

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

DRA. MARA NADIEZHDA ROBLES VILLASEÑOR, SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL, con fundamento en los artículos 87 y 115 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; 15 fracción XIX, 16 fracciones III, IV y 23 Quater de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; 5o y 13 de la Ley de Educación del Distrito Federal; 32, 33, 42 y 42-A de la Ley de Desarrollo Social del Distrito Federal; 64 del Reglamento de la Ley de Desarrollo Social del Distrito Federal; 15 fracción X de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, y

CONSIDERANDO

Que el artículo 42 de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal establece que: "Las evaluaciones constituyen procesos de aplicación de un método sistemático que permite conocer, explicar y valorar al menos, el diseño, la operación, los resultados y el impacto de la política y programas de Desarrollo Social. Las evaluaciones deberán detectar sus aciertos y fortalezas, identificar sus problemas y en su caso, formular las observaciones y recomendaciones para su reorientación y fortalecimiento.

Que las evaluaciones internas y externas deberán incluir, al menos, el logro de los objetivos y metas esperados, el diseño, la operación, los resultados y el impacto alcanzado, en función de las prioridades y objetivos de corto, mediano y largo plazo que en cada caso correspondan, la opinión de los beneficiarios, usuarios o derechohabientes y deberán darse a conocer a la Secretaría y al Consejo".

Que la Secretaría de Educación, dentro del ejercicio fiscal 2014, operó los Programas Sociales que fueron publicados en la Gaceta Oficial del Distrito Federal 1788 Bis del 30 de enero de 2014.

Por lo anterior, he tenido a bien expedir el siguiente:

AVISO POR EL CUAL SE DAN A CONOCER LAS EVALUACIONES INTERNAS DE DIVERSOS PROGRAMAS SOCIALES DEL EJERCICIO FISCAL 2014 A CARGO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL, QUE A CONTINUACIÓN SE ENLISTAN:

- ✓ Programa de Alfabetización Diversificada.
- ✓ Programa "Formación y actualización en educación inicial y preescolar, para las personas que ofrecen atención educativa asistencial, a las niñas y los niños matriculados en los centros de atención y cuidado infantil (CACI), centros comunitarios de atención a la infancia (CCAI) y centros de educación inicial (CEI), en el Distrito Federal".
- ✓ Programa de Servicios "Saludarte" para el ejercicio fiscal 2014.

PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN DIVERSIFICADA.

I. Introducción

Las Dependencias, los Órganos Desconcentrados, las Delegaciones y las Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal que ejecutan programas sociales deben realizar anualmente la evaluación interna de los mismos, conforme a los lineamientos que emite el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal.

La Secretaría de Educación del Distrito Federal (SEDU) incluye, dentro de los programas sociales el Programa de Alfabetización. En este sentido, se presenta la evaluación interna sobre la operación de dicho programa en el año 2014.

Este ejercicio da cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 42 de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal (LDSDF), en el cual se plantea: "Se entenderá por evaluación aquellas acciones encaminadas a

conocer la operación y resultados de los programas y proyectos de Desarrollo Social con la finalidad de formular nuevas acciones, para identificar los problemas en la implementación de programas y, en su caso, reorientar y reforzar la política social.

La evaluación será interna o externa. La evaluación interna es la que realizan quienes implementan los programas con objeto de medir los resultados alcanzados, la evaluación externa es la que realizan organismos diferentes al que está desarrollando el programa.

En ambos casos la evaluación incluirá la opinión de los beneficiarios, y deberán darse a conocer a la Secretaría y al Consejo, y estos incluirán sus resultados en el Sistema de Información"(GODF, 2000: 16-17).

A la vez se alinea con los Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014, en los cuales se precisa que: "Al ser parte medular de los sistemas de monitoreo y evaluación de la política social, la evaluación interna de los programas sociales en el Distrito Federal brinda la oportunidad a las propias instituciones responsables del diseño e implementación de las políticas y programas de realizar un ejercicio de retroalimentación sobre los procesos de planeación, diseño y alcances de los programas, incluyendo el diagnóstico, la justificación de la existencia de los programas sociales como medios para combatir los problemas sociales más apremiantes en la Ciudad; el monitoreo de la gestión de éstos y los principales resultados, no sólo cuantitativos, sino cualitativos, en el bienestar de la población. Esta reflexión les permite detectar fortalezas, debilidades, contradicciones y omisiones, otorgando a quienes operan el programa mayor claridad sobre las rutas que conviene seguir para mejorarlos y/o reorientarlos. Por ello, no sólo el cumplimiento en la realización de estos instrumentos de evaluación y de planeación son importantes; la claridad, calidad y utilidad son trascendentales para lograr el objetivo perseguido." (GODF N°48,2015: 53-54).

A partir de ello, esta evaluación interna del Programa de Alfabetización Diversificada tiene el propósito de identificar los avances en su implementación; proveer información que apoye el fortalecimiento de la política de desarrollo social y la mejora continua del mismo, así como aportar elementos para optimizar los procesos de planeación, diseño y alcances del programa.

Es preciso anotar que se modificaron las Reglas de Operación (ROP) del Programa publicadas el 30 de enero de 2014(GOFDF, N° 1788 Bis, 2014), a fin de precisar el objetivo general y los específicos del Programa; delimitar los alcances y las metas físicas; ordenar y vincular los procedimientos de instrumentación y operación, así como para adecuar los mecanismos de evaluación e indicadores. Las modificaciones entraron en vigor el 14 agosto de 2014(GOFDF, N° 1922, 2014).

También debe considerarse que la elaboración de las ROP de Alfabetización Diversificada publicadas en enero tienen su sustento en los Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Sociales para el Ejercicio Fiscal 2014, por lo que su estructura y contenido se ajusta a dichos lineamientos. Sin embargo, en esta evaluación se ha tratado de que su estructura y reporte de resultados estén orientados a responder a los Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014. Cabe señalar que la publicación de los lineamientos para la evaluación interna 2015 se realizó el 11 de marzo de 2015 (GODF N° 48, 2015).

Por otra parte, y dado que el Programa comenzó su operación en 2014, no se cuenta con evaluaciones internas anteriores.

Finalmente, otras de las limitaciones a considerar es que el tiempo dedicado a las actividades de evaluación por parte del personal designado para ello ha sido compartido con actividades para la concentración, revisión, validación y sistematización de la información del Programa, dado que el personal tiene asignadas dichas funciones. A ello debe destacarse que el número de recursos humanos en la Dirección General de Educación Inclusiva y Complementaria (DGEIC) especializados en materia de evaluación es limitado.

II. Metodología de la Evaluación Interna 2015

II.1 Descripción del Objeto de Evaluación

El Programa de Alfabetización Diversificada (PAD) de la Secretaría de Educación del Distrito Federal (SEDU) arrancó el 30 de enero de 2014. Su propósito es disminuir en forma sustantiva, hasta el año de 2018, el fenómeno del analfabetismo que afecta a 140,199 personas de 15 años o más de edad de la Ciudad de México, de acuerdo con cifras del Censo de Población y Vivienda 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Entre las delegaciones políticas del Distrito Federal existen diferencias importantes en materia de analfabetismo. La distribución de la población en condición de analfabetismo en 2010 señala que en las delegaciones de Iztapalapa (37,306 personas), Gustavo A. Madero (19,630), Álvaro Obregón (11,986), Tlalpan (10,851) y Xochimilco (8,376) se concentraron los volúmenes más importantes de esta población, al representar en conjunto 62.9% del total de personas de 15 años o más de edad que no saben leer ni escribir (88,149). Por tal motivo, estas cinco delegaciones políticas son las seleccionadas para implantar el Programa de Alfabetización de 2014 a 2018; previendo que el resto de delegaciones políticas se incorporen en una segunda etapa del Programa.

El analfabetismo es un fenómeno que va más allá de un problema educativo debido a que en él influyen factores diversos como el económico, social y el cultural, entre otros. Por ello, para disminuir significativamente el analfabetismo -tanto el absoluto como el funcional- desde la SEDU se estableció que era necesario, por una parte, asegurar, mediante procesos de coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP), el ingreso y la permanencia de los niños a los niveles educativos que les corresponden en las edades normativas en que deben hacerlo, y por otra parte, impulsar la alfabetización para combatir el rezago educativo.

El Programa de Alfabetización de la SEDU se concibe como un proceso continuo, permanente y dinámico, que debe superar el paradigma de sólo lograr que las personas aprendan a leer y escribir e ir más allá, generando las competencias necesarias y ampliando las oportunidades de los beneficiarios para que alcancen un desempeño social y productivo efectivo basado en los principios de igualdad, equidad y no discriminación.

Sin embargo, para lograrlo se debe considerar, entre otros aspectos, que existen diversos universos de población de acuerdo con los propósitos del Programa. En primer lugar se tiene a la población potencial que se refiere a 88,149 personas de 15 años o más de edad que no saben leer ni escribir y que residen en las cinco delegaciones políticas donde opera el Programa. La población objetivo que son las personas de entre 15 y 79 años de edad que no saben leer ni escribir, que residen en las delegaciones seleccionadas y que se han integrado en un grupo de alfabetización acudiendo a un centro educativo previamente constituido.

Para efectos de las Reglas de Operación, el término de aprendiz hace referencia a la población objetivo. Asimismo, debe tomarse en cuenta que la mayoría de la población que no sabe leer y escribir enfrenta pobreza patrimonial y riesgos que dañan su condición física y su bienestar; además de estar más expuesta a sufrir exclusión, discriminación, violencia y maltrato, entre otros problemas.

Tal como se ha mencionado en párrafos anteriores, la problemática detectada se concreta en el hecho de que en la Ciudad México erradicar el analfabetismo e impulsar la alfabetización son retos y preocupaciones constantes que rebasan los marcos nacionales y locales, para convertirse en parte de problemáticas internacionales.

Por lo anterior, el diseño e implementación de este programa durante el 2014 tuvo el propósito de contribuir a garantizar el derecho a recibir educación, atendiendo a la población en condición de analfabetismo, dado que este problema constituye una de las grandes deudas que tiene la sociedad con quienes lo padecen. Saber leer y escribir es un logro, pero no es suficiente. Por ello, la alfabetización debe ir más allá de sólo enseñar a leer y escribir. Tiene que procurar, en términos generales, proporcionar herramientas y valores para un mejor desempeño en la sociedad.

Como se apuntó líneas arriba, debido a diversas limitaciones de tipo conceptual y operativo observadas durante el diseño e instrumentación inicial del Programa, lo que se reflejó en las ROP de enero de 2014 fue necesario modificarlo, ello con el fin de precisar de mejor manera el objetivo general y los específicos del Programa; delimitar adecuadamente los alcances y las metas físicas, ordenar y vincular los procedimientos de instrumentación y operación así como para adecuar los mecanismos de evaluación y en general para ajustarse a los lineamientos para la elaboración de las ROP que en ese momento estaban vigentes. Dichas modificaciones fueron aceptadas y publicadas en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 14 de agosto de 2014.

Siguiendo este replanteamiento en el diseño y planeación del Programa de Alfabetización se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Reducir el índice de analfabetismo de la población de entre 15 y 79 años, residentes en la Ciudad de México, por medio de una estrategia de alfabetización diversificada.

Objetivos Específicos

1. Otorgar a las personas en condición de analfabetismo, residentes en las delegaciones políticas seleccionadas, la acción alfabetizadora del Programa, aplicando una metodología para el desarrollo del Enfoque Integrado y por Competencias con pertinencia acorde al grupo de población vulnerable al que pertenecen: jóvenes, indígenas, mujeres, adultos y adultos mayores.
2. Impulsar una acción alfabetizadora que sirva como elemento facilitador para satisfacer otras necesidades de desarrollo tanto de las personas como de su entorno, especialmente las relacionadas con el autoempleo, el trabajo productivo, el envejecimiento activo y el desarrollo de la comunidad.
3. Reclutar a estudiantes, pasantes y egresados del nivel superior para que contribuyan con el Programa en acciones de promoción y de alfabetización, a fin de brindar el servicio a los beneficiarios y se realice el acompañamiento de la enseñanza – aprendizaje.
4. Realizar la identificación de la población en condiciones de analfabetismo en las delegaciones seleccionadas para promover el Programa e integrar grupos de estudio en donde se realizará la acción alfabetizadora.
5. Otorgar apoyos económicos a estudiantes, pasantes y egresados del nivel superior que, cumpliendo con los requisitos establecidos en las presentes Reglas de Operación, se incorporen al Programa de Alfabetización como promotores o alfabetizadores.
6. Conformar y consolidar la Red por la Alfabetización en la Ciudad de México, con la participación de entidades gubernamentales, instituciones educativas, públicas y privadas, y de las organizaciones sociales y civiles, preferentemente, con experiencia y actividad en el campo de la educación de las personas jóvenes, adultas y adultas mayores.

Características generales del Programa de Alfabetización Diversificada:

La Dirección General de Educación Inclusiva y Complementaria (DGEIC) de la SEDU, es la unidad administrativa responsable de implantar y operar el Programa de Alfabetización diversificada en las cinco delegaciones políticas del Distrito Federal seleccionadas: Iztapalapa, Gustavo A. Madero, Álvaro Obregón, Tlalpan y Xochimilco.

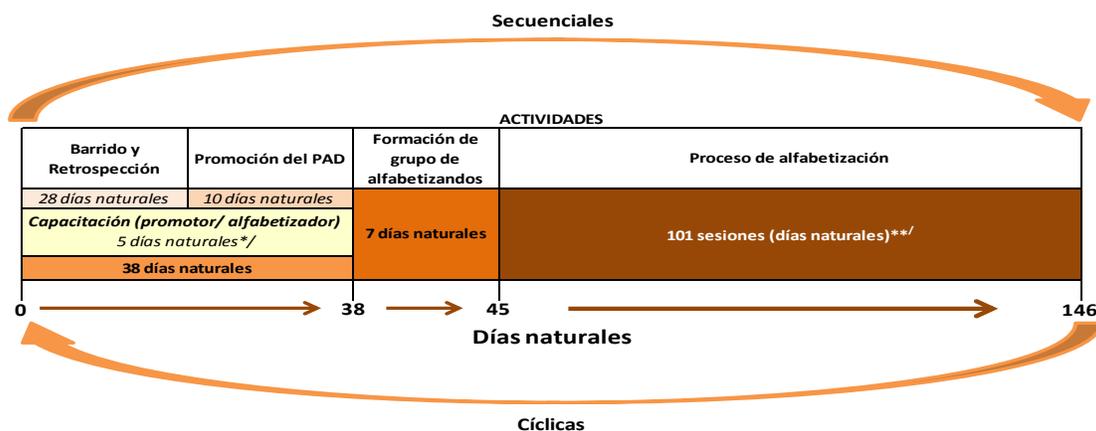
Para la operación del Programa se diseñó un modelo pedagógico con enfoque integrado y por competencias, el cual se acompaña de su estrategia de intervención o modelo educativo. Esto es necesario destacarlo como un logro importante que no estuvo contemplado al arranque de Programa, ya que institucionalmente es la primera ocasión que se elabora un modelo para sustentar la operación de un Programa dado que en los últimos años en México se han impulsado sobre todo campañas de alfabetización.

El Enfoque de Alfabetización Integrado y por Competencias permitió combinar cuatro habilidades de la lengua, a saber:

- 1) Escuchar;
- 2) Hablar;
- 3) Leer y,
- 4) Escribir.

El proceso de ejecución de las actividades de promoción/alfabetización se planificó de forma secuencial tal y como se muestra la siguiente figura:

Ejecución de las actividades de Promoción/Alfabetización del PA por secuencia y tiempos



PA: Programa de Alfabetización

*/ Los cinco días de capacitación requerida forman parte de los 38 días que se tienen programados para realizar las actividades de barrido y promoción. Los cinco días naturales corresponde a recibir cuatro horas de capacitación diaria por cinco días, con lo que se cumplen las 20 horas de formación requeridas.

**/ Es resultado de asistir 96 días a sesiones de dos horas diarias, a fin de cumplir con las 192 horas que establece el modelo educativo, más 5 días naturales para recuperar inasistencias de los aprendices.

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo Pedagógico del Programa de Alfabetización

En específico, para el proceso de alfabetización (enseñanza-aprendizaje) se estableció una duración de 192 sesiones de dos horas cada una; las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

SESIONES/ HORAS TOTALES	SESIONES/HORAS POR TEMA
96 sesiones (de 2 horas cada una)	70 sesiones para lectoescritura. 140 horas
192 horas en total	26 sesiones para nociones de matemáticas básicas. 52 horas

Procesos para la operación del Programa

Para brindar el servicio de alfabetización es necesario llevar a cabo diversos procesos. El primero de ellos es la determinación del universo de atención, el cual consiste en identificar las zonas geográficas donde se ubica la población potencial, a fin de priorizar aquellas donde operará el Programa. Para ello la Dirección de Educación Inclusiva y Complementaria, adscrita a la DGEIC, analiza la información generada por los censos de población y vivienda del INEGI, así como aquella generada por otros índices o metodologías que permitan identificar a dicha población. La determinación que realiza la DEIC respecto de los universos de atención en cada una de las cinco delegaciones políticas permite identificar y ubicar a la población potencial para el Programa.

A partir de ello da inicio el proceso de identificación y ubicación de la población potencial/objetivo (barrido y prospección). Este consiste en verificar la ubicación espacial o física de dicha población en las zonas definidos como universo de atención, para lo cual el Coordinador Regional, que es la figura que dirige operativamente el

programa en campo, junto con los promotores y/o los alfabetizadores, realiza barridos (recorridos domiciliarios) al nivel de localidad que permite mapear la ubicación de esta población y obtener datos que coadyuvan a identificar las características de la misma, lo que permite focalizar su incorporación al Programa. Además, los barridos en localidad dan elementos para iniciar las actividades de promoción del Programa por parte de los promotores y los alfabetizadores.

Asimismo, en estos barridos se identifican los lugares o sitios que pueden servir de centros educativos los cuales son aquellos espacios físicos que permiten reunir de ocho a 15 personas de entre 15 y 79 años que no saben leer ni escribir. Estos centros educativos deben contar con el espacio suficiente y de preferencia disponer de servicios básicos (agua, drenaje, luz eléctrica), del equipo (rotafolio, pizarrón, pintarrón u otra superficie para escribir/dibujar) y del mobiliario indispensable (bancas, butacas, escritorios o sillas) para que las personas que integran un grupo educativo reciban las actividades de enseñanza-aprendizaje que les imparte el alfabetizador. La gestión de centros educativos es otro de los procesos indispensables para el Programa, ya que gracias a ello se obtiene la autorización de los titulares o encargados de dichos espacios para lograr que puedan ser utilizados por los alfabetizadores y los aprendices, sin necesidad de tener que pagar por su uso. El coordinador regional es quien realiza la gestión de los espacios, pudiendo ser auxiliado por los promotores o alfabetizadores.

