evALUAre
expertos en políticas públicas

Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos (BA)

Ejercicio Fiscal 2025

Programa Anual de Evaluación 2026



TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027

CGPI
COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN

SECRETARIA DE BIENESTAR TLAXCALA

PROGRAMA BANCO DE ALIMENTOS

PROGRAMA BANCO DE ALIMENTOS

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA BANCO DE ALIMENTOS (BA), EJERCICIO FISCAL 2025

Programa Anual de Evaluación 2026

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

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

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

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

SECRETARÍA DE BIENESTAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA. Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos. Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala.

GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA

SECRETARÍA DE BIENESTAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE TLAXCALA

DIRECTORIO:

María Estela Álvarez Corona

Secretaria de Bienestar

Andrés Giovanni Magaña Durán

Dirección de Desarrollo Comunitario

Noé Rodríguez Roldán

Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI)

Diana Quechol Cadena

Dirección Técnica de Política, Evaluación y Estrategia para Resultados (DTEER)

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA BANCO DE ALIMENTOS (BA), EJERCICIO FISCAL 2025

Elaboró:

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

Yirlean Dayana Ramos Feria

Coordinadora de la evaluación

Ana Luz Guzmán Figueroa

Gabriel Roberto Fuentes Castillo

Selena Marian Sánchez Hernández

Equipo evaluador

Tlaxcala, Tlaxcala - Julio 202

Índice

Introducción 5

Glosario 6

Marco Normativo de la Evaluación 7

Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación 9

Apartados de la evaluación 11

Descripción y contexto en el que opera el Programa 11

Descripción y valoración de los procesos, subprocesos, y en su caso, macroprocesos 23

Medición de atributos de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos 145

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 156

Valoración final del programa 163

Hallazgos y recomendaciones 168

Conclusiones 176

Anexos 178

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa. 178

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa 181

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Programa 186

Anexo IV. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Programa 215

Anexo V. Análisis FODA del Programa Banco de Alimentos. 217

Anexo VI. Valoración global cuantitativa 223

Anexo VII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Programa 235

Anexo VIII. Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Programa (Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa)..... 244

Anexo IX. Propuesta de instrumento de seguimiento y evaluación de las capacitaciones..... 246

Anexo X. Propuesta de instrumento de supervisión 249

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación..... 250

Referencias Generales..... 252

Introducción

La presente **Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos**, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, se realizó en cumplimiento del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2026 del Gobierno del Estado de Tlaxcala y conforme a los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos (TdR), emitidos por la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI), a través de la Dirección Técnica de Política, Evaluación y Estrategia para Resultados (DTEER).

La evaluación tiene el propósito de generar evidencia objetiva que contribuya al fortalecimiento de la gestión pública, la mejora continua de los programas presupuestarios y al incremento del valor público que éstos generan. Para ello, analiza de manera sistemática la organización y operación del Programa, valorando la consistencia de sus procesos con la normatividad aplicable, su contribución al logro de los objetivos institucionales y las oportunidades de mejora para fortalecer la eficiencia y la eficacia en la operación.

La metodología comprendió el análisis documental de la información normativa, programática y operativa del Programa Banco de Alimentos, así como el levantamiento de información mediante trabajo de campo con las áreas responsables de su ejecución. Asimismo, incluyó la reconstrucción y descripción de los procesos, la elaboración y validación de diagramas de flujo, la medición de sus atributos, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y la formulación de recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional del Programa, en congruencia con los alcances establecidos en los TdR.

En este sentido, el presente informe integra los resultados de la evaluación, describiendo el contexto institucional en el que opera, la caracterización de sus procesos, los principales hallazgos identificados durante el análisis y las recomendaciones dirigidas a fortalecer su desempeño operativo y contribuir al cumplimiento de sus objetivos.

Glosario

BA: Banco de Alimentos.

Cemefi. Centro Mexicano para la Filantropía.

CGPI. Coordinación General de Planeación e Inversión del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

DA-SB: Departamento Administrativo de la Secretaría de Bienestar.

DAS-SB: Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar.

DDC-SB: Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

MGP: Modelo General de Procesos.

MML: Metodología del Marco Lógico.

MIR: Matriz de Indicadores para Resultados.

ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible.

PED: Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala 2021-2027.

POA: Programa Operativo Anual.

Pp: Programa presupuestario.

ROP: Reglas de Operación del Banco de Alimentos.

SB: Secretaría de Bienestar del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

SIIF: Sistema Integral de Información Financiera.

Marco Normativo de la Evaluación

La presente Evaluación de Procesos se realiza en el marco de las disposiciones constitucionales, legales y normativas que regulan la planeación, el seguimiento, la evaluación del desempeño y la mejora continua de los programas públicos, así como de los instrumentos estatales que establecen la obligatoriedad de evaluar los programas presupuestarios y dar seguimiento a sus resultados. En este contexto, la evaluación se desarrolla conforme al Programa Anual de Evaluación (PAE) 2026 y a los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación de Procesos emitidos por la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI), los cuales establecen el alcance, la metodología y los productos esperados para este tipo de evaluación.

El marco jurídico federal establece las bases para la evaluación del desempeño de los programas públicos. En este sentido, el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dispone que los recursos públicos deberán administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. En congruencia con este mandato, los artículos 85, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria regulan el seguimiento y la evaluación del desempeño de los programas públicos, mientras que el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental establece la obligación de publicar el Programa Anual de Evaluación y los resultados de las evaluaciones realizadas. Asimismo, resultan aplicables los Lineamientos para regular la gestión de Instrumentos de Diseño y de Seguimiento del Desempeño de los Programas Presupuestarios y los Lineamientos para el seguimiento y atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de evaluaciones a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos.

En el ámbito de la Administración Pública Estatal, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala confiere a la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI), mediante los artículos 8 y 68, fracción XXVI, la responsabilidad de coordinar el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño y conducir el proceso integral de planeación del desarrollo. De manera

complementaria, los artículos 148, 149 y 150 del Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2026 establecen que los programas presupuestarios deberán sujetarse al seguimiento y evaluación de sus indicadores y metas, fortaleciendo la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED).

Este marco se complementa con el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, el cual incorpora líneas de acción orientadas a fortalecer la planeación, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas como herramientas para mejorar el desempeño institucional y la calidad del gasto público. En particular, el eje "Gobierno Cercano con Visión Extendida" promueve el fortalecimiento de los mecanismos de evaluación, mientras que el eje "Bienestar para todos" impulsa la evaluación de las acciones gubernamentales dirigidas al desarrollo social.

Por último, el Programa Anual de Evaluación 2026 de los Fondos y Programas Públicos del Gobierno del Estado de Tlaxcala incorpora al Programa Banco de Alimentos dentro de las intervenciones sujetas a Evaluación de Procesos para el ejercicio fiscal 2025. Para tal efecto, la Coordinación General de Planeación e Inversión emitió los Términos de Referencia correspondientes, en los que se definen el objetivo, el alcance, la metodología, los criterios de análisis y los productos que orientan el desarrollo del presente estudio.

Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación

La presente Evaluación de Procesos se desarrolló con un enfoque cualitativo, conforme a la metodología establecida en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos emitidos por la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI). Su propósito fue reconstruir y analizar la operación del Programa Banco de Alimentos, identificando la secuencia de actividades, los actores involucrados, los mecanismos de coordinación y los elementos que inciden en el funcionamiento de sus procesos durante el ejercicio fiscal 2025.

Como primera etapa, se realizó un análisis de gabinete, mediante la revisión y sistematización de la información normativa, programática y operativa del Programa. Para ello se consideraron, entre otros documentos, las Reglas de Operación, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el convenio de colaboración entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos, manuales, registros administrativos, bases de datos, evidencia documental y demás información proporcionada por la Unidad Responsable. Esta revisión permitió identificar la estructura operativa del Programa, los procesos que la integran y los principales instrumentos que regulan su ejecución.

Posteriormente, se llevó a cabo el trabajo de campo, consistente en entrevistas semiestructuradas con personas servidoras públicas de la Secretaría de Bienestar y personal de la Fundación Banco de Alimentos directamente involucrados en la operación del Programa. Estas entrevistas permitieron complementar la información documental, conocer la dinámica de coordinación entre ambas instancias, validar la reconstrucción de los procesos e identificar prácticas operativas, mecanismos de control, fortalezas y áreas de oportunidad que no se encontraban plenamente documentadas. Como parte de este ejercicio, se entregó a las personas participantes el Formato de Consentimiento Informado y el Aviso de Privacidad correspondientes, con la finalidad de formalizar su participación y garantizar el tratamiento adecuado de la información proporcionada.

Con la información obtenida se realizó la reconstrucción de los procesos del Programa y su homologación con el Modelo General de Procesos previsto en los Términos de Referencia. Posteriormente, se elaboraron y validaron los diagramas de flujo correspondientes, se describieron las actividades que integran cada proceso y se evaluaron sus atributos de pertinencia, eficacia, suficiencia y oportunidad, considerando la evidencia documental y la información recabada durante el trabajo de campo. A partir de esta valoración, se integraron los hallazgos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), así como las recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la operación y la mejora continua del Programa.

Apartados de la evaluación

Descripción y contexto en el que opera el Programa

El programa Banco de Alimentos (BA) se construye con la alianza entre la Secretaría del Bienestar del Estado de Tlaxcala y la Fundación Banco de Alimentos Cáritas Puebla.

Este Programa fue creado en 2023 y se rige bajo las *Reglas de Operación del Programa Banco de Alimentos*, el cual se encuentra alineado a instrumentos de planeación estatal, nacional e internacional. En el ámbito estatal se articula con el *Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027*, específicamente con el Eje Rector 2 "Bienestar para todos", en la política pública orientada a la inclusión y soporte a grupos vulnerables y al fortalecimiento de la población indígena. En el ámbito nacional, se vincula con el *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*, particularmente con el Eje 2 "Desarrollo con bienestar y humanismo", así como con la meta nacional relativa a los derechos de las comunidades indígenas y afromexicanas. De igual manera, el Programa contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), principalmente al ODS 1 "Fin de la Pobreza", ODS 2 "Hambre Cero" y ODS 10 "Reducción de las Desigualdades".

El problema público que el Programa busca atender es la limitación en el acceso a una alimentación suficiente, nutritiva y de calidad que se presenta en el estado de Tlaxcala. Para hacer frente a esta situación, la Secretaría de Bienestar ha implementado estrategias para "contribuir a la mejora del nivel de vida y bienestar de las familias en situación de pobreza y/o vulnerabilidad y rezago social". Por lo que, el Programa busca desarrollar las capacidades asociadas a la alimentación de las familias beneficiarias del programa, que se traduce en acciones como: rescate alimentario, orientación nutricional a niños, capacitación y desarrollo humano (véase Tabla 1).

Tabla 1. Beneficiarios por tipo de bienes o servicios ofrecidos por el Programa Banco de Alimentos.

Bienes o servicios	Beneficiarios
Paquete alimentario	1,887
Nutrición pediátrica	1,906
Empleo digno	72
Autoempleo	39
Total	**3,904**

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el documento de Cobertura 2023 a 2025.

La cobertura territorial del Programa es estatal; sin embargo, la focalización prioriza municipios y localidades que concentran mayores niveles de pobreza, vulnerabilidad y rezago social, particularmente aquellos identificados como zonas de atención prioritaria y localidades con altos índices de carencia alimentaria.

Se delimitó la población de la siguiente manera: la población potencial del Programa está integrada por la población en situación de pobreza en el estado de Tlaxcala, cuantificada en 598 mil 684 personas. Por su parte, la población objetivo corresponde a personas en situación de pobreza que presentan carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad, estimada en 305 mil 395 personas. Mientras que, la población atendida está conformada por personas beneficiarias directas registradas en el padrón del Programa Banco de Alimentos y que reciben apoyos alimentarios derivados de procesos de rescate, acopio y distribución de alimentos, alcanzando una cobertura de 3 mil 904 personas beneficiadas durante el último ejercicio reportado.

El Programa es operado por el Banco de Alimentos Cáritas Tlaxcala-Puebla, organización de la sociedad civil con más de 30 años de experiencia en el rescate de alimentos y la atención de la inseguridad alimentaria. La institución forma parte de la red nacional de bancos de alimentos y de la *Global Food Banking Network*, lo que le permite operar bajo estándares y prácticas reconocidas a nivel nacional e internacional. Su gestión se encuentra a cargo de un patronato de la sociedad civil y cuenta con personal especializado en administración y aseguramiento de la

calidad alimentaria. Asimismo, dispone de certificaciones y reconocimientos en materia de calidad, institucionalidad, transparencia y ambiente laboral, entre los que destacan la certificación ISO 9001:2015, la acreditación del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y el reconocimiento de *Great Place to Work*.

La organización cuenta con infraestructura para el acopio, clasificación y distribución de alimentos en Puebla, además de encontrarse en proceso de expansión de sus capacidades operativas en Tlaxcala. Complementariamente, opera un comedor comunitario que aprovecha alimentos rescatados para la preparación de raciones alimentarias dirigidas a población en situación de vulnerabilidad. En este contexto, la misión institucional se orienta al rescate de alimentos y al combate de la inseguridad alimentaria, mientras que su visión busca contribuir a la seguridad alimentaria de la región mediante una gestión transparente, confiable y sustentada en procesos de mejora continua.

Con respecto a las corresponsabilidades para el cumplimiento del Programa, la Secretaría de Bienestar y la Fundación se sujetarán a lo establecido en el Convenio Marco de Colaboración (2025) correspondiente. En dicho instrumento se establece que, para dar seguimiento a las acciones de coordinación, los enlaces de comunicación serán la Dirección de Desarrollo Comunitario, por parte de la Secretaría de Bienestar, y la Gerencia de Proyectos Sociales por parte de la Fundación.

En relación con los procesos para la operación del Programa, se identificaron discrepancias entre las áreas señaladas en el *Manual de Procedimientos* y aquellas establecidas en el *Manual de Organización*, lo que dificulta la identificación integral y precisa de los procedimientos definidos para su funcionamiento. Asimismo, es importante señalar que el *Manual de Procedimientos* proporcionado para el presente análisis corresponde a una versión de trabajo que no ha sido formalmente aprobado y presenta áreas de oportunidad en su integración, al no incluir todos los elementos mínimos esperados para este tipo de documentos, por lo que los resultados de la revisión deben interpretarse considerando dicha circunstancia.

Aunado a lo anterior, la Fundación Banco de Alimentos cuenta con procesos documentados en un Manual de Calidad, el cual integra procedimientos por área (proyectos de inversión social, trabajo social, nutrición y "alimento del futuro"). Este manual fue presentado durante la entrevista con la Fundación; sin embargo, no se contó con la evidencia documental correspondiente para su revisión y validación en el marco de la presente evaluación. A pesar de ello, de acuerdo con lo referido durante la entrevista, cada procedimiento incluye elementos como responsables de ejecución, revisión y autorización, así como objetivo, alcance, descripción del proceso y formatos asociados, lo que sugiere una estructura orientada a la estandarización de las actividades operativas.

No obstante, y tomando como referencia ambos instrumentos y las entrevistas, en la Tabla 2 se presentan los procesos correspondientes a otras áreas que, por sus funciones y actividades, parecen estar vinculadas con la operación del Programa.

Tabla 2. Procesos identificados en la documentación por etapa y por área involucrada.

Planeación		
Área	Proceso identificado	Documentos de referencia
Dirección de Análisis y Seguimiento	• Coordinación del diseño y validación de los Programas Operativos Anuales (POA) • Coordinación del reporte, evidencia documental y entrega de indicadores programáticos en el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF)	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.
Dirección de Análisis y Seguimiento - Departamento de Atención Regional	• Identificación territorial de zonas y grupos vulnerables.	• Manual de Procedimientos.
Dirección de Bienestar Integral	• Diseño de programas sociales enfocados al Bienestar Integral.	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría.

Dirección de Desarrollo Comunitario	• Implementación de programas para el desarrollo comunitario.	• Manual de Procedimientos.
Departamento Administrativo	• Elaboración del Presupuesto de Egresos (anteproyecto).	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.
Comunicación		
Área	**Proceso identificado**	**Documentos de referencia**
Departamento de Comunicación Social	• Ejecución de Estrategia de Comunicación.	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría.
Selección de beneficiarios		
Área	**Proceso identificado**	**Documentos de referencia**
Dirección de Desarrollo Comunitario - Departamento de Impulso Comunitario	• Atención a solicitudes y/o focalización de beneficiarios. • Integración de expedientes. • Registro y validación de beneficiarios.	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.
Generación de bienes y/o servicios		
Área	**Proceso identificado**	**Documentos de referencia**
Fundación Banco de Alimentos Cáritas Puebla	• Componente Paquete alimentario • Componente Capacitación Laboral • Nutrición Pediátrica	• Entrevista con la Fundación
Entrega de bienes y/o servicios		
Área	**Proceso identificado**	**Documentos de referencia**
Dirección de Bienestar Integral - Departamento de Atención Social	• Operación de programas de seguridad alimentaria.	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.
Dirección de Participación Social -Departamento de Corresponsabilidad Social	• Organizar actividades y trabajos de campo para diseñar y ejecutar Programas sociales.	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.

Dirección de Desarrollo Comunitario - Departamento de Impulso Comunitario	• Entrega de acciones de programa.	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.
Fundación Banco de Alimentos Cáritas Puebla	• Modelo operativo	• Entrevista con la Fundación
Seguimiento a la población atendida		
Área	Proceso identificado	Documentos de referencia
Dirección de Desarrollo Comunitario - Departamento de Impulso Comunitario	• Monitoreo y Supervisión de programas.	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.
Fundación Banco de Alimentos Cáritas Puebla	• Sesiones de escucha	• Entrevista con la Fundación
Fundación Banco de Alimentos Cáritas Puebla	• Evaluación inicial, intermedia y final del estado nutricio	• Entrevista con la Fundación
Control interno		
Área	Proceso identificado	Documentos de referencia
Sin información.	• No se identificó un proceso dentro del manual que pudiera asociarse con el Programa.	• Sin información.
Seguimiento al desempeño		
Área	Proceso identificado	Documentos de referencia
Dirección de Participación Social - Departamento de Corresponsabilidad Social	• Revisión y Carga de Información Trimestral de Transparencia en las Plataformas Nacionales y Locales	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.
Dirección de Análisis y Seguimiento - Departamento de Evaluación	• Integración de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las evaluaciones.	• Manual de Procedimientos.
Dirección de Análisis y Seguimiento - Departamento de Seguimiento	• Monitoreo y seguimiento del avance de los programas sociales de la Secretaría de Bienestar.	• Manual de Procedimientos.
Evaluación del desempeño		

Área	Proceso identificado	Documentos de referencia
Dirección de Análisis y Seguimiento - Departamento de Evaluación	• Coordinación de la evaluación de los programas sociales conforme al Programa Anual de Evaluación (PAE).	• Listado de UR proporcionado por los enlaces de la Secretaría. • Manual de Procedimientos.

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el borrador de Manual de Procedimientos presentado de la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala.

Es importante mencionar que, no fue posible identificar la participación de todas las áreas mencionadas por la institución dentro de algún proceso específico definido en el *Manual de Procedimientos* (véase Tabla 3).

Tabla 3. Áreas identificadas por la Secretaría de Bienestar, pero sin procedimiento identificado.

Planeación
Área
Dirección Administrativa
Selección de beneficiarios
Área
Dirección de Participación Social
Dirección de Infraestructura Social
Generación de bienes y/o servicios
Área
Dirección de Participación Social
Dirección de Infraestructura Social
Dirección de Desarrollo Comunitario
Entrega de bienes y/o servicios
Área
Dirección de Bienestar Integral
Dirección de Infraestructura Social
Seguimiento a la población atendida
Área
Dirección de Bienestar Integral
Dirección de Participación Social
Dirección de Infraestructura Social
Control interno
Control interno
Dirección de Bienestar Integral
Dirección de Participación Social
Dirección de Infraestructura Social
Dirección de Desarrollo Comunitario
Seguimiento al desempeño

Área
Dirección de Bienestar Integral
Dirección de Infraestructura Social
Dirección de Desarrollo Comunitario
Evaluación del desempeño
Área
Dirección Administrativa

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el documento 20_LISTADO_UA_DDC compartido por la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala.

Adicionalmente, debido a que la información contenida en el manual no se encuentra orientada exclusivamente a este Programa, no fue posible identificar con claridad la secuencia de los procesos ni la forma en que estos se articulan entre sí a lo largo de la operación. De igual manera, la documentación revisada presenta un enfoque predominantemente funcional, centrado en las atribuciones de cada área, lo que limita la visualización de las interacciones, mecanismos de coordinación y flujos de información entre las unidades involucradas. Esta situación resulta particularmente relevante considerando la participación conjunta de la Secretaría de Bienestar y la Fundación en la ejecución del Programa.

Por otro lado, el documento revisado no reúne la totalidad de los elementos comúnmente asociados a un Manual de Procedimientos. Entre los componentes no identificados se encuentran el marco jurídico aplicable, el ámbito de aplicación y el cuerpo normativo que sustenta los procedimientos documentados. Este último constituye uno de los elementos centrales de este tipo de instrumentos, ya que debe establecer de manera clara las actividades reguladas, las unidades responsables de su ejecución, los tiempos de atención, los mecanismos de coordinación y los diagramas de flujo correspondientes, entre otros aspectos necesarios para estandarizar y dar certidumbre a la operación.

Otro elemento importante es la incorporación de mecanismos de control documental, tales como bitácoras de actualización, historiales de cambios o registros de versiones, que permitan identificar las modificaciones realizadas al instrumento y facilitar su seguimiento y actualización a lo largo del tiempo.

De manera específica, en la etapa de Planeación, el *Manual de Planeación y* Programación elaborado por la Coordinación General de Planeación e Inversión -instancia responsable de conducir y coordinar el proceso integral de planeación- establece directrices generales para toda la Administración Pública Estatal. Dichas directrices sirven como base para la integración de un presupuesto basado en resultados orientado a la generación de valor público. En este proceso, la Dirección de Desarrollo Comunitario, al igual que la Dirección de Análisis y Seguimiento, son las encargadas de realizar las actividades de este programa.

Adicionalmente, en los procesos de seguimiento a personas beneficiarias, las Reglas de Operación establecen la participación de la Fundación es la instancia responsable de integrar y remitir el padrón de personas beneficiarias a la Dirección de Desarrollo Comunitario.

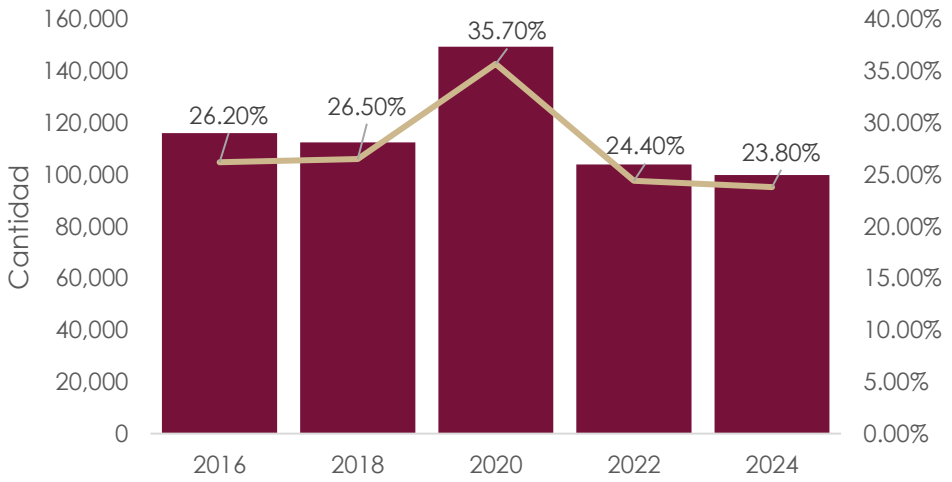
En materia de control interno, las Reglas de Operación establecen que la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno del Estado de Tlaxcala podrá auditar el ejercicio de los recursos del Programa. Asimismo, se identificó la existencia de un Comité de Control y Desempeño Institucional como parte de los mecanismos institucionales de supervisión y seguimiento. No obstante, durante la revisión documental no se encontró evidencia que permitiera identificar análisis de riesgos específicos asociados a la operación del Programa, ni matrices, diagnósticos o mecanismos de seguimiento orientados a gestionar riesgos relacionados con sus procesos sustantivos. En este sentido, si bien existen instancias formales de control interno, no fue posible acreditar su vinculación directa con el análisis, monitoreo o mitigación de riesgos particulares del Programa.

Por otra parte, tampoco se identificaron mecanismos de contraloría social vinculados a su operación. La incorporación de estos esquemas podría fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la vigilancia ciudadana sobre la aplicación de los recursos y la entrega de los apoyos, contribuyendo al cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 69 de la Ley General de Desarrollo Social.

Asimismo, las Reglas de Operación establecen que las evaluaciones se realizarán conforme al Programa Anual de Evaluación publicado en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado de Tlaxcala, así como a la suficiencia presupuestal autorizada por la Secretaría de Finanzas; sin embargo, es recomendable considerar la realización de evaluaciones que permitan identificar áreas de oportunidad de manera oportuna, con el fin de ajustar y hacer más eficiente la intervención del Programa.

El Programa opera en un contexto en el que persisten importantes desafíos en materia de bienestar social y acceso a la alimentación en el estado de Tlaxcala. De acuerdo con la Medición de Pobreza Multidimensional 2024 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 20.8 por ciento de la población presentaba carencia por acceso a una alimentación nutritiva y de calidad, mientras que el 23.8 por ciento de la población en el rango de 0 a 17 años presenta esta situación. Lo anterior, refleja la persistencia de dificultades para garantizar el acceso regular a alimentos suficientes y nutritivos para una parte importante de la población.

Gráfica 1. Cantidad y porcentaje de Carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad de 0 a 17 años por año



Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en la Red por los Derechos de la Infancia en México (REDIM, 2024).

En este marco, la colaboración entre la Fundación y el Gobierno del Estado de Tlaxcala, el fortalecimiento de los procesos del Programa resulta fundamental para incrementar la eficiencia y la fluidez de la coordinación entre los actores públicos, privados y sociales involucrados en su operación. Lo anterior permitirá consolidar las estrategias de seguridad alimentaria en la entidad y ampliar su impacto en beneficio de la población en situación de vulnerabilidad.


SECRETARÍA DE BIENESTAR TLAXCALA
Banco de Alimentos TLAXCALA
PROGRAMA
BANCO DE ALIMENTOS
Bienestar para todas las familias tlaxcaltecas
Contribuimos a mejorar el nivel de vida y bienestar de las familias en situación de pobreza, reduciendo la carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad.
BANCO DE ALIMENTOS
¿EN QUÉ CONSISTE?
Recuperamos, acopiamos y distribuimos alimentos aptos para el consumo humano a personas y familias que más lo necesitan.
RECUPERAMOS
Alimentos en buen estado que de otra manera serían desperdiciados.
ACOPIAMOS
Almacenamos y clasificamos los alimentos de manera segura.
DISTRIBUIMOS
Entregamos los alimentos a través de apoyos que benefician a la población.
NUESTRO PROPÓSITO
Mejorar el acceso a una alimentación suficiente, nutritiva y de calidad de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad en el estado de Tlaxcala.
¿A QUIÉN APOYAMOS?
A personas y familias que presentan carencia por acceso a la alimentación, priorizando a quienes se encuentran en situación de pobreza, vulnerabilidad o en localidades con mayor rezago social.
NUESTROS APOYOS
PAQUETES ALIMENTARIOS
Apoyos alimentarios con productos no perecederos para contribuir a una alimentación adecuada.
CAPACITACIÓN LABORAL
Fortalecemos habilidades y conocimientos para impulsar la autonomía económica.
NUTRICIÓN PEDIÁTRICA
Apoyamos la salud y nutrición de niñas y niños para un desarrollo integral.
Trabajamos en alianza con la Fundación Banco de Alimentos Caritas Puebla y otras instituciones para transformar alimentos en bienestar para todos.
Cada alimento recuperado es una oportunidad para mejorar vidas y construir un Tlaxcala más justo y solidario.
Porque una alimentación adecuada es el primer paso hacia una vida digna.

Descripción y valoración de los procesos, subprocesos, y en su caso, macroprocesos

El *Manual de Procedimientos* correspondiente al ejercicio fiscal 2026 se encuentra en proceso de formalización y, en su estado actual, no incorpora la totalidad de los elementos que caracterizan a este tipo de instrumentos normativos. Asimismo, se identificaron inconsistencias entre las áreas responsables señaladas en el catálogo de procedimientos y aquellas referidas en la descripción de los procedimientos correspondientes, lo que puede dificultar la adecuada identificación de responsabilidades y la comprensión integral de los procesos. A pesar de ello, dicho Manual, en conjunto con las Reglas de Operación, constituyó un insumo clave para identificar los procedimientos asociados al Programa.

Según las *Reglas de Operación del Programa* (Secretaría de Bienestar, 2025) y el Convenio Marco (Secretaría de Bienestar & Fundación, 2025), se identificó como principales actores en el desarrollo del Programa a la Dirección de Desarrollo Comunitario y a la Dirección de Análisis y Seguimiento, ambas adscritas a la Secretaría de Bienestar; así como la Fundación y el Comité Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala.

Es importante señalar que el Comité Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala tiene como finalidad analizar, evaluar y formular propuestas relacionadas con los programas y acciones que contribuyan al cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo esto de acuerdo a lo establecido en la normatividad en materia de desarrollo social (Congreso del Estado de Tlaxcala, 2020). Su integración contempla la participación honorífica de representantes de los sectores gubernamental, legislativo, municipal, académico, empresarial y de la sociedad civil, lo que le confiere un carácter consultivo y de vinculación interinstitucional. No obstante, a partir de la información revisada y las entrevistas realizadas, no se identificó evidencia de una participación activa o directa de dicho Comité en la operación, seguimiento o toma de decisiones específicas del

Programa, por lo que su intervención parece circunscribirse a las atribuciones generales que le confiere la normatividad en materia de desarrollo social.

En lo referente a la verificación del contenido y alcance de la documentación presentada por las personas beneficiarias, así como al control, mantenimiento y resguardo de dicha información, la responsabilidad recae en la Dirección de Desarrollo Comunitario. Por su parte, la Fundación es responsable de la entrega de los apoyos correspondientes a los componentes alimentario y de capacitación laboral dirigidos a las familias beneficiarias.

Derivado del análisis documental, a continuación, se presenta la descripción de los procedimientos relacionados con la operación del Programa, los cuales fueron agrupados conforme a las etapas del Modelo General de Procesos. Durante la revisión se identificó que la documentación institucional describe las actividades desarrolladas por las distintas unidades responsables; sin embargo, no establece de manera explícita la articulación entre ellas, de tal forma que el producto de un procedimiento constituya el insumo de otro. En consecuencia, la información disponible se orienta principalmente a describir funciones y actividades por unidad administrativa, más que a documentar la interacción de los procesos de manera integral.

Ante esta situación, y con base en la información documental y las entrevistas realizadas a las áreas responsables, se efectuó una reconstrucción de los procesos del Programa, integrando y sistematizando la información que se encontraba dispersa en distintos instrumentos normativos y operativos. Este ejercicio permitió identificar la secuencia lógica de actividades, los responsables, los insumos, los productos y la interacción existente entre las diferentes áreas que participan en la operación del Programa.

Como complemento a la caracterización de cada proceso, se incorporó un diagrama PEPSU (Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas y Usuarios), cuyo propósito es proporcionar una representación sintética de los principales elementos que intervienen en su desarrollo. Es importante precisar que esta herramienta

constituye un mecanismo de caracterización del proceso y no un inventario documental; por ello, las entradas y salidas incluidas corresponden únicamente a los insumos y productos estratégicos necesarios para comprender su funcionamiento. En contraste, los documentos, registros y demás elementos específicos generados o utilizados en los distintos subprocesos se desarrollan con mayor detalle en los diagramas de flujo y en la descripción de cada subproceso.

Etapa de Planeación y programación. Proceso de Planeación y Programación

Para este proceso se tomó en consideración el Manual de Planeación y Programación 2025 elaborado por la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI) del Gobierno del Estado de Tlaxcala, en el que se observa que el proceso involucra a la Coordinación General de Planeación e Inversión, la Secretaría de Finanzas, así como las dependencias y entidades estatales.

Este proceso se centra, principalmente, en la elaboración de los documentos programáticos que son la base de la intervención del Programa los cuales permiten dar seguimiento y evaluar su desempeño, así como orientar su presupuesto para su operación.

Cabe señalar que, en el Manual de Procedimientos, se identificó el proceso denominado "Coordinación del diseño y validación de los Programas Operativos Anuales (POA)", a cargo de la Dirección de Análisis y Seguimiento, cuyo propósito consiste en "coordinar la elaboración, captura y validación programática de los Programas Operativos Anuales (POA) de la Secretaría de Bienestar (SB) en el sistema estatal correspondiente". En este sentido, se considera que dicho proceso contribuye al subproceso de planeación y programación del Programa, mencionado en la ilustración 1.

Por otro lado, se observó el proceso denominado "Identificación territorial de zonas y grupos vulnerables", a cargo de la Dirección de Análisis y Seguimiento, específicamente del Departamento de Atención Regional, el cual tiene por

objetivo "identificar zonas y grupos de población con alta vulnerabilidad, marginación y rezago social que requieran atención prioritaria, para orientar la planeación y focalización territorial de los programas de bienestar". Al respecto, se considera que este proceso constituye un insumo relevante para la focalización y definición de la elegibilidad de las personas beneficiarias, así como para la integración del diagnóstico y la justificación de la cobertura del Programa, lo que contribuye al subproceso de Planeación y programación, o bien al de planeación y programación.

Adicionalmente, se advirtió que la Dirección de Bienestar Integral, a través del proceso "Diseño de programas sociales enfocados al Bienestar Integral", desarrolla actividades vinculadas con el diseño de políticas públicas orientadas a la mejora de la calidad de vida mediante acciones enfocadas en la nutrición. Por ello, se considera que dicho proceso guarda relación con el subproceso de planeación y programación del Programa.

Ilustración 1. Diagrama PEPSU del Proceso de Planeación y Programación.



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Dependencias y entidades o Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar (DAS-SB) o Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB) • Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI)	• Manual de Planeación y Programación • Lineamientos metodológicos • Calendario de planeación	Integración del diagnóstico	• Cédula de observaciones metodológicas • Árbol de problemas validado • Árbol de objetivos validado • Diagnóstico validado • Expediente metodológico • Oficio de remisión a CGPI	• DAS-SB • DDC-SB • CGPI

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Secretaría de Finanzas				
• DAS-SB • DDC-SB	• Manual de Planeación y Programación • Calendario para el POA • Diagnóstico validado • Árbol de problemas y objetivos	Diseño de programas y proyectos	• Cédula de observaciones metodológicas • Estructura conceptual de la MIR • Anteproyecto del POA • MIR validada • POA validado • Oficio de remisión a CGPI	• DAS-SB • DDC-SB • Secretaría de Finanzas
• DAS-SB • DDC-SB • CGPI	• MIR validada • POA validado • Expediente programático validado • Manual de Planeación y Programación	Captura y validación del POA en SIIF	• Cédula de observaciones metodológicas • Cédula de observaciones presupuestarias • Reportes de cumplimiento programático • Reportes de cumplimiento presupuestario • Registro validado para integración presupuestaria	• Secretaría de Finanzas • DAS-SB • DDC-SB • CGPI
• DAS-SB • DDC-SB • Departamento jurídico de la Secretaría de Bienestar (DJ-SB)	• Instrumentos de colaboración	Elaboración de las Reglas de Operación	• Reglas de Operación publicadas en el Periódico Oficial	• DAS-SB • DDC-SB

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Departamento Administrativo de la Secretaría de Bienestar (DA-SB) • DAS-SB • Secretaría de Finanzas	• Solicitud de elaboración de anteproyecto presupuestal • Techos presupuestarios autorizados • Diagnóstico, MIR y POA validados • Reglas de Operación	Consolidación del anteproyecto de presupuesto	• Proyecto de presupuesto • Cédula de observaciones presupuestarias • Anteproyecto de presupuesto consolidado • Cédula de integración presupuestaria	• DAS-SB • DDC-SB • Secretaría de Finanzas
• Dependencias y entidades o DAS-SB o DDC-SB • CGPI • Secretaría de Finanzas	• Anteproyecto de presupuesto	Integración, revisión y aprobación del Paquete Económico	• Paquete económico	• CGPI • Secretaria de Finanzas • Dependencias y entidades o DAS-SB o DDC-SB • Congreso del Estado

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el borrador del Manual de Planeación y Programación 2025.

Derivado de lo anterior, se identifican seis subprocesos que lo integran, los cuales permiten atender uno de los procesos más complejos, en el que no solo participa la Secretaría de Bienestar, sino también todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal (véase Ilustración 1).

Subproceso Integración del diagnóstico

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

La **Integración del diagnóstico** toma como referencia el *Manual de Planeación y Programación 2025* emitido por la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI) en conjunto con la Secretaría de Finanzas, documento que establece las directrices para la planeación y programación de los programas a cargo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

Este subproceso tiene como finalidad construir la base técnica y metodológica del Programa Banco de Alimentos, en la cual se identifica la problemática pública relacionada con el acceso limitado a una alimentación suficiente, nutritiva y de calidad; se define la población objetivo; se analiza la cobertura potencial; y se elaboran los instrumentos que sustentan el diseño programático.

La Dirección de Análisis y Seguimiento (DAS-SB) participa como área coordinadora: recibe el Manual de Planeación y Programación, difunde los lineamientos metodológicos, coordina la integración del diagnóstico, proporciona información territorial y estadística, brinda acompañamiento metodológico y revisa los productos elaborados. Para el Programa objeto de análisis, la Dirección de Desarrollo Comunitario (DDC-SB) participa como área técnica-operativa, por lo que analiza la problemática pública, identifica la población objetivo, elabora el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el documento diagnóstico, así como atiende observaciones que haya tenido alguno de los productos. Finalmente, la DAS-SB valida los productos, integra el expediente metodológico y lo remite a la CGPI.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción del *Manual de Planeación y Programación* y concluye con la remisión del expediente metodológico a la CGPI validado por los responsables en la SB del programa.

Se articula directamente con el Subproceso 2. Diseño de programas y proyectos, al cual entrega como insumos el árbol de problemas validado, el árbol de objetivos validado, el diagnóstico validado y el expediente metodológico.

También se relaciona con la etapa de Selección de beneficiarios, ya que la definición de población objetivo, cobertura potencial e información territorial orienta la focalización posterior del Programa.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo.** El tiempo de ejecución depende del calendario estatal de planeación y programación. Se considera adecuado en la medida en que permite elaborar, revisar, ajustar y validar los productos metodológicos antes de pasar al diseño programático.

b. **Personal.** La distribución de responsabilidades resulta pertinente. La DDC-SB aporta el conocimiento operativo del Programa y la DAS-SB brinda acompañamiento metodológico y validación institucional. Esta separación fortalece la calidad técnica del diagnóstico, y además denota el conocimiento técnico y operativo con la que dichas direcciones cuentan.

c. **Recursos financieros.** No se identifican recursos financieros específicos para este subproceso. Esto es suficiente para actividades documentales y metodológicas, aunque podría limitar ejercicios de diagnóstico más amplios que requirieran generar información en campo.

d. **Infraestructura.** La infraestructura administrativa disponible resulta suficiente para la elaboración, revisión y validación documental.

e. **Insumos tecnológicos.** Se utilizan bases de datos territoriales, información estadística institucional y herramientas informáticas de oficina. No se identifica un sistema automatizado específico para la integración del diagnóstico.

4. Productos.

Los productos del subproceso son el árbol de problemas validado, el árbol de objetivos validado, el diagnóstico validado y el expediente metodológico remitido a la CGPI. Estos productos sí sirven como insumos directos para el Subproceso 2. Diseño de programas y proyectos, pues permiten definir objetivos, componentes,

indicadores, metas, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y Programa Operativo Anual (POA).

5. Sistemas de información.

El subproceso utiliza información territorial y estadística institucional, pero no cuenta con un sistema automatizado específico. La información generada funciona como fuente útil para la planeación y para el diseño de procesos posteriores; sin embargo, el componente de control interno depende principalmente de revisiones metodológicas y documentales.

6. Coordinación.

La coordinación entre DAS-SB, DDC-SB y CGPI es adecuada. La DAS-SB funge como enlace metodológico e institucional; la DDC-SB desarrolla los contenidos técnicos; y la CGPI opera como instancia rectora de la planeación estatal. Esta división de funciones permite ordenar la secuencia del subproceso.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La forma de ejecución es pertinente porque distingue entre la función técnica-operativa y la función metodológica-coordinadora. Esto permite que el diagnóstico incorpore conocimiento del Programa y, al mismo tiempo, cumpla criterios de planeación institucional. No obstante, sería conveniente formalizar con mayor claridad los tiempos, responsables, formatos y criterios de validación.

8. Importancia estratégica.

Este subproceso es estratégico porque define el problema público, la población objetivo, la justificación de la intervención y la base metodológica del Programa. Cualquier debilidad en esta etapa puede afectar la calidad del diseño, la focalización, la asignación presupuestaria y la evaluación posterior. Por lo anterior, se sugiere contar con una MIR interna que refleje los objetivos y resultados que persigue el Programa Banco de Alimentos, a fin de fortalecer el seguimiento de su

desempeño y monitorear el avance de las acciones implementadas en la estrategia de combate a la inseguridad alimentaria.

9. Opinión de los actores.

A partir de la información disponible, se advierte que los actores reconocen una distribución funcional adecuada, ya que las áreas operativas generan los insumos técnicos y la DAS-SB coordina, revisa y valida. Esta dinámica favorece la eficacia y calidad del proceso, aunque la eficiencia depende de que las observaciones metodológicas se documenten y atiendan oportunamente.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos específicos para medir satisfacción en este subproceso, dado que se trata de una etapa interna de planeación. La validación metodológica y la revisión de productos funcionan como mecanismos de control de calidad, pero no como instrumentos de satisfacción de beneficiarios.

Subproceso Diseño de programas y proyectos

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

El **Diseño de programas y proyectos** tiene como finalidad diseñar los instrumentos programáticos del Programa mediante la aplicación de la Metodología del Marco Lógico. Para el Programa objeto de análisis, la DDC-SB desarrolla técnicamente la MIR, los indicadores, las metas y el POA, mientras que la DAS-SB proporciona acompañamiento metodológico, revisa la congruencia de los instrumentos y valida internamente los productos. La CGPI realiza la validación metodológica final.

Las principales actividades de este subproceso comprenden el análisis de información para realizar el diagnóstico de la situación actual, la definición de la población objetivo, la construcción de componentes y actividades, la definición de indicadores y metas, la elaboración de la MIR y del POA y la validación institucional de los instrumentos.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de los instrumentos que orientan la planeación institucional, entre ellos el calendario para la elaboración del Programa Operativo Anual (POA), los lineamientos metodológicos para la integración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el diagnóstico del Programa con sus árboles de problemas y objetivos previamente validados. Con estos insumos se integran el POA y la MIR, concluyendo el subproceso con la validación de ambos instrumentos para su incorporación al proceso de programación institucional.

Este subproceso se articula directamente con la **Integración del diagnóstico**, del cual recibe los elementos técnicos que sustentan la planeación, y proporciona la información necesaria para el subproceso 3. **Captura y validación del POA en el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF)**, donde se formaliza el registro de la información programática.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. El calendario de elaboración del POA establece los tiempos de ejecución del subproceso, los cuales son congruentes con los ciclos de programación estatal.

b. **Personal**. La distribución de funciones entre DDC-SB, DAS-SB y CGPI permite diferenciar claramente las actividades técnicas, de coordinación y de validación.

c. **Recursos financieros**. No se identificaron limitaciones presupuestarias específicas para el desarrollo del diseño de programas y proyectos.

d. **Infraestructura**. La infraestructura administrativa disponible resulta suficiente para el desarrollo de las actividades del diseño de programas y proyectos a cargo de la Secretaría de Bienestar.

e. **Insumos tecnológicos**. Los sistemas institucionales de captura y seguimiento constituyen herramientas de apoyo para la formulación de la MIR y del POA, al servir como plataforma para la implementación del PbR-SED.

4. Productos.

Los principales productos son la MIR validada, el POA validado y el expediente programático validado, los cuales constituyen los insumos del proceso de captura y validación en SIIF.

5. Sistemas de información.

El subproceso utiliza herramientas institucionales de captura y seguimiento programático. Estos sistemas facilitan la validación de la información y permiten la consistencia entre los instrumentos de planeación.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas responsables se considera adecuada, ya que la DDC-SB desarrolla el contenido técnico, la DAS-SB coordina y valida el subproceso, y la CGPI supervisa el cumplimiento de los criterios metodológicos. La participación de cada instancia responde a funciones claramente definidas, lo que fortalece la articulación institucional y contribuye a la adecuada ejecución del subproceso.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La ejecución del subproceso resulta pertinente porque asegura la congruencia entre el diagnóstico, los objetivos, los indicadores y las metas del Programa, fortaleciendo la consistencia del diseño programático. Asimismo, la integración de la MIR y del POA constituye un elemento fundamental de la planeación, al establecer la lógica de intervención, los resultados esperados y los mecanismos mediante los cuales el Programa atenderá la problemática pública identificada.

8. Importancia estratégica.

El subproceso determina los objetivos, indicadores y metas del Programa, por lo que constituye uno de los componentes estratégicos de la intervención pública.

9. Opinión de los actores.

La evidencia documental señala que las áreas operativas reconocen la función técnica de la DDC-SB y el papel coordinador de la DAS-SB dentro del Diseño de programas y proyectos.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identificaron mecanismos formales de satisfacción; sin embargo, la validación metodológica constituye un mecanismo interno de aseguramiento de la calidad.

Subproceso Captura y validación en Sistema Integral de Información Financiera

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

La **Captura y validación en el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF)** tiene como propósito registrar, revisar y validar la información programática y presupuestaria del Programa, a fin de asegurar su congruencia con los instrumentos de planeación previamente autorizados y con los lineamientos establecidos para la integración del presupuesto. Para el desarrollo del subproceso se utilizan como principales insumos la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el Programa Operativo Anual (POA), las metas programadas, la estructura programática y la información relativa a los recursos requeridos para la ejecución del Programa. La captura comprende el registro de objetivos, componentes, actividades, indicadores, metas y demás elementos solicitados por el sistema.

La Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB) integra y captura la información programática correspondiente al Programa, verificando que los datos registrados reflejen las acciones, metas y necesidades operativas previstas para el ejercicio fiscal. Por su parte, la Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar (DAS-SB) coordina la captura institucional, realiza la revisión interna de la información y verifica su correspondencia con la MIR, el POA y los instrumentos de planeación. La

Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI) revisa la consistencia metodológica y la adecuada vinculación de los elementos programáticos, mientras que la Secretaría de Finanzas verifica la congruencia presupuestaria, la alineación con la estructura autorizada y el cumplimiento de los criterios aplicables al proceso de programación y presupuestación.

Durante la revisión pueden identificarse inconsistencias, omisiones o diferencias entre la información programática y presupuestaria, las cuales son comunicadas a las áreas responsables para su aclaración, corrección o ajuste. Una vez atendidas las observaciones y validada la información, se generan los registros, reportes y evidencias de cumplimiento correspondientes. Estos productos formalizan la incorporación de la información del Programa en el SIIF y constituyen un insumo para la integración del proyecto de presupuesto, la elaboración de los instrumentos normativos y el seguimiento posterior de las metas y recursos autorizados.

2. Límites del subproceso y su articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el Programa Operativo Anual (POA) previamente revisados y validados, así como de la información programática y presupuestaria necesaria para su registro. Comprende la integración y captura de los datos en el SIIF, la revisión interna coordinada por la DAS-SB, la verificación de la consistencia metodológica por parte de la CGPI, la revisión de la congruencia presupuestaria por la Secretaría de Finanzas y la atención de las observaciones que se generen. Concluye con la validación de la información y la emisión de los registros y reportes que acreditan su incorporación al sistema.

Este subproceso se articula directamente con **Integración del diagnóstico** y **Diseño de programas y proyectos**, de los cuales recibe los elementos que sustentan los objetivos, componentes, actividades, indicadores y metas del Programa. Asimismo, se vincula con **Consolidación del proyecto de presupuesto** e **Integración, revisión y aprobación del Paquete Económico**, debido a que los registros validados

en el SIIF constituyen un insumo para determinar, justificar e integrar los recursos requeridos para la operación del Programa.

También mantiene una relación con el subproceso de **Elaboración de las Reglas de Operación**, ya que la información registrada debe ser congruente con los objetivos, la población objetivo, los componentes, las metas y el alcance de los apoyos establecidos en dicho instrumento normativo. Los registros validados sirven posteriormente como referencia para los procesos de **Seguimiento del desempeño** y **Evaluación del desempeño**, al proporcionar información programática y presupuestaria para monitorear el avance de las metas, el ejercicio de los recursos y el cumplimiento de los objetivos del Programa.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los plazos se encuentran determinados por los calendarios de programación presupuestaria estatal.

b. **Personal**. Participan la DDC-SB, la DAS-SB, la CGPI y la Secretaría de Finanzas.

c. **Recursos financieros**. No se identifican recursos financieros específicos para este subproceso.

d. **Infraestructura**. La infraestructura tecnológica institucional resulta indispensable para la captura de información.

e. **Insumos tecnológicos**. El SIIF constituye el principal sistema de soporte del subproceso.

4. Productos.

Los productos son la información programática validada en SIIF, la información presupuestaria validada, los reportes de cumplimiento y los registros presupuestarios autorizados.

5. Sistemas de información.

El SIIF funciona como mecanismo de captura, validación y control de la información programática y presupuestaria, contribuyendo a la trazabilidad institucional.

6. Coordinación.

Existe una coordinación interinstitucional adecuada entre la Secretaría de Bienestar, la CGPI y la Secretaría de Finanzas.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La revisión metodológica y presupuestaria fortalece la confiabilidad de la información institucional y reduce riesgos de inconsistencias.

8. Importancia estratégica.

El subproceso garantiza la incorporación formal del Programa al sistema estatal de programación y presupuesto.

9. Opinión de los actores.

Las áreas participantes reconocen la necesidad de contar con procesos de revisión y validación antes de la autorización presupuestaria para mejorar la información capturada en el SIIF.

10. Mecanismos de satisfacción.

Las cédulas de observaciones y los reportes de validación funcionan como mecanismos de retroalimentación y mejora de la información programática y presupuestaria.

Subproceso Elaboración de las Reglas de Operación

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

La **Elaboración de las Reglas de Operación** tiene como propósito integrar, revisar, validar y publicar el instrumento normativo que regula la ejecución del Programa

durante el ejercicio fiscal correspondiente. Para su elaboración se utilizan como principales insumos el diagnóstico validado, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el Programa Operativo Anual (POA), los resultados de ejercicios de seguimiento o evaluación y el marco jurídico y normativo aplicable. A partir de estos elementos se definen o actualizan los objetivos, la población objetivo, los criterios de elegibilidad y priorización, los requisitos de acceso, las características de los apoyos, los derechos y obligaciones de las beneficiarias, así como los procedimientos de incorporación, entrega, seguimiento, control, transparencia y rendición de cuentas.

En el desarrollo del subproceso participan la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB), que aporta la experiencia operativa y verifica la viabilidad de los procedimientos; la Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar (DAS-SB), que revisa la congruencia del proyecto con el diagnóstico, la MIR, el POA y los mecanismos de seguimiento y evaluación; y las áreas jurídicas de la Secretaría de Bienestar, responsables de verificar su apego al marco normativo.

Las unidades participantes revisan las distintas versiones del documento, formulan observaciones técnicas, operativas y jurídicas, y realizan los ajustes necesarios para asegurar la consistencia entre el diseño, la disponibilidad presupuestaria y la capacidad operativa del Programa. Una vez atendidas las observaciones y validado el contenido, se integra la versión definitiva y se realizan las gestiones administrativas correspondientes para su autorización y publicación oficial.

El subproceso concluye con la publicación de las Reglas de Operación, las cuales constituyen el principal referente normativo para orientar de manera homogénea los procesos de difusión, incorporación, entrega de apoyos, acompañamiento, actualización del padrón, seguimiento, evaluación y control del Programa.

2. Límites del subproceso y su articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción y revisión de los instrumentos programáticos y técnicos que sustentan el diseño del Programa, principalmente el diagnóstico validado, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el Programa Operativo Anual (POA) y el marco normativo aplicable. A partir de estos insumos se elabora el proyecto de Reglas de Operación, se realizan las revisiones técnicas, operativas y jurídicas correspondientes, se atienden las observaciones formuladas por las áreas participantes y se integra la versión definitiva. El subproceso concluye con la autorización y publicación oficial de las Reglas de Operación, momento a partir del cual sus disposiciones adquieren vigencia y se convierten en el principal referente normativo para la ejecución del Programa.

El subproceso se articula de manera directa con **Integración del diagnóstico**, del cual obtiene la definición y caracterización del problema público y de la población objetivo; con **Diseño de programas y proyectos**, que proporciona los objetivos, componentes, actividades, indicadores y metas; y con **Captura y validación en SIIF**, debido a que la información programática y presupuestaria debe mantener congruencia con el contenido de las Reglas de Operación. Asimismo, se relaciona con **Consolidación del proyecto de presupuesto** e **Integración, revisión y aprobación del Paquete Económico**, ya que las características, cobertura y alcance de los apoyos deben corresponder con los recursos programados y autorizados.

