

Guía para el diseño de planes nacionales de lectura

Beatriz Helena Isaza Mejía
Carlos Sánchez Lozano



Centro Regional para el Fomento del Libro
en América Latina y el Caribe
– Cerlalc –

Isadora Jaramillo de Norden
Directora

Beatriz Helena Robledo
Subdirectora de Lectura y Escritura

Corrección de estilo
Henry Alejandro Molano

Diseño y diagramación
Gloria Contreras Barreto cmfs

Impresión
Cargraphics

Impreso en Colombia

Es permitida la reproducción total o parcial de esta obra con fines educativos y siempre que se realice sin fines de lucro directos o indirectos. Cualquier otra utilización de la obra debe ser previamente autorizada de manera expresa por el titular del derecho.

Contenido

Agradecimientos	5
Presentación	9
Introducción	11
Estructura general para el diseño de un plan nacional de lectura	17
1. Marco conceptual	19
1.1 Concepto de plan nacional de lectura	20
1.2 Concepto de lectura	26
2. Marco situacional	33
2.1 Documentos marco	33
2.2 Antecedentes	40
2.3 Diagnóstico de la situación de la lectura	42
3. Marco operativo	47
3.1 Entidades participantes	47
3.2 Estructura organizativa	56
3.3 Articulación	59
3.4 Descentralización	62
3.5 Destinatarios finales	67
3.6 Objetivos y metas	68
3.7 Líneas de acción	75
3.8 Seguimiento y evaluación	82
3.9 Gestión de recursos	88
3.10 Comunicación	92
3.11 Continuidad	97

Anexos	100
Anexo 1. Ejemplos de organigramas de planes nacionales de lectura	100
Anexo 2. Ejemplo de convenio de cooperación entre instituciones	109
Anexo 3. Ejemplo de presupuesto	111
Anexo 4. Ejemplo de un boletín informativo	111
Anexo 5. Ejemplo de una página web	112

Agradecimientos

La *Guía para el diseño de planes nacionales de lectura* se gestó en el marco del Plan Iberoamericano de Lectura —ILÍMITA—, y sus contenidos y alcances fueron presentados en el II Encuentro iberoamericano de responsables de políticas públicas de lectura, realizado en Cartagena de Indias, Colombia, en agosto de 2005. Los asistentes al Encuentro, funcionarios de los ministerios de educación y cultura de América Latina y el Caribe, directores de fundaciones para el fomento de la lectura, gerentes de asociaciones privadas y directores de bibliotecas, aportaron ideas e iniciaron el desarrollo de los contenidos de la Guía.

A todos ellos, el Cerlalc y la OEI desean manifestar su agradecimiento y animarlos a seguir trabajando en este esfuerzo común por garantizar el derecho a la lectura. Este documento es una prueba de los beneficios del trabajo conjunto para el desarrollo de la cultura escrita en nuestros países, y es también un aliciente para fortalecerlo y continuarlo dentro del marco de la Red Regional de Responsables de Planes Nacionales de Lectura.

Finalmente, nuestro reconocimiento a los lectores preliminares de esta Guía por sus valiosas sugerencias para darle claridad y enriquecer las diversas temáticas del documento: Luís Fernando Sarmiento y Liliana Pulido, del Cerlalc; Silvia Castrillón, del Consejo Distrital de Lectura de Bogotá, Colombia; Rodolfo Ernesto Bolaños, del Consejo Nacional del Libro de Guatemala, y Mario Salazar Muñoz, del Consejo Nacional del Libro y la Lectura de Chile.

Isadora de Norden
 Directora
 CERLALC

Responsables de políticas públicas de lectura en América Latina y el Caribe que colaboraron en la elaboración de la *Guía para el diseño de planes nacionales de lectura*:

Margarita Eggers Lan. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina. *Campaña Nacional de Lectura*.

Graciela Biolet. Ministerio de Educación, provincia de Córdoba, Argentina. Programa *Volver a Leer*.

José Bedoya. Viceministerio de Cultura de Bolivia.

Galeno Amorim. Ministerio de Cultura de Brasil. Programa *Fome de Livro*.

Mery Giraldo. Ministerio de Cultura de Colombia, Biblioteca Nacional. *Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas*.

Catalina Ramírez. Ministerio de Cultura de Colombia, Biblioteca Nacional. *Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas*.

Carmen Barvo. Fundalectura, Colombia. Proyecto *Leer en Familia*.

Emma Fernández. Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

Marcia Medina Cruzata. Biblioteca Nacional José Martí.

Carolina Rivas. Ministerio de Educación de Chile, Consejo Nacional del Libro y la Lectura.

Constanza Mekis. Ministerio de Educación de Chile. *Bibliotecas Escolares/ CRA (Centros de Recursos para el Aprendizaje)*.

Magdalena Viera. Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador.

Ricardo Bracamonte. Consejo Nacional para la Cultura y el Arte —Concultura—El Salvador.

Diana Escobar. Consorcio de Bibliotecas de Barcelona, España.

Lucia Verdugo. Instituto de Lingüística y Educación. Universidad Rafael Landívar. Proyecto *Lectura en lenguas indígenas*, Guatemala.

Miguel Ángel Reyes. Ministerio de Educación. Guatemala.

Ubelia Celis. Ministerio de Educación de Honduras.

Raúl Zorrilla. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes — Conaculta—, México. *Programa Salas de Lectura*.

Carola Diez. Secretaría de Educación Pública de México —SEP—. *Programa Nacional de Lectura*.

Maria Enriqueta Prado. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Nicaragua.

Sonia Osorio. Instituto Nacional de Cultura de Panamá.

Genaro Villalaz. Instituto Nacional de Cultura de Panamá.

Nila López. Ministerio de Educación y Cultura. Paraguay.

Ernesto Yepes. Consejo Nacional de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura —Promolibro—. Perú.

Basilio Belliard. Secretaría del Estado de la Cultura de la Republica Dominicana.

Luis Garibaldi. Ministerio de Educación y Cultura del Uruguay.

Rosario Anzola. Fundación Banco Provincial, Venezuela. Proyecto *Papagayo*.

Ventura Hansen. Ministerio de Educación y Deportes de Venezuela.

Presentación

En los últimos años se ha venido dando en nuestra región un movimiento generalizado en favor de la lectura, orientado a formar comunidades lectoras, lo suficientemente informadas, para que puedan participar de manera activa en la transformación de su sociedad.

El CERLALC, en cumplimiento de su misión, la OEI y el Plan Iberoamericano de Lectura – ILIMITA- iniciaron en el año 2004 un trabajo de articulación y orientación a los países miembros del CERLALC, con el objetivo de convertir la lectura en un asunto de política pública. El primer resultado de nuestra gestión fue la publicación de la *Agenda de Políticas Públicas de Lectura*.

Posteriormente, el CERLALC identificó los planes nacionales de lectura existentes en la región, y realizó un análisis comparado relacionado con las similitudes y diferencias tanto desde el punto de vista de su concepción como de su puesta en marcha. Este análisis se publicó en el libro *Una región de lectores: análisis comparado de planes nacionales de lectura en Iberoamérica*.

La Guía para el diseño de planes nacionales de lectura surge en respuesta a la solicitud que varios países hicieron al Cerlalc, en el sentido de elaborar bases que les sirvieran como apoyo en el proceso de formulación de programas de estas características.

Esta Guía, y las dos publicaciones que la preceden, hacen parte de una estrategia de consolidación de las políticas públicas de lectura. Esperamos que sirva de apoyo a los equipos técnicos de los ministerios y a las instituciones que están trabajando por una Iberoamérica lectora y escritora.

Isadora de Norden
 Directora
 CERLALC

Introducción

¿Sabe usted que quince países en el ámbito iberoamericano e hispanolusitano están llevando a cabo planes nacionales de lectura?

La cifra anterior habla por sí misma. En primer lugar, indica que el tema de la lectura está ganando visibilidad en las agendas políticas de los países y en el escenario de prioridades que los gobiernos buscan atender. Rápidamente aumenta el número de países que incluyen el fomento del libro y de la lectura dentro de sus políticas sociales, culturales y educativas, y en sus planes de desarrollo y que deciden invertir parte de sus presupuestos en la tarea de formar sociedades lectoras¹.

También podemos afirmar que los gobiernos encuentran en los planes nacionales de lectura un instrumento útil para hacer realidad las aspiraciones expresadas en sus políticas. Si bien es cierto que no se trata de hacer una apología a los planes y que son varios los interrogantes que su puesta en marcha genera (impacto, continuidad, respeto a la diversidad, entre otros), cuando éstos logran expresar y movilizar las voluntades de los gobiernos y de la sociedad civil pueden llegar a ser poderosos instrumentos para dinamizar la realidad de la lectura en los países.

¿Cuáles son los antecedentes de la Guía?

Para poder responder a su misión de orientar a los países en la definición y ejecución de políticas, programas y acciones de fomento de la lectura, el Cerlalc inició, en el marco del Plan Iberoamericano de Lectura —ILÍMITA— un trabajo orientado a la creación de espacios que convocaran a los diversos

¹ Es importante aclarar que el hecho de escribir una *Guía para el diseño de planes nacionales de lectura* no significa que el Cerlalc desconozca la necesidad de diseñar políticas y programas que atiendan a la formación, no sólo de lectores, sino de escritores competentes. La formación de usuarios plenos de la cultura escrita y el ejercicio de la ciudadanía requieren de acciones en estos dos sentidos, y estamos convencidos de la urgencia de iniciar un trabajo para la toma de conciencia sobre el papel de la escritura en la formación de lectores (ver, por ejemplo, la conferencia de Emilia Ferreiro “Acerca de las no previstas pero lamentables consecuencias de pensar sólo en la lectura y olvidar la escritura cuando se pretende formar al lector”, en *Lecturas sobre lecturas*, Conaculta-Asolectura, Bogotá, 2004) y sobre el compromiso inaplazable de formar ciudadanos capaces de decir por escrito su propia palabra. Sin embargo, dado que los planes actuales se centran en la formación de lectores y que los países solicitan al Cerlalc un apoyo puntual en este tema, la guía que entregamos se orienta en esta dirección y deja abierto el interrogante sobre las implicaciones de la ausencia o debilidad de acciones dirigidas a la formación de escritores, presente tanto en las políticas como en los planes vigentes.

actores y sectores del libro y la lectura (gobiernos, sociedad civil, sector privado)², y a la producción de insumos útiles para el fortalecimiento de las políticas y programas de lectura que dichos actores adelantan.

El primero de estos insumos fue la *Agenda de políticas públicas de lectura*³, resultado del encuentro de expertos mencionado en la nota al pie de la página, en la que se plantean diez prioridades para el desarrollo de la lectura y la escritura en la región y se proponen acciones concretas con el fin de facilitar su realización.

El segundo insumo fue el estudio *Una región de lectores. Análisis comparado de planes nacionales de lectura en Iberoamérica*⁴, realizado con el propósito de describir nueve planes nacionales de lectura, analizar sus semejanzas y diferencias, los retos comunes que enfrentan y la manera como intentan superarlos.

El tercero es la *Guía para el diseño de planes nacionales de lectura*, elaborada como respuesta a la solicitud, que varios países hicieron al Cerlalc, de ofrecerles herramientas prácticas para la formulación de un programa de estas características. La Guía es el componente práctico de una trilogía precedida por la Agenda y por el Estudio, trilogía que debe visualizarse como parte del conjunto de acciones emprendidas por el Cerlalc en su misión de liderar y apoyar la consolidación de un movimiento en pro de las políticas públicas de lectura en Iberoamérica.

² Dentro de estos espacios cabe mencionar la Reunión para la formulación de una agenda de políticas públicas de lectura, que se llevó a cabo en Cartagena de Indias en septiembre de 2004 con la participación de dieciocho expertos del sistema del libro y la lectura, provenientes de diez países; el Encuentro iberoamericano de responsables de planes nacionales de lectura, que empalmó con la reunión anterior para socializar, discutir y complementar la propuesta de agenda elaborada por los expertos, y el II Encuentro iberoamericano de responsables de políticas públicas de lectura, realizado en la misma ciudad, en agosto de 2005, para dar a conocer experiencias lideradas por los gobiernos, la empresa privada y la sociedad civil, que pudieran ser de utilidad para los formuladores y ejecutores de las políticas de lectura de los países participantes.

³ *Agenda de políticas públicas de lectura*, Bogotá, Cerlalc, OEI, Plan Iberoamericano de Lectura — ILÍMITA—, 2004.

⁴ Beatriz Helena Isaza y Luis Bernardo Peña, *Una región de lectores. Análisis comparado de planes nacionales de lectura en Iberoamérica*, Bogotá, Cerlalc, OEI, Plan Iberoamericano de Lectura — ILÍMITA—, 2005.

¿A quién está dirigida?

La Guía fue escrita pensando en técnicos, funcionarios y, en general, personas comprometidas con el tema de la lectura, que tienen el reto de diseñar un plan nacional de lectura.

El perfil de aquellos a quienes se les encomiendan tareas de esta naturaleza suele ser el de gestor o técnico. Esta Guía contiene recomendaciones que atienden tanto a los aspectos más técnicos del proceso para la formulación de un plan (por ejemplo, acciones claves para formar lectores o tipos de estudios que podrían consultarse y formularse), como a los relacionados con su gestión administrativa (por ejemplo, definición de una estructura organizativa o consecución y manejo de recursos).

¿Cuál es su propósito?

Esta Guía ofrece un marco general, que pueda servir en la organización de las tareas que supone el diseño de un plan nacional de lectura y que permita plantear las cuestiones básicas que requieran respuestas para su implementación.

Para lograr este objetivo se propone una estructura general, se identifican sus componentes básicos y se plantea una serie de acciones concretas, acompañadas de ejemplos provenientes de planes nacionales de lectura ya formulados.

¿Cómo está estructurada?

La estructura que propone la Guía se organiza en tres capítulos que dan cuenta de aspectos específicos del marco general para la formulación de un plan nacional de lectura: marco conceptual, marco situacional y marco operativo.

El marco conceptual se refiere a las ideas que deben precisarse durante el proceso de formulación del plan, pues éstas condicionan las decisiones que se tomen para su instrumentalización. Los conceptos abordados en este capítulo son: 1) qué es un plan nacional de lectura, y 2) qué se entiende por lectura.

El marco situacional es el escenario del plan. Se trata de todas aquellas circunstancias pasadas y presentes que lo rodean y que deben tenerse en cuenta para justificar su sentido desde una perspectiva internacional y nacional. Incluye documentos marco de orden político, jurídico y académico; antecedentes del plan, y diagnóstico de la situación de la lectura en el país.

Por último, está el denominado marco operativo, en el que se presentan once aspectos prácticos que se deberán definir y precisar en la fase de formulación del plan como condición para su puesta en marcha: entidades participantes, estructura organizativa, articulación, descentralización, destinatarios finales, objetivos y metas, líneas de acción, seguimiento y evaluación, gestión de recursos, comunicación y continuidad.

En el apartado de anexos se presentan ejemplos provenientes de planes nacionales de lectura, que ayudan a ilustrar posibles “cómo” de la propuesta esbozada en los capítulos precedentes.

¿Cómo se elaboró?

El material que se entrega es el resultado de una propuesta colectiva de escritura que aprovechó la experiencia de aquellos que han liderado planes nacionales de lectura como un insumo fundamental para su elaboración. En el proceso escritural participaron varias personas en calidad de coautores y de lectores que revisaron la Guía desde miradas particulares e hicieron valiosas sugerencias para mejorarla.

El proceso de escritura comenzó en el II Encuentro iberoamericano de responsables de políticas públicas de lectura, cuando se pidió a los asistentes que, por grupos, desarrollaran dos de los temas que aparecen en el tercer capítulo de la guía. El producto de esta actividad fue publicado en un foro virtual para continuar el trabajo iniciado en Cartagena de Indias, invitando a los participantes a ampliar el desarrollo de los temas. Luego, las personas encargadas de la redacción final del documento recogieron el material para ampliarlo y producir una primera versión de la Guía.

Esta primera versión fue puesta a prueba en tres espacios en los cuales se están formulando planes de lectura. Se entregó en calidad de documento en proceso de construcción a tres personas que, en Bogotá, Santiago de Chile y

ciudad de Guatemala, están participando en el diseño de planes de lectura. En el primer caso se trata de un plan distrital; en los dos últimos, de un plan nacional. El propósito de este ejercicio fue el de corroborar, desde auténticas situaciones de uso, cuál era la efectividad de la Guía y enriquecerla con los aportes de sus lectores. Además de esto, el documento fue sometido a una lectura muy juiciosa por parte del equipo técnico del Cerlalc.

¿Cuáles son sus alcances y limitaciones?

Si bien esta Guía ha sido concebida para apoyar la formulación de planes nacionales de lectura, aclaramos que también es válida para diseñar planes con una cobertura geográfica menor, como planes locales o planes de estados, provincias o municipios.

También es importante precisar que el producto que se entrega no está concebido como un manual que deba seguirse al pie de la letra, ni como un recetario con pasos ordenados para asegurar la consecución de un objetivo. Una guía, tal como su nombre lo indica, cumple la función de orientar, encaminar y mostrar, pero no de prescribir acciones secuenciales y rígidas.

El reto que nos planteamos fue proponer un acopio de ideas —cuya pertinencia y viabilidad deberá ser juzgada por cada país— útiles para orientar el trabajo de quienes le apuestan a los planes nacionales de lectura como instrumentos para potenciar y dar forma a las decisiones y recomendaciones de las políticas de lectura.

Somos conscientes de que se trata de un instrumento incompleto e inacabado, que tendrá que revisarse y ajustarse en función de las realidades, necesidades y posibilidades de los países. Nuestro papel ha sido entregar una guía en la que se señalan algunas rutas posibles; el de los lectores será el de modificarla y seguirla escribiendo, no ya sobre el papel sino sobre la realidad de los países. Esperamos que así sea.

Beatriz Helena Isaza Mejía
Carlos Sánchez Lozano

Estructura general para el diseño de un plan nacional de lectura

Esta guía está concebida como un instrumento de apoyo para técnicos, funcionarios y, en general, personas comprometidas con el tema de la lectura, que tienen el reto de diseñar un plan nacional de lectura⁵. Todos sabemos que la falta de planeación es uno de los factores asociados con la dispersión de esfuerzos, la escasa consecución de resultados e incluso la desaparición de los programas. De ahí la importancia de dedicar el tiempo necesario para diseñar una propuesta sólida y consistente desde la cual orientar con mayor seguridad y eficacia la implementación del plan.

Una de las principales características de esta fase de planeación es el surgimiento de múltiples ideas sobre los aspectos que deben precisarse antes de la puesta en escena del plan, así como la pregunta sobre la manera como estos pueden organizarse.

Proponemos una estructura general que permitirá identificar y ordenar componentes fundamentales de la fase de formulación de un PNL:

Tabla 1 Estructura general para el diseño de un plan nacional de lectura

Marco conceptual: Alude a las ideas o conceptos desde los cuales se le comienza a “dar forma” al plan.

- El concepto de plan nacional de lectura
- El concepto de lectura

Marco situacional: Se refiere al contexto internacional y nacional del plan.

- Documentos marco
- Antecedentes
- Diagnóstico

Marco operativo: Son los componentes para la instrumentalización del plan.

- Entidades participantes
- Estructura organizativa
- Articulación
- Descentralización
- Destinatarios finales
- Objetivos y metas
- Líneas de acción
- Seguimiento y evaluación
- Gestión de recursos
- Comunicación
- Continuidad

⁵ Utilizaremos la sigla PNL para referirnos a un plan nacional de lectura.

En las secciones siguientes se presentará la explicación general de los tres marcos de referencia, la definición de los componentes que los integran y una serie de acciones recomendadas para abordarlos, provenientes de planes nacionales de lectura que se están desarrollando actualmente.

1. Marco conceptual

Marco conceptual es la representación mental que se tiene de aquello que se quiere crear o construir, son las ideas o concepciones desde las cuales se definen y orientan las acciones necesarias para lograr el producto final que se tiene en mente. Como se mencionó con anterioridad, en el caso que nos ocupa —la formulación de un PNL— trataremos dos conceptos: el de plan nacional de lectura y el de lectura.

Un error común en la concepción y formulación de los PNL consiste en concebirlos desde una dimensión puramente operativa, asumiendo que las decisiones se reducen a plantear objetivos, proponer acciones, conseguir financiación y poner en marcha el plan. Si bien estos aspectos son fundamentales, no podemos olvidar que el impacto de un plan también depende de la definición de referentes compartidos, lo cual supone un proceso de negociación y consenso de representaciones, valoraciones e intereses de los distintos actores del plan.

Si se concibe un plan de lectura como una responsabilidad que le compete exclusivamente a los gobiernos, se generará una dinámica para la construcción del plan muy diferente de la que produciría un plan de lectura asumido como escenario propicio para el encuentro entre diversos sectores: Estado, sociedad civil organizada, academia, empresa privada, entre otros. Si se asocia la lectura con textos impresos en papel (libros, revistas, periódicos, etcétera), las acciones se orientarán a garantizar el acceso y a promover la lectura de este tipo de materiales; si se piensa que aquella debe abarcar otros soportes, se diseñarán estrategias orientadas a la alfabetización digital y audiovisual de los lectores que se quiere formar.

En este capítulo se propone una definición tentativa de plan nacional de lectura y se presentan algunos de los enfoques o modelos de lectura que pueden servir como referencia para la formulación de un PNL. En ambos casos, se trata de ofrecer un punto de partida para el ejercicio de intercambio de ideas y construcción de consensos, que debe llevar a cabo el equipo de personas encargado de formular el plan. Además de las definiciones, se incluyen referencias para profundizar y ampliar las ideas expuestas.

1.1 Concepto de plan nacional de lectura

A continuación se presenta una definición de PNL y se analizan sus componentes, con el fin de hacer explícitas aquellas particularidades que le dan identidad a los planes y los diferencian de otros programas para el fomento de la lectura. Se trata de una definición tentativa, que no pretende ser definitiva y que debe usarse como punto de partida para la discusión sobre la noción de PNL que servirá de fundamento a la propuesta.

Un PNL es un proyecto liderado por las instituciones del Estado de un país, para concretar y fortalecer su política pública de lectura mediante la concertación y la articulación de esfuerzos adelantados por diversos actores: la sociedad civil organizada, la empresa privada y la academia, entre otros. El plan tiene como propósito mejorar la realidad de la lectura y se formula y desarrolla en un proceso que trasciende el corto plazo. Dicho proceso incluye varias fases (diseño, desarrollo y evaluación) y debe entenderse como una propuesta flexible que se ajusta y reconstruye en función de las realidades sobre las cuales opera.

Los PNL como instrumentos para fortalecer y concretar las políticas públicas de lectura

Una de las mayores dificultades que enfrentan los planes nacionales de lectura es la ausencia de verdaderas políticas que los respalden, lo cual pone en riesgo su sostenibilidad y continuidad. En este sentido, es necesario enmarcar los PNL en políticas públicas de lectura que reconozcan la importancia de la participación ciudadana en su formulación y desarrollo, y concebirllos como instrumentos para concretar y dar forma a los acuerdos y derroteros delineados en tales políticas⁶.