El proceso de promoción, por su parte y partiendo de la identificación de la población potencial que se realizó durante el barrido y la prospección, se refiere a las actividades que los promotores realizan para dar a conocer, difundir y promover los servicios de alfabetización entre población elegible para ser beneficiaria del Programa, ello bajo la conducción y supervisión del coordinador regional que corresponda según la zona y delegación política. Dicha promoción permite que la población potencial se interese en participar en el Programa y decida integrarse a un grupo de estudio, ingreso que se formaliza con la entregar de los documentos oficiales que se solicitan a la población beneficiaria, constituyéndose así en aprendices para el Programa y beneficiarios directos del mismo.

Otros procesos que también son indispensables para operar son: a) la selección e incorporación de los alfabetizadores y promotores y b) la capacitación de dichas figuras. Para el primero de ellos, la DEIC estableció el perfil que deben cubrir los candidatos, ello a partir de las modificaciones a las Reglas de Operación del mes de agosto de 2014, y que en términos generales consiste en personas tituladas, pasantes o que estudian a nivel de licenciatura, en carreras relacionadas con educación, humanidades, ciencias sociales, administración y derecho; así como los requisitos y documentos necesarios para su ingreso. Cuando los candidatos cumple con el perfil y los requisitos son incorporados al Programa, adquiriendo la condición de beneficiarios indirectos del mismo, dado que reciben un apoyo económico por apoyar al programa durante diez horas a la semana (dos horas diarias por cinco días).

En cuanto a la capacitación, el Programa considera fundamental brindar a los alfabetizadores y promotores los elementos y herramientas necesarias para aplicar el modelo educativo de la SEDU para la alfabetización y, en el caso de los promotores, aspectos del trabajo de campo como el mapeo e identificación de poblaciones, aplicación de cuestionarios o encuestas, procesos de gestión de recursos, entre otros temas. Por ello, dentro de las obligaciones que tiene estas figuras está la de asistir al curso de formación inicial de 20 horas y posteriormente a todos los eventos que se realicen como parte de su proceso formativo.

En suma, todos estos procesos permiten ofrecer a la población potencial la posibilidad de aprender a leer y escribir, pero también, como se estableció anteriormente, otorgarles herramientas y valores para que las personas puedan desenvolverse de mejor manera en su entorno social.

De esta forma, dentro de los principales bienes y/o servicios que otorga el Programa a la población beneficiaria directa se encuentran:

- Recibir la acción alfabetizadora del Programa de manera gratuita de acuerdo con el plan de estudios del mismo y cumpliendo con las corresponsabilidades.
- Recibir útiles escolares básicos para realizar la práctica alfabetizadora los cuales podrán constar al menos de un cuaderno, dos lápices, una goma y un sacapuntas.

- Recibir de la SEDU una constancia de que cubrió las horas, sesiones o bloques temáticos requeridos de trabajo en grupo y de que el aprendiz tiene los elementos para presentar la evaluación que los habrá de acreditar como personas alfabetizadas.
- Certificado, otorgado por el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) mediante su Delegación en el Distrito Federal, en el que consta que adquieren la categoría de alfabetizados, siempre que realicen la evaluación correspondiente y logren su acreditación, tal como lo estipula este Instituto.

Por su parte, los beneficiarios indirectos del Programa (alfabetizadores y promotores) reciben como beneficios, los siguientes:

- Apoyo económico mensual de \$3,000.00 (tres mil pesos 00/100.MN) de manera individual, durante los primeros 15 días hábiles de cada mes, habiendo cumplido las horas requeridas como apoyo y a partir de la entrega de los informes de actividades correspondientes, durante el tiempo que participe en el Programa.
- Capacitación y formación que realice la DGEIC, a fin de mejorar su desempeño pedagógico y educacional.

II.2. Área Encargada de la Evaluación

En los Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014, se precisa: "El personal de las áreas de planeación, seguimiento, evaluación, o áreas afines, de la instancia responsable de los programas evaluados, pero ajeno a su operación, es a quien corresponde elaborar las evaluaciones, comprometiéndose en todo momento a considerar la opinión de las personas ejecutoras de los mismos, a fin de aprovechar su experiencia, generando procesos de retroalimentación; adicionalmente, en la medida de lo posible, se incluirá la opinión de las personas beneficiadas." (GODF, N° 48, 2015: p.57).

De ahí que la evaluación interna del Programa quedó bajo la responsabilidad de la DGEIC, área encargada de instrumentar el programa, y de la Dirección Ejecutiva de Planeación, Monitoreo y Evaluación Educativa de esta Secretaría.

Los datos relativos al equipo encargado de realizar la evaluación interna del Programa se muestran en la siguiente tabla:

PUESTO	SEXO	EDAD	FORMACIÓN PROFESIONAL	FUNCIONES	EXPERIENCIA EN M&E	EXCLUSIVO M&E
DGEIC	M	46	Maestro en Ciencias de la Salud	Dirección operativa del Programa de Alfabetización	13 años. Dirección de evaluación de los sistemas de salud; Secretaría de Salud	No
Dirección de planeación	M	37	Licenciado en Economía y Maestro en Estudios Regionales	Planeación de Programas Sociales	5 años Diseño de políticas en ciencia y tecnología	No
Subdirección de Monitoreo	M	28	Licenciado en Antropología, Maestro en Población y desarrollo	Monitoreo de los programas sociales	1 año y medio Monitoreo de programas educativos (PRONABES)	Sí
Subdirección de evaluación	F	63	Licenciado en Letras, Maestra en Enseñanza Comunicativa, Doctora en Ciencias Pedagógicas	Evaluación de programas sociales	10 años y 9 meses. Dirección de procesos de evaluación comprometidos con la acreditación de Maestrías y Doctorados	Sí

II.3. Metodología de la Evaluación

En las modificaciones a las ROP de Alfabetización publicadas en agosto de 2014, se establece que "La evaluación interna (o autoevaluación) se ajustará a los lineamientos que emita el Evalúa DF y tendrá el propósito de proporcionar evidencias que permitan por una parte, ajustar el funcionamiento del Programa, y por la otra, determinar el grado en que se están cumpliendo los objetivos y metas del Programa." (GODF, N° 1922, 2014: p.27).

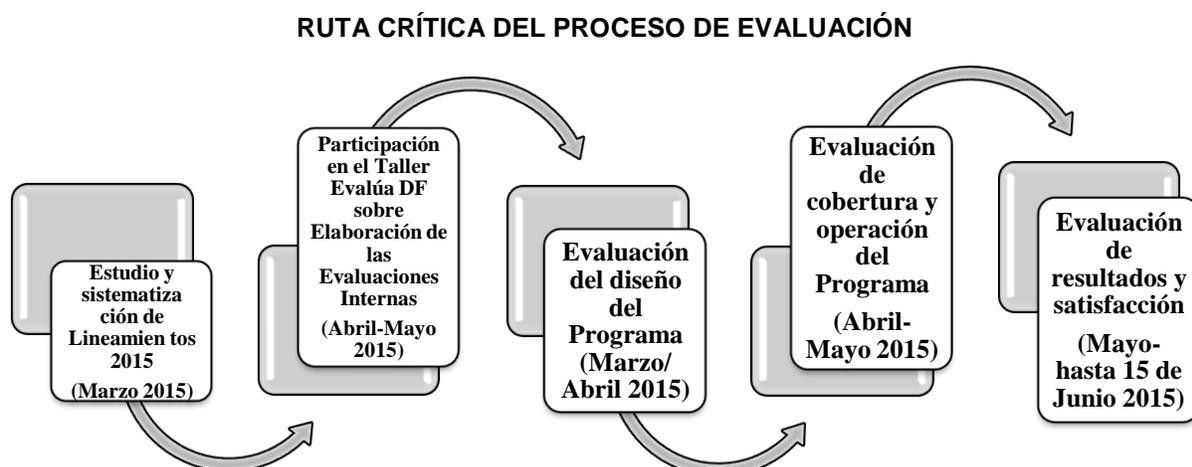
Además, en dicho instrumento se señala que "el Área de Seguimiento y Evaluación del Programa tendrá a su cargo este proceso y utilizará las fuentes de información que el mismo Programa ha desarrollado para su seguimiento y control; así como otras fuentes de datos disponibles o en su caso, elaborará los instrumentos para la recolección de datos que requiera y que se ajusten a lo establecido por el Evalúa D.F.

A partir de ello, se propuso que durante el 2014, la evaluación interna daría énfasis a la medición de indicadores relacionados con la estructura, procesos y resultados del Programa, lo que implicó sobre todo un tratamiento de tipo cualitativo.

Ahora bien, es preciso señalar que en el momento en que fueron aprobadas las ROP de Alfabetización Diversificada y las modificaciones a las mismas aún no se habían emitido los Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014, los cuales se hicieron oficiales a partir de su publicación en la Gaceta Oficial del DF en marzo de 2015, lo cual implica que la evaluación 2014 está vinculada con los requerimientos operativos que establecieron los Lineamientos para la Elaboración de las Reglas de Operación de los Programas Sociales para el Ejercicio Fiscal 2014 (GODF, No. 1724, 2013), y que en materia de evaluación destaca el siguiente: "al construir los indicadores y establecer los mecanismos de evaluación se debe incluir metodología e instrumentos de evaluación cuantitativa y/o cualitativa, de acuerdo a las necesidades y características de los programas".

En este sentido, lograr un estricto apego a los Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014, y en particular al requerimiento de que para la construcción de indicadores se debe seguir la Metodología del Marco Lógico (MML), es una tarea complicada. Sin embargo, este ejercicio de evaluación interna se realizó con miras a ir avanzado de forma progresiva hacia la realización de una evaluación integral como se establece en dichos lineamientos.

De la misma forma, esta evaluación, como se precisa en los mencionados lineamientos, constituye un "... proceso de aprendizaje que...[permitirá] crear condiciones idóneas para contribuir a la evaluación de las políticas, programas y proyectos de desarrollo social en los diferentes ámbitos de gobierno del Distrito Federal. La apuesta es coadyuvar a la construcción, desarrollo y afianzamiento de una cultura organizacional de efectividad y rendición de cuentas en busca de la mejora continua en la Ciudad." (GODF, N° 48, 2015: p.57). La ruta crítica del proceso de evaluación interna que se llevó a cabo en el Programa cubrió los tiempos y etapas que se muestran en la siguiente figura:



Las actividades que se tuvieron en cuenta en la evaluación propiamente dicha del Programa en cada una de las etapas fueron:

ETAPAS	ACTIVIDADES
Evaluación del Diseño del Programa	Trabajo de gabinete revisión de documentos
	Adecuación de diseño considerando la Metodología de Marco Lógico (Curso Evalúa-DF)
Evaluación de Cobertura y Operación	Monitoreo de status de beneficiarios
	Monitoreo de formación y capacitación de beneficiarios
	Análisis de congruencia entre la operación y el diseño
Evaluación de Resultados y Satisfacción	Análisis de Principales Resultados y logros del Programa.
	Evaluación de satisfacción de las Personas Beneficiarias o Derechohabientes del Programa
	Elaboración de la matriz FODA del Programa
	Elaboración de conclusiones y recomendaciones derivadas de la Evaluación

II.4 Fuentes de información

Para cumplir con los objetivos de la Evaluación Interna se revisaron las fuentes de información que existen en torno al programa social a través de la investigación documental y/o de gabinete y mediante la información de campo proporcionada por instrumentos aplicados internamente y que se presentan en la tabla siguiente:

FUENTES DE INFORMACIÓN DE GABINETE	FUENTES DE INFORMACIÓN DE CAMPO
Análisis de referencias académicas, estadísticas y documentales especializadas en el problema social que atiende el programa	Las fuentes de información de campo que se utilizaron en la presente evaluación son las siguientes:
ANÁLISIS DE LAS NORMAS APLICABLES 1.-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2.-Ley General de Educación 3.-Ley Nacional de la Educación para Adultos 4.-Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; 5.-Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; 6.-Ley de Educación del Distrito Federal; 7.-Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal; 8.-Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal; 9.-Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal 10.-Reglamento de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal; 11.-Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018 12.-Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal operados en 2014 13.-Bases de datos del Programa de Alfabetización 14.-Padrones de beneficiarios del Programa 15.-Informes de la implementación del programa	Evaluación Formativa I Evaluación Formativa II Evaluación Sumativa Cédula de supervisión

III. Evaluación del Diseño del Programa

III.1 Consistencia Normativa y Alienación con la política social del Distrito Federal

La Gaceta Oficial del DF en su número 1788 Bis del 30 de enero de 2014 publicó las Reglas de Operación del Programa de Alfabetización Diversificada, las cuales sufrieron ajustes que se plasmaron en las **Modificaciones a las Reglas de Operación del Programa**, publicadas en la Gaceta Oficial del DF, número 1922 del 14 de agosto de 2014. Tomando en consideración las modificaciones de agosto, se elaboró la siguiente matriz de contingencias, a fin de establecer el apego entre dicho instrumento y los once apartados que establecen los Lineamientos para la Elaboración de Reglas de Operación 2014. Se utilizan las modificaciones a las ROP de enero de 2014, dado que una razón para realizar dichas adecuaciones fue ajustarse a los lineamientos vigentes.

APARTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Introducción	Satisfactorio	Se recogen de forma general los elementos que deben estar presentes
I. Dependencia o Entidad Responsable del Programa	Satisfactorio	Se establece que la Secretaría de Educación del Distrito Federal, por medio de la Dirección General de Educación Inclusiva y Complementaria (DGEIC), es la responsable de implantar y operar el Programa en las cinco delegaciones políticas del Distrito Federal seleccionadas: Iztapalapa, Gustavo A. Madero, Álvaro Obregón, Tlalpan y Xochimilco.
II. Objetivos y Alcances	Satisfactorio	Se definen el objetivo general y los específicos; así como los alcances del programa
III. Metas Físicas	Satisfactorio	En estas últimas se precisan como metas físicas tres aspectos esenciales: incorporar a 5% de la población elegible al Programa de Alfabetización; capacitar al 100% de los alfabetizadores incorporados al Programa y gestionar el 100% de los Centros Educativos que se requieren para constituir grupos de alfabetización. Se hace un análisis de los factores adversos que deben ser considerados y de lo que los mismos pueden influir en el logro de las metas previstas.
IV. Programación Presupuestal	Satisfactorio	En las modificaciones a la ROP de agosto 2014, se define la asignación presupuestal otorgada para el año 2014; y se alerta sobre la posibilidad de que esta cantidad de recursos podrá sufrir modificaciones con base en lo autorizado en el presupuesto de egresos y al gasto autorizado por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal. Ello no había sido indicado en las ROP de enero 2014.
V. Requisitos y Procedimientos de acceso	Satisfactorio	Se determinan los criterios de elegibilidad de la población beneficiaria, los requisitos y procedimientos de acceso para los beneficiarios directos e indirectos del Programa, se definen los derechos, obligaciones de los mismos y se determinan las causales que pueden dar lugar a la suspensión de los apoyos, así como las instancias participantes.
VI. Procedimientos de Instrumentación	Satisfactorio	Se establecen diez procesos que determinan el flujo y vinculación de las acciones para la instrumentación y operación del Programa (determinación del universo de atención; identificación de la población potencial/objetivo; barrido y prospección; promoción del programa; gestión de espacios educativos; capacitación de promotores/alfabetizadores; registro de población objetivo; integración de los grupos educativos; aplicación del modelo educativo; supervisión y seguimiento de aprendices y seguimiento y evaluación del Programa en su conjunto). Ello representó un proceso sistemático de mejora al que se ha seguido dando continuidad, con base en la elaboración de las ROP 2015.
VII. Procedimiento de Queja o Inconformidad Ciudadana	Satisfactorio	Se describen de forma adecuada los procedimientos para la emisión de queja o la inconformidad ciudadana, derivada de la implantación del Programa, el incumplimiento de los beneficios o por considerar que el beneficiario recibió un trato inadecuado de las personas que participan en el Programa.

APARTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
VIII. Mecanismos de Exigibilidad	Satisfactorio	En el documento quedan delimitados los requisitos y procedimientos para que la población objetivo del Programa pueda hacer efectivos sus derechos y exigir el acceso a la acción alfabetizadora del Programa. También se describe el procedimiento a seguir, las figuras operativas involucradas y se aporta información para acudir a otras instancias en caso de que internamente no reciba una respuesta satisfactoria.
IX. Mecanismos de Evaluación e Indicadores	Satisfactorio	Se cumple, en apego a lo solicitado en los Lineamientos para la elaboración de las ROP de 2014, dado que se establece el tipo de evaluación del que será objeto el Programa, el área responsable para realizarla y se definen los indicadores para dar seguimiento y evaluar el programa y que se vinculan con aspectos de estructura, procesos y resultados.
		Ahora bien, respecto al lineamiento de que para la construcción de indicadores se debe seguir la Metodología del Marco Lógico, como lo indican los Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014, es evidente que las ROP de Alfabetización de 2014 no se ajusta a dicho requerimiento dado que para su formulación no se solicitaba la elaboración de dicho instrumento; sin embargo, en las ROP de Alfabetización de 2015 se incorporó la matriz de indicadores solicitada.
X. Formas de Participación Social	Satisfactorio	Se definen las instituciones, organizaciones y asociaciones que pueden coadyuvar con el Programa y la forma en que se debe establecer dicha vinculación.
XI. Articulación con Otros Programas Sociales	Parcialmente satisfactorio	Tal apartado no se describió explícitamente en este orden; sin embargo, dentro de las modificaciones a las ROP de agosto de 2014, en el punto 5.6.3.1 Acciones con otros programas o instituciones para potenciar los resultados y evitar la duplicidad de apoyos, se describieron aspectos relacionados con el tipo de vinculación, los mecanismos para la coordinación y los sustentos jurídico legales que deben ser considerados.