El producto generado constituye la base normativa para los procesos operativos subsecuentes, particularmente **Incorporación al Programa**, **Entrega de los Apoyos**, **Acompañamiento a Beneficiarias** y **Actualización o Depuración del Padrón de Beneficiarias**. También orienta los procesos de **Control Interno y Contraloría Social**, **Seguimiento del desempeño** y **Evaluación del desempeño**, al establecer las responsabilidades institucionales, los procedimientos operativos y los

mecanismos de seguimiento, transparencia, control y rendición de cuentas aplicables al Programa.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Se encuentra condicionado por los calendarios normativos y presupuestarios. En este sentido, el área menciona que una vez que se publica el presupuesto de egresos cuenta 60 días para la publicación de las reglas de operación en materia de programas sociales, aunque trabajan las Reglas de Operación de manera previa, aproximadamente desde octubre ya se está trabajando con todas las áreas ejecutoras.

b. **Personal**. Participan áreas técnicas y jurídicas para la integración del documento que regula la mecánica de operación del programa.

c. **Recursos financieros**. No se identifican requerimientos extraordinarios.

d. **Infraestructura**. La infraestructura institucional resulta suficiente.

e. **Insumos tecnológicos**. Predominan mecanismos documentales y administrativos.

4. Productos.

Las Reglas de Operación publicadas constituyen el principal producto del subproceso.

5. Sistemas de información.

No se identifican sistemas automatizados específicos para el desarrollo de las Reglas de Operación.

6. Coordinación.

Se requiere coordinación entre áreas técnicas, jurídicas y directivas.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La existencia de reglas claras favorece la transparencia y la estandarización de la operación.

8. Importancia estratégica.

Las Reglas de Operación constituyen el principal instrumento normativo del Programa, toda vez que regulan su funcionamiento al establecer el objetivo, la población objetivo, los criterios de elegibilidad, los requisitos de acceso, las instancias responsables, los mecanismos generales para la operación, el seguimiento y la evaluación, así como los derechos y obligaciones de las personas beneficiarias. En conjunto, estos elementos proporcionan el marco de referencia para analizar la forma en que se desarrollan los procesos y la consistencia de su operación con la normatividad aplicable.

9. Opinión de los actores.

La elaboración de Reglas de Operación resulta necesaria para iniciar con la licitación, o elaboración del instrumento jurídico. Además, los actores consideran indispensable contar con instrumentos normativos claros y actualizados para el mejor funcionamiento del programa, ya que es la base para su ejecución.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identificaron mecanismos específicos de satisfacción de los beneficiarios por la naturaleza del subproceso, que refiere a un documento normativo.

Subproceso Consolidación del anteproyecto de presupuesto

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

En la **Consolidación del anteproyecto de presupuesto** consiste en integrar y armonizar los anteproyectos presupuestarios elaborados por las dependencias y entidades, verificando su congruencia con las prioridades gubernamentales, los objetivos de desarrollo, los techos presupuestales y la disponibilidad financiera del Estado.

La Secretaría de Finanzas coordina este proceso con la participación de las dependencias y entidades, así como de la instancia rectora de la planeación

estatal, a fin de conformar un Proyecto de Presupuesto de Egresos consistente y alineado a los instrumentos de planeación y programación vigentes. Al interior de la SB, el Departamento Administrativo de la Secretaría de Bienestar (DA-SB) es la encargada de integrar los anteproyectos de presupuesto de ingresos y egresos.

En este subproceso se integran el POA, las Reglas de Operación y los techos presupuestarios para elaborar el anteproyecto de presupuesto del Programa. Participan el área administrativa, la Secretaría de Finanzas y las áreas responsables del Programa.

2. Límites del subproceso y su articulación con otros.

Inicia con la recepción de los instrumentos programáticos y concluye con la integración del anteproyecto presupuestario.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Se ajusta a los calendarios presupuestarios estatales.

b. **Personal**. El personal especializado en programación y presupuesto resulta suficiente.

c. **Recursos financieros**. El proceso permite determinar las necesidades financieras del Programa.

d. **Infraestructura**. La infraestructura administrativa es adecuada.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan sistemas institucionales de programación financiera.

4. Productos.

El principal producto es el anteproyecto de presupuesto.

5. Sistemas de información.

Los sistemas presupuestarios facilitan la integración financiera.

6. Coordinación.

La coordinación con la Secretaría de Finanzas resulta indispensable.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

Permite asegurar la viabilidad financiera del Programa.

8. Importancia estratégica.

Determina la disponibilidad de recursos para la operación.

9. Opinión de los actores.

Las áreas consideran fundamental la congruencia entre metas y presupuesto.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos formales.

Subproceso Integración, revisión y aprobación del Paquete Económico

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

La **Integración, revisión y aprobación del Paquete Económico** consiste en integrar la propuesta presupuestaria institucional, revisar su consistencia, remitirla a la Secretaría de Finanzas y gestionar la aprobación del Paquete Económico estatal. Participan la Secretaría de Finanzas, la CGPI y las dependencias involucradas.

La Secretaría de Finanzas coordina su elaboración y revisión en conjunto con las instancias de planeación y las dependencias involucradas, al interior de la Secretaría de Bienestar la DDC-SB y la DAS-SB, para posteriormente someterlo a consideración del Titular del Poder Ejecutivo. Una vez autorizado, el Paquete Económico es remitido al Congreso del Estado para su análisis, discusión y, en su caso, aprobación, con lo que concluye el proceso de planeación y programación presupuestaria del ejercicio fiscal correspondiente.

2. Límites del subproceso y su articulación con otros.

Inicia con el anteproyecto de presupuesto y concluye con la aprobación del Paquete Económico.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Se encuentra sujeto a los plazos del proceso presupuestario estatal.

b. **Personal**. Participan las áreas financieras y de planeación, lo cual aporta especialización en el tema.

c. **Recursos financieros**. Determina la asignación definitiva de recursos.

d. **Infraestructura**. La infraestructura institucional es suficiente para el desarrollo de las actividades para la consolidación del proyecto de presupuesto.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan sistemas de programación presupuestaria.

4. Productos.

El producto final es el Paquete Económico aprobado.

5. Sistemas de información.

Los sistemas financieros permiten el seguimiento y validación de la información.

6. Coordinación.

Existe coordinación entre la Secretaría de Finanzas, la CGPI y las dependencias participantes.

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

La aprobación presupuestaria asegura la viabilidad operativa del Programa.

8. Importancia estratégica del subproceso.

Determina la disponibilidad definitiva de recursos para la operación anual.

9. Opinión de los actores.

Las áreas reconocen la importancia de la coordinación financiera y presupuestaria.

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios o destinatarios de los componentes o entregables.

No se identifican mecanismos específicos de satisfacción por la naturaleza del subproceso.

En el proceso de Planeación no se identificaron problemáticas o cuellos de botella que afecten su operación. Por el contrario, se observó que la Secretaría de Bienestar ha implementado acciones para atender áreas de oportunidad identificadas en ejercicios previos, entre ellas el inicio anticipado de los trabajos de elaboración del diagnóstico, el diseño del Programa, las Reglas de Operación y los instrumentos jurídicos necesarios para su implementación, lo que favorece el desarrollo oportuno de las actividades programadas.

No obstante, durante la evaluación se identificaron oportunidades de mejora de carácter transversal relacionadas con la formalización de procesos y el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación entre las instancias participantes. Asimismo, se identificó en la página de la Secretaría de Bienestar que el apartado en el que se publican las Reglas de Operación de los programas de la Secretaría contiene información desactualizada.

Si bien estos aspectos no representan una limitante para la operación del proceso de Planeación, su atención contribuiría a fortalecer la consistencia operativa del Programa, facilitar la continuidad institucional y consolidar la gestión de la información. En este sentido, a continuación, se presentan recomendaciones de observancia general aplicables al conjunto de los procesos del Programa.

Recomendaciones del Proceso de Planeación y programación.

R1. Desarrollar un Manual de Procedimientos interno que incorpore, como mínimo, el marco jurídico aplicable, el ámbito de aplicación, las responsabilidades de las unidades participantes, la descripción detallada de los procedimientos y sus respectivos diagramas de flujo. Dicho manual se sugiere se realice en apego a los lineamientos que emita la Oficialía Mayor

para su actualización y homologación. Asimismo, integre de manera formal la totalidad de los procesos y subprocesos que son necesarios para el programa.

Adicionalmente, se sugiere revisar la *Guía para emitir documentos normativos* y la *Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Manuales de Procedimientos*, los cuales los pueden orientar con los elementos mínimos a considerar.

R2. Formalizar, como mínimo, los procedimientos correspondientes a la planeación operativa para la entrega de los componentes y al seguimiento de las personas beneficiarias, definiendo de manera clara las actividades, responsables, productos, mecanismos de coordinación y flujos de información involucrados en su ejecución. Lo anterior permitirá fortalecer la estandarización de la operación, facilitar la transferencia del conocimiento institucional y contribuir a la continuidad del Programa ante posibles cambios en el personal responsable.

Etapa de Difusión. Proceso de Comunicación

En el Manual de Procedimientos se encontró, para esta etapa del modelo general de procesos, el denominado "Ejecución de Estrategia de Comunicación", cuya ejecución corresponde al Departamento de Comunicación Social. Si bien este proceso no es exclusivo del Programa, tiene como finalidad "difundir de manera oportuna, clara y veraz la información relacionada con programas, apoyos y acciones sociales, garantizando el acceso a la información pública y fortaleciendo la imagen institucional".

En este sentido, el procedimiento contempla cuatro etapas generales que orientan y estructuran las actividades de difusión aplicables a los distintos programas y acciones sociales.

Asimismo, es importante señalar que las Reglas de Operación contemplan la difusión del padrón de personas beneficiarias como parte de la información que debe hacerse pública, observando en todo momento lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de Tlaxcala.

Ilustración 2. Diagrama PEPSU del Proceso de Comunicación.



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Coordinación de Comunicación del Gobierno de Tlaxcala • Áreas operativas de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB)	• Coordinación de Comunicación del Gobierno de Tlaxcala • Áreas operativas de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB)	Planeación y cobertura mediática	• Coordinación de Comunicación del Gobierno de Tlaxcala • Áreas operativas de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB)	• DDC-SB • Departamento de Comunicación Social de la Secretaría de Bienestar

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Coordinación de Comunicación • Departamento de Comunicación Social de la Secretaría de Bienestar	• Calendario de la cobertura mediática y arranques o entregas de programas • Programa de cobertura mediática • Información de eventos, arranques y entregas de programas sociales • Lineamientos de imagen institucional y manual de identidad gráfica	Diseño y redacción de contenido institucional	• Expediente de comunicación integrado • Cédula de observaciones de comunicación • Contenido y, material gráfico y audiovisual autorizado	• Departamento de Comunicación Social de la Secretaría de Bienestar • Coordinación de Comunicación • DDC-SB
• Coordinación de Comunicación • Departamento de Comunicación Social de la Secretaría de Bienestar	• Agenda de cobertura institucional • Contenido institucional autorizado • Guiones audiovisuales autorizados	Cobertura y producción audiovisual	• Material fotográfico de cobertura • Material audiovisual de cobertura • Evidencia multimedia institucional autorizado	• Departamento de Comunicación Social de la Secretaría de Bienestar • Coordinación de Comunicación
• Áreas internas de la Secretaría de Bienestar • Departamento de Comunicación Social de la Secretaría de Bienestar	• Contenido y, material gráfico y audiovisual	Publicación en sitios oficiales y redes sociales de la Secretaría	• Publicaciones digitales y en espacios autorizados	• Áreas internas de la Secretaría de Bienestar • Coordinación de Comunicación • Ciudadanía

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el borrador del Manual de Planeación y Programación 2025.

Subproceso Planeación y cobertura mediática

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

El subproceso de **Planeación y cobertura mediática** permite organizar y coordinar las actividades de difusión relacionadas con los programas, apoyos y acciones sociales de la Secretaría de Bienestar, a través de una agenda de cobertura que permita priorizar eventos, coordinar actividades de comunicación y definir los mecanismos de difusión institucional.

A partir de los lineamientos emitidos por la Coordinación de Comunicación del Gobierno del Estado, el Departamento de Comunicación Social y las áreas internas de la Secretaría identifican eventos, actividades y acciones susceptibles de difusión. Posteriormente se determina la pertinencia de la cobertura institucional, se definen los medios y formatos de difusión y se elabora la agenda institucional de cobertura. Una vez validada, la programación se comunica a las áreas involucradas para coordinar las actividades posteriores de producción de contenidos y cobertura audiovisual.

Participan como actores principales las áreas operativas de la Secretaría de Bienestar, la DDC-SB, la Dirección Administrativa cuando corresponde, el Departamento de Comunicación Social y la Coordinación de Comunicación del Gobierno del Estado. Los principales insumos son las solicitudes de difusión, los calendarios institucionales, los eventos programados y los lineamientos estatales de comunicación.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de solicitudes de difusión y de la programación institucional de actividades y concluye con la validación de la agenda institucional de cobertura y la emisión del programa de cobertura mediática.

Se articula directamente con el subproceso 2 de Diseño y redacción de contenido institucional. Este subproceso constituye el punto de inicio de la etapa de Difusión.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. El tiempo de ejecución se considera adecuado cuando la planeación de la cobertura se realiza previamente a los eventos institucionales. La programación anticipada permite coordinar recursos humanos, equipos y materiales de comunicación. Retrasos en la integración de la agenda pueden afectar las etapas posteriores de producción y difusión.

b. **Personal**. El Departamento de Comunicación Social cuenta con el perfil técnico necesario para coordinar la cobertura institucional. Asimismo, las áreas operativas aportan información sustantiva de los programas. La suficiencia del personal dependerá del número de eventos y de la cobertura territorial requerida.

c. **Recursos financieros**. El subproceso opera principalmente con recursos institucionales ordinarios. No se identifican recursos específicos asignados a la planeación de cobertura, aunque la disponibilidad presupuestal puede influir en el alcance de las actividades de comunicación.

d. **Infraestructura**. La infraestructura administrativa disponible resulta suficiente para la recepción, organización y validación de las solicitudes de cobertura. Se cuenta con espacios de trabajo, medios de comunicación interna y equipos de oficina.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan equipos de cómputo, correo electrónico, herramientas ofimáticas y sistemas internos de comunicación. Sin embargo, no se identifica un sistema automatizado para la administración de la agenda de cobertura.

4. Productos.

Los principales productos generados son la Agenda de cobertura institucional; el Programa de cobertura mediática; las Solicitudes de cobertura autorizadas; y la Relación de eventos autorizados para difusión. Estos productos constituyen los

principales insumos del Subproceso 2. Diseño y redacción de contenido institucional, ya que permiten definir los mensajes y materiales que serán elaborados.

5. Sistemas de información.

El subproceso utiliza principalmente registros administrativos, calendarios institucionales y documentos de programación. Aunque estos mecanismos permiten coordinar la cobertura, no se identifican sistemas automatizados de seguimiento.

La información generada resulta útil para la planeación de las actividades de comunicación y constituye un mecanismo de control interno al permitir documentar las solicitudes recibidas y las coberturas autorizadas.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas operativas, el Departamento de Comunicación Social y la Coordinación de Comunicación del Gobierno del Estado se considera adecuada. Las áreas operativas generan la información sustantiva, mientras que Comunicación Social determina la pertinencia y estrategia de cobertura. No obstante, la formalización de mecanismos de seguimiento y validación podría fortalecer la coordinación interinstitucional.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La ejecución del subproceso resulta pertinente debido a que permite priorizar las actividades institucionales y organizar la cobertura de manera ordenada. La existencia de una agenda de cobertura evita improvisaciones y facilita la programación de recursos.

Asimismo, la validación de las actividades de comunicación contribuye a que los esfuerzos institucionales se alineen con los objetivos del Programa y con las políticas de comunicación gubernamental.

8. Importancia estratégica.

El subproceso tiene una alta importancia estratégica porque determina las actividades que serán difundidas institucionalmente. La correcta priorización de eventos influye directamente en la visibilidad del Programa, la transparencia gubernamental y la rendición de cuentas.

Además, constituye el punto de partida de todo el Proceso de Comunicación, ya que las salidas generadas alimentan a los subprocesos subsecuentes.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran que la planeación anticipada facilita la coordinación de actividades y permite organizar adecuadamente la cobertura institucional. Sin embargo, la eficacia del subproceso depende de la oportunidad con la que las áreas operativas remitan la información y de la disponibilidad de recursos humanos y materiales.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identificaron mecanismos específicos para conocer la satisfacción respecto de la planeación de la cobertura mediática, ya que se trata de un subproceso interno de gestión.

No obstante, la retroalimentación entre las áreas operativas y el Departamento de Comunicación Social funciona como un mecanismo informal de mejora continua, permitiendo realizar ajustes en la programación de las actividades de difusión.

Subproceso Diseño y redacción de contenido institucional

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

El subproceso de **Diseño y redacción de contenido institucional**, comprende la elaboración de mensajes, materiales informativos y contenidos de carácter institucional que serán utilizados para la difusión de programas y acciones sociales. Constituye la fase creativa y técnica del proceso de comunicación, ya que permite traducir las actividades institucionales en productos informativos alineados con los objetivos del Programa y con la política de comunicación gubernamental.

La Coordinación de Comunicación y el Departamento de Comunicación Social desarrollan y validan textos, materiales gráficos y audiovisuales con base en el calendario de cobertura mediática, asegurando que la información sea clara, veraz, accesible y alineada con la imagen institucional del Gobierno del Estado.

Los principales actores que participan son el Departamento de Comunicación Social y la Coordinación de Comunicación del Gobierno del Estado. Los principales insumos son la agenda de cobertura institucional, el programa de cobertura mediática, la información de eventos y los lineamientos de imagen institucional.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de la agenda de cobertura institucional y concluye con la autorización de los materiales de comunicación.

Se articula con el Subproceso 1. Planeación y cobertura mediática, ya que recibe los productos que genera como lo es la Agenda de cobertura institucional; el Programa de cobertura mediática; los Eventos autorizados para difusión. Mientras que los productos que se desarrollan en este subproceso, sirven de insumo para el Subproceso 3. Cobertura y producción audiovisual. Esta articulación garantiza la trazabilidad entre la planeación de la comunicación y la generación de evidencia audiovisual.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los tiempos de ejecución son adecuados cuando la producción de contenidos se realiza previamente a los eventos programados. La oportunidad en

la elaboración de materiales permite que las actividades de cobertura se desarrollen sin retrasos.

b. **Personal**. El Departamento de Comunicación Social cuenta con personal especializado en redacción, diseño y comunicación institucional. Asimismo, la Coordinación de Comunicación aporta la validación técnica e institucional de los materiales.

c. **Recursos financieros**. El subproceso se desarrolla con recursos institucionales. Los recursos son suficientes para la producción ordinaria de materiales, aunque la generación de productos especializados podría requerir recursos adicionales.

d. **Infraestructura**. La infraestructura administrativa y los espacios de trabajo disponibles permiten desarrollar las actividades de diseño y redacción.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan equipos de cómputo, software de diseño, herramientas de edición y aplicaciones institucionales. Estos recursos tecnológicos son indispensables para la elaboración de los materiales.

4. Productos.

Los productos generados son: Contenido institucional autorizado; Material gráfico autorizado; Material audiovisual autorizado; y Guiones y propuestas audiovisuales. Estos productos constituyen los principales insumos del Subproceso 3. Cobertura y producción audiovisual.

5. Sistemas de información.

El subproceso utiliza sistemas de edición, herramientas de diseño y archivos digitales para la gestión de contenidos. Aunque no se identifica una plataforma integral de gestión documental, los archivos generados permiten conservar la evidencia de los materiales producidos. Los mecanismos de validación funcionan como un control interno que garantiza la calidad y congruencia institucional de los contenidos.

6. Coordinación.

La coordinación entre el Departamento de Comunicación Social y la Coordinación de Comunicación es adecuada, ya que permite asegurar la calidad técnica e

institucional de los materiales. Asimismo, las áreas operativas proporcionan información sustantiva que fortalece la precisión de los mensajes institucionales.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La ejecución del subproceso resulta pertinente porque garantiza que la información institucional sea técnicamente adecuada, consistente con la imagen gubernamental y alineada con los objetivos del Programa.

La existencia de revisiones y autorizaciones reduce riesgos de errores, inconsistencias o mensajes contradictorios.

8. Importancia estratégica.

Este subproceso es estratégico porque determina el contenido que será difundido a la población y a la opinión pública. La calidad de los mensajes influye directamente en la percepción institucional, la transparencia y la difusión de los resultados del Programa.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran que la elaboración de materiales institucionales facilita la difusión y visibilidad de las actividades que se realizan en el marco del Programa.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos específicos para medir la satisfacción respecto del contenido institucional generado. Sin embargo, las observaciones emitidas durante la validación constituyen un mecanismo interno de mejora continua.

Subproceso Cobertura y producción audiovisual

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

El subproceso de **Cobertura y producción audiovisual**, integra las actividades de registro, documentación y generación de evidencia gráfica y audiovisual de los

eventos, entregas, recorridos y demás acciones vinculadas con los programas sociales. En esta etapa, la Coordinación de Comunicación y el Departamento de Comunicación Social realizan la cobertura de las actividades programadas y producen los materiales fotográficos, audiovisuales y multimedia que respaldan la difusión de las acciones institucionales.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de la agenda de cobertura y concluye con la integración del banco de evidencia institucional. Los principales usuarios de la información de este subproceso son las personas beneficiarias, la ciudadanía y las áreas internas de la Secretaría.

Se articula con el Subproceso 2. Diseño y redacción de contenido institucional, del cual recibe insumos, y este subproceso a su vez genera productos que sirven de insumo para el Subproceso 4. Publicación en sitios oficiales y redes sociales.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. La cobertura debe realizarse simultáneamente con las actividades institucionales programadas, por lo que la oportunidad constituye un factor crítico del subproceso.

b. **Personal**. Se requiere personal especializado en fotografía, video y producción audiovisual. La suficiencia del personal depende del número de eventos y la cobertura territorial.

c. **Recursos financieros**. Los recursos institucionales permiten desarrollar la cobertura ordinaria, aunque eventos de gran magnitud podrían requerir recursos adicionales.

d. **Infraestructura**. Se requiere equipo fotográfico, audiovisual y espacios para el resguardo digital de la información.

e. **Insumos tecnológicos**. Los equipos de grabación, cámaras, programas de edición y medios de almacenamiento constituyen elementos esenciales para el desarrollo del subproceso.

4. Productos.

Los principales productos son el material fotográfico y audiovisual de cobertura; la evidencia multimedia institucional; y los bancos de imágenes y video. Estos productos alimentan directamente el proceso de publicación institucional.

5. Sistemas de información.

Los archivos digitales generados constituyen la principal fuente de información del subproceso. Estos materiales sirven como evidencia institucional y como soporte documental de las actividades realizadas.

6. Coordinación.

La coordinación entre el Departamento de Comunicación Social y las áreas operativas resulta fundamental para garantizar la cobertura oportuna de los eventos.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

El subproceso es pertinente porque permite documentar la operación del Programa y proporcionar evidencia visual de las acciones realizadas, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas.

8. Importancia estratégica.

La evidencia audiovisual constituye uno de los principales mecanismos de difusión y legitimación institucional. Asimismo, fortalece la visibilidad del Programa y genera evidencia documental de las acciones realizadas.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran que la cobertura audiovisual contribuye a visibilizar los resultados del Programa y fortalece la comunicación institucional.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos formales para medir la satisfacción respecto a la producción audiovisual. Sin embargo, la validación técnica de los materiales funciona como un mecanismo de aseguramiento de la calidad.

Subproceso Publicación en sitios oficiales y redes sociales de la Secretaría

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

El subproceso de **Publicación en sitios oficiales y redes sociales de la Secretaría**, tiene como propósito difundir los contenidos institucionales y la evidencia audiovisual generada durante la operación del Programa a través de los medios oficiales de la Secretaría de Bienestar. Para ello, el Departamento de Comunicación Social, en coordinación con las áreas internas responsables de los programas, gestiona la publicación de información, materiales gráficos y recursos audiovisuales previamente autorizados, con la finalidad de mantener informadas a las personas beneficiarias y a la ciudadanía sobre los programas, apoyos y acciones implementadas por la dependencia.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de los materiales autorizados y concluye con la publicación y resguardo de la evidencia de difusión.

La articulación es con el Subproceso 2. **Diseño y redacción de contenido institucional**, ya que de este recibe el contenido institucional y el material gráfico autorizado; mientras que del Subproceso 3. **Cobertura y producción audiovisual recibe el material fotográfico y audiovisual**, así como la evidencia multimedia. Las publicaciones constituyen el producto final del **Proceso de Comunicación**.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. La publicación debe realizarse de forma oportuna para garantizar la vigencia de la información y el impacto de la comunicación institucional.

b. **Personal**. El personal de comunicación cuenta con las competencias necesarias para la administración de redes sociales y medios digitales.

c. **Recursos financieros**. El subproceso opera con recursos institucionales y no requiere asignaciones adicionales significativas.

d. **Infraestructura**. Se cuenta con equipos de cómputo, acceso a internet y plataformas institucionales.

e. **Insumos tecnológicos**. Las redes sociales oficiales, los portales institucionales y las herramientas de administración digital constituyen los principales insumos tecnológicos.

4. Productos.

Los productos generados son las publicaciones digitales difundidas en redes sociales oficiales, así como en los portales institucionales. Estos productos representan la salida final del Proceso de Comunicación.

5. Sistemas de información.

Las plataformas digitales y redes sociales funcionan como sistemas de difusión y permiten generar evidencia de publicación. Asimismo, pueden proporcionar información sobre alcance, interacción y visualizaciones.

6. Coordinación.

La coordinación entre Comunicación Social y las áreas responsables del Programa permite asegurar la congruencia de la información difundida.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La publicación institucional resulta pertinente porque fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la difusión de las acciones gubernamentales.

8. Importancia estratégica.

El subproceso constituye el principal mecanismo de comunicación externa del Programa y representa la fase de mayor visibilidad pública.

9. Opinión de los actores.

Las áreas participantes consideran que las publicaciones institucionales permiten dar a conocer las acciones del Programa y fortalecer la presencia institucional ante la ciudadanía.

10. Mecanismos de satisfacción.

Las estadísticas de interacción en redes sociales, los comentarios de la ciudadanía y las métricas digitales pueden utilizarse como mecanismos indirectos para conocer la aceptación y alcance de la información difundida, aunque no se identificaron instrumentos formales de medición de satisfacción.

Con base en el análisis de los subprocesos descritos, no se identificaron cuellos de botella que afecten la operación de este proceso. Asimismo, se constató que las redes sociales de la Secretaría de Bienestar se mantienen activas y con información actualizada.

En lo que respecta a la difusión del Programa, durante las entrevistas se señaló que ésta se realiza de manera focalizada y no mediante campañas de amplia cobertura. De acuerdo con las personas entrevistadas, esta estrategia busca evitar que el Programa pueda percibirse como un instrumento con fines político-electorales, en concordancia con lo establecido en el convenio de colaboración suscrito entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos, el cual establece que los apoyos no deberán utilizarse con dichos fines.

Por otra parte, durante la revisión de la página electrónica de la Secretaría de Bienestar se identificó un apartado con información general del Programa Banco de Alimentos; sin embargo, éste no resulta fácilmente visible o localizable para las personas usuarias. En conjunto, estos elementos representan un área de oportunidad para fortalecer la visibilidad y accesibilidad del Programa, así como la vigencia de la información publicada en los medios institucionales, a fin de facilitar su consulta por parte de la población interesada.

Recomendaciones del Proceso de Comunicación.

R3. Fortalecer la accesibilidad de la información relacionada con el Programa mediante la revisión y actualización periódica de los documentos y

materiales de consulta dirigidos a las personas potencialmente beneficiarias y a las áreas involucradas en su operación. Lo anterior, considerando que durante la evaluación se identificó información desactualizada en distintos documentos y medios institucionales, por lo que mantenerla vigente favorecerá su consulta, consistencia y aprovechamiento.

R4. Fortalecer la visibilidad del Programa Banco de Alimentos en la página electrónica de la Secretaría de Bienestar mediante la incorporación de un espacio de acceso directo en la página de inicio, como un banner, imagen interactiva o recurso audiovisual, que permita a las personas usuarias identificar de manera clara las características generales del Programa y los apoyos que ofrece. Asimismo, dicho espacio podría incorporar un enlace al apartado específico del Programa o redirigir al sitio electrónico de la Fundación Banco de Alimentos, con el propósito de orientar a la población interesada, facilitar el acceso a información oficial y evitar confusiones con otros programas sociales que opera el Gobierno del Estado.

Etapa de Selección de Beneficiarios. Proceso de Selección y registro de personas beneficiarias

Para la selección de personas beneficiarias, la revisión del Manual de Procedimientos permitió identificar tres procesos vinculados con la atención de solicitudes y la integración de expedientes: atención a solicitudes y/o focalización de beneficiarios, integración de expedientes, y registro y validación de beneficiarios. Las actividades asociadas a estos procesos tienen como área responsable al Departamento de Impulso Comunitario, adscrito a la Dirección de Desarrollo Comunitario.

Si bien dichos procesos no fueron diseñados de manera exclusiva para el Programa, se observó que constituyen el esquema operativo utilizado de forma transversal por la Secretaría de Bienestar para la atención de programas en materia de desarrollo social. En este sentido, pueden considerarse como subprocesos que,

de manera articulada, conforman el proceso general de selección de beneficiarios.

Con base en la información documental revisada y en los hallazgos obtenidos durante el trabajo de campo, se realizó una reconstrucción del proceso de selección de beneficiarios del Programa, la cual se presenta en la Ilustración 3.

Este proceso tiene como objetivo identificar, evaluar, validar e incorporar a las personas que cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos para acceder a los apoyos del Programa, mediante mecanismos de focalización, verificación documental y registro en el padrón institucional de beneficiarios.

Para este proceso se identificaron cuatro subprocesos para poder desarrollar el tema de selección y registro de personas beneficiarias de los componentes que ofrece el Programa Banco de Alimentos.

Ilustración 3. Diagrama PEPSU del Proceso de Selección y registro de personas beneficiarias.



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Ciudadanía, comunidades, municipios, y/o comités	• Solicitudes de apoyo • Canalizaciones de prospectos	Recepción de solicitudes y, focalización	• Solicitudes registradas y validadas • Relación preliminar de	• Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Oficina de Atención Ciudadana de la SB	• Criterios de focalización del programa		personas susceptibles	Bienestar (DDC-SB) • Fundación Banco de Alimentos
• DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos	• Solicitudes registradas • Relación preliminar • Reglas de Operación	Análisis de elegibilidad y selección	• Base de beneficiarios preselecciona dos	• Fundación Banco de Alimentos • DDC-SB
• Fundación Banco de Alimentos • Beneficiarios preseleccionad os	• Base de datos de beneficiarios preseleccionad os • Dictámenes de elegibilidad • Documentació n física/digital presentada	Integración y validación documental	• Expedientes integrados y validados • Padrón preliminar	• DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos
• DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos	• Expedientes validados • Lineamientos de integración • Padrón de beneficiarios	Registro en padrón de beneficiarios	• Base de beneficiarios	• DAS-SB • DDC-SB

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el borrador del Manual de Planeación y Programación 2025.

Subproceso Recepción de solicitudes y focalización

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

La **Recepción de solicitudes y focalización** constituye la etapa inicial para la identificación de posibles personas beneficiarias del Programa. Este subproceso tiene como propósito identificar a la población susceptible de recibir apoyos del

Programa mediante la recepción de solicitudes, la atención de canalizaciones, y la aplicación de criterios de focalización territorial y social.

Las solicitudes pueden provenir de la ciudadanía, de autoridades municipales, de comités comunitarios o de la propia Fundación Banco de Alimentos. El Departamento de Impulso Comunitario adscrito a la DDC-SB, así como la propia DDC-SB son responsables de registrar la información de las solicitudes que les lleguen, y enviarlas a la Fundación para verificar las condiciones de vulnerabilidad a través de un estudio socio nutricional y generar la relación preliminar de posibles beneficiarios.

Como parte de las acciones de mejora continua implementadas por la Secretaría de Bienestar, desarrolló un documento compartido en Drive que funciona como una herramienta para la gestión y seguimiento de las solicitudes recibidas. En éste, se registran los datos personales y de contacto de las personas solicitantes, así como el origen y la prioridad de cada petición, conformando un repositorio de información que facilita el control de los casos atendidos.

La herramienta permite dar seguimiento en tiempo real al avance de cada solicitud mediante el monitoreo de información como los días transcurridos desde su registro y el estatus de atención, el cual, una vez concluido el proceso, se identifica como "ENTREGADO". De esta manera, se cuenta con un respaldo digital de las solicitudes gestionadas y de la atención brindada, lo que fortalece el control operativo y facilita el seguimiento de los apoyos otorgados a la población.

Ilustración 4. Captura de pantalla del registro de solicitud.



Captura 1: Registro de solicitud

Fuente: Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala. (s. f.). *Proceso de gestión de solicitudes del programa "Banco de Alimentos" a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar Estatal*. Tlaxcala, México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de solicitudes o canalizaciones y concluye con la integración de una relación preliminar de personas susceptibles de apoyo. Se articula con el subproceso 2. Análisis de elegibilidad y selección, al que entrega solicitudes registradas y resultados de focalización.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los tiempos de ejecución dependen de la oportunidad con la que se reciben las solicitudes y se canalizan a la Fundación. En términos generales, el

tiempo resulta adecuado; sin embargo, la dispersión territorial puede generar retrasos.

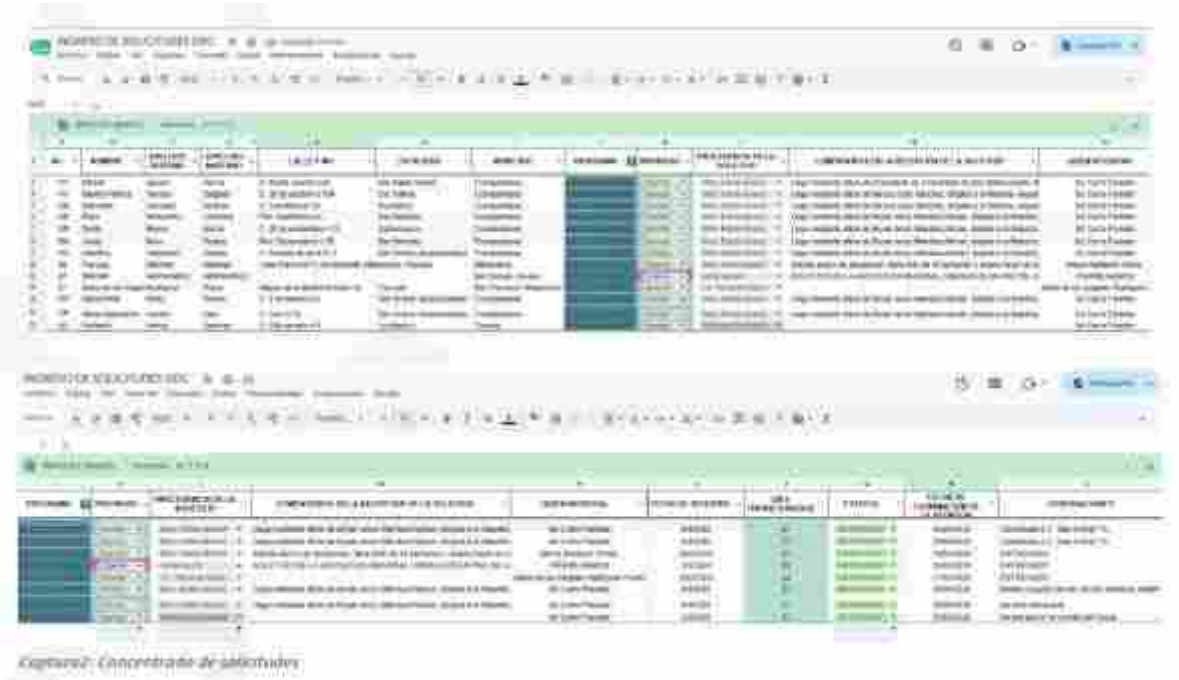
b. **Personal**. El personal operativo cuenta con experiencia en trabajo comunitario y atención ciudadana. No obstante, una mayor cobertura del Programa podría requerir el fortalecimiento de las capacidades territoriales.

c. **Recursos financieros**. Los recursos institucionales permiten desarrollar las actividades ordinarias de recepción. La Fundación cuenta con sus propios recursos que contemplan sus actividades para la recepción de solicitudes.

d. **Infraestructura**. Se dispone de oficinas de atención y espacios administrativos, además de los espacios con los que cuenta la Fundación.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan registros administrativos y bases de datos institucionales que les ayudan a gestionar las solicitudes recibidas, aunque no se identifican plataformas especializadas para el seguimiento de solicitudes. En este sentido, lo que se utiliza es un documento Drive que transforma cada solicitud ciudadana en un registro estructurado para su atención y control.

Ilustración 5. Captura de pantalla del concentrado de solicitudes.



Captura: Concentrado de solicitudes

Fuente: Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala. (s. f.). *Proceso de gestión de solicitudes del programa "Banco de Alimentos" a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar Estatal*. Tlaxcala, México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.

4. Productos.

Los productos generados son las solicitudes registradas, los estudios socioeconómicos y la relación preliminar de personas susceptibles de apoyo, los cuales alimentan el análisis de elegibilidad.

5. Sistemas de información.

La información se administra mediante registros administrativos y bases de datos internas. Estos mecanismos permiten dar seguimiento a las solicitudes, aunque existen oportunidades para fortalecer la automatización y trazabilidad.

6. Coordinación.

Existe coordinación entre el Departamento de Impulso Comunitario adscrito a la DDC-SB, la propia DDC-SB, la Fundación Banco de Alimentos y otras instancias territoriales, lo que permite validar la información y focalizar adecuadamente a la población objetivo.

7. Evaluación de la pertinencia.

El subproceso resulta pertinente debido a que incorpora mecanismos de verificación y focalización que reducen riesgos de incorporación de personas que no forman parte de la población objetivo. En este sentido, también realizan orientación a las personas que se acercan con interés para que conozcan como funciona el programa.

8. Importancia estratégica.

La correcta identificación de la población objetivo determina la eficiencia de la intervención y contribuye a que los apoyos se orienten hacia las personas con mayores condiciones de vulnerabilidad.

9. Opinión de los actores.

Los operadores consideran que las visitas y la focalización territorial mejoran la calidad de la selección. No obstante, señalan que la disponibilidad de tiempo y recursos puede limitar la cobertura de las verificaciones.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos específicos para conocer la satisfacción de las personas solicitantes durante esta etapa.

Subproceso Análisis de elegibilidad y selección

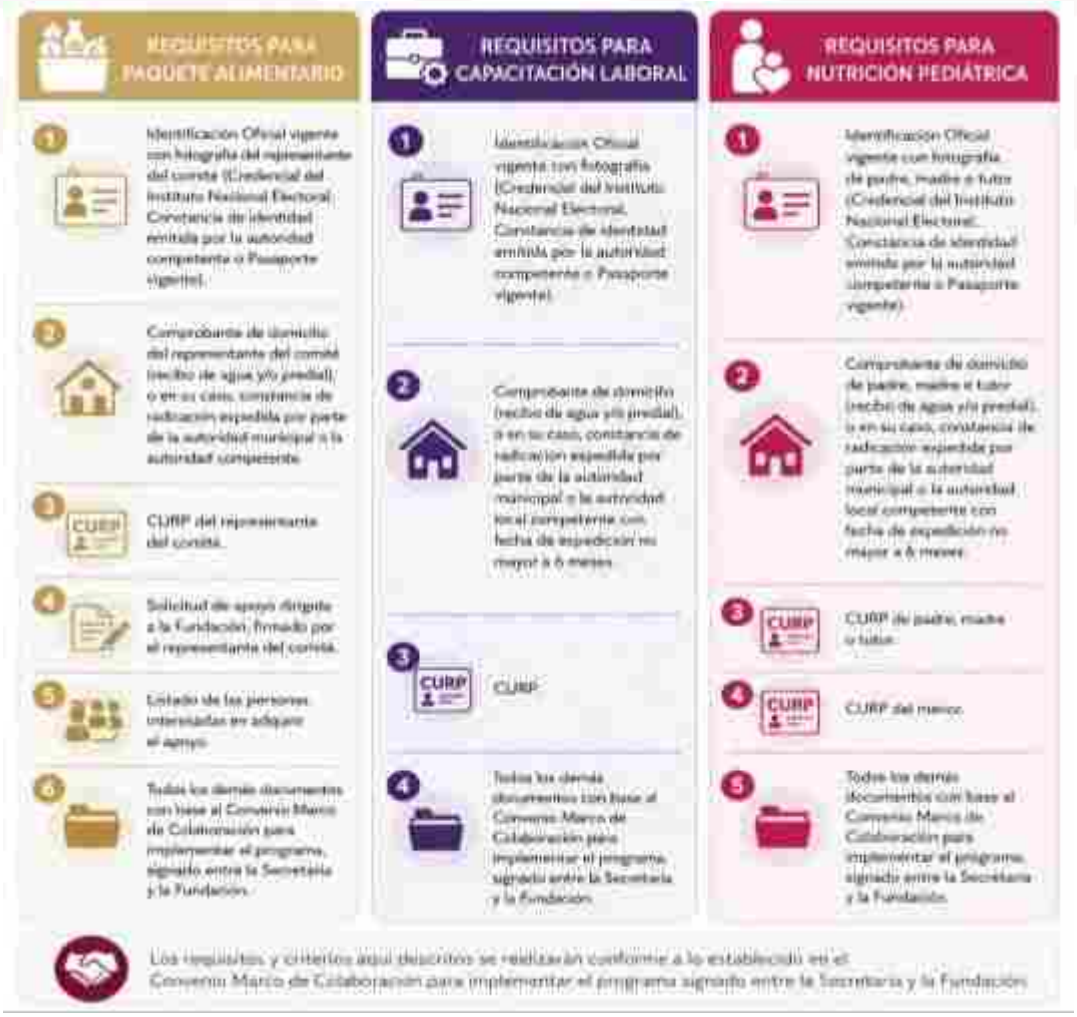
1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del subproceso.

El **Análisis de elegibilidad y selección** tiene por objeto analizar la información generada durante la recepción de solicitudes y determinar si las personas cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos por el Programa en las Reglas de Operación del Programa.

La DDC-SB, la DAS-SB y la Fundación Banco de Alimentos participan en la revisión de la información, no obstante, la Fundación realiza la determinación de la procedencia de las solicitudes. Como resultado, se integra una base de beneficiarios preseleccionados susceptible de continuar con el proceso de validación documental.

En las Reglas de Operación, se describen los criterios de elegibilidad y los requisitos por cada componente que debe contar la población acceder a los beneficios (véase ilustración 6).

Ilustración 6 . Infografía criterios de elegibilidad y requisitos por componente.



Fuente. Evaluare (2026). Elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa Banco de Alimentos del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

Inicia con la recepción de las solicitudes y concluye con la emisión de dictámenes de elegibilidad para la integración de la relación de personas preseleccionadas.

La articulación es con el Subproceso 1. Recepción de solicitudes y focalización, así como con el Subproceso 3. Integración y validación documental.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los tiempos de revisión son adecuados cuando permiten analizar cada caso de manera suficiente y objetiva.

b. **Personal**. Se requiere personal con conocimiento de la normatividad, criterios de elegibilidad y análisis social. Mediante entrevistas se identificó que el personal tiene conocimiento de este y los programas que tiene a cargo la Secretaría.

c. **Recursos financieros**. El subproceso se desarrolla con recursos institucionales y con aquellos que cuente la Fundación.

d. **Infraestructura**. La infraestructura administrativa disponible es suficiente para el análisis de expedientes.

e. **Insumos tecnológicos**. No cuentan con un sistema específico; sin embargo, las bases de datos y registros administrativos apoyan la toma de decisiones.

4. Productos.

Los productos son los dictámenes de elegibilidad, las relaciones de personas preseleccionadas y las solicitudes improcedentes.

5. Sistemas de información.

Los sistemas disponibles permiten documentar las decisiones adoptadas, aunque la automatización podría fortalecerse.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas técnicas y operativas favorece la aplicación homogénea de los criterios de selección.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La existencia de documentos normativos fortalece la focalización y reduce la discrecionalidad.

8. Importancia estratégica.

Este subproceso determina qué personas podrán incorporarse al Programa y, por tanto, influye directamente en la eficacia de la intervención.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran indispensable contar con criterios de selección claros y homogéneos para garantizar la transparencia y objetividad del proceso de incorporación. Además, indicaron que proporcionan orientación a las personas interesadas para aclarar dudas sobre los requisitos y las características de los apoyos, favoreciendo que quienes soliciten su incorporación conozcan previamente las condiciones del Programa y cuenten con elementos suficientes para decidir su participación.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos formales para conocer la percepción de las personas cuya solicitud resulta procedente o improcedente.

Subproceso Integración y validación documental

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

La **Integración y validación documental**, es el subproceso que corresponde a la recopilación, revisión y validación de la documentación requerida para acreditar el cumplimiento de los requisitos de incorporación al Programa. La Fundación Banco de Alimentos integra los expedientes de las personas que manifiestan interés en participar en el programa y verifica que la documentación presentada sea completa, vigente y consistente con la información previamente registrada. Como resultado, se conforman expedientes integrados y validados, así como un padrón preliminar de posibles beneficiarios que servirá como insumo para su incorporación formal al Programa.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

Inicia con la relación de personas preseleccionadas y concluye con los expedientes integrados y validados. Se articula con el Subproceso 2. Análisis de elegibilidad y selección y el Subproceso 4. Registro en padrón de beneficiarios.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los tiempos dependen de la disponibilidad documental de las personas beneficiarias y de la capacidad de revisión de las áreas responsables.

b. **Personal**. El personal encargado posee experiencia en integración documental y control administrativo.

c. **Recursos financieros**. Los recursos disponibles son suficientes para el desarrollo de las actividades.

d. **Infraestructura**. Se dispone de espacios físicos y medios para el resguardo de expedientes.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan bases de datos y archivos electrónicos para el control documental.

4. Productos.

Los productos son los expedientes integrados, la documentación validada y el padrón preliminar.

5. Sistemas de información.

Los registros administrativos permiten la consulta y actualización de la información documental.

6. Coordinación.

La coordinación entre la Secretaría y la Fundación facilita la validación de la información.

7. Evaluación de la pertinencia.

El subproceso fortalece la confiabilidad de la información y reduce riesgos de inconsistencias.

8. Importancia estratégica.

La integración documental constituye el soporte administrativo de la incorporación al Programa.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran que la revisión documental mejora la certeza de la información registrada.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identificaron mecanismos específicos de satisfacción relacionados con la integración documental.

Subproceso Registro en padrón de beneficiarios

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

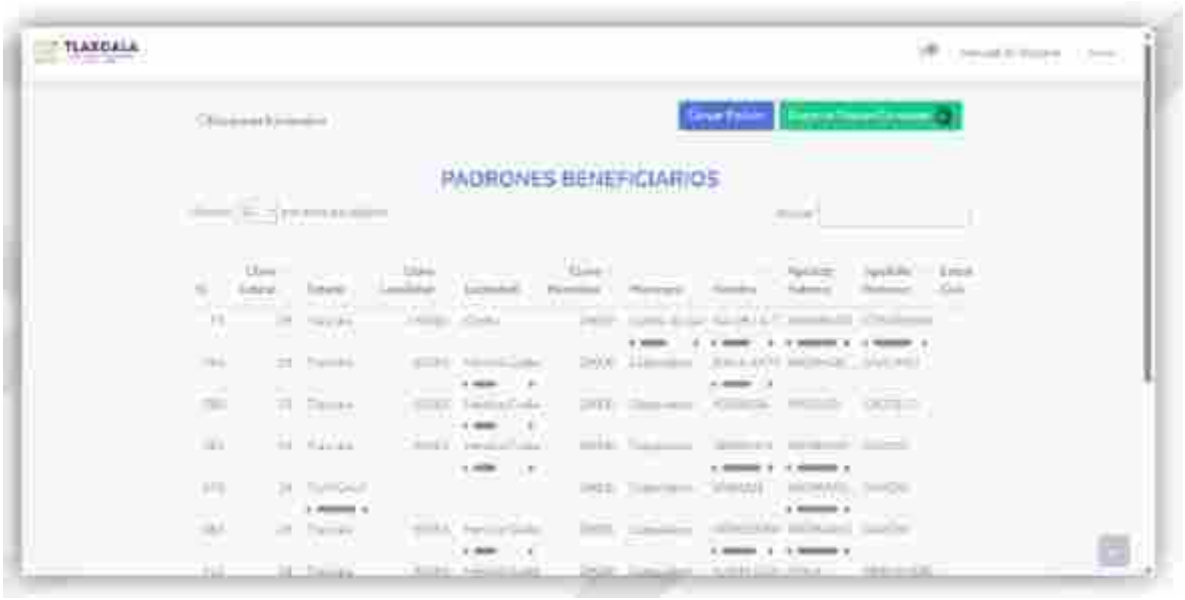
El **Registro en padrón de beneficiarios**, integra las actividades necesarias para formalizar la incorporación de las personas seleccionadas al Programa mediante su registro en el padrón institucional de beneficiarios. En esta etapa participan la Dirección de Análisis y Seguimiento, la Dirección de Desarrollo Comunitario y la Fundación Banco de Alimentos, quienes utilizan los expedientes validados, la información del padrón preliminar y los mecanismos de seguimiento establecidos para consolidar la base de beneficiarios. Como resultado, se genera un padrón actualizado, se mantienen registros institucionales para fines de control y seguimiento, y se dispone de información confiable para la elaboración de reportes y la atención de la población beneficiaria.

Ilustración 7. Campos de información del padrón de beneficiarios.



Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en documento de Padrón de beneficiarios del Programa Banco de Alimentos.

Ilustración 8. Tablero de control, pantalla de Padrón de beneficiarios.



Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en documento de Tablero de Control de la Secretaría de Bienestar.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

Inicia con los expedientes validados y concluye con la integración del padrón de beneficiarios. Se articula con el Subproceso 3. Integración y validación documental, y también se relaciona con los procesos de Generación de bienes y

servicios, Entrega de apoyos, Seguimiento a la población atendida, y de Seguimiento y evaluación del desempeño; lo anterior, porque resulta un insumo importante para conocer a la población beneficiaria del programa.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. La actualización del padrón debe realizarse oportunamente para garantizar la correcta operación del Programa.

b. **Personal**. El personal responsable cuenta con capacidades administrativas y de manejo de información.

c. **Recursos financieros**. Los recursos institucionales son suficientes para la administración del padrón.

d. **Infraestructura**. La infraestructura disponible permite el resguardo y administración de la información.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan bases de datos institucionales y registros administrativos. Cuentan con un tablero de control que les permite cargar la información de los padrones y sus actualizaciones. Este tablero no es exclusivo el Programa Banco de Alimentos, sino que se usa para la gestión, monitoreo y transparencia de los programas sociales de la Secretaría de Bienestar de Tlaxcala.

4. Productos.

Los productos generados son el padrón validado, las bases de datos actualizadas y la información para el seguimiento operativo.

5. Sistemas de información.

El padrón constituye una de las principales fuentes de información para la operación, seguimiento y evaluación del Programa.

6. Coordinación.

Existe coordinación entre las áreas operativas y de seguimiento para la actualización y utilización de la información.

7. Evaluación de la pertinencia.

El subproceso permite formalizar la incorporación de las personas beneficiarias y proporcionar información para conocer a la población y los componentes a los que accede.

8. Importancia estratégica.

La calidad del padrón influye directamente en la operación, la transparencia y la evaluación del Programa.

9. Opinión de los actores.

Los operadores consideran que contar con información actualizada facilita la programación y entrega de apoyos.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos específicos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias respecto del registro en el padrón.

En este proceso no se identificaron cuellos de botella que afecten su operación. Durante las entrevistas, el personal de la Secretaría de Bienestar señaló que implementó una herramienta compartida en *Drive* para registrar y dar seguimiento a las solicitudes recibidas, lo que ha permitido identificar su origen y mejorar su gestión. Asimismo, se observó que los convenios suscritos con la Fundación han incorporado mejoras orientadas a precisar los requisitos para la integración de los padrones de personas beneficiarias y a estandarizar los formatos de entrega de la información, contribuyendo a reducir errores y la carga de trabajo asociada a su revisión.

No obstante, durante este proceso aún se presentan inconsistencias en algunos registros del padrón remitido por la Fundación, lo que evidencia la oportunidad de continuar fortaleciendo los criterios de integración y validación de la información. De igual forma, la evidencia recabada permitió identificar áreas de mejora para fortalecer la documentación de los mecanismos de coordinación entre la

Secretaría de Bienestar y la Fundación, así como para consolidar los criterios para el intercambio de información. En este sentido, las recomendaciones que se presentan a continuación buscan favorecer una mayor claridad en las responsabilidades de cada instancia y fortalecer la consistencia de la información generada durante la operación del Programa.

Recomendaciones del Proceso de Selección y registro de personas beneficiarias.

R5. Fortalecer la documentación de los mecanismos de coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos en el Convenio Marco de Colaboración, mediante la incorporación de mayores precisiones respecto de las responsabilidades específicas de cada instancia, los flujos de intercambio de información, los mecanismos de seguimiento conjunto y demás aspectos operativos relacionados con la ejecución del Programa. Lo anterior contribuirá a dar mayor claridad a la colaboración entre ambas instancias, facilitar la continuidad de la operación ante cambios organizacionales o de personal y servir como referente para el establecimiento de alianzas similares con otras organizaciones.

Etapa de Generación de bienes y/o servicios. Proceso de Planeación operativa para la entrega de componentes

En el borrador del Manual de Procedimientos no se identificó un proceso específico para la generación de los bienes y/o servicios que ofrece el programa. No obstante, en las *Reglas de Operación* se establece que los apoyos correspondientes a los componentes alimentario y de capacitación laboral para las familias beneficiarias será realizada por la Fundación Banco de Alimentos, lo cual en la entrevista se aclaró que este último es quien estaría realizando también lo del componente Nutrición pediátrica.

Ilustración 9. Diagrama PEPSU del Proceso de planeación operativa para la entrega de componentes.



