

# Plan Estratégico Institucional 2015 - 2021

**Comité Nacional de Alfabetización**





COMITÉ NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN -CONALFA-  
ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA CIENCIA Y LA CULTURA -UNESCO-

# Plan Estratégico Institucional de CONALFA Período 2015-2021

Consultor: Julio César Toledo

Guatemala, abril de 2015

## Índice

Introducción.....	3
1. Análisis de situación o diagnóstico .....	6
1.1 Análisis de mandatos y políticas .....	6
a) Mandatos legales.....	6
b) Análisis de política .....	8
c) Convenios y tratados internacionales .....	9
1.2 Población objetivo.....	10
1.3 Análisis de la problemática .....	12
a) Analfabetismo en Guatemala.....	14
b) Población atendida en los procesos de alfabetización.....	16
c) Construcción de un modelo conceptual .....	18
d) Insumos para elaborar un modelo prescriptivo .....	21
e) Resultados institucionales .....	21
1.4 Análisis de actores.....	25
1.5 Análisis FODA.....	26
2. Marco estratégico institucional.....	31
2.1 Visión, misión, valores .....	31
2.2 El principal desafío de CONALFA .....	32
2.3 Objetivos, resultados, productos e indicadores .....	32
a) Objetivos estratégicos institucionales .....	32
3. Seguimiento a nivel estratégico .....	36
3.1 Sistema de seguimiento de indicadores de resultados y productos .....	36
Bibliografía .....	38
Anexos	

## Introducción

La alfabetización es un derecho humano fundamental, que constituye la base del aprendizaje a lo largo de la vida<sup>1</sup>, un logro cognitivo, que permite a los ciudadanos poder participar en diversas actividades que implican más que leer y escribir. Todo esto como parte de las relaciones personales, laborales y sociales; el uso de la tecnología, el cumplimiento de normas y responsabilidades sociales, la formación bilingüe, el conocimiento sobre la nutrición, ampliar los conocimientos de la comunidad, con la finalidad de convertir en críticos y conscientes de sus derechos a los ciudadanos y propiciarles las capacidades para construir un mejor futuro y el desarrollo de su comunidad.

El desarrollo de la alfabetización constituye un proceso social que le permite a la persona comunicarse con otros seres humanos, la alfabetización es tan importante en la vida de las personas, ya que les permite desarrollar capacidades y les facilita una mejor convivencia, encontrar un trabajo o uno mejor, sin embargo, el principal objetivo es establecer los canales de comunicación con el resto de su comunidad o quienes le rodean, para expresarse tanto de forma oral como escrita.

Actualmente, la alfabetización de las mujeres alrededor del mundo es un gran reto y una gran oportunidad para el desarrollo de los pueblos, si una mujer sabe leer y escribir, se espera que sus hijos también lo hagan, por lo tanto, las instituciones encargadas de esta enorme tarea deben orientar sus esfuerzos a la priorización de atención a las mujeres, en especial a las mujeres adolescentes y jóvenes.

Como se sabe, los niveles bajos de educación y alfabetización en general son obstáculos para el desarrollo económico de los países, a más personas analfabetas menos oportunidades de emprendimiento, desarrollo y crecimiento, especialmente cuando el mundo es tan cambiante, la tecnología requiere de capacidades nuevas cada día.

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –Unesco-

En la región latinoamericana más de 40 millones de personas adultas han declarado no saber leer ni escribir, y los mayores índices se encuentran en Guatemala, Nicaragua y Honduras<sup>2</sup>, sin embargo, en la década del 2000 al 2010 es en Guatemala y Nicaragua donde se observa mayor alcance del alfabetismo principalmente en adolescentes y jóvenes.

Para Centroamérica el analfabetismo todavía es un tema pendiente de atender, a pesar de los compromisos gubernamentales como las metas de los objetivos del milenio (ODM) y la Educación para Todos (EPT), las estrategias diseñadas por los gobiernos no todas han sido exitosas, en el caso de El Salvador y Nicaragua, han diseñado estrategias que conllevan el aumento de la escolaridad promedio. En el caso de Guatemala y Honduras tienen un gran desafío de implementar estrategias integrales desde el sistema educativo formal.

Para lograr la meta de la alfabetización universal, Centroamérica requiere de esfuerzos de forma conjunta para poder lograr la reducción de las brechas existentes.

Por lo antes expuesto, la alfabetización de los jóvenes y adultos en Guatemala es uno de los temas más importantes a abordar, con el desafío de la universalización, es necesario el fortalecimiento de los programas existentes y la implementación de nuevas estrategias para lograr las metas que se definan en una planificación de mediano y largo plazo.

Es por ello, que el Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA-, tiene una labor de suma importancia en la construcción del tejido social y la participación de los ciudadanos en la medida que puedan aportar en el ámbito socioeconómico del país.

Los planes y programas de alfabetización y educación de jóvenes y adultos son fundamentales y tienen el propósito de integrar personas que generalmente trabajan o realizan una actividad productiva que les impide asistir a una escuela diurna.

---

<sup>2</sup>El analfabetismo en América Latina. Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL), 2013.



Para lograr reducir el índice de analfabetismo en el país se debe trabajar en varios aspectos, entre los cuales se deben integrar varios sectores; instituciones del sector público, organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil en general, entidades académicas, sector productivo del país, entre otros.

## 1. Análisis de situación o diagnóstico

Con el firme objetivo de impactar en el desarrollo de las personas y de sus comunidades, el CONALFA ha iniciado un proceso de análisis estratégico mediante el cual realiza una retrospectiva al trabajo realizado y establece la situación actual del analfabetismo en Guatemala, a la vez que le sirve de plataforma para proyectar hacia el 2021 la imagen objetivo en función de la población meta.

Para tal efecto, se ha iniciado la actualización de la planificación de mediano plazo del Conalfa, partiendo de un análisis de las condiciones prevalecientes en Guatemala en materia de alfabetización, análisis que permitirá conocer además, las causas que originan que a la fecha aún persistan altos índices de analfabetismo en algunas regiones.

Así mismo, se aspira a que con el presente ejercicio se visualicen acciones que permitan afrontar el tema del analfabetismo de mejor manera, obteniendo mejores indicadores que permitan alcanzar las metas y resultados de corto, mediano y largo plazo.

### 1.1. Análisis de mandatos y políticas

El analfabetismo como problema social, está contenido en diferentes instrumentos legales, los cuales respaldan el quehacer del Conalfa.

#### a) Mandatos legales

El Comité Nacional de Alfabetización como ente rector de los procesos de alfabetización a nivel nacional basa su accionar en primera instancia en el ámbito constitucional, seguidamente de leyes específicas relacionadas al tema del analfabetismo, y otras, que en virtud de proteger a ciertos núcleos de la población, consideran el tema educativo como parte fundamental de su funcionamiento.

De manera global, se presenta a continuación el conjunto de instrumentos legales relacionados al analfabetismo.

Cuadro 1  
Mandatos Legales  
Comité Nacional de Alfabetización  
Noviembre 2014

Instrumento legal	Número del instrumento legal	Artículo (s)
Constitución Política de la República de Guatemala.	(Reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93 del Congreso de la República, de fecha 17 de noviembre de 1993).	75; 13 y 14 transitorios.
Ley de Alfabetización.	Decreto 43-86, reformado por Decreto 54-99, ambos del Congreso de la República.	Todo su contenido.
Reglamento de la Ley de Alfabetización.	Acuerdo Gubernativo 137-91	Todo su contenido.
Código municipal	Decreto 12-2002 del Congreso de la República.	68, g)
Ley de Desarrollo Social.	Decreto 42-2001 del Congreso de la República.	10, 13, 27, 28, 29, 30, 35
Ley de atención a personas con discapacidad.	Decreto 135-96 del Congreso de la República.	2, b); 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33.
Ley orgánica del presupuesto.	Decreto 101-97.	21

Fuente: Elaboración propia con base en instrumentos legales



En el anexo 1 se presenta el análisis de las implicaciones que estos instrumentos legales tienen en el funcionamiento del Conalfa, lo que le mandata a la Institución así como el efecto y/o impacto que se experimentará con el cumplimiento de la normativa.

Le corresponde al Conalfa principalmente como ente rector de la alfabetización en Guatemala, coordinar el proceso de alfabetización; diseñar estrategias, planes y programas para aprobación del Comité Nacional de Alfabetización; desarrollar procesos de investigación en el campo de la alfabetización; promover como acción de post alfabetización, la creación de oportunidades de acceso efecto de los neoalfabetas a los servicios de educación escolar acelerado, educación extra escolar, capacitación laboral y desarrollo cultural; instituir un programa permanente de capacitación, supervisión y evaluación del personal alfabetizador remunerado y voluntario; evaluar en forma sistemática y periódica los logros y estrategias del proceso de alfabetización, entre otras atribuciones.

## **b) Análisis de política**

Con carácter de Política de Estado se conciben las políticas públicas las cuales son relativamente de largo plazo y trascienden más de una administración de Gobierno. Entre estas se encuentran:

- *Política de desarrollo social y población*, la que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la persona humana en los aspectos social, familiar, humano y su entorno, con énfasis en los grupos más vulnerables de la población.
- *Política nacional de promoción y desarrollo integral de las mujeres 2008-2023*, cuyo fin es promover la participación de las mujeres de las diversas identidades étnicas y culturales en la gestión del desarrollo nacional, asegurando el ejercicio pleno de sus derechos individuales y colectivos, para el fortalecimiento de la convivencia democrática e intercultural.
- *Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032*, el Gobierno de Guatemala por medio del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) ha realizado el proceso de planificación de largo plazo con alcance al 2032. Este Plan como uno de los aspectos estratégicos para el desarrollo del país, incluye la planificación, organización y promoción

de los procesos de alfabetización, que permitan incorporar a la totalidad de jóvenes comprendidos entre los 15 y los 30 años de edad a la cultura de la lectoescritura. Se establece como meta número uno que para el año 2020 se ha erradicado el analfabetismo en la población comprendida entre los 15 y los 30 años de edad.