Las políticas públicas señalan las formas de acción de las instituciones del Estado, requeridas para alcanzar un objetivo determinado. Estas políticas pueden ser diseñadas por técnicos y expertos, en espacios como oficinas o departamentos de planeación, o alimentadas por una discusión pública

⁶ El Cerlalc, en el marco del Plan Iberoamericano de Lectura —ILÍMITA—, ha hecho una reflexión sobre la necesidad de hacer de la lectura un asunto de política pública y sobre lo que esto significa. Para profundizar en este tema se pueden consultar los siguientes documentos en la página web del Cerlalc (www.cerlalc.org): Bruno Revesz, *¿Qué significa pensar la lectura como asunto de política pública?*, 2004; Pedro León Cortés y Luis Bernardo Peña, *Las políticas públicas de lectura: una visión desde sus actores*, 2004.

que convoque a diversos agentes de la sociedad, con quienes se concierten responsabilidades y acciones. De este modo, los gremios, las asociaciones y otros agentes de la sociedad se vinculan, junto a las instituciones del Estado, en el desarrollo de las políticas públicas.

Un tema que ha pasado a ocupar un lugar central en el análisis de las políticas públicas es el papel determinante que tienen las instituciones en todo el proceso de su formulación e implementación. Tradicionalmente ha prevalecido la idea de que el problema consiste en formular la “política correcta” y convocar luego a los actores que estarían esperando conocerla para poner en marcha su ejecución. Ante esta opción, se plantea la necesidad de involucrar a las instituciones en los diferentes momentos de configuración de la política y de concebir su gestión como un proceso de aprendizaje social continuo, en el que la “alternativa correcta” deberá construirse y reconstruirse a partir del dialogo entre los distintos actores, con sus distintas representaciones, intereses y capacidades⁷.

Es necesario entender la política pública como una construcción social. No existe ningún problema que en sí mismo “deba ser” y “sea” objeto de intervención pública, por más crítico y evidente que parezca. El acceso de un problema a la agenda política no tiene nada de automático; es el resultado de un campo de fuerza que se construye alrededor del problema. “Para que un problema de la sociedad —el analfabetismo, la violencia familiar, la contaminación ambiental— devenga en problema político, es necesario que ciudadanos organizados y élites profesionales, administrativas o políticas definan una situación como problemática porque perciben la distancia entre una situación A (la que hay) y una situación B (la que podría haber), y que este problema sea traducible y traducido en el lenguaje de la acción política”⁸.

Los planes deben entenderse como una clara afirmación del valor que los gobiernos y la sociedad civil le atribuyen a la lectura y como expresión de una voluntad política. “Para que en un país se produzca una verdadera revolución de la lectura —no sólo unos cuantos cambios parciales o superfluos— los planes de lectura no pueden quedar sujetos a los caprichos de las modas culturales, los vaivenes de la política o los ciclos y avatares de

⁷ Pedro León Cortes y Luis Bernardo Peña, *op. cit.*

⁸ Bruno Revesz, “Políticas de información, bibliotecas y desarrollo local y regional”, conferencia presentada en el I Coloquio latinoamericano y del Caribe de servicios de información a la comunidad, Medellín, 2001; citado por Pedro León Cortés y Luis Bernardo Peña, *op. cit.*

los programas de gobierno. Esta amenaza sólo podrá conjurarse en la medida en que los planes formen parte de una política nacional de lectura, y no sean simplemente la respuesta a una coyuntura particular”⁹.

Ahora bien, así como los planes deben estar respaldados por políticas públicas participativas, también es cierto que estas políticas deben traducirse en acciones concretas. En este sentido, los planes forman parte de la dimensión operativa de éstas y son poderosos instrumentos para llevar a la práctica los acuerdos, los consensos, las decisiones y las orientaciones tomadas en el marco de la política pública. Las políticas de lectura no pueden entenderse como la simple promulgación de manifiestos, declaraciones o recomendaciones para que en los países se generen sociedades lectoras. Estos textos tienen un carácter indicativo y no normativo, y “nada garantiza que una parte de sus propuestas no se quede por largo tiempo en el cielo de las ideas y de las buenas intenciones”¹⁰.

Los PNL como propuestas incluyentes y participativas, lideradas por los gobiernos

Los planes nacionales, en tanto expresión e instrumento de las políticas públicas de lectura, deben concebirse como escenarios ideales para el encuentro y la participación de los diversos actores interesados en el tema de la lectura.

En lugar de visualizar los planes como proyectos concebidos por los gobiernos, que luego serán ejecutados por los diversos actores, éstos deben entenderse como una experiencia de construcción colectiva en la que las instituciones y los actores son convocados, desde el principio, al proceso de formulación. La diversidad de miradas, de enfoques, de concepciones y de valoraciones que se ponen en juego en este proceso de negociación y concertación enriquece el producto final y permite que los actores, en tanto autores y no simples ejecutores, se involucren y comprometan de manera significativa con la propuesta.

Ahora bien, esta concepción participativa e incluyente de los planes no niega el papel del Estado como un actor indispensable. El Estado es el

⁹ Beatriz Helena Isaza y Luis Bernardo Peña, *op. cit.*

¹⁰ Bruno Revesz, *op. cit.*, p. 3.

interlocutor obligado, posee la infraestructura y la capacidad instalada necesaria para llevar a cabo programas de estas características y, sobretodo, constitucionalmente es el responsable de garantizar el derecho a este bien cultural. Proponemos al Estado como el eje articulador de una agenda compartida con otros actores, de modo que se logre la sinergia social necesaria para alcanzar las metas comunes trazadas en el marco del PNL. No obstante, si por alguna razón el Estado no liderara el proceso, cualquier otro actor podría impulsarlo¹¹.

Los planes como proyectos que trascienden el corto plazo

El estudio comparado sobre planes nacionales de lectura¹² mostró que el tiempo promedio de duración de este tipo de programas es superior a cuatro años y que suele coincidir con los periodos de los gobiernos que los impulsaron. Sin embargo, muchos países aclaran que estos periodos son concebidos como etapas o fases iniciales del plan, y que éste deberá continuarse de manera independiente de los gobiernos en curso.

Concebir los planes nacionales de lectura como acciones que trascienden el corto plazo, y no como proyectos esporádicos, marca una diferencia respecto a las campañas de lectura con carácter coyuntural que constituyeron la tendencia generalizada hasta hace pocos años. Generalmente las campañas de lectura son intensivas y de corta duración, se dirigen a grupos poblacionales específicos y eligen formas de acción muy precisas (por ejemplo, campañas de dotación gratuita de libros, campañas televisivas dirigidas a los jóvenes, etcétera). Los planes, en cambio, tienen una duración mayor, cobijan grupos poblacionales amplios y llevan a cabo acciones diversas y complementarias (por ejemplo: acciones para garantizar el acceso al libro, acciones para formar mediadores, acciones para incidir en los imaginarios acerca de la lectura, entre otras).

Los planes como procesos flexibles

Los PNL deben entenderse como propuestas flexibles desarrolladas a lo largo de un proceso que incluye las fases de formulación, ejecución y

¹¹ Estas ideas sobre el papel del Estado se encuentran en el documento *Plan nacional de lectura como una política pública*, documento de trabajo (s.e.), equipo de trabajo de la Campaña Nacional Eugenio Espejo por el Libro y la Lectura, Ecuador.

¹² Beatriz Helena Isaza y Luis Bernardo Peña, *op. cit.*

evaluación¹³. Si bien es cierto que no se trata de un proceso lineal, puesto que en la realidad estas fases se superponen, cada una de ellas tiene propósitos particulares que es necesario precisar.

La *fase de formulación* es la primera del proceso y tiene como propósito sentar las bases para la puesta en marcha del plan. Durante esta fase se definen los consensos teóricos básicos que servirán como referencia al plan, se describe el contexto general en que éste se desarrolla y se toman decisiones relacionadas con los aspectos operativos requeridos para su implementación.

Esta fase debe entenderse como un proceso de construcción, liderado por el gobierno, en el marco de una auténtica negociación. No se trata solo de abrir la participación, sino de crear condiciones para que las propuestas sean recogidas, lo cual no significa tener que incluir todo, sino aquello que sea compatible con la visión y el interés común.

Una vez se tiene listo el diseño del plan, comienza la *fase de ejecución o desarrollo* de lo planeado. Esta segunda fase trae consigo grandes desafíos; la realidad sobre la cual se va a operar es impredecible y siempre resultarán situaciones no planeadas, dificultades imprevistas e intereses en conflicto, que harán necesaria la revisión y el redireccionamiento de lo programado.

Es por ello que una de las características de los PNL es su flexibilidad: deben entenderse como propuestas en permanente construcción. La confrontación de lo planeado con la realidad siempre exigirá que las propuestas iniciales, por más consistentes que sean, se adapten a las condiciones concretas que presente la realidad

La tercera etapa, llamada *fase de evaluación*, incluye tanto el seguimiento a las acciones programadas como la evaluación de su impacto en los destinatarios finales. Esta parte del proceso es definitiva, pues permite determinar si se están cumpliendo los compromisos y las acciones planeadas, si se están logrando las metas propuestas y cuáles son los ajustes necesarios para alcanzarlas.

El componente evaluativo de un PNL debe diferenciar entre lo que es el seguimiento a los procesos para la implementación del plan (por ejemplo: dotación de bibliotecas, distribución gratuita de libros, cursos de formación

¹³ El documento *Plan nacional de lectura como una política pública*, del equipo de trabajo de la Campaña Nacional Eugenio Espejo por el Libro y la Lectura, fue consultado como referencia para la descripción de las fases.

para mediadores, etcétera) y la evaluación de su impacto en los destinatarios. Estudios sobre programas de lectura realizados por el Cerlalc muestran que una de las mayores debilidades está en el componente evaluativo¹⁴. Al indagar sobre los resultados alcanzados, la gran mayoría de las respuestas se refieren a las acciones realizadas (por ejemplo: cantidad de talleres dictados a docentes y a bibliotecarios o realización de campañas televisivas y radiales para el fomento de la lectura) y no a su impacto (por ejemplo: transformaciones en la didáctica de la lengua escrita o en las concepciones acerca de la lectura).

Por último, si se asume que los planes son propuestas en permanente construcción, debe entenderse que la evaluación no es una fase que se produce al finalizar el plan, sino una acción constante de seguimiento a su puesta en marcha cuyo propósito es mostrar los ajustes necesarios para garantizar la consecución de las metas acordadas.

Discuta con su equipo:

¿Están de acuerdo con estas características de los PNL?
¿Suprimirían alguna(s)? ¿Por qué razón? ¿Qué otras propondrían?



¹⁴ Además del estudio comparado sobre planes nacionales de lectura, puede consultarse la ponencia “Tras el mapa de la lectura en Iberoamérica”, dictada por Luis Bernardo Peña durante el II Encuentro de promotores de lectura, en la XVIII Feria Internacional del Libro de Guadalajara, 2004; en esta ponencia se hace referencia a 110 programas de fomento de la lectura, estudiados por el Cerlalc. Disponible en su página web (www.cerlalc.org).

1.2 Concepto de lectura

La lectura ha sido objeto de estudio de disciplinas diversas como la psicología, la lingüística, la sociología, la historia, la semiología y la literatura, entre otras; estas disciplinas han aportado valiosas ideas para comprenderla, tomar conciencia acerca de su valor y visualizar múltiples opciones para fomentarla. La lectura es tanto un placer como un desafío lingüístico, cognitivo y estético, es un hecho privado y a la vez una experiencia a compartir, un camino para la construcción de mundos internos pero también una condición para pensar y transformar la realidad que vivimos; de ahí que no exista un modelo único para entenderla y que sea necesario recurrir a miradas diversas desde las cuales construir una visión lo más amplia e integral posible.

En este apartado se presentan algunos enfoques y preguntas útiles para precisar la concepción de lectura que orientará la formulación del plan. Dada la diversidad de miradas, nos centraremos en tres enfoques de gran pertinencia en el marco de un PNL. Insistimos en que estas miradas ilustran tan sólo algunas de las múltiples opciones, en que aquellas no son excluyentes entre sí y en que el propósito de este apartado es proponer una ruta que el equipo podrá continuar en su búsqueda de perspectivas para el abordaje de la lectura.

Lectura como proceso cognitivo

Durante mucho tiempo la pedagogía consideró el aprendizaje de la lectura como un conjunto de habilidades visomotoras y de discriminación. Las ideas planteadas por la psicología cognitiva y por la psicolingüística llevaron a revisar por completo la concepción de lectura como desciframiento, propia del modelo tradicional, y a entenderla como un acto constructivo en el que interactúan pensamiento y lenguaje, y en el que se ponen en juego procesos cognitivos de orden superior¹⁵.

¹⁵ Algunos de los principales exponentes de esta concepción son Keneth Goodman y Frank Smith. Un libro clave para la divulgación de este enfoque es la compilación de Emilia Ferreiro y Margarita Gómez Palacio, *Nuevas perspectivas sobre los procesos de lectura y escritura*, México, Siglo XXI Editores, 1982.

La lectura es un proceso cognitivo complejo e interactivo, a través del cual el lector construye activamente una representación del significado de un texto, estableciendo relaciones entre el contenido y sus propios conocimientos y experiencias. La comprensión final del texto va a depender de la conjunción de dos factores principales: por un lado, las características del material escrito, como su contenido, estructura, organización y construcción lingüística, y, por otro, las características del lector: sus expectativas, sus conocimientos y las estrategias que utiliza para derivar sentido del texto¹⁶.

El modelo cognitivo de lectura ha tenido un gran impacto en la transformación de la pedagogía de la lectura en la escuela. Los siguientes son, tan sólo, algunos de los múltiples ejemplos que podrían ilustrar esta afirmación. El reconocimiento del papel que la lectura cumple como herramienta para el aprendizaje ha contribuido a que ésta deje de ser un contenido de la clase de lengua y se conciba como instrumento fundamental para la construcción de conocimiento en todas las áreas del currículo; la comprensión de la lectura como proceso cognitivo complejo ha puesto en evidencia la necesidad de enseñar a los estudiantes estrategias específicas para la comprensión lectora; la ampliación de la concepción de interpretación de textos a todas aquellas actividades de asignación de significado a un texto que preceden a la lectura convencional ha permitido que los niños, antes de manejar formalmente el código, lean, es decir, realicen una tarea inteligente interactuando con el material, con el maestro y sus compañeros.

Lectura como práctica cultural¹⁷

Además de la mirada centrada en los aspectos cognitivos que se ponen en juego cuando un lector intenta construir el sentido de un texto, hay una perspectiva histórica y sociológica que aborda la lectura como una práctica cultural no estática; por el contrario, ésta evoluciona y se transforma de maneras muy diferentes entre los diversos grupos sociales. El verbo “leer” carece de una definición inmutable en tanto que no designa actividades homogéneas: leer es una construcción social, y cada época y circunstancia histórica le dan nuevos sentidos. Desde esta lógica no puede hablarse de una historia de la lectura, sino de una historia de las lecturas, interesada en estudiar los fenómenos de apropiación del libro como bien

¹⁶ Luis Bernardo Peña, *La lectura en contexto*, Bogotá, Ministerio de Educación Nacional, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, 2002.

¹⁷ Para profundizar en esta mirada sociológica e histórica de la lectura puede leerse Guglielmo Cavallo *et al.*, *Historia de la lectura en el mundo occidental*, Madrid, Taurus, 2001; Anne Marie Chartier *et al.*, *La lectura de un siglo a otro, discursos sobre la lectura (1980-2000)*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2002.

cultural, es decir, el uso y las prácticas que se dan alrededor de ese objeto cultural dentro de un determinado contexto histórico.

La lectura es una práctica social históricamente construida. Cada lector, cada comunidad de lectura tiene sus propios modos de leer, sus maneras de usar, interpretar y apropiarse de los textos escritos. Cada sujeto y cada escena de lectura son únicos y como tal deben abordarse; su estudio ayudará a ampliar la comprensión acerca del significado y el sentido de la lectura, y arrojará valiosa información sobre la manera como se pueden promover auténticas experiencias en los diversos ámbitos en que la lectura se desarrolla.

Desde esta comprensión de la lectura se propone un cambio de perspectiva en cuanto a la promoción de lectura: en lugar de entenderla como una acción mediante la cual transportamos a sitios “vírgenes de lectura” un modelo preestablecido, se propone reconsiderar, en estos sitios, lo que podría ser la lectura así como las experiencias que podrían conducirnos a ella y mantenerla¹⁸.

Esta manera de entender la lectura ha puesto en evidencia tanto una dimensión íntima como una dimensión social de la experiencia lectora¹⁹, y ha abierto interesantes perspectivas para el estudio y fomento de la lectura en los diversos escenarios de la vida social en que ésta se produce: comunidades marginadas de la cultura escrita, penitenciarías, hospitales, entre muchos otros.

Lectura como derecho²⁰

Otra manera de entender la lectura, realzando su carácter político, es concebirla como un derecho, como una condición para el desarrollo humano y social, para el ejercicio de la ciudadanía y la consolidación de la democracia. Según las Naciones Unidas, para el año 2010 la población adulta

¹⁸ Para ampliar esta idea puede consultarse Michel Peroni, “La lectura como práctica social. Los equívocos de una evidencia”, conferencia magistral pronunciada en el II Encuentro de promotores de lectura, en la XVIII Feria Internacional del Libro de Guadalajara, 2004 (disponible en <http://www.fil.com.mx/promotores/ponencias/ponencia.asp?rt=&id=4>).

¹⁹ Michèle Petit, reconocida investigadora en el campo de la lectura, quien trabaja la relación de distintos sujetos con los libros desde una perspectiva cualitativa y etnográfica, muestra la manera como algunas personas —sobre todo inmigrantes y jóvenes— se hicieron o pueden hacerse más sujetos de sus destinos singulares y colectivos a partir de la lectura. Véase Michèle Petit, *Lecturas: del espacio íntimo al espacio público*. México, Fondo de Cultura Económica, 2001.

²⁰ Tres de los documentos que sirvieron como insumo para la elaboración de este apartado fueron: *Asolectura, Resultados de los Primeros encuentros regionales de lectura y escritura Colombia*, 2002; *Políticas públicas de lectura y escritura para el municipio de Santiago de Cali*, 2005; Silvia Castrillón, *El derecho a leer y a escribir*, Colección Lecturas sobre Lecturas, No. 10, México, Conaculta, 2004.

analfabeta será de 830 millones de personas y es perentorio entender que se trata de una lucha no sólo en pos de metas educativas, sino en pos de justicia social, dignidad humana y empoderamiento de las personas²¹. Conocer, usar y acatar los derechos y deberes que ser ciudadano conlleva no es posible si las personas permanecen excluidas de la cultura escrita. Si bien la formación de sociedades lectoras implica la participación y el compromiso de todos, es al Estado, en tanto garante de los derechos culturales²², a quien le compete presidir este esfuerzo.

La lectura es un derecho; no es un lujo ni una obligación²³. No es un lujo de élites que pueda asociarse con el placer y la recreación, ni es una obligación impuesta por la escuela. Es un derecho de todos que, además, permite un ejercicio pleno de la democracia²⁴. Leer y escribir son prácticas que ayudan a las personas a construir tanto su individualidad como su sociabilidad, a construir el mundo con responsabilidad y solidaridad.

Desde esta mirada se hace un llamado para que el déficit de la lectura se politice, para que se entienda que la lectura no es una marca de sabiduría sino una marca de ciudadanía, asociada al desarrollo humano y social. La politización equivale a no reconocer ninguna neutralidad cultural a la lengua escrita; al contrario, la politización le reconoce una carga de valor que afecta la formación de conciencia pública, que influye en las agendas de opinión y que presiona la democratización de la información y el conocimiento²⁵. De ahí que, desde esta perspectiva, se proponga que los programas de fomento de la lectura deban inscribirse en proyectos políticos de cambio social, de participación, de democratización, para los que el mejoramiento de la educación es una condición básica²⁶.

²¹ *Década de la Alfabetización de NN. UU. Documento base para consulta*, junio de 2000.

²² A finales de la Segunda Guerra Mundial surgió una segunda generación de derechos humanos: los derechos económicos, sociales y culturales (DESC). Estos derechos, llamados “de segunda generación”, le permiten al ser humano ejercer plenamente sus derechos civiles y políticos. Una característica de estos derechos es que se realizan por medio del Estado, a diferencia de los civiles y políticos, o derechos de primera generación. Los derechos culturales contemplan, entre otros: el derecho a la educación, el derecho a participar en la vida cultural, el derecho a gozar de los beneficios de progreso científico y de sus aplicaciones, y el derecho a beneficiarse de la protección de los intereses morales y materiales que surgen de la producción científica, literaria y artística.

²³ Emilia Ferreiro, *Leer y escribir en un mundo cambiante*, Barcelona, Cercles, Revista Digital del Centro de Estudios y Recursos Culturales de la Diputación de Barcelona, 2000 (disponible en <http://www.lamalla.net/cercles/>). Para ampliar esta idea, puede consultar también Emilia Ferreiro, *Pasado y presente de los verbos leer y escribir*, México, Fondo de Cultura Económica, 2002.

²⁴ Silvia Castrillón, *op. cit.*

²⁵ Asolectura, *Políticas públicas de lectura y escritura para el Municipio de Santiago de Cali*, 2005.

²⁶ Silvia Castrillón, *op. cit.*

Lectura o lecturas: los códigos, tipos de textos y soportes de la lectura

Otra de las preguntas que el equipo deberá plantearse antes de entrar en los aspectos puramente operativos tiene que ver con los objetos de la lectura, es decir con aquello que “se lee”. En relación con este tema, las concepciones y posiciones son diversas. Veamos algunos ejemplos:

Para algunos, la lectura está asociada con un código particular: el alfabético; otros reconocen como objetos de lectura las tradiciones orales y las diferentes expresiones culturales y artísticas, y consideran que la lectura de textos debe propiciarse junto con la de otros códigos estético-culturales. Desde esta perspectiva, las propuestas para la promoción de la lectura son, a la vez, propuestas para la promoción cultural que propician un diálogo permanente entre diferentes campos artísticos: literatura, plástica, cine, teatro, música, medios, entre otros.

En cuanto a los tipos de textos escritos que deben formar parte de la oferta de lectura de los planes, las posiciones también son diversas. Algunos PNL, considerando el valor estético y cultural de la literatura, privilegian de manera abierta los textos literarios; otros, enfatizando en la función comunicativa del lenguaje, consideran que los PNL deben garantizar el acceso a todo tipo de géneros y propiciar lecturas de carácter recreativo, informativo, formativo y profesional. En consonancia con esta segunda posición, la oferta de lectura de los planes incluye una amplia gama de textos: literarios, informativos, documentales, periodísticos, de superación personal, prescriptivos, etcétera²⁷.