A continuación se presenta el marco jurídico normativo que sustenta el diseño y operación del Programa de Alfabetización:

- 1.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación(DOF) el 5 de febrero de 1917. Última Reforma publicada DOF 10-02-2014.
- 2.- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. Fecha publicación: 29/12/1998. Última reforma: 18/12/2014
- 3.-Ley de Desarrollo Social del Distrito Federal. Fecha publicación: 23/05/200. Última reforma: 13/09/2011.
- 4.- Ley General de Educación. Fecha publicación: 13/07/2013. Última reforma: 19/12/2014.
- 5.- Ley de Educación del Distrito Federal. Fecha publicación: 08/06/2000. Última reforma: 28/11/2014
- 6.- Ley de transparencia y acceso a la información Pública. Fecha publicación: 28/03/2008. Última reforma: 18/12/2014.
- 7.- Reglamento de la Ley Desarrollo Social del Distrito Federal. Fecha de publicación: 1/11/2006. Última reforma: 24/03/2009.
- 8.- Plan General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018. Fecha de publicación: 11/09/2013.
- 9.- Programa Sectorial de Educación y Cultura. Fecha de publicación: 27/10/2014

Por ser un programa social, el Programa de Alfabetización 2014 buscó contribuir de la siguiente forma con los doce principios de la Política de Desarrollo Social establecidos en el artículo 4 de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal, ello de acuerdo con lo descrito en las modificaciones a la ROP de agosto de 2014:

PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL	CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN 2014
UNIVERSALIDAD	Está destinado a todos los habitantes de la Ciudad de México y busca garantizar a toda la población el ejercicio del derecho a la educación, incidiendo para que la población mejore su calidad y sus posibilidades para acceder a un mayor bienestar.
IGUALDAD	Es una herramienta que parte de la postura de que todos los habitantes de la Ciudad de México tienen el mismo valor y deben tener las mismas oportunidades para acceder al desarrollo; por lo tanto no hay diferenciaciones en la prestación del servicio y en el trato que se brinda a los beneficiarios.
EQUIDAD DE GÉNERO	Por una composición demográfica y de orden social, el Programa atiende a un volumen importante de mujeres, pero también ofrece servicios a la población de hombres, lo que promueve la apertura de los espacios bajo un enfoque de género en la prestación del servicio.
EQUIDAD SOCIAL	El programa asume que para lograr una equidad social es necesario apoyar más a quien más lo necesita y que el resto de la población debe ser más solidaria; por ello, se ofrecen el servicio a aquella población que por diferentes razones son los más vulnerables y han estado relegados del desarrollo.
JUSTICIA DISTRIBUTIVA	Se sustenta en el principio de hacer llegar los servicios y los beneficios del Programa a toda la población, pero con énfasis en los grupos en condiciones de pobreza, exclusión y desigualdad social.
DIVERSIDAD	El Programa reconoce la pluriculturalidad y la diversidad social existente en la ciudad de México, por lo que sus servicios están diseñados para atender a la población de diversas zonas de la ciudad y sus contenidos educativos permiten ofrecer la alfabetización a mujeres y hombres, jóvenes, adultos y adultos mayores, a personas incorporadas en la economía formal y en la no informal.
INTEGRALIDAD	Permite la vinculación, coordinación y cooperación con diferentes instituciones, organizaciones y sociedades a fin de potencializar al programa y los beneficios sociales a fin de atender las necesidades de la población objetivo.
TERRITORIALIDAD	La definición operativa del Programa está sustentada en una priorización territorial en la que se consideran la concentración de población objetivo y los contextos imperantes de desarrollo social (situación económica y social).
EXIGIBILIDAD	Establece los procedimientos y los responsables para que la población pueda exigir se respeten sus derechos sociales, en el marco de la disposición presupuestal con que se cuenta.
PARTICIPACIÓN	Se contempla la participación de los beneficiarios del programa en el desarrollo del mismo, estableciéndose los mecanismos y procedimientos para conducir esta participación.
TRANSPARENCIA	Tiene establecidos los mecanismos para la publicación de información en todas las etapas del ciclo del Programa (con las excepciones que establece la normatividad en materia de acceso a la información y con pleno respeto a la privacidad de los datos personales y a la prohibición del uso político-partidista, confesional o comercial de la información).
EFFECTIVIDAD	El Programa opera con los principios de austeridad, calidad, efectividad, vocación de servicio, respeto y reconocimiento de los derechos a fin de contribuir a la construcción de ciudadanía en la Ciudad de México.

Por otra parte, el “Derecho a la Educación” es al que contribuye a garantizar el Programa de Alfabetización Diversificada, ello debido a que este Programa de la SEDU busca que las personas en condición de analfabetismo aprendan a leer y escribir, pero con un enfoque más amplio dado que pretende que en la Ciudad de México se avance en el ejercicio de los derechos humanos de la población, sobre todo de aquella que se encuentra en situación de vulnerabilidad, convirtiendo a la educación en una herramienta equitativa e inclusiva.

Es importante señalar que en México existe un amplio conjunto de referentes normativos que buscan garantizar se dé cumplimiento al Derecho a la Educación, el cual va desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos, pasando por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hasta el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal. En todos estos referentes se realza la importancia de que la población

tenga en el acceso a la educación como una herramienta para el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales.

Además debe considerarse que el Programa de Alfabetización, además de contribuir a garantizar el derecho a la educación, coadyuva para que la SEDU cumpla las atribuciones y funciones que tiene establecidas por los diversos instrumentos jurídico-normativos. Destaca por ejemplo, que la SEDU entre otras atribuciones, y con base en los establecido en la Ley de Educación del Distrito Federal, debe establecer y coordinar los programas de educación para adultos, alfabetización, educación indígena y educación especial, en coordinación con el gobierno federal. Entendiendo que la educación para los adultos está destinada a individuos de quince años o más que no cursaron o concluyeron la educación básica y comprende, entre otras, la alfabetización, la educación primaria y la secundaria, así como la formación para el trabajo, con las particularidades adecuadas a dicha población.

Así, el Programa de Alfabetización Diversificada logra contribuir a garantizar el derecho a la educación y a dar cumplimiento a las funciones de la SEDU, a partir de la aplicación de un modelo pedagógico de alfabetización con enfoque integrado y por competencias, cuyo propósito es reducir el porcentaje de población en condición de analfabetismo que radica en el Distrito Federal, considerando que la educación de la población es una condición necesaria para el desarrollo y el mejoramiento de la economía nacional pero sobre todo para ampliar el espectro de oportunidades y libertades individuales de los ciudadanos.

A continuación, y para complementar las ideas manejadas con anterioridad, se realizó un ejercicio de alineación del Programa de Alfabetización respecto de los instrumentos de política nacional y local vigentes:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018			
META NACIONAL	México con educación de calidad		
	OBJETIVO DE LA META NACIONAL	Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema educativo	
		ESTRATEGIAS DEL OBJETIVO DE LA META NACIONAL	1.Ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población 2.Crear nuevos servicios educativos, ampliar los existentes y aprovechar las capacidades instaladas de los planteles
PROGRAMA GENERAL DE DESARROLLO DEL DF 2013-2018			
EJES	Eje 1. Equidad e Inclusión Social para el Desarrollo Humano Área de oportunidad 3. Educación Deficiente calidad y persistencia de inequidad en el acceso al sistema educativo que obstaculizan la permanencia, eficiencia terminal, logros académicos y formación integral.		
	OBJETIVOS Y METAS	OBJETIVO 1 Impulsar el mejoramiento de la calidad de la educación para que los estudiantes cuenten con los conocimientos científicos, competencias y habilidades que favorezcan el desarrollo pleno de sus capacidades y de los valores que demanda una sociedad democrática e igualitaria, entre los que destacan la laicidad y el enfoque de género y de derechos humanos META 1 Contribuir a elevar con efectividad y eficiencia los resultados de aprendizaje significativo de las escuelas e instituciones educativas de la Ciudad de México, en el marco de las facultades y ámbitos de competencia del gobierno de la Ciudad.	
		LÍNEAS	Desarrollar modelos educativos flexibles e innovadores, tanto escolarizados como no escolarizados, para disminuir el analfabetismo puro, funcional, digital y estético, que permitan la generación de competencias de comunicación, acceso a la información y aprendizaje.

PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2013-2018		
OBJETIVO DEL PROGRAMA	Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa	
	ESTRATEGIAS	3.7 Intensificar y diversificar los programas para la educación de las personas adultas y la disminución del rezago educativo
		<p>LÍNEAS</p> <p>Llevar a cabo campañas para que las personas adultas valoren la importancia del aprendizaje durante toda la vida. Asegurar que las personas adultas que lo requieran tengan la oportunidad de alfabetizarse o concluir la educación primaria, secundaria o del tipo medio superior. Crear modelos que ayuden a las personas adultas al diseño de trayectos de formación que combinen aspectos académicos con saberes prácticos y capacitación laboral. Priorizar la atención y recuperación de la población joven que abandona los estudios escolarizados prematuramente. Desarrollar e impulsar modelos de atención que resulten apropiados para los diversos requerimientos de la población adulta. Promover que las competencias laborales u otros saberes adquiridos por cuenta propia tengan reconocimiento formal en la educación de personas adultas. Imprimir mayor rigor a los esquemas de evaluación con fines de acreditación de ciclos educativos completados fuera del sistema escolarizado.</p>
PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN		
OBJETIVO DEL PROGRAMA	Reducir el índice de analfabetismo de la población de entre 15 y 79 años, residentes en la Ciudad de México, por medio de una estrategia de alfabetización diversificada	
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1.- Otorgar a las personas en condición de analfabetismo, residentes en las delegaciones políticas seleccionadas, la acción alfabetizadora del Programa, aplicando una Metodología para el desarrollo del Enfoque Integrado y por Competencias con pertinencia acorde al grupo de población vulnerable al que pertenecen: jóvenes, indígenas, mujeres, adultos y adultos mayores.
		2.- Impulsar una acción alfabetizadora que sirva como elemento facilitador para satisfacer otras necesidades de desarrollo tanto de las personas como de su entorno, especialmente las relacionadas con el autoempleo, el trabajo productivo, el envejecimiento activo y el desarrollo de la comunidad
		3.- Reclutar a estudiantes, pasantes y egresados del nivel superior para que contribuyan con el Programa en acciones de promoción y de alfabetización, a fin de brindar el servicio a los beneficiarios y se realice el acompañamiento de la enseñanza – aprendizaje.
		4.- Realizar la identificación de la población en condiciones de analfabetismo en las delegaciones seleccionadas para promover el Programa e integrar grupos de estudio en donde se realizará la acción alfabetizadora
		5.- Otorgar apoyos económicos a estudiantes, pasantes y egresados del nivel superior que, cumpliendo con los requisitos establecidos en las presentes Reglas de Operación, se incorporen al Programa de Alfabetización como promotores o alfabetizadores
		6.- Conformar y consolidar la Red por la Alfabetización en la Ciudad de México, con la participación de entidades gubernamentales, instituciones educativas, públicas y privadas, y de las organizaciones sociales y civiles, preferentemente, con experiencia y actividad en el campo de la educación de las personas jóvenes, adultas y adultas mayores.

III.2. Árbol del problema

Durante el proceso de diseño y elaboración del Programa de Alfabetización en 2014 se realizó un diagnóstico del problema a atender (analfabetismo), utilizando diversas técnicas de análisis y definición del problema, por ejemplo, a través de panel de expertos y lluvias de ideas. Sin embargo, para ajustarse a lo solicitado por los Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014, se procedió a elaborar el árbol de Problemas para el Programa.

Al respecto se debe iniciar estableciendo que es inaceptable que en un país con las características de México exista un volumen importante de población en condición de analfabetismo, dado que ello da cuenta del incumplimiento a los derechos de la población y de las brechas en materia de acceso a las oportunidades de desarrollo y a un mejor bienestar individual y colectivo; traduciéndose esto en una deuda del gobierno y social con esta población.

A pesar de que en México, la preocupación por alfabetizar a la población data desde antes de la lucha de la Revolución, los logros obtenidos hasta el momento no han sido los esperados. Destaca por ejemplo que en 1970, de acuerdo con el INEGI, existían 6.7 millones de mexicanos mayores de 15 años que no sabían leer ni escribir y 40 años después, en 2010 se reportaron casi 5.4 millones de personas en la misma condición.

Por su parte, en el Distrito Federal, 2 de cada 100 personas de 15 años y más no saben leer ni escribir, y aunque a nivel nacional esta cifra es la más baja y a pesar de que con ello la Ciudad de México puede ser considerada un territorio libre de analfabetismo, con base en el 4 por ciento que utiliza como parámetro la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Gobierno de la Ciudad de México se ha comprometido a desarrollar acciones para reducir este indicador y con ello avanzar en materia de equidad e inclusión social atendiendo preferentemente a los grupos en situación de vulnerabilidad.

Es por ello que la SEDU puso en operación en 2014 el Programa de Alfabetización, a fin de reducir el índice de analfabetismo de la población de 15 años o más de edad, residentes en la Ciudad de México, por medio de una estrategia de alfabetización diversificada.

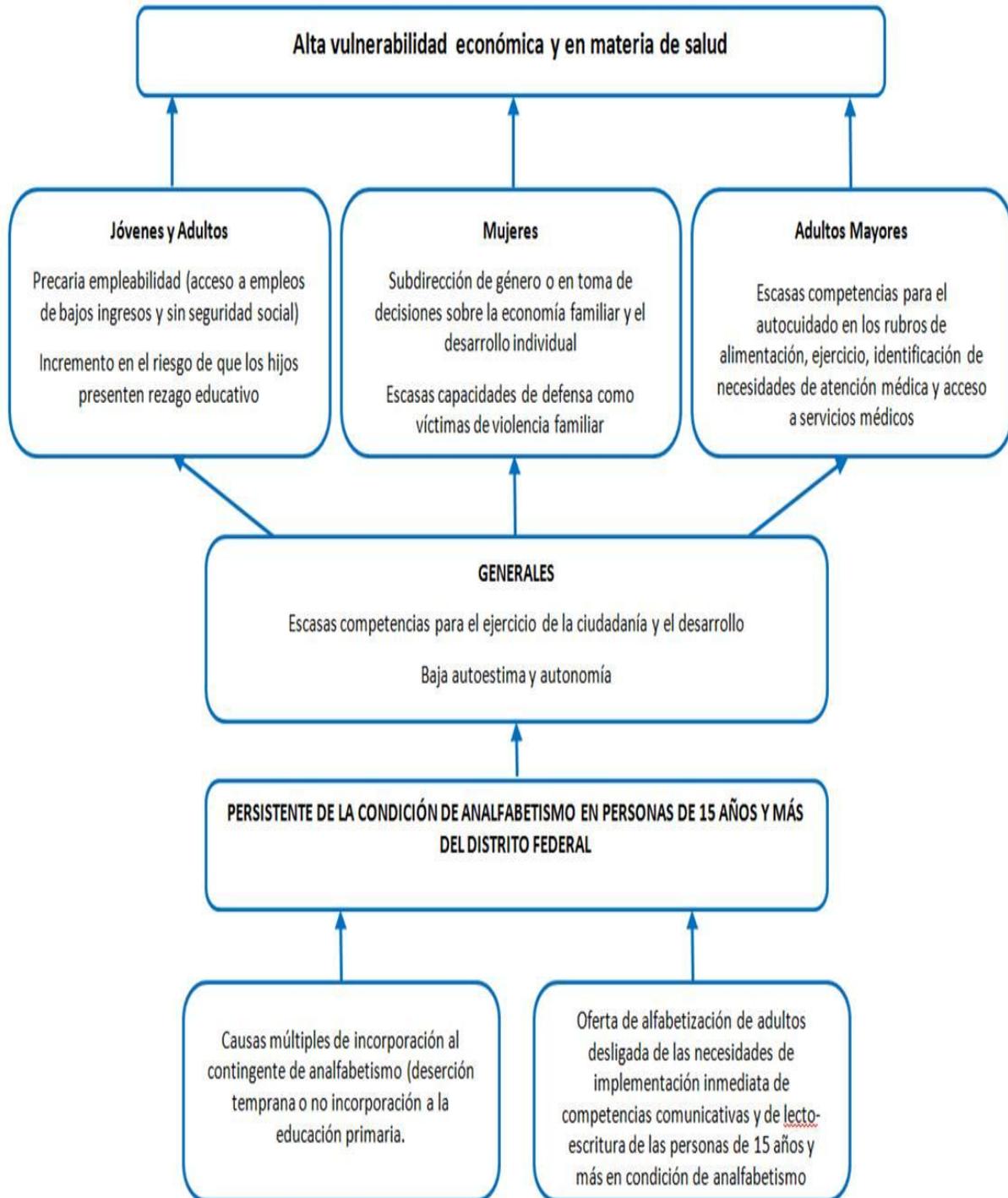
El Programa, además, fue diseñado para atender a los grupos de población más vulnerable, que a su vez concentran el mayor volumen de población en condición de analfabetismo: a) adultos mayores, b) mujeres y c) población hablante de una lengua indígena; grupos que históricamente han enfrentado menos oportunidades de desarrollo y mayor discriminación, desigualdad y marginación, convirtiéndolos en poblaciones altamente vulnerables.

Sin embargo para lograr que esta población, y en general la población que no sabe leer ni escribir, se incorpore al programa se deben vencer los siguientes obstáculos:

- **Ingresos frente a escolarización.-** Entre la población en edad productiva (de 15 a 64 años de edad) la necesidad de alfabetizarse es menor a la de obtener el sustento diario para su persona y su familia, sobre todo en aquellos casos donde no se tienen los beneficios de la seguridad social, por no contar con un empleo en el sector formal de la economía.
- **Presencia de enfermedades y envejecimiento de la población adulta mayor.-** La mayoría de personas mayores de 60 años de edad sufren enfermedades crónico-degenerativas y discapacidades, así como el deterioro natural por envejecimiento, factores que limitan su capacidad física y mental para asistir a los centros educativos donde se ofrece la alfabetización, a la vez que presentan otros factores de riesgos y vulnerabilidad al estar expuestas a la dependencia, a sufrir abandono o incluso de indigencia.
- **Ausentismo y abandono escolar.-** El ausentismo escolar, como la ausencia habitual o llegada tarde al ambiente educativo, así como la deserción o abandono escolar, son problemas que como en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, están siempre presentes y merman o nulifican las posibilidades del logro educativo oportuno.
- **Autoexclusión de grupos vulnerables.-** La población indígena y las mujeres tienen, por lo general, dificultades para tomar decisiones asertivas con respecto a su persona y desarrollo, sobre todo por la discriminación, distinción, exclusión o restricción de sus derechos por parte de otras personas, lo que se traduce en una falta de herramientas para incorporarse al Programa.

A partir de lo anterior se dispuso de elementos para elaborar el árbol de problemas para esta evaluación interna, mismo que se encuentra en un proceso de mayor análisis por parte de los diversos agentes involucrados en la operación del Programa.

De dicho ejercicio se desprende el siguiente gráfico que representa el árbol de problemas del programa:



Resulta prudente destacar que el problema detectado: “persistencia del analfabetismo en personas de 15 años y más del Distrito Federal” permite distinguir de forma sintética los efectos complejos que genera dicho problema en términos generales y por grupo de población específico. En el documento Impacto social y económico del analfabetismo: modelo de análisis y estudio piloto (CEPAL, 2009:pp.7-8) se señala un grupo de efectos sociales del analfabetismo que guardan mucha congruencia con los identificados en el Programa de Alfabetización en 2014, y que sustentan lo expresado en el árbol de problemas anterior, efectos que de acuerdo con el citado documento acompañarán a los sujetos a lo largo de todo el ciclo vital y son:

- a) En materia de salud, las personas iletradas enfrentan grandes dificultades para comprender y poner en práctica mensajes destinados a fomentar conductas saludables y de prevención de riesgos; en los conocimientos y prácticas en torno al autocuidado, principalmente de las mujeres, desencadenando problemas en la salud, higiene y nutrición en los miembros de su hogar. Además, las personas analfabetas tienen un alto índice de siniestralidad laboral y, en materia de salud reproductiva, la falta de información aumenta la probabilidad de incurrir en comportamientos sexuales de alto riesgo y al uso inadecuado de métodos anticonceptivos.
- b) En cuanto a educación, además de lo descrito, el analfabetismo tiene diversas repercusiones sobre los hijos en varias dimensiones, como por ejemplo el nivel escolar y los logros educativos. Existe una alta probabilidad de que los hijos de padres que no terminaron la enseñanza primaria tampoco logren terminar la educación primaria o secundaria.
- c) En materia de la economía, las personas analfabetas obtienen ingresos económicos bajos, registran baja productividad, tienen mayor dificultad para la movilidad socio ocupacional, además de que disponen de menor información acerca de las situaciones que tienen que enfrentar en la sociedad.
- d) En lo que corresponde a cohesión social, las personas analfabetas presentan baja autoestima, autonomía y reflexión crítica; manifiestan una baja participación social y política, desconocen sus derechos y responsabilidades; presentan limitaciones en materia de conocimiento, defensa y acceso a los derechos establecidos en las leyes correspondientes.