Los lineamientos que establece el Plan en relación al tema de alfabetización son: fortalecer al Comité Nacional de Alfabetización, aumentando sus recursos financieros para alcanzar los resultados previstos en el Plan; desarrollar procesos intensivos de la primera fase de alfabetización que culminen en 2020, con el objeto de garantizar que la población entre 15 y 30 años cuente con habilidades de lectoescritura y cálculo matemático, con pertinencia de pueblos mayas, xinka y garífuna, tal como lo estipula la Ley Nacional de Alfabetización; instalar mecanismos de apoyo a la crianza y cuidado infantil, facilitando, de esa manera, que las mujeres accedan a los procesos de alfabetización y post alfabetización; fortalecer los procesos de alfabetización en los idiomas maternos, especialmente los dirigidos a mujeres indígenas y fortalecer los procesos de post alfabetización que permitan el desarrollo de habilidades y conocimientos acordes con las necesidades socioculturales y económico-productivas de la sociedad.

### **c) Convenios y tratados internacionales**

Se ha hecho mención acerca de que el analfabetismo es un flagelo que aún afecta a una gran cantidad de personas a nivel mundial, y en este sentido se han celebrado diversas convenciones, acuerdos y tratados que persiguen integrar a los países para que de manera sinérgica tracen planes, programas y proyectos y compartan experiencias exitosas en la lucha contra el analfabetismo.

En este sentido, el Estado de Guatemala ha suscrito convenios, acuerdos y tratados internacionales con el fin de alinear el trabajo que se realiza en relación al analfabetismo, a las dinámicas y exigencias mundiales.

Estos instrumentos internacionales que ha suscrito y ratificado le permiten a Guatemala, generar un panorama esperanzador, debido a que existe la apertura de apoyo técnico y financiero para los países en vías de desarrollo, por lo que se hace necesario generar las acciones para aprovechar de la mejor manera la cooperación internacional.

Los convenios y tratados que ha suscrito y ratificado el Estado de Guatemala son:

- Marco de Acción de Dakar. Educación para Todos. Cumplir nuestros compromisos comunes. Abril 2000.
- Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas.
- Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas.
- Objetivos de Desarrollo del Milenio –ODM-.

En cuanto a los ODM se acercan a su fecha establecida como meta para el alcance de las metas propuestas, sin embargo, aunque los avances han sido importantes, no han cumplido con la expectativa para satisfacer las necesidades de la población y generar cambios en la condición de vida de los y las guatemaltecas. Los indicadores propuestos en cada meta todavía son un desafío para el país, no obstante, se encuentra en proceso la construcción de la Agenda Post 2015, la cual le dará seguimiento y profundizará en aquellos procesos que son necesarios atender.

Conceptualmente la Agenda Post 2015 mantiene el contenido original en los ODM, sin embargo plantea nuevas y mejores formas de trabajo en la búsqueda de lograr las metas propuestas.

El detalle de los convenios, tratados y convenciones en materia de analfabetismo se presenta en el anexo 2 de este instrumento.

## 1.2. Población objetivo

La población total de Guatemala al año 2013 es de 15,385,386 de habitantes, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, de las cuales el 51% son mujeres y el 49% hombres. El 53% de la población vive en el área rural y el resto en el área urbana. Guatemala es el país menos urbanizado de América Latina, lo que hace más difícil la provisión de servicios básicos a la población por parte del Estado.

La población objetivo del CONALFA son las personas analfabetas entre 15 años y más (1,414,316) para el año 2013. La población elegible es del 19% en relación a la población analfabeta de 15 años y más, es decir 275,294 personas. Es importante considerar que además CONALFA atiende procesos de postalfabetización.

Los procesos de alfabetización consisten en una fase inicial, y dos de post alfabetización, fases I y II. Cada una de estas fases se trabaja en el Programa de idioma español y en Programa Bilingüe (español y un idioma maya, dependiendo de la región y la etnia atendida).

Gráfica 1  
Población Objetivo  
Comité Nacional de Alfabetización



Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadística–INE- y datos del área de estadística del centro de cómputo del CONALFA.

### 1.3. Análisis de la problemática

Al analizar la situación de desarrollo de Guatemala, se observa que no obstante posee la economía más grande de Centro América, medida a través del Producto Interno Bruto del año 2013 (53.8 millardos de USD), contrasta con el índice de desarrollo humano (IDH) más bajo de Centro América en el puesto número 133 del ranking de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas (2013), superado aún por Nicaragua que se ubica en el puesto 129. El IDH es un indicador que muestra, a grandes rasgos, los avances de los países en materia de tres ámbitos fundamentales del desarrollo: condiciones de vida, salud y educación.

Esta situación se evidencia en cada uno de los ámbitos indicados, por ejemplo las condiciones de vida del guatemalteco al revisar los niveles de pobreza del país; más de la mitad de la población es pobre en Guatemala, según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI, 2011) el Índice de pobreza general fue de 53.7%, superior en 2.7% al índice registrado en el año 2006 (51%). Situación que no solo se mantiene sino se ha agravado, de acuerdo con la misma fuente, los departamentos con mayores índices de pobreza son Alta Verapaz (78.2%), Sololá (77.3%) y Totonicapán (73.3%), mientras que los departamentos con menos población en la línea de pobreza son: Guatemala (18.6%), Escuintla (39.6%) y El Progreso (41.1%), los que junto a Sacatepéquez, son los únicos departamentos donde el nivel de pobreza general está por debajo del 50%.

Cuadro 2  
Guatemala: Índices de pobreza por departamento. Año 2011

% más alto de pobreza total		% más bajo de pobreza total	
Alta Verapaz	78.2	Guatemala	18.6
Sololá	77.3	Escuintla	39.6
Totonicapán	73.3	El Progreso	41.1

Fuente: Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI 2011)

Las condiciones de salud del país se han venido deteriorando a pesar de los recursos que el Estado destina para el sistema de salud pública (1.8% en relación al PIB del año 2013), la esperanza de vida del guatemalteco es de 72.5 años para el quinquenio (2015-2020) y el índice de desnutrición aguda es de 48.9 en niños menores de 5 años.

En el ámbito de la educación, aún faltan muchos aspectos por mejorar tales como deficiente oferta de servicios educativos a la población en edad escolar, elevados índices de repitencia y deserción escolar, baja promoción del estudiante. La tasa neta de escolaridad para el año 2012 fue de 89.1% y la tasa de deserción de 4.9%, lo cual agrega un elemento importante adicional a los factores socioeconómicos que inciden en el incremento potencial de analfabetos.

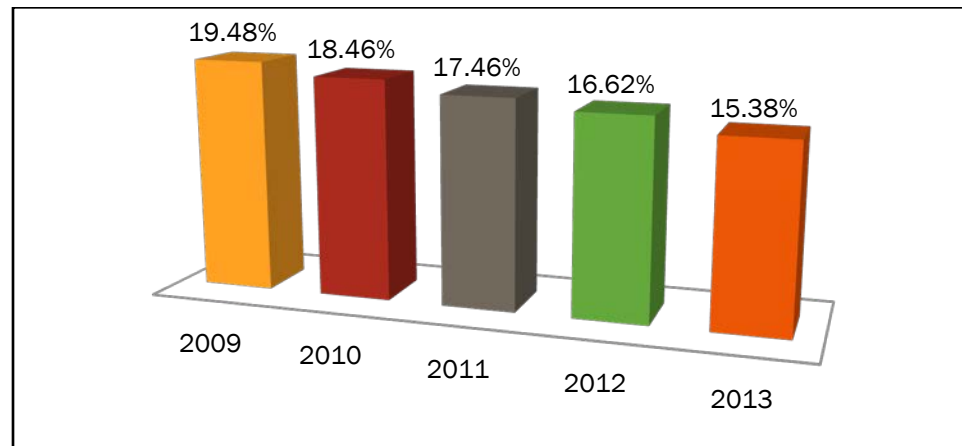
No obstante los problemas indicados el sistema de educación formal no debe analizarse únicamente desde la temática de la deserción de los estudiantes y las razones por las que abandonan el sistema educativo, sino que también deben considerarse otros factores como el nivel educativo de los maestros en el país, los recursos disponibles con los que cuentan los centros educativos, y la situación socioeconómica de los padres.

Aunado a lo anterior Guatemala es un país multilingüe y pluricultural, reconocido por la Constitución Política de la República, que si bien es cierto le da un valioso patrimonio cultural, las acciones de desarrollo y la implementación de programas sociales son aún más complejas.

#### a) Analfabetismo en Guatemala

Si bien es cierto el índice de analfabetismo ha disminuido considerablemente en relación a 1986 (40.0%), año en que se promulgó la Ley de Alfabetización, y pese a múltiples esfuerzos realizados por distintos sectores y diversas instituciones, lideradas por el Conalfa al año 2013 el promedio de analfabetismo, a nivel nacional, de la población guatemalteca es de 15.38%. La tendencia en la reducción del índice de analfabetismo ha sido alrededor de uno por ciento en los últimos cinco años, tal como se aprecia en la siguiente gráfica.

Gráfica2  
Comportamiento del analfabetismo en Guatemala  
Comité Nacional de Alfabetización  
Año 2013



Fuente: área de estadística del centro de cómputo del Conalfa. Año 2013.