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Fundación Banco de Alimentos • Comités comunitarios.	• Donaciones de alimentos • Productos rescatados • Convenios de colaboración • Padrón de beneficiarios • Cuotas de recuperación • Resultados de estudios socio-nutricionales	Planeación del componente alimentario	• Paquetes alimentarios • Programación de distribución y rutas	• Fundación Banco de Alimentos • Comités comunitarios
• Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB) • Fundación Banco de Alimentos	• Paquetes alimentarios • Programación de distribución y rutas	Planeación del componente de capacitación laboral	• Programa de capacitación • Esquema de mentoría y acompañamiento • Relación de beneficiarios programados	• Fundación Banco de Alimentos • Instituciones académicas aliadas • DDC-SB

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Instituciones académicas aliadas				
• Profesionales de nutrición (Fundación Banco de Alimentos)	• Padrón de beneficiarios • Instrumentos de estudio familiar sociométrico • Instrumentos de evaluación nutricional • Protocolos de valoración clínica • Escala ELCSA y reactivos	Planeación del componente de nutrición pediátrica	• Diagnóstico nutricional integral • Expediente Nutricional Clínico-Social integrado	• Profesionales de nutrición (Fundación Banco de Alimentos)

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas al personal de la Secretaría de Bienestar y de la Fundación Banco de Alimentos.

En este sentido, se infiere que los procedimientos asociados a la generación de dichos componentes son responsabilidad de la Fundación.

Por otra parte, el componente relacionado con el suministro de suplementos alimenticios, así como con la capacitación y asesorías en nutrición saludable dirigidas a niñas y niños, correspondería a la Secretaría de Bienestar; sin embargo, en la documentación revisada no se especifica el área encargada de su ejecución. No obstante, durante las entrevistas realizadas a personal de la Secretaría de Bienestar y de la Fundación, se señaló que los tres componentes establecidos en el convenio de colaboración para la implementación del programa "Banco de Alimentos" su operación se encuentra a cargo de la Fundación.

Los siguientes subprocesos se construyen a partir de la entrevista realizada al personal de la Fundación.

Subproceso Planeación y preparación del componente alimentario

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

El subproceso **Planeación y preparación del componente alimentario**, tiene como finalidad integrar los apoyos alimentarios que serán entregados a la población beneficiaria del Programa. Las actividades comprenden la recepción de alimentos provenientes de donaciones o mecanismos de abastecimiento, la clasificación de productos, la verificación de calidad, la selección de insumos aptos para el consumo y la integración de paquetes alimentarios conforme a los criterios establecidos por la Fundación Banco de Alimentos.

Es importante mencionar que se rescatan más de 1,400 toneladas de alimento cada mes, de las cuales el 54 por ciento (a veces hasta el 60 por ciento) del producto proviene de campo, puertos, invernaderos y centrales de abastos, que no cumplen los estándares de calidad para venta o hay sobreproducción. El equipo de la Fundación va al campo para recolectar el alimento, mientras que los abarrotes provienen de más de 270 tiendas.

El modelo operativo incluye rescate, selección, clasificación, armado de paquetes (abarrote y verdura, ocasionalmente pan) que se realiza cuidadosamente para llegue dignamente a las familias estén listos para la entrega.

En este sentido, como parte del modelo "Alimento del Hoy, del Mañana y del Futuro" y de este componente se tiene el "Alimento del Hoy" que ayuda a comedores con paquetes alimentarios, garantizando una comida caliente, pero sin generar un cambio estructural en la vulnerabilidad. Mientras que el "Alimento del Mañana", se trabaja a través de comités voluntarios, electos por la comunidad, que actúan como intermediarios. Dichos comités son capacitados mensualmente en temas técnicos y habilidades de servicio Y el "Alimento del Futuro" se relaciona con la capacitación de personas para que se inserten laboralmente y permanezcan en su trabajo, con lo que pueden mantener el acceso a alimento.

Finalmente, la Fundación participa como principal responsable operativo, mientras que la Secretaría de Bienestar supervisa el cumplimiento de los objetivos del Programa. El personal encargado de almacenes, clasificación y control de calidad interviene directamente en las actividades de selección e integración de los apoyos.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la disponibilidad de alimentos e insumos y concluye con la integración de los paquetes alimentarios. Se articula con el subproceso de Registro en padrón de beneficiarios, del cual recibe la información de las personas atendidas, así como con el proceso para la Entrega de bienes y servicios, que recibe los apoyos para su distribución.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. La integración de apoyos se realiza de forma continua, además los tiempos de ejecución son adecuados, ya que la planeación para la entrega de realizan conforme a los acuerdos directos con los beneficiarios o los Comités comunitarios, lo cual permite coordinar oportunamente la logística del componente.

b. **Personal**. La Fundación cuenta con personal operativo especializado en manejo de alimentos, almacenamiento y control de calidad. No obstante, querer realizar una ampliación de cobertura podría requerir capacidades adicionales.

c. **Recursos financieros**. La Fundación ha gestionado recursos y apoyos de sus aliados estratégicos, lo que ha permitido que los recursos financieros resulten ser suficientes para las actividades de programación. Sin embargo, el volumen de alimentos disponibles puede afectar la capacidad de atención.

d. **Infraestructura**. Se cuenta con almacenes, cámaras de conservación, áreas de clasificación y espacios para la integración de apoyos.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan registros internos de inventarios y controles administrativos para la gestión de alimentos, al igual que padrones y registros administrativos.

4. Productos.

Los productos generados son los paquetes alimentarios integrados, los registros de inventario y la información de existencias disponibles, que sirven de insumo para la programación de entregas.

5. Sistemas de información.

Los registros administrativos permiten controlar las entradas y salidas de alimentos. Estos mecanismos apoyan la administración de inventarios y contribuyen al control interno del subproceso.

6. Coordinación.

Existe coordinación entre la Fundación Banco de Alimentos y la Secretaría de Bienestar para determinar las necesidades de atención y la atención oportuna de las personas beneficiarias.

7. Evaluación de la pertinencia.

El subproceso resulta pertinente debido a que permite organizar los recursos disponibles y asegurar que los apoyos alimentarios lleguen a la población objetivo.

8. Importancia estratégica.

Este subproceso tiene una alta relevancia estratégica porque el componente alimentario constituye el principal bien que otorga el Programa.

9. Opinión de los actores.

Los operadores consideran que la integración de apoyos permite responder a las necesidades alimentarias de la población atendida. Asimismo, la Fundación considera que el acordar directamente con los beneficiarios facilita la organización y mejora la coordinación de las entregas

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identificaron mecanismos específicos para evaluar la satisfacción respecto de la planeación del componente; sin embargo, los comentarios y observaciones realizados durante la entrega permiten realizar ajustes operativos.

Subproceso Planeación de la capacitación laboral

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

El subproceso de **Planeación de la capacitación laboral** tiene como propósito fortalecer las capacidades de las personas beneficiarias mediante cursos, talleres y actividades formativas orientadas al desarrollo de habilidades laborales y personales que les permita tener acceso a un ingreso y por ende a una mejor alimentación.

Como parte del modelo "Alimento del Hoy, del Mañana y del Futuro", se contempla el componente "Alimento del Futuro", cuyo objetivo es brindar capacitación para la empleabilidad formal y el autoempleo. En este marco, la Secretaría de Bienestar colabora en la gestión de espacios que permiten a la Fundación Banco de Alimentos impartir las capacitaciones, las cuales son coordinadas con diversos aliados académicos estratégicos, entre los que se encuentran la Universidad Iberoamericana (IBERO), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), la Universidad Madero (UMAD), la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) y la Universidad Politécnica de Puebla (UPP). Adicionalmente, el componente incluye un esquema de mentoría y acompañamiento durante un periodo de cuatro meses, orientado a facilitar la inserción y permanencia laboral de las personas beneficiarias.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

Inicia con la identificación de personas susceptibles de capacitación y concluye con la impartición de actividades formativas. Se articula con el subproceso de registro en padrón que es de donde se obtiene la información de los beneficiarios y el tipo de apoyo o beneficio que reciben, así como son los subprocesos de seguimiento a la población atendida y evaluación del desempeño.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los tiempos dependen de la duración de los cursos y talleres que así definan las instituciones académicas. La programación debe realizarse con suficiente anticipación para garantizar la oferta educativa y la participación de las personas beneficiarias

b. **Personal**. Se requiere personal especializado en capacitación y desarrollo de habilidades. Este personal, se encuentra disponible por las alianzas estratégicas que la Fundación.

c. **Recursos financieros**. Las alianzas con las que cuenta la Fundación permiten la operación de las actividades, así como el apoyo gubernamental que ofrece la SB.

d. **Infraestructura**. Se utilizan aulas y espacios de capacitación en las que, en ocasiones, la DDC-SB gestiona con los ayuntamientos o con el gobierno del estado para proveerlos.

e. **Insumos tecnológicos**. Se emplean materiales didácticos y herramientas de capacitación.

4. Productos.

Los productos son la programación de los cursos, los calendarios de capacitación y los listados de participantes.

5. Sistemas de información.

Los registros permiten dar seguimiento a la participación de las personas beneficiarias.

6. Coordinación.

La coordinación entre la Fundación y la Secretaría facilita la organización de las actividades.

7. Evaluación de la pertinencia.

El subproceso es pertinente porque permite organizar actividades que contribuyen al fortalecimiento de capacidades y al desarrollo de habilidades.

8. Importancia estratégica.

La capacitación laboral fortalece las capacidades productivas, promueve el desarrollo social de las personas beneficiarias y favorece la autosuficiencia de la población atendida.

9. Opinión de los actores.

Las personas participantes valoran positivamente las actividades de capacitación y reconocen su utilidad. Esto se pudo constatar durante la entrevista, en la que se mostraron testimonios recabados por la Fundación.

10. Mecanismos de satisfacción.

La retroalimentación de los participantes permite identificar áreas de mejora. También los testimonios ayudan a recabar evidencia sobre puntos buenos que hay que considerar mantener o reforzar.

Subproceso Planeación del componente de nutrición pediátrica

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

En el subproceso de la **Planeación del componente de nutrición pediátrica**, se realiza la evaluación inicial mediante la aplicación del estudio familiar sociométrico, con el propósito de elaborar un diagnóstico integral de las personas beneficiarias. En esta etapa se recaba información básica relacionada con la residencia, composición familiar, ocupación, presencia de enfermedades e ingresos del hogar.

Asimismo, se incorporan mediciones y pruebas complementarias, entre las que se incluyen evaluación antropométrica, análisis bioquímico (hemoglobina),

dinamometría, prueba de conocimientos dirigida a madres, padres o tutores, evaluación dietética y la aplicación de la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria (ELCSA), con el fin de identificar condiciones de inseguridad alimentaria.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

Inicia con la identificación de menores susceptibles de atención y concluye con la emisión de evaluaciones nutricionales y planes de seguimiento. Se articula con el subproceso de registro en padrón que es de donde se obtiene la información de los beneficiarios y el tipo de apoyo o beneficio que reciben, así como son los subprocesos de seguimiento a la población atendida y evaluación del desempeño.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los tiempos de programación son adecuados cuando permiten realizar oportunamente las valoraciones nutricionales. Esto porque se tienen que realizar de tal forma que empate con el calendario escolar, ya que se empezaron a hacer dentro de las escuelas para asegurar el seguimiento.

b. **Personal**. Se requiere personal especializado en nutrición y atención infantil, el cual pertenece al equipo con el que cuenta la Fundación.

c. **Recursos financieros**. Los recursos disponibles con los que cuenta la Fundación permiten la operación del componente.

d. **Infraestructura**. Se cuenta con espacios y equipo para la atención nutricional. Se realiza dentro de las escuelas donde se identifica y accede de forma más fácil a la población objetivo.

e. **Insumos tecnológicos**. No se identificó que contaran con sistemas específicos para registrar las mediciones, en cambio se utilizan registros clínicos y expedientes nutricionales.

4. Productos.

Los principales productos son diagnósticos nutricionales, expedientes de atención y recomendaciones alimentarias.

5. Sistemas de información.

Los expedientes y registros nutricionales proporcionan información para el seguimiento y evaluación de resultados.

6. Coordinación.

Existe coordinación entre la Fundación, el personal especializado y la Secretaría para organizar las actividades, así como identificar y dar seguimiento a los casos.

7. Evaluación de la pertinencia.

El componente resulta pertinente debido a la importancia de la atención nutricional para la población infantil atendida.

8. Importancia estratégica.

Contribuye directamente al mejoramiento del estado nutricional de la población infantil atendida.

9. Opinión de los actores.

Las familias beneficiarias reconocen la utilidad de la atención nutricional y del seguimiento especializado.

10. Mecanismos de satisfacción.

Las sesiones de seguimiento y orientación permiten obtener retroalimentación de las familias.

Con base en el análisis de los subprocesos y en las entrevistas realizadas, no se identificaron cuellos de botella que afecten el desarrollo del proceso de Planeación operativa para la entrega de componentes. No obstante, se observaron retos operativos asociados a las características de algunos componentes del Programa. En la modalidad de empleo digno, la duración de las

capacitaciones representa un factor que limita la participación de personas que obtienen ingresos para su sustento de manera cotidiana, ya que la asistencia durante cuatro meses dificulta compatibilizar el proceso de formación con sus actividades económicas. Por su parte, en el componente de nutrición, el calendario escolar condiciona la programación de las entregas y de las actividades de capacitación, aunque también constituye el mecanismo más eficiente para concentrar y convocar a la población objetivo.

Asimismo, se observó que la operación de este proceso depende de la coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos, así como de mecanismos de trabajo que, si bien han permitido el adecuado desarrollo de las actividades, representan una oportunidad para fortalecer su documentación y favorecer la continuidad operativa del Programa.

Recomendaciones de Planeación operativa para la entrega de componentes.

No se identificaron recomendaciones específicas de este proceso.

Etapa de Entrega de bienes y/o servicios. Proceso de Entrega de los componentes del programa a beneficiarios

De la revisión del Manual de Procedimientos se identificaron tres procesos vinculados con la entrega de bienes y/o servicios del Programa: 1) "Operación de programas de seguridad alimentaria"; 2) "Organización de actividades y trabajos de campo para el diseño y ejecución de programas sociales"; y 3) "Entrega de acciones del programa". Es importante señalar que estos procesos no son exclusivos del Programa, aunque permiten vislumbrar un panorama general de la lógica operativa aplicada en los programas sociales de la Secretaría de Bienestar.

Adicionalmente, se identificó el denominado "Modelo operativo" de la Fundación, el cual, aunque no corresponde exactamente a la denominación utilizada en los manuales internos del Banco de Alimentos, describe de manera general la lógica de ejecución de las acciones del programa.

En conjunto, estos elementos pueden interpretarse como subprocesos que integran el proceso general de entrega de bienes y servicios (véase Ilustración 10).

Ilustración 10. Diagrama PEPSU del Proceso de Entrega de los componentes del programa a beneficiarios



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Fundación Banco de Alimentos	• Listado de Comités comunitarios • Padrón de beneficiarios • Programación componente alimentario • Calendario de capacitación laboral • Planes de atención nutricional	Organizar trabajo en campo	• Rutas de atención • Calendario de visitas • Sedes y horarios de atención física • Programación operativa • Cronograma	• DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Fundación Banco de Alimentos • DDC-SB	• Cronograma de atención y focalización • Programación operativa de campo • Reglas de operación • Paquetes alimentarios preparados • Capacitación laboral • Planes nutricionales • Expedientes validados • Padrón de beneficiarios	Entrega de apoyos y servicios	• Registro de atendidos • Evidencia fotográfica • Reportes de supervisión • Actas de verificación • Listas de asistencia • Acuses de entrada	• Ciudadanía, comunidades, municipios, y/o comités • Fundación Banco de Alimentos • DDC-SB
• Fundación Banco de Alimentos • DAS-SB • DDC-SB	• Listas asistencia • Acuses	Integración de padrón de beneficiarios	• Padrón de beneficiarios • Reporte de seguimiento	• DAS-SB • DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el borrador del Manual de Planeación y Programación 2025 y las entrevistas.

El objetivo de este proceso se puede establecer como proporcionar de manera oportuna, transparente y focalizada los apoyos del Programa a la población beneficiaria, mediante la organización de actividades operativas, la entrega de bienes y servicios y la actualización permanente de los registros institucionales de beneficiarios.

La descripción de los subprocesos identificados se elaboró a partir del análisis de la evidencia documental disponible y de la información recabada durante las entrevistas realizadas a los actores involucrados en la operación del Programa. Con base en estas fuentes, se reconstruyó la secuencia de actividades,

responsabilidades e interacciones asociadas a cada subproceso, cuya descripción se presenta a continuación.

Subproceso Organizar trabajo en campo

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

La **Organizar trabajo en campo,** permite planificar y coordinar las actividades operativas necesarias para la atención de las personas beneficiarias del Programa. A partir del padrón de beneficiarios y de la información proporcionada por la Dirección de Análisis y Seguimiento, así como por la Dirección de Desarrollo Comunitario, la Fundación Banco de Alimentos es la instancia responsable de la operación.

En este marco, la Fundación define las rutas de atención en coordinación con los acuerdos establecidos con los comités de las comunidades, así como los calendarios de visitas, los mecanismos de focalización y las acciones de coordinación territorial necesarias para la ejecución de las actividades programadas.

Como resultado de este proceso, se genera un cronograma de focalización que orienta la operación en campo y la distribución de los apoyos.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de la programación operativa de los componentes y concluye con la integración de la logística de campo y la programación de las entregas. Se articula con el proceso de entrega de los componentes del programa, así como con el subproceso de entrega de apoyos. La programación operativa constituye el principal insumo para la realización de las entregas.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los tiempos de programación se consideran adecuados cuando permiten organizar oportunamente las actividades de campo y garantizar la asistencia de las personas beneficiarias.

b. **Personal**. El personal operativo cuenta con experiencia en actividades comunitarias y organización territorial. No obstante, la dispersión geográfica puede incrementar las necesidades de personal.

c. **Recursos financieros**. os recursos disponibles permiten desarrollar las actividades de organización y coordinación, aunque los costos logísticos pueden incrementarse en localidades alejadas.

d. **Infraestructura**. Se dispone de oficinas administrativas, vehículos y espacios para la coordinación operativa.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan padrones, listados de beneficiarios, medios de comunicación y registros administrativos para la programación de actividades.

4. Productos.

Los principales productos son los calendarios de atención, las rutas de trabajo, los listados operativos y la programación de las actividades de campo, los cuales sirven de insumo para la entrega de los componentes.

5. Sistemas de información.

Los registros administrativos permiten organizar la atención de las personas beneficiarias y coordinar las actividades territoriales. Sin embargo, no se identifican sistemas automatizados específicos para la administración logística.

6. Coordinación.

La coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos resulta fundamental para garantizar la adecuada programación de las actividades de campo y la disponibilidad de los apoyos.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La organización del trabajo en campo resulta pertinente debido a que permite optimizar recursos, reducir tiempos de traslado y garantizar una atención ordenada a las personas beneficiarias. La planeación previa de las actividades también contribuye a disminuir riesgos operativos y fortalece la capacidad de respuesta del Programa.

8. Importancia estratégica.

El subproceso tiene importancia estratégica porque constituye el vínculo entre la planeación de los componentes y la atención directa a la población beneficiaria. Una deficiente organización del trabajo en campo puede afectar la oportunidad y cobertura de las entregas.

9. Opinión de los actores.

Los operadores consideran que la programación de las actividades facilita la coordinación institucional y permite atender de manera más eficiente a la población beneficiaria.

Asimismo, reconocen que la experiencia territorial del personal contribuye al éxito de las actividades operativas.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos específicos de satisfacción relacionados con la organización del trabajo en campo. No obstante, las incidencias registradas durante las entregas permiten realizar ajustes operativos.

Subproceso Entrega de apoyos

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

El subproceso de **Entrega de apoyos** comprende la ejecución de las actividades destinadas a la entrega de los bienes o servicios autorizados a la población beneficiaria, conforme a las Reglas de Operación y a los criterios establecidos por

el Programa. En esta etapa participan la Fundación Banco de Alimentos, la Dirección de Análisis y Seguimiento y la Dirección de Desarrollo Comunitario, quienes verifican la elegibilidad de las personas beneficiarias.

La Fundación Banco de Alimentos coordina la logística de entrega y es responsable de documentar la recepción de los apoyos, asegurando el registro adecuado de las personas atendidas. Los paquetes alimentarios se entregan a familias o a comedores (estancias comunitarias, comedores comunitarios, conventos y personas en situación de indigencia), mientras que las comunidades organizadas pueden acudir a recoger el alimento o, en su caso, el Banco realiza la entrega directamente en territorio.

En lo referente al componente de capacitación laboral, la Fundación es responsable de impartir las capacitaciones en los espacios gestionados con apoyo de la Secretaría de Bienestar. Respecto al componente nutricional pediátrico, se lleva a cabo una evaluación intermedia del estudio familiar sociométrico en las comunidades, seguida de una intervención de seis meses con acompañamiento quincenal. Esta intervención incluye capacitaciones y talleres de nutrición dirigidos a madres, padres o tutores sobre la preparación de alimentos con los insumos recibidos, así como la implementación de esquemas de suplementación para niñas y niños de 3 a 6 años en preescolares ubicados en zonas de alta vulnerabilidad.

Asimismo, de manera trimestral y conforme a lo establecido en el convenio suscrito entre la Fundación y la Secretaría de Bienestar, se realizan reuniones de seguimiento para presentar los avances del Programa y la actualización del padrón de beneficiarios, acompañadas de la evidencia documental correspondiente.

Como resultado de estas actividades, la Dirección de Desarrollo Comunitario realiza acciones de supervisión y emite reportes o listados de personas beneficiarias atendidas.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la programación de las entregas y concluye con la entrega efectiva de los componentes y la generación de la evidencia de atención. Se

articula con el subproceso de organizar trabajo en campo, integración de padrón de beneficiarios, así como con el seguimiento a la población atendida.

Las evidencias de entrega y los registros de atención constituyen los principales productos del subproceso.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. La entrega debe realizarse conforme a los calendarios establecidos para evitar retrasos y garantizar la oportunidad de los apoyos.

b. **Personal**. El personal operativo resulta suficiente para la atención ordinaria, aunque la ampliación de la cobertura podría requerir recursos humanos adicionales.

c. **Recursos** financieros. Los recursos disponibles permiten cubrir las actividades operativas de entrega.

d. **Infraestructura**. Se utilizan espacios comunitarios, instalaciones de la Fundación y otros puntos de atención.

e. **Insumos tecnológicos**. Se emplean registros de entrega, listados de beneficiarios y medios de comunicación para la coordinación de las actividades.

4. Productos.

Los productos generados son los apoyos entregados, las listas de asistencia, las evidencias de entrega y los registros de atención, los cuales alimentan los procesos de seguimiento y evaluación.

5. Sistemas de información.

Los registros administrativos permiten documentar las entregas realizadas y generar información sobre cobertura y atención. Sin embargo, la automatización de estos registros podría fortalecer la oportunidad y calidad de la información.

6. Coordinación.

La coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación resulta adecuada para garantizar la entrega de los componentes y resolver las incidencias operativas.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La entrega de apoyos constituye la materialización de los objetivos del Programa, por lo que su ejecución resulta altamente pertinente.

La existencia de mecanismos de verificación y evidencia de entrega contribuye a la transparencia y a la rendición de cuentas.

8. Importancia estratégica.

Este subproceso posee una elevada importancia estratégica porque representa el momento en que los beneficios del Programa llegan efectivamente a la población objetivo. Su adecuado funcionamiento influye directamente en la percepción de la ciudadanía respecto del Programa.

9. Opinión de los actores.

Las personas beneficiarias reconocen la utilidad de los apoyos recibidos y valoran la oportunidad de las entregas. Asimismo, los operadores consideran que la coordinación institucional facilita el desarrollo de las actividades.

10. Mecanismos de satisfacción.

La interacción directa con las personas beneficiarias y las sesiones de escucha desarrolladas por la Fundación constituyen mecanismos de retroalimentación que permiten conocer la percepción de la población atendida. Aunque este es un mecanismo que recién se está implementando, se considera como buena práctica que deben retomar para ejercicios posteriores.

Subproceso Integración de padrón de beneficiarios

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

El subproceso de **Integración de padrón de beneficiarios** tiene como finalidad integrar y actualizar la información de las personas efectivamente atendidas durante las entregas del Programa.

La actualización y consolidación de la información derivada de la entrega de apoyos tiene como finalidad mantener un padrón de personas beneficiarias confiable, actualizado y consistente con la operación del Programa. Para ello, la Fundación Banco de Alimentos remite a la DDC-SB y a la DAS-SB los reportes de emisión y los listados de beneficiarios autorizados, los cuales sirven como base para la incorporación de registros, la actualización de información y la integración del padrón correspondiente.

Posteriormente, la Dirección de Desarrollo Comunitario realiza la revisión y validación de los registros y de la documentación soporte, con el propósito de verificar su integridad y consistencia. Cuando se identifican errores, omisiones o inconsistencias, los expedientes son devueltos para su corrección y nuevamente revisados hasta cumplir con los criterios establecidos para su integración. Esta validación adicional obedece a que la Fundación y el Gobierno del Estado utilizan lineamientos y criterios distintos para la conformación de padrones de beneficiarios. Como resultado, se dispone de una base de datos actualizada y validada que constituye un insumo fundamental para las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de la evidencia de entrega y concluye con la actualización del padrón de personas atendidas. Se articula con el subproceso de entrega de apoyos, con el seguimiento a la población atendida, seguimiento al desempeño y con la evaluación del desempeño. El padrón actualizado constituye una fuente de información para la medición de cobertura y resultados.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. La actualización del padrón debe realizarse oportunamente para garantizar la disponibilidad de información para los procesos posteriores.

b. **Personal**. El personal administrativo y operativo cuenta con experiencia en el manejo de información y registros de beneficiarios.

c. **Recursos financieros**. Los recursos institucionales son suficientes para la integración de la información.

d. **Infraestructura**. Se dispone de oficinas, equipos de cómputo y espacios para el resguardo documental.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan bases de datos, registros administrativos y archivos electrónicos.

4. Productos.

Los principales productos son el padrón actualizado de personas atendidas, las bases de datos de cobertura y los registros de entrega, los cuales sirven de insumo para el seguimiento y la evaluación del Programa.

5. Sistemas de información.

Los padrones y registros administrativos constituyen la principal fuente de información para el seguimiento de la cobertura y la atención de la población beneficiaria. No obstante, la ausencia de sistemas integrados limita la automatización y el aprovechamiento de la información.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas operativas y la Fundación permite validar la información y garantizar la consistencia de los registros.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La integración del padrón de personas atendidas resulta pertinente porque permite documentar la cobertura efectiva del Programa y proporcionar evidencia para el seguimiento y la evaluación. Asimismo, fortalece la transparencia y la rendición de cuentas.

8. Importancia estratégica.

El subproceso tiene una alta importancia estratégica debido a que genera la información oficial sobre las personas efectivamente atendidas y permite medir la cobertura del Programa.

9. Opinión de los actores.

Los operadores consideran que la actualización del padrón facilita la planeación de las entregas posteriores y la generación de información institucional.

10. Mecanismos de satisfacción.

Aunque el padrón no constituye un mecanismo directo de satisfacción, la actualización de la información y la atención de aclaraciones o inconsistencias permiten recoger observaciones de las personas beneficiarias y mejorar la calidad de los registros.

Los subprocesos correspondientes al proceso de Entrega de los componentes del Programa fueron reconstruidos con base en la evidencia documental proporcionada y en las entrevistas realizadas. Si bien la documentación revisada corresponde a procedimientos de aplicación general para los programas de la Secretaría de Bienestar y no al Programa en específico, ésta permitió identificar la forma en que se desarrolla la operación y la interacción entre las instancias participantes.

Durante el análisis no se identificaron cuellos de botella que afecten el funcionamiento del proceso. La evidencia recabada muestra que la Fundación Banco de Alimentos es la instancia responsable de la entrega de los componentes, para lo cual se apoya en una red de aliados estratégicos que contribuyen a su distribución. Asimismo, para el desarrollo del componente de capacitación, la Fundación coordina con la Secretaría de Bienestar la gestión de espacios para la realización de las actividades. En conjunto, estas acciones reflejan una coordinación y comunicación permanentes entre la Secretaría de Bienestar, la

Fundación Banco de Alimentos, los Comités comunitarios y las personas beneficiarias, lo que favorece la adecuada organización y ejecución del Programa.

Si bien el proceso opera de manera adecuada, la evaluación permitió identificar oportunidades de mejora de carácter transversal relacionadas con la documentación de los mecanismos de coordinación entre las instancias participantes y la formalización de la operación del Programa. En consecuencia, no se emiten recomendaciones específicas para este proceso; sin embargo, las recomendaciones generales formuladas en la evaluación contribuirán a fortalecer su desarrollo y continuidad operativa.

Recomendaciones del Proceso de Entrega de los componentes del programa.

No se identificaron recomendaciones específicas de este proceso.

Etapa de Seguimiento a la población atendida. Proceso Seguimiento operativo de beneficiarios

Como parte del análisis documental, se identificó en el Manual de Procedimientos un proceso denominado "Monitoreo y Supervisión de Programas", el cual fue utilizado como referencia para la reconstrucción del proceso de Seguimiento operativo de beneficiarios. Asimismo, se incorporó la información obtenida mediante entrevistas con las áreas involucradas de la Secretaría de Bienestar y de la Fundación Banco de Alimentos, con el propósito de reflejar de manera más precisa las actividades desarrolladas en la operación del Programa.

El objetivo de este proceso es verificar el cumplimiento de las acciones operativas del Programa y la correcta atención de las personas beneficiarias mediante actividades de supervisión y seguimiento en campo, que permitan generar información confiable para evaluar la ejecución de los apoyos, identificar áreas de mejora y contribuir a la toma de decisiones para el fortalecimiento de la operación del Programa.

Ilustración 11. Diagrama PEPSU del Proceso Seguimiento operativo de beneficiarios.



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB) • Fundación Banco de Alimentos	• Padrón de beneficiarios	Organizar trabajo en campo para las supervisiones	• Programa • Cronograma de focalización	• DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos
• DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos	• Programa • Cronograma • Reporte de avance por parte de la Fundación	Integrar los reportes de supervisión	• Cédula de supervisión	• DDC-SB

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el borrador del Manual de Planeación y Programación 2025.

La reconstrucción del proceso permitió identificar dos subprocesos interrelacionados que contribuyen al seguimiento de la operación del Programa. Estos subprocesos comprenden, por una parte, la programación y coordinación de las actividades de supervisión en campo y, por otra, la recopilación y análisis de la información derivada de dichas actividades. Su articulación permite generar evidencia sobre la ejecución de los apoyos otorgados y constituye un mecanismo para el seguimiento operativo de las personas beneficiarias (véase Ilustración 11).

Subproceso Organizar trabajo en campo para las supervisiones

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

El subproceso de **Organizar trabajo en campo para las supervisiones** permite planificar las actividades de seguimiento y supervisión que se realizarán durante la operación del Programa. Para ello, la Dirección de Desarrollo Comunitario y la Fundación Banco de Alimentos utilizan la información contenida en el padrón de beneficiarios para definir la cobertura de las supervisiones, establecer prioridades de atención, programar visitas y coordinar las acciones de verificación en territorio. Como resultado, se genera un cronograma de focalización que orienta las actividades de supervisión y seguimiento operativo.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la programación de las actividades de supervisión y concluye con la integración del calendario de visitas y la asignación del personal responsable.

La articulación de este subproceso es con subprocesos como la integración del padrón de beneficiario, del cual recibe la información de las personas atendidas. Asimismo, se relaciona con el subproceso referente a integrar los reportes de supervisión, y la etapa de seguimiento al desempeño, a la que aporta información sobre la operación del Programa.

La adecuada organización del trabajo de campo permite que las actividades de supervisión se desarrollen de manera ordenada y oportuna.

3. Insumos y recursos.

a. **Tiempo**. Los tiempos de ejecución se consideran adecuados cuando las supervisiones se realizan de manera periódica y dentro de los periodos establecidos para el seguimiento operativo. La programación anticipada permite optimizar los recorridos y garantizar la cobertura de las visitas.

b. **Personal**. El personal operativo cuenta con experiencia en trabajo comunitario, supervisión y atención a beneficiarios. Sin embargo, la dispersión geográfica de algunas localidades puede requerir una mayor disponibilidad de personal para ampliar la cobertura de supervisión. Aunque, es por ello que también se decide hacer de manera aleatoria.

c. **Recursos financieros**. Los recursos institucionales permiten realizar las actividades de supervisión, aunque los costos de traslado y logística pueden incrementarse en zonas alejadas o de difícil acceso.

d. **Infraestructura**. La Secretaría y la Fundación disponen de oficinas, espacios administrativos y medios de transporte que facilitan la programación y realización de las supervisiones.

e. **Insumos tecnológicos**. Se utilizan padrones de beneficiarios, formatos de supervisión, registros administrativos y medios de comunicación institucionales para organizar las actividades de campo.

4. Productos.

Los principales productos del subproceso son los programas de supervisión, los calendarios de visitas, las rutas de trabajo y las asignaciones del personal supervisor. Estos productos sirven como insumo directo para la realización de las supervisiones y la integración de los reportes correspondientes.

5. Sistemas de información.

Los registros administrativos y los padrones de beneficiarios constituyen las principales fuentes de información para programar las supervisiones. Aunque estos mecanismos permiten organizar las actividades, no se identifican sistemas automatizados específicos para la administración y seguimiento de las supervisiones.

La información generada contribuye al control interno del Programa y permite documentar las actividades de seguimiento realizadas.

6. Coordinación.

La coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos resulta adecuada para definir las prioridades de supervisión y organizar las actividades de campo. Asimismo, la comunicación entre las áreas operativas facilita la atención de incidencias detectadas durante las visitas.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La organización del trabajo de campo resulta pertinente debido a que permite verificar directamente la operación del Programa y obtener información sobre la percepción de las personas beneficiarias. La programación de las supervisiones fortalece la capacidad de seguimiento y permite identificar áreas de mejora en la entrega de los componentes.

No obstante, la cobertura de las supervisiones puede verse limitada por la disponibilidad de personal y recursos para realizar las visitas.

8. Importancia estratégica.

El subproceso tiene una importancia estratégica debido a que constituye el principal mecanismo de verificación en campo de la operación del Programa. La información obtenida durante las supervisiones permite identificar incidencias, detectar áreas de oportunidad y fortalecer la toma de decisiones.

Asimismo, contribuye a la transparencia y a la rendición de cuentas al generar evidencia directa sobre la atención proporcionada a las personas beneficiarias.

9. Opinión de los actores.

Los operadores consideran que las supervisiones permiten conocer las condiciones reales de operación del Programa y facilitan la identificación de problemas que no pueden observarse únicamente mediante registros administrativos.

Las personas beneficiarias valoran la presencia institucional y la posibilidad de expresar observaciones relacionadas con la atención recibida.

10. Mecanismos de satisfacción.

Las visitas de supervisión constituyen un mecanismo de retroalimentación directa con las personas beneficiarias, ya que permiten conocer opiniones sobre la oportunidad, calidad y utilidad de los apoyos recibidos.

Sin embargo, no se identifican instrumentos formalmente estandarizados para medir la satisfacción de manera periódica y sistemática.

Subproceso Integrar los reportes de supervisión

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

El subproceso para **Integrar los reportes de supervisión** comprende la recopilación, revisión y sistematización de la información obtenida durante las actividades de supervisión realizadas en campo. La Dirección de Análisis y Seguimiento, la Dirección de Desarrollo Comunitario y la Fundación Banco de Alimentos analizan los reportes de avance generados durante la operación del Programa, identifican hallazgos, áreas de mejora y situaciones que requieren atención, y documentan los resultados de las verificaciones efectuadas. Como resultado, se elaboran las cédulas de supervisión que sirven como evidencia del seguimiento realizado y como insumo para la toma de decisiones operativas.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de la información generada durante las supervisiones y concluye con la elaboración de los reportes correspondientes. Se articula con el subproceso para organizar trabajo en campo para las supervisiones, así como el seguimiento al desempeño y la evaluación del desempeño; también con los procesos de entrega y generación de componentes, cuando se detectan áreas de mejora. Los reportes de supervisión proporcionan información relevante para la mejora operativa y la toma de decisiones.

3. Insumos y recursos.

a. Tiempo. Los tiempos de integración resultan adecuados cuando los reportes se elaboran de manera oportuna y permiten atender las incidencias detectadas durante las supervisiones.

b. Personal. El personal responsable cuenta con experiencia en análisis de información y elaboración de reportes. No obstante, la calidad de los productos depende de la consistencia de la información recopilada en campo.

c. Recursos financieros. Los recursos disponibles son suficientes para la integración y análisis de la información.

d. Infraestructura. Se dispone de espacios administrativos y equipos de cómputo para la elaboración de los reportes.

e. Insumos tecnológicos. Se utilizan formatos de supervisión, bases de datos y herramientas ofimáticas para sistematizar la información.

4. Productos.

Los productos principales son los reportes de supervisión, las relaciones de incidencias, las recomendaciones operativas y la información para el seguimiento institucional. Estos productos sirven como insumo para las actividades de monitoreo, seguimiento del desempeño y evaluación del Programa.

5. Sistemas de información.

Los registros de supervisión y los reportes constituyen una fuente de información útil para las áreas responsables del Programa. La información generada permite identificar tendencias, detectar problemáticas recurrentes y dar seguimiento a las acciones de mejora. Sin embargo, no se identifican sistemas automatizados específicos para la gestión integral de las supervisiones.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas responsables del seguimiento y las áreas operativas facilita la atención de las observaciones derivadas de las supervisiones. Asimismo, permite retroalimentar la operación de los componentes y la entrega de apoyos.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La integración de reportes resulta pertinente porque permite transformar la información obtenida en campo en insumos para la toma de decisiones. Asimismo, fortalece la capacidad institucional para identificar riesgos operativos y establecer acciones de mejora. No obstante, la utilidad de los reportes depende de la oportunidad y calidad de la información recopilada durante las supervisiones.

8. Importancia estratégica.

El subproceso posee una importancia estratégica debido a que genera evidencia sobre la operación del Programa y proporciona información para la mejora continua. Los reportes permiten identificar desviaciones, documentar incidencias y fortalecer la gestión del Programa.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran que los reportes de supervisión contribuyen a mejorar la coordinación y facilitan la atención de problemas identificados durante las visitas.

10. Mecanismos de satisfacción.

La información recopilada durante las supervisiones permite conocer la percepción de las personas beneficiarias sobre los apoyos y servicios recibidos. Sin embargo, esta información generalmente se obtiene de manera cualitativa y no mediante instrumentos estandarizados de medición de satisfacción.

Por ello, existe un área de oportunidad para desarrollar mecanismos sistemáticos que permitan medir la satisfacción de la población atendida y utilizar los resultados para fortalecer la operación del Programa.

Durante el análisis del proceso de Seguimiento operativo de beneficiarios no se identificaron cuellos de botella que afecten su funcionamiento. La evidencia revisada permitió constatar que las actividades de seguimiento y supervisión se desarrollan de manera continua, favoreciendo el acompañamiento de las personas beneficiarias y la verificación de la operación del Programa.

No obstante, se identificaron oportunidades para fortalecer el alcance de este proceso. En particular, se observó la necesidad de incorporar mecanismos que permitan evaluar los resultados de las capacitaciones y dar seguimiento a la inserción laboral de las personas beneficiarias, con el fin de generar evidencia sobre los resultados del Programa.

Asimismo, se identificó la conveniencia de fortalecer los procedimientos de supervisión mediante el seguimiento y atención de las observaciones derivadas de las supervisiones y de las acciones de control interno, así como de mejorar el intercambio de información entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos para disponer de información más oportuna sobre el seguimiento operativo, la supervisión, el monitoreo y la evaluación.

En este sentido, las recomendaciones que se presentan a continuación buscan fortalecer la generación y el aprovechamiento de información para la mejora continua del Programa y la toma de decisiones.

Recomendaciones Proceso de Seguimiento operativo de beneficiarios.

R6. Fortalecer los formatos de supervisión mediante la incorporación de campos que generen información útil para el seguimiento, el monitoreo y la mejora continua del Programa, además de la evidencia fotográfica. Entre los campos que podrían incorporarse se encuentran: incidencias detectadas, buenas prácticas identificadas, acciones correctivas o preventivas propuestas, responsables de su atención, fechas compromiso y estatus de seguimiento. La información generada permitirá documentar y dar seguimiento a las observaciones derivadas de las supervisiones,

fortaleciendo los mecanismos de control interno y proporcionando insumos para la toma de decisiones y la mejora continua del Programa.

R7. Establecer mecanismos para evaluar los resultados de las capacitaciones y dar seguimiento a la inserción laboral de las personas beneficiarias, mediante instrumentos que permitan conocer el grado de aprovechamiento de los cursos, la aplicación de los conocimientos adquiridos y su contribución al acceso al empleo o al fortalecimiento de iniciativas de autoempleo. La información generada permitirá retroalimentar el diseño de las capacitaciones y orientar la toma de decisiones para mejorar su pertinencia y efectividad.

Etapa de Control Interno. Proceso de Control Interno y Contraloría Social

Se identificó que existe un Programa de Trabajo de Control Interno, por lo que se infiere que se cuenta con un Comité de Control y Desempeño institucional, no obstante, no se identifica que se hayan detectado riesgos directamente asociados al programa.

Por otro lado, la incorporación de un comité de contraloría social es indispensable como mecanismo de gobernanza y blindaje institucional. Su implementación transfiere la vigilancia del programa a los propios beneficiarios, asegurando que la entrega de apoyos responda estrictamente a criterios técnicos de elegibilidad. Esto genera evidencia documental objetiva para las auditorías, mitiga riesgos de opacidad y desvincula la operación del programa de cualquier percepción o sesgo de carácter político, protegiendo así la integridad legal y reputacional de la Fundación participante.

Estos mecanismos son importantes porque constituyen una herramienta para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la adecuada ejecución de

las acciones del programa, en concordancia con lo establecido en la Ley de Asistencia Social.

Ilustración 12. Diagrama PEPSU del Proceso de Proceso de Control Interno y Contraloría Social.



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Dirección de Participación Social de la Secretaría de Bienestar (DPS-SB) • Comités institucionales (control interno, riesgos, ética, transparencia, adquisiciones, etc.)	• Lineamientos institucionales en materia de control, desempeño y ética pública • Integración y designación de comités • Información derivada de la operación institucional	Coordinación y seguimiento de comités institucionales	• Seguimiento a acuerdos y actividades de los comités • Reportes de funcionamiento de los mecanismos de control institucional	• DPS-SB
• Comités de Contraloría Social • Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar (DAS-SB)	• Integración de comités de contraloría social • Información de operación del Programa Banco de Alimentos	Supervisión de acciones de contraloría social en programas sociales	• Informes de contraloría social • Observaciones sobre la operación de los programas	• DPS-SB • Áreas operativas del programa (DAS-SB; DDC-SB) • Instancias de control interno

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB)				

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia.

Con base en la información recabada, se determinó que este proceso tiene como finalidad fortalecer el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Programa a través de mecanismos de participación ciudadana, favoreciendo la transparencia, la rendición de cuentas y la vigilancia de la correcta aplicación de los recursos públicos, así como la adecuada entrega de los apoyos a la población objetivo.

Subproceso Coordinación de comités institucionales

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

La **Coordinación de comités institucionales** tiene como finalidad coordinar las actividades de los comités institucionales vinculados con el control interno, la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora de la gestión pública. Las actividades consisten en la programación de sesiones, la integración de órdenes del día, la convocatoria de los integrantes, la presentación de asuntos relacionados con los programas sociales y el seguimiento de acuerdos adoptados por los órganos colegiados. Estos comités abarcan materias como control y auditoría interna, administración de riesgos, ética e integridad, control y desempeño institucional, adquisiciones y transparencia, entre otros.

Participan las unidades administrativas de la Secretaría de Bienestar, las áreas responsables del Programa, las instancias de control interno y los integrantes de los comités institucionales correspondientes. Dentro de la Secretaría de Bienestar la Dirección de Participación Social (DPS-SB) tiene como facultad fomentar la participación ciudadana a través de los comités de contraloría social de acuerdo con la normatividad, en el desarrollo y ejecución de los programas en materia de bienestar y desarrollo social;

Entre los principales elementos que intervienen se encuentran las actas de sesión, los acuerdos de trabajo, los informes institucionales y la documentación relacionada con el desempeño de los programas sociales.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la programación de las sesiones de los comités y concluye con el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos adoptados. La articulación de este subproceso es con las etapas de Planeación y Programación, mediante el seguimiento de acuerdos relacionados con la gestión del Programa; de Seguimiento a la población atendida, a través del análisis de información operativa; de Seguimiento del desempeño y Evaluación del desempeño, mediante la revisión de resultados y recomendaciones. Asimismo, se vincula con el subproceso de supervisión de acciones de contraloría social en programas sociales, al proporcionar información institucional relevante.

Los acuerdos y recomendaciones generados constituyen insumos para la mejora de los procesos institucionales.

3. Insumos y recursos.

a. Tiempo. La periodicidad de las sesiones se ajusta a la normatividad institucional y a los calendarios de trabajo de los comités. Los tiempos resultan adecuados para dar seguimiento a los asuntos relacionados con la operación de los programas.

b. Personal. Participan servidores públicos con responsabilidades directivas, operativas y de control interno. El perfil del personal resulta adecuado debido a su conocimiento de los procesos institucionales y de la normatividad aplicable.

c. Recursos financieros. El subproceso se desarrolla con recursos institucionales ordinarios y no requiere asignaciones presupuestarias específicas.

d. Infraestructura. La Secretaría cuenta con espacios físicos, medios electrónicos y herramientas administrativas suficientes para la realización de las sesiones y el seguimiento de acuerdos.

e. Insumos tecnológicos. Se utilizan sistemas institucionales de gestión documental, correo electrónico, herramientas ofimáticas y medios electrónicos para la coordinación y seguimiento de las actividades.

4. Productos.

Los principales productos son las actas de sesión, los acuerdos institucionales, los informes de seguimiento y las recomendaciones emitidas por los comités. Estos productos sirven de insumo para la toma de decisiones, la mejora de los procesos y el fortalecimiento del control interno.

5. Sistemas de información.

Cuentan con documentos donde registran acuerdos y les permite dar seguimiento a compromisos y conservar evidencia de las sesiones realizadas. La información generada constituye una fuente relevante para los procesos de seguimiento institucional.

No obstante, la automatización del seguimiento de acuerdos podría fortalecer la oportunidad y el control de las acciones derivadas.

6. Coordinación.

La coordinación entre las unidades administrativas y los órganos colegiados resulta adecuada, ya que permite compartir información, atender observaciones y establecer acciones de mejora.

Asimismo, la participación de diferentes áreas contribuye a la visión integral de los problemas y fortalece la toma de decisiones.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La operación del subproceso resulta pertinente debido a que proporciona mecanismos institucionales de coordinación y seguimiento que favorecen la mejora continua y la supervisión de los programas sociales.

La existencia de órganos colegiados permite revisar de manera sistemática asuntos relacionados con la gestión institucional y el cumplimiento de obligaciones.

8. Importancia estratégica.

El subproceso posee importancia estratégica porque fortalece la gobernanza institucional, promueve la coordinación entre áreas y potencia la vigilancia ciudadana mediante mecanismos de difusión horizontal de ciudadano a ciudadano. Asimismo, permite dar seguimiento a las acciones de mejora derivadas de los distintos procesos del Programa.

De igual forma, contribuye al cumplimiento de las disposiciones en materia de control interno y administración pública.

9. Opinión de los actores.

Los servidores públicos participantes consideran que los comités constituyen espacios útiles para la coordinación institucional y el seguimiento de acuerdos. Asimismo, reconocen que estos mecanismos favorecen la atención de problemáticas comunes y la toma de decisiones.

No obstante, la eficacia del subproceso depende de la puntualidad en el cumplimiento de los acuerdos y de la participación activa de las áreas involucradas.

10. Mecanismos de satisfacción.

Debido a la naturaleza interna del subproceso, no se identifican mecanismos específicos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias del Programa.

Sin embargo, los acuerdos y acciones derivadas de los comités pueden incidir indirectamente en la mejora de la atención y de los servicios proporcionados.

Subproceso Supervisión de contraloría social en programas

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

La **Supervisión de Contraloría Social en Programas** tiene como objetivo verificar las acciones de control ciudadano vinculadas a las estrategias de la Secretaría de Bienestar, por lo que se considera pertinente incorporar formalmente a este proceso las actividades del Programa Banco de Alimentos. Aunque el personal entrevistado refirió que actualmente no se ejecutan supervisiones específicas para este Programa, la relevancia de su operación justifica su inclusión sistemática. Para ello, se recomienda diseñar y publicar lineamientos específicos o medidas de control técnico-operativo aplicables a dicho programa, alineados estrictamente con su convenio de colaboración; esta acción mitigará el riesgo de discrecionalidad operativa y blindará el programa contra posibles interpretaciones asociadas a actos de proselitismo partidista o electoral, garantizando así el cumplimiento de las metas sociales en un marco de absoluta transparencia, legalidad e imparcialidad institucional.

Dicho subproceso consiste en el seguimiento de las acciones realizadas por los comités de contraloría social, si bien para efectos del presente informe se destaca su aplicación en los programas de atención a grupos prioritarios. En esta etapa se verifica la participación de las personas beneficiarias en los mecanismos de vigilancia y seguimiento del programa, así como la generación de observaciones sobre su operación.

La información derivada de este subproceso contribuye a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora en la operación de los programas sociales.

Participan las áreas responsables de los programas sociales, las instancias encargadas de la contraloría social y las personas beneficiarias que participan en actividades de vigilancia o retroalimentación. Asimismo, intervienen las unidades responsables del seguimiento institucional.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la programación de las actividades de contraloría social y concluye con la integración de los resultados y observaciones derivadas de dichas acciones. En su desarrollo, este se articula estrechamente con la etapa de entrega de bienes y servicios, mediante la verificación de la atención proporcionada, así como con la etapa de seguimiento a la población atendida, a través de la obtención de información directamente de las personas beneficiarias. Asimismo, se vincula con las etapas de seguimiento y de evaluación del desempeño; de este modo, las observaciones y resultados obtenidos constituyen insumos fundamentales para la mejora institucional y la rendición de cuentas.

3. Insumos y recursos.

a. Tiempo. Las actividades se desarrollan conforme a los calendarios institucionales y a las disposiciones aplicables en materia de contraloría social.

b. Personal. El personal responsable cuenta con conocimientos sobre participación social, supervisión y mecanismos de control ciudadano.

c. Recursos financieros. Los recursos institucionales son suficientes para la realización de las actividades ordinarias de supervisión.

d. Infraestructura. Se dispone de espacios administrativos y medios de comunicación que facilitan el desarrollo de las actividades.

e. Insumos tecnológicos. Se utilizan registros administrativos, formatos de supervisión y herramientas de comunicación institucional.

4. Productos.

Los principales productos son los reportes de contraloría social, las observaciones ciudadanas, las evidencias de supervisión y las recomendaciones derivadas de las actividades de vigilancia. Estos productos sirven como insumos para los procesos de seguimiento, control y evaluación.

5. Sistemas de información.

Los registros generados durante las actividades de contraloría social constituyen una fuente relevante de información sobre la operación de los programas sociales. Asimismo, contribuyen al control interno y a la transparencia institucional. No obstante, la sistematización de esta información podría fortalecerse mediante mecanismos electrónicos de seguimiento.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas operativas, las instancias de control y las personas participantes en las actividades de contraloría social permite atender observaciones y fortalecer la transparencia del Programa. Asimismo, la participación ciudadana contribuye a generar información complementaria sobre la operación de los apoyos.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La ejecución del subproceso resulta pertinente porque promueve la participación ciudadana, fortalece la transparencia y contribuye a la vigilancia de los recursos públicos. La incorporación de mecanismos de contraloría social favorece la legitimidad institucional y la rendición de cuentas.

8. Importancia estratégica.

El subproceso posee una alta importancia estratégica debido a que incorpora la participación social en las actividades de supervisión y fortalece la confianza de la ciudadanía en la operación de los programas. Asimismo, genera información relevante para la mejora de la gestión pública.

9. Opinión de los actores.

Los servidores públicos consideran que las actividades de contraloría social fortalecen la transparencia y permiten identificar áreas de oportunidad en la operación del Programa. No obstante, para este programa en específico se ha evitado el uso de estos comités para evitar interpretaciones partidistas, utilizando en su lugar comités de participación ciudadana y procesos de supervisión aleatoria para verificar la entrega de paquetes.

10. Mecanismos de satisfacción.

Las actividades de contraloría social constituyen uno de los principales mecanismos de retroalimentación con las personas beneficiarias, ya que permiten conocer opiniones, observaciones y propuestas de mejora relacionadas con los apoyos recibidos. No obstante, existe la oportunidad de desarrollar instrumentos estandarizados para medir la satisfacción de la población atendida.

Durante el análisis del proceso de Control interno y contraloría social no se identificaron cuellos de botella que afecten su operación.

La evidencia recabada permitió constatar que tanto la Secretaría de Bienestar como la Fundación Banco de Alimentos cuentan con mecanismos institucionales de control interno. En el caso de la Secretaría, si bien dispone de un Programa de Control Interno y durante las entrevistas se señaló que los riesgos asociados al Programa son considerados dentro de la matriz institucional, aunque no se identificó una matriz de riesgos específica que permita documentar, dar seguimiento y atender de manera diferenciada los riesgos operativos inherentes al Programa Banco de Alimentos.

Asimismo, a pesar de no contar con estas matrices específicas la Secretaría ha fortalecido los instrumentos de coordinación con la Fundación mediante la actualización de los convenios, incorporando requisitos y formatos estandarizados para la integración de los padrones de personas beneficiarias, lo que ha contribuido a reducir errores y la carga de trabajo asociada a su validación.