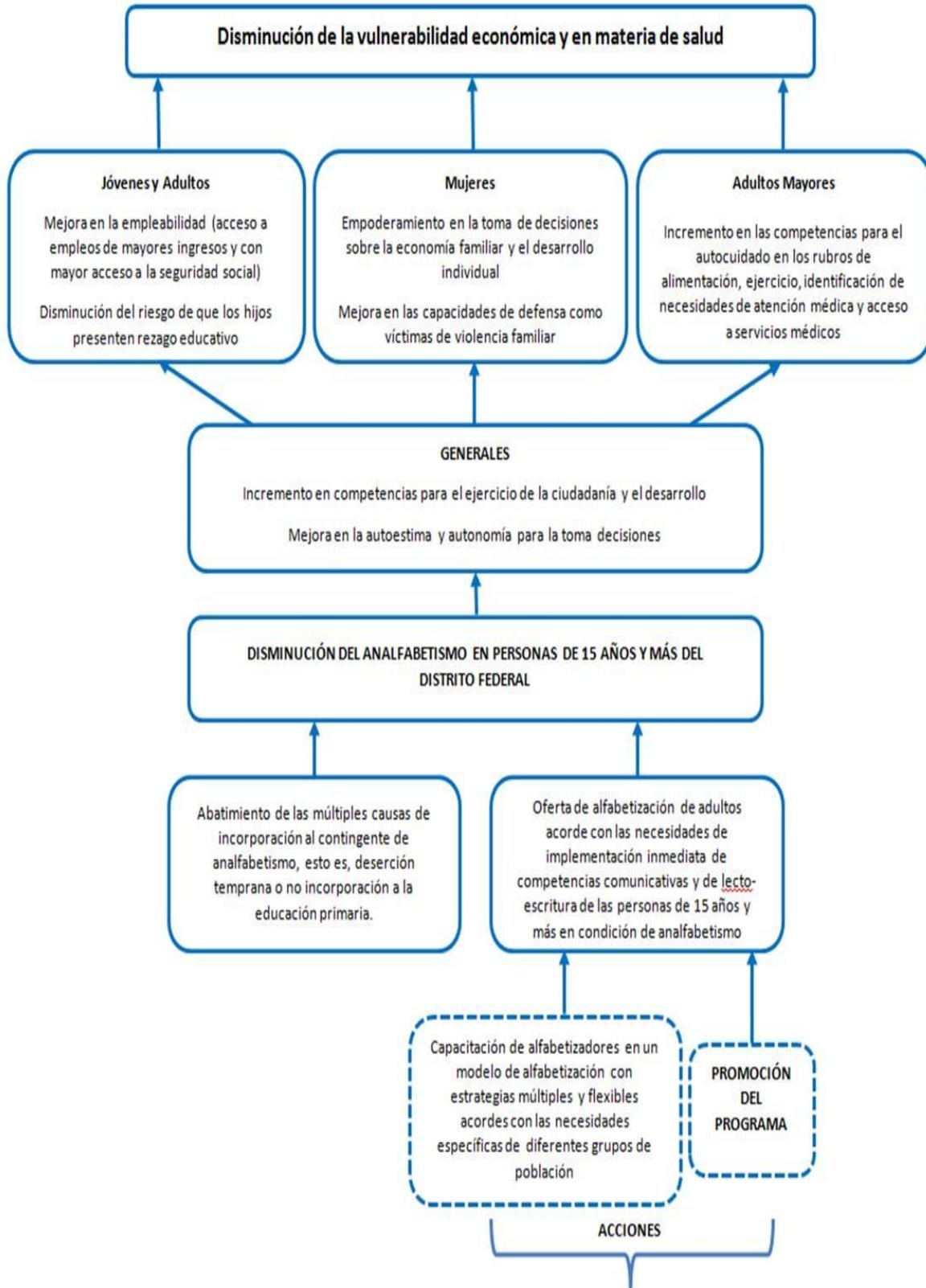
III.3 Árbol de objetivos y acciones

Cabe aclarar que un programa de educación básica para adultos sólo puede ofrecer elementos que buscan resolver la falta de acceso a un bien y, en este caso, también a un derecho que no fue adquirido por diversas causas en el momento en que debió adquirirse; en consecuencia, un programa de este tipo no puede modificar o eliminar las causas que condujeron y/o conducen a la existencia del rezago educativo. Dicha tarea, en parte, corresponde al conjunto de instituciones del sistema educativo nacional que conducen el nivel básico de educación, a partir de establecer estrategias y acciones que resuelvan las causas básicas del problema. La otra parte de la tarea es lograr reducir los factores estructurales que inciden negativamente en el bienestar de la población y en el desarrollo del país.

Al respecto, debe destacarse que la atención de las causas iniciales del analfabetismo ha sido eficazmente llevada a cabo en la capital del país, al menos en términos proporcionales: el índice de analfabetismo del Distrito Federal de 2.1% en 2010, fue el más bajo del país y es menor que el reportado para las campañas más exitosas de alfabetización de países en vías de desarrollo (por ejemplo, el paradigmático caso de éxito de la alfabetización en Cuba que logró que sólo el 4% de su población viviera en condición de analfabetismo). Otras muestras de que el sistema educativo en el Distrito Federal ha cumplido con relativo éxito su misión en materia de alfabetización, es la propia condición etaria del analfabetismo en la entidad y, más aún, el bajo índice de analfabetismo que se reporta en los grupos quinquenales más bajos (0.4% entre la población de 15 a 19 años).

En este contexto, el árbol de objetivos queda de la siguiente Figura:

Árbol de objetivos y acciones del Programa de Alfabetización



Como se observa en la gráfica, existen dos acciones que tienen una importancia relevante para el Programa: i) la capacitación sobre un modelo educativo para la alfabetización que permita que el proceso enseñanza aprendizaje se adecue a las necesidades específicas de los diferentes grupos de población que se integran a los grupos de estudio y ii) realizar un proceso de promoción efectivo del Programa. Dichas acciones tendrán un importante efecto en los objetivos que persigue el Programa, sobre todo en el que busca fomentar la oferta educativa para transmitir las competencias comunicativas y de lecto-escritura en la población objetivo.

III.4 Resumen narrativo

En virtud de que el programa no siguió la metodología de marco lógico en su diseño inicial, no se establecieron resúmenes narrativos de objetivos en los niveles jerárquicos que esta metodología postula. De hecho, con excepción del objetivo central del programa, del que sí podría formularse un resumen narrativo acorde con el nivel de propósito [Reducir el índice de analfabetismo de la población de entre 15 y 79 años, residentes en la Ciudad de México, por medio de una estrategia de alfabetización diversificada] no resulta posible reconstruir resúmenes narrativos para otros niveles que pudieran estar implícitos.

Sin embargo, esta situación fue atendida por el programa en las ROP 2015 al haber incorporado una matriz de indicadores acorde con el árbol de objetivos previamente expuesto y cuyos resúmenes narrativos por nivel se presentan en la tabla de a continuación:

RESÚMENES NARRATIVOS POR NIVEL DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN EN ROP 2015

NIVEL DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO
Fin	Contribuir a disminuir las condiciones de vulnerabilidad de la población de jóvenes y adultos en condición de analfabetismo del Distrito Federal mediante la superación de su condición de analfabetismo
Propósito	Población de 15 años y más en condición de analfabetismo en las 5 delegaciones objetivo es alfabetizada
Componentes	Servicios de alfabetización
	Servicios de referenciación al INEA de personas con rezago educativo de primaria y secundaria
Actividades	Seguimiento académico de beneficiarios
	Capacitación y actualización de alfabetizadores
	Promoción del programa

Los resúmenes de los niveles Fin, Propósito y Actividades resultan sintácticamente adecuados al traducir aspectos concretos de los objetivos, tales como: la reducción de las condiciones de vulnerabilidad de la población de jóvenes y adultos mediante la superación de la condición de analfabetismo (en el caso del fin); y ello en la población concreta de las cinco delegaciones seleccionadas (propósito). Por su parte, el Componente “Servicios de referenciación a INEA de personas con rezago educativo de primaria y secundaria” se consideró suponiendo un convenio de colaboración entre la SEDU y el INEA, el cual aún está en revisión, por lo que su pertinencia deberá ser evaluada en función de que el convenio se apruebe. Si no es el caso, la matriz sólo considerará como resumen narrativo para componente “Servicios de alfabetización otorgados”.

III.5 Matriz de Indicadores del Programa Social

Los indicadores empleados en las ROP de 2014, tanto en las publicadas en enero como las modificadas en agosto (estos últimos incluidos en la siguiente tabla), no se elaboraron con base en la MML, ya que como se ha mencionado, no existía en 2014 ningún requerimiento normativo que obligara a emplear dicha metodología.

MATRIZ DE INDICADORES DEL PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN DE ACUERDO CON LAS ROP DE AGOSTO DE 2014

NÚMERO	NOMBRE DEL INDICADOR	ÁMBITO DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
1	Reducción del analfabetismo	Resultado	$\frac{\text{Número de personas de 15 a 79 años que aprendieron a leer y escribir en un período determinado} \times 100}{\text{Total de personas de 15 a 79 años que están en condición de analfabetismo en un período determinado}}$	Proporción
2	Porcentaje de población potencial que se incorporó al programa (población objetivo)	Resultado	$\frac{\text{Población potencial que se incorporó al programa en un período determinado} \times 100}{\text{Total de personas de 15 a 79 años que están en condición de analfabetismo en un período determinado}}$	Proporción
3	Personal alfabetizador capacitado	Proceso	$\frac{\text{Total de alfabetizadores incorporados al Programa de Alfabetización que recibieron el curso de Capacitación y Formación inicial en un período determinado} \times 100}{\text{Total de alfabetizadores incorporados al Programa de Alfabetización}}$	Proporción
4	Gestión de espacios educativos para el Programa	Proceso	$\frac{\text{Total de espacios educativos gestionados para prestar servicios del Programa en un período determinado} \times 100}{\text{Total de espacios educativos requeridos para prestar servicios del Programa en un período determinado}}$	
5	Razón de aprendices por alfabetizador	Estructura	$\frac{\text{Total de aprendices activos en el Programa de Alfabetización}}{\text{Total de alfabetizadores registrados en el Programa de Alfabetización}}$	Razón
6	Razón de aprendiz por centro educativo	Estructura	$\frac{\text{Total de aprendices activos en el Programa de Alfabetización}}{\text{Total de centros disponibles en el Programa de Alfabetización}}$	Razón

En este sentido los indicadores empleados a partir de agosto de 2014 dieron respuesta a los lineamientos para elaborar las ROP de 2014, pero sobre todo pretendían aportar información operativa que apoyará la conducción mensual del Programa y el seguimiento de las tres metas definidas en el mismo:

1. Incorporar a 5% de la población elegible al Programa de Alfabetización.
2. Capacitar al 100% de los alfabetizadores incorporados al Programa.
3. Gestionar el 100% de los Centros Educativos que se requieren para constituir grupos de alfabetización.

A pesar de ello, se han identificado algunas deficiencias en los indicadores empleados, como por ejemplo:

- La clasificación de indicadores expresada en el “ámbito del indicador” no se ajustó a los lineamientos para la elaboración de las ROP 2014, dado que era otro tipo de indicador el requerido (eficacia, eficiencia, calidad o economía, entre otros).
- Si bien los indicadores clasificados como de proceso y estructura en efecto pueden ser relevantes, no son necesariamente los mejores para dar cuenta a la opinión pública del desempeño del programa.
- El indicador de gestión de espacios educativos, si bien aportó información sobre el esfuerzo realizado por los coordinadores regionales para conseguir los espacios en sus regiones, no fue útil para valorar la meta a la que estaba asociado, ello derivado de que dicha meta se planteó asumiendo que un centro educativo (espacio físico) sería igual a un grupo de estudio, situación que no fue así ya que un centro puede albergar a más de un grupo de estudio.
- No se incluyeron otros indicadores que dieran cuenta de otros aspectos sustantivos para el Programa, como por ejemplo alguno vinculado con las labores de promoción del programa o con la asistencia o avance de los aprendices.

Ahora bien, estas deficiencias fueron adecuadamente resueltas en la matriz de indicadores de las ROP 2015, la cual, en primer lugar, se sustenta en la MML, como lo requieren los Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014, y en segundo lugar porque se ajustó tanto al árbol de problemas, como a los resúmenes narrativos previamente expuestos.

III.6 Consistencia interna del Programa (lógica vertical)

De acuerdo con la MML, la consistencia interna de un programa (también conocida como lógica vertical) se refiere a la vinculación que existe entre el programa y la realidad que se quiere modificar y a la coherencia que debe existir entre los objetivos, estrategias y metas del programa para lograrlo. Así, la lógica vertical clarifica la relación de causalidad que debería de existir entre los diferentes niveles de objetivos.

Ahora bien, y a pesar de que para el diseño del Programa de Alfabetización en 2014 no adoptó la MML, se puede establecer que existe una argumentación lógica que demuestra que el programa si constituye una respuesta adecuada al problema del analfabetismo en la Ciudad de México. Sin embargo, la vinculación entre las metas y los objetivos no se planteó de manera correcta, dado que sólo la meta relacionada con la incorporación de la población objetivo tiene cierto vínculo con el objetivo general del reducir el analfabetismo. Ello dio como resultado que no se dispusiera de elementos adecuados para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos, ni de evidencias para proponer estrategias de mejoramiento del Programa, con base en dichos objetivos.

Con la matriz de indicadores elaborada para el Programa en 2015 y a partir del árbol de objetivos y acciones construido exprofeso para este ejercicio, se observa que la lógica vertical del programa es pertinente; sin embargo deberá revisarse y, en su caso, adecuarse a la luz de lo que ocurra con el convenio de colaboración SEDU-INEA o por los procesos que puedan llegar a modificar el actual diseño del Programa.

III.7 Análisis de los involucrados del Programa

La clasificación y caracterización de los involucrados en el Programa se presenta en el siguiente cuadro, pero debe advertirse que dicha caracterización no se sustenta en estudios empíricos, siendo éste un aspecto que debe atenderse a la brevedad, a fin de definir de manera más sólida las estrategias y acciones para mejorar el servicio que se presta a la población objetivo, para favorecer la participación de los involucrados y para fortalecer la operación del Programa en su conjunto. Al respecto, el Programa incorporará en junio una modificación a la cédula de registro para captar la percepción de los beneficiarios directos respecto de lo que representa para ellos el no saber leer y escribir.

AGENTE PARTICIPANTE	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	INTERESES	CÓMO ES PERCIBIDO EL PROBLEMA	PODER DE INFLUENCIA Y/O MANDATO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA FRENTE AL AGENTE PARTICIPANTE
Aprendices	Beneficiarios directos	Personas de 15 años y más en condición de analfabetismo	Adquirir habilidades de lecto-escritura	Generador de baja autoestima. Limitante para acceder a fuentes de empleo mejores remuneradas. Productor de subordinación en la toma de decisiones en la familia.	Alto: El aprendiz tiene en todo momento la decisión absoluta de continuar o no en el Programa	En la promoción del Programa: Sensibilización sobre aspectos de la vida cotidiana que pueden verse mejorados con la alfabetización. Al incorporarse como aprendiz al Programa: Sensibilización del alfabetizador para responder positivamente a los intereses manifestados de aprendizajes específicos; capacitación del alfabetizador en estrategias múltiples para mejorar el aprendizaje.
Alfabetizadores	Ejecutor	Profesionistas o estudiantes en el último año de la Licenciatura	Participación social Ingreso	Como un problema que limita las posibilidades de conocimiento y desarrollo de las personas	Alto: El desempeño del Programa descansa en buena medida en las habilidades de enseñanza y la capacidad de adaptación y creatividad de los alfabetizadores.	El Programa se encuentra desarrollando actualmente un sistema de reconocimientos para sus alfabetizadores.
Administradores de espacios públicos y asociaciones civiles	Ejecutores indirectos	Muy diversos perfiles que tienen en común mandatos sobre la administración de espacios donde se podría operar un grupo de alfabetización.	Participación social. Mejora de sus indicadores de utilidad del espacio público administrado	Como un problema que limita las posibilidades de conocimiento y desarrollo de las personas	Medio: Si bien la capacidad de un administrador de un centro educativo para decidir sobre los horarios y disponibilidad del espacio puede afectar los trabajos de un grupo, los alfabetizadores y coordinadores regionales pueden ajustar horarios o gestionar otros espacios de atención para los grupos afectados.	Sensibilización a los administradores de espacios públicos sobre los beneficios sociales del Programa. Expedición de constancias de participación en el Programa.
Instituto Nacional para la Educación de los Adultos	Ejecutor indirecto		Disminuir el analfabetismo o en el Distrito Federal. Establecer sinergias con instituciones	Aunque hay coincidencia sobre los efectos del problema, INEA difiere en la atención diferenciada según tipo de	Medio: Si bien el Programa requiere forzosamente de la participación del INEA, la coincidencia de objetivos permite la elaboración de	Comunicación permanente para delimitar territorios de acción, promoción conjunta del Programa de Alfabetización de la SEDU y el Programa

AGENTE PARTICIPANTE	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	INTERESES	CÓMO ES PERCIBIDO EL PROBLEMA	PODER DE INFLUENCIA Y/O MANDATO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA FRENTE AL AGENTE PARTICIPANTE
			que permitan mejorar la atención de la demanda de alfabetización .	población hasta la educación de nivel intermedio.	acuerdos donde se diriman, eliminen o limiten posibles conflictos en la operación de ambas instituciones.	de atención para la demanda de la educación de adultos del INEA, circunscribiendo esta última al rezago de educación básica de personas que saben leer y escribir.

III.8 Complementariedad o coincidencia con otros programas sociales

El analfabetismo forma parte del rezago educativo, por lo que el Programa atiende a un subconjunto del problema, sin embargo existen otras instituciones públicas, como el INEA, y organizaciones no gubernamentales que también proporcionan servicios de alfabetización, lo que hace necesario establecer mecanismos que favorezcan la complementariedad de dichos servicios y eviten la duplicidad de esfuerzos y de recursos.

Ejemplos de estos mecanismos son el convenio general de colaboración que el Gobierno de la Ciudad de México, a través de la SEDU, estableció con el INEA en agosto de 2014, a través del cual ambas instituciones se comprometieron a coordinar y conjuntar esfuerzos para la implementación de la Campaña Nacional de Alfabetización y Abatimiento del Rezago Educativo, así como en la operación del Programa de Alfabetización en la Ciudad de México a través de proyectos de investigación, aportación de información y recursos pedagógicos y el Convenio específico de colaboración entre la SEDU y la Delegación del INEA en el Distrito Federal, firmado en 2015, que permitirá reducir el analfabetismo y el rezago educativo con base en el intercambio de información sobre los beneficiarios de cada institución, a fin de contrastarla y, en su caso, depurar y conformar un listado actualizado de personas atendidas por cada institución para evitar duplicidades en la prestación del servicio y en el uso de recursos y para planear actividades operativas conjuntas, como el proceso de barrido censal a realizarse en junio de 2015 en la Delegación de Iztapalapa, y a través de la realización de estudios conjuntos sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje y sobre mecanismos operativos.