Los departamentos con los índices más altos de analfabetismo son Quiché (30.10%), Alta Verapaz (28.37%) y Chiquimula (25.52%), los dos primeros coinciden en que su población es mayoritariamente indígena y los tres tienen mayor porcentaje de población en el área rural, lo que contribuye a que los servicios básicos del Estado no siempre están presentes en sus comunidades.

Cuadro 3  
Guatemala: Brecha de analfabetismo por departamento  
Año 2013

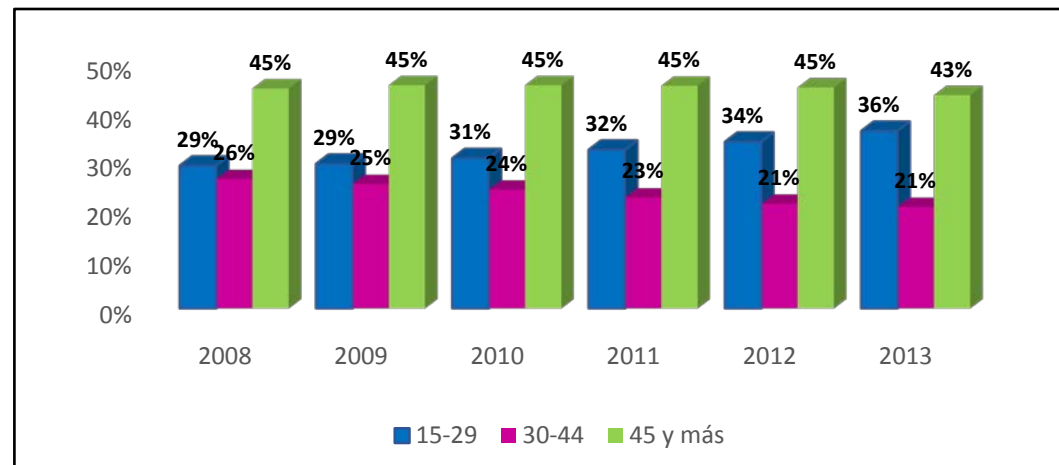
Tasa más alta de analfabetismo		Tasa más baja de analfabetismo	
Quiché	30.10	Zacapa	3.69
Alta Verapaz	28.37	Guatemala	6.23
Chiquimula	25.52	Sacatepéquez	9.67

Fuente: área de estadística del centro de cómputo del Conalfa. Año 2013.

A nivel de grupo etario, los porcentajes de población analfabeta son: población de 15 a 29 años (36%); para las personas comprendidas entre 30 y 44 años (21%) y de 45 años y más (43%). Es preocupante que el grupo de 15 a 29 años reporta aún un índice bastante alto, pues la tendencia que trae es de incremento, ya que en el año 2008 se situaba en un 29%.



Gráfico 3  
Tasa de analfabetismo por rango etario  
Comité Nacional de Alfabetización  
Período 2008 - 2013



Fuente: área de estadística del centro de cómputo del Conalfa. Año 2013.

Al analizar el analfabetismo por sexo, aún se presenta una desventaja considerable en el caso de las mujeres, para el año 2013 el índice de analfabetismo en mujeres fue del 53% y para los hombres de 47%.

#### b) Población atendida en los procesos de alfabetización

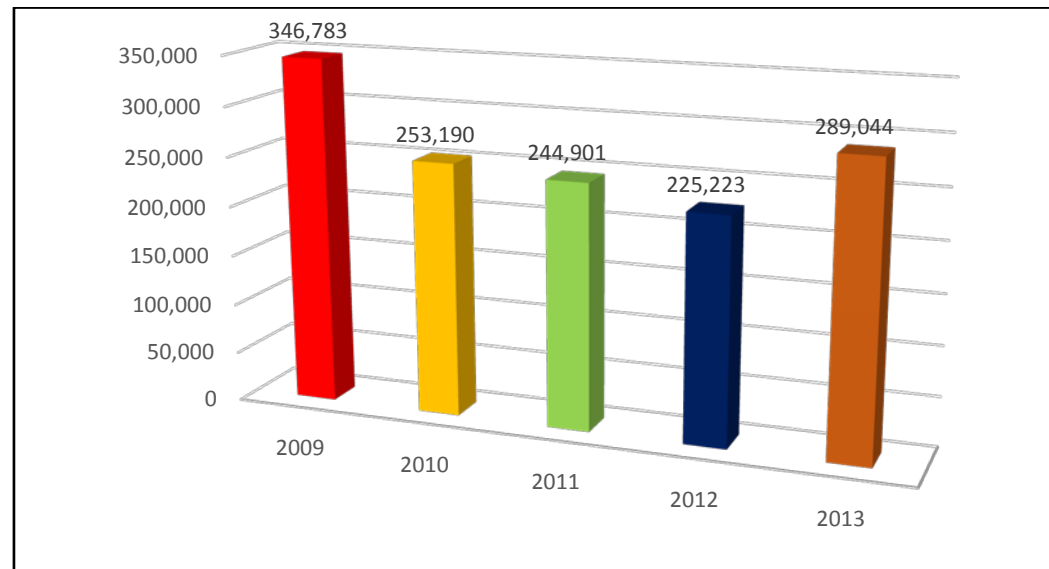
El Comité Nacional de Alfabetización, dispone de cobertura a nivel nacional con 23 coordinaciones departamentales, 22 en las cabeceras departamentales y una en Ixcán, Quiché y estas a su vez se subdividen en 334 coordinaciones municipales las que son atendidas por 427 coordinadores municipales de alfabetización y por 77 técnicos pedagógicos de Conalfa; además se ha contado con la participación de alfabetizadores voluntarios, pagados por ogs y ongs y pagados por Conalfa, para la prestación de los servicios de alfabetización.

Como ya se indicó, los procesos de alfabetización consisten en una fase inicial, y dos de post alfabetización, fases I y II. Cada una de estas fases se trabajan en el programa de idioma español y en programa bilingüe (español y un idioma Maya, dependiendo de la región y la etnia atendida).

Al respecto es importante señalar que la cobertura del programa bilingüe aún es muy baja debido a varios factores, entre los que destaca que mucha población que pertenece a etniasmaya-hablantes prefiere inscribirse en el programa de alfabetización en español, debido entre otros factores, al interés en mejorar su conocimiento del idioma español y la influencia de las culturas occidentales a través de los medios de comunicación y la expectativa de acceder a fuentes de trabajo.

Durante los últimos cinco años el número de personas inscritas en los procesos de alfabetización, fue para el año 2009 un total de 346,783 personas y para el año 2013 fue de 289,044. Lo que significa que a lo largo del período se redujo el número de personas atendidas en un 16.6%.

Gráfica 4  
Personas atendidas en los procesos de alfabetización  
Comité Nacional de Alfabetización  
Período 2009 – 2013



Fuente: área de estadística del centro de cómputo del CONALFA. Año 2013.

### c) Construcción de un modelo conceptual

De acuerdo al enfoque de la Gestión orientada a Resultados de la administración pública, se promueve que las instituciones reorienten, reorganicen y replanteen sus acciones de largo, mediano y corto plazo según los objetivos definidos por la institución y por el sector, si fuera el caso.

Dentro de ese contexto la actual administración del CONALFA, tomó la decisión de apoyar el proceso de formulación del plan estratégico institucional 2015-2021 con enfoque de gestión por resultados, iniciando el proceso con el desarrollo de

un taller de revisión y evaluación del Plan vigente de CONALFA, período 2009-2015 con la participación de los equipos técnicos a nivel central y coordinadores departamentales, principalmente.

La siguiente fase del proceso consistió en un análisis sobre la problemática que aborda CONALFA, con personal técnico del nivel central y de las coordinaciones departamentales, haciendo énfasis en la identificación y priorización de los problemas para realizar un diagnóstico que sirviera de base a la formulación del plan estratégico 2015-2021.

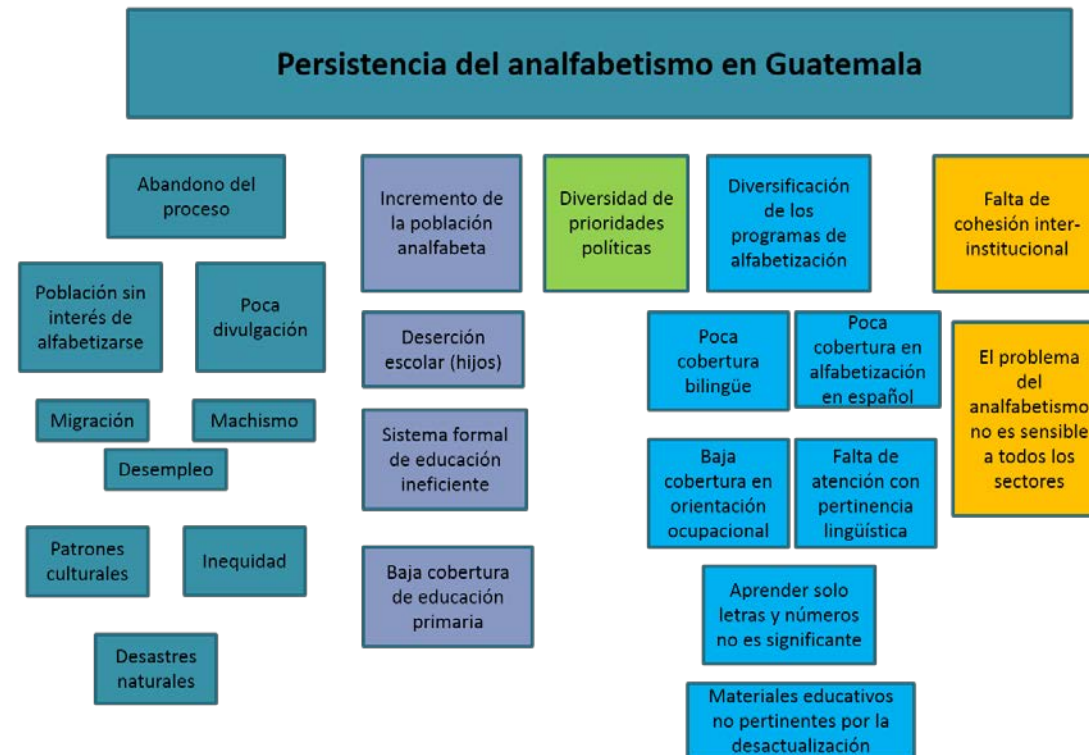
La metodología aplicada fue la construcción de árboles de problemas. De ese proceso fueron identificándose algunos esquemas gráficos que representan, desde la óptica de los equipos técnicos la situación del tema de analfabetismo en el país, concretamente a través de la construcción de dos árboles de problemas en función de los grupos de trabajo que participaron en el taller realizado para establecer el diagnóstico. Los temas abordados y la reflexión sobre los mismos se orientaron en la situación socioeconómica nacional y en lo relativo a la institucionalidad en la cual está inmersa CONALFA.