Por su parte, la Fundación cuenta con un Programa de Control Interno que contempla la identificación y gestión de riesgos para sus proyectos y áreas de operación.

En materia de participación ciudadana, se identificó que el Programa opera mediante Comités de Participación Ciudadana y mecanismos de supervisión aleatoria para verificar la entrega de los apoyos. De acuerdo con lo manifestado durante las entrevistas, este esquema busca evitar interpretaciones relacionadas con un posible uso político-partidista del Programa.

No obstante, se observó la oportunidad de fortalecer su sustento normativo mediante la incorporación expresa de su figura, atribuciones y lineamientos de actuación en las Reglas de Operación, lo que contribuiría a brindar mayor certeza jurídica, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, así como establecer con claridad las medidas que garanticen la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones. En este sentido, las recomendaciones que se presentan a continuación buscan fortalecer la gestión de riesgos y consolidar los mecanismos de control y participación ciudadana del Programa.

Recomendaciones del Proceso de Control interno y contraloría social.

R8. Reformar e integrar formalmente en las Reglas de Operación del Programa Banco de Alimentos la figura, alcances y lineamientos de los Comités de Participación Ciudadana. Dentro de este marco normativo, se deberán establecer explícitamente las restricciones de participación para actores políticos, servidores públicos en funciones y militantes activos, obligando a la suscripción de una *"Declaratoria de Neutralidad y No Militancia"* al momento de la conformación de cada grupo. Esta adición institucional mitigará los riesgos de uso partidista externados por la dependencia, asegurando el fortalecimiento de la transparencia, la certeza jurídica y la rendición de cuentas en los procesos de entrega y distribución del programa.

Etapa de Seguimiento del desempeño. Proceso de Seguimiento

Las Reglas de Operación del Programa establecen que la Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar (DAS-SB) es la instancia responsable de coordinar las actividades de seguimiento. A partir de la revisión de la documentación normativa y operativa, así como de la información recabada durante las entrevistas realizadas a personal de la Secretaría de Bienestar y de la Fundación Banco de Alimentos, se identificaron tres subprocesos que conforman el proceso de seguimiento del Programa.

En conjunto, estos subprocesos identificados permiten dar seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas, monitorear el avance en la atención de la población objetivo y generar información para la valoración del desempeño del Programa. Asimismo, constituyen mecanismos para identificar áreas de mejora, atender observaciones y retroalimentar la operación, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión y a la mejora continua de los procesos.

Ilustración 13. Diagrama PEPSU del Proceso de Seguimiento.



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar (DAS-SB) • Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB) • Fundación Banco de Alimentos	• Reporte de supervisiones	Detección de desviaciones o retrasos en la ejecución de metas y actividades	• Informe de resultados	• DAS-SB • DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos
• DAS-SB • DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos	• Investigación de las instituciones referentes en la materia, tales como INEGI • Padrón de beneficiarios	Monitoreo de indicadores de desempeño, cobertura y eficiencia operativa	• Reportes de seguimiento de indicadores • Análisis de cumplimiento de metas • Diagnóstico del próximo ejercicio fiscal	• DAS-SB • DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
	• Reportes de supervisión • Cédulas de supervisión • Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) • Metas programadas del Programa			
• DAS-SB • DDC-SB • Todas las áreas involucradas • Fundación Banco de Alimentos	• Reportes de supervisión • Cédulas de supervisión • Observaciones derivadas del seguimiento operativo	Coordinación con las áreas operativas para la atención de observaciones y ajustes necesarios	• Observaciones atendidas • Acciones correctivas implementadas • Reporte de seguimiento a observaciones	• DAS-SB • DDC-SB

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia.

Subproceso Detección de desviaciones o retrasos en la ejecución de metas y actividades

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

La **Detección de desviaciones o retrasos en la ejecución de metas y actividades** tiene como propósito identificar oportunamente desviaciones, incumplimientos o retrasos en el avance de las metas y actividades comprometidas por el Programa Banco de Alimentos. Para ello, se reúnen trimestralmente la DAS-SB, la DDC-SB y la Fundación Banco de Alimentos, para revisar la información contenida en los reportes de supervisión generados durante la operación, contrastando los avances observados con las actividades programadas. Como resultado, se integra un informe de resultados que documenta los hallazgos detectados y sirve como base para la implementación de acciones de mejora y seguimiento.

La información utilizada proviene de los reportes operativos, los avances programáticos, los indicadores institucionales y los registros administrativos.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de la información de avance generada por las áreas operativas y concluye con la identificación y documentación de las desviaciones detectadas. En su desarrollo, se articula estrechamente con la etapa de seguimiento a la población atendida, de la cual recibe información de supervisión, así como con el proceso de entrega de bienes y servicios. Asimismo, se vincula de manera directa con el subproceso dos, referente al monitoreo de indicadores de desempeño, cobertura y eficiencia operativa, y con el subproceso tres, centrado en la coordinación con las áreas operativas para la atención de observaciones y ajustes necesarios; de este modo, la información generada se constituye como un insumo fundamental para la adopción oportuna de medidas correctivas.

3. Insumos y recursos.

a. Tiempo. La revisión periódica de la información permite identificar oportunamente retrasos o desviaciones. La oportunidad del análisis es fundamental para implementar acciones correctivas antes de que los problemas afecten el cumplimiento de los objetivos.

b. Personal. El personal encargado del seguimiento cuenta con conocimientos en monitoreo, análisis de información y gestión de programas públicos. La especialización técnica contribuye a una adecuada interpretación de los resultados.

c. Recursos financieros. Los recursos institucionales disponibles son suficientes para el desarrollo de las actividades de seguimiento y análisis.

d. Infraestructura. Se cuenta con espacios administrativos y equipos de cómputo para el procesamiento de la información.

e. Insumos tecnológicos. Se utilizan bases de datos, registros administrativos y sistemas institucionales para el análisis del avance programático.

4. Productos.

Los principales productos son los reportes de avance, las observaciones sobre desviaciones identificadas y los documentos de seguimiento que permiten conocer el grado de cumplimiento de las metas del Programa. Estos productos sirven de insumo para el monitoreo de indicadores y la implementación de acciones correctivas.

5. Sistemas de información.

Los sistemas y registros institucionales permiten recopilar información sobre el avance de las actividades y el cumplimiento de metas. La información generada funciona como un mecanismo de control interno y contribuye al monitoreo del desempeño. No obstante, la integración de los distintos sistemas podría fortalecerse para facilitar el análisis oportuno de la información.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas responsables operativas y la Fundación resulta adecuada, ya que permite compartir información y validar las causas de las desviaciones identificadas. Asimismo, la comunicación entre las áreas favorece la atención oportuna de los problemas detectados.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La ejecución del subproceso resulta pertinente debido a que permite detectar oportunamente problemas en la ejecución del Programa y reducir el riesgo de incumplimiento de las metas establecidas. El seguimiento sistemático fortalece la capacidad de gestión y mejora la toma de decisiones.

8. Importancia estratégica.

El subproceso tiene una alta importancia estratégica porque permite identificar riesgos operativos y programáticos que podrían afectar los resultados del Programa. La detección temprana de desviaciones contribuye a la mejora continua y fortalece la gestión orientada a resultados.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran que el seguimiento de avances permite identificar problemáticas y facilita la implementación de acciones correctivas.

10. Mecanismos de satisfacción.

Debido a la naturaleza interna del subproceso, no se identifican mecanismos directos de satisfacción dirigidos a las personas beneficiarias. Sin embargo, las acciones correctivas derivadas del seguimiento pueden contribuir indirectamente a mejorar la calidad de los servicios y apoyos otorgados.

Subproceso Monitoreo de indicadores de desempeño, cobertura y eficiencia operativa

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

El **Monitoreo de indicadores de desempeño, cobertura y eficiencia operativa** tiene como finalidad dar seguimiento a los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados, así como a los indicadores operativos relacionados con la cobertura, eficiencia y desempeño del Programa. Las actividades comprenden la recopilación de información, el cálculo de indicadores, la validación de datos y la elaboración de reportes de resultados.

Participan la Dirección de Análisis y Seguimiento, la Dirección de Desarrollo Comunitario y la Fundación Banco de Alimentos, responsables de proporcionar la información necesaria para la medición de los indicadores como del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), así como del padrón de beneficiarios,

reportes y cédulas de supervisión, la Matriz de Indicadores para Resultados y las metas programadas. La información analizada permite generar reportes de seguimiento, evaluar el desempeño y la cobertura alcanzada, así como identificar elementos relevantes para la planeación y mejora de las acciones que integrarán el siguiente ejercicio fiscal.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de información operativa y concluye con la generación de reportes de indicadores. Durante su ejecución, este se articula con la detección de desviaciones o retrasos en el cumplimiento de metas y actividades, lo que a su vez impulsa la coordinación con las áreas operativas para la atención oportuna de las observaciones identificadas. Asimismo, el subproceso se alinea de manera directa con la etapa de evaluación del desempeño, garantizando que los resultados del monitoreo se consoliden como una fuente fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

3. Insumos y recursos.

a. Tiempo. La periodicidad del monitoreo permite disponer de información actualizada sobre el desempeño del Programa.

b. Personal. El personal responsable cuenta con conocimientos en análisis de indicadores y evaluación del desempeño.

c. Recursos financieros. Los recursos institucionales son suficientes para las actividades de monitoreo.

d. Infraestructura. Se dispone de equipos de cómputo y espacios administrativos adecuados.

e. Insumos tecnológicos. Se utilizan sistemas institucionales, bases de datos y herramientas de análisis para la generación de indicadores.

4. Productos.

Los productos generados son los reportes de indicadores, los análisis de cobertura, los informes de eficiencia operativa y la información para la toma de decisiones. Estos productos alimentan los procesos de evaluación y mejora del Programa.

5. Sistemas de información.

Los sistemas de información constituyen la principal herramienta para la medición del desempeño. La información generada permite monitorear el avance de los indicadores y evaluar el cumplimiento de las metas institucionales. Asimismo, estos sistemas funcionan como mecanismos de control interno y seguimiento.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas generadoras de información y las unidades responsables del seguimiento permite asegurar la calidad y oportunidad de los datos utilizados.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La ejecución del subproceso resulta pertinente debido a que proporciona evidencia objetiva sobre el desempeño del Programa y facilita la gestión orientada a resultados. El monitoreo permanente permite identificar tendencias y áreas de oportunidad.

8. Importancia estratégica.

El subproceso tiene una elevada importancia estratégica porque proporciona la información necesaria para medir resultados, justificar decisiones y rendir cuentas sobre el desempeño institucional.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran que el monitoreo de indicadores contribuye a mejorar la planeación y facilita la identificación de áreas susceptibles de mejora.

10. Mecanismos de satisfacción.

Aunque el monitoreo de indicadores no constituye un mecanismo directo de satisfacción, algunos indicadores pueden incorporar información relacionada con

la percepción de la población atendida. No obstante, se identifican oportunidades para fortalecer la medición de la satisfacción de las personas beneficiarias.

Subproceso Coordinación con las áreas operativas para la atención de observaciones y ajustes necesarios

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

La **Coordinación con las áreas operativas para la atención de observaciones y ajustes necesarios** tiene como propósito comunicar las observaciones identificadas durante el seguimiento, promover la implementación de acciones correctivas y coordinar los ajustes necesarios para mejorar la operación del Programa.

Este subproceso corresponde a la articulación de acciones entre las áreas responsables de la operación del Programa para atender los hallazgos, observaciones y oportunidades de mejora identificadas durante las actividades de seguimiento y supervisión. Las actividades comprenden la elaboración de observaciones, la realización de reuniones de trabajo, la definición de acciones de mejora y el seguimiento a los compromisos establecidos.

Participan la Dirección de Análisis y Seguimiento, la Dirección de Desarrollo Comunitario, las áreas operativas responsables del Programa y las unidades administrativas involucradas en la ejecución de las actividades. Como resultado, se documenta la atención de observaciones, la implementación de acciones correctivas y el seguimiento de los ajustes realizados para fortalecer la operación del Programa.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la emisión de observaciones derivadas del seguimiento y concluye con la implementación de acciones de mejora. A lo largo de este ciclo,

se articula con la detección de desviaciones o retrasos y con el monitoreo de indicadores, vinculándose de manera directa con la etapa de evaluación del desempeño. Asimismo, se conecta de forma retrospectiva con la etapa de planeación y programación, asegurando que los acuerdos logrados y las acciones efectivamente implementadas contribuyan de manera sistemática a la mejora continua del Programa.

3. Insumos y recursos.

a. Tiempo. La atención oportuna de las observaciones permite corregir desviaciones antes de que afecten significativamente los resultados del Programa.

b. Personal. El personal involucrado cuenta con conocimientos operativos y capacidad para implementar acciones correctivas.

c. Recursos financieros. Los recursos institucionales son suficientes para el desarrollo de las actividades de coordinación.

d. Infraestructura. Se dispone de espacios de trabajo y medios de comunicación institucionales.

e. Insumos tecnológicos. Se utilizan herramientas de comunicación, bases de datos y registros administrativos para el seguimiento de acuerdos.

4. Productos.

Los principales productos son las acciones de mejora, los acuerdos institucionales, las respuestas a observaciones y los ajustes implementados en la operación del Programa. Estos productos sirven como insumo para la evaluación y la planeación futura.

5. Sistemas de información.

Los registros de seguimiento y los mecanismos de control interno permiten documentar las observaciones y verificar la implementación de las acciones correctivas. La información generada fortalece la gestión institucional.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas operativas y las unidades de seguimiento resulta fundamental para asegurar que las observaciones sean atendidas oportunamente. La comunicación institucional favorece la implementación de mejoras.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

El subproceso resulta pertinente porque transforma la información del seguimiento en acciones concretas de mejora, fortaleciendo la capacidad de adaptación y aprendizaje institucional.

8. Importancia estratégica.

Su importancia estratégica radica en que permite cerrar el ciclo del seguimiento, garantizando que las observaciones derivadas del monitoreo generen acciones correctivas y mejoras operativas.

9. Opinión de los actores.

Las áreas participantes reconocen que la coordinación y la retroalimentación favorecen la solución de problemas y el cumplimiento de las metas institucionales.

10. Mecanismos de satisfacción.

No se identifican mecanismos directos de satisfacción asociados al subproceso. Aunque, la implementación de acciones de mejora puede traducirse en mejorar tanto el servicio como el seguimiento a los beneficiarios.

Durante el análisis del proceso de Seguimiento no se identificaron cuellos de botella que afecten su operación.

Por otra parte, las Reglas de Operación establecen que el seguimiento del Programa se realizará mediante los indicadores definidos en la Matriz de

Indicadores para Resultados (MIR). No obstante, la evidencia revisada permitió identificar que dichos indicadores se orientan principalmente al seguimiento de aspectos administrativos del Programa y no generan información suficiente para valorar el desempeño y los resultados de sus distintos componentes, por lo que existe un área de oportunidad para complementar el esquema de monitoreo con indicadores orientados a resultados.

Asimismo, la Fundación Banco de Alimentos no cuenta con indicadores de desempeño formalmente definidos; sin embargo, dispone de información relevante derivada de encuestas aplicadas a la población beneficiaria y, recientemente, de sesiones de escucha orientadas a identificar necesidades, percepciones y áreas de mejora relacionadas con los apoyos otorgados. Esta información constituye un insumo valioso que podría aprovecharse de manera sistemática para fortalecer el seguimiento y la evaluación del Programa.

Cabe señalar que una evaluación previa ya había identificado esta área de oportunidad y propuso desarrollar una matriz interna que reflejara de mejor manera la contribución del Programa a la atención del problema público; sin embargo, durante la presente evaluación no se identificó evidencia de que dicha propuesta hubiera sido implementada. En este sentido, las recomendaciones que se presentan a continuación buscan fortalecer la generación y el aprovechamiento de información para la toma de decisiones, la mejora continua y la valoración del desempeño del Programa.

Recomendaciones del Proceso de Seguimiento.

R9. Realizar una MIR interna para incorporar indicadores específicos para medir la cobertura, alcance y desempeño de los apoyos que entrega o genera el programa (Paquete alimentario, Capacitación Laboral y Nutrición Infantil). Para los cuales se pueden considerar los indicadores propuestos de Cobertura de atención a población con carencia por acceso a la

alimentación; Cobertura de entrega de paquetes alimentarios; y Mejora del estado nutricional en población infantil atendida.

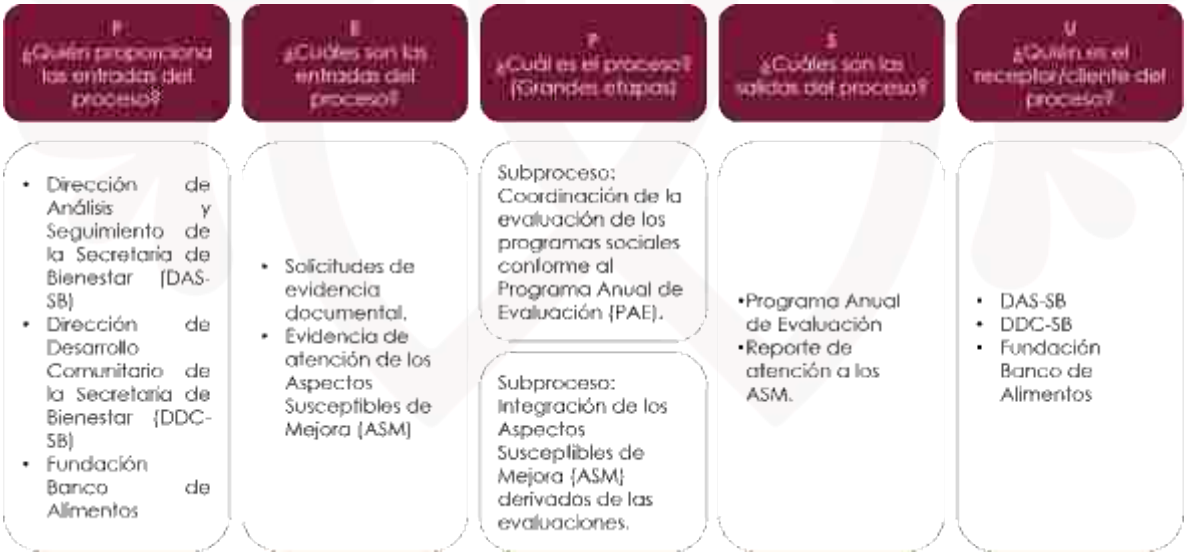
R10. Intercambiar información, entre la Fundación y la Secretaría, de los diferentes instrumentos de supervisión y de encuestas, lo que permita implementar un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados que incorpore indicadores de desempeño, seguimiento oportuno y uso de información para la toma de decisiones.

Este intercambio permitirá a la Secretaría de Bienestar aprovechar la especialización del personal de la Fundación para identificar necesidades adicionales de la población beneficiaria y canalizarla hacia programas complementarios. Lo anterior contribuirá a fortalecer los espacios de coordinación existentes, ampliando el alcance de las reuniones periódicas más allá de la actualización de padrones y el seguimiento de metas de entrega.

Etapa de Evaluación del desempeño. Proceso de Evaluación

En materia de evaluación, las Reglas de Operación establecen dos mecanismos complementarios orientados a valorar el desempeño y los resultados del Programa. Por una parte, la Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar funge como enlace institucional para la evaluación interna, y por el otro, el Comité Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala coordinará las evaluaciones externas en términos de la normatividad aplicable y del Programa Anual de Evaluación correspondiente. En este caso es importante mencionar que hay falta de claridad en la delimitación de funciones y responsabilidades de este Comité en el proceso de evaluación externa, ya que no se identifican de manera precisa sus atribuciones, alcances y mecanismos de intervención dentro de dicho proceso, por lo que no se contempla activamente en el proceso, sino como usuario de la información.

Ilustración 14. Diagrama PEPSU del Proceso de Evaluación.



PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
• Dirección de Análisis y Seguimiento de la Secretaría de Bienestar (DAS-SB) • Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar (DDC-SB) • Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI) • Instancias evaluadoras externas	• Programa Anual de Evaluación (PAE) • Términos de Referencia (TdR) • Información programática y presupuestaria	Coordinación de la evaluación de los programas sociales conforme al Programa Anual de Evaluación (PAE)	• Informe de evaluación interna • Informe de evaluación externa • Hallazgos y recomendaciones de evaluación	• DAS-SB • DDC-SB • Fundación Banco de Alimentos • Comité Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala
• DAS-SB • DDC-SB • CGPI • Instancias evaluadoras externas	• Informes de evaluación • Hallazgos y recomendaciones	Integración de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de	• Programa de trabajo para la atención de ASM • Evidencia de atención de los Aspectos	• DAS-SB • DDC-SB • Áreas operativas del Programa • Comité Consultivo de

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
	• Solicitudes de evidencia documental.	las evaluaciones	Susceptibles de Mejora (ASM) • Reporte de atención a los ASM	Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el borrador de Manual de Procedimientos presentado de la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, Reglas de Operación del Programa y las entrevistas.

La información generada a través de estos subprocesos constituye un insumo para la toma de decisiones y la mejora continua, ya que permite identificar fortalezas, áreas de oportunidad y aspectos susceptibles de fortalecimiento en futuras intervenciones. Asimismo, proporcionan elementos para orientar acciones dirigidas a incrementar la efectividad e impacto del Programa.

Subproceso Coordinación y ejecución de evaluaciones internas y externas

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

La **Coordinación y ejecución de evaluaciones internas y externas** tiene como propósito coordinar las actividades necesarias para la realización de las evaluaciones de los programas sociales, incluyendo el Programa Banco de Alimentos, de conformidad con el Programa Anual de Evaluación.

Este subproceso comprende las actividades necesarias para planificar, coordinar y desarrollar las evaluaciones del Programa conforme a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación y en la normatividad aplicable. Participan la Dirección de Análisis y Seguimiento, las áreas operativas responsables del Programa, las unidades administrativas generadoras de información, las instancias estatales responsables de la evaluación y, en su caso, las personas o instituciones evaluadoras externas. En las Reglas de Operación también se identifica al Comité

Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala, responsable de coordinar las evaluaciones externas, no obstante, en la práctica no se ha identificado su rol activo en esta etapa, por lo que únicamente se establece como usuario de la información.

La información utilizada proviene de la Matriz de Indicadores para Resultados, los padrones de beneficiarios, los reportes de seguimiento, los indicadores de desempeño y la documentación normativa y operativa del Programa.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la emisión del Programa Anual de Evaluación y la determinación de los programas sujetos a evaluación, y concluye con la entrega de la información requerida y la conclusión de los trabajos de evaluación. Para su ejecución, se articula con la etapa de planeación y programación, de la cual obtiene información sobre objetivos, metas e indicadores, así como con la etapa de seguimiento del desempeño, que proporciona datos sobre avances y resultados.

Asimismo, se nutre de la etapa de seguimiento a la población atendida para incorporar información operativa, y se vincula directamente con el subproceso dos para la integración de los Aspectos Susceptibles de Mejora. Finalmente, se coordina con los procesos de control interno y contraloría social para la obtención de información complementaria, consolidando productos que constituyen la base fundamental para la formulación de recomendaciones y acciones de mejora.

3. Insumos y recursos.

a. Tiempo. Los tiempos de ejecución se encuentran determinados por los calendarios establecidos en el Programa Anual de Evaluación. El cumplimiento oportuno de las actividades resulta fundamental para garantizar la disponibilidad de la información y la adecuada realización de las evaluaciones.

b. Personal. El personal involucrado cuenta con conocimientos en monitoreo, evaluación, indicadores y gestión de información. Asimismo, las áreas operativas participan proporcionando información especializada sobre la ejecución del Programa.

c. Recursos financieros. Los recursos financieros dependen del tipo de evaluación que se realice. En caso de evaluaciones externas, puede requerirse la contratación de servicios especializados; no obstante, las actividades de coordinación se realizan con recursos institucionales.

d. Infraestructura. Se dispone de oficinas, equipos de cómputo y medios de comunicación institucionales que permiten desarrollar las actividades de coordinación y atención de las evaluaciones.

e. Insumos tecnológicos. Se utilizan sistemas de información institucionales, bases de datos, repositorios documentales y herramientas informáticas para la integración y análisis de la información.

4. Productos.

Los principales productos generados son los expedientes de evaluación, la información proporcionada a las instancias evaluadoras, los informes de resultados, las respuestas institucionales y la documentación que sustenta los análisis realizados. Estos productos sirven de insumo para la integración de los Aspectos Susceptibles de Mejora, la construcción de la Agenda SED para la toma de decisiones institucionales.

5. Sistemas de información.

Los sistemas de información utilizados permiten integrar indicadores, bases de datos, padrones y registros operativos que constituyen la evidencia del desempeño del Programa.

Estos sistemas funcionan como fuentes de información para las evaluaciones y contribuyen a la rendición de cuentas. Sin embargo, la integración de la información procedente de diferentes áreas continúa representando un reto para la generación oportuna de evidencia.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas responsables del Programa, las unidades de seguimiento y las instancias evaluadoras resulta adecuada para proporcionar la información necesaria y atender los requerimientos de las evaluaciones. En este sentido, la participación de diversas áreas favorece una visión integral del desempeño del Programa.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La ejecución del subproceso resulta pertinente debido a que garantiza la realización de evaluaciones conforme a las disposiciones normativas y permite generar evidencia objetiva sobre el desempeño del Programa. Además, la coordinación institucional facilita la disponibilidad de información y contribuye a fortalecer la cultura de evaluación y mejora continua.

8. Importancia estratégica.

El subproceso posee una elevada importancia estratégica porque permite valorar el cumplimiento de los objetivos del Programa y generar evidencia para la toma de decisiones. Asimismo, contribuye a la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora de la gestión pública.

9. Opinión de los actores.

Las áreas operativas consideran que las evaluaciones permiten identificar fortalezas y áreas de oportunidad en la operación del Programa. No obstante, también señalan que la integración de la información puede representar cargas administrativas adicionales.

Las personas responsables del seguimiento y evaluación reconocen que los ejercicios evaluativos fortalecen la gestión basada en resultados.

10. Mecanismos de satisfacción.

Las evaluaciones pueden incorporar instrumentos de percepción y opinión dirigidos a las personas beneficiarias; sin embargo, su aplicación depende del tipo de evaluación realizada.

Por ello, los mecanismos de satisfacción asociados a este subproceso son indirectos y se encuentran condicionados por los alcances metodológicos de cada ejercicio de evaluación.

Subproceso Seguimiento a hallazgos, recomendaciones y aspectos susceptibles de mejora

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

El **Seguimiento a hallazgos, recomendaciones y aspectos susceptibles de mejora** tiene como finalidad analizar las recomendaciones derivadas de las evaluaciones y traducirlas en Aspectos Susceptibles de Mejora que orienten la toma de decisiones y el fortalecimiento del Programa. Las actividades comprenden la revisión de los informes de evaluación, la identificación de hallazgos y recomendaciones, la definición de compromisos institucionales, la elaboración de documentos de ASM y el establecimiento de mecanismos de seguimiento.

En este subproceso, para el caso del Programa, participan la Dirección de Análisis y Seguimiento, la Dirección de Desarrollo Comunitario y las áreas operativas involucradas en la ejecución del Programa, quienes revisan los hallazgos identificados, definen acciones de mejora, establecen compromisos para su atención y documentan los avances alcanzados. La CGPI es quien coordina el seguimiento a las Evaluaciones al Desempeño, la gestión los Aspectos Susceptibles

de Mejora (ASM) y la implementación de las recomendaciones de los programas sociales y presupuestarios

Como resultado, se generan evidencias de cumplimiento, reportes de seguimiento y acciones de mejora implementadas que contribuyen al fortalecimiento de la gestión, operación y resultados del Programa, los cuales se plasman en la Agenda SED.

Cabe mencionar que dentro de las Reglas de Operación se mencionan la participación del Comité Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala, sin embargo, su participación no es muy clara, por lo que sólo se contempla como usuario de la información.

2. Límites del subproceso y articulación con otros.

El subproceso inicia con la recepción de los resultados de las evaluaciones y concluye con la integración y formalización de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Para su desarrollo, este se articula estrechamente con el subproceso de coordinación de la evaluación y con las etapas de planeación y programación, así como de seguimiento del desempeño. Asimismo, se vincula de manera transversal con la etapa de control interno y con las áreas operativas responsables de la implementación de mejoras; de este modo, los ASM se constituyen formalmente como un mecanismo de retroalimentación institucional indispensable que permite incorporar las recomendaciones directamente a la gestión y operación del Programa.

3. Insumos y recursos.

a. Tiempo. Los tiempos de integración deben ajustarse a los calendarios establecidos para la atención de las recomendaciones y la formalización de los compromisos institucionales.

b. Personal. El personal participante cuenta con conocimientos sobre evaluación, planeación y operación del Programa, lo que facilita la identificación de acciones de mejora viables.

c. Recursos financieros. Las actividades se desarrollan con recursos institucionales y no requieren asignaciones presupuestarias específicas.

d. Infraestructura. Se dispone de espacios de trabajo, equipos de cómputo y medios institucionales para la elaboración y seguimiento de los ASM.

e. Insumos tecnológicos. Se utilizan bases de datos, informes de evaluación, registros institucionales y herramientas ofimáticas para el análisis de la información. Los resultados se publican en la Agenda SED Tlaxcala (https://planeacion.sefintlax.gob.mx/sed/), en donde se detalla la información correspondiente a los diferentes Programas Anuales de Evaluación.

4. Productos.

Los principales productos son los documentos de Aspectos Susceptibles de Mejora, los compromisos institucionales (Agenda SED), los programas de trabajo y las acciones de mejora derivadas de las evaluaciones. Estos productos sirven como insumos para la planeación, el seguimiento y la mejora continua del Programa.

5. Sistemas de información.

La información derivada de las evaluaciones y los mecanismos de seguimiento de ASM constituyen herramientas relevantes para la mejora institucional. Se observa un sistema web que permite presentar la información del programa, de la evaluación, así como del seguimiento a las recomendaciones. Además, es público y se pueden revisar las evidencias plasmadas por las instituciones.

6. Coordinación.

La coordinación entre las áreas responsables del Programa y las unidades de evaluación resulta indispensable para definir acciones de mejora realistas y dar seguimiento a su implementación. La participación de las áreas operativas favorece la apropiación de los compromisos establecidos.

7. Evaluación de la pertinencia de la ejecución.

La ejecución del subproceso resulta pertinente porque permite que los resultados de las evaluaciones se traduzcan en acciones concretas de mejora. Asimismo, fortalece la gestión orientada a resultados y contribuye a la institucionalización de la mejora continua.

8. Importancia estratégica.

El subproceso tiene una importancia estratégica elevada porque constituye el mecanismo mediante el cual las recomendaciones derivadas de las evaluaciones se incorporan a la gestión del Programa. La adecuada atención de los ASM contribuye al fortalecimiento institucional y a la mejora del desempeño.

9. Opinión de los actores.

Las áreas responsables consideran que los Aspectos Susceptibles de Mejora permiten identificar oportunidades de fortalecimiento y orientar los esfuerzos institucionales hacia la solución de problemas específicos. Se ha identificado en la Agenda SED que las recomendaciones derivadas de otras evaluaciones han sido implementadas por las áreas involucradas, situación que demuestra el compromiso con la mejora continua.

10. Mecanismos de satisfacción.

Los ASM no constituyen mecanismos directos para medir la satisfacción de la población beneficiaria; sin embargo, las acciones de mejora derivadas de ellos pueden contribuir a incrementar la calidad de los apoyos y servicios. Asimismo, algunas recomendaciones de las evaluaciones pueden incorporar la necesidad de desarrollar instrumentos específicos para conocer la percepción y satisfacción de las personas beneficiarias del Programa.

Durante el análisis del proceso de Evaluación no se identificaron cuellos de botella que afecten su operación. La evidencia revisada permitió constatar que las Reglas de Operación contemplan la realización de evaluaciones al Programa y establecen que el seguimiento se efectuará mediante los indicadores definidos en

la MIR. No obstante, se identificó un área de oportunidad para fortalecer la claridad del marco operativo de este proceso, ya que las Reglas de Operación no precisan de manera expresa las instancias responsables de la coordinación, gestión y seguimiento de las evaluaciones internas y externas, ni los mecanismos de coordinación previstos para su desarrollo.

En este sentido, la recomendación que se presenta a continuación busca fortalecer la certeza institucional del proceso de evaluación mediante la incorporación explícita de las instancias competentes y de los mecanismos de coordinación que permitan dar seguimiento a la programación, realización y atención de los resultados de las evaluaciones del Programa.

Recomendaciones del Proceso de Evaluación

No se identificaron recomendaciones específicas del programa asociadas al proceso de evaluación.

Medición de atributos de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos

Los procesos y subprocesos identificados en el presente documento no corresponden, en todos los casos, a procedimientos formalmente documentados por el Programa, ya que fueron reconstruidos a partir de diversas fuentes de información, tales como Reglas de Operación, el Manual de Planeación y Programación, procedimientos institucionales, entrevistas y documentación complementaria.

En este sentido, la valoración de atributos no se limita al desempeño observado de los procesos, sino que también considera su nivel de formalización, la evidencia disponible y su capacidad de medición dentro del esquema de operación del Programa.

Para realizar la medición de atributos se consideró la siguiente escala:

Valoración	Criterio
Alto	El proceso presenta una secuencia claramente definida, evidencia documental suficiente, actividades congruentes con su objetivo, así como entradas y salidas (productos identificables) que permiten inferir un adecuado funcionamiento.
Medio	El proceso presenta una lógica operativa identificable, pero existen vacíos de formalización, delimitación de responsabilidades, documentación o mecanismos de seguimiento que limitan la evidencia disponible.
Bajo	El proceso carece de claridad operativa, evidencia suficiente, productos identificables o mecanismos que permitan verificar razonablemente su contribución al objetivo previsto.

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Justificación
Planeación y Programación	Alto	Alto	Medio	Alto	Durante las entrevistas se observó que el personal tiene claridad respecto de los procesos relacionados con la planeación y programación del programa. Asimismo, la revisión documental permitió identificar diversos procedimientos que describen actividades, productos e instancias responsables vinculadas con la integración del diagnóstico, la programación y la formulación presupuestaria. Sin embargo, no se localizó un proceso integral formalmente documentado que articule la totalidad de las actividades involucradas en la planeación y programación. Esta situación resulta relevante, dado que dicha etapa constituye el punto de partida para la definición, desarrollo y ejecución del programa.
Comunicación	Medio	Medio	Medio	Bajo	Si bien existe una secuencia lógica para la planeación, producción y difusión de la información institucional, la cual se retomó del análisis de gabinete un proceso que aplica para todos los programas y actividades de la Secretaría, esta no se encuentra formalmente documentada. Además, la evidencia recabada durante las entrevistas y la información disponible resultan insuficientes para verificar la existencia y aplicación de mecanismos y acciones de difusión del programa.
Selección y Registro de	Alto	Medio	Alto	Alto	En las Reglas de Operación se identifican los criterios y requisitos que deben cumplir las personas para acceder al programa; sin embargo, no fue posible

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Justificación
Personas Beneficiarias					localizar un documento que describa de manera explícita el procedimiento que debe seguir la población para incorporarse a este. No obstante, durante las entrevistas se identificó un proceso que contempla actividades de focalización, elegibilidad, validación documental y registro de las personas beneficiarias. Asimismo, se observó que la oportunidad en la atención y acceso al programa depende, en gran medida, de la coordinación entre la Secretaría y la Fundación para su adecuada ejecución. En este sentido, resulta pertinente documentar y difundir un proceso dirigido a la población objetivo que establezca de manera clara los pasos, requisitos y mecanismos de acceso a los beneficios del programa, con el fin de fortalecer la transparencia y facilitar su incorporación.
Planeación Operativa para la Entrega de Componentes	Medio	Medio	Medio	Alto	La información correspondiente a esta etapa se identificó principalmente a partir de las entrevistas realizadas, más que mediante procedimientos formalmente documentados. No obstante, las actividades descritas resultan congruentes con los procesos de preparación de los componentes que posteriormente son entregados a la población beneficiaria. También, se observó que la mayor responsabilidad en esta etapa recae en la Fundación, la cual señaló durante la entrevista que cuenta con la certificación

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Justificación
					ISO 9001:2015. En este contexto, y considerando la propuesta de desarrollar una matriz interna de procesos -la cual se abordará más adelante- resulta pertinente definir y documentar para fines operativos la interacción entre la Secretaría y la Fundación, especificando responsabilidades, actividades y mecanismos de coordinación que contribuyan a una ejecución más eficiente y transparente del programa.
Entrega de los Componentes del Programa a Beneficiarios	Alto	Alto	Medio	Alto	Al igual que en la etapa de Planeación Operativa para la Entrega de Componentes, la información correspondiente a esta fase se identificó principalmente a partir de las entrevistas realizadas, más que mediante procedimientos formalmente documentados. Asimismo, se observó que la interacción entre la Fundación y la Secretaría constituye un elemento fundamental para su adecuada ejecución. Los subprocesos identificados muestran una vinculación directa con la provisión de apoyos y la actualización de registros de las personas beneficiarias; sin embargo, no se localizaron mecanismos formalmente documentados que permitan evaluar la cobertura efectiva de la entrega de los componentes. Cabe señalar que parte de la reconstrucción de esta etapa se sustentó en procedimientos correspondientes a otros programas operados por la Secretaría, los cuales, si bien no son específicos del programa evaluado, proporcionan elementos de referencia

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Justificación
					sobre la forma en que la institución desarrolla actividades similares.
Seguimiento Operativo de Beneficiarios	Medio	Medio	Medio	Alto	Se identificaron actividades de supervisión por parte de la Secretaría y mecanismos de documentación de resultados a cargo de la Fundación; sin embargo, la evidencia disponible no permite verificar la existencia de procesos de intercambio de información derivados de estos instrumentos ni la utilización de sus resultados para la mejora operativa del programa. Asimismo, durante las entrevistas se señaló que ambas instancias mantienen reuniones trimestrales para la actualización del padrón de personas beneficiarias, en concordancia con lo establecido en el Convenio Marco de colaboración. No obstante, no se identificaron mecanismos o procedimientos orientados al análisis de la permanencia de las personas beneficiarias en el programa, ni evidencia que permita determinar si la información generada en dichas reuniones es utilizada para evaluar su continuidad o realizar ajustes en la operación.
Control Interno y Contraloría Social	Medio	Medio	Medio	Alto	Si bien se proporcionó un Programa de Trabajo de Control Interno que evidencia la existencia de acciones orientadas a la administración de riesgos, entre ellas la elaboración de la matriz y el mapa de riesgos, la información disponible no permite valorar de manera integral su alcance, implementación y efectividad. Asimismo, la evidencia revisada no

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Justificación
					permitió identificar riesgos específicos asociados a la operación del Programa ni las medidas previstas para su mitigación. Por otra parte, la existencia de mecanismos de vigilancia y participación ciudadana se considera pertinente y congruente con la naturaleza del Programa, dado que pueden contribuir al fortalecimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua. Sin embargo, no se contó con evidencia documental que acreditara la operación de dichos mecanismos y, durante las entrevistas, se señaló que el Programa actualmente no dispone de ellos.
Seguimiento	Alto	Medio	Alto	Alto	La revisión documental permitió identificar un procedimiento general que describe actividades, productos e instancias responsables vinculadas con el monitoreo y la supervisión de los programas operados por la Secretaría, lo que proporciona elementos de referencia sobre la forma en que estas funciones podrían desarrollarse para el programa evaluado. Sin embargo, no se localizó un proceso específico y formalmente documentado que articule de manera integral la totalidad de las actividades, áreas responsables y mecanismos involucrados en esta etapa. Aunado a lo anterior, a partir de una consulta realizada a la Secretaría, se identificó que el proceso incorpora actividades relacionadas con el monitoreo de

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia	Justificación
					indicadores, el análisis del desempeño y la atención de observaciones, elementos que contribuyen a la retroalimentación y mejora operativa del programa. No obstante, la evidencia disponible no permitió corroborar de manera documental la integración de estos elementos dentro de un proceso específico para el programa evaluado.
Evaluación	Alto	Medio	Medio	Alto	Las Reglas de Operación contemplan la realización de evaluaciones internas y externas. No obstante, la ejecución efectiva de dichos ejercicios se encuentra sujeta a la programación anual y a la disponibilidad presupuestal. Sin embargo, no se identificó en la documentación proporcionada un proceso que establezca los criterios y mecanismos para determinar la modalidad de evaluación a realizar, su factibilidad, las instancias responsables de dicha decisión y la forma en que estas se coordinan e interrelacionan durante el proceso. Esta ausencia limita la claridad respecto a la planeación y gestión de las evaluaciones, así como a la definición de responsabilidades para su implementación.

Derivado de la revisión de los documentos programáticos y operativos del programa, la información complementaria disponible, las evaluaciones previas y las entrevistas realizadas al personal involucrado en su operación, se identificó la ausencia de indicadores orientados a medir la eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos implementados.

Por otro lado, se analizaron los indicadores contenidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como aquellos propuestos en el marco de la Evaluación de Diseño con Módulo de Contribución y Gestión realizada como parte del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025.

Como resultado de este análisis, se observó que los indicadores vigentes de la MIR únicamente se vinculan con un componente y tres actividades, centrándose en el seguimiento de avances administrativos relacionados con la elaboración de reportes. Sin embargo, dichos indicadores no permiten medir la producción, entrega y características de la totalidad de los bienes y servicios proporcionados a la población beneficiaria ni, en el caso de las actividades, la gestión de los procesos mediante los cuales la institución genera dichos productos y servicios.

Asimismo, si bien en la Agenda del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) se acreditó la modificación de la MIR, se constató que no fueron incorporadas las propuestas de indicadores formuladas en la evaluación previamente realizada para la construcción de una MIR interna del programa. En este sentido, resulta pertinente revisar nuevamente dichas recomendaciones y valorar su implementación, ya que la adopción de una MIR interna contribuiría a medir de manera más precisa la contribución del programa a la atención y mitigación del problema público que busca resolver, además de generar información más específica sobre el desempeño de los apoyos otorgados. Esto fortalecería la capacidad de seguimiento, análisis y toma de decisiones orientadas a la mejora continua de la intervención.

Considerando lo anterior, se sugiere incorporar indicadores en las Reglas de Operación, con el propósito de fortalecer la coherencia entre el diseño, la operación y el seguimiento del programa, así como de reflejar de manera más

adecuada su lógica de intervención, misma que se expresa en la mecánica de operación y, en consecuencia, en los procesos del programa (véase Ilustración 15).

Ilustración 15. Modelo de vinculación.



Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en la Guía para la Vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados con las Reglas de Operación.

Con base en lo anterior, se realiza la siguiente propuesta de indicadores para fortalecer sus Reglas de Operación y la medición del programa:

Indicador 1		
Nombre del indicador	**Definición**	**Medio de verificación**
Cobertura de atención a población con carencia por acceso a la alimentación	Mide el porcentaje de personas con carencia por acceso a la alimentación en el estado de Tlaxcala que son atendidas por el programa Banco de Alimentos durante el ejercicio fiscal,	1. ENIGH – Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares emitida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); periodicidad: Bienal. Consulta en: https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/

Indicador 1			
	respecto del total de población estatal estimado en dicha condición, con base en las mediciones de pobreza multidimensional.	2. Medición de la pobreza multidimensional; INEGI; periodicidad: Bienal https://www.inegi.org.mx/desarrollosocial/pm/ 3. Padrón de beneficiarios del Programa Banco de Alimentos; Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala; periodicidad: Trimestral.	
Método de cálculo		**Unidad de medida**	**Frecuencia de medición**
(PBCA / PCAE) × 100 Donde: PBCA = Personas con carencia alimentaria atendidas por el programa en el año t PCAE = Total de personas con carencia por acceso a la alimentación en el estado de Tlaxcala en el año t (estimación CONEVAL–INEGI)		Porcentaje	Anual

NOTA: Este indicador es una estimación anual, ya que depende de la publicación de la ENIGH emitida por el INEGI con frecuencia bienal. Es por ello que su precisión es aproximada.

Indicador 2		
Nombre del indicador	**Definición**	**Medio de verificación**
Cobertura de entrega de paquetes alimentarios	Mide el porcentaje de personas beneficiarias que reciben paquetes alimentarios respecto del total programado en el ejercicio fiscal.	Registros administrativos del programa / padrón de beneficiarios al resguardo de la Dirección de Desarrollo Comunitario.
Método de cálculo	**Unidad de medida**	**Frecuencia de medición**
(PPAE / PPA) × 100 Donde: PPAE = Personas que reciben paquete alimentario PPA = Personas programadas para recibirlo	Porcentaje	Trimestral

Indicador 3			
Nombre del indicador	**Definición**	**Medio de verificación**	
Mejora del estado nutricional en población infantil atendida	Mide el porcentaje de niñas y niños atendidos en el componente de Nutrición Pediátrica que presentan mejora en su estado nutricional entre la evaluación inicial y la evaluación final del programa durante el ejercicio fiscal	Expedientes clínico-nutricionales / registros de evaluación inicial, intermedia y final del componente de Nutrición Pediátrica	
Método de cálculo		**Unidad de medida**	**Frecuencia de medición**
(PNEF / PNI) × 100 Donde: PNEF = Número de niñas y niños que mejoran su clasificación nutricional en la evaluación final PNI = Número total de niñas y niños evaluados en la intervención		Porcentaje	Anual (por cohorte de intervención)

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas

- El personal de las unidades que intervienen en los procesos cuenta con un amplio conocimiento y experiencia sobre la operación del Programa, así como claridad respecto de las actividades y responsabilidades que le corresponden. Este conocimiento institucional permitió reconstruir los procesos y subprocesos, identificando las principales actividades, actores involucrados, insumos, productos, mecanismos de coordinación y flujos de información presentes en las distintas etapas de operación. De igual forma, la experiencia acumulada por el personal favorece la continuidad, coordinación y adecuada ejecución de las actividades, aun cuando algunos procedimientos no se encuentran formalmente documentados o la información está dispersa en diversos instrumentos. En este sentido, el conocimiento operativo constituye una capacidad institucional relevante que puede aprovecharse como insumo para fortalecer la documentación, estandarización y transferencia del conocimiento asociado a la operación del Programa.

- La coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos permite complementar capacidades institucionales, técnicas y operativas para fortalecer la atención de la población beneficiaria. La participación de ambas instancias favorece la articulación de recursos, conocimientos, experiencia y redes de colaboración para el desarrollo de las actividades del Programa, particularmente en la planeación y entrega de los componentes, la implementación de capacitaciones y el seguimiento de las personas beneficiarias. Asimismo, esta colaboración facilita la atención de necesidades específicas de la población, amplía el alcance de las acciones y contribuye a mantener la continuidad de la operación. La experiencia y especialización de la Fundación, en conjunto con las capacidades institucionales y de coordinación de la Secretaría, constituyen un elemento relevante para favorecer el cumplimiento de los objetivos del Programa y fortalecer la atención integral de la población beneficiaria.

- El Programa cuenta con criterios de elegibilidad, requisitos de acceso, mecanismos para la entrega de los apoyos y procedimientos para el registro de las personas beneficiarias claramente definidos en sus instrumentos normativos. Estos elementos permiten orientar la identificación y selección de la población objetivo, establecer condiciones homogéneas para el acceso a los apoyos y delimitar las actividades y responsabilidades asociadas a su entrega. También, favorecen la aplicación consistente de los criterios establecidos, facilitan el seguimiento de las personas atendidas y brindan certeza y transparencia durante las distintas etapas de la operación. La existencia de disposiciones claras contribuye a reducir la discrecionalidad en la toma de decisiones y a garantizar que los apoyos se otorguen conforme a los objetivos y características definidos por el Programa.

- El diseño operativo del Programa favorece una atención integral de la población beneficiaria mediante la articulación de componentes complementarios de apoyo alimentario, capacitación laboral y nutrición pediátrica. La combinación de estos componentes permite atender distintas dimensiones de la problemática identificada, al contribuir tanto al acceso a una alimentación adecuada como al fortalecimiento de capacidades para la inserción laboral o el desarrollo de iniciativas de autoempleo y a la atención de necesidades nutricionales específicas de la población infantil. Asimismo, la complementariedad de las acciones amplía el alcance de la intervención y permite brindar una atención diferenciada de acuerdo con las características y necesidades de las personas beneficiarias. En este sentido, el enfoque integral del Programa constituye una fortaleza para avanzar hacia una atención más amplia y favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

- El Programa mantiene vinculación con instituciones académicas, lo que contribuye al fortalecimiento técnico y operativo del componente de capacitación laboral. Esta colaboración permite aprovechar la experiencia, los conocimientos especializados y las capacidades formativas de dichas instituciones para ampliar y diversificar la oferta de capacitación dirigida a las personas beneficiarias. Asimismo, favorece el desarrollo de actividades acordes con las necesidades identificadas y facilita el acceso a recursos y espacios que

complementan las capacidades institucionales del Programa. Es por ello que, la participación de instituciones académicas constituye una fortaleza que contribuye al desarrollo de conocimientos y habilidades para favorecer la inserción laboral o el fortalecimiento de iniciativas de autoempleo.

- El modelo de intervención del Programa ha sido presentado ante organizaciones e instituciones especializadas, entre ellas el Boston Hospital y la organización Organismo de Nutrición Infantil (ONI A.C.), recibiendo valoraciones favorables que reflejan el reconocimiento externo de sus prácticas y resultados. Este reconocimiento externo refleja la pertinencia de las prácticas implementadas y la capacidad del Programa para articular acciones orientadas a la atención alimentaria, el fortalecimiento de capacidades y la nutrición infantil. La retroalimentación obtenida contribuye a respaldar la pertinencia del modelo de atención y constituye un referente para identificar elementos susceptibles de fortalecimiento y mejora continua.

- La Fundación cuenta con certificaciones en materia de calidad, entre ellas la certificación ISO, así como con evaluaciones de impacto social que respaldan sus procesos de gestión y la implementación de sus acciones. Estos mecanismos permiten fortalecer la estandarización de sus actividades, promover la mejora continua y generar evidencia sobre los resultados alcanzados. Asimismo, la adopción de estándares de calidad y la evaluación de sus intervenciones contribuyen a fortalecer la confianza entre las instituciones participantes, las organizaciones aliadas y la población beneficiaria. De ahí que, la experiencia que aporta la Fundación constituye una capacidad institucional relevante que favorece la adecuada operación del Programa.

- La UR del programa ha incorporado mecanismos de mejora derivados de su experiencia operativa y del aprendizaje institucional acumulado, lo que evidencia su capacidad para adaptar y fortalecer sus procesos a partir de las necesidades identificadas durante la implementación del Programa. Entre estas acciones destaca la incorporación de procedimientos para validar la información contenida en los padrones de personas beneficiarias, los cuales contribuyen a detectar y

reducir inconsistencias, mejorar la calidad y confiabilidad de los registros y facilitar el seguimiento de las solicitudes recibidas.

Oportunidades

- La posibilidad de incorporar nuevas instituciones académicas a las acciones del Programa representa una oportunidad para ampliar y diversificar la oferta de capacitación laboral. La suma de nuevos aliados permitiría aprovechar distintas capacidades técnicas y formativas, incorporar contenidos acordes con las necesidades de las personas beneficiarias y fortalecer sus oportunidades de inserción laboral o autoempleo.

Debilidades

- La documentación normativa y operativa del Programa presenta áreas de oportunidad relacionadas con su actualización, homologación y formalización. Si bien existen diversos instrumentos que orientan el desarrollo de las actividades, algunos procedimientos no se encuentran documentados de manera integral o específica, por lo que parte de la operación depende del conocimiento y la experiencia acumulada por el personal responsable. Esta situación puede generar diferencias en la ejecución de las actividades, limitar la estandarización de los procesos y dificultar la transferencia del conocimiento institucional ante posibles cambios de personal.

- La información operativa del Programa se encuentra dispersa en distintos documentos y registros institucionales, lo que dificulta su localización, consulta e integración. Esta situación incrementa el tiempo requerido para reunir y analizar la información disponible y limita su aprovechamiento oportuno para la gestión, el seguimiento y la toma de decisiones del Programa.

- La información disponible en las páginas electrónicas de la Secretaría presenta rezagos en su actualización, lo que dificulta la localización y consulta oportuna de información normativa y operativa del Programa. La permanencia de contenidos desactualizados puede limitar la disponibilidad de información clara y

vigente para las personas interesadas y las áreas involucradas en su operación, así como generar dificultades para identificar los documentos y disposiciones aplicables.

- El Programa cuenta con procesos de supervisión y monitoreo que generan información sobre el desarrollo de sus actividades; sin embargo, no se identificó evidencia documental que permita verificar de qué manera los resultados obtenidos se utilizan para la toma de decisiones, la retroalimentación de la operación o la implementación y seguimiento de acciones de mejora. Esta situación limita la posibilidad de valorar el aprovechamiento sistemático de la información generada y su contribución al fortalecimiento de la gestión y la mejora continua del Programa.

- Se identificó una falta de alineación directa entre la estructura programática y la lógica de intervención del Programa, particularmente en la correspondencia entre los componentes y las acciones que integran la intervención. Esta situación dificulta identificar con claridad la contribución de cada componente al logro de los objetivos y resultados esperados, así como realizar un seguimiento integral de su desempeño.

- No se identificaron indicadores específicos que permitan monitorear el desempeño de los componentes del Programa, tales como el Paquete Alimentario, la Capacitación Laboral y la Nutrición Infantil. Asimismo, los indicadores incluidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se orientan principalmente al seguimiento de avances administrativos y a la elaboración de reportes, sin proporcionar información directa sobre los resultados o efectos derivados de los apoyos otorgados. Derivado de esto, la disponibilidad de información es limitada para valorar el desempeño de los componentes y su contribución al cumplimiento de los objetivos del Programa.