Finalmente, la complementariedad con el conjunto de programas sociales federales y estatales se hace patente en el hecho de que los grandes índices creados para la planificación de la política social —el Índice de Marginación de CONAPO, el de Rezago Social de CONEVAL o el de Desarrollo Social de EVALUA-DF- tienen en el rezago educativo uno de sus constituyentes.

Como se expresa en las ROP 2015, estas complementariedades deberán generar sinergias con dependencias específicas a través de convenios de colaboración, siendo el que actualmente se trabaja con SEDESOL una muestra de los esfuerzos en esa dirección.

III.9. Objetivos de corto, mediano y largo plazos

Con la operación del Programa de Alfabetización se busca incidir en el desarrollo individual y colectivo de la población que por diversas consecuencias no pudo acceder a los servicios educativos cuando tenía que hacerlo; dichos efectos, de acuerdo con su temporalidad, se describen a continuación:

EFFECTOS/PLAZOS	RESPECTO AL “DERECHO A LA EDUCACIÓN”	SOCIALES Y CULTURALES	ECONÓMICOS	POLÍTICOS
Corto plazo	Brindar la posibilidad a la población de 15 años o más de edad en condición de analfabetismo de acceder a un proceso de alfabetización.	Fomentar la integración de grupos de personas cuyo propósito sea compartir enseñanzas y aprendizajes basados en las vivencias cotidianas y en las realidades específicas de cada individuo.	Aportar recursos públicos para que la población pueda acceder a los servicios gratuitos de alfabetización, sin que para ello tenga que desembolsar de sus propios recursos.	Conformar y consolidar la Red por la Alfabetización en la Ciudad de México, con la participación de entidades gubernamentales, instituciones educativas, públicas y privadas, y de las organizaciones sociales y

EFFECTOS/PLAZOS	RESPECTO AL "DERECHO A LA EDUCACIÓN"	SOCIALES Y CULTURALES	ECONÓMICOS	POLÍTICOS
				civiles.
Mediano plazo	Reducir el número de personas de 15 años o más edad que no saben leer ni escribir en las cinco delegaciones donde opera el Programa	Fomentar el deseo y el propósito de avanzar en la adquisición de mayores conocimientos y mejorar el nivel educativo de las personas	Dotar de herramientas y de mayores posibilidades a la población que no sabe leer ni escribir para que utilice de mejor forma sus recursos y pueda acceder a los beneficios de un mejor empleo.	La alfabetización de adultos puede mejorar la autoestima, la autonomía, la creatividad y reflexión crítica, con lo que se puede contribuir, entre otros aspectos, a fomentar la participación política y la integración social.
Largo plazo	Generar en los beneficiarios del Programa las competencias necesarias y ampliar sus oportunidades para que alcancen un desempeño social y productivo efectivo, basado en los principios de igualdad, equidad y no discriminación	Generar una sociedad donde la cultura y el desarrollo social sean los principios que guíen el comportamiento individual y colectivo	Mejorar las posibilidades y capacidades de la población a partir de la educación a fin de incidir en la reducción de la pobreza y coadyuvar al crecimiento económico	Institucionalizar una política pública educativa a partir de la consolidación del Programa de Alfabetización, para que dote de herramientas para construir un desarrollo individual y colectivo real y que fomente una mejor calidad de vida y un mayor bienestar individual y colectivo.

IV Evaluación de cobertura y operación

IV.1 Cobertura del programa social

En las ROP de enero y en las modificaciones de agosto de 2014 existieron algunas deficiencias en la definición de su población potencial. En primer lugar, debe considerarse que en el Distrito Federal y a nivel nacional no existe una cuantificación oficial consensuada de la población en condición de analfabetismo funcional, lo que dificulta determinar su magnitud, la definición de estrategias y acciones para reducir dicho fenómeno.

En cuanto a las deficiencias detectadas en el uso de los términos y en la consistencia de la redacción de las ROP en el apartado de cobertura de población, se observó que en las ROP de enero 2014 ni siquiera se incluyó este apartado como se requería en los lineamientos 2014 para elaborar las Reglas de Operación, ello a pesar de que en el apartado de introducción se establecía que:

- La "...población potencial (está)... integrada por la población analfabeta pura o absoluta... y la analfabeta funcional".
- "...la población objetivo será la población alfabetizable de las demarcaciones político-administrativas del Distrito Federal: Iztapalapa, Gustavo A. Madero, Álvaro Obregón, Tlalpan y Xochimilco, la cual asciende a 88,149 personas mayores de 15 años".

Cabe señalar que otra limitación técnica fue el no haber definido límites de edad en el caso de la población potencial y referirse en el documento al límite de "mayores de 15 años" cuando en realidad operativamente siempre se incluyó a las personas de 15 años.

En las modificaciones a las ROP (agosto de 2014), aun cuando se realizaron cambios en las definiciones de población potencial y objetivo, el uso de estos términos no fue consistente a lo largo del documento.

Por ejemplo, en el apartado de Introducción se establece que "la población potencial son 88,149 personas de 15 años o más de edad que no saben leer ni escribir y que residen en las cinco delegaciones políticas seleccionadas", mientras que en el apartado de "cobertura" se habla de población potencial al referirse a los "140,199 analfabetos que se registraron para la Ciudad de México en 2010", aspecto que no es correcto.

Por su parte, la población objetivo se definió como "las personas de entre 15 y 79 años de edad que no saben leer ni escribir, que residen en las delegaciones seleccionadas y que se han integrado en un grupo de alfabetización y acuden a un centro educativo previamente constituido", definición que también contienen

elementos para referirse a la población beneficiaria: “que se han integrado a un grupo de alfabetización y acuden a un centro educativo”.

Los indicadores de la matriz tampoco permiten certeza sobre los que se considera población potencial y objetivo en las ROP de agosto de 2014, sin embargo la revisión de los reportes trimestrales de los indicadores permiten observar que se consideró como población potencial a las 75,303 personas que habitan en las 5 delegaciones objetivo y que tienen entre 15 y 79 años y que, en efecto, se consideró como población objetivo al conjunto de población beneficiaria.

Finalmente, las modificaciones a las Reglas de Operación de agosto de 2014 establecieron una meta de beneficiarios de 4,070 personas; cifra que representa casi la mitad de la meta establecida en las ROP de enero 2014. Dicha meta fue muy ambiciosa y partía de considerar que desde el arranque del Programa se contaba con 500 alfabetizadores; aspecto que permitió estimar que no habría problemas para incorporar a la población potencial a los grupos educativos y, por ende, el proceso de alfabetización se ajustaría a los seis meses programados permitiendo ingresar en el año a dos generaciones de personas en condición de analfabetismo.

Sin embargo, la población beneficiaria del Programa en 2014 fue de 3,612 personas, lo que representa el 88.7% con respecto de la meta originalmente planteada (4,070 personas). La diferencia se explica por la falta de interés de las personas para incorporarse al programa, dificultades no contempladas en la labor de promoción, que incluyen una restricción para autorizar la incorporación de promotores y el no haber contado con el número requerido de alfabetizadores hasta el mes de agosto de 2015.

En marzo de 2015, aprovechando que las ROP de ese año debían modificarse para incluir a nuevas figuras operativas para el Programa, se definieron de nueva cuenta, la población potencial, la población objetivo y la población beneficiaria, lo que subsanaría las deficiencias presentadas en 2014. La definición de estas poblaciones, su cuantificación y una estimación para 2015 se presenta en la siguiente tabla:

POBLACIÓN POTENCIAL, OBJETIVO Y BENEFICIARIA EN CENSO 2010 Y ESTIMADA PARA 2015

POBLACIÓN	DEFINICIÓN	2010	2015
Potencial	Personas de 15 años y más en condición de analfabetismo en el Distrito Federal	140,099	119,614
Objetivo	Población de 15 años y más que residen en alguna de las 5 delegaciones políticas seleccionadas	88,149	75,065
Beneficiaria	Personas de 15 años y más que residen en alguna de las 5 delegaciones políticas seleccionadas y que se incorporan al programa	--	3600

Nota: La población beneficiaria se calculó con base en los resultados obtenidos en 2014 y con el presupuesto asignado para 2015.

IV.2. Congruencia de la Operación del Programa con su Diseño

Para determinar, si el diseño del Programa en 2014 permitió su operación, se realizó un análisis sobre los componentes que debería integrar y sobre la forma en que se instrumentaron. Cabe señalar que el análisis se basa en las modificaciones a la ROP de agosto, dado que una de las razones de dichos ajustes fue ordenar y vincular operativamente los procesos dentro del Programa.

Dicho análisis se presenta en la tabla siguiente:

CUMPLIMIENTO DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA CON ELEMENTOS DE DISEÑO EXPRESADOS EN LAS ROP 2014

APARTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Dependencia o Entidad Responsable del Programa	Satisfactorio	La operación del Programa estuvo a cargo de la Dirección de Educación Inclusiva y Complementaria, tal como se indica en las ROP.
Objetivos y Alcances	Parcialmente satisfactorio	La operación del programa tuvo en todo momento congruencia con los objetivos planteados, dado que todas las acciones que se realizaron tuvieron el propósito de coadyuvar a reducir el analfabetismo en la Ciudad de México. Además, y a pesar de los problemas en la definición de las poblaciones involucradas, se debe considerar que la población beneficiaria es un subconjunto de cualquiera de las definiciones de población posibles. Respecto de los alcances del Programa, se debe reconocer que reducir el analfabetismo será un gran logro para la política social de la Ciudad de México; pero sobre todo representará un acto de justicia con las personas que por diversas causas han sido excluidas del desarrollo y de las posibilidades de un mejor bienestar y mayor calidad de vida. En este sentido destaca el haber incorporado en 2014 a 3,612 personas en condición de analfabetismo.
Metas Físicas	Parcialmente satisfactorio	<p>Se alcanzó casi el 88.7% de la meta de incorporación al Programa, señalando la necesidad de definir estrategias de incorporación acordes con las necesidades percibidas por la población objetivo, más que a las prescritas por el Programa.</p> <p>También es indispensable mejorar los procesos operativos y administrativos, a fin de lograr que en las coordinaciones regionales del Programa, por ejemplo, se realice un proceso de barrido y prospección en localidad homogéneo o para que la selección, incorporación y capacitación de alfabetizadores y promotores asegure disponer de los mejores candidatos y evite retrasos en su aceptación, incorporación y alta en el sistema de apoyos económicos.</p> <p>Respecto a la meta de capacitación de alfabetizadores, se cumplió satisfactoriamente, mientras que el resultado del indicador para la meta de gestión de espacios en 2014 muestra que sólo se cumplió un 78%; es necesario entender que tal valor implicó haber gestionado 312 espacios físicos, dentro de los cuales se logró instalar a 411 grupos educativos; grupos con los que se hubiera podido cubrir la meta de incorporación (4,070 personas en condición de analfabetismo), pero como ya se comentó la incorporación de población es un proceso que debe ser revisado de manera puntual a fin de mejorar sus resultados.</p>
Programación Presupuestal	Parcialmente satisfactorio	Se ejercieron \$14,349,000.00 pesos equivalentes a 91.8% del presupuesto programado; el déficit se debió a que de enero a julio de 2014 existieron restricciones para incorporar a los alfabetizadores y promotores necesarios (416 alfabetizadores y 84 promotores).
Requisitos y Procedimientos de Acceso	Satisfactorio	Se cumplieron los requisitos de acceso con la única excepción de 52 personas de 80 años y más que ingresaron al programa tras la restricción de la población objetivo a los 79 años. Cabe mencionar que tras una valoración interna del Programa se decidió que el límite superior a la edad como criterio de elegibilidad tenía un carácter excluyente, por lo que en las ROP de 2015 vuelve a considerarse como población objetivo a toda persona de 15 años y más de edad.

Procedimientos de Instrumentación	Insatisfactorio	<p>La operación del programa no pudo implementar adecuadamente dos procedimientos indispensables:</p> <p>1) La exigencia de integrar un grupo con ocho personas en condición de analfabetismo tras un máximo de 45 días naturales no se concretó de la forma prevista porque: a) el número de personas en tal condición experimentan en su vida cotidiana diversos factores que determinan su interés por incorporarse al Programa, como por ejemplo: la percepción de que ya es tarde para aprender a leer y escribir, la presencia de problemas de salud en las personas que limitan sus capacidades, otorgar mayor prioridad al trabajo remunerado o a las actividades que les permiten obtener los medios de subsistencia respecto de la educación, y el no considerarlo necesario; b) por ello, la promoción del Programa obtuvo menos rendimientos de los esperados, es decir, la población objetivo manifestó una disposición para incorporarse al programa menor a la inicialmente calculada y; c) en muchas coordinaciones regionales la promoción se dio en equipos, de forma que –y derivado de la baja incorporación- sólo algunos de los alfabetizadores capitalizaban la labor colectiva; aspecto que además permitió observar que los procesos de barrido y prospección en campo fueron heterogéneos en las coordinaciones regionales del Programa.</p> <p>2) No fue posible lograr la cifra de 8 aprendices mínimo por grupo porque: a) difícilmente se reunió, después del barrido y promoción en las zonas, esta cifra, b) incluso cuando las listas de prospectos señalaban a 8 o 10 personas que habían aceptado incorporarse a un grupo en determinado horario y lugar, frecuentemente menos de 50% acudían a la cita, y c) el reducido número de promotores en el Programa (84) derivó en una capacidad insuficiente para ir integrando en los grupos existentes a nuevos aprendices.</p> <p>Cabe destacar que de enero a julio, las personas que se incorporaban al Programa lo hacían con la figura de promotor/alfabetizador, y su primera tarea era identificar e incorporar a las personas que atendería en su grupo, ello dio como resultado que en un momento determinado no se dispuso de recursos que realizaran el barrido y prospección, ni la promoción. A partir de agosto se autorizó que se incorporara a promotores exprofeso para el Programa.</p> <p>Las situaciones anteriormente descritas pretenden subsanarse en 2015 a través de convenios de colaboración con otras instituciones del Gobierno del Distrito Federal. Se busca que estos convenios permitan ampliar la capacidad de identificación de población potencial, la promoción del Programa y la incorporación de la población objetivo; sin embargo, los tiempos de diseño y autorización de estos instrumentos pueden diferir su impacto, al punto de que sea probable que este no se materialice el año en curso, y peor aún pueden no dar el resultado esperado.</p>
Procedimiento de Queja o Inconformidad Ciudadana	Satisfactorio	Los procedimientos indicados se ejecutaron adecuadamente.
Mecanismos de Exigibilidad	Satisfactorio	<p>Durante la elaboración de las modificaciones a las ROP de 2014 se estableció claramente el proceso, y la forma de atender un reclamo por incumplimiento del Programa.</p> <p>Ahora bien, durante la operación del Programa en 2014 no se recibió ningún recurso de exigibilidad y por consecuencia no se tiene información de cómo opera dicho proceso.</p>
Mecanismos de Evaluación e Indicadores	Satisfactorio	Los indicadores de las ROP fueron seguidos en forma trimestral y de hecho las bases de datos actuales permiten calcularlos mensualmente de ser requerido.

Formas de Participación Social	Satisfactorio	La participación social indicada en las ROP se verificó en: El otorgamiento de espacios para constituir centros educativos por parte de asociaciones civiles, iglesias y otras organizaciones civiles Las peticiones atendidas de llevar la acción alfabetizadora a albergues de mujeres, casas del adulto mayor y centros de salud, entre otros espacios.
Articulación con Otros Programas Sociales	Parcialmente satisfactorio	Aunque en agosto de 2014 se firmó un convenio general de colaboración con el INEA, no se pudo concretar, debido a que en ese mismo periodo se planteó la posibilidad de instrumentar un convenio marco entre el Gobierno de la Ciudad de México y la Secretaría de Educación Pública. Esta situación motivó que se detuviera la coordinación entre ambas instituciones, la cual permitiría organizar jornadas de acreditación de INEA para aprendices del Programa SEDU y llevar a cabo la labor conjunta de barrido y promoción territorial. Otros esfuerzos adicionales de colaboración se plantearon con la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal, sin embargo no se concretaron en 2014, aunque se espera lograrlo en 2015.

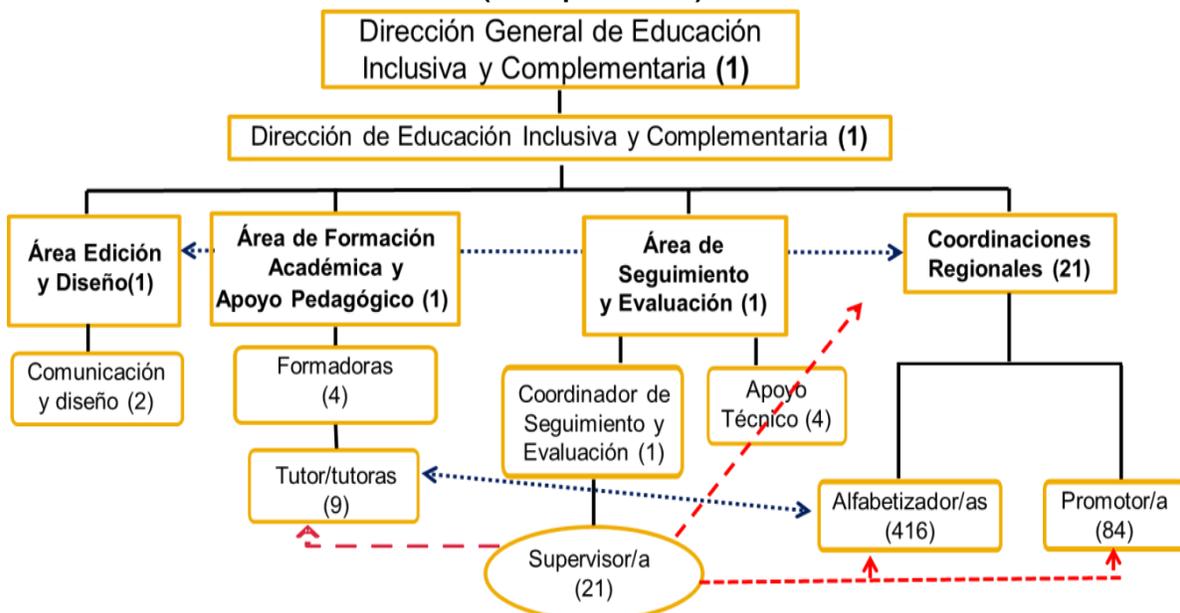
IV.3. Valoración de los Procesos del Programa Social

IV.3.1 Estructura operativa

Para implementar el Programa de Alfabetización en 2014, la DGEIC definió una estructura operativa que permitió enlazar las actividades a nivel de oficina con el trabajo en campo. Dicha estructura se concibió para aplicar los procesos básicos del Programa a partir del establecimiento de líneas de mando y de colaboración; asimismo, permitió identificar el papel de cada uno de los involucrados y dio la posibilidad de identificar e implementar acciones de mejora y de adecuación o corrección en caso necesario.