De los árboles de problemas construidos, se trabajó en la definición de una sola propuesta de un modelo conceptual consensuado que integrara ambos análisis, pero de forma más concreta y orientada al quehacer de CONALFA.

En este caso no se adoptó un modelo conceptual ya existente, sino se construyó uno propio con el apoyo de los participantes en el taller de diagnóstico y posteriormente con un equipo técnico más reducido, dando por resultado la propuesta de un modelo conceptual de la persistencia del analfabetismo en Guatemala y los problemas priorizados que son la causas de su origen.

Gráfica 5  
Modelo conceptual

## Modelo conceptual



#### d) Insumos para elaborar un modelo prescriptivo

Dentro del enfoque de gestión por resultados, el modelo prescriptivo consiste en identificar las intervenciones más eficientes para atacar la problemática que afronta la institución, por medio de los caminos causales críticos. La intervención en este caso es el conjunto de bienes y servicios, que permitan ampliar la capacidad de prestación de los servicios.

Para el caso de CONALFA se construyó una matriz del modelo prescriptivo que contiene los problemas priorizados en el modelo conceptual, identificando para cada uno de ellos la población que tiene que ver con el problema, un indicador que permite establecer la magnitud del problema, las intervenciones vigentes de la institución y las intervenciones potenciales, tanto de la institución como otras instituciones que puedan coadyuvar a la solución de los problemas priorizados en la matriz prescriptiva.

Ver matriz de modelo prescriptivo (Anexo 4).

#### e) Resultados institucionales

A lo largo de los años de funcionamiento del CONALFA, diversos han sido los esfuerzos realizados para brindar cobertura a un número significativo de personas que no saben leer y escribir, los avances han sido importantes, toda vez que se ha logrado reducir el índice de analfabetismo a un 15.38% (promedio nacional en el año 2013), contrastando con el 52%, registrado en 1986 (Año de emisión de la Ley de Alfabetización).

Sin embargo, hace falta mucho por hacer; la acción alfabetizadora debe superar la mecánica de lectoescritura y de cálculo elemental, combinándose con acciones más intensas de pos alfabetización, con actividades y prácticas de trabajo adecuadas a los intereses y necesidades de la población adulta analfabeta, se debe mejorar los contenidos y materiales congruentes con las necesidades y culturas de la comunidades, para lo cual es importante fortalecer los procesos de investigación comunitaria. Asimismo merece alta importancia la atención a los programas de atención bilingüe, implementando estrategias que permitan incrementar la inscripción de participantes en su propio idioma (principalmente

maya-hablante) orientarse a innovarse hace necesario que se re conceptualicen procesos, programas, estrategias de atención considerando que cada año es más difícil conformar grupos de alfabetización debido a la dispersión de la población analfabeta y a factores de tipo socioeconómico como son el desempleo, las migraciones internas y externas, el multilingüismo, las deserciones en los procesos de alfabetización, entre otros.

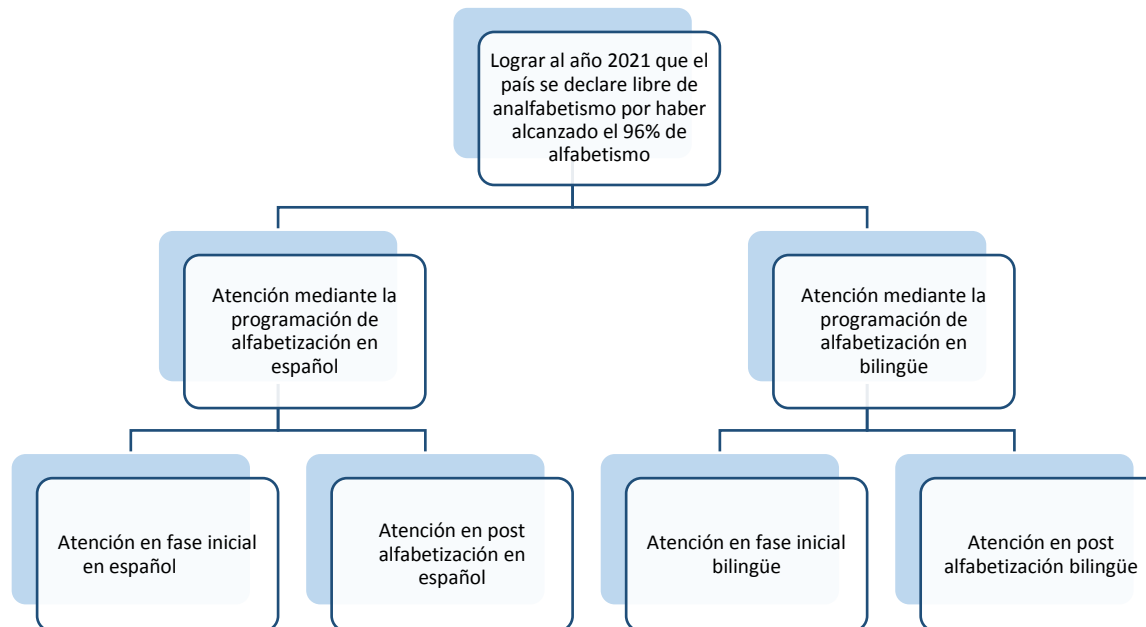
De los análisis realizados se estableció que el resultado institucional que el Comité Nacional de Alfabetización identificó y se trazó para los siguientes siete años es:

*Al 2021 se ha alcanzado la universalización de la alfabetización en todo el territorio nacional por haber logrado un índice de alfabetismo superior al 96% en la población de 15 años y más, lo que le permitirá a la población atendida sentar las bases para un aprendizaje para la vida y ser un factor decisivo de cambio y desarrollo en todos los ámbitos de la vida.*

El resultado planteado bastante ambicioso, pero viable de alcanzar si se conjuntan decisiones políticas, sinergias de varios sectores vinculados al tema del analfabetismo, autoridades y personal técnico de CONALFA, en la apuesta por alcanzarlo.

Para la consecución de este resultado, se han establecido productos institucionales, los cuales se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica6  
 Productos y resultados institucionales  
 Comité Nacional de Alfabetización





Cuadro 4  
Cadena de resultados  
Comité Nacional de Alfabetización  
Año 2014

Intervenciones/Productos	Resultado inmediato	Resultado intermedio	Resultado final
<b>Atención mayoritaria de la fase inicial y postalfabetización en español y bilingüe con apoyo de varias organizaciones públicas y privadas</b>	Atención en español a población de 15 años o más en fase inicial y postalfabetización y atención de programas bilingües de alfabetización en fase inicial y postalfabetización	Atención de población de 15 años o más en programas de alfabetización en idioma español y en idiomas maya, garífuna y Xinca	Alcanzar la universalización de la alfabetización en el país. Lograr que el país se declare libre de analfabetismo al año 2021, alcanzando el 96 % de alfabetismo
<b>Alfabetización con orientación productiva. Visitas domiciliarias para conocer las causas del abandono. Incorporación de supervisores y orientadores para el fortalecimiento de la alfabetización. Acciones de pre-alfabetización. Estudios comunitarios.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Conteos poblacionales</b></li> <li>– <b>Alianzas con municipalidades</b></li> </ul>			

Intervenciones/Productos	Resultado inmediato	Resultado intermedio	Resultado final
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigación</li> <li>– Contextualización del currículo</li> <li>– Desarrollo de programas de capacitación,</li> <li>– supervisión y evaluación -</li> <li>Capacitación bilingüe</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinación con Og's y Ong's</li> <li>– Búsqueda de apoyo en empresas del sector privado</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en los talleres de planificación estratégica. Noviembre 2014

#### 1.4. Análisis de actores

Se mencionó anteriormente que la consecución del resultado institucional trazado será posible en la medida en que todos los involucrados aporten en lo operativo, táctico y estratégico, principalmente el personal del Conalfa, quienes son los directamente involucrados.

Existe un segmento de involucrados en el trabajo que el Conalfa realiza en la búsqueda de coadyuvar a reducir los índices de analfabetismo, este se conforma por diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que de una u otra manera colaboran con los procesos de alfabetización.

De los actores externos identificados y que se involucran en el quehacer del Conalfa el 95% son considerados a favor de la institución y solamente uno de los actores es considerado indiferente, toda vez que la Contraloría General de Cuentas como ente fiscalizador debe mantener una posición imparcial en todas sus actuaciones sin favorecer a ninguna instancia. En el anexo 5 se presenta el detalle del análisis de actores.