El tercer aspecto a discutir tiene que ver con los soportes de lectura. Si bien es cierto que los avances recientes en el campo de la informática y de las telecomunicaciones han desencadenado una revolución en el acceso a la información y en los modos de leer, y que muchos coinciden en que la definición de alfabetismo debe incluir la capacidad de aprender, comprender e

²⁷ La idea de lector competente, como aquel que está en condiciones de manejar distintos tipos de textos en función de la situación comunicativa, proviene, en buena parte, de los aportes de la sociolingüística y de la lingüística textual. Al respecto, podrían consultarse autores como T. A. van Dijk, D. Hymes y M. A. K. Halliday.

interactuar con la tecnología de manera significativa²⁸, la mayoría de los PNL conciben la lectura, fundamental o exclusivamente, con la lectura de libros.

En el estudio comparado sobre planes nacionales de lectura realizado por el Cerlalc²⁹, se vio que el índice per cápita de libros leídos continúa siendo, para muchos, el principal —cuando no, el único— indicador del nivel de lectura de un país, y que las estadísticas que se citan como soporte para describir la situación de la lectura están referidas al libro: las ventas, los costos, las colecciones existentes en las bibliotecas, el déficit de librerías y los problemas de distribución.

La pregunta que los PNL deberán responder acerca del concepto de lectura es si la definen, exclusivamente, alrededor de las tecnologías impresas o si incluyen en sus objetivos la formación de lectores que puedan hacer uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) y, en lugar de considerarlas una amenaza, estudiar las implicaciones que éstas tienen en los modos de leer, así como la manera como éstos pueden convivir y potenciarse³⁰.

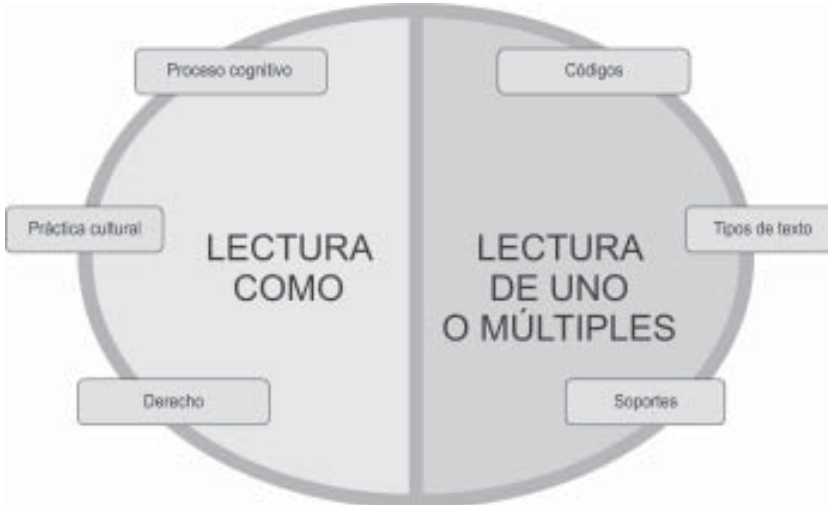
²⁸ Sobre el tema puede consultarse en la web la declaración de la Asociación Internacional de Lectura (IRA, por su sigla en inglés), sobre la *Integración del lenguaje y las TICs en el aula de clase* (disponible en <http://www.eduteka.org/DeclaracionIRA.php>); puede consultarse, además, el *Manifiesto sobre Internet*, de la Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias, Ifla (disponible en <http://www.ifla.org/III/misc/im-s.htm>)

²⁹ Beatriz Helena Isaza y Luis Bernardo Peña, *op. cit.*

³⁰ Algunas referencias para abordar este tema son Bruno Olliver, *Internet, multimedios. ¿Qué cambia en realidad?*, México, Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa —Ilce—, 2000; César Coll, *Lectura y alfabetismo en la sociedad de la información*, UOC papers, artículo en línea, 2005 (disponible en <http://www.uoc.edu/uocpapers/1/dt/esp/coll.pdf>), y José Antonio Millán, *La lectura y la sociedad del conocimiento*, Madrid, Federación de Gremios de Editores de España, 2000, en donde se sostiene que la lectura es la herramienta que permite transformar en conocimiento la sobreabundancia de datos que ofrece la actual sociedad de la información (disponible en <http://www.jamillan.com>).

Discuta con su equipo:

¿Qué opinan sobre estas miradas acerca de la lectura? ¿Cuáles serían las de mayor pertinencia para orientar la formulación de su plan? ¿Qué otras perspectivas incluirían?



2. Marco situacional

Así como existe una realidad conceptual que imprime su sello al plan, y a la cual nos referimos en el capítulo anterior, existe otra realidad —la de los hechos— que le precede y que también debe conocerse, en tanto ayuda a entender el sentido y la pertinencia de un PNL y a generar un ambiente propicio para su implementación.

El marco situacional es el escenario del plan. Se trata de todas aquellas circunstancias pasadas y presentes que lo rodean y que han de tenerse en cuenta como referencia y como apoyo para la propuesta que se va a formular. Los componentes situacionales que proponemos considerar para el diseño del plan son los documentos marco, internacionales y nacionales, que permitan avalar el sentido y la pertinencia del plan; los antecedentes, y el diagnóstico de la situación de la lectura en el país.

Este capítulo se organiza desde una lógica que va de lo general a lo particular; desde una mirada de lo que sucede con la lectura en el ámbito internacional, hasta la situación de la lectura en un país particular. Es importante tomar conciencia de que la alfabetización es un reto mundial y que es necesario enmarcar los PNL en un movimiento macro que los respalde y dimensione como parte de un esfuerzo de la comunidad internacional en favor de los derechos humanos.

2.1 Documentos marco

Definición

Los documentos marco son aquellos documentos de orden internacional o nacional, producidos por diferentes organismos, que ubican el plan en un contexto más amplio y que aportan referentes políticos, jurídicos y/o conceptuales desde los cuales éste puede avalarse. Algunos ejemplos de este tipo de documentos son las declaratorias; los acuerdos; las recomendaciones suscritas por organismos internacionales en eventos como foros, convenciones, encuentros, etcétera; los documentos legales, como constituciones nacionales o leyes relacionadas con el libro y la lectura; los documentos institucionales, como planes de educación, cultura o desarrollo, o los documentos académicos, como estudios que señalan la relación entre lectura y desarrollo, o los niveles de lectura de los estudiantes latinoamericanos.

Tabla 2
Ejemplos de documentos marco
Documentos de orden regional

- *Agenda de políticas públicas de lectura*³¹
- Documentos Unesco-Orealc sobre el programa *Educación para todos* y sobre la *Década de la alfabetización*³²
- Documentos del *Proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe — Prealc*—³³
- Documentos de la Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias —Ifla—³⁴
 - *Directrices Ifla/Unesco para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*
 - *Manifiestos de la Unesco para la biblioteca pública*
 - *Manifiestos de la Unesco para la biblioteca escolar*
 - *Manifiesto sobre Internet*, de la Ifla
- Comunicados especiales de Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno.

Documentos de orden nacional

- Constituciones nacionales
- Leyes de cultura, de educación, del libro y la lectura
- Planes de cultura, de educación, de desarrollo

Estudios

- *Una región de lectores. Análisis comparado de planes nacionales de lectura en Iberoamérica*³⁵
- *Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemáticas y factores asociados en alumnos de tercer y cuarto grado de educación básica*³⁶
- *Estudio sobre el progreso internacional de la competencia en lectura —Pirls*—³⁷
- *Programa internacional de evaluación de estudiantes —Pisa*—³⁸

³¹ El Cerlalc y la OEI, en el marco del Plan Iberoamericano de Lectura —ILíMITA—, llevaron a cabo, del 13 al 15 de septiembre de 2004, en Cartagena de Indias, Colombia, la Reunión para la formulación de una agenda de políticas públicas de lectura, con la participación de dieciocho expertos del sistema del libro y la lectura, provenientes de diez países. Como resultado de este trabajo se produjo un documento guía en el que se establecen diez grandes prioridades para el desarrollo de la lectura en la Región. El documento está disponible en la página web del Cerlalc (www.cerlalc.org).

³² Consultar, en la sección de educación de la página web de la Unesco (<http://www.unesco.org/>), los documentos sobre el programa *Educación para todos (Education for All)* y sobre la Década de la Alfabetización (United Nations Literacy Decade—UNLD). En 1990, los países del mundo, reunidos en Jomtien, Tailandia, suscribieron la *Declaración mundial sobre Educación para todos*. Diez años más tarde, en el Foro mundial de educación, en Dakar, los países reafirman su compromiso con una educación de calidad para todos y establecieron un *Marco de acción mundial*, que contiene seis metas cuyos logros se proyectan para el año 2015. En febrero de 2003 se lanzó el *Decenio de las Naciones Unidas para la alfabetización*, cuyo seguimiento está a cargo de la Unesco. La *Década* está inserta en el marco del *Programa mundial de educación para todos*, con el propósito de lograr alfabetización de calidad para niños, niñas, jóvenes, hombres y mujeres. En la página web de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe —Orealc— encontrará el documento *Década de la alfabetización de las NN. UU. Documento base para consulta, junio de 2000* y otros documentos digitales sobre la *Década de la alfabetización 2003-2012* (disponible en <http://www.unesco.cl/esp/>).

³³El *Proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe* —Prealc—, aprobado en 2002 por los ministros de Educación de nuestros países, en apoyo a *Educación para todos*, establece cinco focos estratégicos de atención prioritaria, fundamentales para hacer realidad el cumplimiento de las metas de *Educación para todos* en la región. En la página del Proyecto (<http://www.unesco.cl/ept/Prealc/>) encontrará documentos y enlaces interesantes.

³⁴ La Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias —Ifla— es una de las más antiguas organizaciones no gubernamentales, creada para fomentar la comprensión internacional, la cooperación, el debate, la investigación y el desarrollo en todos los campos de la actividad bibliotecaria. 144 países son miembros de la Ifla. Para ampliar información y acceder a todos los documentos citados, puede consultar su página web (<http://www.ifla.org/>).

³⁵Este estudio, elaborado por el Cerlalc, en el marco del Plan Iberoamericano de Lectura —ILIMITA—, evidencia el gran interés que existe en la región por llevar a cabo planes nacionales de lectura, y describe nueve planes en curso. El estudio está disponible en la página web del Cerlalc (www.cerlalc.org).

³⁶ El Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (Llece) fue creado por la Unesco, en 1994, debido a la valoración que la Organización hace del desarrollo de Sistemas Nacionales de Evaluación en América Latina. Entre las actividades efectuadas por el Laboratorio, se distingue, por su importancia para la región, el *Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemáticas y factores asociados en alumnos de tercer y cuarto grado de educación básica*, de 13 países de la región; este estudio es reconocido —tanto dentro como fuera del continente— como el más reciente y relevante en su tipo, para América Latina y el Caribe. En la página web del laboratorio (<http://llece.unesco.cl/index.act>) encontrará información sobre este y otros estudios.

³⁷El examen Pirls (Examen Internacional sobre Estudio de Progreso en Lectura) es elaborado en Estados Unidos por la IEA (Asociación Internacional para la Evaluación de Logros Educativos) con sede en Boston College. La prueba se realiza con estudiantes de cuarto grado, en más de 60 países del mundo que aceptan —a través de sus ministerios de Educación— su aplicación y resultados comparativos. La primera evaluación internacional se hizo en 2001 y la segunda se llevará a cabo a lo largo de 2006.

³⁸ El examen Pisa (Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes) es realizado, desde 2000, cada tres años por la Unesco y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Oede). La última evaluación fue en 2003 y participaron 43 países. Esta prueba evalúa tres competencias en jóvenes de 15 años: 1) comprensión de textos expositivos; 2) solución de problemas matemáticos, y 3) competencias científicas.

¿Por qué son importantes los documentos marco?

Los documentos marco son fundamentales para entender la razón de ser de un PNL desde una óptica que, si bien no excluye la realidad nacional, la trasciende. El documento que se elabore como producto de la fase de diseño del plan debe mostrar la relevancia que reconocidos organismos internacionales están dando al tema de la formación de lectores, y hacer visible el hecho de que diversos países de la región están apostándole a los PNL como herramientas para concretar y potenciar sus políticas públicas de lectura.

El documento también deberá señalar aquellas disposiciones de la Constitución y de las leyes, relacionadas con el libro y la lectura, que podrán cumplirse a través del plan, así como su aporte a los planes de desarrollo, de cultura y/o de educación vigentes en el país.

Acciones recomendadas

1. Consulte a especialistas en el tema del libro y la lectura sobre documentos internacionales y nacionales que puedan servir como referencia al plan.
2. Proponga la conformación de un grupo de personas del equipo interesadas en llevar a cabo la búsqueda de documentos marco.
3. Defina un tiempo límite para la revisión de documentos y para la presentación de los aportes encontrados en cada uno.
4. Organice una reunión para que el equipo del PNL conozca estos aportes y para seleccionar los documentos más pertinentes. No es necesario dar cuenta de todos, pero es clave incluir aquellos que, desde miradas diferentes, validen la pertinencia de trabajar en el fomento de la lectura.
5. Escriba un apartado sobre los documentos marco que sirven de referencia al plan. No olvide incluir citas para resaltar ideas y datos que impacten al lector:

América Latina y el Caribe es la región con mayor desigualdad del planeta y donde la pobreza crece de manera alarmante. En 1980 había 50 millones de pobres, a fines de los noventa la cifra se había elevado a 192, y hoy son más de 250 millones; esto es, cerca de la mitad de la población vive en pobreza. Las políticas sociales no han sido capaces de revertir esta tendencia. La educación no ha sido capaz de disminuir esta brecha, ni aumentar la movilidad social a través de una oferta educativa que asegure a la población igualdad de oportunidades.

Garantizar una educación básica de buena calidad para todos, bajar las tasas de analfabetismo y posibilitar la formación de las personas a lo largo de la vida son desafíos que necesitan ser enfrentados por toda la sociedad. Los recursos y esfuerzos para mejorar la calidad y equidad de la educación necesitan ser intensificados en pro de un desarrollo más justo y humano.

Tomado del folleto *La Orealc y Educación para todos*

La alfabetización universal continúa siendo un desafío cuantitativo y cualitativo de grandes proporciones tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados. El desafío incluye:

- Los 875 millones de personas jóvenes y adultos analfabetas y los 113 millones de niños y niñas que permanecen todavía fuera de la escuela y que continúan nutriendo cada año las estadísticas de analfabetismo. Son los más pobres entre lo pobres y la mayoría son mujeres. El hecho de que el mapa de la pobreza coincida con el mapa de las inequidades sociales, étnicas y de género, hace de la lucha por la alfabetización una lucha no sólo en pos de metas educativas, sino en pos de justicia social, dignidad humana y empoderamiento de las personas.
- La presumiblemente gran proporción de la población mundial que es considerada y se considera a sí misma alfabetizada, pero que tiene un dominio ineficiente de la alfabetización para lidiar incluso con las tareas más elementales

de la comunicación escrita. El *analfabetismo funcional*, un fenómeno que llamó la atención solamente en tiempos recientes, afecta tanto a los países en desarrollo como a los países desarrollados, y está relacionado tanto con la calidad de la educación formal como de la no formal. De este modo, si el analfabetismo estuvo tradicionalmente asociado con la ausencia de escolaridad, hoy en día la asociación entre escolaridad y alfabetización ya no puede darse por obvia. La batalla por la alfabetización se ha tornado un tema crítico tanto dentro como fuera de las aulas.

- El número creciente de niños, jóvenes y adultos que saben leer y escribir pero que no usan ese conocimiento de manera activa y/o significativa. El *iletrismo* ha surgido como un nuevo concepto y una nueva preocupación, no sólo en sociedades altamente alfabetizadas sino en aquellas que están aun lidiando con problemáticas extendidas de analfabetismo.
- La distancia creciente entre analfabetos y alfabetizados, en el contexto de las nuevas posibilidades de desarrollo y aplicación de la alfabetización, abiertas por las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Las perspectivas para lograr la alfabetización universal no son alentadoras. Según las últimas estimaciones de la Unesco, y de continuar las tendencias actuales, para el año 2010 la población adulta analfabeta representaría 830 millones de personas y la proporción decrecería solamente de 20% a 17 % (es decir, una de cada seis personas adultas seguirá siendo analfabeta). Por otra parte, satisfacer las necesidades básicas de alfabetización de la población ha pasado a ser una empresa cada vez más compleja, dados los niveles educativos cada vez más altos requeridos por las sociedades modernas así como la complejización del proceso mismo de alfabetización que hoy debe lidiar con aplicaciones diversas y sofisticadas, incluyendo el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Década de la alfabetización de NN. UU. Documento base para consulta, junio de 2000

Si bien muchas bibliotecas públicas, respondiendo al desafío de la revolución electrónica, la han aprovechado para desarrollar sus servicios de maneras novedosas que no pueden menos que entusiasmarlos, cabe mencionar la otra cara de la moneda. El Informe sobre desarrollo humano que las Naciones Unidas publicó en 1999, a la vez que afirmaba que Internet es el instrumento de comunicación que se propaga con más rapidez en toda la historia, también revelaba que el Asia meridional, donde vive el 23,5 % de la población mundial, tiene menos del 0,1 % de los usuarios de Internet del planeta. En un cuarto de los países del mundo hay menos de un teléfono por cada cien habitantes. Para sacar partido a las oportunidades que representan las tecnologías de la información y comunicación, es imprescindible que la población esté alfabetizada, que posea nociones de informática y que exista una red de telecomunicaciones segura. El riesgo de una brecha cada vez mayor entre los que poseen información y los que no la poseen nunca ha sido tan grande. Pero estas disparidades no son sólo un problema entre países en fases de desarrollo diferentes, sino también entre grupos e individuos dentro de los propios países. En el Informe de Naciones Unidas se afirma que: “Se necesitan esfuerzos decididos para incluir a los países en desarrollo —y a los pobres de todo el mundo— en la conversación mundial”.

Ifla/Unesco, Directrices para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas, 2001

La libertad, la prosperidad y el desarrollo de la sociedad y de los individuos son valores humanos fundamentales. Estos sólo podrán alcanzarse mediante la capacidad de ciudadanos bien informados para ejercer sus derechos democráticos y desempeñar un papel activo en la sociedad. La participación constructiva y la consolidación de la democracia dependen tanto de una educación satisfactoria como de un acceso libre y sin límites al conocimiento, el pensamiento, la cultura y la información.

La biblioteca pública, puerto local hacia el conocimiento, constituye un requisito básico para el aprendizaje a lo largo de los años, para la toma independiente de decisiones y el progreso cultural del individuo y los grupos sociales.

Este Manifiesto proclama la fe de la Unesco en la biblioteca pública como una fuerza viva para la educación, la cultura y la información y como un agente esencial para el fomento de la paz y del bienestar espiritual a través del pensamiento de hombres y mujeres.

Así pues, la Unesco alienta a las autoridades nacionales y locales a dar soporte y comprometerse activamente en el desarrollo de las bibliotecas públicas.

Ifila/Unesco, *Manifiesto de la sobre la biblioteca pública*, 1994

2.2 Antecedentes del plan

Definición

Un antecedente es una circunstancia previa a un asunto que sirve para comprender o valorar hechos posteriores. En el caso de un PNL estos antecedentes se refieren a aquellos programas que han marcado un hito en la historia del fomento a la lectura del país. Los antecedentes deben entenderse como hechos portadores de lecciones y no como listados de programas del pasado que se registran en el documento base para cumplir con un formalismo.

Tabla 3

Tipo de antecedentes a tener en cuenta

- Planes nacionales previos
- Campañas de alfabetización
- Campañas de promoción de lectura
- Acciones puntuales, locales, de ciclo corto para la promoción de la lectura

¿Por qué son importantes los antecedentes?

Son varias las razones por las cuales los PNL deben identificar, recoger, analizar y presentar los antecedentes sobre programas, proyectos y acciones para el fomento de la lectura, realizados antes de la formulación del plan; algunas de ellas son:

- Los PNL no parten de cero. Uno de los errores más comunes en la formulación de programas radica en desconocer las acciones que los precedieron y las lecciones que de éstas se derivan.

- Conocer estos antecedentes permite retomar iniciativas que han dado buenos resultados y previene para que no se repitan los mismos errores del pasado.
- Ésta es una manera de reconocer los esfuerzos de entidades y personas que han trabajado en favor de la lectura.

Acciones recomendadas

1. Proponga la conformación de un grupo de personas interesadas en llevar a cabo la búsqueda y el análisis de los antecedentes y defina un tiempo límite para esta tarea.
2. Busque conocedores de la historia de la lectura en su país y pregúnteles sobre las entidades del gobierno, de la sociedad civil y del sector privado que hayan trabajado por el fomento de la lectura, y sobre los programas y proyectos más representativos que se hayan adelantado en este tema.
3. Solicite a estas entidades los documentos que den cuenta de los programas y complemente esta información con entrevistas a aquellos que conozcan su historia. Es frecuente encontrar en algunas entidades funcionarios que son la “memoria institucional”; contáctelos.
4. Aclare muy bien el tipo de información que busca. Además de conocer las acciones adelantadas, es muy importante identificar cuáles fueron los aportes más significativos de estos programas a la historia de la lectura, las lecciones principales que de éstos se derivan, los obstáculos que enfrentaron y las razones por las cuales finalizaron.
5. Dedique un tiempo para que su equipo reflexione sobre las lecciones que estos antecedentes pueden aportar al plan: qué estrategias son las que mejor han funcionado y cuáles no, cómo evitar que el nuevo plan enfrente las mismas dificultades que los anteriores, en qué medida el plan da continuidad a los esfuerzos emprendidos previamente, cuáles son los nuevos derroteros que deberán incluirse en la propuesta, entre otras.
6. En el momento de escribir el apartado sobre los antecedentes del plan, recuerde incluir las lecciones derivadas de su análisis y no limitarse al típico listado de antecedentes.

2.3 Diagnóstico de la situación de la lectura

Definición

El diagnóstico es una descripción de las fortalezas y debilidades de la situación de la lectura del país, útil para justificar la necesidad del PNL y para construir una propuesta que responda a las necesidades de la realidad nacional. Se lleva a cabo mediante la recolección, generación y análisis de información relacionada con el sistema para la creación, producción, distribución y uso de materiales de lectura.

Tabla 4

Aspectos de la situación de la lectura que se pueden considerar en el diagnóstico

- Situación de autores, ilustradores, diseñadores y otros creadores: registro de estos actores, situación social y económica, condiciones laborales...
- Estado actual del mercado del libro: estadísticas sobre producción del libro en el país, canales de exportación e importación, determinación de nichos de mercado según se trate de productos educativos, de literatura, de interés general, de referencia, entre otros.
- Canales de distribución: base de datos sobre canales de distribución, situación nacional de los canales de distribución, etcétera.
- Estado de las librerías: cantidad de librerías en el país, distribución geográfica y demás.
- Estado de las bibliotecas públicas: cobertura, infraestructura, dotación, servicios para la formación de lectores, usuarios, situación laboral del bibliotecario o de la persona encargada, valoración de la comunidad, plataforma tecnológica, programas para la alfabetización digital del personal y de los usuarios, etcétera.
- Niveles de analfabetismo: porcentajes relacionados con los diversos tipos de analfabetismo (absoluto, funcional, digital...).
- Comportamiento lector de la población en general: compra y consumo de libros, tipos de materiales de mayor lectura, propósitos de ésta, lectura en otros soportes, valoración de la lectura en relación con otras actividades...
- Mediadores: calidad de la oferta para la formación inicial y continua de docentes y bibliotecarios como promotores de lectura, condiciones laborales, espacios para la formación de los mediadores como lectores, acceso a materiales de actualización, redes existentes, entre otros aspectos.
- Pedagogía de la lengua escrita: concepciones y prácticas imperantes en la escuela, situación de los maestros como lectores y escritores, uso de acervos en las escuelas, didáctica inicial de la lengua escrita, vinculación de la escuela con otros programas para la formación de lectores, uso de las TIC para la formación de lectores y escritores, índices de deserción escolar, etcétera.