El organigrama operativo seguido por el Programa durante 2014, así como la cantidad de personas que ocupan cada área y función se muestra en siguiente gráfico. Enseguida se incluye una tabla que proporciona información sobre la función de cada una de las figuras operativas involucradas; así como el mes de inicio de la función de cada figura y el mes en que se dispuso del total de personal planeado/requerido para cada área.

Estructura operativa del Programa de Alfabetización y número de personas en cada figura operativa (entre paréntesis)



FUNCIONES, MES DE INICIO Y MES EN QUE SE ALCANZÓ EL PERSONAL PLANEADO POR FIGURA OPERATIVA

FIGURA OPERATIVA	FUNCIONES	MES DE INICIO OPERATIVO	MES EN QUE SE ALCANZÓ EL TOTAL DE PERSONAL PLANEADO
Dirección General de Educación Inclusiva y Complementaria*	Fomentar la educación ciudadana, incluyente y de calidad a través de programas, proyectos y acciones que atiendan las necesidades educativas no formales de la población vulnerable del Distrito Federal.	Enero 2014	Enero 2014
Dirección de Educación Inclusiva y complementaria	Establecer programas, estrategias y acciones para la inclusión educativa y la educación ciudadana a fin de involucrar a los diversos sectores de la población del Distrito Federal, sobre todo a la población más vulnerable.	Enero 2014	Enero 2014
Encargado(a) del área de Diseño y Edición	Diseñar e implementar las estrategias de promoción y comunicación del Programa en distintas plataformas de comunicación, así como generar los materiales gráficos requeridos por las demás áreas del Programa.	Enero 2014	Enero 2014
Comunicación y diseño	Diseñar los materiales gráficos requeridos por las áreas del Programa. Coadyuvar en la implementación de las estrategias de comunicación del Programa	Enero 2014	Enero 2014
Encargado(a) del Área de Formación Académica y Apoyo Pedagógico	Conducir la aplicación del modelo educativo de la SEDU para la alfabetización; dar seguimiento a los avances de los aprendices y apoyar la función de enseñanza-aprendizaje de los alfabetizadores. Coordinación de cursos, talleres y demás actividades de formación de la estructura operativa, promotores y alfabetizadores	Enero 2014	Enero 2014
Formador(a)	Apoyar en el diseño de mejoras a los materiales de los talleres, cursos y actividades de capacitación y formación de los alfabetizadores y de la estructura operativa del Programa de Alfabetización	Enero 2014	Enero 2014
Tutor(a)	Asesorar y apoyar a los promotores/alfabetizadores del Programa de Alfabetización Diversificada con estrategias de apoyo pedagógico y educativo en las Coordinaciones Regionales de la Delegación a la que esté asignado.	Enero 2014	Enero 2014
Encargado(a) del Área de Seguimiento y Evaluación	Planear y coordinar los procesos e instrumentos de seguimiento y evaluación del Programa, incluyendo el diseño inicial y el funcionamiento del Sistema de Información del Programa.	Febrero 2014	Febrero 2014
Coordinador de Seguimiento y Evaluación	Diseñar e instrumentar el proceso de supervisión y los instrumentos para su aplicación en las coordinaciones regionales y procesar la información generada por el mismo. Diseñar e implementar mejoras en el sistema de información.	Octubre 2014	Octubre 2014
Apoyo Técnico	Actualizar el sistema de información geográfica del Programa, operar la actualización mensual de la información de Coordinaciones Regionales asignadas y validar datos de aprendices	Enero 2014	Octubre 2014
Supervisor(a)	Realizar visitas de supervisión a los centros educativos y entrevistas a los integrantes de los grupos de alfabetización con base en un programa establecido por el área de Evaluación y Seguimiento, a fin de apoyar el funcionamiento del Programa y para dar seguimiento del desempeño de aprendices, alfabetizadores y otras figuras adscritas al Programa de Alfabetización.	Octubre 2014	Octubre 2014
Coordinador(a) regional	Coordinar la operación del Programa en las zonas en las que opera; apoyando las actividades de promoción e integración de grupos de personas de 15 años o más de edad en condición de analfabetismo y la gestión y operación de centros de alfabetización, en coordinación con los promotores/ alfabetizadores en la Región asignada.	Enero 2014	Enero 2014
Alfabetizador	Implementar en clases presenciales el modelo educativo del Programa	Enero 2014	Septiembre 2014
Promotor	Identificar a la población objetivo a través de recorridos territoriales e invitar a la población elegible a incorporarse al Programa.	Agosto 2014	Septiembre 2014

* La titular de la Unidad renunció el 31 de octubre de 2014 y a partir de noviembre el Director de Educación Inclusiva y Complementaria quedó como sustituto provisional de dicha unidad.

** El 1 de mayo de 2014 se realiza el cambio del titular de esta dirección de área.

IV.3.2 Recursos técnicos, materiales y financieros

Los recursos técnicos del programa se componen de hardware constituido por computadoras domésticas, software de uso común y algunos programas especializados en estadística, sistemas de información geográfica y bases de datos. El respaldo físico del padrón de beneficiarios se constituye por expedientes en sobres individuales agrupados en cajas, aunque esto no es lo más adecuado para su mejor conservación y resguardo. Por ello, se deberán realizar las gestiones necesarias para garantizar los recursos técnicos necesarios para que el sistema de archivos cumpla cabalmente con la Ley de Archivos.

Los recursos materiales con los que dispone el Programa se conforman de: 1) el conjunto de centros educativos gestionados y la infraestructura en ellos disponible, aunque cabe aclarar, son centros que han sido facilitados de manera temporal, 2) los materiales didácticos entregados a los alfabetizadores (Guía del alfabetizador y bloques temáticos) y, 3) útiles escolares que son entregados tanto a alfabetizadores como a aprendices (libreta, lápices, sacapuntas, entre otros).

El programa se sostiene exclusivamente con presupuesto público del Distrito Federal. Las partidas presupuestales utilizadas y los montos devengados en 2014 para cada una se muestran en la tabla.

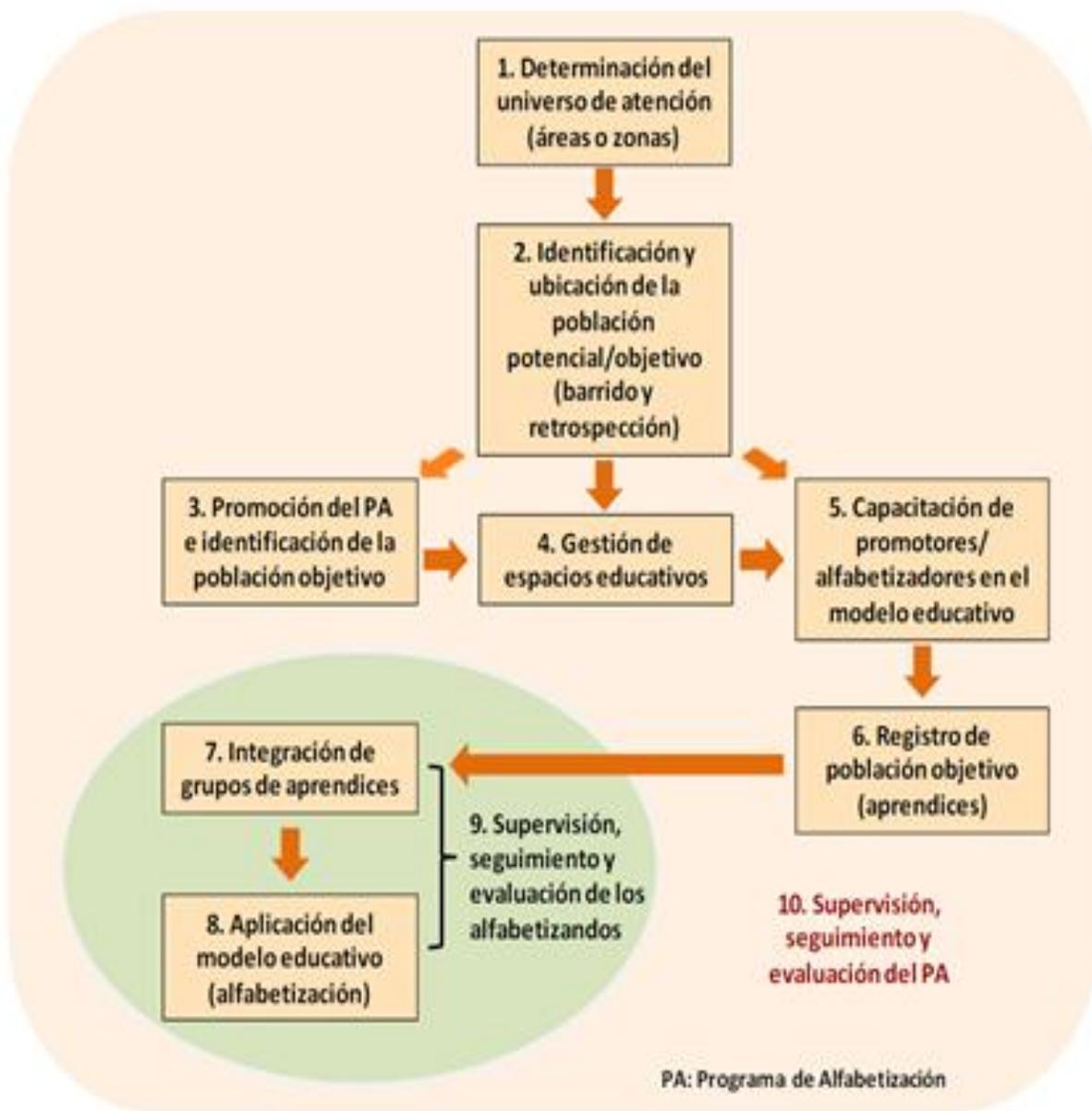
PARTIDAS PRESUPUESTALES DEL PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN Y MONTOS DEVENGADOS EN 2014

PARTIDA PRESUPUESTAL	MONTO
1211 honorarios asimilables a salarios	\$ 9,293,200.00
4441 ayudas sociales a actividades científicas o académicas	\$ 14,349,000.00
2171 materiales y útiles de enseñanza	\$ 273,035.00

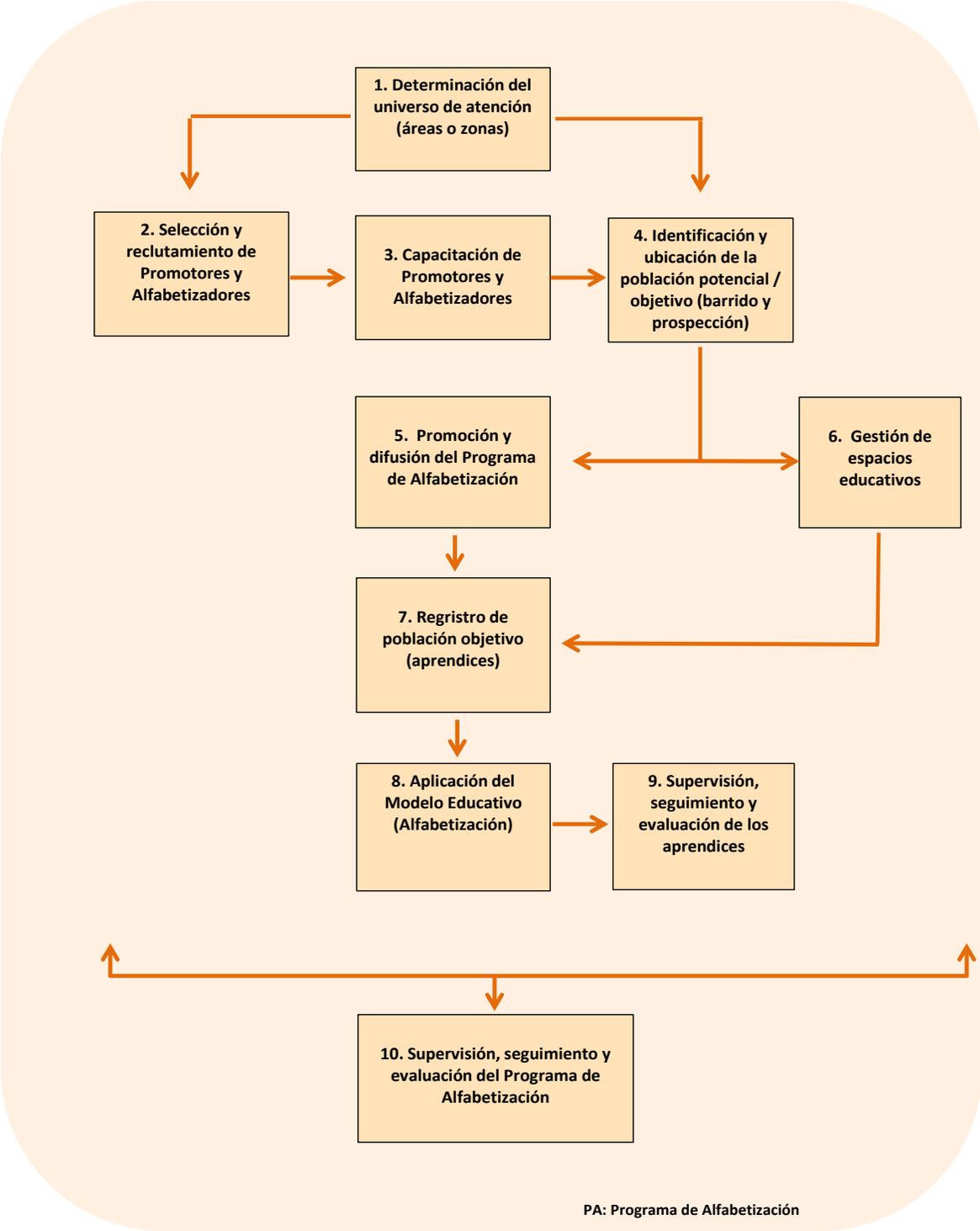
IV.3.3 Procesos

En las modificaciones a las ROP de agosto 2014 se especifica el conjunto de procesos del Programa, tal como se muestra en la gráfica siguiente; estos procesos han sido objeto de adecuaciones con base a las necesidades detectadas en la operación del Programa. El ajuste final en 2015, se muestra en la segunda de las figuras incorporadas. Del mismo modo se incluye un cuadro en el cual se describe cada uno de los procesos.

PROCESOS DEL PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN DE ACUERDO A ROP DE AGOSTO DE 2014



PROCESOS VIGENTES EN EL PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN



PROCESOS VIGENTES EN EL PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN

NO.	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN
1	Determinación del Universo de Atención para el Programa de Alfabetización	Identificar a la población potencial para el Programa de Alfabetización, a fin de establecer el universo de atención (áreas o zonas de instrumentación) en las cinco delegaciones políticas en las que opera el Programa; con base en la información generada por los censos de población y vivienda del INEGI o por aquellos índices o metodologías que permitan seleccionar las áreas y poblaciones potenciales.
2	Selección y Reclutamiento de Promotores y Alfabetizadores	Captar y seleccionar a estudiantes de nivel licenciatura (en formación, pasantes o titulados) para que participen como Promotores y Alfabetizadores, a través de la publicación de convocatorias en el portal de Internet de la Secretaría de Educación del Distrito Federal (SEDU) y/o mediante la difusión y promoción que se realice en las Coordinaciones Regionales a través de carteles, boletines y de manera verbal.
3	Capacitación de Promotores Alfabetizadores en el Modelo Educativo	Formar y actualizar a los recursos humanos del Programa de Alfabetización 2015, promoviendo un aprendizaje que desarrolle cuadros de personal calificado, condición indispensable para responder a los objetivos, metas y necesidades del Programa, a fin de mejorar su desempeño.
4	Identificación y ubicación de la población / objetivo (barrido y retrospección)	Determinar los universos de atención en cada una de las cinco delegaciones políticas con la finalidad de identificar y ubicar a la población potencial para el Programa.
5	Promoción y Difusión del Programa de Alfabetización e Integración de Grupos	Promover el Programa de Alfabetización, a través de los barridos en la localidad, para iniciar actividades y dar a conocer la promoción y difusión de los servicios de alfabetización entre la población por parte de los promotores y los alfabetizadores.
6	Gestión de Espacios Educativos	Gestionar un área física que disponga de las dimensiones de espacios necesarios para albergar de ocho a 15 personas, con ventilación e iluminación, así como con los servicios básicos (agua, drenaje, luz eléctrica), equipo (rota folio, pizarrón, pintarrón u otra superficie para escribir/dibujar) y mobiliario (bancas, butacas, escritorios o sillas), con la finalidad de que las personas que conforman el grupo (entre 15 y 79 años que no saben leer ni escribir), puedan participar en las labores de enseñanza-aprendizaje que les imparte el alfabetizador y así coadyuvar con el cumplimiento de los objetivos del Programa de Alfabetización.
7	Registro de Población Objetivo (Aprendices) e Integración de Grupos	Registrar oficialmente a la población objetivo (personas de entre 15 años de edad y más que no saben leer ni escribir y que se han integrado en un grupo de alfabetización de 8 personas como mínimo y 15 como máximo, una vez que se hayan concluido las acciones de promoción del Programa) a partir de solicitar a los aprendices su documentación y concentrar la información requerida para corroborar la personalidad, la edad y la residencia de las personas incorporadas en alguna de las cinco delegaciones políticas seleccionadas
8	Aplicación del Modelo Educativo (alfabetización)	Aplicar el Modelo Educativo de Alfabetización de la SEDU, con la finalidad de desarrollar en los aprendices la competencia comunicativa, la cual abarca tanto el conocimiento de la lengua como la habilidad para utilizarla. Por ello, las sesiones se desarrollan con base en el Enfoque Integrado y por Competencias para la alfabetización en el cual se combinan las cuatro habilidades de la lengua: 1) Escuchar; 2) Hablar; 3) Leer y 4) Escribir.
9	Supervisión, seguimiento y evaluación de los Aprendices	Monitorear la permanencia y desempeño académico de los aprendices a través de la información generada por las Coordinaciones Regionales y el Área de Formación Académica y Apoyo Pedagógico.
10	Supervisión, seguimiento y evaluación del PA	Proporcionar evidencias que permitan, por una parte, ajustar el funcionamiento del Programa y, por la otra, determinar el grado en que se están cumpliendo los objetivos y metas del mismo.

IV.3.4 Valoración sobre recursos y procesos

En términos generales, la estructura organizativa, las funciones de cada figura operativa y los procesos definidos tienen correspondencia lógica entre sí y con el objetivo general y los específicos del Programa. Sin embargo, debe destacarse la dependencia que tiene el Programa de recursos fundamentales que están fuera de su control directo, como son los espacios gestionados como centros educativos, ya que la SEDU no dispone de espacios físicos propios. Aunque la aplicación del modelo educativo requiere de sillas y mesas (mobiliario), también debe considerarse que es necesario disponer de recursos financieros para la adquisición de pizarrones o rotafolios para los centros educativos en donde no se dispone de ellos.