## 1.5. Análisis FODA

Los aspectos positivos detectados por los participantes en las reuniones de trabajo se resumen en dos grandes apartados que son las Fortalezas y las Oportunidades, que se listan a continuación:

### Fortalezas

- a. Rectoría de los procesos de alfabetización por mandato constitucional.
- b. Asignación presupuestaria con respaldo constitucional.
- c. Estructura administrativa y personal técnico a nivel nacional.
- d. Se cuenta con una Ley específica para el tema de alfabetización.
- e. Facultad para acreditar los aprendizajes.
- f. Está facultada para establecer convenios de cooperación interinstitucional.
- g. Reconocimiento institucional en el ámbito internacional.
- h. Capacitación permanente para el personal técnico, administrativo y personal alfabetizador.
- i. Diversidad de paquetes educativos y atención en 17 idiomas mayas y el garífuna.
- j. Se cuenta con una unidad de coordinación con Og's y Ong's y gestión a nivel departamental y municipal.

### Oportunidades

- a. Existencia de Og's y Ong's con probabilidades de ser incorporadas al proceso de alfabetización.
- b. Apertura de espacios de incidencia estratégica interinstitucional (CODESAN, COMUSAN, CODEDE, Mesas Técnicas).
- c. Existencia de programas de profesionalización sobre andragogía, áreas administrativas, financieras, técnicas y tecnológicas en entidades nacionales e internacionales.
- d. La alfabetización puede insertarse en los planes y programas de desarrollo que se impulsen en los diferentes sectores del país.
- e. Incorporación de las Tics al proceso metodológico formativo dirigido a la población objetivo.

- f. Contratación de supervisores y orientadores.
- g. Pactos de Gobierno vinculados con la alfabetización.
- h. Participación con otras entidades municipales y departamentales
- i. Alfabetizadores voluntarios.

Los aspectos en los que se hace necesario trabajar para que la institución focalice sus esfuerzos en búsqueda de mejora de los servicios que ofrece a la población, son los siguientes:

### **Debilidades**

- a. Los planes estratégicos y operativos institucionales no son sostenibles
- b. El recurso humano contratado, capacitado y especializado es insuficiente
- c. La divulgación del quehacer institucional es mínima.
- d. Los materiales educativos actualizados son insuficientes.
- e. Los procedimientos administrativos y financieros no son claros
- f. Manuales de puestos y funciones desactualizados.
- g. Deserción de participantes durante el proceso de alfabetización.
- h. La ley de alfabetización está desactualizada.
- i. Burocracia en diferentes procesos (compra de materiales y contratación de personal).
- j. Ausencia de programas de formación del personal a todo nivel.
- k. Falta de metodologías orientadas a la productividad.
- l. Falta de focalización territorial de los procesos de alfabetización.
- m. Prevalencia de lo administrativo y financiero sobre las acciones técnicas.
- n. No se consideran las necesidades culturales, lingüísticas y geográficas al construir la meta de atención.
- o. Falta de comunicación y coordinación entre unidades de oficinas centrales y también hacia las coordinaciones departamentales.
- p. El estímulo económico no es atractivo para la labor que se realiza
- q. Falta de seguimiento a los egresados de la fase inicial, con procesos de post alfabetización.

- r. Poca capacidad de gestión a nivel nacional.
- s. Poca cobertura y atención a la población hablante maya y garífuna.
- t. Manipulación de las metas asignadas.
- u. No existe una atención específica para la población dispersa.
- v. Supervisión deficiente.
- w. Tiempos inadecuados de los procesos de alfabetización.

### **Amenazas**

- a. Falta de voluntad política para la alfabetización.
- b. Los movimientos migratorios dificultan disminuir los índices de analfabetismo.
- c. Censo de población desactualizado.
- d. Tendencia de la población indígena a demandar el servicio de alfabetización en español y no en su idioma materno.
- e. Incremento de la población en sobre edad escolar que está excluida del sistema de educación formal.
- f. La disponibilidad financiera para la ejecución del presupuesto fuera de tiempo.
- g. Desastres y fenómenos naturales.
- h. Desinterés de la población en los procesos de alfabetización.
- i. Factores socio económicos como la pobreza, la violencia y la inseguridad
- j. Factores culturales como el machismo y la religión.
- k. Metodologías extranjeras que no responden al contexto de la población.

De los análisis realizados se establecieron las siguientes acciones estratégicas, las que con su implementación, permitirán mejorar sustancialmente el quehacer institucional.

Cuadro 5  
 Acciones estratégicas derivadas del FODA  
 Comité Nacional de Alfabetización  
 Año 2014

Acciones estratégicas para aprovechar mejor las fortalezas y las oportunidades	Acciones estratégicas para maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a través de los representantes del sector público y privado representados en el Comité Nacional de Alfabetización la incorporación de la alfabetización como un componente estratégico de viabilidad y sostenibilidad de sus proyectos.</li> <li>- Que el Ministerio de Relaciones Exteriores en sus acciones de alineación y armonización y de la inversión internacional para Guatemala, visibilice la necesidad de atender la alfabetización.</li> <li>- Realizar convenios de cooperación para la profesionalización del personal técnico, administrativo y financiero con las distintas universidades del país.</li> <li>- Gestionar equipo de cómputo ante Og's y Ong's para la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>- Inclusión de la alfabetización en los proyectos de desarrollo que ejecutan las municipalidades.</li> <li>- Coordinar con Segeplan la coherencia entre los planes de desarrollo local, municipal, departamental y nacional en relación con las metas y acciones de alfabetización.</li> <li>- Formular propuestas para mejorar la ley de alfabetización.</li> <li>- Contratación de orientadores y supervisores en apoyo al proceso de alfabetización.</li> <li>- Mejorar la capacidad de gestión con Og's y Ong's para la optimización en el apoyo del proceso de alfabetización.</li> <li>- Mejorar el proceso de gestión en función de los pactos de gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear campañas de publicidad masiva para dar a conocer y afianzar los programas de alfabetización como una herramienta primordial para el desarrollo de la población analfabeta.</li> <li>- Realizar convenios de fortalecimiento profesional cultural y lingüístico con la academia de lenguas mayas de Guatemala.</li> <li>- Actualización de perfiles del recurso humano para la contratación de personas idóneas para los diferentes puestos.</li> <li>- Actualización de manuales administrativos y normas de funcionamiento para la unificación de criterios técnicos, administrativos y financieros.</li> <li>- Promover ante las instancias respectivas las modificaciones necesarias a la ley y al reglamento de alfabetización.</li> <li>- Implementar de manera sistemática y permanente las etapas de post alfabetización en los municipios y departamentos donde se universalice la alfabetización.</li> <li>- Actualización del currículo educativo, orientado al trabajo, equidad de género, salud sexual y reproductiva, derechos humanos, y otros ejes que son compromisos de gobierno.</li> <li>- Mejorar la capacidad de gestión técnico, administrativo y financiero.</li> <li>- Respetar las metas de atención propuestas por cada departamento.</li> <li>- Ampliación de cobertura para la población maya, garífuna y Xinca.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión con Og's y Ong's para la atención de la población dispersa.</li> <li>- Que secretaria ejecutiva proponga ante el Comité, la agilización de los procesos de obtención de materiales educativos y didácticos.</li> </ul>
<b>Acciones estratégicas para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas</b>	<b>Acciones estratégicas para minimizar las debilidades y amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear logística funcional para atender a la población migrante.</li> <li>- Consensuar con Mineduc y Digeex, la atención de niños en sobre edad.</li> <li>- Solicitar ante el Mineduc y Minfin que se cuente con los fondos en los tiempos necesarios.</li> <li>- Ampliar la cobertura del proceso de alfabetización bilingüe.</li> <li>- Vincular los procesos de alfabetización a los pactos y programas de gobierno.</li> <li>- Vincular el sistema de control y seguimiento a nivel nacional de los registros de migración.</li> <li>- Gestión de talleres de prevención para mitigar el impacto ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación y comunicación fluida entre oficinas centrales y coordinaciones departamentales, para el diseño e implementación de planes operativos.</li> <li>- Reorganización interna del personal técnico en la atención de los procesos de alfabetización, según necesidades.</li> <li>- Fortalecer las acciones de sensibilización para la participación en los procesos de alfabetización.</li> <li>- Incluir componentes de equidad de género, derechos humanos, seguridad alimentaria, violencia intrafamiliar, salud sexual y reproductiva, como ejes transversales para sensibilizar a la población analfabeta.</li> <li>- Desarrollar procesos de alfabetización de acuerdo a la metodología de cada programa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información generada en talleres de planificación estratégica. Noviembre 2014.

## 2. Marco estratégico institucional

La parte medular del proceso de planificación estratégica es la formulación del marco estratégico institucional, el que le dará vida y será la carta de navegación de todo el accionar tanto dentro de la institución como hacia afuera.

Estratégicamente para el trabajo realizado se contó con la participación de personal técnico, tanto a nivel central como departamental de Conalfa, lo que enriqueció la propuesta que se presenta.

Se aspira a que el Plan Estratégico Institucional 2015-2021 sea un instrumento de trabajo tanto para las autoridades como para el personal técnico de CONALFA.

### 2.1. Visión, misión, valores

#### a. *Visión*

Alcanzar en el año 2021 un índice de alfabetismo superior al 96%, dotando a la población alfabetizada de habilidades y conocimientos para que participe activamente en el mejoramiento de su calidad de vida y alcance su desarrollo, en respuesta a las necesidades socioculturales y económico productivas.