- No se identificaron mecanismos de participación y vigilancia ciudadana vinculados con la operación del Programa. De acuerdo con la información recabada, la decisión de no implementar estos mecanismos deriva de la preocupación de la Fundación respecto a que los apoyos otorgados puedan

asociarse o interpretarse como acciones con fines partidistas. Esta preocupación es consistente con las disposiciones establecidas en el convenio de colaboración para preservar la neutralidad del Programa y evitar el uso político o partidista de los apoyos. No obstante, la participación ciudadana constituye una buena práctica que contribuye a fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, así como a generar mayor confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. En este sentido, la ausencia de mecanismos de participación limita la incorporación de la población beneficiaria en las acciones de vigilancia y seguimiento de los apoyos otorgados.

- La información generada mediante las evaluaciones iniciales, intermedias y finales de las personas beneficiarias no se aprovecha para fortalecer la articulación interinstitucional con otros programas y servicios gubernamentales. Esta situación limita la posibilidad de identificar necesidades adicionales y canalizar a la población beneficiaria hacia apoyos complementarios que favorezcan una atención más integral y contribuyan a ampliar los resultados de la intervención.

- Los reportes de seguimiento y supervisión concentran principalmente evidencia fotográfica y datos generales sobre las actividades realizadas; sin embargo, incorporan información limitada sobre las incidencias detectadas, las acciones de mejora propuestas y el seguimiento a su atención. Esta situación dificulta el aprovechamiento de los resultados de la supervisión para retroalimentar la operación y limita la identificación oportuna, prevención y mitigación de posibles contingencias operativas.

Amenazas

- La operación de las actividades sustantivas del Programa depende en gran medida de la capacidad operativa y de abasto de la Fundación Banco de Alimentos. Considerando que la Fundación también atiende a población de otras entidades federativas, un incremento en la demanda o una reducción en la disponibilidad de alimentos podría limitar su capacidad para cubrir oportunamente

los requerimientos del Programa y afectar el alcance de la cobertura prevista en el estado de Tlaxcala.

Valoración final del programa

La valoración del Programa se realizó con base en el nivel de cumplimiento de los atributos analizados en el apartado *Medición de atributos de los procesos y subprocesos* (véase Tabla 4).

Tabla 4. Cálculo global de los atributos de los procesos del Programa

Atributo	Porcentaje de procesos que cumplen con el atributo	Puntos obtenidos
Eficacia	77.78%	4
Oportunidad	61.11%	3
Suficiencia	61.11%	3
Pertinencia	88.89%	5
	Total	**15/20**
	Valoración global	**75%**

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

A partir de la evidencia documental y de la información recabada durante las entrevistas, se identificó que las principales fortalezas del Programa se encuentran en la pertinencia y la eficacia de sus procesos, lo que favorece el cumplimiento de sus objetivos operativos. En contraste, las principales áreas de oportunidad se concentran en los atributos de oportunidad y suficiencia, los cuales reflejan la necesidad de fortalecer la formalización de algunos procesos, consolidar los mecanismos de seguimiento y generar información que permita valorar de manera más objetiva el desempeño y los resultados del Programa.

Los resultados obtenidos para cada atributo se presentan a continuación:

- **Eficacia (77.78%):** La evidencia disponible permite identificar que las principales actividades operativas se llevan a cabo y generan los productos esperados para el funcionamiento del Programa. La revisión documental y las entrevistas muestran que existen mecanismos para planear, seleccionar beneficiarios, entregar apoyos, realizar actividades de seguimiento y desarrollar procesos de evaluación. Sin embargo, también se identificó que varios de estos procesos carecen de procedimientos formalmente documentados que integren las actividades, responsables y productos

esperados, o mecanismos de medición que permitan verificar de manera objetiva el grado de cumplimiento de las metas establecidas. En consecuencia, aunque el Programa muestra capacidad para operar y alcanzar sus resultados, la evidencia disponible no permite demostrar de forma consistente que todos los procesos cumplen plenamente sus objetivos. El fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo y la formalización de los procesos permitirían incrementar la capacidad para medir y demostrar su eficacia.

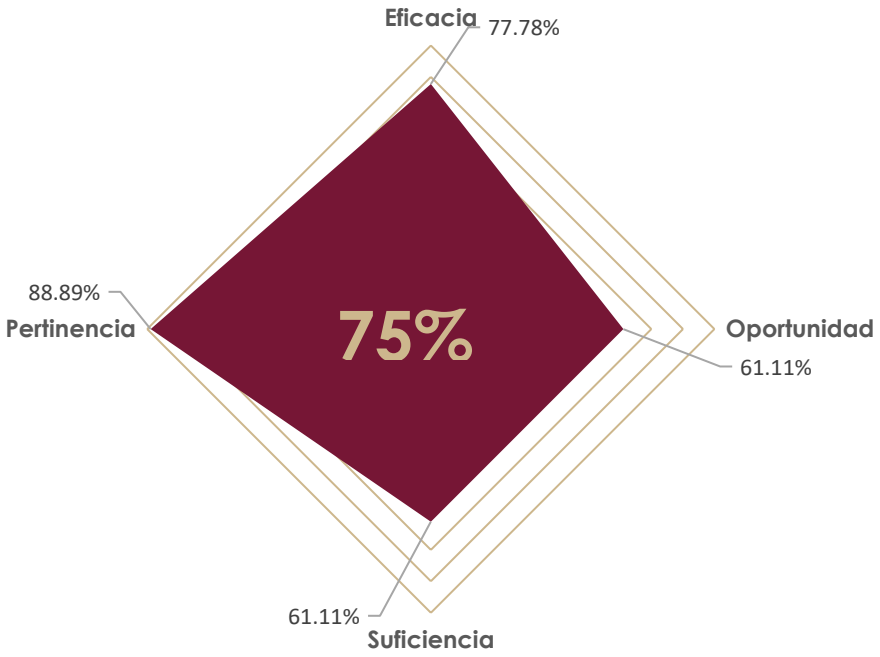
- **Oportunidad (61.11%):** La evidencia disponible permite identificar que las principales actividades operativas se llevan a cabo y generan los productos esperados para el funcionamiento del Programa. La revisión documental y las entrevistas muestran que existen mecanismos para planear, seleccionar beneficiarios, entregar apoyos, realizar actividades de seguimiento y desarrollar procesos de evaluación. Sin embargo, también se identificó que varios de estos procesos carecen de procedimientos formalmente documentados que integren las actividades, responsables y productos esperados, o mecanismos de medición que permitan verificar de manera objetiva el grado de cumplimiento de las metas establecidas. En consecuencia, aunque el Programa muestra capacidad para operar y alcanzar sus resultados, la evidencia disponible no permite demostrar de forma consistente que todos los procesos cumplen plenamente sus objetivos. El fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo y la formalización de los procesos permitirían incrementar la capacidad para medir y demostrar su eficacia.
- **Suficiencia (61.11%):** La evaluación evidencia que los procesos generan los productos necesarios para la operación del Programa; sin embargo, en algunas etapas no fue posible corroborar, con la evidencia documental disponible, que los resultados producidos sean suficientes para atender de manera integral los objetivos previstos. Por ejemplo, no se identificaron procedimientos documentados para verificar el alcance de la entrega de los componentes ni mecanismos que permitan analizar la información

derivada del seguimiento de las personas beneficiarias para retroalimentar la operación del Programa. Asimismo, en diversos procesos la reconstrucción se sustentó principalmente en entrevistas y documentación complementaria, lo que limita la evidencia disponible para demostrar que los resultados generados son completos para el logro de los objetivos institucionales. Por ello, la valoración no refleja deficiencias en la ejecución de las actividades, sino la necesidad de fortalecer la evidencia que permita demostrar la suficiencia de los resultados alcanzados.

- **Pertinencia (88.89%):** La evaluación muestra que los procesos del Programa presentan una adecuada correspondencia entre las actividades que desarrollan y los objetivos que persigue la intervención. A lo largo del análisis se observó que las etapas de planeación, selección de personas beneficiarias, preparación y entrega de apoyos, seguimiento y evaluación responden a la lógica operativa del Programa y permiten atender las necesidades de la población objetivo. Asimismo, durante las entrevistas se identificó que el personal conoce las actividades que le corresponden y existe coordinación entre la Secretaría y la Fundación para llevarlas a cabo. No obstante, en diversos procesos se detectó la ausencia de procedimientos formalmente documentados que integren de manera completa las actividades, responsabilidades y mecanismos de coordinación. Esta situación representa una oportunidad de mejora para fortalecer la gestión institucional; sin embargo, no limita que, en términos generales, las actividades desarrolladas sean congruentes con los objetivos y resultados esperados del Programa.

Con relación a los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, el Programa obtuvo una **valoración global de 75 por ciento**, lo que indica un nivel de consolidación operativa "Encaminado a la consolidación" (véase Gráfica 2).

Gráfica 2. Valoración promedio de los procesos del Programa por atributo.



Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

En la siguiente tabla de criterios se puede observar la interpretación del valor obtenido de forma global y que coloca al Programa en el penúltimo nivel de la escala:

Nivel	Rango	Interpretación
Consolidado	**[81% al 100%]**	Los procesos del programa se encuentran formalmente definidos, documentados y estandarizados, permitiendo una operación eficiente, consistente y orientada al cumplimiento de los objetivos. Asimismo, se observa una clara definición de responsabilidades entre los actores involucrados. Existen mecanismos de seguimiento y evaluación que facilitan la identificación de resultados y la implementación de acciones de mejora continua.
Encaminado a la consolidación	**[61% al 80%)**	Los procesos presentan un alto grado de formalización y funcionamiento. Aunque cuentan con mecanismos de control, seguimiento y evaluación, aún se identifican

Nivel	Rango	Interpretación
		oportunidades específicas para fortalecer la estandarización, la mejora continua o algunos aspectos normativos y operativos.
En desarrollo	**[41% al 60%)**	Los procesos muestran avances importantes en su definición y operación; sin embargo, la documentación, estandarización y monitoreo son parciales o se aplican de manera heterogénea. Se identifican áreas de oportunidad que limitan la eficiencia y consistencia de la gestión del programa.
Básico	**[21% al 40%)**	Los procesos se encuentran definidos de manera incipiente y presentan debilidades significativas en su documentación, implementación y seguimiento. La operación depende en gran medida de prácticas no formalizadas y el cumplimiento normativo es parcial.
Rezagado	**[0% al 20%)**	No se identifican procesos formalmente establecidos o los existentes son insuficientes para orientar la operación del programa. Existen deficiencias importantes en la documentación, control, seguimiento y cumplimiento normativo, lo que limita significativamente la capacidad institucional para alcanzar los objetivos planteados.

Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia.

Dicha valoración refleja que, en términos generales, los procesos identificados permiten el cumplimiento de los objetivos operativos y favorecen la adecuada ejecución del Programa. No obstante, la evaluación evidencia que aún existen oportunidades para fortalecer su consolidación institucional mediante una mayor formalización de los procesos, el desarrollo de mecanismos de monitoreo orientados a resultados y una mejor integración de la información generada durante la operación. La atención de estos aspectos contribuirá a fortalecer la capacidad del Programa para demostrar su desempeño, retroalimentar la toma de decisiones y consolidar un esquema de mejora continua sustentado en evidencia.

Hallazgos y recomendaciones

En general, las recomendaciones se clasifican, en dos categorías: Consolidación y Reingeniería de procesos o subprocesos. Sin embargo, como resultado del análisis realizado, no se identificaron recomendaciones que impliquen la reingeniería de procesos o subprocesos, ya que la evaluación evidencia que el Programa Banco de Alimentos cuenta con una estructura operativa funcional y procesos que, en términos generales, cumplen con su propósito.

En este sentido, las recomendaciones formuladas corresponden a acciones de **consolidación** orientadas principalmente a fortalecer la formalización de los procesos, la generación y aprovechamiento de información para la toma de decisiones, la coordinación entre las instancias participantes y la evidencia documental que respalda la operación del Programa.

En el Anexo VII, se presenta la viabilidad de su implementación, las instancias responsables, la situación que da origen a la recomendación, los efectos esperados, los medios de verificación y el nivel de priorización, con el propósito de facilitar la programación, seguimiento e implementación de las acciones de mejora.

Principales Hallazgos

- Destaca la generación de conocimiento por parte de la Fundación mediante la publicación, en 2024, de la investigación "*La Educación No Formal como estrategia para la empleabilidad: Empleo Digno*", en la que se presentan los resultados del programa Alimento del Futuro. La investigación fue presentada en un congreso latinoamericano, lo que evidencia el interés de la Fundación por documentar y difundir los resultados de sus intervenciones, fortalecer sus procesos mediante el uso de evidencia y promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas con instituciones especializadas.

- El programa presenta un modelo de atención integral que articula apoyo alimentario, capacitación laboral y nutrición pediátrica para atender distintas

dimensiones de la problemática, lo que lo hace sostenible en el tiempo. Una de las actividades que realiza para asegurar que la población infantil continúe suplementándose, es que capacitan a los responsables de los infantes para que preparen suplementos artesanales.

- Derivado de las entrevistas realizadas, se identificó que, si bien el convenio establece una cantidad determinada de apoyos asociada a la aportación de la Secretaría, la Fundación continúa otorgando apoyos adicionales durante toda la vigencia del instrumento, en función de su capacidad operativa y disponibilidad de recursos. Esta práctica evidencia un compromiso institucional que trasciende el cumplimiento de las metas mínimas convenidas y contribuye a ampliar la cobertura de atención del programa, en congruencia con la misión de la Fundación orientada al rescate de alimentos y a la mitigación de la inseguridad alimentaria, fortaleciendo así su contribución a la seguridad alimentaria de la población objetivo.

- La operación del Programa se desarrolla de manera coordinada entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos, siendo esta última un actor estratégico para la ejecución de los componentes de apoyo alimentario, de capacitación laboral y nutrición pediátrica. Es importante mencionar que el personal tiene claridad sobre los procesos de planeación y programación del programa; sin embargo, no se identificó un proceso integral formalmente documentado que articule todas las actividades involucradas en esta etapa.

- La documentación institucional, que incluye principalmente el borrador del Manual de Procedimientos y Reglas de Operación, permite identificar la mayor parte de los procesos sustantivos del Programa; sin embargo, diversos procedimientos no se encuentran formalmente documentados, por lo que fue necesario reconstruir su funcionamiento a partir de entrevistas con actores clave y la revisión de distintas fuentes documentales.

- Durante la evaluación se identificó que diversos documentos y medios institucionales contienen información desactualizada o presentan inconsistencias entre sí, lo que representa un área de oportunidad para fortalecer la gestión de la

información institucional y favorecer que la información disponible para la ciudadanía y para las áreas operativas sea vigente, consistente y de fácil consulta.

- La Secretaría de Bienestar cuenta con medios institucionales para la difusión del Programa; sin embargo, durante la revisión de la página electrónica se identificó que la información específica del Programa Banco de Alimentos no resulta fácilmente visible o accesible para las personas usuarias. Lo anterior limita la identificación inmediata del Programa dentro de la oferta institucional y representa un área de oportunidad para fortalecer los mecanismos de orientación dirigidos a la población interesada.

- Se identificó una lógica operativa consistente para la selección y registro de beneficiarios, basada en actividades de focalización, validación documental y registro en padrón.

- Las Reglas de Operación establecen criterios y requisitos de acceso, pero no se localizó un documento que describa de manera clara el procedimiento que debe seguir la población para incorporarse al programa.

- El Programa cuenta con mecanismos de seguimiento operativo y supervisión, que permiten dar seguimiento a la ejecución de sus actividades; no obstante, estos se basan principalmente en reportes administrativos que carecen de apartados que permitan recabar mayor información y valorar el desempeño del programa, por ende generen información para la toma de decisiones.

- La Secretaría de Bienestar, en coordinación con la Fundación, incorporó cuestionarios iniciales obligatorios en materia de nutrición y empleabilidad, los cuales generan información útil para el seguimiento y la evaluación del Programa, al permitir realizar análisis estadísticos sobre las condiciones y características de la población beneficiaria. Asimismo, durante la operación se identificó un proceso de mejora continua en los instrumentos utilizados, ya que algunas mediciones fueron revisadas y ajustadas con base en la evidencia obtenida. Un ejemplo de ello fue el estudio de cortisol aplicado a niñas y niños, el cual dejó de implementarse al determinarse que no constituía un factor relevante para explicar las condiciones

de malnutrición de la población atendida y que su aplicación implicaba un costo elevado para la Fundación.

- La Secretaría de Bienestar cuenta con un Programa de Control Interno; sin embargo, no se identificaron mecanismos específicos orientados a la gestión de riesgos operativos asociados directamente al Programa evaluado. No obstante, durante una de las entrevistas la UR señaló que aunque no existe un riesgo específico para este programa en la matriz general, se analizan los riesgos aplicables. En este sentido, se han mejorado los convenios con la fundación, especificando requisitos para los padrones de beneficiarios y formatos de tablas para reducir errores y carga de trabajo manual.

En esta materia, la Fundación cuenta con un Programa de Control Interno en el que identifican los riesgos asociados a cada uno de sus proyectos y áreas.

- No se identifica un mecanismo de participación y vigilancia ciudadana que contribuyan a la transparencia y rendición de cuentas de los recursos del Programa. Durante las entrevistas la Secretaría de Bienestar menciona que no se implementan los comités de contraloría social estándar para evitar interpretaciones partidistas, utilizando en su lugar comités de participación ciudadana y procesos de supervisión aleatoria para verificar la entrega de paquetes.

- La Fundación no cuenta con indicadores de desempeño formalmente definidos; sin embargo, dispone de información recabada mediante la aplicación de encuestas a la población beneficiaria, la cual permite conocer características, percepciones y algunos resultados asociados a los apoyos otorgados, principalmente con los paquetes alimentarios. También comenzó a realizar sesiones de escucha para entender las necesidades de la gente.

- Se identificó que las Reglas de Operación hacen referencia al Comité Consultivo de Bienestar en el apartado de evaluación; sin embargo, no se delimita la participación de las instancias competentes para coordinar, gestionar y dar seguimiento a las evaluaciones del Programa, de conformidad con las atribuciones que les corresponden en materia de planeación y evaluación del desarrollo estatal.

Recomendaciones

R1. Desarrollar un Manual de Procedimientos interno que incorpore, como mínimo, el marco jurídico aplicable, el ámbito de aplicación, las responsabilidades de las unidades participantes, la descripción detallada de los procedimientos y sus respectivos diagramas de flujo. Dicho manual se sugiere se realice en apego a los lineamientos que emita la Oficialía Mayor para su actualización y homologación. Asimismo, integre de manera formal la totalidad de los procesos y subprocesos que son necesarios para el programa.

Adicionalmente, se sugiere revisar la *Guía para emitir documentos normativos* y la *Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Manuales de Procedimientos*, los cuales los pueden orientar con los elementos mínimos a considerar.

R2. Formalizar, como mínimo, los procedimientos correspondientes a la planeación operativa para la entrega de los componentes y al seguimiento de las personas beneficiarias, definiendo de manera clara las actividades, responsables, productos, mecanismos de coordinación y flujos de información involucrados en su ejecución. Lo anterior permitirá fortalecer la estandarización de la operación, facilitar la transferencia del conocimiento institucional y contribuir a la continuidad del Programa ante posibles cambios en el personal responsable.

R3. Fortalecer la accesibilidad de la información relacionada con el Programa mediante la revisión y actualización periódica de los documentos y materiales de consulta dirigidos a las personas potencialmente beneficiarias y a las áreas involucradas en su operación. Lo anterior, considerando que durante la evaluación se identificó información desactualizada en distintos documentos y medios institucionales, por lo que mantenerla vigente favorecerá su consulta, consistencia y aprovechamiento.

R4. Fortalecer la visibilidad del Programa Banco de Alimentos en la página electrónica de la Secretaría de Bienestar mediante la incorporación de un espacio de acceso directo en la página de inicio, como un banner, imagen interactiva o recurso audiovisual, que permita a las personas usuarias identificar de manera clara

las características generales del Programa y los apoyos que ofrece. Asimismo, dicho espacio podría incorporar un enlace al apartado específico del Programa o redirigir al sitio electrónico de la Fundación Banco de Alimentos, con el propósito de orientar a la población interesada, facilitar el acceso a información oficial y evitar confusiones con otros programas sociales que opera el Gobierno del Estado.

Ilustración 16. Ejemplo de material visual para página de inicio (banner).



Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa Banco de Alimentos.

R5. Fortalecer la documentación de los mecanismos de coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos en el Convenio Marco de Colaboración, mediante la incorporación de mayores precisiones respecto de las responsabilidades específicas de cada instancia, los flujos de intercambio de información, los mecanismos de seguimiento conjunto y demás aspectos operativos relacionados con la ejecución del Programa. Lo anterior contribuirá a dar mayor claridad a la colaboración entre ambas instancias, facilitar la continuidad de la operación ante cambios organizacionales o de personal y servir como referente para el establecimiento de alianzas similares con otras organizaciones.

R6. Fortalecer los formatos de supervisión mediante la incorporación de campos que generen información útil para el seguimiento, el monitoreo y la mejora

continua del Programa, además de la evidencia fotográfica. Entre los campos que podrían incorporarse se encuentran: incidencias detectadas, buenas prácticas identificadas, acciones correctivas o preventivas propuestas, responsables de su atención, fechas compromiso y estatus de seguimiento. La información generada permitirá documentar y dar seguimiento a las observaciones derivadas de las supervisiones, fortaleciendo los mecanismos de control interno y proporcionando insumos para la toma de decisiones y la mejora continua del Programa.

R7. Establecer mecanismos para evaluar los resultados de las capacitaciones y dar seguimiento a la inserción laboral de las personas beneficiarias, mediante instrumentos que permitan conocer el grado de aprovechamiento de los cursos, la aplicación de los conocimientos adquiridos y su contribución al acceso al empleo o al fortalecimiento de iniciativas de autoempleo. La información generada permitirá retroalimentar el diseño de las capacitaciones y orientar la toma de decisiones para mejorar su pertinencia y efectividad.

R8. Reformar e integrar formalmente en las Reglas de Operación del Programa Banco de Alimentos la figura, alcances y lineamientos de los Comités Comunitarios. Dentro de este marco normativo, se deberán establecer explícitamente las restricciones de participación para actores políticos, servidores públicos en funciones y militantes activos, obligando a la suscripción de una "*Declaratoria de Neutralidad y No Militancia*" al momento de la conformación de cada grupo. Esta adición institucional mitigará los riesgos de uso partidista externados por la dependencia, asegurando el fortalecimiento de la transparencia, la certeza jurídica y la rendición de cuentas en los procesos de entrega y distribución del programa.

R9. Realizar una MIR interna para incorporar indicadores específicos para medir la cobertura, alcance y desempeño de los apoyos que entrega o genera el programa (Paquete alimentario, Capacitación Laboral y Nutrición Infantil). Para los cuales se pueden considerar los indicadores propuestos de Cobertura de atención a población con carencia por acceso a la alimentación; Cobertura de entrega de paquetes alimentarios; y Mejora del estado nutricional en población infantil atendida.

R10. Intercambiar información, entre la Fundación y la Secretaría, de los diferentes instrumentos de supervisión y de encuestas, lo que permita implementar un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados que incorpore indicadores de desempeño, seguimiento oportuno y uso de información para la toma de decisiones.

Este intercambio permitirá a la Secretaría de Bienestar aprovechar la especialización del personal de la Fundación para identificar necesidades adicionales de la población beneficiaria y canalizarla hacia programas complementarios. Lo anterior contribuirá a fortalecer los espacios de coordinación existentes, ampliando el alcance de las reuniones periódicas más allá de la actualización de padrones y el seguimiento de metas de entrega.

Conclusiones

La evaluación de procesos permitió identificar que el Programa cuenta con una estructura operativa funcional, al igual que una coordinación relevante entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos, lo que ha favorecido la implementación de los componentes del Programa para la atención de la población beneficiaria mediante apoyos como el paquete alimentario, la capacitación laboral ("Alimento del Futuro") y la nutrición pediátrica.

No obstante, el análisis también evidenció áreas de oportunidad para la Secretaría de Bienestar, principalmente en la formalización y estandarización de sus procesos. Si bien éstos pueden reconstruirse a partir de la normatividad vigente, documentos institucionales y la experiencia de las áreas responsables, la ausencia de procedimientos específicos para algunas actividades puede dificultar la continuidad operativa, la transferencia del conocimiento institucional y el seguimiento de su desempeño. En contraste, la Fundación Banco de Alimentos dispone de un sistema de gestión documentado y certificado bajo la norma ISO 9001:2015, además de contar con la certificación en Institucionalidad y Transparencia del Cemefi, lo que refleja un mayor nivel de sistematización de sus procesos.

Por otra parte, se identificó que los mecanismos utilizados por la Secretaría de Bienestar para el seguimiento de la operación no incluyen observaciones ni campos orientados a recabar insumos útiles para retroalimentar los procesos operativos, diseño o ajuste de los componentes del Programa. De igual manera, no se cuenta con instrumentos de encuesta que permitan obtener información, lo que limita la implementación de acciones sustentadas en evidencia para la mejora de procedimientos, actividades o componentes.

En contraste, la experiencia de la Fundación, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción y el desarrollo de sesiones de escucha con las personas beneficiarias, constituye una práctica que aporta información útil para ajustar los bienes y servicios que ofrece el Programa.

Como resultado de la valoración de los atributos de los procesos, el Programa obtuvo una calificación promedio de 75 por ciento, lo que indica que, en términos generales, los procesos identificados son suficientes para cumplir con sus objetivos. No obstante, persisten áreas de oportunidad relacionadas con la estandarización de actividades, el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y la integración de información que facilite el monitoreo de la operación y la toma de decisiones. En este sentido, cobra especial relevancia retomar la propuesta de desarrollar una matriz interna de monitoreo y evaluación, planteada desde la evaluación anterior, como un instrumento que permita integrar información sobre la operación, dar seguimiento a los procesos sustantivos y generar evidencia útil para la mejora continua del Programa.

Finalmente, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas se derivan exclusivamente de la información disponible durante la evaluación de procesos, la reconstrucción operativa realizada, así como de las entrevistas sostenidas con el personal tanto de la Secretaría de Bienestar como de la Fundación. Por ello, las recomendaciones propuestas están orientadas principalmente a fortalecer la formalización de procesos y de mecanismos de coordinación interinstitucional; y la transversalización de la información para mejorar los bienes y servicios en beneficio de la población objetivo. La atención de estos elementos contribuiría a incrementar la capacidad institucional para gestionar la operación del Programa, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas.

Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa.

Tema	Variable	Datos
Objetivos	Dependencia o entidad responsables de operar el Programa	Secretaría de Bienestar
	Unidad Responsable	Dirección de Desarrollo Comunitario
	Modalidad y Clave Presupuestaria	E – Prestación de Servicios Públicos
	Nombre del Programa	Programa Banco de Alimentos Se ejecuta como componente a través del proyecto 156 - 4C. Desarrollo Comunitario y Bienestar de Pueblos Originarios
	Año de Inicio de operaciones	2023
	Titular de la UR del Programa	Andrés Giovanni Magaña Durán
	Objetivo general del programa	Contribuir a mejorar el nivel de vida y bienestar de las familias en situación de pobreza y/o vulnerabilidad y rezago social, a través del desarrollo de las capacidades asociadas a la alimentación de las familias beneficiarias del programa mediante la corresponsabilidad social.
	Principal Normativa	Reglas de Operación del Programa Banco de Alimentos.
	Alineación al PND	**Eje 2: Desarrollo con bienestar y humanismo** **2.1** Brindar atención prioritaria a grupos históricamente discriminados mediante acciones que permitan reducir las brechas de desigualdad sociales y territoriales. **2.1.2.** Priorizar las políticas y programas de bienestar que tengan como objetivo salvaguardar los derechos de niñas, niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad, pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas.
	Alineación al PED	Eje rector: **2. Bienestar para todos.** Política: **2.8.** Inclusión y soporte a grupos vulnerables. Programa: **2.8.38.** Soporte a la población indígena. Objetivo: **2.8.38.1.** Devolver la dignidad, enalteciendo sus raíces y su cosmovisión, a la población indígena.

Tema	Variable	Datos
		Línea de acción: **2.8.38.1.11.** Contribuir a mejorar las capacidades económicas y sostenibles de las comunidades y regiones indígenas.
	Alineación a los ODS	**Objetivo 1. Fin de la Pobreza** **Meta 1.1.** Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo. **Meta 1.2.** Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de personas que viven en la pobreza en todas sus dimensiones, conforme a las definiciones nacionales. **Objetivo 2. Hambre cero** **Meta 2.1.** Garantizar el acceso de todas las personas, en particular aquellas en situación de pobreza y vulnerabilidad, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año. **Meta 2.2.** Poner fin a todas las formas de malnutrición, atendiendo las necesidades nutricionales de grupos prioritarios como niñas, niños, mujeres embarazadas, personas adultas mayores y población vulnerable. **Objetivo 10. Reducción de las Desigualdades** **Meta 10.2.** Promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de sus condiciones socioeconómicas.
	Propósito del Programa	La población tlaxcalteca que se encuentra en zonas de atención prioritaria, localidades con 2 grados de rezago social y acreditación con pobreza extrema, tienen acceso a acciones de inclusión social para mejorar su calidad de vida.
Problema público o necesidad que atiende	Definición del problema público o necesidad que atiende	La población en situación de pobreza, en localidades con alto o muy alto nivel de rezago social en el Estado de Tlaxcala, no cuenta con políticas públicas gubernamentales que permitan su inclusión social y con ello mejoren su calidad de vida.
Población potencial	Definición	Población en situación de pobreza en el estado de Tlaxcala.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	598,684

Tema	Variable	Datos
Población objetivo	Definición	Personas en situación de pobreza que presentan carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad en el estado de Tlaxcala.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	305,395
Población atendida	Definición	Personas que han sido beneficiarias directas del Programa Banco de Alimentos, mediante su registro en el padrón de beneficiarios y la recepción de apoyos alimentarios derivados de los procesos de rescate, acopio y distribución de alimentos.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	3,904
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	$5,000,000.00
	Presupuesto modificado (MDP)	$5,000,000.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	$5,000,000.00
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales/Recursos propios/Otro	Recursos propios.
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Programa	El programa tendrá cobertura estatal, prioritariamente en aquellos municipios que concentran una mayor cantidad de personas en situación de pobreza y vulnerabilidad por carencia en el acceso a la alimentación.

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

MGP[a/]	Secuencia	Planeación y programación	MGP[a/]	Secuencia	Comunicación
Planeación	1.1.1	**Integración del diagnóstico** Identificar y analizar la situación del estado y las necesidades que se presentan a fin de sustentar la planeación de programas y proyectos.	Proceso de Comunicación	2.1.1	**Planeación y cobertura mediática** Integrar una agenda que contenga los eventos a los que hay que darles cobertura, o para los que haya que realizarse algún material audiovisual.
	1.1.2	**Diseño de programas y proyectos** Definir objetivos, estrategias y acciones orientadas a atender las problemáticas identificadas.		2.1.2	**Diseño y redacción de contenido institucional** Generar material gráfico y visual que será usado para los eventos o para las actividades institucionales.
	1.1.3	**Captura y validación en SIIF** Registrar y validar la información programática y presupuestaria en el sistema, asegurando su consistencia y congruencia.		2.1.3	**Cobertura y producción audiovisual** En caso de eventos, generar y recopilar material audiovisual de la cobertura realizada.
	1.1.4	**Consolidación del anteproyecto de presupuesto** Integrar y articular las propuestas presupuestarias en un documento único.		2.1.4	**Publicación en sitios oficiales y redes sociales de la Secretaría** Administrar el contenido de los sitios y redes institucionales.
	1.1.5	**Integración del Paquete Económico** Integrar los documentos presupuestarios y fiscales que conforman la propuesta oficial para su presentación.			
	1.1.6	**Revisión y aprobación del Congreso del Estado** Analizar, discutir y aprobar el presupuesto por parte del Poder Legislativo.			

MGP[a/]	Secuencia	Selección de beneficiarios	MGP[a/]	Secuencia	Generación de bienes y/o servicios
Selección y registro de personas beneficiarias.	3.1.1	**Recepción de solicitudes y focalización** Concentrar las propuestas recibidas por cada componente establecido en las Reglas de operación.	Planeación operativa para la entrega de componentes	4.1.1	**Planeación del componente alimentario** Realizar la integración de los apoyos alimentarios que serán entregados a la población beneficiaria del Programa derivado del rescate de alimentos realizado.
		Análisis de elegibilidad y selección Revisar de las solicitudes y documentos conforme a las Reglas de operación.		4.1.2	**Planeación del componente de capacitación laboral** Realizar la planeación de la oferta de capacitación para que les permita tener acceso a un ingreso y por ende a una mejor alimentación
	3.1.2	**Integración y validación documental** Generar los expedientes validados que serán el soporte documental de la atención de los beneficiarios.		4.1.3	**Planeación del componente de nutrición pediátrica** Elaborar un plan para la evaluación nutricional de la población pediátrica.
	3.1.3	**Registro en padrón de beneficiarios** Elaborar la lista definitiva de beneficiarios.			

MGP[a/]	Secuencia	Entrega de bienes y/o servicios	MGP[a/]	Secuencia	Seguimiento a la población atendida
Entrega de bienes y/o servicios	5.1.1	**Organizar trabajo en campo** Generar el listado de las actividades a realizar conforme a la lista definitiva de beneficiarios.	Seguimiento operativo de beneficiarios	6.1.1	**Organizar trabajo en campo para las supervisiones** Planificar las actividades de seguimiento y supervisión que se realizarán durante la operación del Programa.
	5.1.2	**Entrega de apoyos** Verificar la documentación que se requiera para entregar los apoyos.		6.1.2	**Integrar los reportes de supervisión** Recopilar la información de obtenida durante las actividades de supervisión realizadas en campo de los diferentes bienes y servicios que ofrece el Programa.
	5.1.3	**Integración de padrón de beneficiarios** Generar la base con el listado de personas beneficiarias que hayan recibido el apoyo.			

MGP[a/]	Secuencia	Control interno	MGP[a/]	Secuencia	Seguimiento del desempeño
Control Interno y Contraloría Social	7.1.1	**Coordinación y seguimiento de comités institucionales** Coordinar las actividades de los comités institucionales vinculados con el control interno, la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora de la gestión pública.	Seguimiento	8.1.1	**Detección de desviaciones o retrasos en la ejecución de metas y actividades** Identificar oportunamente desviaciones, incumplimientos o retrasos en el avance de las metas y actividades comprometidas por el Programa Banco de Alimentos.
	7.1.2	**Supervisión de acciones de contraloría social en programas sociales** Verificar las acciones de control ciudadano vinculadas a las estrategias de la Secretaría de Bienestar.		8.1.2	**Monitoreo de indicadores de desempeño, cobertura y eficiencia operativa** Dar seguimiento a los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados, así como a los indicadores operativos relacionados con la cobertura, eficiencia y desempeño del Programa.
				8.1.3	**Coordinación con las áreas operativas para la atención de observaciones y ajustes necesarios** Comunicar las observaciones identificadas durante el seguimiento, promover la implementación de acciones correctivas y coordinar los ajustes necesarios para mejorar la operación del Programa.

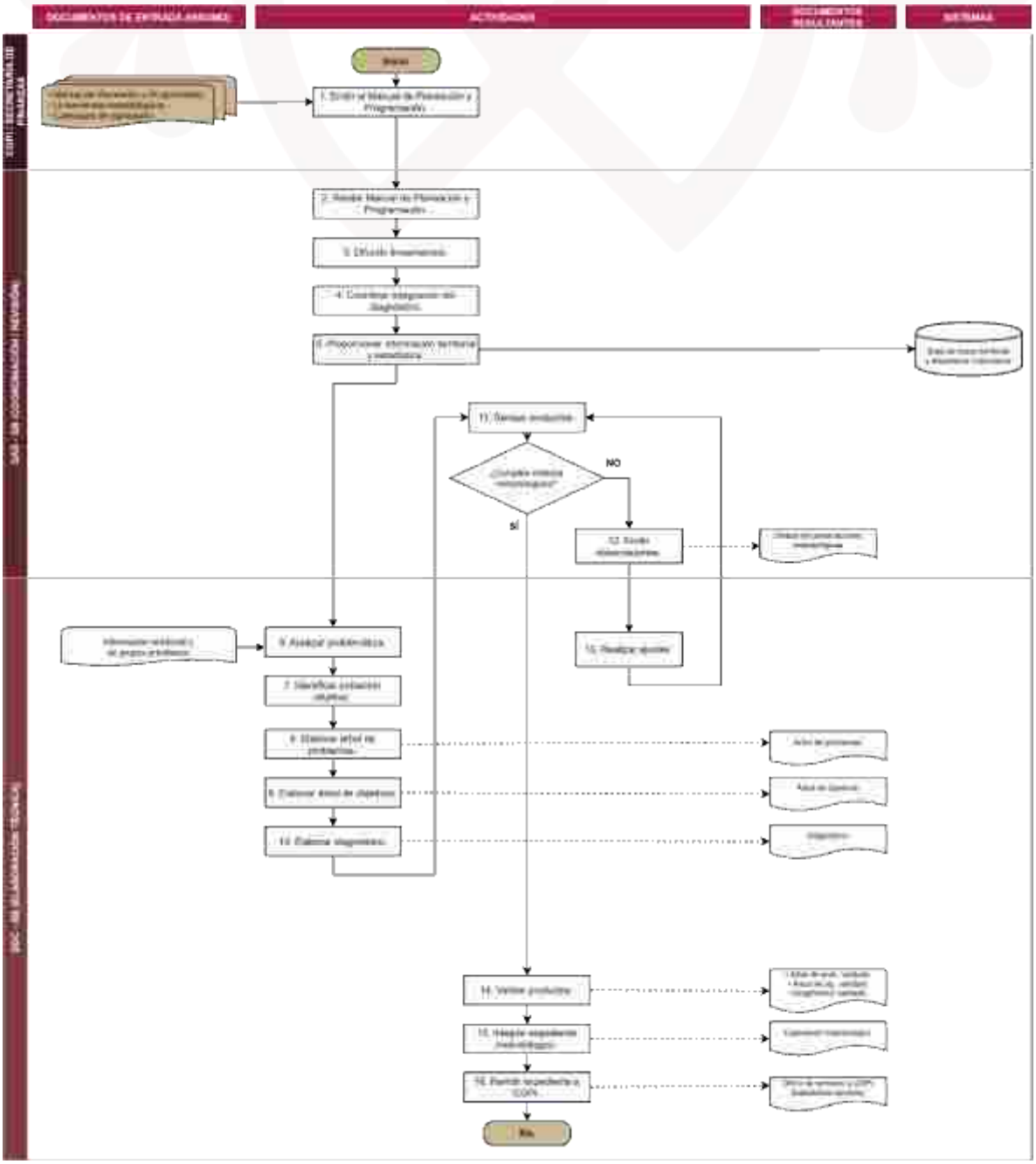
MGP[a/]	Secuencia	Evaluación del desempeño
Evaluación	9.1.1	**Coordinación de la evaluación de los programas sociales conforme al Programa Anual de Evaluación (PAE)** Coordinar las actividades necesarias para la realización de las evaluaciones de los programas sociales, incluyendo el Programa Banco de Alimentos, de conformidad con el Programa Anual de Evaluación
	9.1.2	**Integración de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las evaluaciones** Analizar las recomendaciones derivadas de las evaluaciones y traducirlas en Aspectos Susceptibles de Mejora que orienten la toma de decisiones y el fortalecimiento del Programa

NOTA: Estos procesos fueron identificados a partir de la revisión documental y se utilizaron como referencia para la construcción de los procesos y subprocesos descritos en el apartado de Descripción y valoración de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos. No obstante, debido a que la documentación disponible no permitió cubrir la totalidad de las etapas del Modelo General de Procesos, algunos procesos y subprocesos fueron reconstruidos con base en la información obtenida durante las entrevistas y otros elementos de evidencia recabados, con el propósito de representar de manera integral la operación del programa.

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Programa

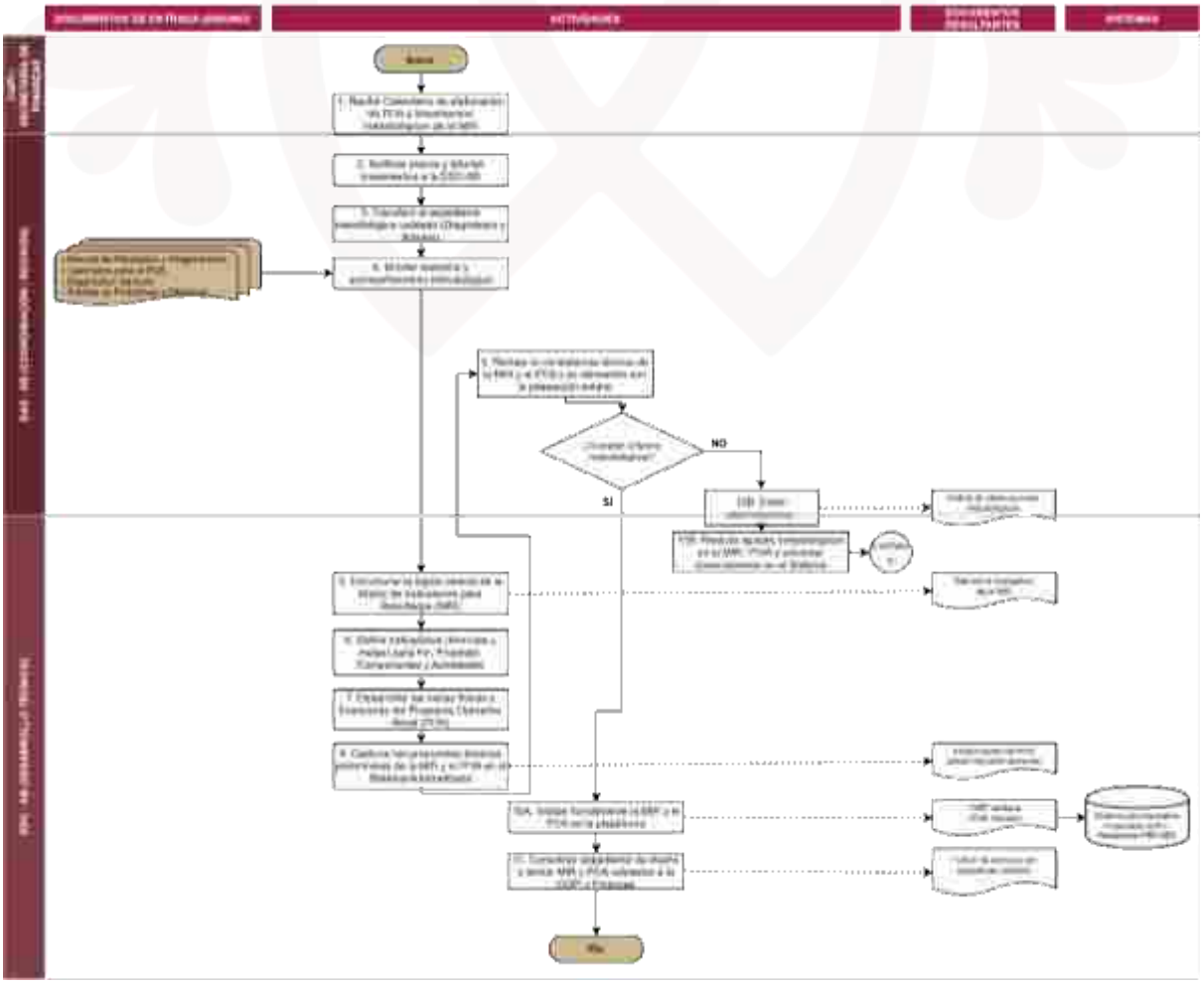
ETAPA DE PLANEACIÓN | PROCESO: PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Subproceso 1. Integración del diagnóstico



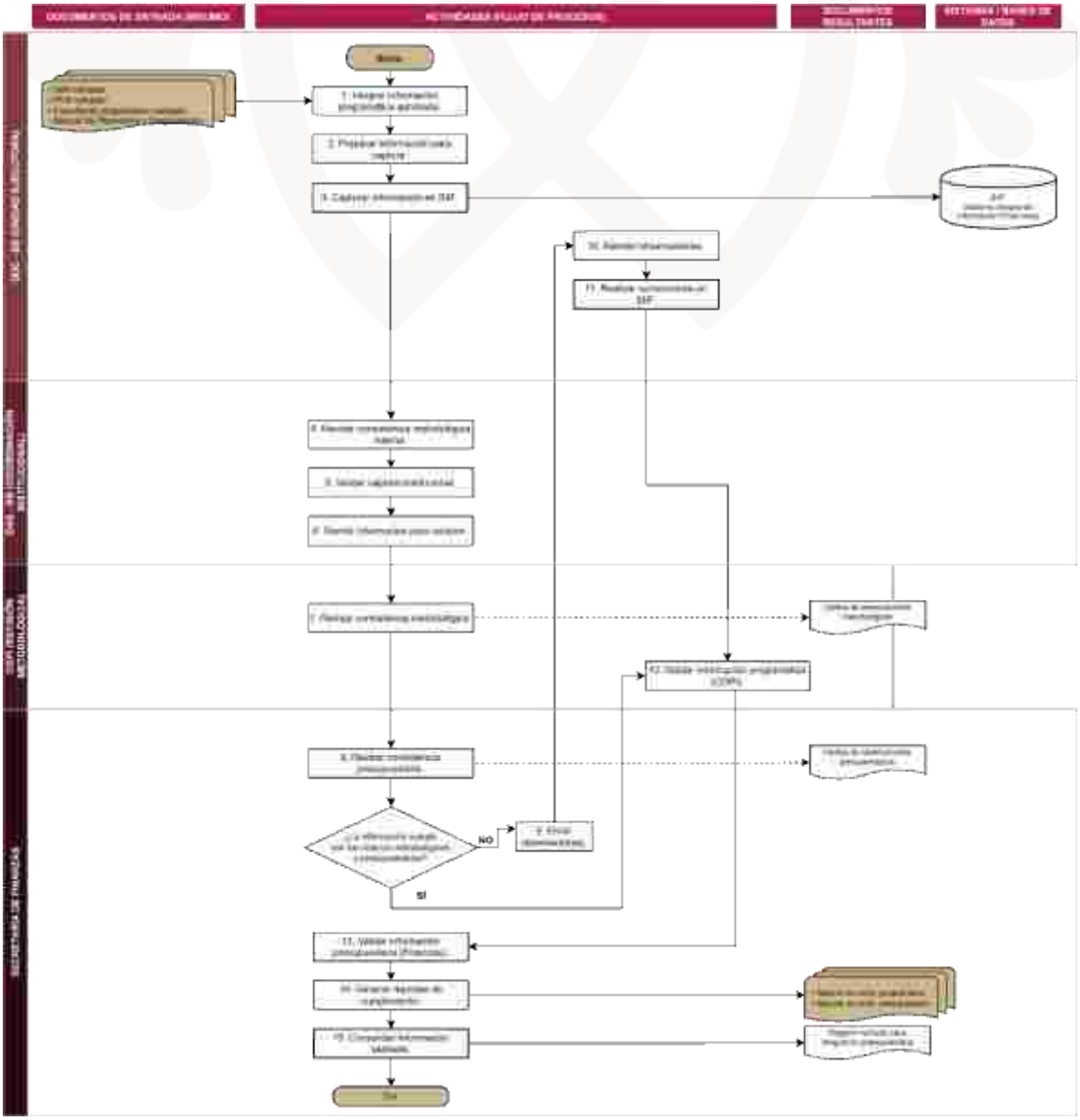
ETAPA DE PLANEACIÓN | PROCESO: PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Subproceso 2. Diseño de programas y proyectos



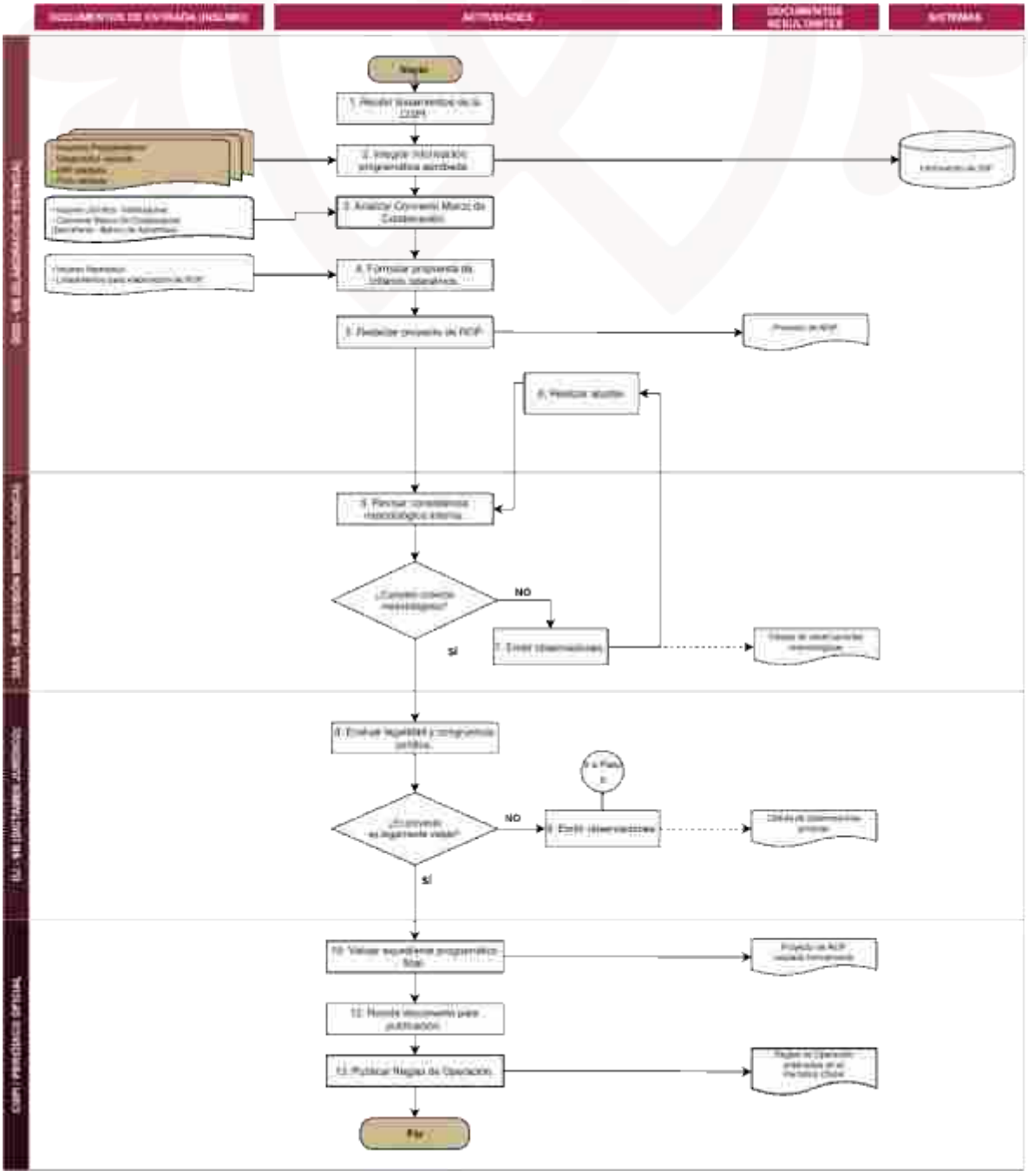
ETAPA DE PLANEACIÓN | PROCESO: PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Subproceso 3. Captura y validación del POA en SIIF



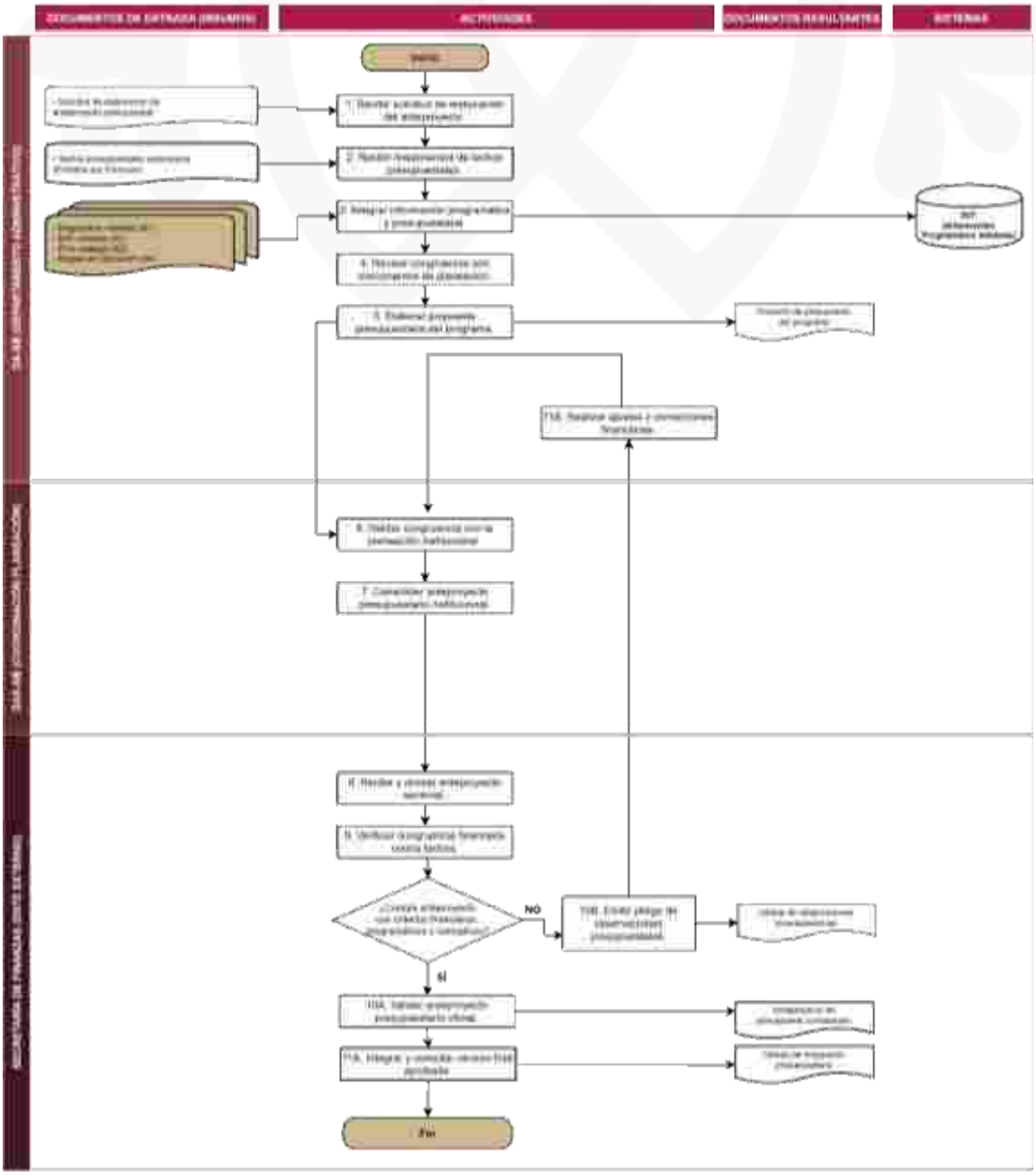
ETAPA DE PLANEACIÓN | PROCESO: PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Subproceso 4. Elaboración de las Reglas de Operación