También la consistencia lógica en el diseño de estructura y procesos no garantiza la eficacia y eficiencia de los procesos por lo que deben adecuarse a la luz de los problemas que deban irse resolviendo y con base en los resultados obtenidos. En ese sentido, y de acuerdo con lo acontecido en 2014, la capacidad adaptativa del Programa debe movilizarse en torno a dos procesos fundamentales que no rindieron los resultados esperados: la aplicación del modelo educativo y la promoción del programa, a fin de incrementar la eficiencia terminal y aumentar la incorporación de beneficiarios.

IV.4 Seguimiento del Padrón de Beneficiarios o Derechohabientes

El Programa de Alfabetización genera un padrón de beneficiarios directos (los aprendices) y otro de beneficiarios indirectos (los alfabetizadores y promotores). La versión pública de ambos padrones para el ejercicio 2014 fue presentada a las instancias correspondientes el 24 de marzo de 2015, según consta en oficio SEDU/CGE/DGEIC/0072/2015. Los datos son protegidos no sólo por la Ley de Desarrollo Social del Distrito Federal, sino también por la de Protección de Datos Personales local (LPDP-DF), la cual establece mayores requerimientos de seguridad para el respaldo físico y electrónico de la información y que es cubierto con el Documento de Seguridad requerido por la ley en comento.

Ambos padrones forman parte del Sistema de Información del Programa, pero los procesos de registro de cada uno, así como los de actualización y depuración son distintos:

El registro de la información del Padrón de Beneficiarios indirectos lo inicia el área de Enlace Administrativo de la DGEIC, al realizar la entrevista a los candidatos a promotores y alfabetizadores, mismos que previamente entregan los documentos requeridos para su valoración e ingreso. Estos documentos, junto con la información capturada en formato electrónico, son entregados al Área de Seguimiento y Evaluación, la cual asigna claves únicas de identificación, coteja los datos con la información documental, crea el expediente físico y da de alta al alfabetizador en el Sistema de Información. La actualización del sistema se realiza mensualmente, la depuración se hace a partir de correcciones indicadas directamente por los beneficiarios, además de que se eliminan expedientes y datos electrónicos de aquellas personas que habiendo ingresado al Programa causen baja por cualquier motivo al mes de ingreso y, en consecuencia, se cancela el apoyo económico (Este apoyo es el que define que el beneficiario ha recibido un recurso del Programa).

Por su parte, el registro en el Padrón de beneficiarios de aprendices se realiza mediante el informe mensual de altas de los coordinadores regionales, en el cual los datos públicos del padrón son considerados obligatorios. Tras recibir el informe de altas de los coordinadores regionales, el Área de Seguimiento y Evaluación procede a diferenciar altas de reingresos, asignando a las primeras una clave única de identificación.

En el transcurso del segundo mes de ingreso del aprendiz al Programa, los alfabetizadores entregan al Área de Seguimiento y Evaluación la cédula de registro de cada uno de ellos, misma que sirve para cotejar datos e iniciar la integración de los expedientes físicos. Posteriormente, la actualización y depuración de datos se realiza mediante mecanismos de verificación, que van desde el cotejo y corrección de datos a partir del respaldo documental recabado, hasta las correcciones que informan los coordinadores regionales (los cuales son usuarios autorizados de datos personales en el Programa) respecto de la versión mensual actualizada de aprendices activos que es entregada por el Área de Seguimiento y Evaluación.

Sobre los documentos personales que integran el expediente de los aprendices y que conforman el respaldo físico del Padrón de beneficiarios directos, debe explicitarse que en algunas ocasiones los aprendices que se incorporan a los grupos no disponen de los documentos solicitados, ello debido a que se trata de una población

en condición de vulnerabilidad social que incluye el que no posean documentos de identidad. Es por ello que no se dispone de la totalidad de estos documentos, pero pueden ser tramitados y entregados en cualquier momento durante la estancia del aprendiz en el Programa.

Tras la revisión de documentos de cada aprendiz se realiza un cotejo de datos en el Sistema de Información, respetando la jerarquía de los documentos, por ejemplo: el dato del nombre es validado en primera instancia por la CURP, después por el Acta de Nacimiento, credencial de elector y, finalmente, por el informe del coordinador regional.

La depuración de datos es una tarea continua que durante el 2014 no se registró en formatos ex profeso, pero que puede reconstruirse a partir de los cierres mensuales del Sistema de Información disponibles desde abril de 2014. En febrero de 2015 se inició la realización de un informe mensual de depuración de datos en el que se identifican casos de beneficiarios duplicados o que no debieron integrarse al Programa por ser de menos de 15 años.

El Sistema de información que alberga ambos padrones de beneficiarios, así como la información de grupos y centros educativos y los datos de seguimiento de cada unidad de análisis, es un instrumento central para la planeación y el seguimiento operativo y pedagógico que realiza el Programa. Sin embargo, el proceso de consolidación del Sistema, así como diferencias notables en las capacidades técnicas para operarlo entre las distintas áreas, fueron un obstáculo la mayor parte del año de 2014. Y no fue hasta el último trimestre de ese año que se pudo operar para dar cuenta del seguimiento pedagógico de los aprendices. En 2015 se establecieron protocolos para utilizar el sistema de información en la planeación de las labores de todas las áreas del Programa.

IV.5. Mecanismo de Seguimiento de Indicadores

La administración del Sistema de Información y el monitoreo de indicadores es responsabilidad del área de Seguimiento y Evaluación, área donde también se generan los formatos y formularios para que coordinadores regionales, alfabetizadores, promotores y supervisores integren los datos que se necesitan para la operación de cada área y del Programa en su conjunto. El seguimiento pedagógico lo realiza el Área de Formación Académica y Apoyo Pedagógico, quien entrega los resultados de las evaluaciones a aprendices al Área de Seguimiento y Evaluación.

El Sistema de Información del Programa permitió valorar sistemáticamente los indicadores definidos en las modificaciones a las ROP de agosto de 2014 y reconstruirlos en la matriz de las ROP 2015. Adicionalmente fue posible, a través de las referencias recolectadas, agregar la información en diferentes unidades de análisis (coordinaciones regionales, delegaciones, meses y grupos de meses, etc.) lo que ha contribuido a la generación de informes mensuales con indicadores de desempeño más pormenorizados que los estratégicos indicados en la matriz; sin embargo, aún deberá normarse qué indicadores específicamente se requieren en los informes mensuales de seguimiento y la señalización de aquellos que resulten pertinentes para agilizar la toma de decisiones en casos de urgente resolución.

Las deficiencias y obstáculos más importantes que el Programa ha enfrentado en materia de información son: 1) el registro de la asistencia de los aprendices, dato elemental que no pudo ser operado en 2014 y 2) la falta de un módulo que integre datos relacionados con las labores de promoción, lo que provocó que este proceso fundamental no fuera analizado de manera adecuada. El registro de la asistencia de aprendices fue implementado en marzo de 2015, pero su registro sigue presentando deficiencias importantes (listas incompletas y datos heterogéneos, entre otros), mientras que el módulo de promoción no ha terminado de definirse debido a las actividades de coordinación interinstitucional que se están llevando a cabo en 2015, pero que además enfrenta retos importantes en materia de capacitación de promotores y coordinadores regionales.

IV.6. Avances en las Recomendaciones de la Evaluación Interna 2014

El área de Seguimiento y Evaluación del Programa es la responsable de dar cumplimiento a esta actividad; sin embargo, como el Programa inició operaciones en 2014, no se cuenta con evaluaciones internas previas.

V. Evaluación de resultados y satisfacción

V.1. Principales resultados del Programa

Los resultados obtenidos a través de los indicadores establecidos en las modificaciones a las Reglas de Operación de agosto 2014 fueron los siguientes:

NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR DEL INDICADOR
1. Porcentaje de población potencial que se incorporó al Programa (Población Objetivo)	(Población potencial que se incorporó al Programa en un periodo determinado / Total de población potencial en un periodo determinado) * 100	$(3,612/75,303)*100= 4.80\%$
2. Reducción del analfabetismo	(Número de personas de 15 a 79 años que aprendieron a leer y escribir en un periodo determinado / Total de personas de 15 a 79 años que están en condición de analfabetismo en un periodo determinado) * 100	$(381/3,612)*100=10.55\%$
3. Personal alfabetizador capacitado	(Total de alfabetizadores incorporados al Programa de Alfabetización que recibieron el curso de capacitación y formación inicial en un periodo determinado / Total de alfabetizadores incorporados al Programa de Alfabetización) * 100	$(571/628)*100 = 90.92\%$
4. Gestión de espacios educativos para el Programa	(Total de espacios educativos gestionados para prestar servicios del Programa en un periodo determinado/ Total de espacios educativos requeridos para prestar los servicios del Programa en un periodo determinado) * 100	$(312/400) * 100 = 78.0 \%$
5. Razón de aprendices por alfabetizador	(Total de aprendices activos en el Programa de Alfabetización/Total de alfabetizadores incorporados al Programa de Alfabetización)	$(3,612/628) = 5.8$ aprendices por alfabetizador
6. Razón de aprendices por centro educativo	(Total de aprendices activos en el Programa de Alfabetización/Total de centros educativos disponibles en el Programa de Alfabetización)	$(3,612/312) = 11.6$ aprendices por centro educativo

Algunos de estos indicadores están relacionados con las tres metas físicas establecidas en las modificaciones a las Reglas de Operación del Programa de agosto de 2014: 1) incorporar a 5% de la población elegible al Programa de Alfabetización; 2) capacitar al 100% de los alfabetizadores incorporados al Programa, y 3) gestionar el 100% de los Centros Educativos que se requieren para constituir grupos de alfabetización. Los resultados de dichos indicadores permiten valorar aspectos de estructura, procesos y resultado del Programa, lo que era importante para la DGEI, dado que a ocho meses de operación y a las diversas dificultades operativas que enfrentó era indispensable tener evidencias sobre los avances en su instrumentación a fin de realizar las adecuaciones pertinentes.

Ahora bien, como también se ha comentado, estos indicadores no fueron los más adecuados para dar seguimiento al desempeño general del Programa, dado que no aportaron información vinculada directamente con el cumplimiento de los objetivos establecidos en las modificaciones a las ROP de agosto de 2014; como por ejemplo, el cálculo de indicador número 2 que genera evidencias sobre la eficiencia terminal del programa, pero no permite determinar de forma directa en cuánto se redujo el analfabetismo; ello se lograría al restar el número de personas que lograron aprender a leer y escribir respecto del total de población en condición de analfabetismo, ya sea en las cinco delegaciones o en el Distrito Federal.

Por su parte el indicador 4 resultó inadecuado para valorar el cumplimiento de la meta a la que estaba asociado debido a un problema de conceptualización de la misma (400 centros educativos gestionados para el programa). La determinación del número de centros educativos requeridos se sustentó en la meta de incorporar al Programa 4,070 personas en condición de analfabetismo, lo que implicaba conformar 400 “grupos educativos” con 10 personas en promedio cada uno, y de ahí que se supuso que cada grupo requeriría de un “centro educativo” (espacio físico) para instalarse; solo que no se contempló que existen centros educativos que pueden albergar a más de un grupo educativo. A pesar de ello, el resultado de este indicador da información sobre la capacidad de gestión que realizan los coordinadores regionales.

Otro aspecto que se puede resaltar es que los indicadores planteados no fueron suficientes para valorar de manera integral los objetivos del Programa, ni para analizar otros ámbitos de operación como calidad y costo, entre otros.

A fin de aportar más elementos para evaluar el desempeño del Programa, se presenta en el siguiente cuadro un cálculo retroactivo a 2014 de los indicadores incluidos en la MIR de 2015, para los que se dispuso de procesos comparables.

RESUMEN NARRATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO*	VALOR DEL INDICADOR**
Fin: Contribuir a disminuir las condiciones de vulnerabilidad de la población de jóvenes y adultos en condición de analfabetismo del Distrito Federal mediante la superación de su condición de analfabetismo.	F1. Porcentaje de población que concluye el proceso de enseñanza aprendizaje del programa con respecto de 15 años y más del Distrito Federal	(Personas en condición de analfabetismo que concluyen el proceso de enseñanza aprendizaje del programa en el año t/Personas en condición de analfabetismo en el año t sin la existencia del programa en el Distrito Federal)*100	(381/123,995)*100=0.3%
Propósito: Población de 15 años y más en condición de analfabetismo en las 5 delegaciones objetivo es alfabetizada.	P1. Porcentaje de personas que concluyen el proceso de enseñanza aprendizaje del programa con respecto a la población de 15 años y más en condición de analfabetismo en las 5 delegaciones objetivo.	(Personas en las 5 delegaciones objetivo que concluyen el proceso de enseñanza aprendizaje del programa el año t/Personas en condición de analfabetismo estimadas en el año t sin la existencia del programa en las 5 delegaciones objetivo)*100	(381/78,169)*100=0.5%
Componentes: Servicios de alfabetización	C1. Porcentaje de personas que concluyen el proceso de enseñanza aprendizaje del programa con respecto a las personas incorporadas al programa.	(Personas que concluyen el proceso de enseñanza aprendizaje del programa en el semestre t+1/Personas que se incorporaron al programa en el semestre t)*100	(381/3,612)*100=10.5%
	C2. Porcentaje de beneficiarios con respecto a la población de 15 años y más en condición de analfabetismo en las 5 delegaciones objetivo.	(Personas en condición de analfabetismo incorporadas al programa en el año t/Personas en condición de analfabetismo estimadas en el año t sin la existencia del programa en las 5 delegaciones objetivo)*100	(3,612/78,169)*100=4.6%
Actividades: Seguimiento académico de beneficiarios	A2. Porcentaje aplicación de evaluaciones diagnósticas.	(Beneficiarios que ingresaron en el mes t y aplicaron evaluación diagnóstica/Beneficiarios que ingresaron en el mes t)*100	(912/3,612)*100=25.2%

* A causa de que la proyección demográfica se realizó por grupo quinquenal en condición de analfabetismo en 2010 y que el primer grupo quinquenal contemplado es de 10 a 14 años, el cálculo de la población potencial y objetivo de 2014 incluye una cantidad no determinada de personas de 14 años.

**Recuérdese que la población objetivo en 2014 excluía a las personas de 80 años y más, mientras que para los indicadores de 2015 las proyecciones sí incluyen a este grupo de población.

La valoración de los resultados alcanzados se dificulta porque no se declararon en 2014 metas específicas para el indicador de nivel propósito, ni para la eficiencia terminal; sin embargo, pueden valorarse indirectamente al comparar la eficiencia terminal de programas similares. En este sentido, sólo se disponen al momento de realizar esta evaluación interna de datos para INEA de los años 2009 a 2011, cuando su eficiencia terminal en materia de alfabetización varió entre 35% y 48%. A fin de disponer datos de comparación se muestra en el siguiente cuadro una estimación de logro de metas considerando una eficiencia terminal de 50% como deseable y la meta declarada de 4,070 personas incorporadas:

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR DEL INDICADOR	META EQUIVALENTE	LOGRO DE LA META
F1. Porcentaje de población que concluye el proceso de enseñanza aprendizaje del programa con respecto de 15 años y más del Distrito Federal	0.3%	1.6 %	18.7%
P1. Porcentaje de personas que concluyen el proceso de enseñanza aprendizaje del programa con respecto a la población de 15 años y más en condición de analfabetismo en las 5 delegaciones objetivo.	0.5%	2.6%	18.7%
C1. Porcentaje de personas que concluyen el proceso de enseñanza aprendizaje del programa con respecto a las personas incorporadas al programa.	10.5%	50%	21%
C2. Porcentaje de beneficiarios con respecto a la población de 15 años y más en condición de analfabetismo en las 5 delegaciones objetivo.	4.6%	5.2%	88.7%
A2. Porcentaje aplicación de evaluaciones diagnósticas.	25.2%	100%	25.2%

La valoración de estos datos debe realizarse enfatizando que no se trata de metas comprometidas por el Programa, sino que son parte del ejercicio ex profeso para ajustarse a los requisitos de la evaluación interna y para mejorar la toma de decisiones posterior, identificando de mejor manera áreas de oportunidad. Considerando lo anterior, destaca que el problema de incorporación de aprendices, teniendo aspectos susceptibles de mejorar, no es el problema prioritario para el Programa, y por el contrario la eficiencia terminal del Programa lo es, al ser responsable de más del 80% de la explicación de los déficit en el alcance de metas. Lo anterior se asocia con un logro de sólo 25% en la aplicación de evaluaciones diagnósticas y con el hecho de que las evaluaciones formativa 1 y formativa 2 no se implementaron hasta octubre de 2014.

El Programa ha emprendido en 2015, distintas acciones para mejorar sustancialmente su capacidad de monitoreo acerca del desempeño académico de los aprendices y la toma de decisiones oportuna ante problemas detectados, entre estas acciones destacan:

- Descentralizar las funciones de evaluación, transfiriendo la responsabilidad de su aplicación oportuna desde el área de formación pedagógica hacia los alfabetizadores.
- Establecer la evaluación diagnóstica como requisito para incorporar formalmente a un aprendiz, norma que podrá implementarse a cabalidad hasta junio de 2015, cuando se termine de capacitar a todos los alfabetizadores en el manejo de la evaluación diagnóstica.
- Programación mensual de acreditaciones ante INEA a partir de abril de 2015.
- Capacitación del área de formación pedagógica en el manejo del Sistema de Información para la programación y operación mensual de evaluaciones.
- Inclusión de la programación de evaluaciones por aprendiz y grupo educativo en los informes mensuales a coordinadores regionales y alfabetizadores.
- Revisión del historial académico de cada aprendiz para identificar rezagos y establecer estrategias de acción en cada caso particular.

Aún está en marcha la revisión y ajuste de procesos asociados a las evaluaciones de los aprendices y a su adecuado monitoreo, así como el diseño conjunto SEDU-INEA para agilizar la acreditación mensual ante INEA, es de esperar que para julio se terminen de normar todos los procedimientos y se opere con regularidad para los aprendices incorporados a partir de mayo.

Adicionalmente, se han emprendido estrategias de más largo alcance para revisar el propio modelo educativo y establecer alianzas para mejorar la captación y permanencia de los aprendices en el Programa, mismas que resultan del FODA que se presenta más adelante.

V.2 Percepción de las personas beneficiarias o Derechohabientes

Durante 2014, dentro del Programa no se realizó ningún estudio, encuesta o evaluación sobre el grado de satisfacción de los aprendices. Sin embargo durante el 2015 se contempla realizar un estudio cualitativo para analizar aspectos relacionados con la satisfacción general de los aprendices, el cual además de entrevistar a aprendices activos, incorporara la percepción de aquellos que han abandonado el Programa.