#### b. *Misión*

Somos, por mandato constitucional, la entidad rectora del programa de alfabetización a nivel nacional, encargada de coordinar, promover, organizar y normar la ejecución del mismo, mediante procesos innovadores e integrales, con pertinencia étnica, cultural y lingüística, en cumplimiento con los mandatos y compromisos internacionales.

#### c. *Valores institucionales*

- Respeto: reconocer, aceptar, apreciar y valorar a las personas, mi trabajo y el de los demás
- Confianza: certeza, respaldo y responsabilidad en las actuaciones del todo el personal.
- Transparencia: ser claros y precisos en nuestros actos y estar dispuestos a rendir cuentas
- Honestidad: anteponer la verdad y la ética en todas las acciones, coherencia en lo que se dice y se hace



- Trabajo en equipo: cooperación y coordinación asertiva.
- Servicio: atención hacia el usuario con cordialidad y esmero
- Mejora continua: superación permanente, fomentar la creatividad e innovación para la excelencia
- Calidad: brindar a los beneficiarios un servicio que cumpla sus necesidades y expectativas de manera adecuada y oportuna.

## 2.2. El principal desafío de CONALFA

Universalizar la alfabetización en Guatemala y promover el desarrollo de su población, mediante la atención de personas de 15 años y más que no saben leer ni escribir, mediante procesos de alfabetización con pertinencia cultural, étnica y lingüística, dotando a los participantes de herramientas que le permitan más que leer y escribir, interactuar y ser partícipes del cambio y del desarrollo en sus familias y comunidades.

Este desafío implica el compromiso de lograr que además que las personas se inscriban, terminen el proceso, para lo cual es necesario innovar en los servicios de alfabetización y post alfabetización que CONALFA brinda a la población, de tal forma que quienes se integren a los grupos de alfabetización sientan el deseo de continuar en él.

## 2.3. Objetivos, resultados, productos e indicadores

### a) Objetivos estratégicos institucionales

Los objetivos derivan del proceso de priorización de las causas de la problemática, de acuerdo al árbol de problemas y luego la redacción de los objetivos generales y específicos según la relación causal directa o indirecta.

Desde el problema central se plantea un Objetivo General que es el de mayor magnitud. Luego se identifican los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con el problema central. En un tercer nivel, se identifican los objetivos específicos que son los relacionados con las causas indirectas.

## 1. Objetivo General

El objetivo general o de mayor nivel, es lograr que el país se declare libre de analfabetismo de acuerdo a las tasas internacionalmente aceptadas, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO-, para ello es necesario hacer las mediciones del incremento del alfabetismo por medio del índice de alfabetización, el cual se espera que para el año 2021 alcance más del 96 %.

Es importante tener en cuenta que el logro de este resultado no depende única y exclusivamente del CONALFA, los factores causales derivan de diferentes situaciones y surgen en diferentes sectores, es por ello que la responsabilidad no es de forma directa de la institución, en el caso del CONALFA es responsable de dar seguimiento a las intervenciones que le corresponden.

## 2. Objetivo Estratégico

Promover la permanencia de los participantes en los procesos de alfabetización, a través de adecuar los programas según la demanda de los alfabetizandos e Incrementar los procesos de divulgación e información

## 3. Objetivo Estratégico

Declarar libres de analfabetismo departamentos priorizados en función de índices de analfabetismo y número de personas analfabetas

## 4. Objetivo Estratégico

Mejorar continuamente los servicios y cobertura de la alfabetización, según el contexto sociolingüístico de la población beneficiaria por medio de Incrementar la cobertura de alfabetización bilingüe con pertinencia lingüística, incluir en los programas de alfabetización, la orientación ocupacional, mejorar los procesos de capacitación bilingüe en los alfabetizadores y readecuar los materiales educativos, según los contextos.

## 5. Objetivo Estratégico

Mejorar continuamente la coordinación interinstitucional cualitativa y cuantitativamente a través de coordinar a nivel nacional con instituciones públicas convenios que incidan significativamente en los procesos de alfabetización, establecer y/o mejorar la coordinación con las municipalidades y organizaciones no gubernamentales y gubernamentales, reactivar la coordinación de CONALFA en el Sistema de Consejos de Desarrollo, principalmente en los niveles departamental, municipal y local, establecer coordinación con entidades académicas

### Resultados

Con el propósito de alcanzar cambios sustantivos en la calidad de vida de la población beneficiaria del CONALFA, se plantean los resultados identificados de acuerdo a la priorización de la problemática, tal como lo presenta de forma gráfica el Modelo Conceptual. La propuesta de los resultados es la siguiente:

### Resultados

- a) Al año 2021 se alcanzó más del 96 % del índice de alfabetismo. (Línea Base año 2014: 85.62%)  
Indicador: Índice de alfabetismo
- b) Al año 2021 se incrementó la permanencia de los alfabetizandos a 90 %  
Indicador: Porcentaje de finalización de fase inicial (61%)  
Porcentaje de finalización de Post alfabetización (61%)
- c) Incrementar en xx el porcentaje de alfabetismo de 5 departamentos priorizados del país, en población de 15 años y más, durante el período 2015-2021.

- d) Al año 2021 se incrementó la cobertura de alfabetización bilingüe en xx%  
Indicador: Porcentaje de cobertura de alfabetización bilingüe
  
- e) Para el 2021 el CONALFA cuenta con xx número de convenios interinstitucionales firmados y en ejecución  
Indicador: xx Número de convenios firmados y en ejecución con diversas instituciones públicas y privadas  
(Base: Año 2014)

### 3. Seguimiento a nivel estratégico

Parte importante de la planificación estratégica bajo el enfoque de la gestión por resultados, lo constituyen las herramientas de seguimiento y monitoreo desarrolladas para el efecto, las que variaran de acuerdo a la institución que las implemente.

#### 3.1. Sistema de seguimiento de indicadores de resultados y productos

En el tema de seguimiento para el nivel estratégico debe basarse únicamente en los indicadores de resultados y de productos, en el presente caso los identificados en el apartado de resultados son los siguientes:

Cuadro 6  
Sistema de seguimiento de indicadores de resultados

Resultados	Indicador Línea base	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
Al año 2021 se alcanzó más del 96 % del índice de alfabetismo.	Índice de analfabetismo 14.18 % (2014)							
Al año 2021 se incrementó la permanencia de los alfabetizandos a 90%	Porcentaje de finalización de fase inicial (61%) Porcentaje de finalización de Post alfabetización (61%)( Año 2014)							
Incrementar en xx el porcentaje de alfabetismo de 5 departamentos priorizados del país, en población de 15 años y más, durante el período 2015-2021.	Índice de alfabetismo por departamento							

Resultados	Indicador Línea base	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
Al año 2021 se incrementó la cobertura de alfabetización bilingüe en xx %	Porcentaje de cobertura de alfabetización bilingüe							
Para el 2021 el CONALFA cuenta con xx número de convenios interinstitucionales firmados y en ejecución	xx Número de convenios firmados y en ejecución con diversos instituciones públicas y privadas (Base: Año 2014)							

## Bibliografía

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Decreto 43-86 y Decreto 54-99 Ley de Alfabetización y Modificaciones
- Acuerdo Gubernativo 137-91 Reglamento de la Ley de Alfabetización.
- Área de Estadística de la Unidad de Cómputo de CONALFA
- Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas
- Decreto 101-97 Ley Orgánica del Presupuesto.
- Decreto 135-96 Ley de atención a personas con discapacidad.
- Decreto 42-2001 Ley de Desarrollo Social.
- El analfabetismo en América Latina. Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL), 2013.
- Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Año 2013.
- Índice de pobreza por departamento. Año 2011 Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI 2006 Y 2011).
- Marco de Acción de Dakar. Educación para Todos. (Abril 2000)
- Objetivos de Desarrollo del Milenio –ODM-
- Plan Estratégico Institucional 2009-2015, Conalfa
- Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas
- Plan Nacional de Desarrollo. K'atun 2032
- Política de Desarrollo Social y Población
- Política nacional de promoción y desarrollo integral de las mujeres 2008-2023



# Anexos



## 1. Análisis de mandatos legales

Mandatos	Fuente (base legal, reglamentos, etc.)	Requerimiento clave	Efectos sobre la institución	Demandas/Expectativas
<b>La alfabetización se declara de urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella. El Estado debe organizarla y promoverla con todos los recursos necesarios</b>	Constitución Política de la República de Guatemala, artículos 75; 13 y 14 transitorios	Asegurar los recursos humanos, físicos y financieros para desarrollar los programas de alfabetización, con la participación de los sectores público y privado	Sienta las bases legales para la conformación del Comité Nacional de Alfabetización, monta el andamiaje para el desarrollo de los programas de alfabetización y le confiere certeza jurídica al quehacer institucional.	La población beneficiaria mejorará su calidad de vida a través de la alfabetización, pues se hará de herramientas que le permitirán una participación activa en todos los ámbitos de su comunidad.
<b>Re conceptualización del proceso de alfabetización para que responda a la realidad nacional, con énfasis en la riqueza cultural.</b>	Ley de Alfabetización. Decreto 43-86. Reformado por Decreto 54-99	Desarrollar procesos de alfabetización y post alfabetización con pertinencia cultura, étnica y lingüística, involucrando a los sectores público y privados de Guatemala.	Otorga la rectoría sobre el tema de alfabetización e indica las fuentes de financiamiento para la ejecución de los programas	Desarrollo de procesos de alfabetización y post alfabetización en todas las comunidades que lo requieran, estableciendo para el efecto vínculos de cooperación con las autoridades locales
<b>Regular lo relativo a la estructura administrativa, funciones y procedimientos para la ejecución del proceso de alfabetización nacional, de conformidad con los principios y normas contenidas en la Ley de Alfabetización.</b>	Reglamento de la Ley de Alfabetización. Acuerdo Gubernativo 137-91	Desarrollar procesos de alfabetización y post alfabetización de acuerdo a la composición social guatemalteca observando todos los criterios que en este reglamento se consignan	Armonizar todas las acciones referentes al desarrollo de procesos de alfabetización y post alfabetización	Actividades organizadas y coordinadas con los diferentes actores involucrados en apoyar el proceso de alfabetización y post alfabetización