- Estado de las bibliotecas escolares: concepción de biblioteca escolar, infraestructura, estado de acervos y material educativo, uso de la biblioteca escolar, formación y condiciones laborales del personal encargado de manejarla, programas para el fomento de la lectura desarrollados desde la biblioteca y demás.
- Competencias lectoras en los estudiantes: capacidad de los estudiantes de educación básica (primaria y secundaria) para responder a pruebas de interpretación textual internacionales (ver tabla 2); nacionales; de estados, provincias o departamentos, o municipales.
- Ámbito familiar: concepciones acerca de la lectura y de su valor; qué, cómo y para qué se lee; material de lectura disponible en los hogares; tiempo dedicado a la lectura...
- Población con necesidades educativas especiales: principales problemáticas, propuestas para la formación de lectores ofrecidas en la escuela y en otros espacios, por ejemplo.
- Comunidades marginadas de la cultura escrita, como poblaciones indígenas o poblaciones geográficamente aisladas: concepciones de lectura, tipo de prácticas lectoras que llevan a cabo, posibilidades de acceso a material de lectura en diferentes formatos y soportes, oferta editorial acorde a sus necesidades, entre otros.
- Investigación: estado actual de la investigación sobre lectura y escritura, quiénes investigan y sobre qué lo hacen, tendencias, temas sobre los cuales se requiere profundizar, etcétera.
- Entidades y programas para el fomento de la lectura que existen en el país: censo de entidades y de tipo de programas, ubicación geográfica, poblaciones atendidas...

La recolección de dicha información, sea de tipo cuantitativo y/o cualitativo, puede hacerse recopilando y seleccionando información proveniente de estudios, encuestas y demás, realizados previamente, y/o adelantando estudios específicos que den cuenta de la situación actual del libro y de la lectura, y que sirvan de base para la formulación de objetivos y metas, y para el seguimiento al impacto del plan.

Los diagnósticos deben ser participativos y descentralizados. La consulta, directa o indirecta, a diversos actores y en todos los ámbitos —nacional, regional³⁹ y local— dará como resultado un diagnóstico más completo, veraz y heterogéneo, y permitirá que los actores se sientan coautores del plan, en la medida en que expongan sus problemáticas, avances y necesidades específicas, o tengan la posibilidad de hacerlo.

Los diagnósticos no sólo deben dar cuenta de las debilidades de la situación de la lectura. Sin lugar a dudas son muchos los esfuerzos y avances que se están dando en los diferentes países, y es importante tenerlos en cuenta ya que la tendencia es la de centrarse únicamente en las

³⁹ Los términos “región” y “regional” se refieren a las provincias, departamentos, estados o autonomías en que pueden estar divididos los países iberoamericanos.

dificultades y en los déficit. Pareciera que la justificación de los PNL se validara solamente desde los problemas y que los aciertos no fueran razones de peso para apoyarlos. La realidad de la lectura implica estas dos caras, y reconocer lo positivo es fundamental si queremos que los PNL sean instrumentos que articulen y potencien el trabajo serio que los precede.

En síntesis:

Los diagnósticos deben ser participativos, descentralizados e integrales, en tanto dan cuenta de la situación de los diversos componentes del sistema para la creación, producción, distribución y uso de materiales de lectura, y deben mostrar tanto las fortalezas como las debilidades de la situación de la lectura del país.

¿Por qué es necesario realizar un diagnóstico?

Estas son algunas de las razones que justifican la realización de un diagnóstico como parte del proceso para la formulación de un PNL:

- El diagnóstico es un potente instrumento para demostrar la necesidad y pertinencia de un PNL.
- El diagnóstico ayuda a definir prioridades y a plantear objetivos, metas y acciones ajustadas a la realidad nacional.
- Un diagnóstico participativo contribuye a la formulación de planes descentralizados que respeten las realidades y competencias regionales.
- El diagnóstico establece una línea de base que permite hacer un seguimiento periódico al impacto del plan.

Acciones recomendadas

1. Decida si se hará un diagnóstico específico desde el cual se orientará la formulación del plan o si éste se llevará a cabo reuniendo información de estudios adelantados previamente⁴⁰.

⁴⁰ Este es un punto sobre el cual no hay consensos y que deberá discutirse en función de la situación de cada país (vigencia y validez de la información con que se cuenta, tiempo y recursos disponibles para la realización del diagnóstico, entre otros). El estudio *Una región de lectores. Análisis comparado de planes nacionales de lectura en Iberoamérica* señala como una debilidad el hecho de que la mayoría de los diagnósticos de los planes se han hecho reuniendo estudios previos y no a partir de información actualizada y específica.

2. Determine el grado de especificidad del diagnóstico y establezca un tiempo determinado para su realización. Si bien es cierto que la formulación del plan requiere de un diagnóstico inicial, profundizar en el conocimiento de la situación del libro y la lectura del país puede formar parte de los objetivos del plan y, en este sentido, el diagnóstico se enriquecerá en la medida en que el plan avance.
3. Invite a los diversos sectores (ministerios y secretarías de educación y de cultura, fundaciones, asociaciones, organizaciones de la sociedad civil que trabajen en el fomento a la lectura, cámaras del libro, editoriales, universidades, centros de investigación, medios de comunicación, etcétera) a participar en el diagnóstico.
4. Propicie un diálogo directo con diversos actores (por ejemplo autores, editores, libreros, bibliotecarios, docentes, promotores de lectura, profesionales de los medios, estudiantes, usuarios de bibliotecas, investigadores, expertos en el tema de la lectura, líderes de la sociedad civil que vengan trabajando en pro de la lectura, padres y madres de familia, madres comunitarias, por señalar algunos) para identificar con claridad los problemas prioritarios que estos actores de la lectura quisieran ver resueltos.
5. Amplíe la recopilación de información cuantitativa con la realización de diferentes actividades (entrevistas, foros, talleres, consultas públicas, etcétera) que le aportarán un conocimiento de tipo cualitativo definitivo para complementar el panorama de la lectura de su país.
6. Evite centralizar el diagnóstico. Recuerde que la realidad de la lectura de un país es diversa y que, en cada región, existen actores clave que deben ser invitados a participar, dando cuenta de las principales fortalezas y necesidades de su región.
7. Determine los aspectos de la situación de la lectura que se incluirán en el diagnóstico (ver tabla 4). Son muchos los temas por indagar: discuta cuáles son los más pertinentes y focalice los esfuerzos. La tarea se facilitará en la medida en que cuente con un equipo apoyando el diagnóstico. Los aspectos que se abordarán podrán distribuirse en función de los conocimientos, competencias e intereses de los participantes.

8. No desdeñe indagaciones que, a simple vista, no parecieran estar relacionadas —índices de pobreza y desempleo, trabajo infantil, asistencia a museos, televidencia, deporte, etcétera— pues le pueden dar buenas pistas.
9. Haga un inventario de entidades y de programas de lectura vigentes en su país, en los ámbitos nacional, regional y local. Este conocimiento es definitivo tanto para no repetir esfuerzos como para potenciar y articular las iniciativas existentes.
10. El diagnóstico deberá ser sencillo, claro y accesible a todos los actores involucrados en la formulación y ejecución del plan.

3. Marco operativo

Según el diccionario de la Real Academia Española, el significado del término operativo es “preparado o listo para ser utilizado o entrar en acción”. El marco operativo del plan se refiere a aquellos aspectos prácticos que se deberán precisar en la fase de formulación como condición para su puesta en marcha.

El camino que hemos recorrido desde el marco referencial hasta el operativo va de lo general a lo específico, y de lo teórico (qué se entiende por PNL, qué se entiende por lectura) a lo práctico. Es en el marco operativo en donde se definen y precisan muchos de los “cómo” necesarios para llevar a cabo el plan: qué entidades se pueden convocar y cómo hacerlo, cómo organizar el equipo encargado de coordinar el plan, qué tipo de acciones se pondrán en marcha, cómo se consiguen recursos, cómo se evaluará el plan, etcétera.

A continuación se exponen varios de los posibles componentes del marco operativo de un PNL: entidades participantes, estructura organizativa, articulación, descentralización, destinatarios finales, objetivos y metas, líneas de acción, seguimiento y evaluación, gestión de recursos, comunicación y continuidad. La presentación sigue un esquema que incluye la definición de cada componente, una justificación sobre la necesidad de tenerlos en cuenta al formular el plan y, por último, las acciones recomendadas para su desarrollo, acompañadas de ejemplos provenientes de planes que ya están en marcha.

3.1 Entidades participantes

Definición

Las entidades participantes en un PNL son aquellas instituciones (públicas, privadas, civiles, etcétera) que, de diversas maneras, se suman para llevar a cabo el plan. No todas las entidades participan del mismo modo, y éste es un aspecto importante, pues amplía el panorama de posibles entidades.

Tabla 5**Modalidades de participación en un PNL**

- *Entidades de apoyo:* son aquellas entidades supranacionales o del ámbito iberoamericano que trabajan en todo lo relacionado con el mejoramiento de calidad de la educación y la cultura en la región; es el caso de la Unesco, el Cerlalc o la OEL.
- *Entidades coordinadoras:* éstas conforman el equipo encargado de planear, coordinar, articular y controlar el PNL. Tienen a su cargo determinar alianzas con otras entidades, conseguir recursos, definir acciones y contratar proyectos. Generalmente se trata de ministerios de Cultura y Educación, nacionales o federales; secretarías regionales y municipales de Cultura y Educación; bibliotecas nacionales; consejos nacionales del libro y la lectura, entre otros.
- *Entidades operativas:* son organismos ejecutores del programa en los niveles regional o local, tales como los gobiernos provinciales, secretarías de educación y de cultura, redes de bibliotecas públicas, fundaciones dedicadas al fomento de la lectura, universidades, organizaciones civiles, editoriales, librerías, administradores culturales, medios de comunicación y demás sectores u organismos públicos y privados que decidan participar, de acuerdo con las líneas de acción definidas por el equipo coordinador.
- *Entidades de enlace:* aquí pueden figurar las ONG, las universidades, los institutos de investigación o las fundaciones privadas que puedan dotar al plan de información básica para su funcionamiento o cumplir tareas operativas que contraten con entidades gubernamentales.
- *Entidades patrocinadoras:* son aquellas entidades, empresas o personalidades que quieran apoyar al plan o destinarle dinero, bienes o servicios, en forma de donaciones, aportes financieros o patrocinios.

Teniendo en cuenta que la tarea de formar sociedades lectoras compromete a toda la sociedad, es de esperar que un PNL se entienda como una excelente oportunidad para movilizar una gran diversidad de sectores y actores que, de manera directa o indirecta, puedan apoyarlo. A continuación se incluyen algunas citas provenientes de los documentos institucionales de los PNL, en las que se expresa claramente la decisión de los gobiernos de vincular a toda la sociedad en la tarea que están emprendiendo, y se presenta una tipología general de entidades participantes en algunos programas y PNL que se llevan a cabo actualmente.

La unión y la colaboración de todos los actores y esferas de la sociedad es una condición básica para poner en marcha el programa nacional *Hacia un país de lectores*. La tarea de formación de lectores requiere el concurso de toda la sociedad: autores, editores, impresores, libreros, bibliotecarios, promotores voluntarios, maestros, padres de familia, organizaciones sociales y privadas, medios de comunicación y ciudadanos en general. También el firme compromiso y la colaboración de los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

*Programa del Fomento de la Lectura y el Libro
“Hacia un país de lectores”, México*

El espíritu que presidió la puesta en marcha de este plan ha sido el convencimiento de que el impulso de la lectura en nuestra sociedad es un objetivo de todos y debe ser obra de todos. Únicamente con la colaboración y participación de la comunidad educativa, de los grupos profesionales relacionados con la cultura, y con el apoyo del sector del libro, de las administraciones autonómica y local, de los medios de comunicación y de toda la sociedad, se podrán mejorar los hábitos lectores en España y lograr que la lectura ocupe el papel principal que le corresponde en la educación y en la cultura.

Plan de Fomento de la Lectura, España

Tabla 6 Tipología de entidades participantes en los planes

- Organismos internacionales
- Ministerios de educación, cultura, ciencia y tecnología, deportes, desarrollo social, desarrollo agrario, salud, trabajo, etcétera
- Consejos, centros, institutos del libro
- Sector editorial
- Grupos de la sociedad civil organizada que trabajen para garantizar el derecho a la cultura y a la educación
- Entidades para el fomento de la lectura
- Empresas privadas con enfoque hacia la seguridad social
- Medios de comunicación
- Universidades y redes de investigadores
- Asociaciones de escritores
- Asociaciones de librereros

Una vez definidas las posibles entidades participantes en el plan, éstas deben ser convocadas por la institución coordinadora, que generalmente es el ministerio de Cultura o el de Educación. Convocar es “citar, llamar a una o más personas para que concurran a un lugar o acto determinado”. Convocar a un plan nacional de lectura implica hacer un llamado, mediante lista previa, a probables comprometidos en la labor orgánica y sistemática de trabajar por la lectura de un país con el objetivo de intercambiar conceptos y experiencias que aporten a la formulación del PNL.

La convocatoria busca que un tema o una problemática en apariencia abstractos o siempre relacionados con entes particulares, sean apropiados por la mayor cantidad de organismos, instituciones y personas a las cuales se debe intentar convencer de participar en un proyecto de interés nacional. Es importante aclarar que convocar no significa sellar acuerdos, tarea propia del ámbito de la articulación. Varios de los convocados probablemente continúen como acompañantes o testigos, pero no como actores generales del proyecto, y no por ello deben quedar excluidos.

Tabla 7

Ejemplo de entidades convocadas por un plan de lectura

En el caso del Programa Nacional por la Lectura, en Cuba, los ministerios de Educación y Cultura establecieron un Comité Coordinador conformado por:

- Biblioteca Nacional José Martí
- Instituto Cubano del Libro
- Sociedad Cubana de Amigos del Libro
- Instituto Cubano de Radio y Televisión
- Consejo Nacional de Casas de Cultura
- Grupo de Desarrollo Sociocultural del Ministerio de Cultura
- Dirección de Formación y Perfeccionamiento del Personal Pedagógico del Ministerio de Educación.
- Dirección de Información Científica y Bibliotecas Escolares del Ministerio de Educación.

Un numeroso grupo de otros organismos e instituciones fueron convocados a participar en el Programa, entre ellos:

- Organización de Pioneros José Martí
- Unión de Jóvenes Comunistas
- Federación Estudiantil Universitaria
- Ministerio de Educación Superior
- Unión de Escritores y Artistas de Cuba
- Asociación Cubana de Pedagogos
- Asociación Cubana de Bibliotecarios
- Oficina del Programa Martiano
- Central de Trabajadores de Cuba
- Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
- Federación de Mujeres Cubanas
- Fuerzas Armadas Revolucionarias
- Ministerio del Interior
- Asociación Nacional de Ciegos y Débiles Visuales
- Asociación Cubana de Sordos e Hipoacústicos
- Asociación Cubana de Limitados Físico Motores
- Ministerio del Azúcar
- Biblioteca Nacional de Ciencia y Técnica
- Sociedad Científico Técnica
- Biblioteca Nacional de Ciencias Médicas
- Sociedad Cubana de Amigos del País
- Comité de Defensa de la Revolución
- Unión de Periodistas y Escritores de Cuba

¿Por qué es importante realizar una convocatoria amplia y plural?

- Resulta claro que es tarea del Estado y de las instituciones de gobierno correspondientes (ministerios de Cultura o de Educación, o conjuntamente) promover y organizar un PNL, pero es también evidente que el Estado no es el único responsable del desarrollo de acciones en pro del fomento de la lectura. De allí la necesidad de incluir o convocar a diversos actores en la elaboración y en el desarrollo del plan de lectura.
- Una convocatoria amplia y plural es condición esencial para la formulación de planes integrales, en tanto ésta garantiza que se tengan en cuenta miradas diversas sobre la realidad de la lectura y los múltiples modos de intervención para transformarla.
- Convocar sectores y actores diversos a la participación en la formulación del plan es un paso esencial para que se comprometan con su puesta en marcha.
- Una convocatoria abierta favorece la sostenibilidad y la continuidad del plan nacional de lectura, en tanto éste deja de ser un asunto privativo de los gobiernos y pasa a ser de incumbencia de otros sectores de la sociedad.

Acciones recomendadas

1. Determine quiénes serán los socios que participarán en el plan. Uno de los insumos para esta acción es el mapeo de entidades y programas de fomento de la lectura, elaborado en el diagnóstico. Recuerde que los PNL deben convocar el mayor número posible de aliados y participantes, sin importar si tienen una relación educativa o cultural directa con el tema de la lectura. En este primer momento es preferible el exceso al defecto: el proceso apenas está comenzando y, posteriormente, aquellos posibles socios que verdaderamente quieran y puedan comprometerse, se mantendrán.
2. El perfil de las entidades a convocar es de diferentes tipos. Veamos, por ejemplo, algunas de las entidades participantes en la *Campaña Nacional de Lectura*, del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina:

- *Entidades públicas:* Secretaría de Deporte de la Nación, Secretaría de Transporte de la Nación, Secretaría de Turismo de la Nación, Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, Ministerio de Salud de la Nación, Ferrobaires (unidad ejecutora del programa ferroviario provincial).
 - *Empresas privadas de gran impacto nacional:* Asociación de Fútbol Argentino (AFA), Coca-Cola, Instituto de Capacitación para los Afiliados del Sindicato de Trabajadores de Edificios de Propiedad Horizontal, Banco de la Provincia de Buenos Aires.
 - *Medios de comunicación:* América TV, diario *El Clarín*, revista *Olé*, *Radio Mitre*.
 - *Cámara nacional del libro:* Cámara Argentina del Libro.
 - *Fundación sin ánimo de lucro:* Fundación Mempo Giardinelli.
 - *Entidades de carácter internacional:* El Fondo Internacional de las Naciones Unidas para la Ayuda a la Infancia —Unicef—; la Cumbre del Mercosur; la Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura —OEI—, y el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe —Cerlalc—, en el marco del Plan Iberoamericano de Lectura —ILÍMITA—.
- 3.** Invite a las universidades y a los grupos de investigadores que vienen trabajando en el tema del fomento a la lectura. El estudio comparado sobre los planes nacionales de lectura adelantado por el Cerlalc mostró una escasa participación de las universidades en los procesos de formulación y desarrollo de los planes, lo cual es preocupante, pues perpetúa el divorcio entre la academia y el sector público, y desaprovecha un conocimiento muy valioso para enriquecer la propuesta del plan.
- 4.** Al escribir las cartas o correos electrónicos para invitar a la convocatoria, luego de un párrafo de presentación del plan, se debe resaltar la importancia de que la entidad *x* participe en la convocatoria.

También es clave solicitar que se gestione en el nivel directivo, la designación de un representante que reúna el perfil requerido para aportar a la formulación del plan.

5. Prepare un borrador con la presentación general del plan de lectura que se dará a conocer en la convocatoria. Algunos de los aspectos que pueden tenerse en cuenta son:
 - Justificación del plan
 - Diagnóstico y presentación básica de la situación de la lectura en el país
 - Objetivos generales del proyecto
 - Líneas de acción
 - Modalidades de vinculación al PNL
 - Tareas inmediatas

Aclare que se trata de un esquema básico, cuyo propósito es servir como punto de partida para orientar la discusión, y que se espera que los participantes contribuyan en el enriquecimiento y la ampliación de esa propuesta.

6. Es importante que en la convocatoria no se señalen aspectos relacionados con temas presupuestales o aporte de dineros. Éstos se abordarán en momentos posteriores del proceso, al definirse las acciones del plan y los compromisos asumidos por las entidades participantes.
7. Utilice diferentes modelos para realizar la convocatoria. Existen dos tipos generales: abierta y cerrada. Al interior de cada bloque se pueden tipificar diversos mecanismos de convocatoria como se observa en el siguiente cuadro que, adicionalmente, define el propósito de cada modalidad.

Tabla 8

Modalidades de convocatoria en un PNL

Convocatoria abierta

A través de esta modalidad se busca contar con la mayor participación posible en el proceso de construcción del PNL. En su versión más amplia, incluye la revisión y evaluación del proyecto de plan por parte de un grupo representativo de ciudadanos que serían beneficiarios del programa. Algunos de los posibles mecanismos para este tipo de convocatoria son:

- Mesas regionales de debate: opción descentralizada que invita a los actores locales (de provincias, regiones, departamentos o estados), que trabajan en labores relacionadas con el fomento de la lectura, a construir el PNL sobre un documento base, previamente definido por la entidad coordinadora en el nivel nacional. Por ejemplo: Brasil, en la construcción de su Plan Nacional del Libro y la Lectura, realizó nueve mesas de trabajo *estaduales* (en el nivel de los estados federados), que recogieron las opiniones de numerosas entidades e incorporaron las necesidades locales al Plan Nacional. Con este modelo de planeación participativa para la formulación del Plan, la concepción de los lineamientos y las acciones a desarrollar hasta el año 2007 se construyeron mediante debates públicos denominados “Encuentros preparatorios”. Los Encuentros se llevaron a cabo en diferentes ciudades del país y tuvieron como cierre el Fórum Nacional da Leitura, realizado en Brasilia en noviembre de 2004.
- Consultas públicas: se realizan a partir de un proyecto de plan, elaborado por expertos en el área de lectura y escritura, o en una forma combinada con la modalidad de convocatoria cerrada, a partir de un documento preparado por el consejo nacional/local de lectura. Las consultas invitan a completar, corregir o proponer nuevos componentes o contenidos del plan a un número representativo de mediadores del futuro proyecto: docentes (escolares y universitarios), bibliotecarios, estudiantes, entre otros. Un ejemplo de este tipo de convocatorias tuvo lugar durante el proceso de construcción del Plan Distrital de Lectura de Bogotá, D. C., Colombia, en abril de 2005 y contó con la participación de un *focus group* de quinientas personas.
- Encuentros, foros y seminarios de socialización.

Convocatoria cerrada

Es aquella que se desarrolla con la participación de un grupo definido de entidades, generalmente especializadas en alguna de las áreas relacionadas con la lectura o el libro, y que es liderada por uno o varios actores gubernamentales del orden nacional o local.