V.3 FODA del Programa Social

OBJETIVO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reducir el índice de analfabetismo de la población de entre 15 y 79 años, residentes en la Ciudad de México, por medio de una estrategia de alfabetización diversificada.	<p>1.-Existencia de Reglas de Operación, de un modelo educativo y de procesos específicos de operación.</p> <p>2.-Recursos humanos a nivel directivo con conocimientos amplios y aptitud de crecimiento.</p> <p>3.-Recursos humanos a nivel control operativo con experiencia y comprometidos con el Programa.</p> <p>4.-Alfabetizadores y promotores a nivel de licenciatura.</p> <p>5.-Esquema de apoyos económicos distinto a otros utilizados por otras instituciones que atienden a población analfabeta.</p> <p>6.-Esquema de capacitación amplio y de alta prioridad.</p> <p>7.-Disponibilidad adecuada de recursos humanos y financieros.</p> <p>8.-Fortalecimiento continuo del sistema de información del Programa.</p> <p>9.-Sentido de apertura e innovación entre los recursos humanos del Programa.</p>	<p>1.-Baja eficiencia terminal</p> <p>2.-Incipiente instrumentación de mecanismos de seguimiento y control del desempeño académico de los aprendices en los grupos educativos.</p> <p>3.-Heterogeneidad en la aplicación de los procesos de barrido y prospección en las Coordinaciones Regionales del Programa.</p> <p>4.-Una distribución de los recursos humanos en campo que dispersa los esfuerzos y un mayor avance del programa en algunas delegaciones objetivo.</p> <p>5.-Poco impulso al establecimiento de relaciones interinstitucionales que permita fortalecer al programa.</p> <p>6.-Instrumentación reciente de los mecanismos de seguimiento y control operativo en las Coordinaciones Regionales.</p> <p>7.-Mecanismos para operacionalizar las correcciones o adecuaciones requeridas poco oportunos.</p>
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
<p>1.-Política explícita de atención a la población objetivo.</p> <p>2.-Apoyo a nivel de alta dirección.</p> <p>3.-Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras dependencias e instituciones públicas.</p> <p>4.-Volumen importante de población potencial para el Programa.</p>	<p>P1. Incrementar el apoyo político y administrativo de la alta dirección a partir de mejorar el desempeño del Programa y obtener mayores resultados en materia de alfabetización.</p>	<p>D1. Establecer el módulo de seguimiento de las labores de prospección territorial.</p> <p>D2. Incrementar la capacidad del sistema de información para la toma oportuna de decisiones.</p>

5.-Posibilidad de conformar y consolidar una Red por la Alfabetización en la Ciudad de México.	P2. Establecer alianzas estratégicas con otras dependencias e instituciones públicas con base en la información sobre necesidades y problemas a enfrentar por el programa.	
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES
<p>1.-Causas de orden estructural que inciden en la reducción del problema del analfabetismo.</p> <p>2.-Presencia de enfermedades y el envejecimiento de la población que inciden negativamente en su participación constante en el Programa.</p> <p>3.-Ausentismo y abandono escolar</p> <p>4.-Autoexclusión de grupos vulnerables que, por lo general, se manifiesta en dificultades para tomar decisiones asertivas con respecto a su persona y desarrollo.</p> <p>5.-Efectos de los cambios políticos en el Distrito Federal</p> <p>6.-Escenario económico del país puede provocar reducción en los recursos disponibles para los programas sociales</p> <p>7.-Disponibilidad limitada de información sobre la operación, resultados y costos de otros Programas de alfabetización</p>	<p>R1. Falta de correspondencia entre las necesidades de la población objetivo postuladas por el Programa y las autopercebidas por la población objetivo, lo que genera el riesgo de no satisfacer las necesidades de la población.</p> <p>R2. Desaprovechar las experiencias y alternativas de otros modelos educativos</p> <p>R3. Desaprovechar las potencialidades de los alfabetizadores para atender de forma más eficaz y eficiente las necesidades de la población objetivo.</p>	<p>L1.Incremento de la probabilidad de deserción derivada de los problemas característicos de la población objetivo, falta de correspondencia entre necesidades de beneficiarios y contenidos del modelo educativo, así como ineficiencia en la programación de evaluaciones.</p> <p>L2.Desgaste de esfuerzos de promoción, falta de seguimiento a su eficiencia y ausencia de caracterización cuantitativa de las problemáticas que inciden en la no incorporación de la población objetivo identificada.</p>

VI. Conclusiones y Recomendaciones

VI.1. Conclusiones de la Evaluación Interna

En un año de operación, el Programa de Alfabetización demostró que es posible reducir el porcentaje de población en condición de analfabetismo en la Ciudad de México. La existencia de un modelo educativo propio para la alfabetización sustentó la posibilidad de instrumentar y operar un Programa Institucional permanente, el cual gracias a las modificaciones a las ROP en agosto de 2014 registró un avance sustancial en materia de alineación de las actividades respecto de los objetivos; definición e instrumentación de procesos; establecimiento de funciones y atribuciones para cada una de las figuras operativas; instrumentación de procesos de seguimiento y evaluación; mejoramiento del sistema de información y de sus procesos internos; impulso a la acción alfabetizadora y seguimiento académico de los aprendices, con énfasis en la incorporación, permanencia y terminación del proceso.

Destaca también que se logró disponer de la totalidad de alfabetizadores requeridos; que se pudo conformar un equipo de supervisión, a partir del mes de noviembre de 2014 y que se siguen realizando mejoras estructurales al Sistema de Información; acciones que permitirán anticiparse a las demandas de servicio (acción alfabetizadora), pero sobre todo a los requerimientos que conlleva un Programa en fase de consolidación.

No obstante, durante 2014 el Programa también enfrentó diversos problemas, lo que en parte explica los resultados alcanzados para ese año. Por ejemplo, en relación con el diseño del Programa, en 2014 no se dispuso de una línea o indicación directa y explícita para adoptar la metodología del marco lógico, lo que habría

ayudado al Programa a realizar una definición más clara de objetivos en los distintos niveles jerárquicos y a dar mejores cuentas de los resultados alcanzados. Este problema ha sido subsanado casi en su totalidad a través de la elaboración y publicación de las ROP 2015, en las cuales se incluyó la matriz de indicadores correspondiente. Esta matriz, además puede mejorarse mediante la incorporación de un indicador o indicadores sobre calidad del servicio otorgado y de satisfacción de la población beneficiaria.

Otro aspecto que debe considerarse como una acción de mejora es homologar la cuantificación de la población potencial y objetivo; ya sea al optar por utilizar las cifras del censo de población y vivienda 2010 o la estimación demográfica que actualmente se utiliza para reportar los indicadores de la matriz de indicadores 2015.

Un segundo problema del diseño del Programa, consiste en la falta de una caracterización de la población objetivo y de sus necesidades por lo que es necesario llevar a cabo estudios empíricos que aporten datos sobre ambos aspectos. En 2014, y aún en este año, se detectó que existía el riesgo de que el Programa no esté respondiendo a las necesidades, motivaciones o requerimientos de los aprendices, y es por ello que tal vez la asistencia, permanencia y eficiencia terminal de los aprendices en los grupos no sea la adecuada.

Otro efecto negativo de no disponer de información empírica sobre las características y condiciones de la población a atender es que impide el desarrollo y adopción de estrategias adecuadas que aumenten la incorporación, la asistencia y el número de personas que concluyen el proceso aprendiendo a leer y escribir.

En materia de operación, uno de los problemas más apremiantes en 2014, y en lo que va de 2015, es la falta de un seguimiento académico oportuno y sistemático de los aprendices. Al respecto se redefinió la función y el papel de los tutores y formadores (personal del área de apoyo pedagógico y educativo), dado que de enero a agosto de 2014 realizaban actividades de supervisión, dejando de lado su trascendencia como apoyo pedagógico y educativo de los alfabetizadores y de los aprendices. Ello conllevó a la adecuación de los procesos vinculados a la enseñanza-aprendizaje, incluyendo la aplicación programada de evaluaciones formativas y sumativa, así como fortalecer los procesos de capacitación para mejorar los conocimientos y habilidades requeridos para el personal del área de formación académica y apoyo pedagógico.

Un problema que no debe soslayarse, es la falta de un mecanismo de seguimiento a las labores de promoción, los avances que en ese sentido también deberán evaluarse en el primer semestre de 2015. Cabe aclarar además que para junio de 2015 se tiene contemplado formalizar los procesos de coordinación con el INEA a fin de realizar, como prueba piloto, un proceso de barrido censal y de promoción de los servicios de alfabetización para la atención del rezago educativo a nivel de primaria y secundaria. Los resultados de esta prueba permitirán determinar si el proceso de identificación de población a incorporarse al Programa y la promoción del servicio requiere realizarse de manera conjunta con dicha institución o debe ser modificado el procedimiento en el que se basa la SEDU.

Este proceso de coordinación entre la SEDU y el INEA, basado en la firma de un convenio general de colaboración en 2014 y de un convenio específico en junio de 2015, busca dar respuesta, entre otros, al problema de la escasa fuerza de trabajo para realizar las labores de barrido y prospección, así como de promoción del servicio educativo. Para lograrlo se ha planteado utilizar paralelamente los siguientes mecanismos: 1) compartir padrones de beneficiarios, 2) crear sinergias de beneficios sociales que mejoren la capacidad del Programa para atender algunos problemas que inhiben el acceso de personas con dificultades muy concretas para aprender a leer y escribir (problemas de la vista que pueden ser atendidos con lentes o problemas motores que pueden ser atendidos multiplicando centros educativos o dando apoyos para bastones) y 3) incrementar el esfuerzo de la prospección mediante el apoyo de voluntarios o personal pagado de otras instituciones también interesadas en la atención del rezago educativo en materia de alfabetización.

Finalmente, salvo el tema de la matriz de indicadores que puede considerarse satisfactoriamente resuelto, los problemas expuestos subsisten y confirman lo expuesto en el análisis FODA. Las estrategias diseñadas para enfrentarlos se exponen a continuación.

VI.2. Estrategias de Mejora

Las conclusiones apuntadas con anterioridad y el análisis exhaustivo de todo el proceso de evaluación interna llevado a cabo por el Programa de Alfabetización han permitido identificar debilidades y amenazas, pero

también se han analizado fortalezas y oportunidades. Estos elementos han permitido integrar las principales estrategias de mejora que puede llevar a cabo el Programa, las cuales se resumen en la tabla que se presenta a continuación:

ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA RETOMADOS	ESTRATEGIA DE MEJORA	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	EFECTO ESPERADO
P1 y P2	Estrategia FO	Diseño y operación	Incrementar la incorporación de la población potencial al programa, establecer sinergias de beneficios para los aprendices y mejorar la eficiencia terminal del Programa.
	Establecimiento de alianzas estratégicas con INEA, SEDESOL y otras dependencias e instituciones públicas con base en la información sobre necesidades y problemas a enfrentar por el programa.		
D1.	Estrategia FD	Operación	Medir la eficiencia en identificación de población objetivo, la disposición a incorporarse al programa, la incorporación efectiva y la presencia de impedimentos para la incorporación al Programa. Compartir información con otras instituciones para establecer sinergias en materia de promoción de programas sociales.
	Establecer protocolos de barrido territorial asociados a una base de datos estandarizada que permita compartir información de prospección con instituciones que atiendan a la misma población objetivo.		
D2	Estrategia FD	Seguimiento y evaluación	Agilizar el registro de datos de campo mediante funciones de captura en línea Automatizar el cálculo y la señalización de indicadores de operación y seguimiento académico
	Diseñar plataforma informática para el sistema de información.		
R1, R2 y R3	Estrategia FA	Diseño	Profundizar la caracterización de las necesidades e intereses de distintos grupos sociales que conforman la población objetivo, Cuantificar la frecuencia de las causas declaradas por la población objetivo para no acceder al Programa Comparar eficacia y eficiencia de otros modelos de alfabetización y esquemas de pago y/o estímulos a los alfabetizadores
	Establecer y operar una agenda de investigación.		
R3	Estrategia FA	Operación	Disminución de la deserción e incremento de la eficiencia terminal
	Crear y operar un sistema de continuidad de alfabetizadores asociados a su desempeño.		
L1	Estrategias AD	Operación	Disminución de la deserción e incremento de la eficiencia terminal
	Hacer eficientes los procesos de programación de evaluaciones intermedias y final de los aprendices.		
L2	Estrategias AD	Operación	Mejora en la eficiencia de los recursos humanos en campo
	Reorganizar la cobertura territorial en las delegaciones objetivo que presenten problemas de focalización.		

VI.3. Cronograma de Instrumentación

ESTRATEGIA DE MEJORA	PLAZO	ÁREAS DE INSTRUMENTACIÓN	ÁREA DE SEGUIMIENTO
Establecimiento de alianzas estratégicas con INEA, SEDESOL y otras dependencias e instituciones públicas con base en la información sobre necesidades y problemas a enfrentar por el programa.	Junio	Dirección de Educación Inclusiva y Complementaria	Dirección Ejecutiva de Planeación, Monitoreo y Evaluación Educativa
Establecer protocolos de barrido territorial asociados a una base de datos estandarizada que permita compartir información de prospección con instituciones que atiendan a la misma población objetivo.	Julio	Área de seguimiento y evaluación del programa de Alfabetización	Dirección Ejecutiva de Planeación, Monitoreo y Evaluación Educativa
Diseñar la plataforma informática para el sistema de información	Mayo (diseño básico de plataforma) Junio (Pruebas de campos de módulos de captura en línea) Julio (Operación)	Área de seguimiento y evaluación del programa de Alfabetización	Dirección Ejecutiva de Planeación, Monitoreo y Evaluación Educativa
Establecer y operar una agenda de investigación.	Agosto	Dirección de Educación Inclusiva y Complementaria	Dirección Ejecutiva de Planeación, Monitoreo y Evaluación Educativa
Crear y operar un sistema de continuidad de alfabetizadores asociados a su desempeño.	Julio	Área de formación y apoyo pedagógico y área de seguimiento y evaluación del programa de Alfabetización.	Dirección Ejecutiva de Planeación, Monitoreo y Evaluación Educativa
Realizar de forma eficiente los procesos de programación de evaluaciones intermedias y final de los aprendices.	Junio (Diseño) Agosto (Operación)	Área de formación y apoyo pedagógico y área de seguimiento y evaluación del programa de Alfabetización.	Dirección Ejecutiva de Planeación, Monitoreo y Evaluación Educativa
Reorganizar la cobertura territorial en las delegaciones objetivo que presenten problemas de focalización.	Abril	Área de seguimiento y evaluación del programa de Alfabetización	Dirección Ejecutiva de Planeación, Monitoreo y Evaluación Educativa

VII. Referencias Documentales

Banco Mundial (2004). **Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, métodos y enfoques**. Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/ME_Spanish.pdf.
Última consulta: 9 de junio de 2014.

Bonnefoy, Juan Cristóbal (2006): **Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Curso-Seminario “Políticas Presupuestarias y Gestión por Resultados”**. República Dominicana. Última consulta: 15 mayo 2015.

CEPAL - Serie Gestión pública No 64, **Evaluación de programas. Notas técnicas**

CEPAL (2009): **Impacto social y económico del analfabetismo: modelo de análisis y estudio piloto**, Naciones Unidas, Santiago de Chile, octubre de 2009

Cohen, Ernesto & Rodrigo Martínez (s/f). **Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales** http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippece_uni_monitoreo_evaluacion.pdf. Disponible en:

http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual_dds_200408.pdf. División de Desarrollo Social CEPAL. Última consulta: 11 de mayo de 2015.

Comité Coordinador para la elaboración del Diagnóstico y Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal (2009): **Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal**, México

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013): **Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México**. México, DF: CONEVAL

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2013, 26 febrero-última reforma publicada). Artículo 3°. Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_206_26feb13.pdf. México. Última consulta: 1 de junio 2015.

Di Virgilio, María Mercedes (2012). **Monitoreo y Evaluación de políticas, programas y proyectos sociales**. Disponible en: http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippece_uni_monitoreo_evaluacion.pdf. Buenos Aires: UNICEF/Fundación CIPPEC. Última consulta: 11 mayo 2015.

Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (2014, 27 junio-última reforma publicada). Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/10_270614.pdf. México. Última consulta: 3 de junio 2015.

Gaceta Oficial del Distrito Federal (2014). **Reglas de Operación del Programa Alfabetización Diversificada**, publicadas el 30 de enero de 2014 en la Gaceta Oficial del DF número 1788 Bis, 30 de enero de 2014

Gaceta Oficial del Distrito Federal (2014): Aviso por el cual se dan a conocer las **Modificaciones a las Reglas de Operación del Programa Alfabetización Diversificada**, publicadas el 30 de enero de 2014, Reglas de Operación del Programa de Alfabetización 2014, N°1922, 14 de agosto

Gaceta Oficial del Distrito Federal (2015): **Lineamientos para la Evaluación Interna 2015 de los Programas Sociales del Distrito Federal Operados en 2014**, en Gaceta Oficial del Distrito Federal, N° 48, 11 de marzo de 2015

Gaceta Oficial del Distrito Federal, Asamblea Legislativa del Distrito Federal, VI Legislatura (2000): **Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal**, Gaceta Oficial del Distrito Federal, México DF, 23 de mayo

Gobierno del Distrito Federal (2015): **Programa Sectorial Mejora de la Gestión Pública**, en Gaceta Oficial del Distrito Federal, N° 70, 15 de abril

GOFDF (2011): **Ley del Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal**, 30 de mayo

INEE (2013): **Panorama educativo de México, Indicadores del sistema educativo nacional**, Anexo electrónico

INEGI: **Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010**, México, DF

Ley de Educación del Distrito Federal (2000, 08 junio – Vigente: 2011, 31 marzo). Consultada en: Asamblea Legislativa del Distrito Federal. México.

Ley de Educación del Distrito Federal (2014, 28 noviembre-última reforma publicada). Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Disponible en: <http://aldf.gob.mx/archivo-5711251ae2c4b93ef530d256313bac5e.pdf>. México. Última consulta: 1 de junio 2015.

Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal (2013, 28 junio- última reforma publicada). Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Disponible en: <http://aldf.gob.mx/archivo-604eae1d133287cd2bfc6beff535c47f.pdf>. México. Última consulta: 3 de junio 2015.

Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal (2014, 22 diciembre-última reforma publicada). Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Disponible en: <http://aldf.gob.mx/archivo-ef1e0285b1c53be1efe61c3ceab4ff4e.pdf>. México. Última consulta: 2 de junio 2015.

Ley de Protección de datos personales para el Distrito Federal (18 de diciembre de 2014- última reforma publicada). Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Disponible en: <http://aldf.gob.mx/archivo-f73bdb295c017416ad640607e8aa1275.pdf>. México. Última consulta: 1 de junio 2015.

Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública del Distrito Federal (2014, 18 diciembre-última reforma publicada). Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Disponible en: <http://aldf.gob.mx/archivo-694f880aef4664d7c807939f85f9231c.pdf>. México. Última consulta: 1 de junio 2015.

Ley General de Educación (2014, 19 diciembre-última reforma publicada). Secretaría de Educación Pública. Disponible en: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf. México. Última consulta: 2 de junio 2015.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (2014, 18 diciembre-última reforma publicada). Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Disponible en: <http://aldf.gob.mx/archivo-e42a6d5374d94d825c02f82491676e59.pdf>. México. Última consulta: 1 de junio 2015.

Narro, José /y/ David Moctezuma (2012): **Analfabetismo en México: una deuda social**, en Realidad, datos y espacio, Revista Internacional de Estadística y Geografía, Vol.3, N° 3, septiembre-diciembre

OECD: **Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados**, Dirección de la Cooperación para el Desarrollo, Paris, Francia, en Sitio web :www.oecd.org/dac/evaluation

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465, consultado el 24 de mayo de 2015

SEP (2013): **Programa Sectorial de Educación 2013-2018**, México, diciembre