Mandatos	Fuente (base legal, reglamentos, etc.)	Requerimiento clave	Efectos sobre la institución	Demandas/Expectativas
<b>Establecimiento del marco legal para promover, planificar, coordinar, ejecutar, monitorear y evaluar las acciones de Gobierno y Estado encaminadas al desarrollo de la persona en todos los aspectos de su vida</b>	Ley de Desarrollo Social. Decreto 42-2001	Armonizar acciones de Gobierno y Estado enfocadas al desarrollo integral de la persona	Fortalecimiento de las acciones institucionales para una atención integral	Cobertura y atención integral en los procesos de alfabetización y post alfabetización
<b>Brindar oportunidades de desarrollo integral a personas con discapacidad</b>	Ley de atención a personas con discapacidad. Decreto 135-96	Desarrollar estrategias de atención que permitan brindar cobertura a personas con discapacidad	Brinda la apertura y respaldo legal para atender a personas con discapacidad, siempre y cuando que el tipo de discapacidad lo permita.	Cobertura a personas con discapacidad
<b>Desarrollar el presupuesto institucional sobre la base de los planes de Estado</b>	Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 101-97	Presentar anualmente los planes operativos y multianual que respalden los anteproyectos de presupuesto	Vinculación de las acciones planificadas anualmente con los recursos financieros requeridos en el anteproyecto de presupuesto	Indicadores sobresalientes de eficacia, eficiencia y efectividad, como resultado de una total vinculación del plan y el presupuesto, bajo principios de transparencia.

## 2. Tratados y convenios internacionales

No.	Instrumento	Objetivo/Propósito
1	Marco de Acción de Dakar. Educación para Todos. Cumplir nuestros compromisos comunes. Abril 2000	El Marco de Acción de Dakar es la confirmación de la visión formulada en Jomtien hace diez años en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos. Expresa el compromiso colectivo de la comunidad internacional de perseguir una estrategia amplia, con objeto de garantizar que en el lapso de una generación se atiendan las necesidades básicas de aprendizaje de todos los niños, jóvenes y adultos y que esa situación se mantenga después.
2	Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas	Es el instrumento que contiene una estrategia multilateral que persigue Universalizar en el menor tiempo posible y siempre antes de 2015, la alfabetización en la región, y ofrecer a toda la población joven y adulta que no ha completado su escolarización básica, la posibilidad de continuidad educativa al menos hasta la finalización de este nivel. Esta estrategia pretende desarrollar en todos los países, planes nacionales de universalización de la alfabetización, que, como parte del principio de educación a lo largo de la vida, contemplen la continuidad de los estudios hasta obtener la certificación de la educación básica, favoreciendo con ello la inserción social y laboral de estas personas.
3	Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas	Renovar el impulso a nivel mundial en materia de aprendizaje y educación de adultos, destacando el papel crucial que desempeñan en el logro de la Educación para todos (EPT) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) a construcción de economías del conocimiento y sociedades del aprendizaje.
4	Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM-	Son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, que los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015. Estos objetivos tratan problemas de la vida cotidiana que se consideran graves y/o radicales. El tema del analfabetismo se encuentra contemplado en la meta 2A Asegurar que, en 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria y para el caso del analfabetismo se establece el indicador relacionado a la Tasa de alfabetización de las personas de entre 15 y 24 años, mujeres y hombres.  En este sentido se han obtenido importantes avances pues la tasa de alfabetización de la juventud (15 a 24 años) aumentó del 76% a 91.1% entre 1994 y 2011

### 3. Modelo prescriptivo

No.	Redacción final del problema	Indicador	Intervenciones vigentes	Intervenciones potenciales
1	Persistencia del 15.38% de analfabetismo en la población de 15 años y más.	Índice de analfabetismo.	Atención mayoritaria de la fase inicial y post alfabetización en español y bilingüe con apoyo de varias organizaciones.	El apoyo de todas las organizaciones. Mejorar e incrementar la atención bilingüe.
2	Más de la tercera parte de los participantes abandonan los procesos de alfabetización.	Porcentaje de abandono	Alfabetización con orientación productiva. Visitas domiciliarias para conocer las causas del abandono. Incorporación de supervisores y orientadores para el fortalecimiento de la alfabetización.	Fortalecer las intervenciones vigentes. Involucrar a los líderes comunitarios y municipales. Mejorar la calidad del proceso de alfabetización. Desarrollar procesos de alfabetización con una temporalidad acorde al programa obteniendo resultados eficientes. Contar con materiales adecuados hacia la población. Sensibilizar a la población para que sea alfabetizada en su idioma. Mejorar la selección y capacitación del alfabetizador. Ampliación en cantidad y temporalidad del servicio de supervisores y orientadores. Ciclo escolar.

No.	Redacción final del problema	Indicador	Intervenciones vigentes	Intervenciones potenciales
3	La alfabetización no es prioridad para la población analfabeta.	Índice de analfabetismo.	<p>Acciones de pre alfabetización (sensibilización a la población analfabeta).</p> <p>Coordinación interinstitucional.</p> <p>Coordinación con líderes comunitarios.</p> <p>Divulgación y promoción parcialmente a nivel local sin recursos propios mediante gestión.</p>	<p>Cohesión entre las unidades USE, UIP, ONG's y OG's para la ejecución integral de las actividades de pre alfabetización.</p> <p>Divulgación y promoción a través de vinílicas, roll-ops, spot radiales en todos los idiomas existentes en toda la República, murales informativos, trifoliarios.</p> <p>Asignación presupuestaria específica para fortalecer la divulgación y promoción de los programas de alfabetización.</p> <p>Ampliar las estrategias de divulgación y promoción.</p> <p>Concientizar a la población mediante la incorporación de temas relacionados con sus intereses directos de aprendizaje.</p> <p>Establecimiento de convenios marco para la cooperación interinstitucional que permita vincular el componente de alfabetización dentro de los programas de Gobierno (Coordinación de Og's y Ong's y unidad de Género).</p> <p>Considerar el tema de desastres naturales.</p>
4	Patrones culturales que enfatizan desigualdad de género.	Tasa de violencia intrafamiliar física y psicológica.	Materiales educativos con enfoque de género.	<p>Intervenciones de la unidad de Género para la formulación de estrategias y planes que contengan temas específicos orientados a la equidad de género.</p> <p>Considerar temática sobre derechos humanos.</p>

No.	Redacción final del problema	Indicador	Intervenciones vigentes	Intervenciones potenciales
5	Servicios de alfabetización inadecuados al contexto cultural, en algunas regiones.	Porcentaje de cobertura de alfabetización bilingüe, por idioma.	Investigación. Contextualización del currículo del Conalfa. Capacitación de los alfabetizadores.	Contextualización del currículo de acuerdo a la configuración lingüística del país. Diseño de un currículo innovador de alfabetización juvenil para el trabajo en español y bilingüe.
6	El desempleo en Guatemala es del 3%.	Tasa de desempleo.	No corresponde directamente al Conalfa.	
7	La migración interna y externa.	Tasa de migración	No corresponde directamente al Conalfa	
8	Limitada credibilidad de Conalfa en la población guatemalteca.	Sin dato	Cumplimiento normal de funciones de la mayoría del personal. Aplicación de procesos administrativos disciplinarios.	Elaborar diagnóstico de condiciones de trabajo de las coordinaciones municipales. Respetar y cumplir los compromisos suscritos con Ong's, garantizando la designación de grupos de personas a alfabetizar. Encuestas de percepción o evaluaciones externas. Mejorar los procesos de selección del personal. Cumplimiento de los compromisos adquiridos. Motivación constante para el alcance de los objetivos.
9	La población analfabeta que cumple 15 años se incrementa cada año por causa de la deserción o el abandono escolar.	Tasa de deserción escolar en el nivel primario. Tasa de abandono escolar.	No corresponde directamente al Conalfa.	

No.	Redacción final del problema	Indicador	Intervenciones vigentes	Intervenciones potenciales
10	La educación formal de los niños no es prioridad para los padres de familia.	Tasa de niños en edad escolar fuera del sistema formal de educación.	No corresponde directamente al Conalfa.	
11	Diversas prioridades de Gobierno.	Sin dato	Seguimiento a la política de Gobierno.	Impulsar acciones ante las autoridades de Gobierno para que se cumpla con el mandato constitucional en materia de asignación de recursos para la alfabetización. Que la alfabetización sea una política de Estado.
12	Insuficiente focalización de los materiales, metodologías y paquetes educativos que se utilizan de acuerdo al idioma maya, garífuna y Xinca.	Tasa de cobertura por pueblo.	Desarrollo de programas de capacitación, supervisión y evaluación.	Mejorar los procesos y estrategias de capacitación, supervisión y evaluación. Elaboración de materiales contextualizados, metodologías y la reproducción de materiales. Mejorar cobertura.
13	Poca atención a la población maya, garífuna y Xinca. Poca atención a la población monolingüe en su idioma.	Porcentaje de cobertura en cada idioma.	Atención bilingüe.	Fortalecimiento del programa bilingüe. Conocimiento y aplicación adecuada de metodologías y materiales educativos en el contexto bilingüe por parte del personal técnico. Capacitación a los coordinadores departamentales, técnicos pedagógicos, coordinadores municipales y alfabetizadores. Elaborar mapeos, estudios, investigaciones de la concentración de la población monolingüe para su mejor atención y optimización de los recursos. Elaboración de estrategias dirigidas a la población monolingüe.

