

Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos

Ejercicio Fiscal 2025

Programa Anual de Evaluación 2026

RESUMEN EJECUTIVO



TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027



CGPI
COORDINACIÓN GENERAL DE
PLANEACIÓN E INVERSIÓN



**SECRETARÍA
DE BIENESTAR
TLAXCALA**



**PROGRAMA
BANCO DE
ALIMENTOS**



RESUMEN EJECUTIVO

Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos (BA), Ejercicio Fiscal 2025

Introducción

El Programa Banco de Alimentos es una intervención pública a cargo de la Secretaría de Bienestar del Estado de Tlaxcala, cuyo propósito es contribuir al acceso a una alimentación suficiente de la población en situación de vulnerabilidad mediante la entrega de apoyos alimentarios. Esto a través de una alianza estratégica con la Fundación Banco Cáritas Puebla, misma que se establece en un Convenio marco de colaboración.

La presente **Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos** corresponde al ejercicio fiscal 2025 y se realizó en cumplimiento del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2026 del Gobierno del Estado de Tlaxcala, conforme a los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos 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 tuvo como objetivo "contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del programa estatal, mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos, así como de su operación, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente" (CGPI, 2026, p.19). Para alcanzar dicho objetivo, se llevó a cabo el análisis de gabinete de la información normativa, programática y operativa del programa, complementando con trabajo de campo mediante entrevistas a las personas servidoras públicas responsables de su ejecución en apego a los alcances establecidos en los Términos de Referencia.

En este contexto, el presente Resumen Ejecutivo aborda los principales resultados de la evaluación, mediante la presentación de la **valoración final** del programa, el **análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**, los **hallazgos y recomendaciones** derivados del análisis de los procesos, así



como las **conclusiones**, con el propósito de proporcionar una visión general de los principales resultados obtenidos y de los aspectos susceptibles de fortalecimiento para contribuir a la mejora de la gestión y operación del programa.

Valoración final de la evaluación

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 1).

Tabla 1. 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: Evaluable (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



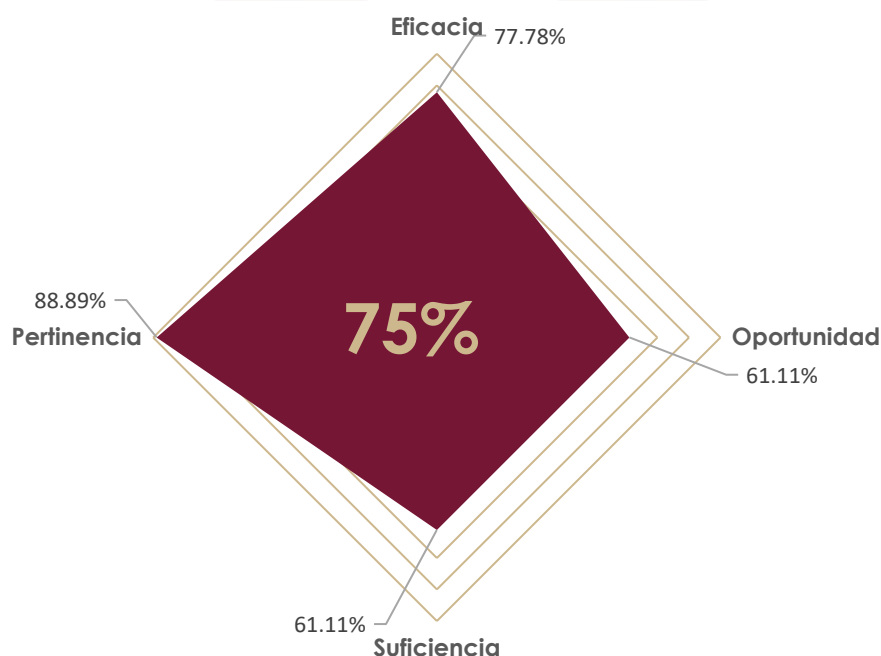
algunas etapas no fue posible corroborar, con la evidencia documental disponible, que los resultados producidos sean suficientes para atender de manera integral los objetivos previstos. Por ejemplo, no se identificaron procedimientos documentados para verificar el alcance de la entrega de los componentes 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 1. Valoración promedio de los procesos del Programa por atributo.



Fuente: Evaluaire (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 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.

Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (FODA).

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





Proceso	Fortaleza u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
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
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





Proceso	Fortaleza u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
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
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





Proceso	Fortaleza u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
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
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





Proceso	Debilidad o Amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
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
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





Proceso	Debilidad o Amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Control interno y controloría 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
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





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 la tabla 2, 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 1. Ejemplo de material visual para página de inicio (banner).



Fuente: Evaluar (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.





Recomendaciones de 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 capacitaciones, retroalimentar su diseño y fortalecer la toma de decisiones respecto de este componente del Programa.	Instrumentos de seguimiento implementados, 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 controlaría 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, funcionamiento 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 recomendación 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 implementados.	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.



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.





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 Caritas 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 Caritas 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 Caritas 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