- Consejos nacionales/locales de lectura: grupos institucionales de trabajo creados con el fin de construir políticas públicas de lectura nacionales o locales. Su mandato puede incluir el desarrollo de planes de lectura como instrumento de las políticas. Generalmente, estos consejos tienen un número limitado de instituciones participantes, condición que los hace más ágiles en su operación, pero tratan de generar una alta representación sectorial al momento de conformarlos.
- Grupos de trabajo especializados: conformados por expertos en lectura con diversas aproximaciones académicas; estos grupos pretenden configurar una visión integral sobre el tema, para proponer un curso de acción definido y recomendar a las instancias gubernamentales la implementación de un PNL según el diagnóstico específico elaborado por dicho grupo.

8. Garantice que los actores se apropien del proceso, se sientan respetados y partícipes de la construcción. Para lograrlo, invítelos a firmar una agenda o un documento de intenciones que previamente se discutirá. Además, manténgalos informados de las actividades y del desarrollo del plan.

3.2 Estructura organizativa

Definición

El Plan Nacional del Libro y la Lectura de Brasil concibe la estructura organizativa como “un conjunto articulado de instancias encargadas de promover, coordinar, planear, definir, ejecutar y controlar, en los ámbitos nacional, regional y local —de acuerdo con las autoridades competentes en los gobiernos provinciales y municipales—, los elementos conceptuales, las líneas de acción generales y las actividades específicas”.

De modo similar a como se organiza constitucional y políticamente un país, se debe organizar la estructura de un plan nacional de lectura. Esta organización debe observar las peculiaridades políticas y administrativas de cada nación, y en ningún caso se recomienda copiar o adaptar las estructuras organizativas de otros planes sin observar las diferencias, matices y características culturales de los países.

Todo PNL debe tener una estructura que sea visible a través de un organigrama. En este organigrama deben aparecer las entidades que trabajarán por el desarrollo del plan, mostrando la jerarquía administrativa y operativa de cada instancia; es decir, determina quién es quién jurídicamente y cuáles son los alcances y el radio de su acción en favor del plan (algunos ejemplos de organigramas de PNL pueden verse en el anexo 1).

¿Por qué es importante definir la estructura organizativa?

La selección correcta del modelo de estructura organizativa del PNL garantiza, en una gran medida, la consecución de sus objetivos y metas. Una errónea selección del modelo de organización puede significar la ausencia de articulación, el despilfarro de los recursos invertidos, el desgaste del equipo humano que lo ha respaldado y, por supuesto, un costo político que puede llevar al gobierno y a otras entidades que lo apoyan a vacilar sobre la continuidad del plan o incluso retirarse del proyecto.

Acciones recomendadas

1. La selección de un modelo de estructura organizativa de un plan nacional de lectura no es cosa de una persona. Dentro de la agenda de diseño del plan se debe incluir este aspecto como relevante. Altas autoridades, como los ministros de Educación y Cultura, deberían estar en el comité de consulta, pero también los asesores jurídicos que pueden ver en perspectiva los aciertos y riesgos de seleccionar un modelo de organización. En cualquier caso, es importante que la coordinación nacional del plan lleve ya una propuesta de esquema organizativo que pueda constituirse en un insumo para el debate.
2. Todos los planes nacionales de lectura tienen coordinaciones nacionales específicas. En consecuencia, un primer paso es elegir al coordinador o la coordinadora del plan. Es claro que debe ser una persona que combine conocimiento en todos los temas de lectura y experiencia en gestión pública. Dentro del ministerio o los ministerios a quienes corresponda por ley el diseño del PNL se debe crear, con sus respectivos recursos humanos y financieros, una oficina de coordinación del plan, con autonomía de gestión pero que dé cuenta permanente de su labor a las instancias administrativas superiores.
3. Si bien es cierto que cada país, en función de su situación específica, tendrá que definir su propia estructura organizativa, mencionamos a continuación tres componentes a tener en cuenta en esta definición:
 - Una instancia rectora que sea la máxima autoridad del plan; por ejemplo, un consejo conformado por los funcionarios de los ministerios de educación y de cultura, un representante de la sociedad civil, del sector editorial, de las universidades y de las fundaciones para el fomento de la lectura.
 - Una coordinación nacional, articulada con los equipos regionales, municipales, provinciales o de los estados, conformados para la definición y desarrollo del plan.
 - Un comité técnico-operativo, conformado por especialistas de perfil diverso, cuyos saberes y experiencia permitan definir los derroteros básicos del plan en cuanto a las acciones a realizar, la

consecución de recursos, el papel de los medios en el plan y las acciones para su seguimiento y evaluación.

4. Los planes que ya llevan varios años pueden enseñar mucho a partir de sus aciertos y errores. No vacile en consultar directamente a sus responsables, para analizar cuáles de las lecciones aprendidas pueden serle de utilidad. Recuerde, sin embargo, que no es aconsejable copiar la estructura organizativa de otro país.
5. Las estructuras organizativas de los planes, basadas en esquemas federativos, requieren consulta estricta con los órganos y autoridades responsables en cada región. Esta consulta exige definir parámetros de colaboración y de funcionamiento operativo, y un estricto esquema de competencias específicas para no chocar en aspectos clave, como líneas de acción, financiamiento y evaluación del plan.
6. Los planes nacionales de lectura no son tótems momificados; tienen su dinámica propia y la experiencia que les proporciona el paso del tiempo. En consecuencia, su estructura organizativa puede ser cambiada, si no total, al menos parcialmente; pero esto tiene consecuencias que se deben mirar con cuidado: las buenas leyes se basan en la costumbre y en que sean aceptadas por los implicados; los cambios abruptos generan confusión y, a menudo, descontento. Lo ideal es que la estructura administrativa del plan nacional de lectura sea vista no de manera coyuntural sino en perspectiva y observando que los ajustes a que haya lugar se puedan hacer dentro del mismo esquema inicial.
7. La estructura organizativa del plan debe ser divulgada en la página web del mismo y en los diversos medios donde se comunicará al conjunto de la sociedad. Además, todos los interesados deberían tener la posibilidad de contactarse con los encargados o coordinadores del plan a través de correo electrónico o de foros virtuales.
8. Para efectos legales, y con el fin de que no se presenten choques de instancias o competencias, es recomendable que la estructura organizativa del plan quede avalada en un reglamento o, si es posible, en un decreto, ley o acuerdo jurídico de alcance nacional.

3.3 Articulación

Definición

La articulación es el proceso por el cual diferentes personas y entidades, preocupadas por el valor social de la lectura, establecen compromisos y acciones conjuntas en favor de un plan nacional que la impulse. Para lograr la articulación es necesario coordinar los intercambios entre las entidades vinculadas al plan; ello implica un proceso de gestión y liderazgo estratégico.

La verdadera articulación es la que se propone trabajar en conjunto, sin afán de protagonismo, con otros organismos de gobierno o instituciones similares con los que se plantee algún grado de competencia. Salvo que existan concepciones ideológicas insalvables, esta articulación es la que permitirá que un programa de lectura se instale y se expanda.

El análisis comparado de planes nacionales de lectura mostró que uno de los principales retos que éstos enfrentan es la articulación entre los sectores cultura y educación. Un PNL puede ser el escenario ideal para propiciar encuentros entre dos sectores que, sin desconocer especificidades ni responsabilidades, necesitan encontrarse para discutir y potenciar lo que vienen haciendo, así como para pensar en acciones conjuntas y efectivas que les permitan responder al reto de consolidar sociedades lectoras⁴¹.

¿Por qué es importante la articulación?

- La articulación es necesaria en tanto asegura la ejecución, la continuidad y la consolidación del PNL, expresando la voluntad y el compromiso de la sociedad. Un plan que carezca de mecanismos de articulación eficientes muy pronto se verá en dificultades, pues soportará el peso del aislamiento y del sobreesfuerzo de un pequeño grupo de personas.
- Si se garantiza la articulación se evita la dispersión de esfuerzos y se optimizan los recursos.

⁴¹ Como ejemplo de un esfuerzo para lograr la articulación entre ambos sectores está el proyecto *Mil maneras de leer*, que adelanta el Ministerio de Educación de Colombia en el marco del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas —PNLB— de este país. El propósito principal de *Mil maneras de leer* es potenciar, por parte de docentes y de estudiantes, el uso de acervos entregados por el PNLB a las bibliotecas municipales, de modo que esta acción potencie el desarrollo de competencias comunicativas en los estudiantes.

- La articulación permitirá un mayor alcance de las actividades en términos de cobertura e inclusión, ya que facilitará que los beneficios del plan lleguen a nuevos grupos y personas en todo el país.

Acciones recomendadas

1. Es esencial, primero, designar un coordinador o coordinadora del plan nacional de lectura, de manera tal que se garantice la articulación. Su perfil ocupacional deberá mezclar sólidos conocimientos en todo lo relacionado con los temas de lectura, liderazgo, habilidades comunicativas, sentido estratégico y conocimientos administrativos y financieros, y una comprobada capacidad de gestor cultural.
2. Determine cuál es la fortaleza de las entidades con las que desea tener alguna acción de articulación. Solicite a cada una que explicité en qué acciones se siente más segura o puede ofrecer más recursos materiales o humanos.
3. Defina las acciones a desarrollar, considerando las fortalezas y debilidades de cada entidad. Sea objetivo y reconozca el entorno estratégico: no intente responsabilizar o recargar con tareas imposibles de realizar a entidades o empresas cuya misión es otra.
4. Consolide alianzas estratégicas.

Una alianza estratégica es toda unión voluntaria, duradera y organizada de personas o instituciones que se asocian para empujar, orientar recursos hacia un propósito estratégico particular.

5. Elabore un modelo de protocolo, acuerdo o convenio de intenciones (véase el anexo 2), que garantice y caracterice las responsabilidades de cada parte. El protocolo debe contener: 1) partes que firman el acuerdo; 2) objetivo del acuerdo; 3) tiempo de vigencia, y 4) cláusulas precisas que determinen el tipo de apoyo. De ser posible, este acuerdo debe ser elevado a escritura pública, acuerdo comercial o contrato de alianza estratégica.

Tabla 9

Componentes básicos que debe tener un convenio de articulación

- Entidades entre las que se realiza el convenio
- Representantes legales que firman el convenio
- Objeto, fines y alcances del convenio
- Naturaleza jurídica del convenio (contrato, acuerdo, protocolo)
- Duración del convenio
- Cuantía del convenio (si la hay en dinero)
- Procedimientos en caso de duda sobre algún aspecto del convenio
- Firmantes, lugar y fecha del convenio

6. Establezca la designación de interlocutores con capacidad de decisión. Los mandos medios pueden estar interesados en el plan, pero su capacidad de acción es limitada. Lo ideal, en vista de los abruptos cambios que se dan sobre todo en el entorno público, es que quede un acuerdo escrito que garantice la continuidad de una política de colaboración, esté o no un funcionario determinado.
7. Organice un comité donde intervenga un representante de cada entidad ejecutora y en el que se establezca el grado de participación y compromiso de cada una.
8. Antes de diseñar un PNL, puede probar un esquema de articulación organizando una campaña de lectura de un día o de una semana, tal como la que realizó ILÍMITA, en Bogotá, a finales de septiembre de 2005, titulada “La semana de la lectura: para leernos mejor”. Obsérvese quiénes apoyaron e hicieron parte de la campaña:
 - Diario nacional: *El Tiempo*
 - Canal de televisión: *City TV*
 - Organizaciones públicas de carácter local: Alcaldía Mayor de Bogotá, BiblioRed, Instituto Distrital de Cultura y Turismo —IDCT—, Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte —IDRD—, Secretaría de Educación del Distrito —SED— y Transmilenio (transporte masivo de pasajeros).

- Organizaciones públicas de orden nacional y red de museos: Ministerio de Cultura, Biblioteca Nacional, Dirección de Cinematografía, Dirección de Infancia y Juventud, Museo Nacional, Museo de Bogotá, Iglesia Museo Santa Clara, Museo de Arte Colonial, Museo de Arte Contemporáneo, Museo Quinta de Bolívar.
- Universidades: Universidad de los Andes, Universidad Externado de Colombia, Universidad Javeriana, Universidad de la Salle, Universidad del Rosario, Politécnico Gran Colombiano.
- Librerías: Babel libros, Círculo de Lectores, Fondo de Cultura Económica, Forum Discos y Libros, Grupo K-T-DRA, Librería Herder, Librería Lerner, Tienda Javeriana, Tower Records, Librería de la Universidad Pedagógica Nacional y la Librería Nacional.
- Sector editorial: Cámara Colombiana del Libro, Ediciones B, Grupo Santillana, Norma, Fondo de Cultura Económica y Planeta.
- Bancos: Banco de Bogotá.
- Otras entidades privadas: Café Juan Valdez, Genfar y Exxon Mobil.
- El tercer sector (organizaciones dedicadas a trabajar por el libro, la lectura y la cultura en general): Asolectura, Colsubsidio, Convenio Andrés Bello, Dividendo por Colombia, Fescol, Fundación Rafael Pombo, Fundalectura, Fundación Santillana, Casa de Poesía Silva.

3.4 Descentralización

Definición

La descentralización es el proceso progresivo de transferir participación y responsabilidades a instancias administrativas diferentes a la nación, como a las provincias, las autonomías, los departamentos, los estados, los municipios o las regiones. En el caso de los planes nacionales de lectura, éstos son descentralizados cuando logran una autonomía operativa y/o financiera que les permite responder a las

necesidades propias de cada región, de manera articulada con los lineamientos generales establecidos por el equipo coordinador del plan.

El propósito de la descentralización es democratizar, administrar, legitimar, dar pertinencia, contextualizar la realidad conforme a la identidad cultural de cada región, retroalimentarse mutuamente con las distintas experiencias y contribuir a garantizar la continuidad mediante la apropiación de los programas.

Un aspecto central que se debe tomar en consideración al poner en acción el PNL es el esquema de descentralización que tiene cada país. Para que los planes de lectura adquieran madurez federativa se requiere de procesos de autonomía presupuestal, infraestructuras logísticas adecuadas, flujos de procesos claramente establecidos, metas y objetivos definidos.

Tabla 10

Esquemas de descentralización de los planes de lectura

Descentralización integral

Hay planes que establecen, desde la fase de concepción y diagnóstico, estrategias de descentralización donde se incluyen actores y entidades de todo el país y, desde el comienzo, se establecen responsabilidades y procesos de autonomía específicos. Un caso representativo es el del Plan de Fomento de la Lectura, de España, en donde cada una de las Comunidades Autónomas cuenta con planes de lectura diferenciados, cohesionados entre sí por el apoyo que da el gobierno nacional a algunos programas específicos.

Descentralización parcial

Es un esquema que podemos llamar mixto, pues comparte elementos de centralización con otros de descentralización. Habitualmente, aquí, la descentralización solo se da en la fase de ejecución, pero no en las anteriores (diagnóstico, planeación, convocatoria). Desde un ente centralizador —habitualmente un ministerio— se reparten responsabilidades y se adjudican autoridades que deben ejecutar proyectos específicos del plan: promoción de lectura municipal, formación de maestros, reparto gratuito de libros, etcétera.

¿Por qué es importante la descentralización?

La descentralización es un componente imprescindible de los planes nacionales de lectura, ya que es una vía privilegiada para garantizar su efectividad y permanencia a lo largo y a lo ancho de un país.

La realidad de los países es compleja y diversa, por lo que no se pueden plantear estrategias o acciones generales. Es necesario que cada región se apropie del plan, plantee su problemática llevando adelante un diagnóstico, para que luego, en sintonía con la línea rectora del plan nacional, formule y ejecute sus propias estrategias y líneas de acción.

Es claro que varios de los planes iberoamericanos de lectura tienen todavía esquemas centralizados de funcionamiento. En cualquier caso, es básico que las autoridades coordinadoras establezcan progresivamente un marco legal, operativo y financiero para que los planes tengan visos de descentralización. De lo contrario, se repetirá un viejo esquema —hoy anacrónico, además— en el cual un centro, habitualmente localizado en la capital del país, determina el movimiento de lo más mínimo en las provincias, en un desgaste administrativo que bloquea y no permite dinamizar procesos ni dar participación creativa a las regiones.

Acciones recomendadas

1. Construya un mapa que consigne la existencia de planes o programas, regionales y locales, de lectura que se estén desarrollando en el país.
2. Sensibilice a los gobiernos regionales sobre la necesidad de consolidar un PNL.
3. Anime a las autoridades políticas y administrativas de cada región o provincia para que elaboren su propio diagnóstico de lectura e invítelos a que lo socialicen en un encuentro nacional de lectura.
4. Busque información regional de primera mano; el aspecto estadístico es clave, no lo descuide. Intente recoger, con el auxilio de diversas entidades estatales, fundaciones, universidades e investigadores independientes, toda la información que se requiera para tomar decisiones. Reúna una bibliografía suficiente y bases de datos que le muestren una visión panorámica de los problemas.
5. Contacte aliados en diferentes regiones del país. Identifique qué personas y entidades podrían ser socios del plan en proyectos específicos. Si desea emprender una tarea de mediadores de lectura, localice a los líderes en el tema, como asociaciones civiles en favor

de la lectura e instituciones no gubernamentales que trabajan en el tema de la alfabetización. Establezca en su agenda de trabajo la constitución, paso a paso, de un equipo de personas que trabajen por el plan en cada una de las regiones del país.

6. Determine y convoque a quienes asumirían los enlaces dentro de las regiones, con el fin de establecer los marcos operativos para la descentralización.
7. Establezca competencias y responsabilidades de las partes, con el fin de garantizar el equilibrio entre descentralización y articulación con los lineamientos del plan.
8. A continuación se transcriben unas líneas tomadas del Plan Nacional de Lectura de Argentina, que muestran el reconocimiento a la diversidad y a la autonomía de las regiones, así como la estrategia o el modelo para lograr la descentralización:

La planificación y el desarrollo de una política específica y líneas de acción a nivel nacional en lectura, supone la necesaria articulación con aquello que se presente como desarrollo específico en cada jurisdicción. Existe un rico punto de partida que debe ser motivo de conocimiento, reflexión y análisis en una mesa compartida entre los representantes provinciales y el equipo de gestión nacional. Para el desarrollo efectivo de las acciones de intercambio se propone un trabajo articulado a partir del nombramiento, por parte de cada jurisdicción, de un “referente del Plan Nacional de Lectura”, que será el contacto de trabajo oficial entre el ministerio nacional y la jurisdicción.

Plan Nacional de Lectura de Argentina

9. No olvide tener en cuenta un axioma administrativo y de gestión: la descentralización exige tener en claro qué se debe descentralizar, y cuándo y cómo se debe hacer. En este sentido vale la pena explorar cómo lo han hecho otros países, cómo funcionó el engranaje de descentralización y con qué obstáculos se encontraron, para no repetir experiencias negativas.

10. Los planes de lectura no deben beneficiar exclusivamente a las capitales o grandes ciudades del país. Un plan justo y democrático garantiza que hasta el último municipio del país se beneficie con diversos proyectos de lectura. Pero no valen solo las buenas intenciones; se trata de un equilibrio financiero justo y un flujo operativo y de funciones que garanticen la llegada de los beneficios del plan en tiempos calculados con cuidado. Un claro ejemplo de este principio lo constituye el programa *Salas de lectura*, de Conaculta de México, que forma parte del plan de lectura de este país:

El programa *Salas de lectura* se dirige a la población abierta y sus espacios son itinerantes: barrios, hospitales, parques, entre muchos otros. Se parte del principio que los lectores se forman en diferentes ambientes donde está la cultura escrita. Actualmente se tienen alrededor de 5.000 salas que forman parte de la geografía del país. Estas salas cuentan con la coparticipación de federación y estados. Se sugiere que el 50 por ciento lo aporten en partes iguales los estados y la federación. El sustento legal es un contrato que se hace entre el Estado y Conaculta. La Comisión de Planeación organiza el presupuesto⁴².

11. La descentralización también puede incluir a particulares, empresas privadas y algunas ONG que, para el efecto, cumplan funciones públicas. Es la que se ha llamado “descentralización por colaboración”. Mediante acuerdos específicos, y en un marco legal de contratación rigurosa, se pueden ceder responsabilidades específicas, en el caso de que no se presenten autoridades o responsables administrativos que puedan asumir de tiempo completo tareas propias del PNL.
12. Recuerde que es clave evaluar si la descentralización del plan funciona en todas las regiones y en las diferentes fases, respetando y fortaleciendo el modelo de descentralización administrativa que caracterice a su país.

⁴² Información tomada de la relatoría del II Encuentro de responsables de políticas públicas de lectura en América Latina y el Caribe, realizado en agosto de 2005, en Cartagena de Indias.

3.5 Destinatarios finales

Definición

Los destinatarios finales en un PNL son aquellos grupos hacia los cuales están dirigidas las acciones del plan y sobre los cuales se espera incidir.

Tabla 11 Ejemplos de posibles destinatarios finales de los PNL

- *Población escolar*: niños y jóvenes, cubiertos por el sistema educativo formal.
- *Poblaciones marginadas de la cultura escrita*: por ejemplo, comunidades indígenas, poblaciones ubicadas en zonas de frontera, en lugares geográficamente aislados, en las periferias de las ciudades, entre otros.
- *Grupos ubicados en lugares específicos*: por ejemplo, en espacios como hospitales, cárceles, empresas, asilos, comedores infantiles y demás.
- *Población abierta*: personas que se encuentran en lugares públicos como parques, estadios, terminales de transporte; receptores de los mensajes de los medios; usuarios de las bibliotecas públicas, etcétera.
- *Grupos de edades*: niños en edad preescolar, escolares, adolescentes, adultos, ancianos.
- *Mediadores de lectura*: docentes, bibliotecarios, padres y madres de familia, promotores, gestores culturales, entre otros.

¿Por qué es importante la definición de grupos poblacionales específicos?

Es un hecho que prácticamente la totalidad de los habitantes de nuestros países demandan acciones que los ayuden a formarse como lectores, y que la construcción de una verdadera cultura escrita supone la participación de toda la población. Ahora bien, es posible que, por razones estratégicas o económicas, el PNL deba atender las necesidades prioritarias de algunos segmentos poblacionales.

Definir grupos específicos a los cuales se les dará prioridad en el marco de un PNL permite contar con criterios concretos para la toma de decisiones sobre los principales objetivos del plan, las acciones para alcanzarlos y hacia dónde canalizar los recursos. Además de lo anterior, esta definición potencia el impacto del plan, ya que se evita la dispersión de recursos y facilita su

evaluación, puesto que es más fácil estudiar el impacto en grupos poblacionales específicos que en “toda la población”.

Acciones recomendadas

1. Haga un listado de los posibles grupos poblacionales que el PNL podría atender.
2. Escriba frente a cada grupo las razones por las cuales considera que deben priorizarse. Para ello tenga en cuenta el resultado del diagnóstico de la situación de la lectura en su país: ¿cuáles serían los grupos con necesidades más apremiantes?, ¿dónde se ubican las problemáticas más serias?, ¿cuáles son esos grupos tradicionalmente excluidos de la cultura escrita?, ¿cuáles son los grupos de edades en los cuales es definitivo intervenir?, ¿cuáles serían los ámbitos o espacios neurálgicos cuando de formar lectores se trata?
3. Tenga en cuenta el presupuesto asignado para la realización del plan y pregúntese si tiene sentido invertirlo en grupos de población específicos.
4. En caso de que se tome la decisión de darle prioridad a ciertos grupos, deberá asegurarse que esa decisión se traduzca en líneas de acción concretas y en una inversión de recursos que garantice su realización.