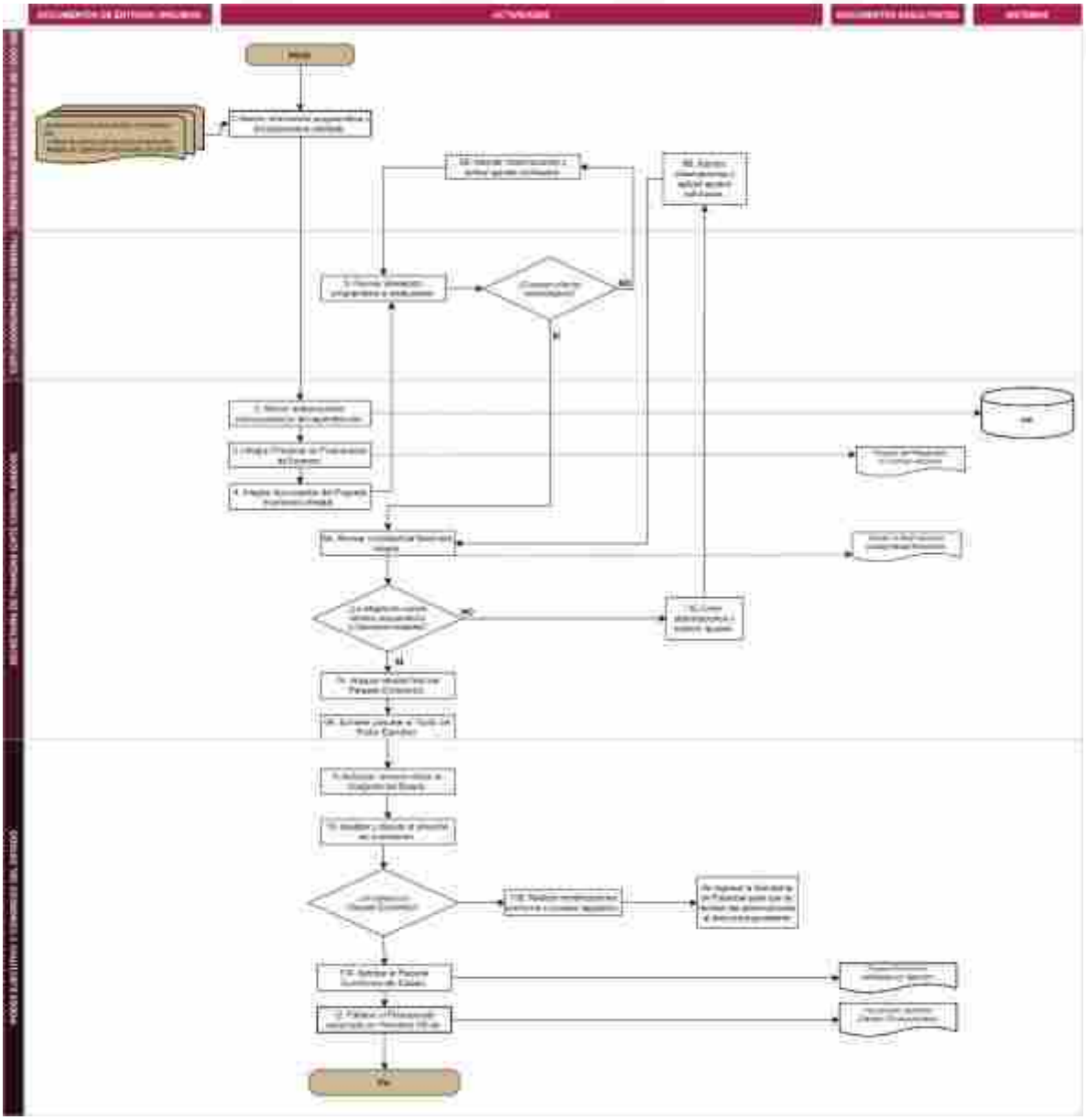
ETAPA DE PLANEACIÓN | PROCESO: PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Subproceso 5. Consolidación del anteproyecto del presupuesto



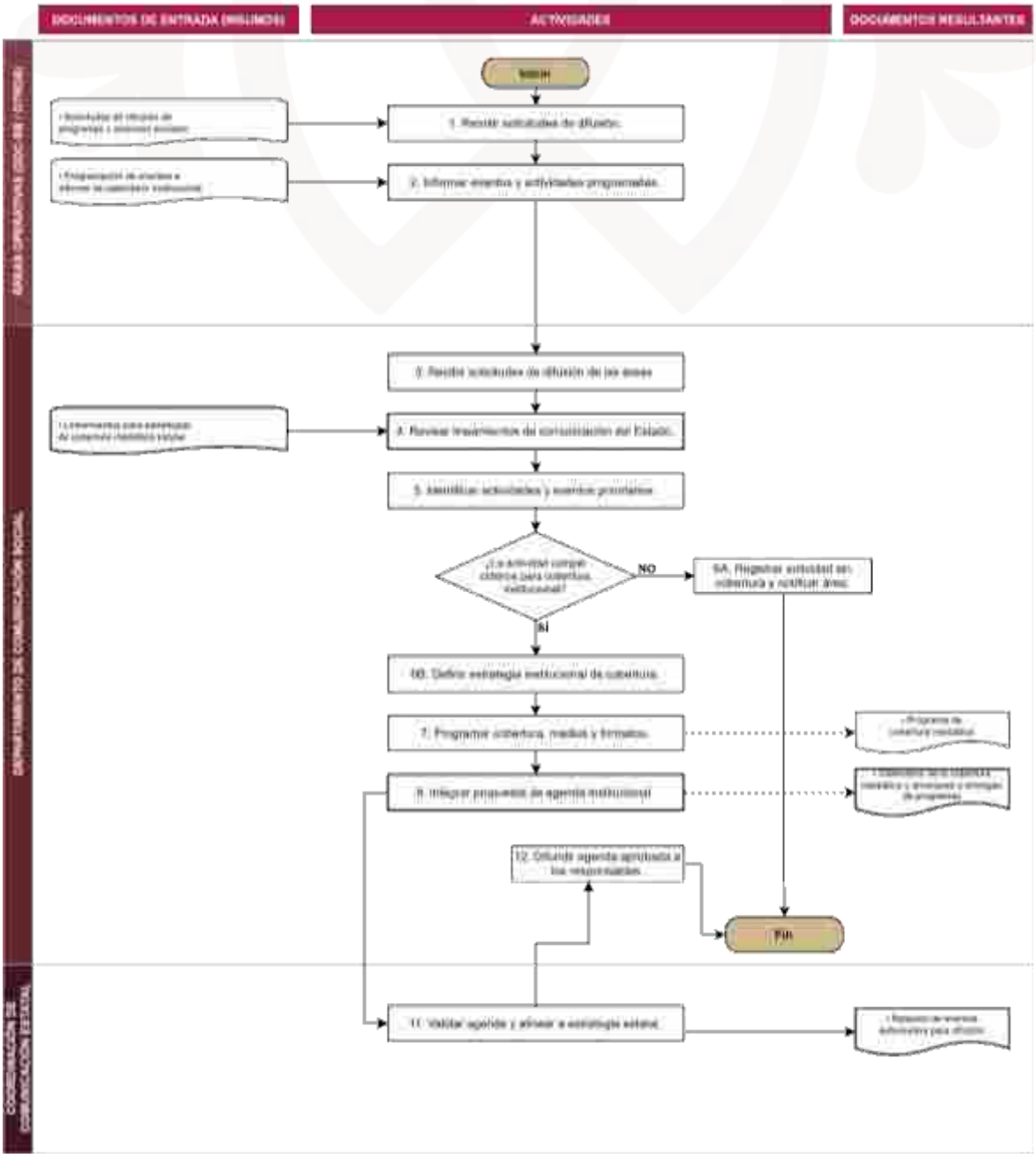
ETAPA DE PLANEACIÓN | PROCESO: PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Subproceso 6. Integración, revisión y aprobación del Paquete Económico



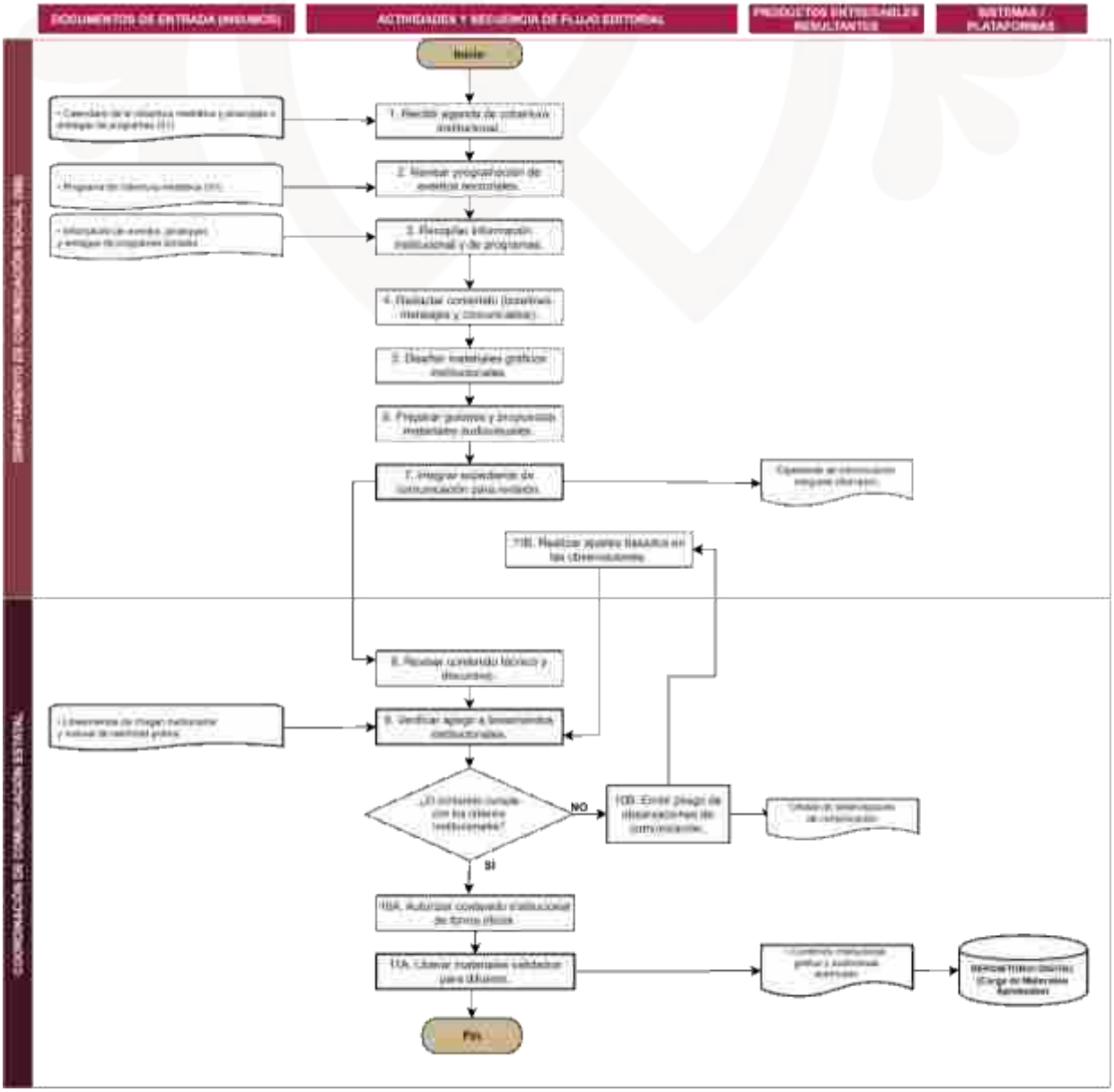
ETAPA DE DIFUSIÓN | PROCESO: COMUNICACIÓN

Subproceso 1: Planeación y cobertura mediática



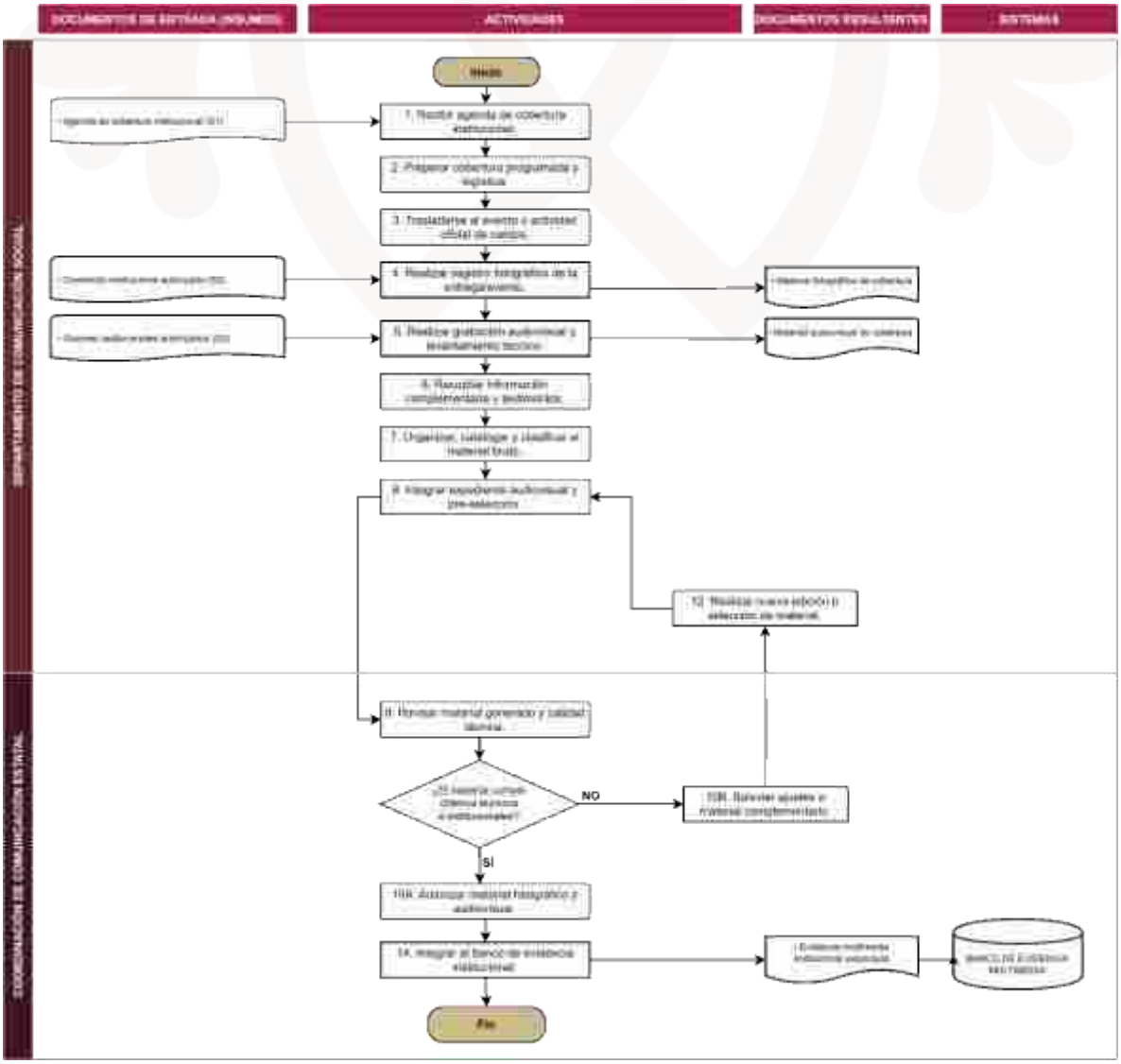
ETAPA DE DIFUSIÓN | PROCESO: COMUNICACIÓN

Subproceso 2: Diseño y redacción de contenido institucional



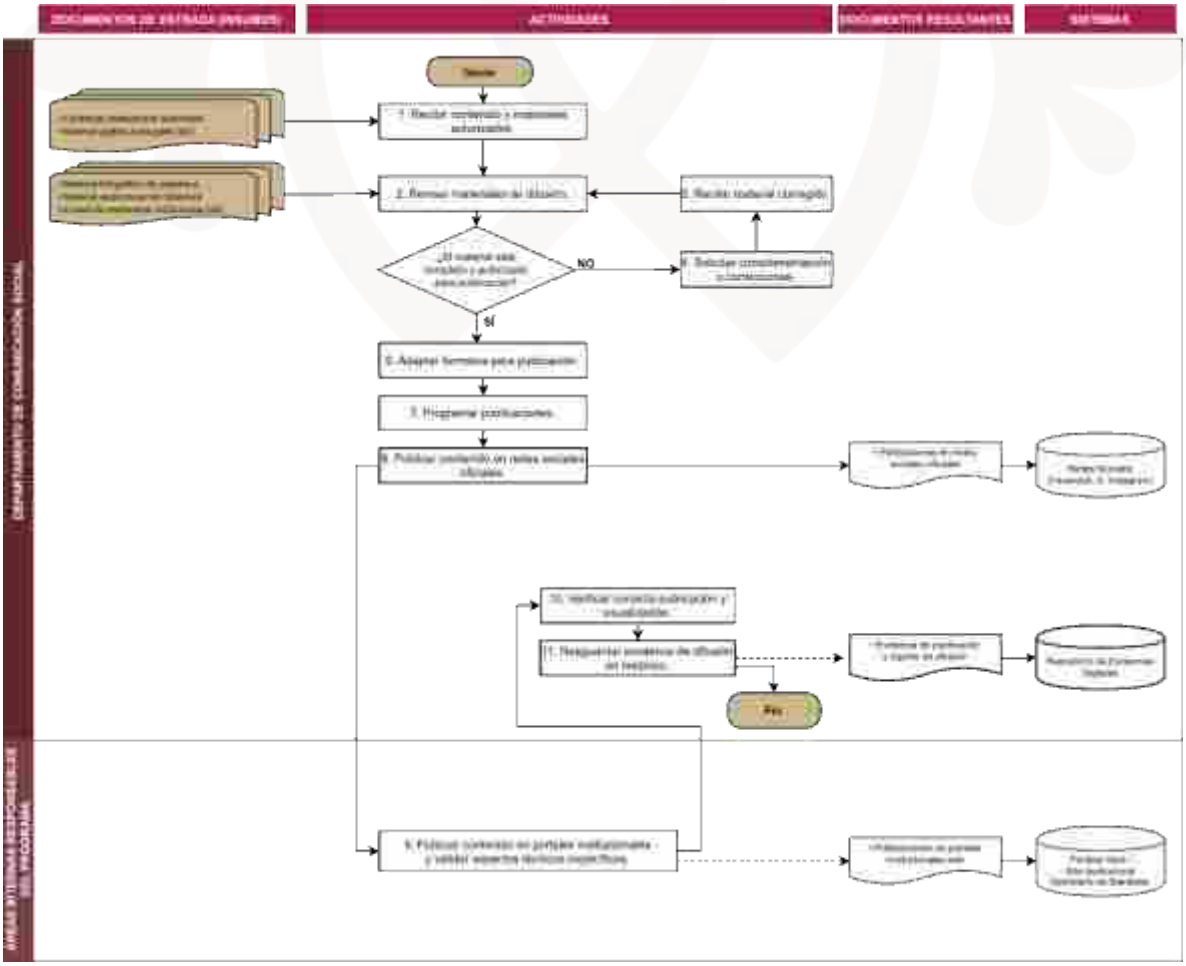
ETAPA DE DIFUSIÓN| PROCESO: COMUNICACIÓN

Subproceso 3: Cobertura y producción audiovisual



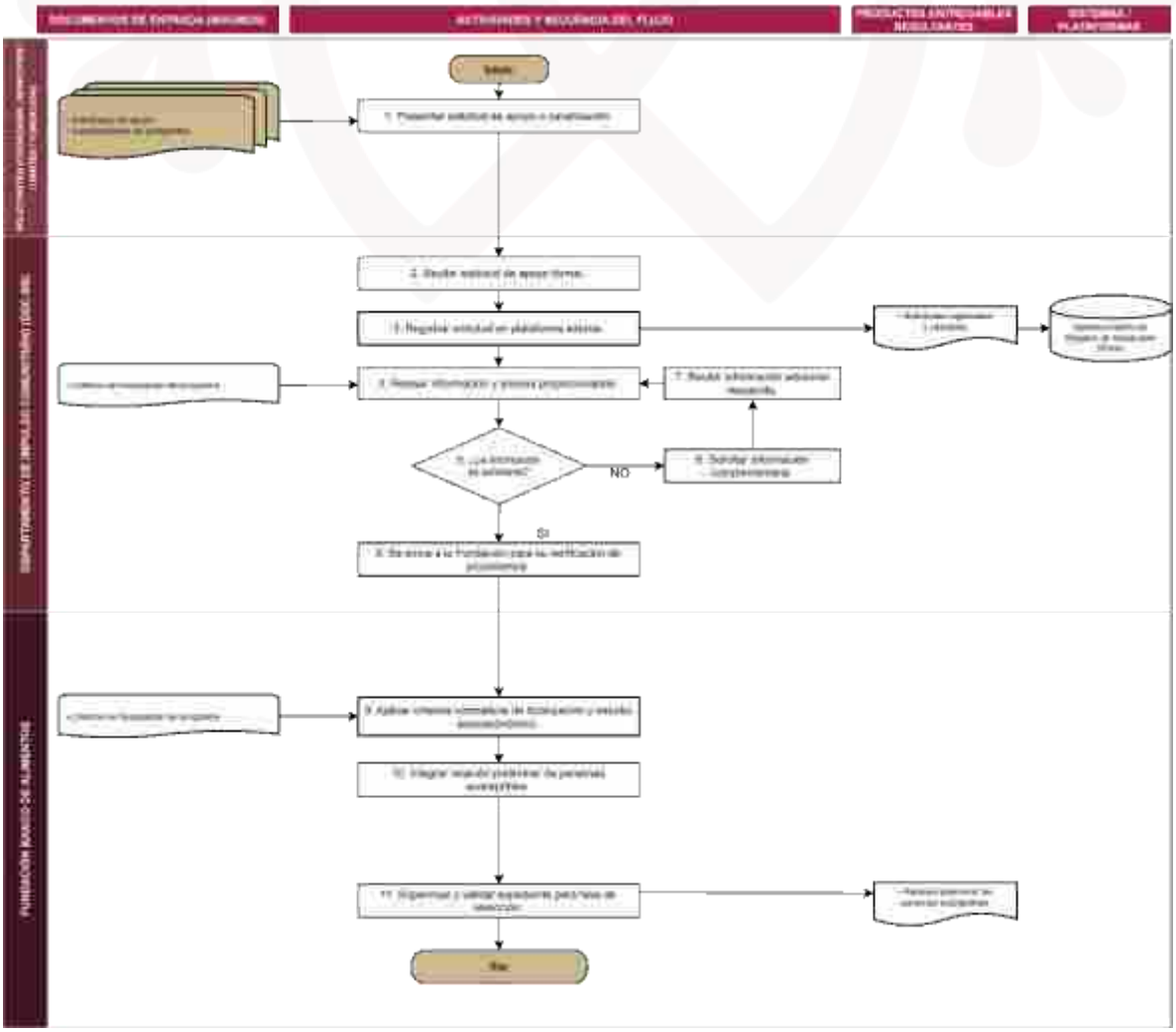
ETAPA DE DIFUSIÓN | PROCESO: COMUNICACIÓN

Subproceso 4: Publicación en sitios oficiales y redes sociales de la Secretaría



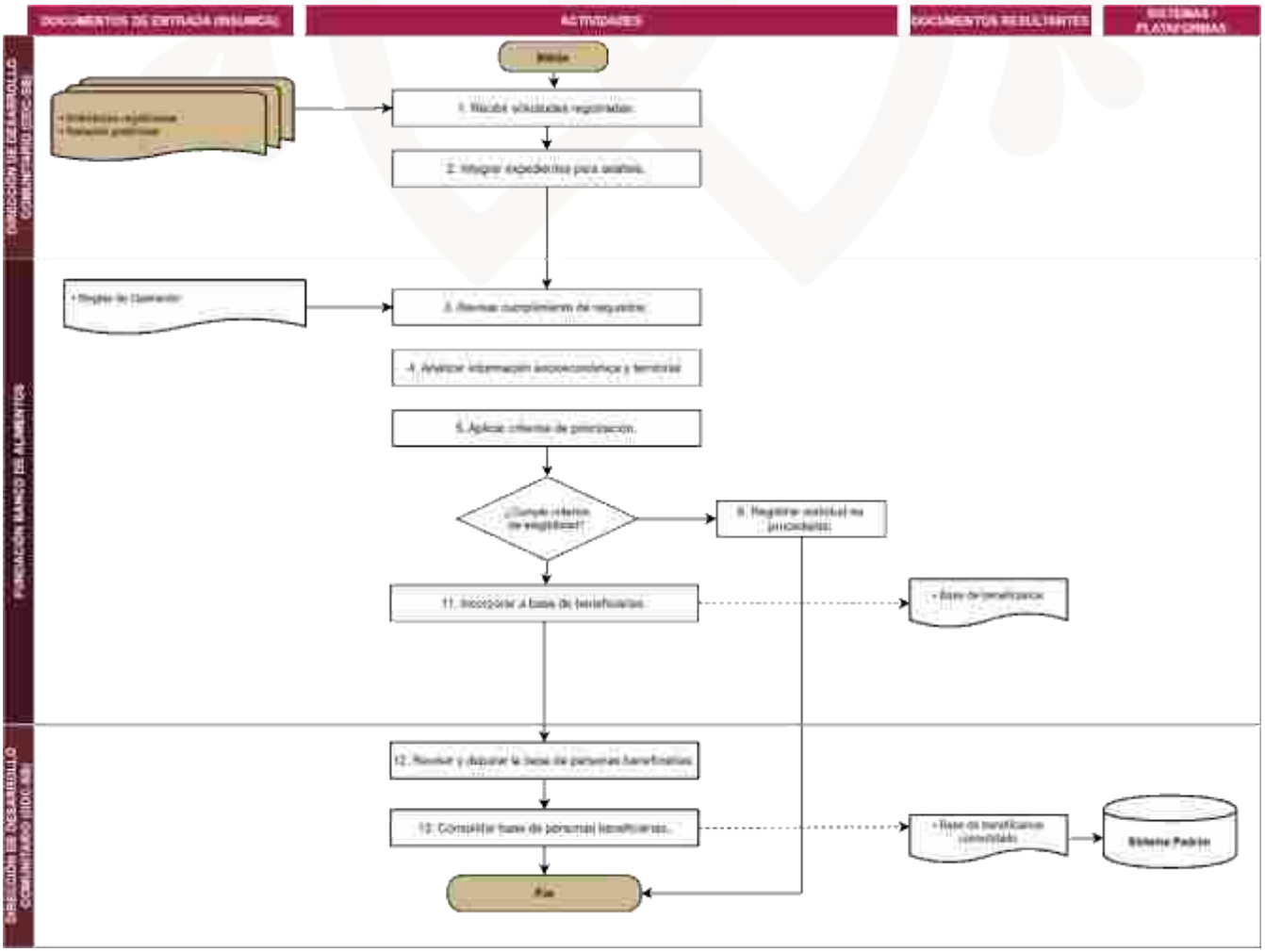
ETAPA DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS | PROCESO: SELECCIÓN Y REGISTRO DE PERSONAS BENEFICIARIAS

Subproceso 1: Recepción de solicitudes, visitas de verificación, focalización



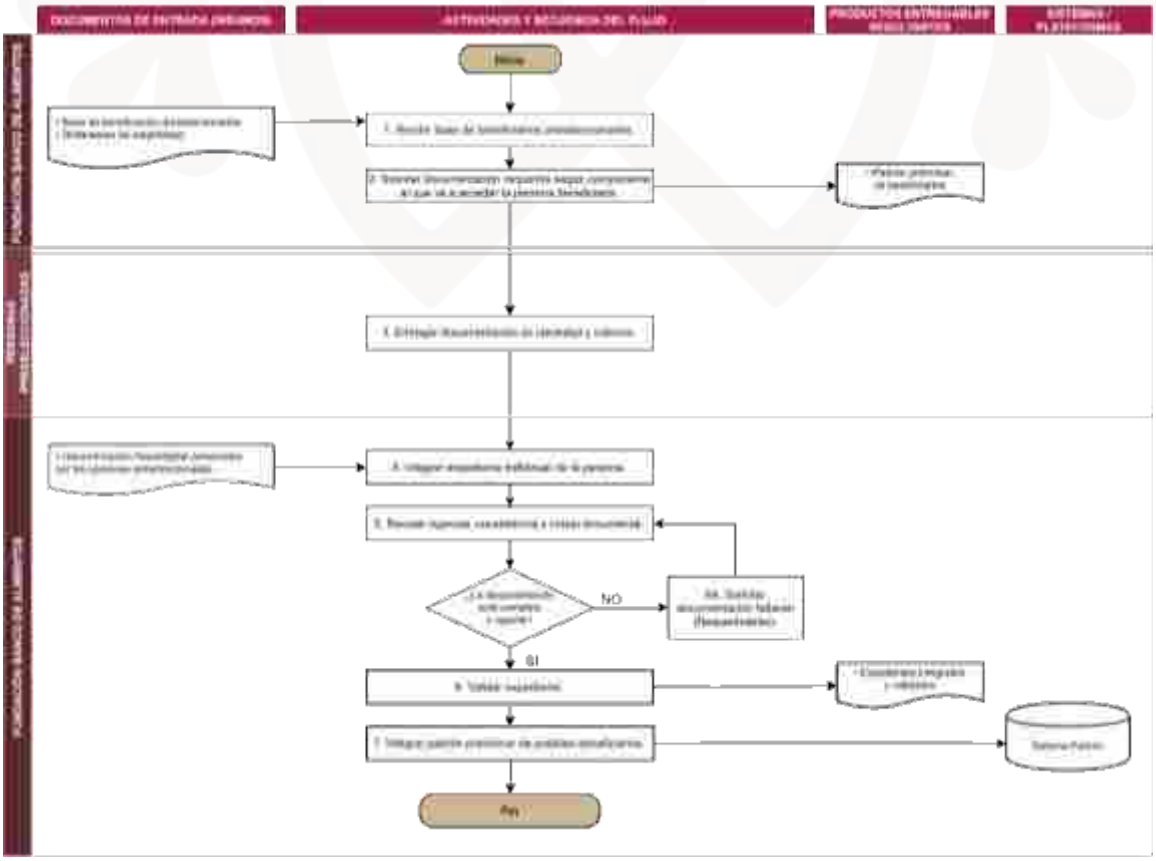
ETAPA DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS | PROCESO: SELECCIÓN Y REGISTRO DE PERSONAS BENEFICIARIAS

Subproceso 2: Análisis de elegibilidad y selección



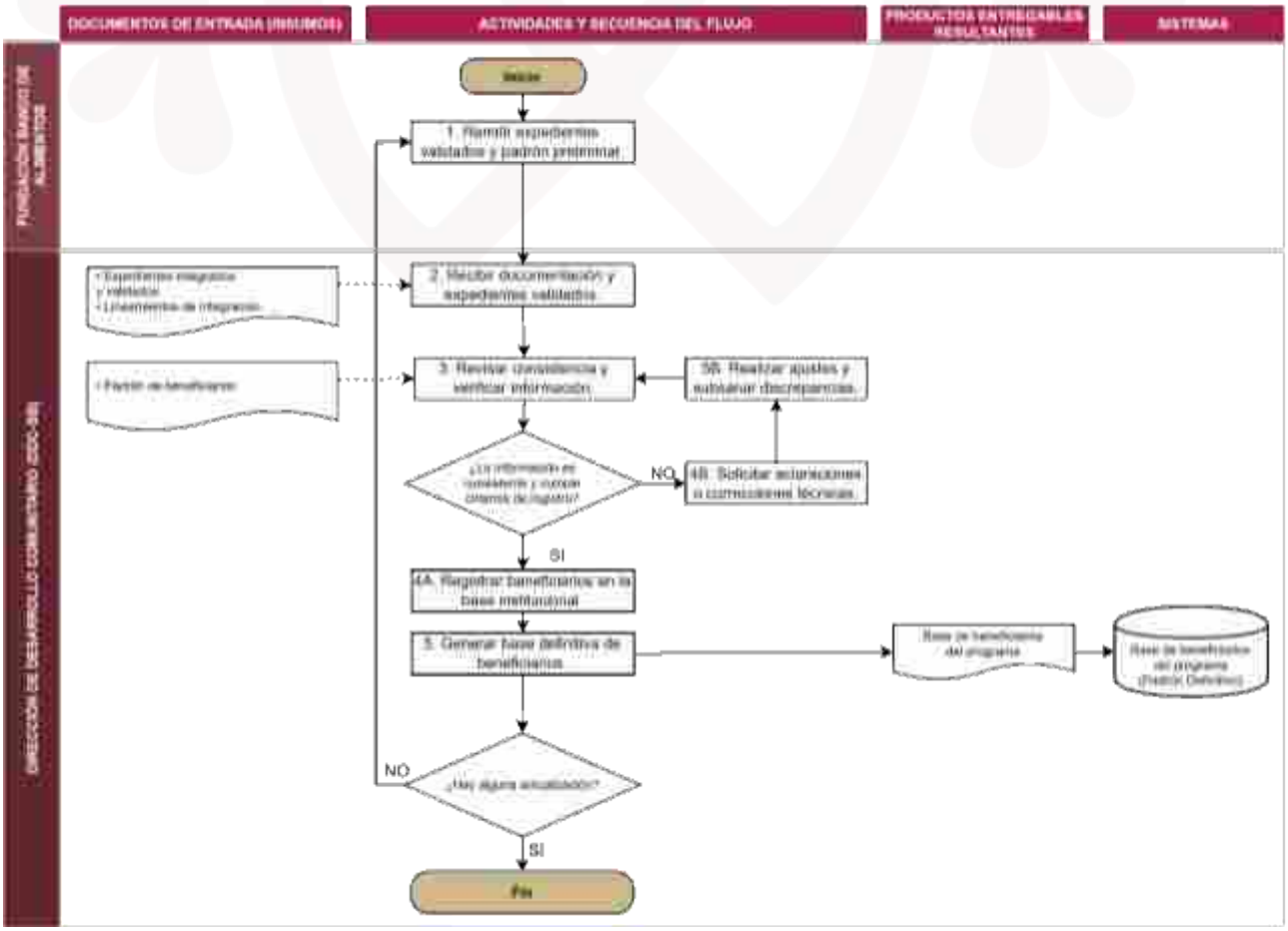
ETAPA DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS | PROCESO: SELECCIÓN Y REGISTRO DE PERSONAS BENEFICIARIAS

Subproceso 3: Integración y validación documental



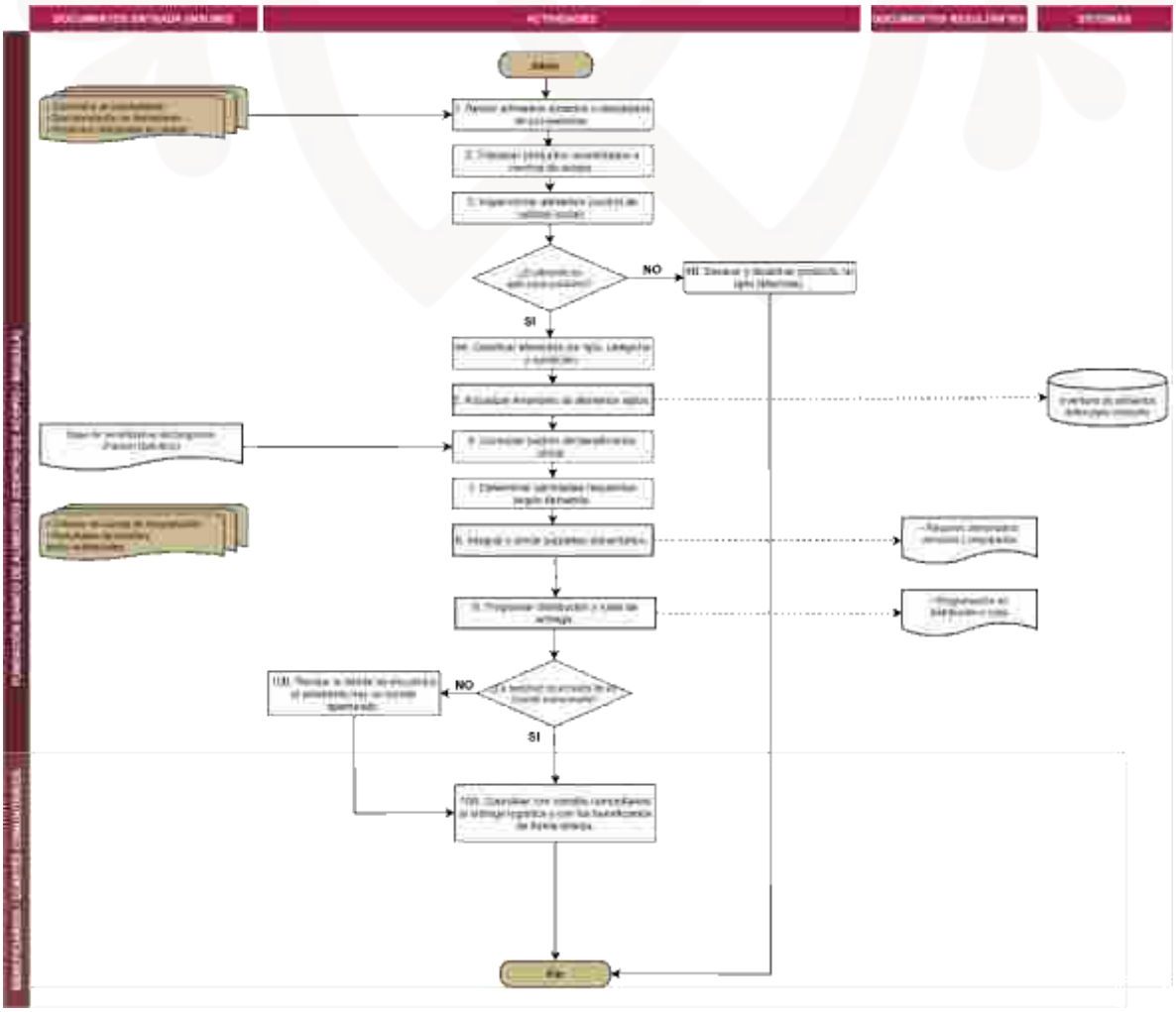
ETAPA DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS | PROCESO: SELECCIÓN Y REGISTRO DE PERSONAS BENEFICIARIAS

Subproceso 4: Registro en padrón de beneficiarios



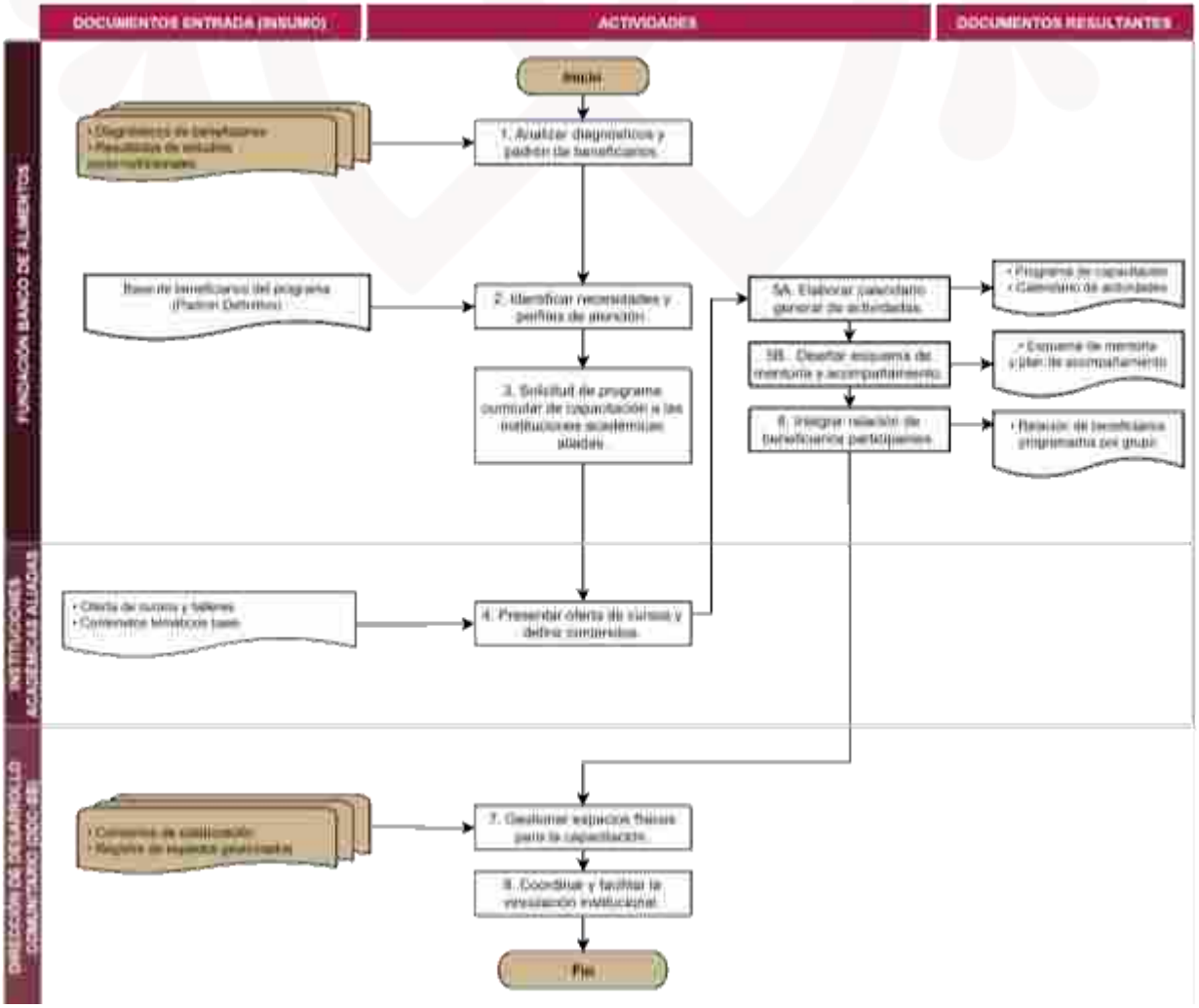
ETAPA DE GENERACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS | PROCESO: PLANEACIÓN OPERATIVA PARA LA ENTREGA DE COMPONENTES

Subproceso 1: Planeación del componente alimentario



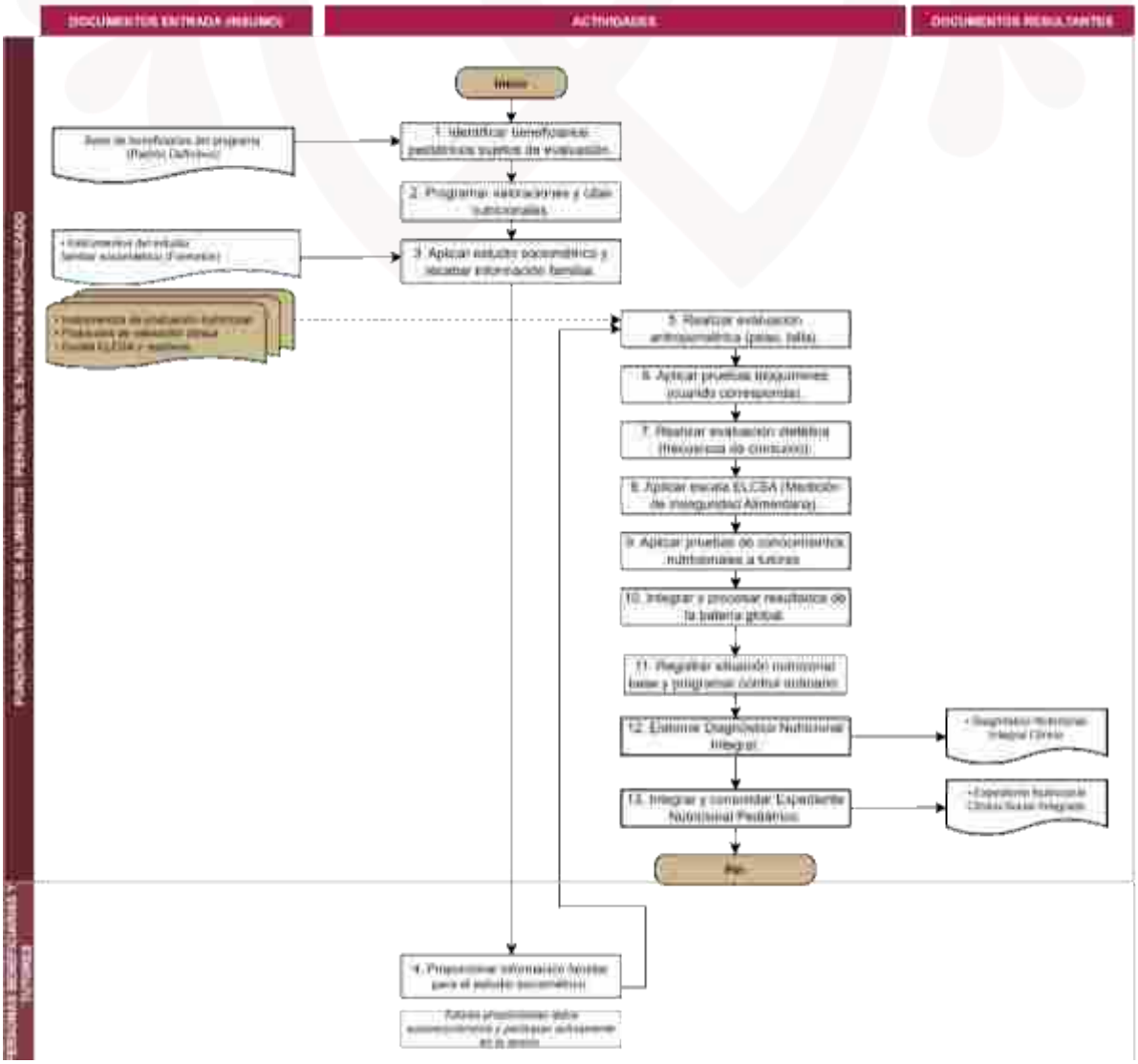
ETAPA DE GENERACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS | PROCESO: PLANEACIÓN OPERATIVA PARA LA ENTREGA DE COMPONENTES

Subproceso 2: Planeación del componente de capacitación laboral



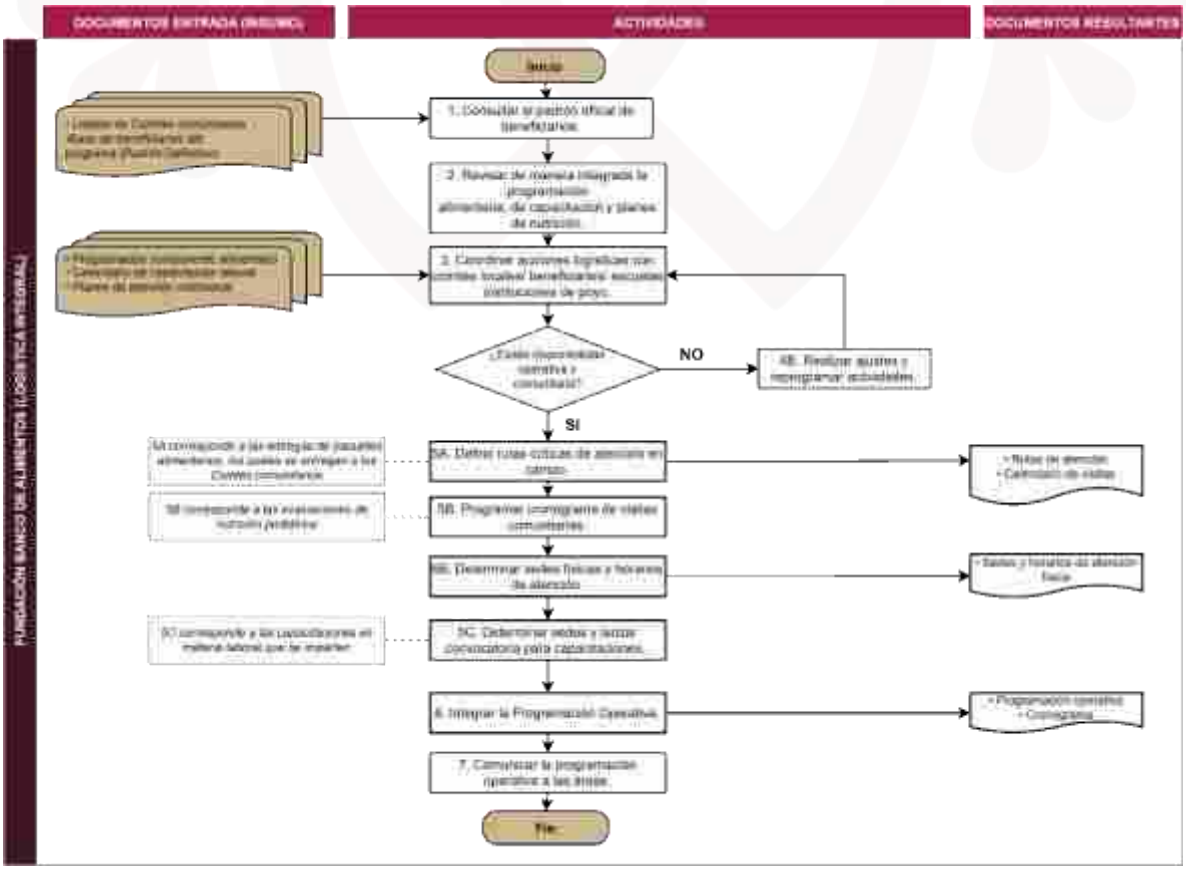
ETAPA DE GENERACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS | PROCESO: PLANEACIÓN OPERATIVA PARA LA ENTREGA DE COMPONENTES

Subproceso 3: Planeación del componente de nutrición pediátrica



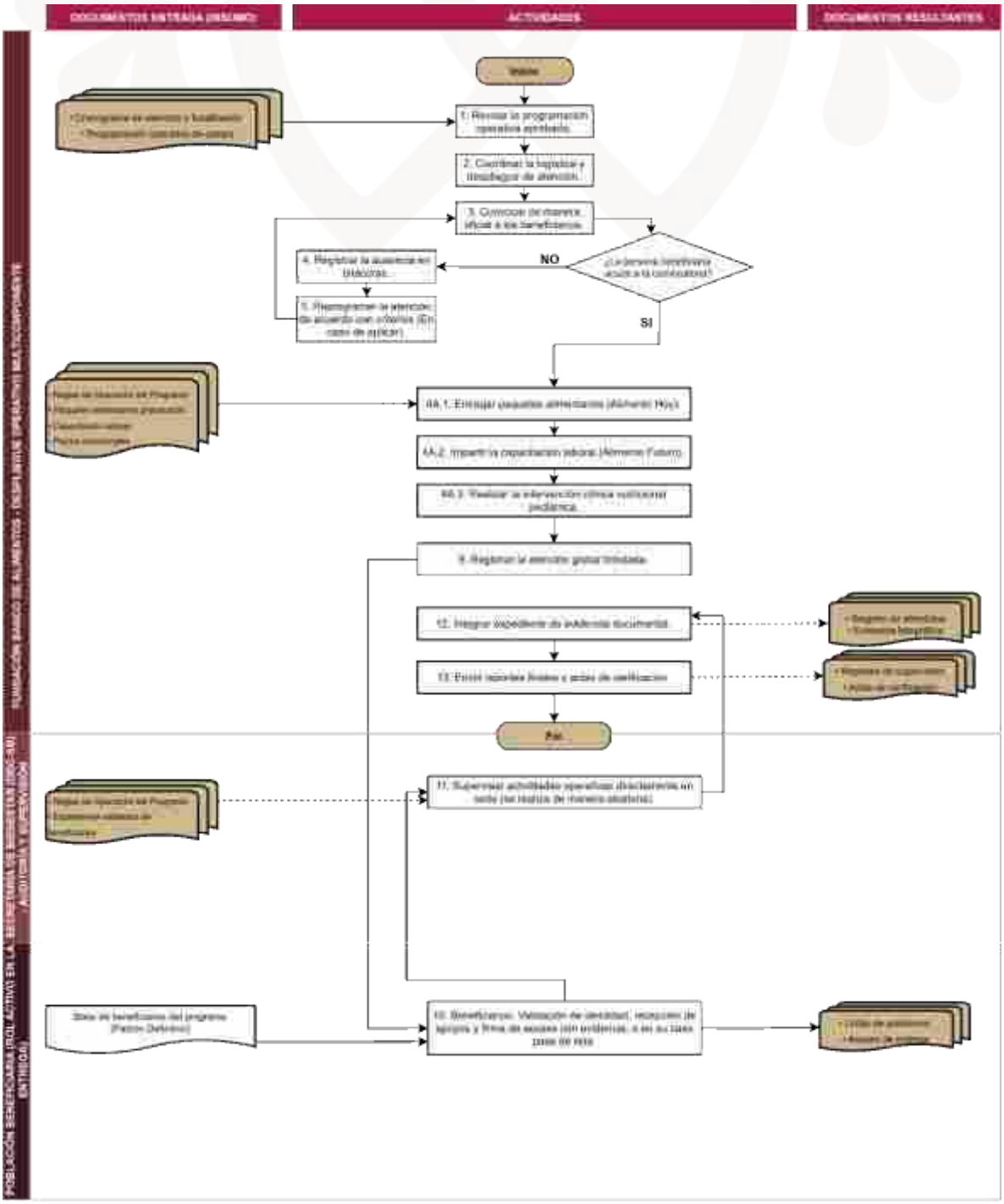
ETAPA DE ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS | PROCESO: ENTREGA DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA A BENEFICIARIOS

