

Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos (BA)

Ejercicio Fiscal 2025

Programa Anual de Evaluación 2026

FORMATO CONAC



TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027



CGPI
COORDINACIÓN GENERAL DE
PLANEACIÓN E INVERSIÓN



**SECRETARÍA
DE BIENESTAR
TLAXCALA**



**PROGRAMA
BANCO DE
ALIMENTOS**



Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas

FORMATO CONAC

Evaluación de Procesos del Programa Banco de Alimentos, Ejercicio Fiscal 2025

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1 Nombre de la evaluación:

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

1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):

04/05/2026

1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):

10/07/2026

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Mtra. Diana Quechol Cadena

Dirección Técnica de Política, Evaluación y Estrategia de Resultados (DTEER) de la Coordinación General de Planeación e Inversión

1.5 Objetivo general de la evaluación:

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.

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la gestión operativa del programa estatal en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos operativos del programa estatal son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación del programa estatal;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Programa;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas y concretas derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Programa a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

Trabajo de gabinete y trabajo de campo.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios ____ Entrevistas ☒ Formatos ☒ Otros ____ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La metodología empleada para el desarrollo de la evaluación fue de corte cualitativo, por lo que empleo el uso de técnicas mixtas de análisis de gabinete y trabajo de campo.





Para el análisis de gabinete, se recabaron, organizaron y analizaron documentos oficiales, registros administrativos, bases de datos y demás documentación, proporcionada por las Unidades Responsables del Programa, así como información pública detectada por el equipo consultor.

Para el trabajo de campo, se establecieron una serie de entrevistas in situ con las personas responsables los cuales se consideraron como informantes clave para proporcionar datos y contextualizar la operación del Programa. Asimismo, se empleó la entrega de Formatos de Consentimiento Informado, junto con su respectivo Aviso de Privacidad, el cual fue entregado a cada una de las personas servidoras públicas participantes en las entrevistas para validar su colaboración.

Cabe destacar que la metodología implementada para el desarrollo de la evaluación estuvo en apego a los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos, emitidos por la DTEER.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- 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 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.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

Todos los procesos

- El personal cuenta con amplio conocimiento y experiencia sobre la operación, lo que favorece la coordinación, continuidad y adecuada ejecución de las actividades.
- La coordinación entre la Secretaría y la Fundación complementa capacidades institucionales, técnicas y operativas para brindar una atención integral a la población beneficiaria.

Planeación y Programación

- El diseño operativo articula los componentes de Paquete Alimentario, Capacitación Laboral y Nutrición Infantil para atender distintas dimensiones de la problemática.

Selección y registro de personas beneficiarias.

- 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.
- La Unidad Responsable ha incorporado mecanismos para validar la información de los padrones, reducir inconsistencias y fortalecer la confiabilidad de los registros.

Planeación operativa para la entrega de componentes

- El modelo de intervención ha recibido valoraciones favorables de instituciones especializadas, lo que respalda la pertinencia de sus prácticas y resultados.
- Las certificaciones de calidad y evaluaciones de impacto de la Fundación respaldan sus procesos de gestión y favorecen la mejora continua.

Entrega de los componentes del programa a beneficiarios

- La vinculación con instituciones académicas fortalece las capacidades técnicas y formativas del componente de Capacitación Laboral.

2.2.2 Oportunidades:





Planeación operativa para la entrega de componentes y Entrega de los componentes del programa a beneficiarios

- La incorporación de nuevas instituciones académicas permitiría ampliar y diversificar la oferta de capacitación laboral.

2.2.3 Debilidades

Todos los procesos

- Algunos procedimientos no se encuentran actualizados, homologados o documentados integralmente, por lo que parte de la operación depende del conocimiento del personal.
- 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.

Planeación y Programación

- 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.

Comunicación

- Las páginas electrónicas de la Secretaría presentan rezagos en la actualización de información normativa y operativa del Programa.

Seguimiento Operativo de Beneficiarios y Seguimiento

- 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.
- La información generada mediante las evaluaciones de las personas beneficiarias no se aprovecha para fortalecer la articulación con otros programas y servicios gubernamentales.
- Los reportes concentran principalmente evidencia fotográfica y datos generales, con información limitada sobre incidencias, acciones de mejora y seguimiento.