3.6 Objetivos y metas

Definición

Una de las múltiples acepciones del término “objetivo” es “blanco para ejercitarse en el tiro”. Esta imagen resulta muy ilustrativa para entender los objetivos, no solamente como los fines que se quieren alcanzar, sino como referentes fundamentales que dan sentido, orientan y dirigen las acciones de un PNL.

Los objetivos generales de un PNL responden a preguntas como qué esperamos lograr o qué transformaciones en los ámbitos, prácticas, imaginarios y comportamiento lector queremos producir, y se expresan en enunciados generales que luego han de desglosarse en enunciados más concretos, llamados objetivos específicos.

Ejemplos de objetivos generales:

- Afirmar el valor de la cultura escrita como un instrumento indispensable para el desarrollo personal y social, y como una política de Estado.
- Elevar los niveles de lectura (comportamiento lector y comprensión lectora) de la población en general y de los estudiantes.
- Estimular el trabajo creativo de los escritores y de todos aquellos profesionales que participan en la producción del libro (ilustradores, diseñadores gráficos...).
- Estimular la industria editorial y gráfica del país.
- Mejorar el acceso a los libros, especialmente entre las poblaciones excluidas.
- Fortalecer las bibliotecas, en especial públicas y escolares.
- Dinamizar la escuela como espacio definitivo para la formación de lectores.
- Potenciar y articular el trabajo que están realizando las diferentes instituciones que tienen experiencia significativa en el campo de la promoción de la lectura.

Ejemplo de un objetivo general y sus correspondientes objetivos específicos:

Objetivo general

- Potenciar y articular el trabajo que están realizando las diferentes instituciones que tienen experiencia significativa en el campo de la promoción de lectura.

Objetivos específicos

- Identificar las entidades de los sectores público, privado y de la sociedad civil que están trabajando para el fomento de la lectura.
- Conocer los diversos programas que dichas entidades adelantan.
- Propiciar el encuentro de estas entidades y la realización de proyectos conjuntos para potenciar y articular esfuerzos en el marco del PNL.

Ahora bien, los objetivos de un PNL deben traducirse en metas a corto, mediano y largo plazo que incluyan indicadores desde los cuales aquéllos puedan evaluarse. Las metas son enunciados puntuales y cuantificables que permiten hacer un seguimiento, tanto a las acciones desarrolladas como a su impacto en los destinatarios.

Los objetivos son enunciados generales que expresan los propósitos que el plan se propone alcanzar, por ejemplo: mejorar los índices de lectura del país.

Las metas traducen los objetivos en enunciados concretos y cuantificables, fundamentales para evaluar el impacto de los planes; por ejemplo: aumentar el promedio de lectura de los habitantes a 3,5 libros por año.

El estudio comparado de planes nacionales de lectura⁴³ identificó tres categorías en las cuales se pueden ubicar los objetivos de los planes: objetivos que apuntan a los propósitos finales, objetivos relacionados con las acciones necesarias para alcanzar esos propósitos y objetivos referidos a la gestión de los planes. A continuación se presentan ejemplos concretos, algunos de ellos tomados de los PNL estudiados, sobre objetivos y metas correspondientes a cada categoría.

Tabla 12
Objetivos y metas que apuntan a los resultados finales de los planes

Objetivos	Metas
Abogar por una política de Estado sobre el libro y la lectura	Lograr en ____ meses la conformación de un Consejo Nacional del Libro y la Lectura
Mejorar los índices de lectura de la población.	Aumentar en ____ % los actuales índices de lectura en el país.
Formar a los escolares como usuarios plenos de la palabra escrita	Aumentar en un ____ % la cantidad de estudiantes que accede a los niveles de lectura inferencial y crítica. Incrementar en un ____ % la población de estudiantes que lee y escribe por iniciativa personal.
Sensibilizar a los distintos sectores sobre la necesidad de trabajar en el fomento de la lectura.	Lograr que más del ____ % de las entidades participantes en el Plan provengan de los sectores privado y civil.

⁴³ Beatriz Helena Isaza y Luis Bernardo Peña, *op. cit.*

Tabla 13 Objetivos y metas referidas a las acciones necesarias para alcanzar los propósitos finales de los planes

Objetivos	Metas
Desarrollar el sector autorial del país	Dictar ____ talleres de creación literaria en ____ municipios, con el fin de potenciar nuevos talentos nacionales.
Estimular la industria gráfica y editorial	Crear estímulos tributarios para las pequeñas y medianas empresas nacionales que exporten libros y materiales de lectura en diversos soportes.
Garantizar el acceso al libro en comunidades marginadas de la cultura escrita	Llevar a cabo programas de fomento de la lectura en ____ comunidades indígenas.
Mejorar los niveles de cobertura y calidad de las bibliotecas públicas.	Cubrir ____ municipios que carecen de biblioteca pública. Promover la realización de propuestas de lectura compartida (clubes de lectura, círculos, tertulias, etcétera) en ____ bibliotecas.
Dinamizar las prácticas de lectura en la escuela.	Aumentar en un ____ % el presupuesto asignado para el fortalecimiento de las redes de docentes, interesadas en renovar la pedagogía de la lengua escrita.
Estimular la lectura en espacios no convencionales, como plazas, hospitales, empresas, asilos, etcétera.	Acordar, con el Ministerio de Salud, la formulación y el desarrollo de un programa para el fomento a la lectura en ____ hospitales del país. Acordar, con el Instituto Nacional Penitenciario, la formulación y el desarrollo de un programa para el fomento de la lectura en ____ centros penitenciarios del país.
Formar diversos mediadores de lectura (maestros, padres, bibliotecarios, promotores culturales)	Vincular ____ facultades de educación y ____ de bibliotecología en un programa de lectura, para que los futuros docentes y bibliotecarios se descubran como lectores y no sólo como mediadores.
Propiciar la participación de los medios de comunicación en el desarrollo del programa	Lograr que ____ emisoras donen un espacio radial para transmitir una serie para el fomento de la lectura.
Desarrollar investigaciones para enriquecer y evaluar la marcha del programa.	Realizar ____ investigaciones sobre los siguientes temas: ____, ____ y ____.

Tabla 14
Objetivos y metas relacionadas con la gestión administrativa de los planes

Objetivos	Metas
Sumar los esfuerzos del poder público, la sociedad y las empresas.	Lograr la participación de ____ entidades públicas y ____ entidades privadas en la formulación y desarrollo del PNL.
Articular, con todas las jurisdicciones del país, lineamientos comunes en relación con el tema de la lectura a través de un PNL.	Consolidar ____ equipos regionales articulados al equipo coordinador central.
Ampliar las fuentes de financiamiento del Plan.	Aumentar en ____ % el presupuesto nacional, mediante aportes del sector privado.

¿Por qué es importante la definición de objetivos y metas?

La definición de objetivos y metas constituye una de las tareas más importantes en el proceso de formulación de cualquier plan de lectura, ya que éstos resultan determinantes tanto para orientar la selección de las acciones que se van a realizar, como para su posterior seguimiento y evaluación.

Si nos imaginamos un PNL como una carrera que se debe realizar en un tiempo determinado, podemos decir que los objetivos y las metas están al final de cada “carril”, orientando las rutas de acción que deberán trazarse y recorrerse para poder llegar a la meta final.

Acciones recomendadas

1. Los objetivos deben ser el resultado de un consenso. Discuta con los diversos actores y busque pluralidad de miradas antes de cerrar su redacción. Recuerde que los objetivos ordenan las voluntades de las personas.
2. Formule objetivos claros, precisos, coherentes y cortos. Evite objetivos largos, que dificulten entender la idea central, y recuerde que los objetivos no explican las acciones propuestas para alcanzarlos.

En lugar de decir:

Mejorar los niveles de cobertura y calidad de las bibliotecas públicas interviniendo en la ampliación y el mejoramiento de sus colecciones, equipos, infraestructura y servicios.

Diga: Mejorar los niveles de cobertura y calidad de las bibliotecas públicas.

3. Los objetivos específicos deben referirse a un solo tema; por ejemplo, no incluya en un mismo objetivo específico el tema de la participación de los diversos sectores y la articulación de esfuerzos. Son dos ideas diferentes.
4. Plantee objetivos realistas. Es posible que resulte un enorme listado de objetivos que se quieren lograr con el plan. Para decidir cuáles permanecen, fórmese preguntas como estas: ¿son realmente prioritarios?, ¿qué tipo de acciones serían necesarias para lograrlos?, ¿disponemos de la infraestructura necesaria para hacerlos realidad?, ¿contamos con los recursos suficientes para alcanzarlos?

Recuerde:

Una formulación realista y modesta de objetivos permite medir acertada y honestamente los resultados que se logren.

5. Desglose los objetivos generales en objetivos específicos y tradúzcalos en metas. Este paso es fundamental en tanto que las metas son las que permiten verificar si el plan está o no funcionando, si las acciones se están o no cumpliendo, si los objetivos se están o no alcanzando. Haga el ejercicio de escribir todos los objetivos de su plan y, al frente, las metas correspondientes.

Recuerde:

Una de las principales debilidades de los programas de fomento de la lectura (incluidos los PNL) está en el componente evaluativo. La formulación de metas es una condición para evaluar el impacto real del plan y para poder demostrar su eficacia.

6. Para la formulación de las metas, aplique los mismos criterios que para los objetivos: claridad, precisión, brevedad, realismo.
7. Las metas deben plantearse de modo que puedan verificarse. Pregúntese si las metas formuladas cumplen este requisito.

8. Tanto los objetivos como las metas pueden plantearse a corto, mediano y largo plazo. Explícite, para cada una de las metas planteadas, los tiempos destinados para cumplirlas.
9. Recuerde que un plan debe ser un todo coherente. Muchas veces, las problemáticas que se exponen en los diagnósticos como razones que justifican los planes no vuelven a considerarse en el momento en que se formulan los objetivos y las metas. Es el caso que se presenta, por ejemplo, al mencionar, en el diagnóstico, la problemática sobre el analfabetismo digital sin incluir objetivos ni metas que apunten a mejorar esta situación.
10. Para lograr esa coherencia realice un ejercicio a tres columnas: en la primera anote los diversos aspectos de la problemática de la lectura en su país; en la segunda, los objetivos relacionados con esta problemática, y en la tercera, las metas correspondientes a cada objetivo. Este ejercicio le mostrará en dónde están los vacíos que debe llenar.

Diagnóstico	Objetivos	Metas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajos índices de comportamiento lector en la población 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevar los índices de lectura de la población. ▪ Mejorar la competencia lectora en la población escolar. ▪ Diversificar las prácticas escolares de lectura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar en ___ % los actuales índices de lectura de la población. ▪ Elevar el nivel de competencia lectora de estudiantes de básica primaria en un ___ %. ▪ Lograr que un ___ % de estudiantes participen en círculos de lectura, tertulias literarias u otros espacios para el fomento de la lectura.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cobertura y calidad insuficiente del sistema de bibliotecas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer el sistema de bibliotecas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir ___ bibliotecas en ___ municipios del país. ▪ Inscribir ___ bibliotecas públicas en planes de desarrollo locales. ▪ Detener la penalización de los bibliotecarios por el deterioro o pérdida de los libros. ▪ Diseñar un sistema de indicadores de gestión para las bibliotecas.

Diagnóstico	Objetivos	Metas
* Acceso inequitativo al libro y a otros materiales de lectura	* Democratizar el acceso al libro y a otros materiales de lectura.	<ul style="list-style-type: none"> * Lograr la apertura de ____ nuevas librerías en distintos puntos del territorio nacional. * Producir y distribuir gratuitamente una colección de ____ títulos. * Dotar ____ bibliotecas con la plataforma tecnológica (equipos, conectividad y recursos en línea) necesaria para garantizar el acceso a las nuevas tecnologías.
* Desconocimiento de las entidades y programas para el fomento de la lectura que hay en el país	* Potenciar y articular el trabajo que están realizando entidades con una experiencia significativa en el campo de la promoción de lectura	* Realizar un diagnóstico para levantar el mapa de fomento de la lectura en el país.

- 11.** Diferencie muy bien los objetivos y metas relacionados con el impacto que el plan espera producir, de aquellos relacionados con las acciones técnicas y administrativas que deben ponerse en marcha para alcanzarlos. Todos ellos son necesarios; sin embargo, para mostrar el impacto real del plan en los destinatarios finales, es necesario demostrar, por ejemplo, que los talleres de formación para mediadores sí están transformando sus concepciones y prácticas de lectura.

3.7 Líneas de acción

Definición

Los planes de lectura concretan las concepciones, los propósitos y las metas enunciados en un conjunto de acciones realizadas en distintos campos de trabajo. Las líneas de acción son los ejes de actuación, las rutas que cada PNL debe trazar y recorrer para alcanzar sus objetivos y metas.

Si reconocemos que la construcción de sociedades lectoras es una tarea compleja que compromete distintos sectores y actores, se entenderá la razón por la cual los PNL deben ser propuestas integrales que abarquen diversos frentes relacionados con la problemática de la lectura del país, cuidándose de no caer en un activismo poco productivo.

Es importante señalar una distinción entre las que podríamos llamar

“acciones para apoyar procesos de institucionalización”, como el fortalecimiento de las redes de bibliotecas públicas o de políticas educativas relacionadas con la formación de docentes como mediadores de lectura — las cuales trascenderían la vigencia del plan—, de acciones coyunturales para la promoción de lectura, como maratones, carnavales y otro tipo de eventos puntuales, cuyo objetivo es dar visibilidad al tema de la lectura. Si realmente se quiere que el plan contribuya a garantizar condiciones fundamentales para la formación de lectores, es necesario advertir sobre el riesgo de enfatizar en la realización de eventos coyunturales que, si bien pueden tener un impacto positivo e inmediato, no garantizan efectos a largo plazo ni generan transformaciones auténticas en la infraestructura requerida para formar y sostener comunidades lectoras.

A continuación se presenta un cuadro para ilustrar tanto líneas de acción como algunas de las acciones tipo que los PNL pueden adelantar. Es interesante observar que estas acciones abarcan los diversos componentes de la cadena de la lectura: creación, producción, distribución y uso de materiales de lectura.

Tabla 15 Tipología de acciones desarrolladas en el marco de los PNL⁴⁴

Líneas de acción	Acciones tipo
Acciones para posicionar la lectura como tema de la política pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de consejos nacionales del libro y la lectura. • Elaboración de leyes en torno al libro y a la lectura, que comprometan los diferentes niveles de la administración. • Realización de encuentros ciudadanos, amplios y por sectores, en los niveles nacional, regional y local.
Acciones para estimular la creación de materiales de lectura	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de talleres de creación literaria. • Generación de estímulos para los creadores (autores, ilustradores, diseñadores).
Acciones para estimular la industria gráfica y editorial	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la creación y divulgación de libros y otros materiales de lectura, adecuados para la formación de lectores y de mediadores de lectura. • Registro y difusión del patrimonio de las diferentes culturas que conforman el país. • Apoyo a las ferias locales y regionales del libro.

⁴⁴ Tanto en la *Agenda de políticas de lectura* como en el estudio *Una región de lectores. Análisis comparado de planes nacionales de lectura en Iberoamérica*, encontrará una variada y rica descripción de acciones para desarrollar en el marco de un PNL.

Líneas de acción	Acciones tipo
<p>Acciones para garantizar el acceso al libro y a otros materiales de lectura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de colecciones masivas y a bajo precio. • Distribución gratuita de libros. • Servicios itinerantes de bibliotecas públicas. • Dotación de bibliotecas con plataformas tecnológicas que garanticen el acceso y uso de las nuevas tecnologías. • Apertura de librerías.
<p>Acciones para desarrollar y fortalecer las bibliotecas públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción o reforma de edificios. • Mejora y modernización de equipamientos y servicios. • Desarrollo de colecciones en diferentes géneros y formatos —incluidas las nuevas tecnologías—, que interpreten las necesidades de la comunidad. • Articulación entre las bibliotecas públicas y el sistema escolar. • Ampliación y mejora de programas para el fomento de la lectura. • Proyectos para que la comunidad se apropie de la biblioteca pública. • Búsqueda de mecanismos que garanticen la estabilidad de los bibliotecarios en el cargo. • Diseño y ejecución de programas de capacitación a bibliotecarios y usuarios sobre el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. • Servicios adecuados para personas con algún tipo de discapacidad.
<p>Acciones para dinamizar la escuela como espacio para la formación de lectores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas, espacios y modalidades de lectura y escritura dentro y fuera del aula. • Diseño de un programa nacional de bibliotecas escolares. • Creación de bibliotecas de aula. • Incentivos para maestros innovadores. • Creación y fortalecimiento de redes de maestros interesados en renovar la pedagogía de la lengua escrita. • Incorporación de la formación de lectores y de escritores como eje transversal de los currículos. • Proyectos para la alfabetización digital de las comunidades escolares.

Líneas de acción	Acciones tipo
Acciones para conquistar nuevos espacios para la lectura	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamo de libros en espacios públicos (parques, terminales de transporte...). • Realización de programas de promoción de lectura en lugares como plazas, parques, hospitales, cárceles, comedores infantiles, entre otros. • Fomento de la lectura en contextos de interculturalidad. • Estudios sobre experiencias exitosas adelantadas en otros países.
Acciones para formar mediadores	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas diversas (presenciales, a distancia, virtuales, etcétera) para la formación de mediadores: docentes, bibliotecarios, padres y madres de familia, promotores, gestores culturales, entre otros. • Propuestas para la formación inicial y continua de docentes y bibliotecarios, como lectores y como mediadores de lectura. • Consolidación de redes de docentes, bibliotecarios y otros mediadores interesados en la lectura. • Seminarios, congresos y foros para la actualización de mediadores. • Publicación de material especializado. • Estímulos diversos (concursos, becas, pasantías). • Encuentros para el intercambio de experiencias.
Acciones para crear conciencia sobre el valor social del libro y la lectura.	<ul style="list-style-type: none"> • Programas radiales y televisivos para fomentar la lectura. • Campañas a través de los medios: prensa, radio, televisión, medios electrónicos. • Emisiones en los medios sobre historias de lectores. • Concursos sobre historias de lectura.
Acciones para alimentar los planes con estudios e investigaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios con diversos objetivos: ampliar el conocimiento sobre la situación del libro y de la lectura; identificar concepciones, intereses y prácticas de lectura en grupos poblacionales específicos (jóvenes, universitarios, profesores, etcétera); hacer un seguimiento a los proyectos adelantados en el marco del plan; identificar las estrategias más exitosas para la formación de lectores...

¿Por qué es importante precisar las líneas de acción?

- Unas líneas de actuación discutidas y avaladas por los distintos actores constituyen una condición fundamental para el éxito del plan. En la medida en que éstas resulten de un consenso, se garantizará que los participantes le encuentren sentido a las acciones propuestas y se interesen en apoyarlas.
- Unas líneas de acción realmente estratégicas son definitivas para alcanzar los objetivos propuestos. Si se falla en su formulación, se generarán serios inconvenientes para el desarrollo y el éxito del plan: desgaste de recursos, repetición de esfuerzos, desmotivación, etcétera.
- Unas líneas de acción bien formuladas e implementadas constituyen uno de los ingredientes decisivos para la buena imagen de los planes. A las personas les interesa de manera especial conocer qué es lo que se está haciendo y qué resultados se están alcanzando.

Acciones recomendadas

1. Invite a las entidades y actores participantes en el proceso de formulación del plan a definir las líneas de acción que deberán desarrollarse. Si bien esta negociación puede resultar difícil puesto que implica tensión entre intereses y miradas diversas, lograrla resultará en beneficio del plan ya que esta pluralidad enriquecerá la propuesta y garantizará que los participantes se comprometan con su ejecución.
2. Organice comités para la formulación de las acciones tipo a desarrollar, en función de los saberes y experiencia de los participantes. Por ejemplo, comités o grupos de trabajo para las líneas relacionadas con las bibliotecas públicas, la escuela, la formación de mediadores, etcétera.
3. No olvide invitar a universidades, grupos y redes de investigadores en lectura que funcionan en su país; ignorarlos es un grave error, pues se desaprovecha el saber de quienes más tienen que decir sobre las acciones que se formulen y sobre las propuestas poco efectivas que se deben evitar.

4. Tenga en cuenta lo que ya existe: la infraestructura que ya funciona, los proyectos que están dando buenos resultados y demás, de tal modo que el plan dé continuidad a las acciones exitosas y las potencie, articulándolas a la propuesta. No se desgaste inventando lo que ya ha sido creado y así evitará malgastar recursos y generar molestias por el desconocimiento de los esfuerzos que anteceden al plan.
5. Partir de y aprovechar lo que ya existe no significa convertir el PNL en un gran paraguas bajo el cual simplemente se nombra lo que de hecho ya se está haciendo. Para evitar caer en este error, pregúntese qué es lo que el plan aporta al movimiento para el fomento de la lectura que lo precede, en qué medida lo potencia, lo articula, le da proyección y lo enriquece.
6. Al decidir las líneas de acción y los proyectos correspondientes, tenga en cuenta el riesgo de caer en un activismo poco productivo.

Recuerde:

Muchas acciones dispersan recursos y esfuerzos; pocas los concentran y optimizan.

El estudio comparado de planes nacionales de lectura demostró que los dos espacios que reciben particular atención en el marco de los PNL son la biblioteca pública y la escuela. Sin desconocer que el reto de formar sociedades lectoras involucra diversos sectores, actores y ámbitos, es un hecho que cualquier acción seria, en favor de la lectura de un país, tendrá que apuntar al fortalecimiento de estos dos espacios, como pilares fundamentales de una sociedad que verdaderamente quiere garantizar el derecho de sus ciudadanos a un ejercicio pleno de la cultura escrita.

7. Sea realista a la hora de proponer acciones. Piense en lo que esto implica en cuanto a costos y formule acciones plausibles, realizables.
8. Piense también que estas acciones deben ser evaluadas, no sólo corroborando su realización (es decir confirmando la realización de x talleres o la dotación de x bibliotecas), sino determinando su impacto en los destinatarios. Por lo tanto, al definir acciones, pregúntese sobre las posibilidades de hacer el seguimiento a su puesta en marcha y de evaluar su efecto en los destinatarios.

9. Formule las líneas de acción del plan, teniendo en cuenta los objetivos y las metas establecidas, y visualice en un cuadro la correspondencia entre objetivos, metas y líneas de acción. Evite que algunos de los objetivos formulados queden “huérfanos”, es decir, sin acciones concretas que los posibiliten; éste es un error común.
10. Haga un listado de entidades participantes y fíjese en las fortalezas de cada una y en el tipo de acciones que podrían asumir. Lo anterior le permitirá tener un panorama claro sobre los recursos con que cuenta y los vacíos que deberán suplirse para sacar adelante la propuesta diseñada.
11. Haga una tabla en la que se registren las líneas de acción del plan, las entidades que las apoyarán, las acciones puntuales que cada una asumirá y sus responsables.
12. Organice un cronograma en el que se especifiquen los tiempos asignados para cada acción.
13. Firme un compromiso para darle seriedad a cada actor: negocie lo que cada uno hará, su responsabilidad y los tiempos acordados (véase el anexo 2).
14. El estudio comparado de planes nacionales de lectura identificó un grupo de acciones de primerísimo orden para transformar la problemática de la lectura, cuya presencia es muy débil en los planes estudiados. A continuación presentamos algunas de estas acciones.