Subproceso 1: Organizar trabajo en campo



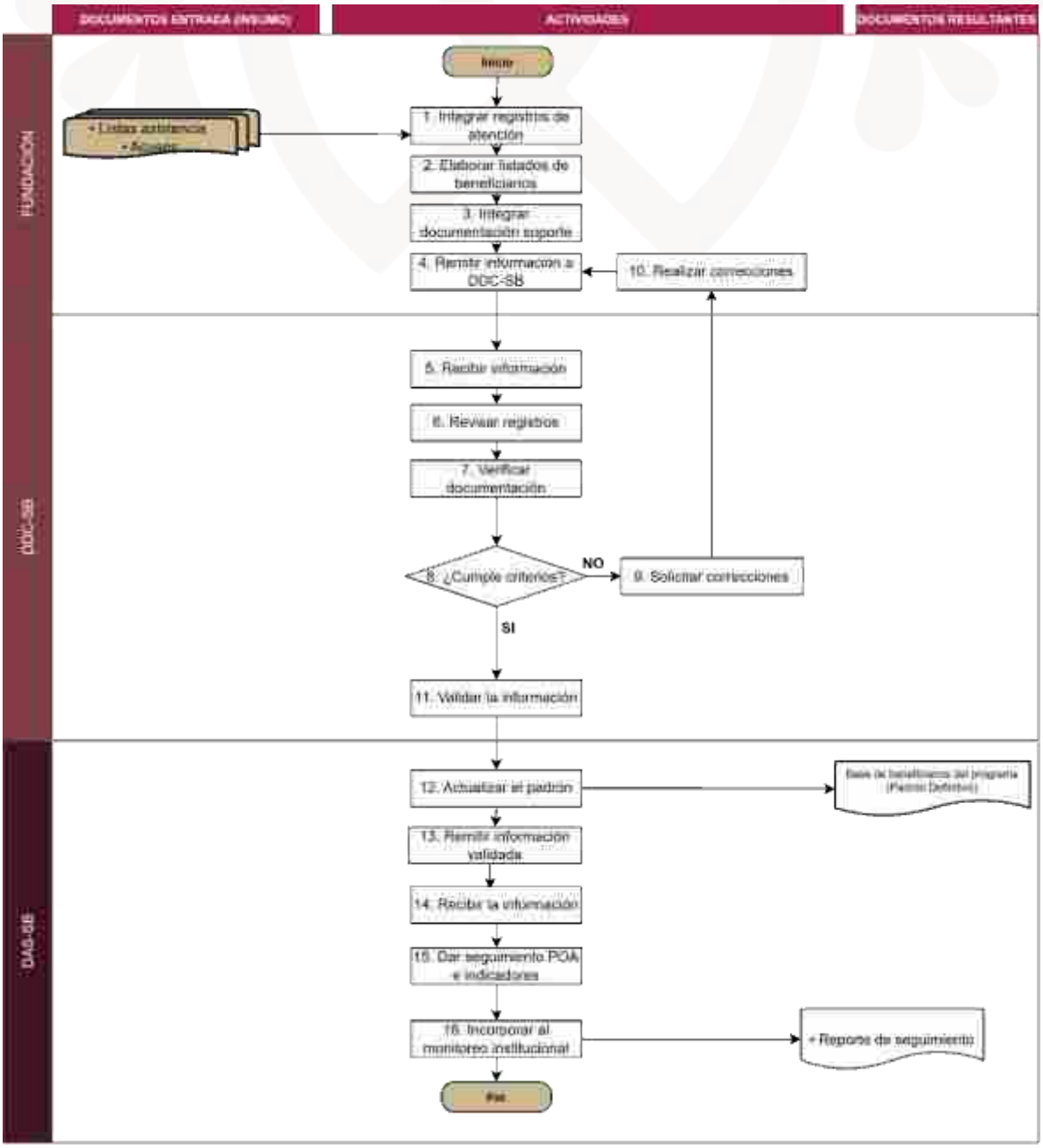
ETAPA DE ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS | PROCESO: ENTREGA DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA A BENEFICIARIOS

Subproceso 2: Entrega de apoyos y servicios



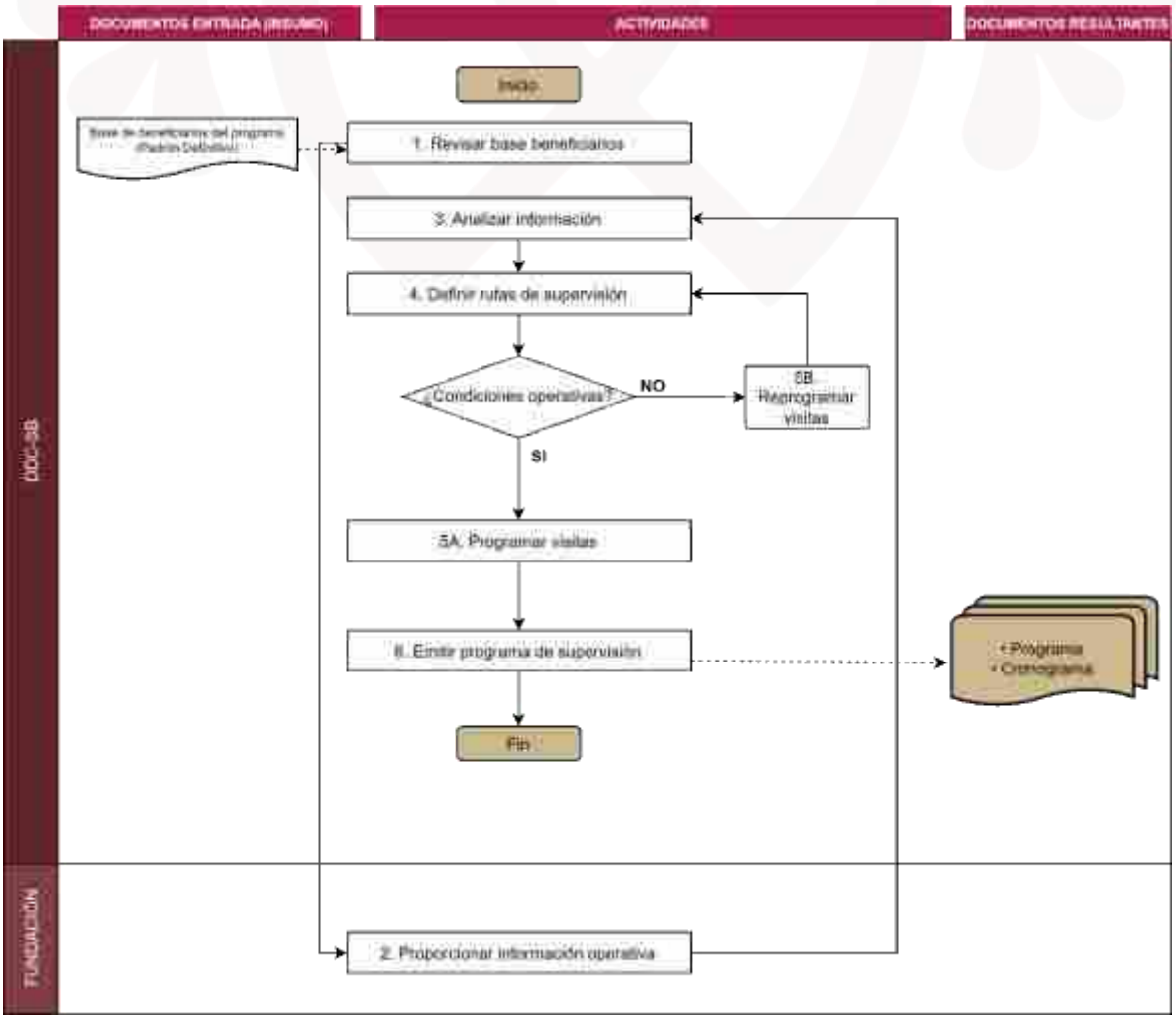
ETAPA DE ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS | PROCESO: ENTREGA DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA A BENEFICIARIOS

Subproceso 3: Integración de padrón de beneficiarios



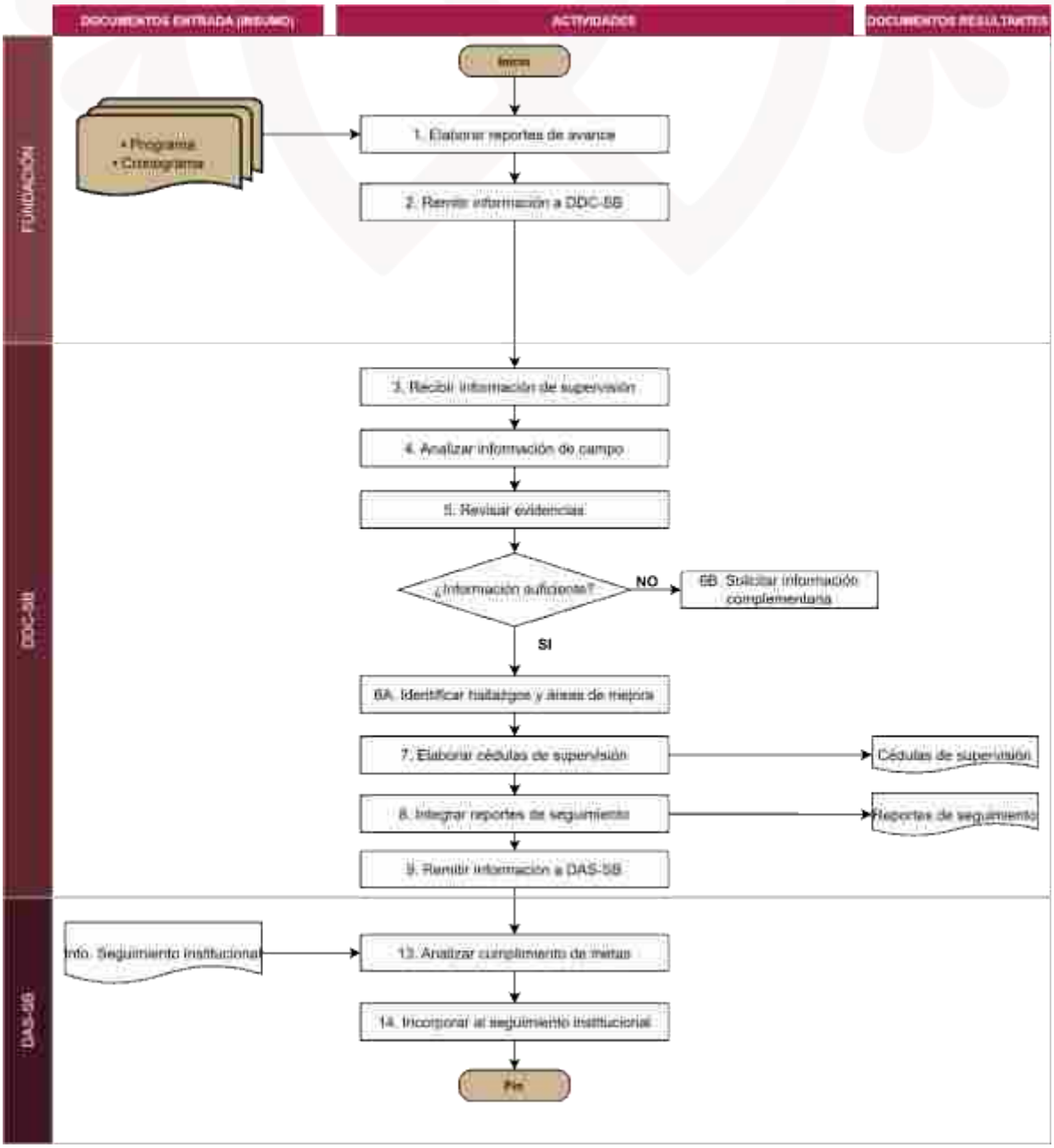
ETAPA DE SEGUIMIENTO A LA POBLACIÓN ATENDIDA | PROCESO: SEGUIMIENTO OPERATIVO DE BENEFICIARIOS

Subproceso 1: Subproceso Organizar trabajo en campo para las supervisiones



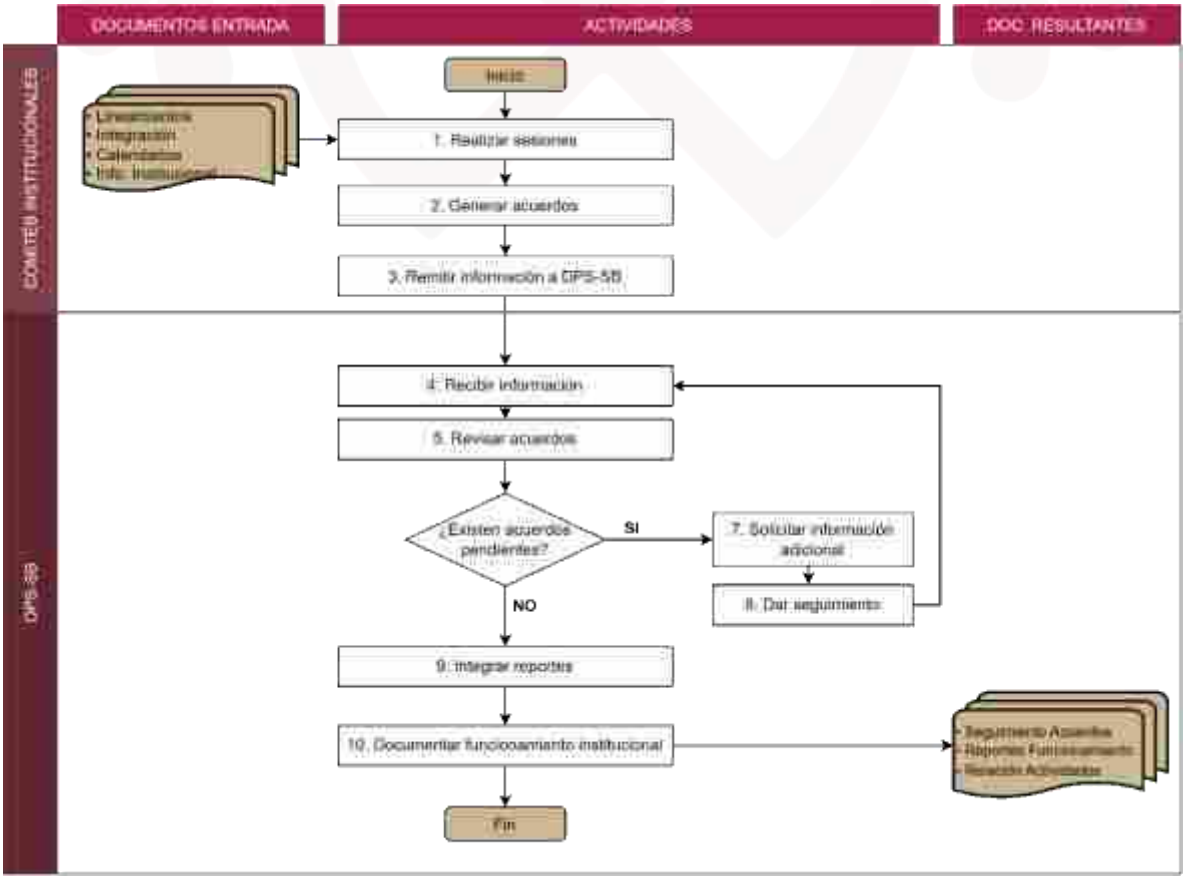
ETAPA DE SEGUIMIENTO A LA POBLACIÓN ATENDIDA | PROCESO: SEGUIMIENTO OPERATIVO DE BENEFICIARIOS

Subproceso 2: Subproceso Integrar los reportes de supervisión



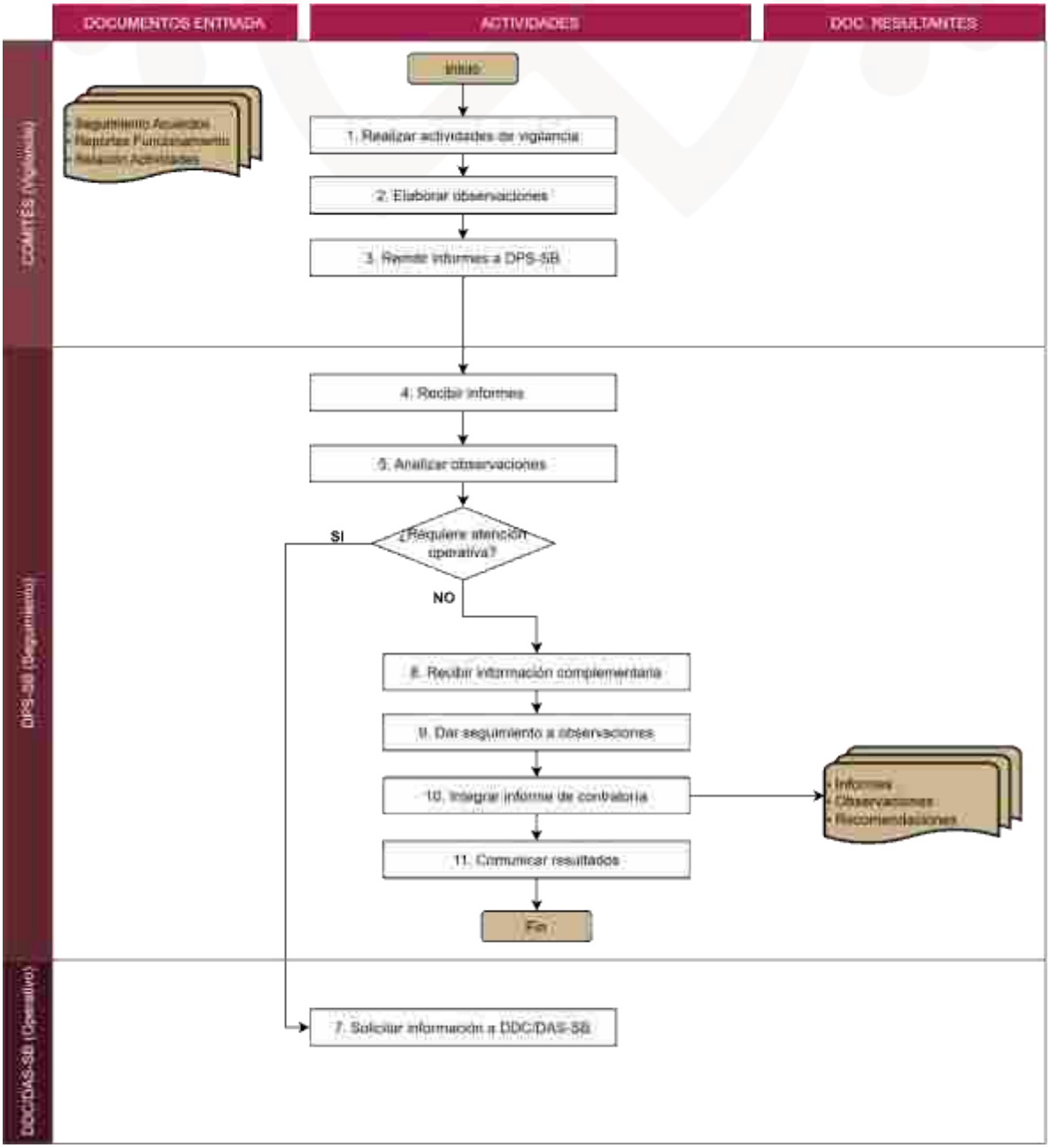
ETAPA DE CONTROL INTERNO | PROCESO: CONTROL INTERNO Y CONTRALORÍA SOCIAL

Subproceso 1: Coordinación y seguimiento de comités institucionales



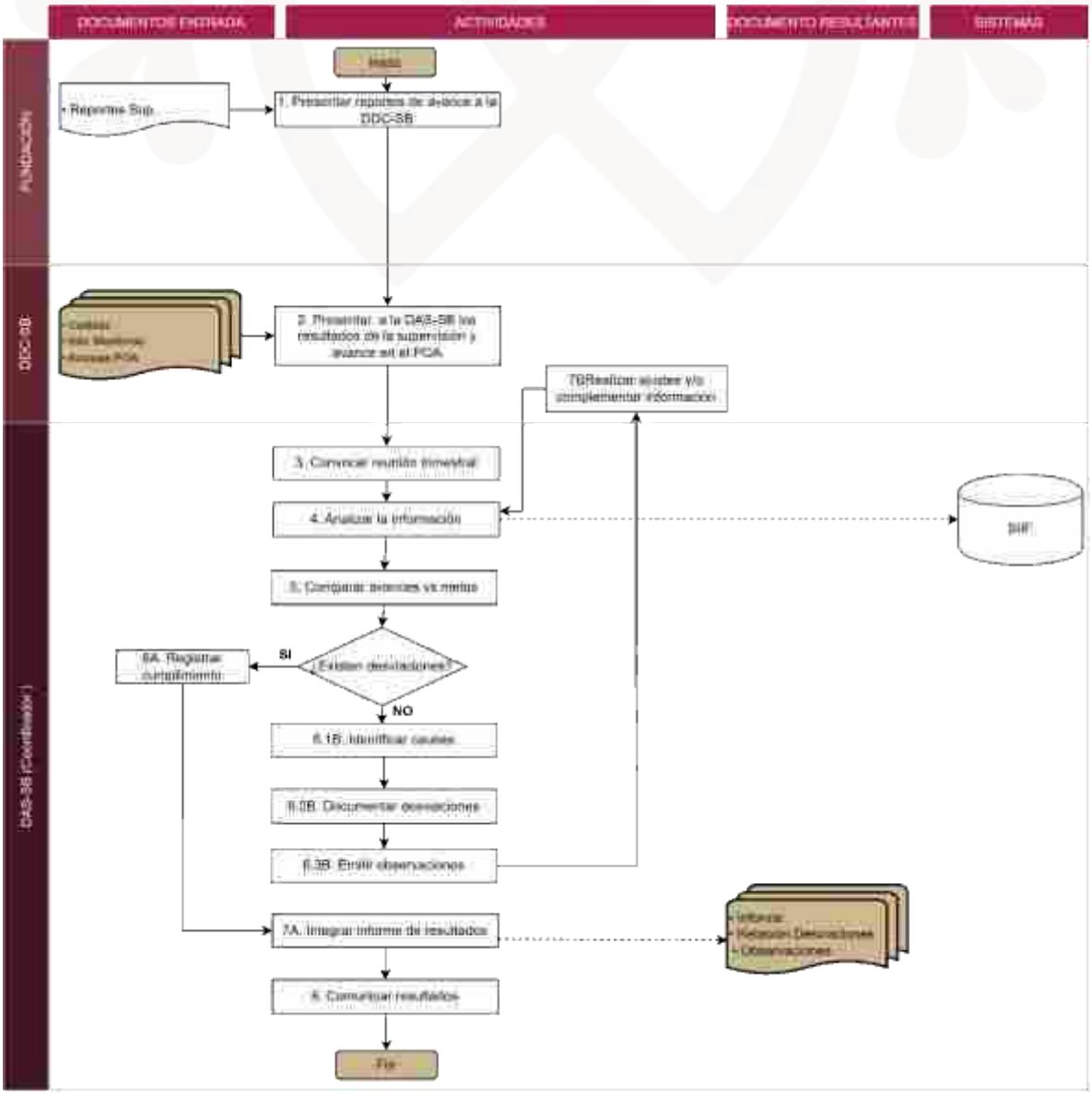
ETAPA DE CONTROL INTERNO | PROCESO: CONTROL INTERNO Y CONTRALORÍA SOCIAL

Subproceso 2: Supervisión de acciones de contraloría social en programas sociales



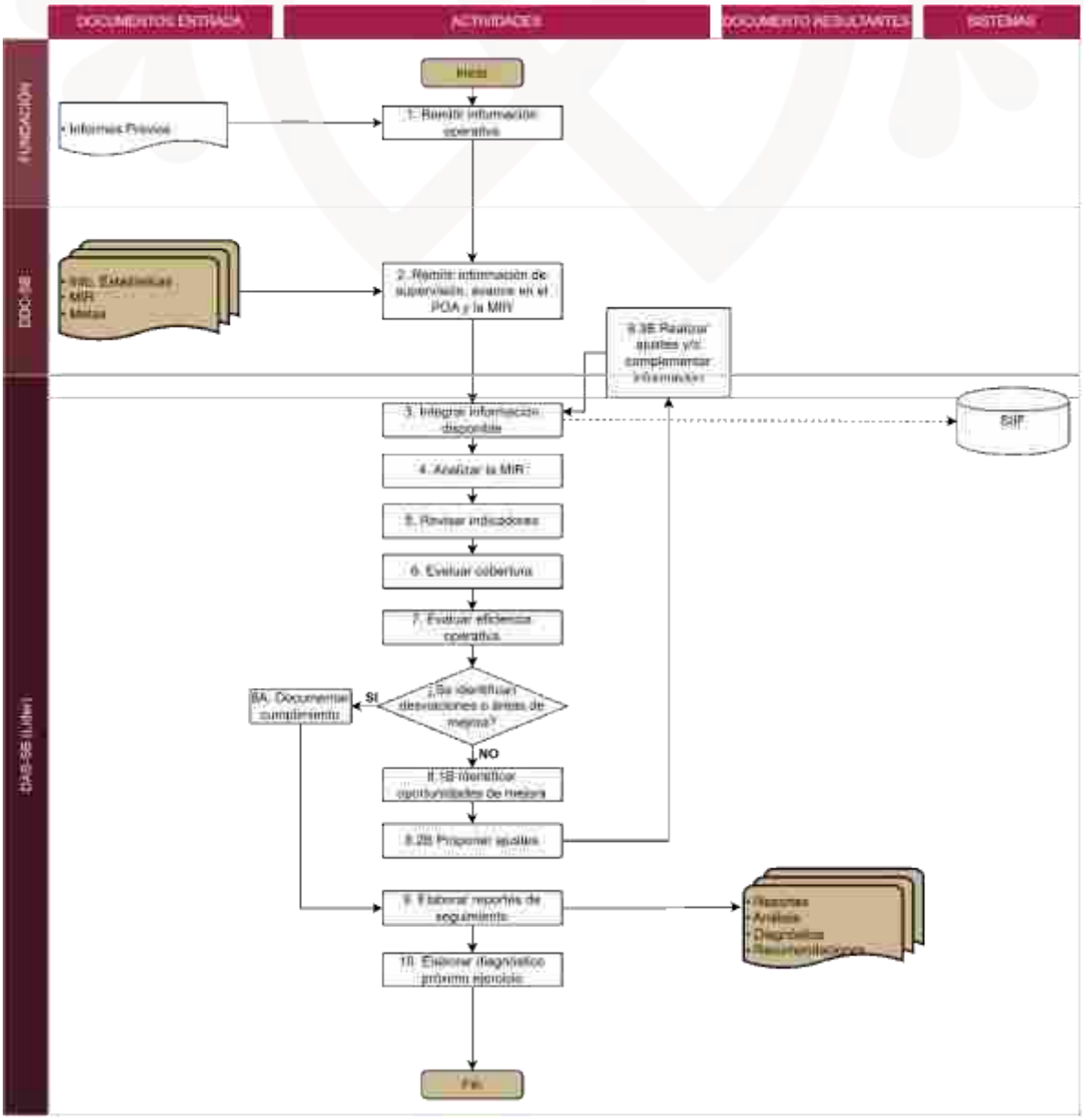
ETAPA DE ETAPA DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO | PROCESO: SEGUIMIENTO

Subproceso 1: Detección de desviaciones o retrasos en la ejecución de metas y actividades



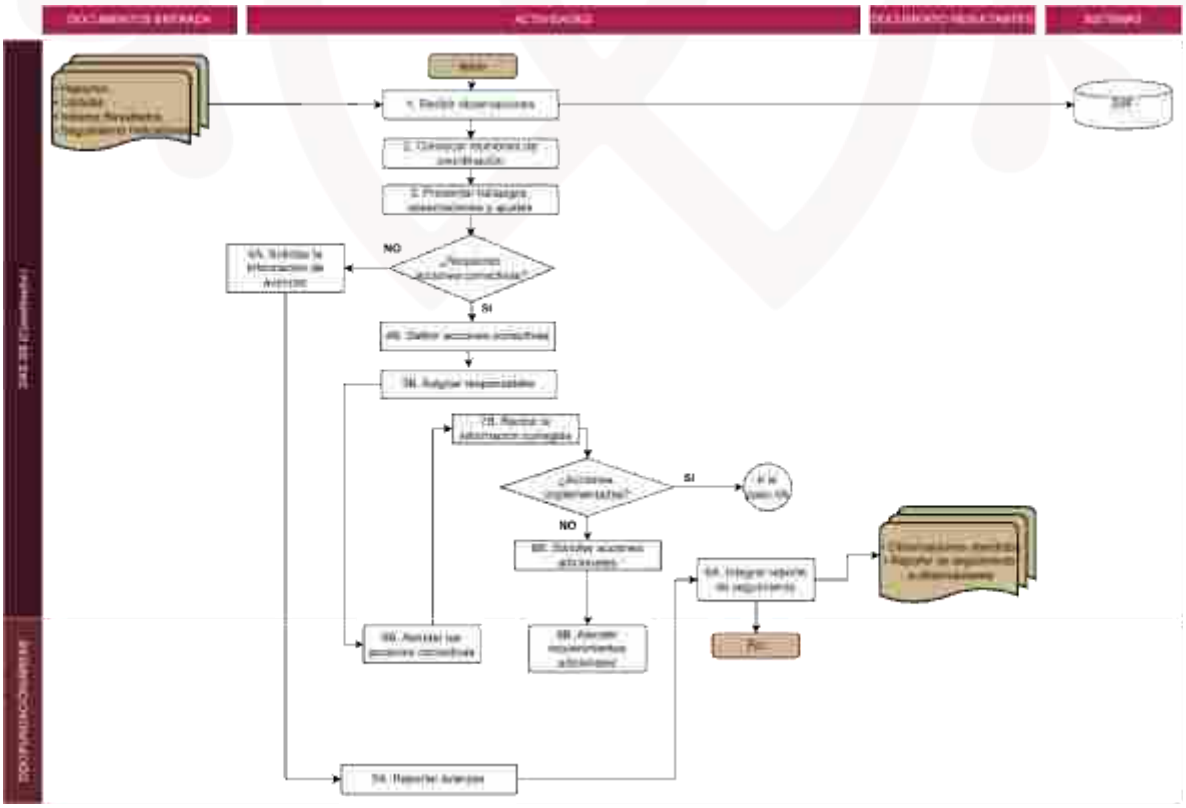
ETAPA DE ETAPA DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO | PROCESO: SEGUIMIENTO

Subproceso 2: Monitoreo de indicadores de desempeño, cobertura y eficiencia operativa



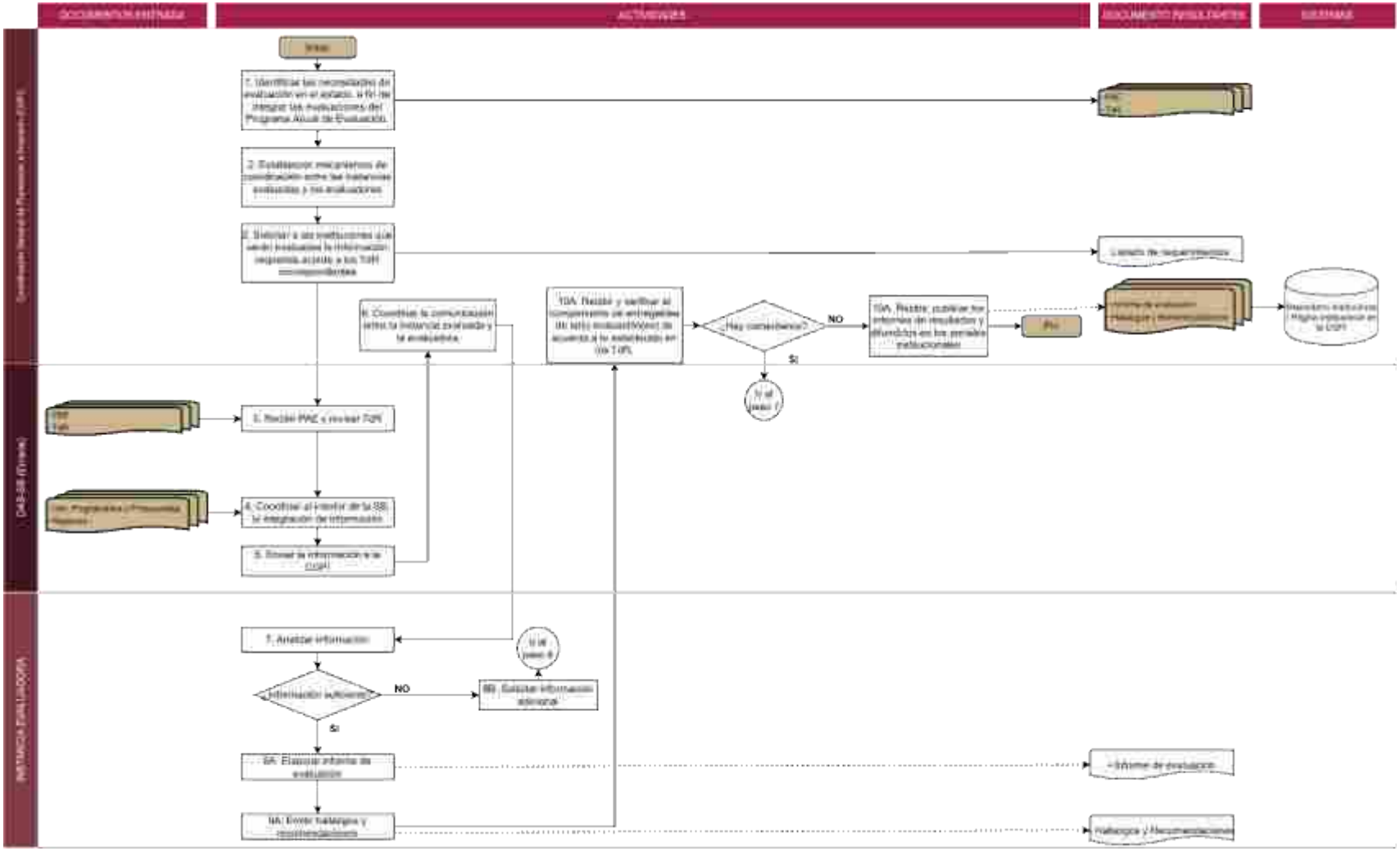
ETAPA DE ETAPA DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO | PROCESO: SEGUIMIENTO

Subproceso 3: Coordinación con las áreas operativas para la atención de observaciones y ajustes necesarios



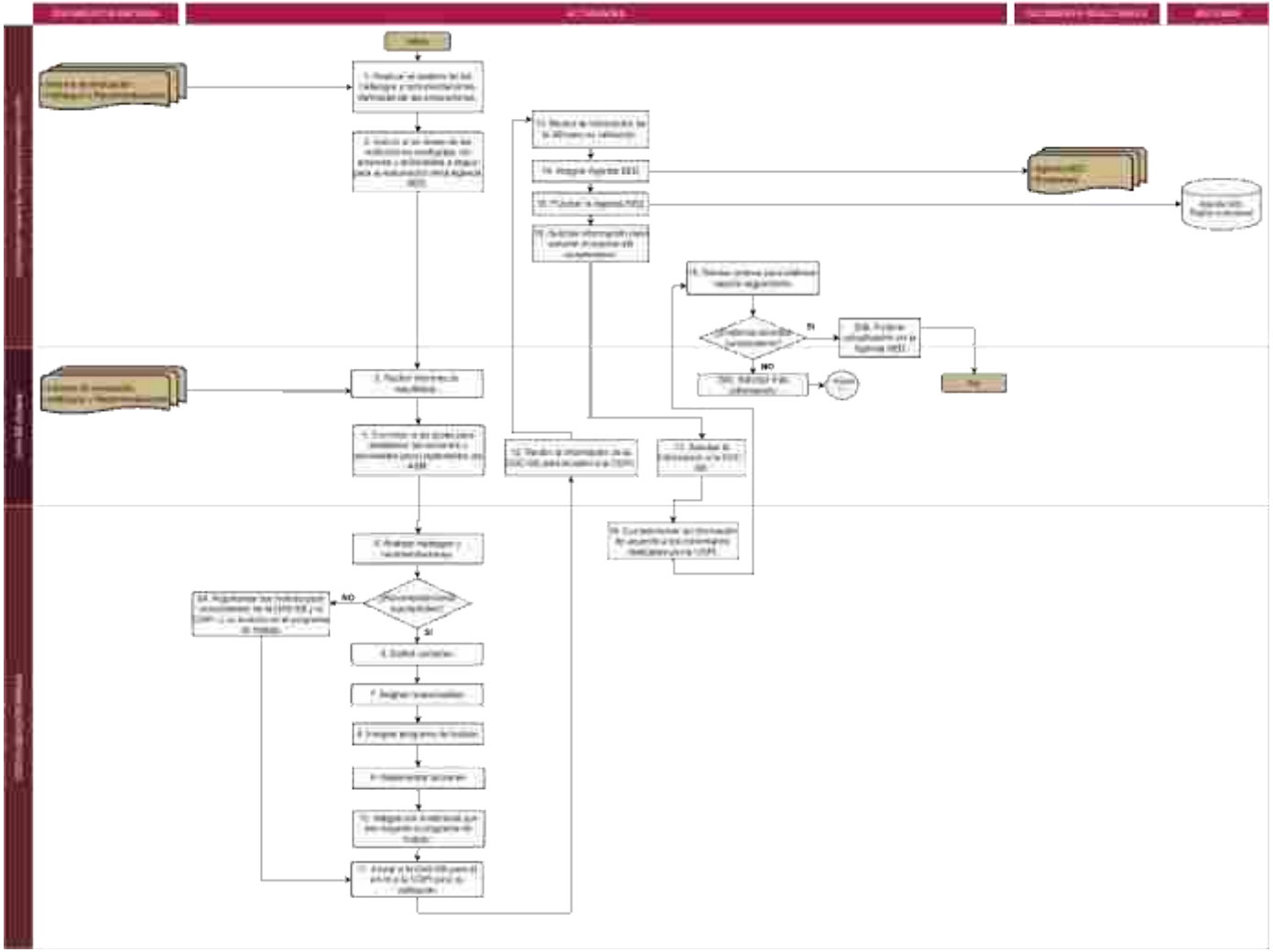
ETAPA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | PROCESO: EVALUACIÓN

Subproceso 1: Coordinación de la evaluación de los programas sociales conforme al Programa Anual de Evaluación (PAE)



ETAPA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | PROCESO: EVALUACIÓN

Subproceso 2: Integración de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las evaluaciones



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

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación / Convenio de colaboración	Las Reglas de Operación no contemplan la Contraloría Social ni establecen funciones de vigilancia para los comités comunitarios que se conforman para gestionar y entregar los paquetes alimentarios. La única referencia al comité corresponde al representante como requisito para solicitar el apoyo, sin regular sus atribuciones.	**Causas**: Las Reglas fueron diseñadas con un enfoque eminentemente operativo, privilegiando la gestión y entrega de los apoyos mediante la Fundación, sin incorporar mecanismos de participación ciudadana para la vigilancia del Programa. **Consecuencias**: Los comités comunitarios carecen de atribuciones legales para supervisar la correcta integración del padrón, la distribución de los paquetes alimentarios, el cumplimiento de los criterios de elegibilidad, la transparencia en la operación o la presentación formal de observaciones y reportes. Esto limita la participación organizada de las personas beneficiarias en la vigilancia del Programa y desaprovecha un mecanismo preventivo para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la detección de posibles irregularidades.	Incorporar un artículo específico denominado **"Contraloría Social" o adicionar un apartado relativo a las funciones de los Comités Comunitarios,** estableciendo un texto similar al siguiente: "Los Comités Comunitarios que se constituyan para la operación del componente de paquetes alimentarios ejercerán funciones de Contraloría Social, con el objeto de promover la participación organizada de las personas beneficiarias en el seguimiento, vigilancia y supervisión de la correcta ejecución del Programa, verificando la entrega de los apoyos conforme a las Reglas de Operación, la transparencia en su distribución y el cumplimiento de los criterios de elegibilidad. Asimismo, podrán formular observaciones, recomendaciones, así como presentar quejas o denuncias ante las instancias competentes cuando adviertan posibles irregularidades. La Secretaría proporcionará la capacitación y los instrumentos necesarios para el desarrollo de estas funciones."	Se institucionaliza un mecanismo formal de participación ciudadana; la transparencia y la rendición de cuentas se fortalece durante la operación del Programa; la vigilancia preventiva sobre la entrega de los apoyos se incrementa; se favorece la detección oportuna de inconsistencias y se genera mayor confianza entre las personas beneficiarias respecto de la administración de los recursos públicos. De igual forma, las Reglas de Operación se alinean con los principios de participación social previstos en la Ley General de Desarrollo Social y con las disposiciones en materia de transparencia y control social.	Aquellas personas que conforman los Comités asuman las responsabilidades y tengan disposición en capacitarse para realizar sus funciones adicionales. También, es importante procurar que la implementación no genere cargas operativas desproporcionadas para las comunidades ni para la instancia ejecutora.

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación / Convenio de colaboración	**ARTÍCULO 23. Evaluación externa.** Será coordinada por el Comité Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala, en términos de la normatividad aplicable, así como por las instancias especializadas con reconocimiento y experiencia en materia de evaluación de programas, en los términos y disposiciones correspondientes y al programa anual de evaluación.	**Causas**: Las Reglas de Operación atribuyen la coordinación de la evaluación externa al Comité Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social; sin embargo, no definen las funciones específicas que dicho órgano desempeña durante el proceso de evaluación ni el fundamento jurídico que sustenta esa atribución. Asimismo, la disposición no reconoce el papel institucional de la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI), instancia que, conforme al marco jurídico estatal, ejerce atribuciones en materia de planeación, seguimiento y evaluación del desempeño gubernamental. **Consecuencias**: La redacción genera incertidumbre sobre la distribución de responsabilidades entre las instancias involucradas, puede propiciar duplicidad de funciones o dificultades de coordinación durante la ejecución de las evaluaciones externas y no refleja plenamente la organización administrativa vigente en el Estado.	**Modificar el artículo 23 (o según corresponda para el convenio)** para reconocer expresamente la participación de la CGPI y delimitar el papel del Comité Consultivo, por ejemplo: "La evaluación externa del Programa se realizará conforme al Programa Anual de Evaluación y a la normatividad aplicable en materia de monitoreo y evaluación. Su coordinación se llevará a cabo por la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI)como instancia competente del Gobierno del Estado en materia de planeación y evaluación del desempeño, en el ámbito de sus atribuciones, con la participación del Comité Consultivo de Bienestar y Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala como órgano de apoyo y consulta."	Se armonizan las Reglas de Operación y el Convenio con la estructura institucional vigente; se clarifican las competencias de las instancias responsables del proceso de evaluación; se fortalece la coordinación institucional; se evita la duplicidad de funciones; y se brinda mayor certeza jurídica respecto de las responsabilidades de cada actor durante la evaluación externa del Programa.	La modificación podría requerir la revisión de las atribuciones conferidas al Comité Consultivo en otros instrumentos normativos o acuerdos de creación, así como la coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la CGPI para definir los mecanismos de participación de cada instancia durante las evaluaciones externas y su incorporación en los procedimientos operativos correspondientes.

Anexo V. Análisis FODA del Programa Banco de Alimentos.

Proceso	Fortaleza u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Todos los procesos	**Fortaleza**	El personal cuenta con amplio conocimiento y experiencia sobre la operación, lo que favorece la coordinación, continuidad y adecuada ejecución de las actividades.	Formalizar la cadena de procesos en un Manual de Procesos del Programa que integre los procedimientos actualmente dispersos en diversos documentos institucionales.	Mediano plazo
Todos los procesos	**Fortaleza**	La coordinación entre la Secretaría y la Fundación complementa capacidades institucionales, técnicas y operativas para brindar una atención integral a la población beneficiaria.	Documentar formalmente los mecanismos de coordinación, responsabilidades y flujos de información entre ambas instancias.	Corto plazo
Selección y registro de personas beneficiarias.	**Fortaleza**	El Programa cuenta con criterios de elegibilidad, requisitos de acceso y mecanismos de registro y entrega claramente definidos, que favorecen la certeza, transparencia y aplicación homogénea de las disposiciones.	Mantener y revisar periódicamente los criterios de elegibilidad, los requisitos de acceso y los mecanismos de registro y entrega, a fin de garantizar que continúen siendo claros, consistentes y acordes con la normatividad y las necesidades de la población objetivo.	Corto plazo

Proceso	Fortaleza u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Planeación y Programación	**Fortaleza**	El diseño operativo articula los componentes de Paquete Alimentario, Capacitación Laboral y Nutrición Infantil para atender distintas dimensiones de la problemática.	Mantener la articulación entre los componentes de Paquete Alimentario, Capacitación Laboral y Nutrición Infantil, procurando que su planeación, operación y seguimiento continúen desarrollándose de manera complementaria, e incorporando mecanismos que permitan valorar su contribución conjunta al cumplimiento de los objetivos del Programa.	No aplica
Entrega de los componentes del programa a beneficiarios	**Fortaleza**	La vinculación con instituciones académicas fortalece las capacidades técnicas y formativas del componente de Capacitación Laboral.	Mantener y fortalecer la vinculación con las instituciones académicas que participan como aliados estratégicos del Programa, particularmente en el componente de Capacitación Laboral, a fin de ampliar la oferta de capacitación, favorecer la pertinencia de los contenidos y contribuir al desarrollo de competencias acordes con las necesidades de las personas beneficiarias.	Corto plazo

Proceso	Fortaleza u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Planeación operativa para la entrega de componentes	**Fortaleza**	El modelo de intervención ha recibido valoraciones favorables de instituciones especializadas, lo que respalda la pertinencia de sus prácticas y resultados.	Continuar promoviendo la evaluación del Programa por parte de instituciones especializadas, conforme avance su proceso de consolidación, con el propósito de identificar áreas de mejora e incorporar las recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento continuo de su diseño y operación.	Corto plazo
Planeación operativa para la entrega de componentes	**Fortaleza**	Las certificaciones de calidad y evaluaciones de impacto de la Fundación respaldan sus procesos de gestión y favorecen la mejora continua.	Dar continuidad a los procesos de certificación de calidad, implementando las acciones de mejora derivadas de sus resultados para fortalecer la gestión y operación del Programa.	Corto plazo
Selección y registro de personas beneficiarias.	**Fortaleza**	La Unidad Responsable ha incorporado mecanismos para validar la información de los padrones, reducir inconsistencias y fortalecer la confiabilidad de los registros.	Mantener y fortalecer los mecanismos de validación de los padrones de personas beneficiarias, aprovechando la información generada para mejorar el seguimiento del Programa y la toma de decisiones.	No aplica

Proceso	Fortaleza u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Planeación operativa para la entrega de componentes / Entrega de los componentes	**Oportunidad**	La incorporación de nuevas instituciones académicas permitiría ampliar y diversificar la oferta de capacitación laboral.	Gestionar la incorporación de nuevas instituciones académicas como aliadas estratégicas del Programa, con el propósito de ampliar y diversificar la oferta de capacitación laboral, fortaleciendo la pertinencia de los contenidos y las oportunidades de desarrollo para las personas beneficiarias.	No aplica

Proceso	Debilidad o Amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Todos los procesos	**Debilidad**	Algunos procedimientos no se encuentran actualizados, homologados o documentados integralmente, por lo que parte de la operación depende del conocimiento del personal.	Elaborar un Manual de Procedimientos que integre los procesos y subprocesos del Programa y formalizar los procedimientos operativos.	Mediano plazo
Todos los procesos	**Debilidad**	La información operativa se encuentra dispersa en distintos documentos y registros, lo que dificulta su consulta, integración y aprovechamiento para la gestión y el seguimiento.	Documentar la interacción entre la Secretaría y la Fundación, definiendo actividades, responsabilidades, flujos de información y mecanismos de coordinación.	Mediano plazo

Proceso	Debilidad o Amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Comunicación	**Debilidad**	Las páginas electrónicas de la Secretaría presentan rezagos en la actualización de información normativa y operativa del Programa.	Actualizar periódicamente la información programática y operativa, y fortalecer la visibilidad del Programa mediante un acceso directo en la página electrónica de la Secretaría.	Corto plazo
Seguimiento operativo de beneficiarios	**Debilidad**	No se identificó evidencia documental sobre el uso de la información generada mediante la supervisión y el monitoreo para retroalimentar la operación y dar seguimiento a acciones de mejora.	Incorporar mecanismos para documentar el uso de los resultados de la supervisión y el monitoreo en la toma de decisiones y la implementación de acciones de mejora.	Mediano plazo
Planeación y Programación	**Debilidad**	La estructura programática no presenta una alineación directa con la lógica de intervención, lo que dificulta identificar la contribución de cada componente a los objetivos y resultados esperados.	Fortalecer la alineación entre la estructura programática y la lógica de intervención del Programa a través de una MIR interna.	Mediano plazo
Seguimiento	**Debilidad**	Los indicadores de la MIR se orientan principalmente al seguimiento administrativo y no permiten valorar el desempeño y los resultados de los componentes.	Elaborar una MIR interna con indicadores específicos para medir la cobertura, alcance y desempeño de los componentes del Programa.	Mediano plazo
Control interno y contraloría social	**Debilidad**	No existen mecanismos de participación y vigilancia ciudadana vinculados con la operación del Programa.	Incorporar en las Reglas de Operación la figura, alcances y lineamientos de los Comités de Participación Ciudadana, estableciendo mecanismos que garanticen su neutralidad.	Mediano plazo

Proceso	Debilidad o Amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Seguimiento operativo de beneficiarios	**Debilidad**	La información generada mediante las evaluaciones de las personas beneficiarias no se aprovecha para fortalecer la articulación con otros programas y servicios gubernamentales.	Fortalecer el intercambio y aprovechamiento de la información para identificar necesidades adicionales y canalizar a las personas beneficiarias hacia programas complementarios.	Mediano plazo
Seguimiento operativo de beneficiarios	**Debilidad**	Los reportes concentran principalmente evidencia fotográfica y datos generales, con información limitada sobre incidencias, acciones de mejora y seguimiento.	Fortalecer los formatos de supervisión mediante campos sobre incidencias, buenas prácticas, acciones correctivas o preventivas, responsables, fechas compromiso y estatus de seguimiento.	Corto plazo
Todos los procesos	**Amenaza**	La atención de población de otras entidades y posibles variaciones en la disponibilidad de alimentos podrían afectar la capacidad de abasto de la Fundación y la cobertura prevista en Tlaxcala.	Fortalecer los mecanismos de planeación y seguimiento del abasto de alimentos mediante el monitoreo de la disponibilidad de insumos y de la demanda de atención, con el propósito de anticipar posibles afectaciones a la cobertura del Programa y definir medidas preventivas que contribuyan a mitigar los riesgos asociados a factores externos.	Mediano plazo

Anexo VI. Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación y Programación	1	La evidencia documental y las entrevistas permitieron identificar que las actividades relacionadas con la planeación, la integración del diagnóstico, la programación y la formulación presupuestaria se desarrollan de manera consistente y proporcionan los insumos necesarios para la ejecución del Programa. Aunque no se identificó un procedimiento integral formalmente documentado, las actividades observadas permiten cumplir con el propósito de esta etapa y constituyen el punto de partida para el desarrollo de los procesos posteriores.
Comunicación	0.5	Se identificó una secuencia lógica para la planeación, producción y difusión de la información institucional; sin embargo, ésta no se encuentra formalmente documentada y la evidencia disponible fue insuficiente para verificar la aplicación de mecanismos de difusión específicos para el Programa. Estas limitaciones reducen la posibilidad de corroborar plenamente el cumplimiento de los objetivos del proceso.
Selección y Registro de Personas Beneficiarias	1	La revisión de las Reglas de Operación permitió identificar criterios y requisitos para el acceso al Programa y, durante las entrevistas, se corroboró la existencia de actividades de focalización, validación documental y registro de personas beneficiarias. Aunque no existe un procedimiento específico dirigido a la población objetivo, las actividades desarrolladas permiten cumplir con el propósito del proceso de selección y registro.
Planeación Operativa para la Entrega de Componentes	0.5	Las actividades que integran esta etapa fueron identificadas principalmente mediante entrevistas y muestran congruencia con la preparación de los componentes que posteriormente se entregan a la población beneficiaria. No obstante, la ausencia de procedimientos formalmente documentados limita la evidencia disponible para demostrar plenamente el cumplimiento de los objetivos del proceso.
Entrega de los Componentes del Programa a Beneficiarios	1	Los subprocesos identificados muestran una relación directa con la entrega de apoyos y la actualización de los registros de las personas beneficiarias, lo que permite inferir que el proceso cumple con el propósito para el que fue diseñado. Si bien persisten oportunidades para fortalecer su documentación, la operación observada evidencia que las actividades desarrolladas permiten alcanzar los resultados esperados de esta etapa.