No.	Redacción final del problema	Indicador	Intervenciones vigentes	Intervenciones potenciales
14	Poca cobertura en post alfabetización.	Porcentaje de promoción de la fase inicial.	Atención en post alfabetización.	Fortalecimiento de la cobertura. Garantizar el servicio de educación en primaria completa para los participantes que se incorporen a la alfabetización. Optimización de recursos a través de proyectos que atiendan la problemática (cooperación internacional, ong's).
15	Baja cobertura con orientación ocupacional para los participantes de los procesos de alfabetización.	Porcentaje de población participante con orientación ocupacional.	Orientación ocupacional (seguridad alimentaria) Coordinación interinstitucional.	Orientación ocupacional permanente. Formación ocupacional de los alfabetizadores. Convenios interinstitucionales para implementar la estrategia. Gestión del Conalfa para la obtención de recursos financieros para la compra de insumos ante la Dirección Técnica del Presupuesto, para inclusión en el Plan Operativo Anual.
16	El problema del analfabetismo no es sensible a todas las Og's y Ong's, entidades académicas y empresas.	Dato sobre la coordinación interinstitucional.	Coordinación con varias Og's y Ong's. Búsqueda de apoyo en algunas empresas.	Alianzas estratégicas a nivel institucional. Mejorar la coordinación entre las instituciones. El Comité Nacional de Alfabetización y otras organizaciones gubernamentales deben tener la alfabetización como eje transversal.
17	Desastres naturales recurrentes	Sin dato	Sin dato	



## 4. Análisis de actores

No.	Actor	Importancia	Poder	Recursos	Rol	Acciones principales	Ubicación geográfica
1	MINEDUC	A favor	Alto	Políticos Financieros	Aliado principal	Coordinación Asistencia	Nacional Departamental
2	SEGEPLAN	A favor	Alto	Técnico Humano	Facilitador	Asistencia técnica Capacitación	Nacional Departamental
3	MINFIN	A favor	Alto	Técnico Humano	Facilitador	Asistencia Capacitación	Central
4	MAGA	A favor	Mediano	Políticos	Aliado	Coordinación Asistencia	Central Local
5	MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES	A favor	Mediano	Políticos	Aliado	Coordinación Asistencia	Central
6	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	A favor	Mediano	Políticos	Aliado	Asistencia	Central Local
7	SECRETARÍA PRESIDENCIAL DE LA MUJER	A favor	Alto	Políticos	Aliado	Coordinación Asistencia	Central Local
8	SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL	A favor	Alto	Políticos	Aliado	Coordinación Asistencia	Central Local
9	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	A favor	Mediano	Políticos	Facilitador	Coordinación Asistencia	Central
10	UNESCO	A favor	Alto	Políticos	Facilitador	Coordinación Asistencia	Central
11	FUNDACIÓN RAMIRO CASTILLO LOVE	A favor	Alto	Políticos	Facilitador	Asistencia técnica Capacitación	Central Local
12	IGLESIA CATÓLICA	A favor	Mediano	Políticos	Aliado	Asistencia Coordinación	Local
13	IGLESIA EVANGÉLICA	A favor	Alto	Políticos	Aliado	Asistencia	Local
14	CONSEJOS DE DESARROLLO	A favor	Mediano	Políticos	Facilitador	Coordinación	Nacional Local

No.	Actor	Importancia	Poder	Recursos	Rol	Acciones principales	Ubicación geográfica
15	MUNICIPALIDADES	A favor	Mediano	Políticos	Facilitador	Coordinación Asistencia	Local
16	EJÉRCITO DE GUATEMALA	A favor	Alto	Políticos	Facilitador	Coordinación Asistencia	Nacional Local
17	CONAMIGUA	A favor	Mediano	Políticos	Facilitador	Coordinación Asistencia	Local
18	CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS DE LA NACIÓN	Indiferente	Mediano	Financieros	Fiscalizador	Normatividad	Nacional Local

## 5. Matriz de análisis de resultados

No.	Quiénes?	El qué?	Indicador	Cuál es el cambio	Redacción final del resultado	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
1	Población de 15 años o más	Analfabetismo	Índice de analfabetismo	Incrementar la tasa de alfabetismo	Incrementar en 11% el alfabetismo de la población de 15 años o más durante el período 2015-2021	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
2	Participantes en los procesos de alfabetización	Alfabetización	Porcentaje de promoción y retención en procesos de alfabetización	Incrementa el porcentaje de promoción y retención	Al año 2021 se incrementó la permanencia de los alfabetizandos a 90%							
3	Población de 15 años o más	Analfabetismo	Índice de analfabetismo por departamento	Incrementar la tasa de alfabetismo por departamento	Incrementar en xx el porcentaje de alfabetismo de 5 departamentos priorizados del país, en población de 15 años y más, durante el período 2015-2021.							
4	Población analfabeta bilingüe mayor de 15 años o más	Cobertura de alfabetización bilingüe	Porcentaje de cobertura de alfabetización bilingüe	Incremento de cobertura	Al año 2021 se incrementó la cobertura de alfabetización bilingüe en xx%							

No.	Quiénes?	El qué?	Indicador	Cuál es el cambio	Redacción final del resultado	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
5	Participantes en los procesos de alfabetización	Procesos de alfabetización	No. De convenios firmados y en ejecución	Mejora de calidad y cobertura de los procesos de alfabetización	Para el 2021 el CONALFA cuenta con xx convenios interinstitucionales firmados y en ejecución, en apoyo a los procesos de alfabetización							

Matriz de Planificación Estratégica Institucional												
Nombre de la Institución	Comité Nacional de Alfabetización											
Objetivos Estratégicos	Resultados	Indicador	Línea base	Año Base	Meta							PRODUCTOS
					Año 1 (2015)	Año 2 (2016)	Año 3 (2017)	Año 4 (2018)	Año 5 (2019)	Año 6 (2020)	Año 7 (2021)	
Promover la permanencia de los participantes en los procesos de alfabetización	Al año 2021 se incrementó la permanencia de los alfabetizandos a 90%	-Porcentaje de promoción y de retención de fase inicial(61%) -Porcentaje de promoción y retención Post alfabetización (61%)	61.00%	2014	80.00%	80.00%	85.00%	85.00%	90.00%	90.00%	90.00%	Alfabetización con orientación productiva. Visitas domiciliarias para conocer las causas del abandono. Incorporación de supervisores y orientadores para el fortalecimiento de la alfabetización. Acciones de pre-alfabetización. Estudios comunitarios.

Matriz de Planificación Estratégica Institucional												
Nombre de la Institución	Comité Nacional de Alfabetización											
Objetivos Estratégicos	Resultados	Indicador	Línea base	Año Base	Meta							PRODUCTOS
					Año 1 (2015)	Año 2 (2016)	Año 3 (2017)	Año 4 (2018)	Año 5 (2019)	Año 6 (2020)	Año 7 (2021)	
Declarar libres de analfabetismo departamentos priorizados en función de índices de analfabetismo y número de personas analfabetas	Incrementar en xx el porcentaje de alfabetismo de 5 departamentos priorizados del país, en población de 15 años y más, durante el período 2015-2021.	Índice de alfabetismo por departamento										Cada año se realizan estudios comunitarios Conteos poblacionales alianzas con municipalidades

Matriz de Planificación Estratégica Institucional

Nombre de la Institución	Comité Nacional de Alfabetización											
Objetivos Estratégicos	Resultados	Indicador	Línea base	Año Base	Meta							PRODUCTOS
					Año 1 (2015)	Año 2 (2016)	Año 3 (2017)	Año 4 (2018)	Año 5 (2019)	Año 6 (2020)	Año 7 (2021)	
Mejorar continuamente los servicios y cobertura de la alfabetización, según el contexto socio-lingüístico de la población beneficiaria	Al año 2021 se incrementó la cobertura de alfabetización bilingüe en xx%	Porcentaje de cobertura de alfabetización bilingüe	xx	2014								<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigación</li> <li>- contextualización del currículum</li> <li>-Desarrollo de programas de capacitación, supervisión y evaluación</li> <li>- Capacitación bilingüe</li> <li>Atención mayoritaria de la fase inicial y postalfabetización en español y bilingüe con apoyo de varias organizaciones públicas y privadas.</li> </ul>

Matriz de Planificación Estratégica Institucional												
Nombre de la Institución	Comité Nacional de Alfabetización											
Objetivos Estratégicos	Resultados	Indicador	Línea base	Año Base	Meta							PRODUCTOS
					Año 1 (2015)	Año 2 (2016)	Año 3 (2017)	Año 4 (2018)	Año 5 (2019)	Año 6 (2020)	Año 7 (2021)	
Mejorar continuamente la coordinación interinstitucional cualitativa y cuantitativamente	Para el 2021 el CONALFA cuenta con xx convenios interinstitucionales firmados y en ejecución, en apoyo a los procesos de alfabetización	Número de convenios firmados y en ejecución por	Número de convenios firmados y en ejecución	2014								Coordinación con ONGs y Ogs. Búsqueda de apoyo en empresas del sector privado





ENSEÑAR A LEER Y  
ESCRIBIR AL QUE NO  
SABE ES BUENO PARA  
TODOS  
**CONALFA**

Comité Nacional de Alfabetización  
-CONALFA-  
2a. Calle 6-51, zona 2, Guatemala  
[www.conalfa.edu.gt](http://www.conalfa.edu.gt)