Lea y discuta con su equipo:

Si las siguientes acciones deben formar parte o no de la propuesta del plan que está formulando :

- Acciones para posicionar la lectura como prioridad en la agenda política del país.
- Acciones para que los diversos mediadores (docentes, bibliotecarios, madres y padres de familia, promotores, gestores culturales, etcétera) se descubran y evolucionen, no sólo como mediadores, sino como lectores.

- Acciones para mejorar la formación inicial de docentes y bibliotecarios como mediadores de lectura; las acciones están dedicadas, casi exclusivamente, a la actualización de estos profesionales.
- Acciones para alimentar el plan con estudios e investigaciones y para aprovecharlo como escenario ideal para ampliar el conocimiento existente sobre acciones exitosas para el fomento de la lectura.
- Acciones para mejorar los niveles de comprensión lectora en la población escolar.
- Acciones para transformar la didáctica inicial de la lengua escrita; casi todos se dirigen a la primaria y la básica secundaria.
- Acciones para incidir en el ámbito familiar como escenario fundamental para la formación de lectores durante la primera infancia.
- Acciones para fortalecer la industria gráfica y editorial.

3.8 Seguimiento y evaluación

¿Qué entendemos por seguimiento?

Son acciones concretas para la observación, el análisis y el registro de los procesos que se están llevando a cabo en el PNL. El seguimiento está íntimamente relacionado con la evaluación y se concreta en acciones puntuales de retroalimentación.

Por ejemplo: se puede evaluar la cantidad de bibliotecas creadas a partir de una meta de un PNL que así se lo plantee; pero, si posteriormente este dato no es recuperado con una acción de seguimiento que se refiera a número de usuarios, dinámicas de funcionamiento, aumento de los préstamos, etcétera, podrá decirse que habrá solo una evaluación cuantitativa de la meta inicial y no un seguimiento sistemático del estado de evolución y resultados en el mediano y largo plazo.

¿Qué entendemos por evaluación?

La evaluación es un dispositivo dinámico, flexible y continuo que debe acompañar todas y cada una de las etapas del PNL con el fin de medir los resultados obtenidos. La evaluación también tiene el propósito de recoger información sobre la puesta en marcha del plan, con sus aciertos y errores, con la intención de redirigir, eliminar o generar nuevas acciones que garanticen la consecución de objetivos y metas.

¿Por qué es importante el seguimiento y la evaluación de procesos y resultados?

El estudio *Una región de lectores. Análisis comparado de planes nacionales de lectura en Iberoamérica* mostró que una de las principales debilidades de los PNL está en el componente evaluativo, ya que éste se limita —fundamentalmente— a corroborar la realización de acciones programadas sin llevar a cabo un seguimiento y sin evaluar su impacto.

A continuación se enuncian algunas de las ventajas que conlleva la formulación de propuestas para el seguimiento y la evaluación de los procesos y resultados de los PNL:

- Tomar correctivos oportunamente.
- Redirigir acciones.
- Fortalecer acciones exitosas.
- Generar nuevas estrategias.
- Mantener el foco en los objetivos trazados y en el público-meta.
- Conocer el avance del cumplimiento de metas y objetivos.
- Planificar el presupuesto.
- Mostrar resultados a la administración, a los patrocinadores, a la opinión pública, etcétera.
- Garantizar la continuidad del plan.

En su lugar, los siguientes son algunos de los riesgos que se corren ante la falta de seguimiento y evaluación:

- Pérdida de credibilidad ante todos los agentes involucrados.
- Desviarse del objetivo.
- Caer en un activismo improductivo.
- Desconocer la dinámica del plan.
- No contar con información que permita visualizar oportunidades, amenazas y fortalezas.

Acciones recomendadas

1. Formule indicadores que le permitan evaluar procesos y resultados. Diferencie entre indicadores de gestión e indicadores de impacto. Gestionar significa establecer una estrategia viable de búsqueda y administración de recursos —humanos, financieros, técnicos— que permitan llevar a cabo un proyecto; impacto es una huella, una señal, un efecto que deja un acontecimiento. Por lo tanto, los indicadores de gestión tienen que ver con las acciones y los de impacto con su efecto en la población destinataria.

Ejemplo indicador de gestión:

Diseño y ejecución de un programa de promoción de lectura realizado en las bibliotecas escolares.

Ejemplo indicador de impacto:

Aumento significativo en el préstamo voluntario de libros por parte de los estudiantes.

2. Diseñe estrategias diversas para el seguimiento a los procesos y para la evaluación de resultados en las que participen los ejecutores del plan así como la población beneficiaria, y mediante las cuales pueda obtener información cuantitativa y cualitativa relacionada con el comportamiento lector de los destinatarios; por ejemplo:
 - Datos estadísticos suministrados por diversas fuentes: reportes de usuarios y programas de las bibliotecas públicas, participación y

resultados en los diferentes concursos que promueve el plan, evaluaciones trimestrales de los avances de producción y distribución de publicaciones, etcétera.

- Encuentros para compartir y reflexionar sobre las acciones realizadas: reuniones de evaluación de los equipos centrales y provinciales encargados de la ejecución de los planes; construcción de espacios de intercambio de experiencias de gestión y desarrollo de proyectos en las distintas regiones, etcétera.
 - Seguimiento a las acciones del plan: visitas de asistencia técnica para verificar el estado y el uso que se está haciendo de los acervos donados a las bibliotecas públicas; acompañamiento y seguimiento a la instalación de bibliotecas escolares, etcétera.
 - Evaluaciones cuantitativas: encuestas nacionales de comportamiento lector, consumo del libro y asistencia a bibliotecas, entre otras.
 - Evaluaciones cualitativas: trabajo de campo, observaciones y entrevistas para comprender las diversas concepciones acerca de la lectura, las razones por las cuales se lee o no se lee, o los tipos de apropiación que se realizan.
3. Diseñe e implemente un sistema de información de permanente alimentación (bases de datos, reportes estadísticos, encuestas, etcétera) que le permita contar con información actualizada, la cual le dé insumos para la toma de decisiones y la elaboración de nuevos indicadores.
 4. Elabore un documento que contenga de manera esquemática (diagrama) cada una de las metas propuestas en el plan, con sus respectivas estrategias/acciones, la evaluación en términos de los resultados esperados y los resultados realmente obtenidos.
 5. Haga uso de consultorías externas para la formulación y realización de algunas evaluaciones como, por ejemplo, aquellas relacionadas con la medición del comportamiento lector⁴⁵. Recuerde que este

⁴⁵ El Cerlalc adelanta el proyecto *Metodología para la medición del comportamiento lector*, con el fin de brindar, a los países interesados, una herramienta modular que responda a las necesidades de los gobiernos en cuanto a la medición de sus índices de lectura y en donde puedan establecer comparaciones con aquellos países que comparten realidades similares. La información se puede solicitar al correo electrónico: libroydesarrollo@cerlalc.org

tipo de estudios, en los cuales se evalúan comportamientos culturales —como el lector—, deben considerar amplios períodos de tiempo, que realmente permitan corroborar transformaciones concretas. Tenga en cuenta que los resultados arrojados por estudios como éstos facilitan gestiones y reconocimientos en el momento de plantear o solicitar partidas presupuestarias para el plan.

6. No olvide llevar a cabo evaluaciones cualitativas. La tendencia de muchos planes es limitarse a evaluaciones de tipo cuantitativo; sin embargo, las evaluaciones cualitativas permiten conocer aspectos de la experiencia lectora que no contemplan los estudios cuantitativos, por ejemplo, representaciones sobre la lectura, valor social que las personas le atribuyen, razones por las que se lee o no se lee, efecto de lo leído en la vida de los lectores o variantes en las prácticas de lectura. Estas evaluaciones deberán realizarlas los equipos técnicos profesionales del plan y es necesario que sean permanentes, ya que son clave para señalar los ajustes necesarios.
7. El diseño de los instrumentos debe contemplar su utilización y proyección en el tiempo, de modo que permitan comparar datos y conceptos. Así mismo, se sugiere que sean instrumentos de medición de fácil implementación y lectura, que no requieran de sofisticadas capacitaciones para quienes los utilizan. En este orden, son pertinentes la utilización de encuestas, cuestionarios, planillas censales, cuadernos de opinión o entrevistas.
8. Recuerde que es *definitivo* formular indicadores que le permitan dar cuenta, no sólo de los procesos adelantados, sino de su impacto en la población beneficiaria. En el estudio comparado sobre planes nacionales de lectura se encontró que la gran mayoría de los resultados se centran en las acciones realizadas, y que son pocos los resultados sobre aspectos tan fundamentales como el impacto de los planes en el posicionamiento de la lectura como tema prioritario en la agenda política de los países, en la transformación de concepciones y prácticas de docentes y bibliotecarios o su efecto en el comportamiento lector de la población. Se sugiere considerar aquellos indicadores que hayan sido producto de otras iniciativas o programas y que puedan constituir un insumo valioso en el momento de construir el “mapa” de los indicadores propios del plan.

Discuta con su equipo:

A continuación se presenta una tipología de los resultados referidos por los países, en el marco del estudio realizado por el Cerlalc. Analícelos y formule, a la luz de lo planteado anteriormente, otros resultados que deberían incluirse. Aproveche este ejercicio para pensar en posibles indicadores de impacto y de gestión para su plan.

Tabla 16 Tipo de resultados referidos por los planes nacionales de lectura

- Cantidad de bibliotecas beneficiadas con dotaciones o con tecnología, o construidas o mejoradas en su planta física.
- Incremento de servicios y de usuarios en las bibliotecas públicas.
- Publicaciones de circulación masiva y a bajo precio.
- Cantidad de ejemplares distribuidos gratuitamente.
- Cantidad de cursos dictados a mediadores (profesores, bibliotecarios, promotores).
- Mayor presencia del tema del libro y de la lectura en la prensa, la radio y la televisión.
- Éxito de las campañas en televisión (mayor retención de la campaña).
- Creación de nuevos espacios para la lectura.
- Fortalecimiento de las ferias del libro (si se realizan en otras ciudades, si logran un buen nivel de asistencia).
- Instalación de nuevas librerías.
- Dotaciones a bibliotecas de aula y escolares.
- Realización de proyectos para el fomento de la lectura en las escuelas.
- Realización de cursos para los equipos técnicos de los planes.
- Número de entidades que se incorporan a los planes.
- Aumento de la dotación presupuestaria pública.
- Realización y publicación de estudios.
- Creación de la web del plan y cantidad de visitas recibidas.

9. Recuerde estar informando sobre las acciones realizadas y sobre los resultados obtenidos. Esta información es definitiva para motivar la participación de entidades y sectores diversos al plan, así como para garantizar su financiamiento y continuidad.

3.9 Gestión de recursos

Definición

Se entiende por gestión de recursos el conjunto de estrategias para la consecución y administración de recursos financieros, humanos y materiales que requerirá el PNL.

¿Por qué es importante la gestión de recursos?

El estudio comparado sobre planes nacionales de lectura reveló que la principal dificultad mencionada por los coordinadores para sacar adelante sus planes es el escaso presupuesto asignado. Otro hallazgo es que esta dificultad crece debido a factores como los problemas que enfrentan los responsables de los planes para gestionar los recursos, las trabas burocráticas, las demoras en el trámite de los convenios y contratos, los retrasos o el incumplimiento en los desembolsos de las ayudas estatales que ya estaban comprometidas.

Muchos planes y programas para el fomento de la lectura, impecables desde el punto de vista técnico, fracasan por una gestión administrativa ineficiente. Si un PNL quiere ser efectivo, deberá atender tanto al aspecto técnico como a lo relacionado con la gestión administrativa, de modo que ninguno de estos componentes se descuide.

La gestión de recursos es indispensable para garantizar la implementación, permanencia y sustentabilidad del proyecto a corto, mediano y largo plazo. Obviamente, de no ser administrados correctamente los recursos, todo el plan fracasará.

Acciones recomendadas

1. Cuantificar y categorizar las necesidades básicas para la subsistencia del plan y, dentro de lo posible, prever las acciones emergentes imprevistas.

2. Solicitar el resguardo presupuestario de una partida que garantice el funcionamiento y permanencia del plan.
3. Tipificar las acciones y realizar las gestiones en el ámbito público y privado para obtener financiamiento, además de recursos humanos y materiales.
4. Definir aquellas líneas de acción que se consideran definitivas y prioritarias, para evitar el activismo y el despilfarro de recursos. No olvide que muchas acciones dispersan los recursos; pocas los concentran y optimizan.
5. Establecer, mediante la descentralización, políticas de corresponsabilidad con los organismos regionales.
6. Demostrar, con evidencias, la fortaleza del plan y sus beneficios en la población, y —de este modo— evidenciar el costo político de abandonar su financiamiento.

Estrategias de consecución de recursos

- Diversificar las fuentes para el financiamiento del plan. En el anexo 3 se presenta el presupuesto del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas de Colombia, en el que se especifica el aporte de las entidades que lo financian.

Tabla 17 Estrategias para la consecución de recursos⁴⁶

Fuente	Descripción	Ejemplos
Presupuesto nacional	La fuente principal de financiación de los planes de lectura es la nación.	Los presupuestos asignados a los ministerios de Educación y de Cultura constituyen la principal fuente de ingreso de los planes. Existen casos, como el de Brasil, que han logrado convocar a otros ministerios para trabajar en beneficio del plan: el Ministerio de Salud pone puntos de lectura en hospitales, el Ministerio de Agricultura en comunidades indígenas, el Ministerio de Hacienda colabora con software para lectura con ciegos.

⁴⁶ Esta información proviene del estudio *Una región de lectores. Análisis comparado de planes nacionales de lectura en Iberoamérica*.

Fuente	Descripción	Ejemplos
Recursos locales	<p>La financiación que proviene de la nación se complementa con los presupuestos propios de las provincias, los municipios, las localidades y las escuelas, mediante convenios en los que se estipulan y diferencian los aportes de la nación y los de las provincias o municipios.</p>	<p>En el Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas de Colombia, el gobierno central asume la dotación de las bibliotecas (colecciones, equipos de informática, audiovisuales y red informática de soporte) y las entidades territoriales se comprometen con la sostenibilidad de las bibliotecas (costos de adecuación de la infraestructura, promoción de servicios y actividades de fomento de la lectura).</p>
Ayudas internacionales	<p>Estas ayudas provienen de organizaciones como el Fondo Internacional de las Naciones Unidas para la Ayuda a la Infancia Unicef; la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Unesco; el Banco Interamericano de Desarrollo BID; organizaciones no gubernamentales, y algunas embajadas. Consisten en donaciones, préstamos y aportes para proyectos concretos, por ejemplo, la producción de materiales, la construcción y dotación de mobiliario de bibliotecas.</p>	<p>El Plan Nacional de Lectura de Argentina cuenta con el auspicio de Unicef para la producción de materiales. Con este apoyo, se produjeron 40.000 ejemplares del cuadernillo <i>La gran ocasión. La escuela como sociedad de lectura</i>, dirigido a docentes de todos los niveles.</p>

Fuente	Descripción	Ejemplos
Alianzas	Alianzas con empresas, instituciones privadas, ONG, fundaciones, cámaras del libro, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> •Las fuentes de financiación de la campaña <i>Cuando lees, la pasás mejor</i> son: 20 % de financiación propia; 20%, de la Secretaría de Turismo; 30%, de la Cámara Argentina del Libro, y 30%, de Coca-cola. •El objetivo principal del Plan Nacional del Libro y la Lectura de Brasil, para garantizar su financiación estable y continua, al menos hasta 2010, es constituir una Agencia Nacional de Fomento a la Lectura —ANFL—. Se está haciendo una gran labor de gestión integral que busca consolidar acuerdos y convenios con la industria de impresión y el gremio editor para que cada libro impreso en Brasil pague un 1% de impuesto, con destino a la ANFL, y que le permitiría al país tener entre 30 y 35 millones de dólares anuales que se repartirán en proyectos y campañas tendientes a fortalecer el Plan.
Autofinanciación parcial	La asignación fiscal y la contribución privada e internacional pueden completarse con estrategias, como la venta de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> •Gracias a las economías de escala y a una ingeniosa estrategia de reducción de los costos de producción, sin necesidad de recurrir a ninguna clase de subvención, la campaña de lectura de Ecuador vendió libros a un dólar y, con las ganancias que dejó la reducción en los costos de impresión, se financiaron los cursos de capacitación.

- Delimitar las acciones y, con base en ello, ir en la búsqueda de los socios o patrocinadores del ámbito público y privado, nacional e internacional.
- Destacar públicamente el papel del socio o patrocinador, para mantener su respaldo.
- Realizar alianzas con medios de comunicación masivos para lograr una gran visibilidad y apoyo de la población.
- Brindar las herramientas a las regiones descentralizadas, para la búsqueda y gestión de recursos.

Estrategias de administración de recursos

- Evaluar y seleccionar las mejores alternativas administrativas y legales, como convenios, consorcios y otras.
- Establecer mecanismos que garanticen la transparencia y rendición de cuentas.
- Poner todos los datos a disponibilidad de la población (por medio de páginas web, afiches, etcétera).
- Involucrar a los consejos asesores en la evaluación de resultados y en el cumplimiento de metas.
- Involucrar a los socios en el proceso y la toma de decisiones administrativas, para lograr una eficiente utilización de los recursos.

3.10 Comunicación

Definición

El concepto de comunicación se define como el componente que posibilita la información y la participación de todos los sectores involucrados en el PNL, y deberá estar presente durante todo el desarrollo del plan. La estrategia de comunicación cumple con las siguientes funciones:

- Dar a conocer el plan, hacerlo visible y motivar la participación de diversos sectores, entidades y actores.
- Crear la imagen gráfica y las estrategias comunicativas del plan.
- Informar permanentemente sobre los progresos e hitos más importantes.
- Poner en circulación las voces de los diferentes actores, conocer testimonios y opiniones de los lectores, propiciar el diálogo entre éstos y los autores del plan.

Además de difundir información permanente sobre la marcha del plan, el componente comunicativo también debe entenderse como un instrumento que estimula la participación de la gente en su construcción. La idea es proponer un modelo comunicativo interactivo que permita la comunicación de los destinatarios con la oficina coordinadora del plan.

Para garantizar la efectividad del flujo de información relacionado con el PNL, que asegure el libre y democrático acceso de todos los involucrados e interesados en el plan y les permita tener conocimiento sobre su desarrollo diario, se requiere construir una estrategia de comunicaciones que mezcle la eficacia con el uso apropiado de los instrumentos técnicos masivos actuales.

¿Por qué es importante el componente comunicativo en los PNL?

La comunicación debe ser uno de los aspectos fuertes de un PNL por varias razones:

- Asegura la visibilidad del proyecto en todos los niveles: entre las instituciones, entre los sectores afines, entre los posibles colaboradores y, por supuesto, entre la población.
- Motiva a otros actores y sectores a participar del plan y permite que la población en general tome conciencia del valor de la lectura.
- Favorece la consecución de recursos y la continuidad del plan. En la medida en que los planes dan a conocer sus fortalezas y beneficios en la población, ponen en evidencia el costo político de abandonar su financiamiento.
- Otorga transparencia al plan, dando a conocer la manera como se invierten los recursos, las metas alcanzadas y las dificultades que se presentan para alcanzar los objetivos.
- Enriquece la propuesta del plan en tanto permite conocer la opinión y sugerencias de la población en general, así como de los actores y sectores involucrados.

Acciones recomendadas

Al plantearse un plan de comunicación, deberá tener en cuenta diversos aspectos:

1. Las estrategias de comunicación requieren un tiempo de duración en fases de acuerdo con el desarrollo del plan.

2. El plan de comunicación se debe llevar a cabo en diferentes frentes:

a. Institucional:

- Explicar el plan a las instituciones involucradas, en todos los niveles, no únicamente a los técnicos.

b. Sectores afines:

- Buscar la complicidad de maestros, bibliotecarios, escritores, editores y libreros, entre otros, para comentar el plan y escuchar sus sugerencias.

c. Población en general:

- Diseñar una campaña de comunicación general, de amplia cobertura, encaminada a explicar las líneas estratégicas del plan.
- Desarrollar una serie de acciones parciales para la difusión de aspectos destinados a públicos concretos. Las acciones deben considerar diferentes canales de comunicación que cubran la presencia en la calle, la producción de material gráfico y *souvenirs*, y la publicidad en los medios de comunicación (prensa, internet, radio y televisión).

3. Diseñar estrategias que permitan dar a conocer, de manera periódica, los avances del plan. Recuerde que es fundamental mostrar a los políticos —y en general, a la ciudadanía— que el plan es una propuesta dinámica, que avanza en la realización de acciones y en la consecución de objetivos. Una estrategia muy efectiva son los boletines virtuales, producidos periódicamente y divulgados entre los actores involucrados (véase el anexo 4).

4. Diseñar una página web cuyo propósito sea presentar el plan e informar sobre las acciones y resultados de su puesta en marcha.

Recomendaciones para montar la página web:

- Cree un espacio virtual independiente. Generalmente los sitios web de los planes se alojan en las páginas institucionales de las entidades que los coordinan —ministerios de Educación y/o Cultura— y llegar a ellos no es fácil.
- Diversifique los servicios que ofrece la página. Con mucha frecuencia, la única información disponible son documentos institucionales en los cuales se hace una presentación general del plan. Informe permanentemente sobre las acciones realizadas, los avances, las metas alcanzadas, las dificultades presentadas, las entidades que se van vinculando, los recursos que se van consiguiendo; esta información es definitiva para transmitir una imagen viva y dinámica del plan. Además de informar, ponga en disposición de los usuarios y visitantes de la página los productos y servicios que se generan en el marco del plan; por ejemplo, los estudios realizados, las bases de datos sobre experiencias de fomento a la lectura, información sobre cursos de formación para promotores, vínculos a otras páginas de interés, etcétera.
- Actualice la página permanentemente. Nada más frustrante que entrar a buscar información y encontrarse con los mismos datos que hace uno o dos años...
- Diseñe una página ágil, clara y fácil de manejar.
- Abra espacios, como foros, que le permitan conocer la opinión de la población beneficiaria y de los actores, acerca de la propuesta del plan y de su puesta en marcha.

A manera de ejemplo, vea, en el anexo 5, la página web de la primera fase del Plan de Fomento de la Lectura de España, 2001-2004, (www.planlectura.es), excelente ejemplo de un sitio web que conjuga los aspectos mencionados.