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación	
Seguimiento Operativo de Beneficiarios	0.5	Se identificaron actividades de supervisión y documentación de resultados; sin embargo, no fue posible verificar la existencia de mecanismos que permitan intercambiar y utilizar la información generada para fortalecer la operación del Programa. Asimismo, no se identificaron procedimientos para analizar la permanencia de las personas beneficiarias, lo que limita la evidencia sobre el cumplimiento integral de los objetivos del proceso.	
Control Interno y Contraloría Social	0.5	Se identificó evidencia de acciones relacionadas con la administración de riesgos mediante un Programa de Trabajo de Control Interno y la elaboración de instrumentos asociados. Aunque no fue posible valorar integralmente su implementación ni se identificaron riesgos específicos del Programa, la existencia de estas acciones permite considerar que el proceso dispone de elementos orientados al cumplimiento de sus objetivos.	
Seguimiento	1	Se identificó un procedimiento general de monitoreo y supervisión aplicable a los programas de la Secretaría, así como actividades relacionadas con el análisis del desempeño y la atención de observaciones. No obstante, no se localizó un procedimiento específico para el Programa que integrara de manera formal estas actividades, lo que limita la evidencia para verificar el cumplimiento pleno de los objetivos del proceso.	
Evaluación	1	Las Reglas de Operación contemplan la realización de evaluaciones internas y externas, lo que proporciona un marco para valorar el desempeño del Programa. Si bien no existe un procedimiento específico que defina la modalidad, responsabilidades y coordinación de las evaluaciones, la existencia de este mecanismo permite considerar que el proceso cuenta con los elementos necesarios para cumplir su propósito.	
Puntaje total	**4**	***Porcentaje de procesos eficaces***	**77.78%**

Proceso	Oportunidad (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación y Programación	1	Las actividades de planeación y programación se desarrollan de forma previa a la ejecución del Programa y proporcionan los insumos necesarios para orientar las etapas subsecuentes. La evidencia documental y las entrevistas muestran que esta etapa permite definir oportunamente los elementos necesarios para la operación del Programa, aunque se identifica como área de mejora la integración de un

Proceso	Oportunidad (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
		procedimiento formal que articule todas las actividades involucradas.
Comunicación	0.5	Aunque existe una secuencia lógica para la generación y difusión de información institucional, no fue posible corroborar que el Programa cuente con mecanismos formalmente establecidos que aseguren que la información llegue oportunamente a la población objetivo y demás actores involucrados. La evidencia disponible resulta insuficiente para verificar la oportunidad de este proceso.
Selección y Registro de Personas Beneficiarias	0.5	Se identificaron actividades de focalización, validación documental y registro de personas beneficiarias; sin embargo, la oportunidad del proceso depende en gran medida de la coordinación entre la Secretaría y la Fundación. Asimismo, la ausencia de un procedimiento documentado dirigido a la población limita la claridad sobre las etapas y tiempos para acceder a los beneficios del Programa.
Planeación Operativa para la Entrega de Componentes	0.5	Las actividades identificadas permiten preparar los componentes para su entrega; no obstante, la falta de procedimientos formalmente documentados limita la evidencia para verificar que todas las actividades se desarrollan oportunamente y conforme a una secuencia previamente definida. La coordinación entre la Secretaría y la Fundación resulta determinante para el desarrollo de esta etapa.
Entrega de los Componentes del Programa a Beneficiarios	1	La operación observada evidencia que la interacción entre la Secretaría y la Fundación permite desarrollar la entrega de los apoyos conforme a la dinámica operativa del Programa. Los subprocesos identificados muestran una secuencia que favorece la provisión de los componentes a la población beneficiaria, aun cuando existen oportunidades para fortalecer su documentación.
Seguimiento Operativo de Beneficiarios	0.5	Se identificaron actividades de supervisión y reuniones periódicas para la actualización del padrón; sin embargo, el intercambio de información entre las instancias participantes es limitado y no se identificaron procedimientos para utilizar oportunamente la información generada en la toma de decisiones o en la mejora de la operación del Programa.
Control Interno y Contraloría Social	0.5	El Programa cuenta con acciones orientadas al control interno y la administración de riesgos mediante un Programa de Trabajo, lo que favorece que las actividades preventivas y de control se desarrollen durante la operación del Programa. Aunque existen áreas de oportunidad para fortalecer su implementación y documentación, las acciones

Proceso	Oportunidad (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación	
		identificadas contribuyen de manera oportuna al control de la gestión.	
Seguimiento	0.5	Se identificó un procedimiento general para el monitoreo y supervisión de los programas de la Secretaría; sin embargo, no existe un proceso específico para el Programa que establezca de manera integral las actividades, responsables y mecanismos de seguimiento. Esta situación limita la evidencia para verificar que el monitoreo se realice de manera oportuna durante toda la operación.	
Evaluación	0.5	Las Reglas de Operación contemplan la realización de evaluaciones, aunque no se identifica a las instancias responsables de la coordinación, gestión y seguimiento de las evaluaciones internas y externas del Programa. No obstante, su ejecución depende de la programación anual y de la disponibilidad presupuestal.	
Puntaje total	**3**	***Porcentaje de procesos oportunos***	**61.11%**

Proceso	Suficiencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación y Programación	0.5	La revisión documental permitió identificar actividades relacionadas con el diagnóstico, la programación y la formulación presupuestaria que constituyen los insumos necesarios para la operación del Programa. Sin embargo, no se localizó un procedimiento integral que articule todas las actividades, productos y responsables involucrados en esta etapa, lo que limita la evidencia para verificar que los resultados del proceso se generan de manera completa para atender las necesidades de la operación.
Comunicación	0.5	Se identificó una secuencia lógica para la generación y difusión de información institucional; no obstante, la ausencia de un procedimiento formal y la limitada evidencia sobre las acciones de difusión impiden verificar que la información producida sea suficiente para atender las necesidades de comunicación del Programa y de su población objetivo.
Selección y Registro de Personas Beneficiarias	1	Las Reglas de Operación establecen los criterios y requisitos para el acceso al Programa y, durante las entrevistas, se identificaron actividades de focalización, validación documental y registro de personas beneficiarias. En conjunto, estos elementos permiten generar la información necesaria para integrar el padrón y atender el propósito del proceso, aun cuando exista

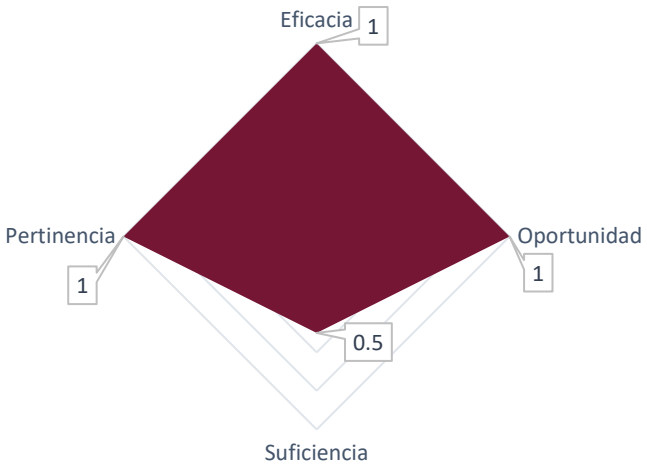
Proceso	Suficiencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
		oportunidad para formalizar el procedimiento dirigido a la población.
Planeación Operativa para la Entrega de Componentes	0.5	Las actividades identificadas son congruentes con la preparación de los componentes que posteriormente se entregan a la población beneficiaria; sin embargo, la evidencia disponible proviene principalmente de entrevistas y no de procedimientos formalmente documentados, lo que limita verificar que el proceso genera de manera completa todos los productos requeridos para la operación.
Entrega de los Componentes del Programa a Beneficiarios	0.5	El proceso permite realizar la entrega de apoyos y mantener actualizados los registros de las personas beneficiarias; sin embargo, no se identificaron mecanismos documentados que permitan verificar el alcance de los componentes entregados ni corroborar que los resultados del proceso cubren de manera integral los objetivos previstos.
Seguimiento Operativo de Beneficiarios	0.5	Se identificaron actividades de supervisión y reuniones para la actualización del padrón; no obstante, no se localizaron procedimientos para analizar la permanencia de las personas beneficiarias ni mecanismos que permitan utilizar sistemáticamente la información generada para fortalecer la operación del Programa. Esta situación limita la evidencia para demostrar que el proceso produce resultados suficientes para cumplir plenamente su propósito.
Control Interno y Contraloría Social	0.5	El Programa cuenta con acciones relacionadas con la administración de riesgos mediante un Programa de Trabajo de Control Interno y con instrumentos asociados para su gestión. Aunque se identificaron áreas de oportunidad para fortalecer su implementación y documentar mecanismos específicos para el Programa, la existencia de estos instrumentos proporciona los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del proceso.
Seguimiento	1	Se identificó un procedimiento general para el monitoreo y supervisión de los programas operados por la Secretaría, así como actividades relacionadas con el análisis del desempeño y la atención de observaciones. Asimismo, se reconocieron acciones orientadas a la retroalimentación de la operación del Programa, lo que permite considerar que el proceso genera los insumos necesarios para apoyar la toma de decisiones, aunque su formalización específica representa un área de mejora.
Evaluación	0.5	Las Reglas de Operación contemplan la realización de evaluaciones internas y externas, proporcionando un marco para valorar el desempeño del Programa y generar información para su mejora. Aunque no existe un

Proceso	Suficiencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación	
		procedimiento específico que detalle la forma de desarrollar estas evaluaciones, el proceso cuenta con los elementos necesarios para producir los resultados esperados en materia de evaluación.	
Puntaje total	**3**	***Porcentaje de procesos suficiencia***	**61.11%**

Proceso	Pertinencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Planeación y Programación	1	Las actividades identificadas durante la revisión documental y las entrevistas guardan una relación directa con la definición, organización y orientación estratégica del Programa. La integración del diagnóstico, la programación y la formulación presupuestaria constituyen elementos indispensables para la ejecución de las acciones y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que el proceso resulta pertinente para la gestión del Programa.
Comunicación	0	Aunque se identificó una secuencia general para la generación y difusión de información institucional, la evidencia disponible no permitió verificar la existencia de actividades, mecanismos o productos específicos de comunicación orientados al Programa. En consecuencia, no fue posible corroborar que este proceso contribuya de manera directa al logro de los objetivos o al fortalecimiento de la gestión de la intervención.
Selección y Registro de Personas Beneficiarias	1	El proceso incorpora actividades de focalización, verificación de requisitos, validación documental y registro de personas beneficiarias, las cuales son congruentes con el propósito de identificar a la población que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación. Estas actividades contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos del Programa y favorecen una adecuada asignación de los apoyos.
Planeación Operativa para la Entrega de Componentes	1	Las actividades desarrolladas en esta etapa son congruentes con la preparación y organización de los componentes que posteriormente se entregan a la población beneficiaria. Asimismo, la coordinación entre la Secretaría y la Fundación permite articular las acciones necesarias para la operación del Programa, por lo que el proceso contribuye de manera directa al logro de sus objetivos.
Entrega de los Componentes del Programa a Beneficiarios	1	Los subprocesos identificados mantienen una relación directa con la entrega de los apoyos a la población beneficiaria y con la actualización de los registros correspondientes. Estas actividades representan el

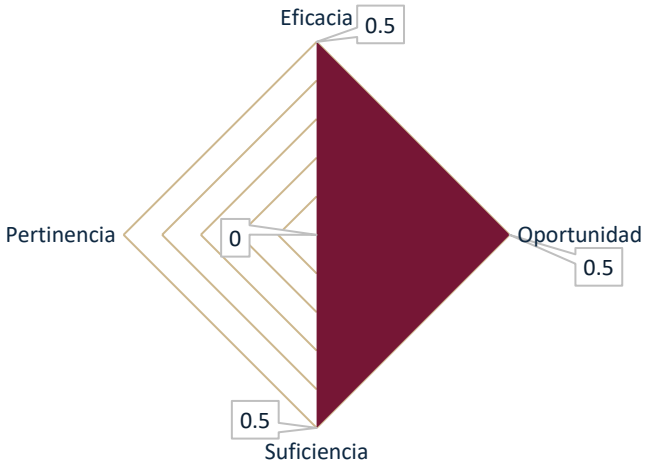
Proceso	Pertinencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación	
		principal mecanismo mediante el cual el Programa materializa sus objetivos, por lo que el proceso resulta plenamente pertinente para el cumplimiento de la intervención.	
Seguimiento Operativo de Beneficiarios	1	Las actividades de supervisión, documentación de resultados y actualización del padrón de personas beneficiarias contribuyen a dar continuidad a la operación del Programa y generan información relevante para conocer el desarrollo de sus acciones. Aunque existen oportunidades para fortalecer el uso de dicha información, el proceso es pertinente porque contribuye al seguimiento de la población atendida y a la gestión operativa del Programa.	
Control Interno y Contraloría Social	1	Las acciones relacionadas con el control interno, la administración de riesgos y los mecanismos de vigilancia son congruentes con las necesidades de transparencia, rendición de cuentas y mejora continua de la gestión pública. Aun cuando se identificaron áreas de oportunidad para fortalecer su implementación, el proceso resulta pertinente porque favorece el adecuado funcionamiento y control del Programa.	
Seguimiento	1	Las actividades de monitoreo, supervisión, análisis del desempeño y atención de observaciones contribuyen a generar información para evaluar el avance del Programa y apoyar la toma de decisiones. En este sentido, el proceso guarda una relación directa con la mejora continua de la gestión y con el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que se considera pertinente.	
Evaluación	1	La realización de evaluaciones internas y externas constituye un mecanismo orientado a valorar el desempeño del Programa, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la toma de decisiones. En consecuencia, las actividades previstas para este proceso son congruentes con los objetivos de la intervención y contribuyen al mejoramiento de su gestión, aun cuando exista oportunidad para formalizar con mayor detalle su desarrollo.	
Puntaje total	**5**	***Porcentaje de procesos pertinentes***	**88.89%**

Gráfica 3. Proceso de Planeación y Programación



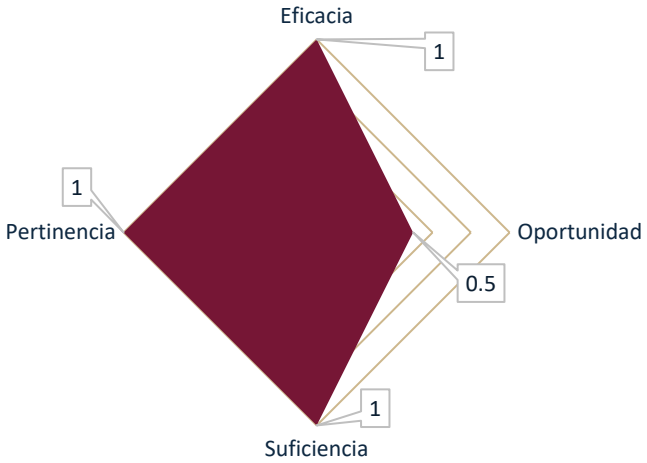
Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Gráfica 4. Proceso de Comunicación



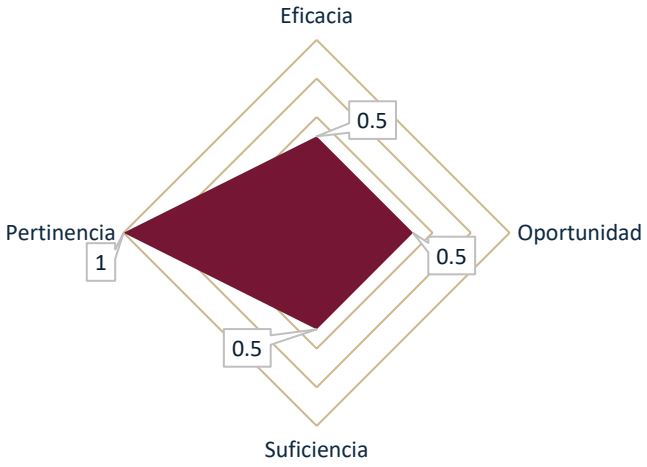
Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Gráfica 5. Proceso de Selección y Registro de Personas Beneficiarias.



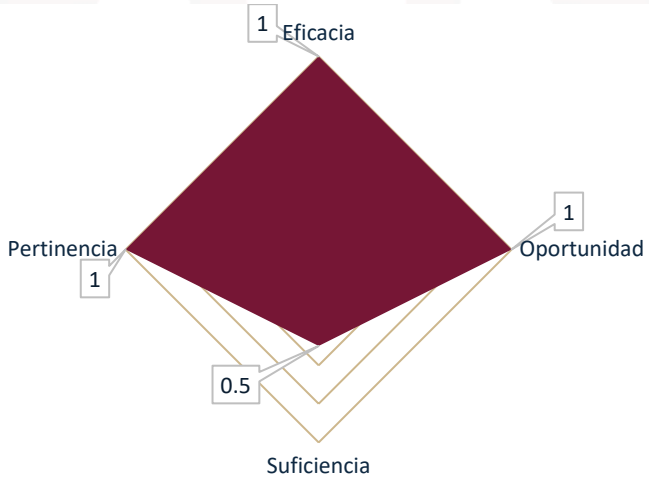
Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Gráfica 6. Proceso de Planeación Operativa para la Entrega de Componentes.



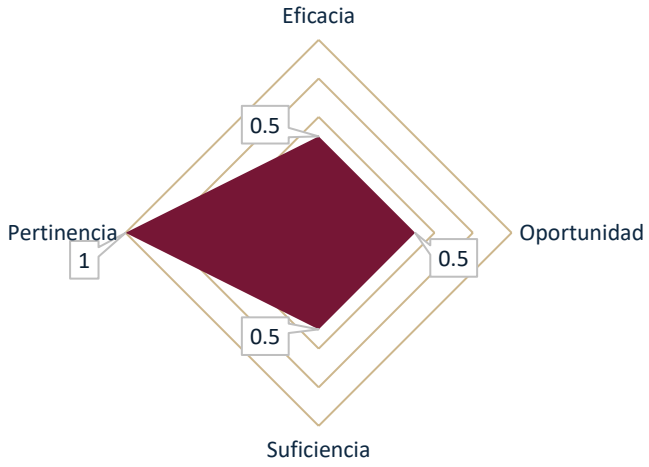
Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Gráfica 7. Proceso de Entrega de los Componentes del Programa a Beneficiarios.



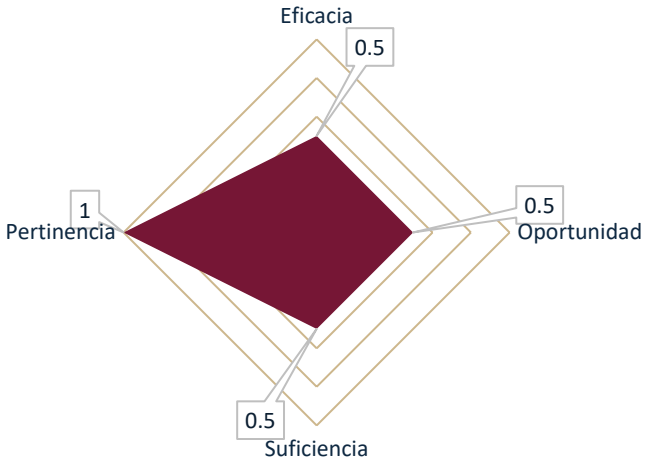
Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Gráfica 8. Proceso de Seguimiento Operativo de Beneficiarios.



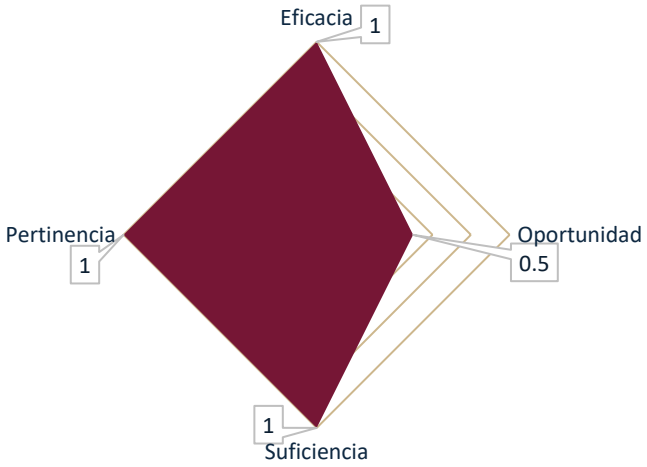
Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Gráfica 9. Proceso de Control Interno y Contraloría Social.



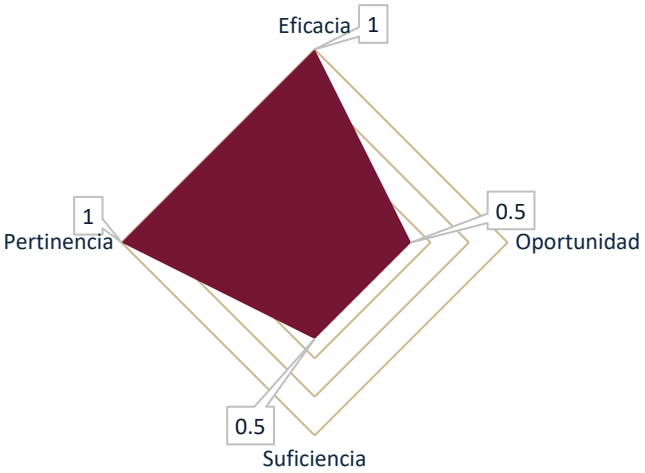
Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Gráfica 10. Proceso de Seguimiento.



Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Gráfica 11. Proceso de Evaluación.



Fuente: Evaluare (2026). Elaboración propia con base en el análisis realizado a los procesos identificados del Programa Banco de Alimentos.

Anexo VII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Programa

A) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Todos los procesos	**R1.** Desarrollar un Manual de Procedimientos interno que integre el marco jurídico, ámbito de aplicación, responsabilidades, procedimientos y diagramas de flujo del Programa.	Existen documentos normativos y operativos que pueden servir como insumo para integrar el Manual, además de guías institucionales que orientan su elaboración y homologación.	Secretaría de Bienestar, áreas operativas del Programa.	La operación se encuentra regulada por diversos documentos, pero no existe un Manual que integre de manera sistemática la totalidad de procesos y subprocesos.	Estandarizar la operación, facilitar la capacitación del personal, fortalecer la continuidad institucional y brindar mayor claridad sobre la ejecución de los procesos.	Manual de Procedimientos interno autorizado y vigente.	**Alto.** Es una recomendación base para ordenar y formalizar la operación del Programa.
Planeación operativa para la entrega de componentes / Seguimiento	**R2.** Formalizar los procedimientos de planeación operativa y seguimiento de personas beneficiarias.	Los procedimientos ya se realizan en la práctica, por lo que su implementación requiere documentar, ordenar y formalizar actividades, responsables, productos y flujos de información.	Secretaría de Bienestar y Fundación Banco de Alimentos.	La planeación operativa y el seguimiento se desarrollan con base en prácticas existentes, pero no se encuentran suficientemente formalizados.	Homologar la operación, reducir dependencia del conocimiento del personal y facilitar la continuidad del Programa ante cambios organizacionales.	Procedimientos formalizados e incorporados al instrumento normativo correspondiente.	**Alto.** Atiende procesos sustantivos para la entrega de apoyos y el seguimiento de la población beneficiaria.

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Comunicación	**R3.** Fortalecer la accesibilidad de la información del Programa mediante la revisión y actualización periódica de documentos y materiales de consulta.	Su implementación es factible porque depende principalmente de acciones internas de revisión, actualización y publicación de información.	Secretaría de Bienestar y áreas responsables de comunicación institucional.	Se identificó información desactualizada en documentos y medios institucionales.	Contar con información vigente, consistente y accesible para personas potencialmente beneficiarias y áreas operativas.	Documentos, materiales y medios institucionales actualizados.	**Medio.** Mejora el acceso a la información, aunque su efecto operativo es indirecto.
Comunicación	**R4**. Fortalecer la visibilidad del Programa Banco de Alimentos en la página electrónica de la Secretaría de Bienestar mediante un acceso directo o recurso visible.	Requiere ajustes menores en la página institucional, como la implementación de un banner, y puede realizarse con recursos digitales existentes.	Secretaría de Bienestar y área responsable del portal institucional.	El Programa no cuenta con un espacio suficientemente visible en la página de inicio que facilite su identificación.	Facilitar el acceso a información oficial, orientar a la población interesada y evitar confusiones con otros programas sociales.	Página electrónica actualizada con acceso directo al Programa.	**Medio.** Contribuye a mejorar la difusión y orientación ciudadana, con implementación sencilla.

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Selección y registro de personas beneficiarias/ Planeación	**R5.** Fortalecer la documentación de los mecanismos de coordinación entre la Secretaría de Bienestar y la Fundación Banco de Alimentos en el Convenio Marco de Colaboración, mediante la incorporación de mayores precisiones respecto de las responsabilidades específicas de cada instancia, los flujos de intercambio de información, los mecanismos de seguimiento conjunto y demás aspectos operativos relacionados con la ejecución del Programa.	La implementación es viable debido a que el Programa ya opera mediante un Convenio Marco de Colaboración vigente, por lo que únicamente se requiere incorporar mayores precisiones durante su actualización anual, sin modificar la estructura general de la colaboración existente.	Secretaría de Bienestar y Fundación Banco de Alimentos.	Si bien el Convenio Marco establece las bases generales de colaboración entre ambas instancias, existen aspectos operativos que pueden documentarse con mayor detalle para brindar mayor claridad en la ejecución de las actividades conjuntas.	Fortalecer la coordinación institucional, dar mayor certeza sobre las responsabilidades de cada instancia, facilitar la continuidad de la operación ante cambios organizacionales o de personal y generar un referente para futuras colaboraciones con otras organizaciones.	Convenio Marco de Colaboración actualizado.	**Medio.** La recomendación fortalece la coordinación institucional y su implementación resulta factible al aprovechar un instrumento ya existente.

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Seguimiento operativo de beneficiarios	**R6.** Fortalecer los formatos de supervisión mediante la incorporación de campos que generen información útil para el seguimiento, el monitoreo y la mejora continua del Programa.	Requiere únicamente la actualización de los formatos utilizados durante las supervisiones, sin modificar el procedimiento actualmente implementado.	Secretaría de Bienestar y Fundación Banco de Alimentos.	Los formatos de supervisión privilegian el registro de evidencia fotográfica, pero generan información limitada para el análisis de incidencias, seguimiento de observaciones y mejora continua.	Contar con información más útil para identificar áreas de oportunidad, documentar acciones correctivas y fortalecer los mecanismos de control interno y toma de decisiones.	Formatos de supervisión actualizados y expedientes de supervisión.	**Alto.** La recomendación fortalece un proceso sustantivo de supervisión y proporciona insumos para la mejora continua del Programa.
Seguimiento operativo de beneficiarios	**R7.** Establecer mecanismos para evaluar los resultados de las capacitaciones y dar seguimiento a la inserción laboral de las personas beneficiarias.	La implementación requiere diseñar instrumentos de seguimiento y definir indicadores; sin embargo, aprovecha las acciones de capacitación que actualmente desarrolla el Programa.	Fundación Banco de Alimentos, Secretaría de Bienestar y áreas responsables de capacitación.	El Programa realiza acciones de capacitación; no obstante, el seguimiento de sus resultados y de la inserción laboral de las personas beneficiarias es limitado.	Generar información que permita valorar la efectividad de las capacitacio-nes, retroalimentar su diseño y fortalecer la toma de decisiones respecto de este componente del Programa.	Instrumentos de seguimiento implementa-dos, informes de resultados e indicadores de inserción laboral.	**Medio.** Contribuye a mejorar la evaluación de uno de los componentes del Programa y favorece la toma de decisiones basada en evidencia.

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Control interno y contraloría social	**R8.** Reformar e integrar formalmente en las Reglas de Operación la figura, alcances y lineamientos de los Comités Comunitarios.	Requiere la actualización de las Reglas de Operación; no obstante, retoma una práctica ya implementada por el Programa, por lo que no implica cambios sustanciales en su operación.	Secretaría de Bienestar y áreas responsables de la actualización de las Reglas de Operación.	Los Comités Comunitarios participan durante la operación del Programa; sin embargo, su integración, funcionamien-to y restricciones de participación no se encuentran regulados de manera expresa en las Reglas de Operación.	Otorgar mayor certeza jurídica a la participación ciudadana, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, así como mitigar riesgos de uso indebido de los mecanismos de participación social.	Reglas de Operación publicadas y actualizadas.	**Medio.** La recomenda-ción fortalece el marco normativo del Programa y contribuye a la transparencia de su operación.

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Seguimiento / Evaluación	**R9.** Realizar una MIR interna para incorporar indicadores específicos que permitan medir la cobertura, el alcance y el desempeño de los apoyos que entrega el Programa.	La implementación requiere el diseño técnico de indicadores y el aprovechamiento de la información que actualmente genera el Programa; sin embargo, no implica modificaciones sustanciales en la operación.	Secretaría de Bienestar y Fundación Banco de Alimentos.	La información generada por el Programa permite dar seguimiento a las metas establecidas en las Reglas de Operación y en el convenio de colaboración; no obstante, no se cuenta con una MIR interna que incorpore indicadores orientados a medir el desempeño y los resultados de los distintos apoyos otorgados.	Contar con información para evaluar el desempeño del Programa, fortalecer el monitoreo de resultados y apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.	MIR interna elaborada e indicadores implementa-dos.	**Alto.** La recomendación fortalece el seguimiento del desempeño del Programa y proporciona información estratégica para la mejora continua.

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Seguimiento / Evaluación	**R10.** Intercambiar información entre la Fundación y la Secretaría derivada de los instrumentos de supervisión y de las encuestas, a fin de implementar un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados.	La implementación aprovecha la información que actualmente generan ambas instancias; no obstante, requiere establecer mecanismos que favorezcan su intercambio y aprovechamiento oportuno.	Secretaría de Bienestar y Fundación Banco de Alimentos.	Tanto la Secretaría como la Fundación generan información útil para el seguimiento del Programa; sin embargo, ésta se intercambia principalmente durante las reuniones periódicas, limitando su aprovechamiento oportuno para el monitoreo y la toma de decisiones.	Fortalecer el seguimiento operativo, mejorar la coordinación entre ambas instancias, aprovechar la información generada para identificar necesidades adicionales de la población beneficiaria y apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.	Informes de seguimiento, registros del intercambio de información, reportes de monitoreo y evidencias de utilización de la información en la toma de decisiones.	**Alto.** La recomendación mejora el aprovechamiento de la información existente y fortalece el monitoreo continuo del Programa sin requerir modificaciones sustanciales en su operación.

NOTA:

El equipo evaluador recomienda a la Coordinación General de Planeación e Inversión (CGPI) **fortalecer las acciones institucionales** orientadas a la **revisión y validación de las Matrices de Indicadores para Resultados** (MIR), **Fichas Técnicas de Indicadores** y **Formatos Programáticos de los Anteproyectos**. Asimismo, se considera pertinente **actualizar y reforzar**

las **metodologías o lineamientos estatales** en materia de Metodología de Marco Lógico (MML) y diseño de indicadores en apego a la actualización de metodologías[1] establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), publicadas a raíz del rediseño del PbR-SED en México.

Derivado del proceso evaluativo, se identificaron **áreas de oportunidad recurrentes**, tales como: **inconsistencias en la definición de los problemas o necesidades** de los proyectos; confusión en **conceptualización** de cada **nivel de la MIR**, por ejemplo: confundir actividades con componentes; problemas de sintaxis las cuales no se apegan a la **MML**; errores en la **secuencia lógica de árboles de problemas y objetivos**; MIR que integran un **número excesivo de indicadores** (entre 80 y 100) entre otras. Cabe destacar que esta situación también fue observada por el equipo evaluador durante el desarrollo de las evaluaciones del PAE 2025, por lo cual no se identifica la aplicación de mejoras sustantivas.

Durante el proceso, algunas Unidades Responsables manifestaron haber elaborado sus documentos programáticos **en apego a los lineamientos estatales vigentes**, señalando que estos **fueron revisados y validados por la CGPI**. No obstante, los hallazgos **permiten advertir áreas de oportunidad** para fortalecer el **acompañamiento técnico y el proceso de validación** por parte del área responsable al interior de la Coordinación de realizar estas actividades.

B) Reingeniería de procesos

[1] Revisa el documento titulado *Guía para la implementación de la Metodología del Marco Lógico* https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-la-implementacion-de-la-metodologia-del-marco-logico?state=published

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A. No Aplica.

Como resultado del análisis realizado, no se identificaron recomendaciones que impliquen la reingeniería de procesos o subprocesos, ya que la evaluación evidencia que el Programa Banco de Alimentos cuenta con una estructura operativa funcional y procesos que, en términos generales, cumplen con su propósito.

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

Indicador 1			
Nombre del indicador	**Definición**	**Medio de verificación**	
Cobertura de atención a población con carencia por acceso a la alimentación	Mide el porcentaje de personas con carencia por acceso a la alimentación en el estado de Tlaxcala que son atendidas por el programa Banco de Alimentos durante el ejercicio fiscal, respecto del total de población estatal estimado en dicha condición, con base en las mediciones de pobreza multidimensional.	1. ENIGH – Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares emitida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); periodicidad: Bienal. Consulta en: https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/ 2. Medición de la pobreza multidimensional; INEGI; periodicidad: Bienal https://www.inegi.org.mx/desarrollosocial/pm/ 3. Padrón de beneficiarios del Programa Banco de Alimentos; Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala; periodicidad: Trimestral.	
Método de cálculo		**Unidad de medida**	**Frecuencia de medición**
(PBCA / PCAE) × 100 Donde: PBCA = Personas con carencia alimentaria atendidas por el programa en el año t PCAE = Total de personas con carencia por acceso a la alimentación en el estado de Tlaxcala en el año t (estimación CONEVAL–INEGI)		Porcentaje	Anual

NOTA: Este indicador es una estimación anual, ya que depende de la publicación de la ENIGH emitida por el INEGI con frecuencia bienal. Es por ello que su precisión es aproximada.

Indicador 2			
Nombre del indicador	**Definición**	**Medio de verificación**	
Cobertura de entrega de paquetes alimentarios	Mide el porcentaje de personas beneficiarias que reciben paquetes alimentarios respecto del total programado en el ejercicio fiscal.	Registros administrativos del programa / padrón de beneficiarios	
Método de cálculo		**Unidad de medida**	**Frecuencia de medición**
(PPAE / PPA) × 100 Donde: PPAE = Personas que reciben paquete alimentario PPA = Personas programadas para recibirlo		Porcentaje	Trimestral

a/ Se recomienda incorporar la liga electrónica del padrón de personas beneficiarias como parte del medio de verificación, de conformidad con lo establecido en el artículo 25, Difusión del Programa, de las Reglas de Operación.

Indicador 3			
Nombre del indicador	**Definición**	**Medio de verificación**	
Mejora del estado nutricional en población infantil atendida	Mide el porcentaje de niñas y niños atendidos en el componente de Nutrición Pediátrica que presentan mejora en su estado nutricional entre la evaluación inicial y la evaluación final del programa durante el ejercicio fiscal	Expedientes clínico-nutricionales / registros de evaluación inicial, intermedia y final del componente de Nutrición Pediátrica	
Método de cálculo		**Unidad de medida**	**Frecuencia de medición**
(PNEF / PNI) × 100 Donde: PNEF = Número de niñas y niños que mejoran su clasificación nutricional en la evaluación final PNI = Número total de niñas y niños evaluados en la intervención		Porcentaje	Anual (por cohorte de intervención)

Anexo IX. Propuesta de instrumento de seguimiento y evaluación de las capacitaciones

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN LABORAL
(Aplicación al finalizar la capacitación)

I. DATOS GENERALES

Fecha de aplicación: ____ / ____ / _____ Folio: _____

Municipio: _____ Localidad: _____

Nombre (opcional): _____

Nombre de la capacitación recibida: _____

Fecha de conclusión: ____ / ____ / _____ Duración de la capacitación: _____ horas

2. PERCEPCIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN

Marque una opción en cada pregunta.

	Muy mala 1	Mala 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1. ¿Cómo calificaría, en general, la capacitación que recibió?	○	○	○	○	○
2. ¿Qué tan claros y comprensibles fueron los contenidos?	○	○	○	○	○
3. ¿Cómo calificaría el desempeño de la persona capacitadora?	○	○	○	○	○
4. ¿Las actividades prácticas facilitaron el aprendizaje?	○	○	○	○	○
5. ¿Los materiales y recursos utilizados fueron adecuados?	○	○	○	○	○
6. ¿La duración y los horarios de la capacitación fueron adecuados?	○	○	○	○	○

3. PERTINENCIA Y UTILIDAD ESPERADA

7. ¿Considera que los conocimientos y habilidades adquiridos serán útiles para obtener un empleo?

Nada útiles 1	Poco útiles 2	Algo útiles 3	Muy útiles 4	Totalmente útiles 5
○	○	○	○	○

8. ¿La capacitación fortaleció sus conocimientos y habilidades para desempeñar un trabajo?

Nada 1	Poco 2	Algo 3	Mucho 4	Totalmente 5
○	○	○	○	○

9. Después de concluir la capacitación, ¿qué tan preparado(a) se siente para buscar empleo?

Nada preparado(a) 1	Poco preparado(a) 2	Algo preparado(a) 3	Muy preparado(a) 4	Totalmente preparado(a) 5
○	○	○	○	○

10. ¿En qué aspectos considera que la capacitación le ayudará? (Puede marcar más de una opción)

- ☐ Mejorar mi currículum
- ☐ Identificar oportunidades de empleo
- ☐ Presentarme a entrevistas laborales
- ☐ Desarrollar nuevas habilidades técnicas
- ☐ Mejorar habilidades que ya tenía
- ☐ Tener mayor confianza para buscar empleo
- ☐ Obtener un empleo
- ☐ Iniciar una actividad por cuenta propia
- ☐ Otro: _____

11. ¿Considera que necesita capacitación adicional para incorporarse al mercado laboral?

☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo, ¿en qué tema?

_____

4. SATISFACCIÓN GENERAL

12. En general, ¿qué tan satisfecho(a) está con la capacitación recibida?

Nada satisfecho(a) 1	Poco satisfecho(a) 2	Algo satisfecho(a) 3	Muy satisfecho(a) 4	Totalmente satisfecho(a) 5
○	○	○	○	○

13. ¿Recomendaría esta capacitación a otras personas?

Definitivamente no 1	Probablemente no 2	No estoy seguro(a) 3	Probablemente sí 4	Definitivamente sí 5
○	○	○	○	○

5. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

14. ¿Qué fue lo que más le gustó o resultó más útil de la capacitación?

_____

15. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse?

_____

ENCUESTA DE SEGUIMIENTO A LA INSERCIÓN LABORAL

(Aplicación aproximadamente 3 meses después de la capacitación)

1. DATOS GENERALES

Fecha de aplicación: ____ / ____ / _____ Folio: _____

Teléfono de contacto: _____

Municipio: _____ Localidad: _____

Nombre (opcional): _____

Nombre de la capacitación recibida: _____

Fecha de conclusión de la capacitación: ____ / ____ / _____

2. SITUACIÓN LABORAL ACTUAL

1. Antes de iniciar la capacitación, ¿cuál era su situación laboral? (Marque solo una opción)

- ☐ Tenía un empleo formal.
- ☐ Tenía un empleo informal.
- ☐ Trabajaba por cuenta propia.
- ☐ Estaba desempleado(a) y buscaba empleo.
- ☐ Estaba desempleado(a) y no buscaba empleo.
- ☐ Estudiaba.
- ☐ Otra: _____

2. Actualmente, ¿cuál es su situación laboral? (Marque solo una opción)

- ☐ Tengo un empleo formal.
- ☐ Tengo un empleo informal.
- ☐ Trabajo por cuenta propia.
- ☐ Inicié un negocio o actividad de autoempleo.
- ☐ Estoy desempleado(a) y busco empleo.
- ☐ Estoy desempleado(a) y no busco empleo.
- ☐ Continúo estudiando.
- ☐ Otra: _____

3. ¿Ha obtenido algún empleo después de concluir la capacitación?

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ Conseguí empleo, pero actualmente ya no trabajo.

Si actualmente tiene empleo, continúe en la sección 3.
Si no tiene empleo, pase a la sección 4.

3. OBTENCIÓN DE EMPLEO (Para quienes tienen empleo actualmente)

4. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre la conclusión de la capacitación y la obtención del empleo?

- ☐ Menos de 1 mes.
- ☐ De 1 a 3 meses.
- ☐ De 4 a 6 meses.
- ☐ Más de 6 meses.

5. ¿El empleo está relacionado con los conocimientos o habilidades adquiridos en la capacitación?

- ☐ Totalmente relacionado.
- ☐ Muy relacionado.
- ☐ Parcialmente relacionado.
- ☐ Poco relacionado.
- ☐ No está relacionado.

6. ¿Qué tipo de contratación tiene?

- ☐ Contrato por tiempo indeterminado.
- ☐ Contrato temporal.
- ☐ Trabajo eventual.
- ☐ Trabajo por honorarios.
- ☐ Trabajo sin contrato.
- ☐ Otra: _____

7. ¿Cuenta con prestaciones laborales?

- ☐ Sí, con todas las prestaciones correspondientes.
- ☐ Sí, con algunas prestaciones.
- ☐ No cuento con prestaciones.
- ☐ No sabe.

8. ¿Considera que la capacitación contribuyó a que obtuviera su empleo?

Nada	Poco	Algo	Mucho	Fue determinante
○	○	○	○	○

3. OBTENCIÓN DE EMPLEO (continuación)

9. ¿De qué manera contribuyó la capacitación?
(Puede marcar más de una opción)

- ☐ Me permitió adquirir nuevas habilidades.
- ☐ Mejoró mis conocimientos técnicos.
- ☐ Mejoró mi curriculum.
- ☐ Me dio mayor confianza para buscar empleo.
- ☐ Me ayudó a desempeñarme mejor en una entrevista.
- ☐ Me permitió cumplir con los requisitos del puesto.
- ☐ Mejoró mi desempeño laboral.
- ☐ Otro: _____

10. Comparada con su situación anterior, ¿cómo considera su situación económica actual?

- ☐ Mucho peor.
- ☐ Peor.
- ☐ Se mantiene igual.
- ☐ Mejor.
- ☐ Mucho mejor.

4. BÚSQUEDA DE EMPLEO
(Para quienes no tienen empleo actualmente)

11. Después de concluir la capacitación, ¿ha buscado empleo?

- ☐ Sí, de manera constante.
- ☐ Sí, ocasionalmente.
- ☐ No.

12. ¿Ha participado en procesos de selección o entrevistas laborales?

- ☐ Sí, en una.
- ☐ Sí, en dos o más.
- ☐ No.

13. ¿Cuáles han sido las principales dificultades para conseguir empleo? (Puede marcar más de una opción)

- ☐ Falta de oportunidades laborales.
- ☐ Falta de experiencia.
- ☐ Falta de vacantes relacionadas con la capacitación.
- ☐ Horarios incompatibles con mis responsabilidades familiares.
- ☐ Falta de servicios de cuidado para hijos, hijas o dependientes.
- ☐ Dificultades de transporte o distancia.
- ☐ Salarios ofrecidos insuficientes.
- ☐ Falta de recursos para buscar empleo.
- ☐ Problemas de salud.
- ☐ No sé dónde buscar oportunidades.
- ☐ Otro: _____

5. AUTOEMPLEO

14. Después de la capacitación, ¿inició alguna actividad por cuenta propia?

- ☐ Sí.
- ☐ No.
- ☐ Estoy planeando iniciarla.

15. En caso afirmativo, ¿la actividad está relacionada con la capacitación recibida?

- ☐ Totalmente.
- ☐ Parcialmente.
- ☐ No está relacionada.

16. ¿La actividad genera ingresos actualmente?

- ☐ Sí, de manera constante.
- ☐ Sí, ocasionalmente.
- ☐ Aún no genera ingresos.
- ☐ La actividad dejó de operar.

6. UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN

17. Después de haber tenido tiempo para aplicar lo aprendido, ¿qué tan útil considera que fue la capacitación?

Poco útil	Algo útil	Muy útil	Totalmente útil
○	○	○	○

18. ¿Ha aplicado los conocimientos o habilidades adquiridos?

- ☐ Sí, totalmente.
- ☐ Sí, parcialmente.
- ☐ Aún no, pero espero aplicarlos.
- ☐ No los he aplicado.

7. APOYOS ADICIONALES

19. ¿Considera que requiere algún apoyo adicional para incorporarse al mercado laboral? (Puede marcar más de una opción)

- ☐ Capacitación técnica adicional.
- ☐ Elaboración o mejora del curriculum.
- ☐ Preparación para entrevistas.
- ☐ Información sobre vacantes.
- ☐ Vinculación con empresas.
- ☐ Certificación de competencias.
- ☐ Apoyo para iniciar una actividad de autoempleo.
- ☐ Servicios de cuidado.
- ☐ Otro: _____

8. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

20. ¿Qué apoyo considera que facilitaría su incorporación al mercado laboral?

_____

_____

_____

Anexo X. Propuesta de instrumento de supervisión

FORMATO INTEGRAL DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA BANCO DE ALIMENTOS

Para entregas de apoyos, actividades de nutrición, capacitaciones y clausuras

A. DATOS GENERALES DE LA SUPERVISIÓN

Tipo de supervisión:	☐ Entrega de paquetes alimentarios ☐ Nutrición ☐ Capacitación ☐ Clausura ☐ Otro		
Fecha de supervisión:	___ / ___ / ___	Municipio:	
Localidad:		Lugar, comunidad o institución:	
ID del comité, en su caso:		Nombre de la actividad:	
Número de personas beneficiarias o asistentes:		Cantidad de apoyos, paquetes o suplementos entregados:	
Nombre y cargo de la persona supervisora:			
Nombre de la persona responsable de la actividad:			

B. ASPECTOS SUJETOS A SUPERVISIÓN

Núm.	Aspecto por verificar	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No aplica	Observaciones o evidencia
1	La actividad se realizó en la fecha, horario y lugar programados	☐	☐	☐	☐	
2	La población atendida corresponde a la población objetivo	☐	☐	☐	☐	
3	La cantidad de apoyos entregados o asistentes coincide con los registros	☐	☐	☐	☐	
4	Se cuenta con documentación y registros de entrega o participación	☐	☐	☐	☐	
5	Los apoyos se encuentran en condiciones adecuadas para su entrega	☐	☐	☐	☐	
6	La entrega o actividad se realiza de manera ordenada, transparente y sin condicionamientos	☐	☐	☐	☐	
7	Se brinda información suficiente sobre el apoyo, capacitación o actividad	☐	☐	☐	☐	
8	Se observan condiciones adecuadas de higiene, seguridad y organización	☐	☐	☐	☐	
9	Se cuenta con evidencia documental y fotográfica suficiente	☐	☐	☐	☐	
10	Se atendieron las observaciones formuladas en supervisiones anteriores	☐	☐	☐	☐	

C. INCIDENCIAS DETECTADAS

Núm.	Incidencia o situación detectada	Evidencia que la sustenta	Nivel de prioridad	Requiere atención inmediata
1			☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	☐ Sí ☐ No
2			☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	☐ Sí ☐ No
3			☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	☐ Sí ☐ No

D. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Núm.	Buena práctica observada	Resultado o beneficio identificado	Posibilidad de replicarse
1			☐ Sí ☐ No
2			☐ Sí ☐ No
3			☐ Sí ☐ No

E. ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS Y SEGUIMIENTO

Núm.	Incidencia o observación	Acción correctiva o preventiva propuesta	Responsable de atención	Fecha compromiso (preferencias)	Estatus de seguimiento	Evidencia de cumplimiento
1					☐ Pendiente ☐ En proceso ☐ Atendido	
2					☐ Pendiente ☐ En proceso ☐ Atendido	
3					☐ Pendiente ☐ En proceso ☐ Atendido	

F. RESULTADO GENERAL DE LA SUPERVISIÓN

Nivel de cumplimiento:
- ☐ Satisfactorio
- ☐ Satisfactorio con observaciones
- ☐ Requiere acciones de mejora
- ☐ Requiere atención prioritaria

Conclusiones generales:

Recomendaciones:

¿Se requiere visita o revisión de seguimiento? ☐ Sí ☐ No Fecha propuesta de seguimiento: ___ / ___ / ___

G. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

Evidencia 1	Evidencia 2
Descripción:	Descripción:
Evidencia 3	Evidencia 4
Descripción:	Descripción:

H. VALIDACIÓN

Elaboró a supervisa	Responsable de la actividad	Vo. Bo.
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: ___ / ___ / ___	Fecha: ___ / ___ / ___	Fecha: ___ / ___ / ___

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la Evaluación		Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos del ejercicio fiscal 2025	
Nombre o denominación del Programa evaluado		Programa Banco de Alimentos	
Unidad Responsable del Programa		**Titular de la Unidad Responsable del Programa**	
Dirección de Desarrollo Comunitario adscrita a la Secretaría de Bienestar del Gobierno del Estado de Tlaxcala		Andrés Giovanni Magaña Durán	
Ejercicio Fiscal Evaluado	**Año del PAE en el que se estableció la evaluación**	**Tipo de evaluación**	**Año de conclusión y entrega de evaluación**
2025	2026	Evaluación de Procesos	2026
Nombre de la Instancia Evaluadora		Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.	
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación		Yirlean Dayana Ramos Feria	
Nombre de las personas colaboradoras principales de la evaluación		Ana Luz Guzmán Figueroa Gabriel Roberto Fuentes Castillo Selena Marian Sánchez Hernández	
Unidad Administrativa responsable de la Coordinación de la evaluación	Dirección Técnica de Política, Evaluación y Estrategia para Resultados de la Coordinación General de Planeación e Inversión	**Nombre de la persona Titular de la unidad Administrativa responsable de coordinar la evaluación**	Diana Quechol Cadena
Nombres de las personas servidoras públicas adscritas a la unidad administrativa responsable de coordinar la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación		Miguel Ángel Vázquez Vázquez Zenón Atonal Juárez Francisco Javier Acoltzi Rodríguez	
Forma de contratación de la Instancia Evaluadora		**Costo total de la evaluación con IVA incluido (cantidad y letra)**	**Fuente de Financiamiento**
Licitación Pública Nacional		$208,800 con IVA incluido	Recursos estatales

	(Doscientos ocho mil ochocientos pesos 00/100 MXN)	

Referencias Generales

Colin Palma, B. G., Barajas Arroyo, G., y Guzmán Nájera, M. (2023). *La Educación No Formal como estrategia para la empleabilidad: Empleo Digno un programa de BAMX Puebla*. XVII Congreso Nacional de Investigación Educativa, Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE), México. Disponible en: https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v17/doc/0846.pdf

Congreso del Estado de Tlaxcala. (2023). *Ley de Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala* (Última reforma publicada). Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala. Disponible para su consulta en: https://bienestartlaxcala.gob.mx/ley-de-desarrollo-social-del-estado-de-tlaxcala-2/

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Guía para la Vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados con las Reglas de Operación, CONEVAL, Ciudad de México, 2019. Disponible para su consulta en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Guia_Vinculacion.pdf

Coordinación General de Planeación e Inversión del Gobierno del Estado de Tlaxcala (2025). *Manual de Planeación y Programación 2025*.

Coordinación General de Planeación e Inversión. (2026). *Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos: Ejercicio Fiscal 2025. Programa Anual de Evaluación 2026*. Gobierno del Estado de Tlaxcala. https://cgpi.tlaxcala.gob.mx/

Gobierno del Estado de Tlaxcala. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027*. Disponible para su consulta en: https://cgpi.tlaxcala.gob.mx/index.php/planea/ped-21-27

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Pobreza multidimensional 2024*. https://www.inegi.org.mx/desarrollosocial/pm/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Pobreza multidimensional 2024. Presentación de resultados*. Disponible para su consulta en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/desarrollosocial/pm/doc/pm_presentacion_2024.pdf

Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO). (2021). *Guía Técnica para Elaborar o Actualizar Manuales de Procedimientos*. Disponible para su consulta en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/687360/Guia_Tecnica_para_Elaborar_o_Actualizar_Manuales_de_Procedimientos.pdf

Red por los Derechos de la Infancia en México (REDIM). (2024). *Ficha técnica: Infancia y adolescencia en Tlaxcala*. https://blog.derechosinfancia.org.mx/2024/05/03/ficha-tecnica-infancia-y-adolescencia-en-tlaxcala-mayo-2024/

Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala & Fundación de Beneficencia Privada Banco de Alimentos Caritas Puebla (2023). *Convenio con la Fundación de Beneficencia Privada Banco de Alimentos Cáritas Puebla*. Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala & Fundación de Beneficencia Privada Banco de Alimentos Caritas Puebla (2024). *Convenio con la Fundación de Beneficencia Privada Banco de Alimentos Cáritas Puebla*. Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala & Fundación de Beneficencia Privada Banco de Alimentos Caritas Puebla (2025). *Convenio con la Fundación de Beneficencia Privada Banco de Alimentos Cáritas Puebla*. Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala. (2026). *Programa Banco de Alimentos*. https://bienestartlaxcala.gob.mx/programa-banco-de-alimentos/

Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala (2025). *Reglas de operación del Programa Banco de Alimentos*.

Secretaría de la Función Pública (2011). *Guía para emitir documentos normativos*. Disponible en la siguiente liga: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/914320/guia-emitir-documentos-normativos-sfp-07052024.pdf

evaluare
expertos en políticas públicas

TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027