Seguimiento

- Los indicadores de la MIR se orientan principalmente al seguimiento administrativo y no permiten valorar el desempeño y los resultados de los componentes.

Control interno y contraloría social

- No existen mecanismos de participación y vigilancia ciudadana vinculados con la operación del Programa.

2.2.4 Amenazas:





Planeación operativa para la entrega de componentes y Entrega de componentes

- 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.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El estudio comprendió el análisis del contexto institucional del programa, la revisión de su normatividad, la identificación y descripción de los procesos que integran su operación, la elaboración de diagramas de flujo, la evaluación de atributos relacionados con la eficacia, eficiencia, calidad y capacidad institucional de los procesos, así como la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en su funcionamiento. Asimismo, se formularon recomendaciones encaminadas a fortalecer la gestión del programa y mejorar la prestación de los servicios dirigidos a la población beneficiaria.

Los resultados muestran que el Programa Banco de Alimentos dispone de procesos definidos para la recepción, almacenamiento, clasificación y distribución de apoyos alimentarios, así como mecanismos administrativos que permiten el desarrollo de sus actividades sustantivas. Sin embargo, el análisis también identificó oportunidades para fortalecer la estandarización de procedimientos, la documentación formal de algunos procesos, el uso sistemático de indicadores para el seguimiento operativo, la consolidación de mecanismos de control interno y la mejora en la gestión de la información para la toma de decisiones.

De manera general, el Programa obtuvo 15 de 20 puntos posibles, lo que da una valoración global del **75 por ciento**, lo cual coloca al programa en el nivel **Encaminado a la consolidación**. Es por lo que la evaluación concluye que la operación del programa es funcional y permite cumplir con sus objetivos sustantivos; no obstante, existen áreas susceptibles de fortalecimiento relacionadas con la formalización de procedimientos, la mejora de los mecanismos de monitoreo y evaluación, la actualización de documentos normativos y el fortalecimiento de los procesos de seguimiento y mejora continua. Las recomendaciones formuladas buscan contribuir a incrementar la eficiencia operativa, fortalecer la transparencia y consolidar una gestión orientada a resultados, en concordancia con los principios del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA EXTERNA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

Yirlean Dayana Ramos Feria

4.2 Cargo:

Coordinadora de la evaluación

4.3 Institución a la que pertenece:

Evaluar Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.

4.4 Principales colaboradores:

Ana Luz Guzmán Figueroa, Gabriel Roberto Fuentes Castillo y Selena Marian Sánchez Hernández.

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

ramos.yirlean@evaluar.mx

4.6 Teléfono (con clave lada):

22 29 78 35 99





5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del programa evaluado:

Programa Banco de Alimentos

5.2 Clave del programa:

Programa Banco de Alimentos, se ejecuta como componente a través del proyecto 156 - 4C. Desarrollo Comunitario y Bienestar de Pueblos Originarios

5.3 Ente público coordinador del programa:

Secretaría de Bienestar del Gobierno del Estado de Tlaxcala

5.4 Poder público al que pertenece el programa:

Poder Ejecutivo ☒ Poder Legislativo ☐ Poder Judicial ☐ Ente Autónomo ☐

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:

Federal ☐ Estatal ☒ Local ☐

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del programa:

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):

- Dirección de Desarrollo Comunitario de la Secretaría de Bienestar adscrita al Gobierno del Estado de Tlaxcala

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clavelada):

Andrés Giovanni Magaña Durán – Director de Desarrollo Comunitario
Desarrollocomunitario.tlax@gmail.com – (246) 466 1740

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa ☐ 6.1.2 Invitación a tres ☐ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ☒ 6.1.4 Licitación Pública Internacional ☐ 6.1.5 Otro: (Señalar) ☐

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

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

6.3 Costo total de la evaluación:

\$208,800.00 (con IVA incluido)

6.4 Fuente de financiamiento:

Recursos Estatales

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

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

7.2 Difusión en internet del formato:

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