5. Establecer alianzas y colaboraciones estratégicas con los principales agentes, para aprovechar sus propios canales de difusión (por ejemplo, boletines, periódicos, páginas web, etcétera).
6. Involucrar los medios al plan, de tal modo que estos, además de divulgarlo, se conviertan en aliados para la formación de lectores, con acciones como, por ejemplo:
 - Incidir en los imaginarios existentes acerca de la lectura: los medios tienen la posibilidad de ampliar y enriquecer las ideas asociadas con la lectura y de transformar las representaciones de aquellos que la consideran una actividad para desocupados, para gente aburrida, para personas retraídas, pasada de moda, etcétera.
 - Producir series radiales y televisivas dedicadas al libro y la lectura, por ejemplo, programas dirigidos a públicos específicos, como niños o jóvenes, cuyo propósito sea despertar su interés por la lectura.
 - Desarrollar una campaña de apoyo al libro y la lectura (en la televisión, en la radio, en la prensa...) por parte de personalidades destacadas de la sociedad, en sectores como el deportivo, el cultural, o en la historia y la vida política del país, que actúen como embajadores del plan. Pueden servir de paradigmas para jóvenes y adolescentes, y para otros segmentos de la población.
 - Divulgar historias de lectura de ciudadanos comunes y corrientes que reflejen los múltiples sentidos, significados y modos de leer que coexisten en nuestras sociedades.
7. Conseguir recursos que aseguren una buena comunicación puede lograrse gestionando fondos a través de organizaciones tales la Unesco y la Unicef, o buscando convenios de patrocinio con empresas privadas. La fórmula podría ser un acuerdo de contraprestación; por ejemplo, la cesión de espacios publicitarios o la producción de algún elemento de promoción —camisetas, pines, etcétera—, a cambio de asegurar la presencia del logotipo de la empresa o de la organización en los diferentes materiales o soportes de difusión del plan o programa.

3.11 Continuidad

Definición

La continuidad de un PNL es su posibilidad de permanecer a pesar de los cambios que se produzcan en los gobiernos. Los planes deben conquistar una autonomía que los proteja de estar sujetos a la identificación con un gobierno, con un político o con un partido, y ello se logra en tanto aquellos cuenten con el respaldo de auténticas políticas públicas de lectura.

¿Por qué es importante la continuidad?

Existe plena conciencia de que la continuidad de un PNL es, quizás, el tema más vulnerable de todo el proceso y que, con frecuencia, iniciativas que están dando buenos resultados y que han sido apoyadas por un gobierno, desaparecen con los cambios políticos y administrativos que traen consigo nuevas políticas y programas.

La falta de continuidad de los planes trae consecuencias serias, que vale la pena considerar; entre otras:

- Frustración por parte de los diversos actores que participan en el plan.
- Descontento en los destinatarios finales.
- Pérdida de recursos económicos y humanos.
- Falta de credibilidad por parte de la sociedad cuando se reemprendan programas de este tipo.

Acciones recomendadas

1. Procure la inclusión del PNL en el plan de desarrollo de su país, con el fin de asegurar los recursos necesarios para su ejecución, institucionalizar el tema de la lectura y garantizar el desarrollo del plan, más allá de la voluntad de los funcionarios de turno.
2. Los destinatarios son los embajadores por excelencia de la continuidad del plan. Es especialmente importante la opinión y

demanda del público objetivo, su “voz” es fundamental a la hora de asegurar el sostenimiento del programa y la asignación de los recursos necesarios para avanzar y consolidar las metas del proyecto. Si por la salud pública o por la educación la población reclama, ¿por qué no sucede lo mismo con el derecho a leer?

3. Se requiere de una constante gestión política por parte de los gestores del plan, de manera que las autoridades estén permanentemente informadas e involucradas en los avances y logros; de ahí la importancia de la socialización de las evaluaciones.

Constanza Mekis, directora del programa *Centros de Recursos para el Aprendizaje —CRA—*, iniciado hace doce años en Chile, insiste en que el mejor modo de garantizar la continuidad de los programas es mostrar resultados de impacto en la gestión educativa a los políticos, a la sociedad y a los interesados:

Hemos elaborado estándares para los CRA, indicadores muy claros que indican avances y logros de aprendizaje. Nos interesa saber cómo nos va en las pruebas Pisa, Timms; nos interesa saber dónde estamos en habilidades de lectura y de información. Es clave usar estas estadísticas para presionar a los gobiernos. Es claro que el alto porcentaje de lectura en la población de los países nórdicos está relacionado con el alto número bibliotecas. No se necesita ser vidente para comprobar que la lectura es un factor esencial para el desarrollo económico de los países⁴⁷.

4. Se sugiere hacer el ejercicio de instalar el tema en la Agenda Política Legislativa, ya sea a través de decretos, resoluciones o recomendaciones consensuadas que sirvan de instrumento legal de resguardo, ante los cambios de administración.

⁴⁷ El II Encuentro iberoamericano de responsables de políticas públicas de lectura, realizado en el marco de ILIMITA, generó el espacio para que coordinadores de programas de fomento de la lectura de varios países compartieran sus aprendizajes en relación con aspectos como la continuidad, la consecución de recursos o la comunicación, entre otros.

Sobre este punto, son interesantes las recomendaciones de Graciela Bialet, coordinadora del programa *Volver a leer*, de la provincia de Córdoba, uno de los planes de lectura de mayor antigüedad en Argentina:

Una acción puntual para garantizar continuidad a los programas de lectura es la de generar instrumentos legales que den constitución a equipos de trabajo. Ahora, esto de por sí no garantiza un trabajo productivo, dado que si no se consolidan equipos técnicos calificados para la tarea, la labor corre peligro de ser descontextualizada o “decorativa”. Creo que, en dichos instrumentos legales, deben preverse dispositivos que permitan concursar por oposición y/o antecedentes a profesionales que presenten un proyecto de trabajo en torno a la promoción de la lectura, que los gobiernos entiendan como potables y efectivos para las políticas de lecturas que se tracen. Por ejemplo, en el caso del programa *Volver a leer*, los profesionales que lo integran concursan sus cargos. Esto no sólo legitima su accionar, sino que les garantiza continuidad a los proyectos y a sus labores, más allá de los cambios de gestión política.

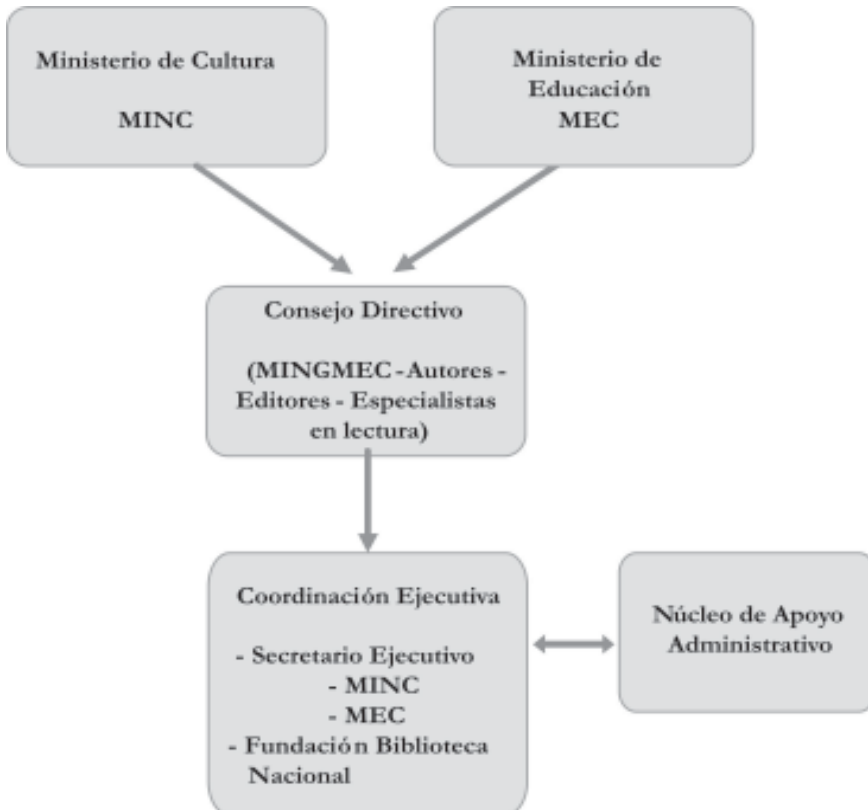
5. Las alianzas que se pueden establecer con entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras, y con organismos de carácter internacional, entre otras, permitirán un mayor marco de negociación y legitimación del proyecto.
6. El establecimiento de estrategias para la descentralización del programa y la incorporación de los gobiernos municipales es otro aspecto clave para la continuidad de los planes.
7. Evite el activismo y concéntrese en acciones para consolidar una infraestructura que le dé continuidad a la dinámica generada desde el plan, una vez este haya concluido. Los planes son pasajeros, las políticas y las instituciones permanecen; de ahí, lo fundamental de llevar el tema de la lectura al ámbito de las políticas públicas y de lograr transformaciones significativas en instituciones como la biblioteca pública y la escuela.

Anexos

Anexo 1

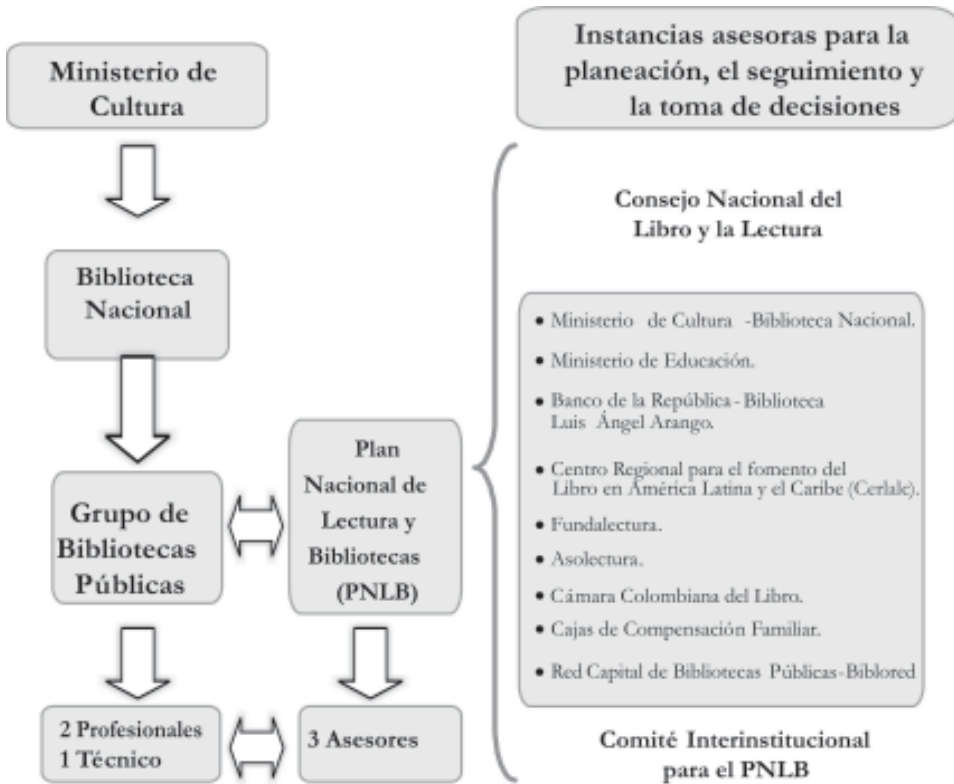
Organigramas de PNL

Organigrama del Plan Nacional del Libro y la Lectura de Brasil

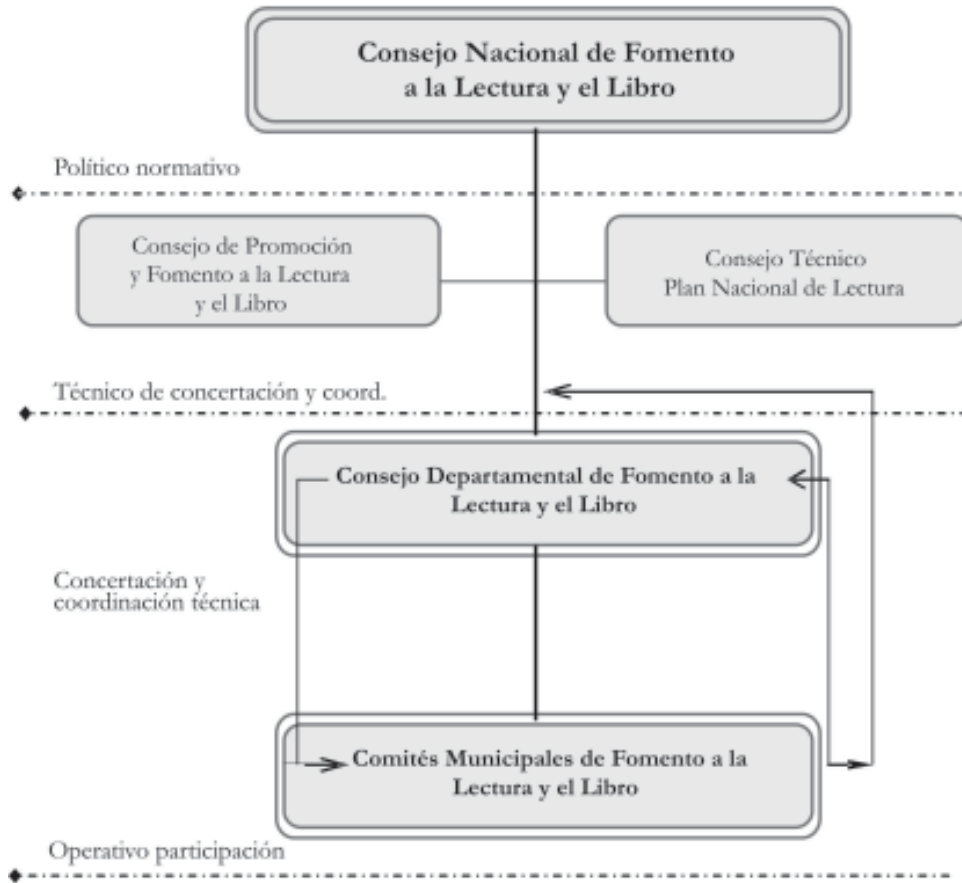


1. El Consejo Directivo estará conformado por siete personas.
2. La Coordinación Ejecutiva estará compuesta por cinco personas.
3. El Secretario Ejecutivo, escogido por el Ministerio de Cultura y por el Ministerio de Educación, tendrá asiento en el Consejo Directivo.
4. El Núcleo de Apoyo Administrativo se instalará inicialmente en Brasilia y en São Paulo.
5. El Consejo Directivo podrá contar con asesorías institucionales y especializadas.

Organigrama del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas de Colombia



Organigrama del Plan Nacional de Lectura de Bolivia “Disfrutemos la lectura”



Anexo 2

Ejemplo de convenio de cooperación entre instituciones

CONVENIO DE COOPERACIÓN SUSCRITO ENTRE EL CENTRO REGIONAL PARA EL FOMENTO DEL LIBRO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE — CERLALC— Y CASA EDITORIAL EL TIEMPO S.A. —CEET—.

Entre los suscritos **ISADORA JARAMILLO DE NORDEN**, mayor de edad y vecina de esta ciudad, identificada con la cédula de ciudadanía No. 20'244.353 de Bogotá, en su calidad de Directora, según consta en la Resolución No. 02 de junio de 2005, del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe —CERLALC— con Nit. 800.176.957-0, quien para sus efectos del presente convenio en adelante se denominará **CERLALC**, y **EDUARDO GARCÉS LÓPEZ**, mayor de edad, vecino de esta ciudad, identificado con la cédula de ciudadanía No. 19.474.681 de Bogotá, en su calidad de representante legal de Casa Editorial el Tiempo S.A., Nit 860.001.022-7, quien para sus efectos del presente convenio en adelante se denominará **CEET**, hemos acordado suscribir el presente convenio de Cooperación, previas las siguientes

CONSIDERACIONES

PRIMERA: Que con motivo de haber sido declarado el año 2005 como el Año Iberoamericano de la Lectura, tanto CERLALC como CEET tenían programado en sus respectivas agendas, organizar algún evento o programa que tuviera como objeto resaltar y promover la lectura, habiendo cada parte esbozado algunos planes y programas, e incluso gestionado apoyo de potenciales patrocinadores.

SEGUNDA: Que el Plan Iberoamericano de Lectura —ILÍMITA— es un programa de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, cuyo compromiso consiste en articular a los gobiernos, al sector privado y a la sociedad civil para generar una movilización regional en torno a la lectura.

TERCERA: Que para efectos de lograr un mayor impacto y encausar los esfuerzos a un sólo programa, CERLALC y CEET han manifestado su interés de organizar conjuntamente una semana dedicada a la lectura, que tendrá lugar entre el 24 de septiembre y el 2 de octubre de 2005 en Bogotá, (en adelante, LA SEMANA DE LA LECTURA o EL EVENTO), con los objetivos y en los términos que mutuamente acuerde, aportando cada una su experiencia, conocimiento, capacidad de convocatoria y recursos humanos y físicos necesarios para realizar las actividades y tareas necesarias para lograr los objetivos propuestos.

CUARTA: Que CERLALC cuenta a la fecha con recursos que ha gestionado, propios de terceros, para el desarrollo de LA SEMANA DE LA LECTURA, no

obstante lo cual, de cara la valor estimado previsto para el proyecto, se concluyó la necesidad de contar con el parate de otras fuentes y lograr la realización de una campaña de gran impacto, recordación y efectividad, y de mayor alcance y divulgación que se lograría con los recursos hasta ahora gestionados por lo cual conjuntamente procurarán conseguir patrocinios y aportes adicionales.

QUINTA: En consideración a todo lo anterior, CERLALC y CEET (referidas conjuntamente como las Partes) han decidido celebrar el presente convenio de colaboración, en el marco del Plan Iberoamericano de Lectura —ILÍMITA—, el cual se regirá por lo dispuesto en las siguientes

CLÁUSULAS

CLÁUSULA PRIMERA. -OBJETO: El objeto del presente convenio consiste en la unión de esfuerzos del CERLALC y CEET para organizar y desarrollar la SEMANA DE LA LECTURA, incluyendo, sin limitarse a la organización de la logística del evento, el diseño y desarrollo de la campaña de promoción y divulgación, la consecución de recursos para el desarrollo del proyecto, y en general, todas las actividades y gestiones necesarias para realizar la SEMANA DE LA LECTURA con la participación del mayor número de personas posibles.

Las Partes establecen como principales objetivos de la alianza que establecen el presente Convenio:

- Celebrar 2005, Año Iberoamericano de la Lectura.
- Acercar la lectura al ciudadano del común que generalmente no se identifica con esa actividad.
- Invitar a la empresa privada, los medios de comunicación, la comunidad educativa, los actores del libro y la lectura, y el Gobierno local y nacional, a unir esfuerzos en pro de la lectura como herramienta de inclusión social y desarrollo; en el marco del Plan Iberoamericano de Lectura —ILÍMITA—
- Desarrollar esta experiencia como piloto para otras ciudades de América Latina, con base en los lineamientos establecidos por ILÍMITA, programa de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno.
- Realizar un evento preparatorio de la celebración de 2007, Bogotá Capital Mundial del Libro.

CLÁUSULA SEGUNDA. -APORTES DE LAS PARTES: Las Partes aceptan y reconocen como aportes de cada una para el desarrollo de la SEMANA DE LA LECTURA y por tanto el presente Convenio, los siguientes:

2.1. APORTES DE CERLALC:

- a. Para los fines del presente Convenio y en desarrollo de las funciones y objetivos fijados por la Partes, CERLALC recaudará y administrará los recursos que ha recibido y que se lleguen a recibir de personas naturales y/o jurídicas que se unan a la causa y en tal sentido se vinculen como patrocinadores, recursos que se destinarán a la ejecución del presupuesto que de común acuerdo establezcan las Partes.
- b. En adición a lo anterior, CERLALC aporta su experiencia y conocimiento en el tema de la lectura, así como toda la gestión, recurso humano y tiempo necesario para organizar y realizar todas las actividades necesarias para el desarrollo del presente Convenio y de la SEMANA DE LA LECTURA.

2.2. APOORTE DE LA CEET:

- a. Descuentos en las tarifas correspondientes a avisos de publicidad en los medios de propiedad de CEET, aplicados a las tarifas oficiales y vigentes de CEET, en porcentaje superior al que se ofrece a clientes habituales de significativos montos de inversión en pauta publicitaria en los medios de CEET.

Los servicios de publicidad y/o impresión que preste CEET y/o cualquiera de sus filiales se sujetarán al plan de medios que acuerden las Partes. El valor de los respectivos servicios, luego de aplicarse el descuento atrás mencionado, será facturado por CEET a CERLALC, con el IVA que fuere aplicable, constituyendo uno de los costos o gastos presupuestados para el proyecto.
- b. En adición al anterior, CEET aporta su experiencia y capacidad de convocatoria como medio masivo de comunicación, al tiempo que como titular de la marca EL TIEMPO de amplio conocimiento y prestigio, y la experiencia que tiene en la organización de eventos, consecución de patrocinadores, y en el diseño de planes de medios, así como toda la gestión, recurso humano y tiempo necesario para organizar y realizar todas las actividades necesarias para el desarrollo del presente Convenio y de la SEMANA DE LA LECTURA.

CLÁUSULA TERCERA. -COMITÉ DE SEGUIMIENTO: Se constituirá un Comité de Seguimiento para hacer el seguimiento y supervisión del desarrollo del Convenio, y del cumplimiento de los compromisos que se generan con la firma del Convenio.

- 3.1. CONFORMACIÓN:** el Comité estará integrado por tres (3) miembros, así:
 (i) un delegado del CERLALC; (ii) un delegado de CEET; y (iii) un delegado del Plan Iberoamericano de Lectura -ILÍMITA- cada uno debidamente facultado para el efecto. Dicho Comité podrá decidir invitar a sus reuniones a quienes considere pertinente.

3.2. REUNIONES: El Comité se reunirá cada vez que se considere necesario. Añás reuniones deberán asistir los miembros del Comité, y las personas que éstos estimen conveniente invitar. De las reuniones se dejará constancia en un acta que suscribirán los miembros del Comité. Las actas, una vez suscritas, formarán parte integral del presente Convenio.

3.3. FUNCIONES: Son funciones especiales del Comité de Seguimiento, las siguientes:

- a. Analizar los resultados obtenidos por las Partes en las gestiones comerciales de consecución de patrocinios, así como los resultados en las gestiones de conseguir el apoyo del Distrito y entidades gubernamentales que hagan posible la realización del evento.
- b. Diseñar, aprobar y ajustar, según las necesidades y recursos disponibles, el presupuesto del proyecto.
- c. Diseñar o establecer los lineamientos principales para el plan de medios y en general, la promoción y divulgación del evento.
- d. Diseñar y hacer seguimiento al cronograma de actividades operativas, logística y demás aspectos relacionados con la organización y preparación del evento. Determinando las actividades que a cada una corresponde, así como el seguimiento a tales actividades.
- e. Diseñar la programación de la SEMANA DE LA LECTURA, y determinar las tareas y actividades que corresponderá realizar a cada parte.
- f. Adelantar las acciones que se puedan requerir para alcanzar el cumplimiento satisfactorio del objeto del Convenio.
- g. Preparar el acta de liquidación del presente convenio, la cual deberá incluir informe de los resultados de la SEMANA DE LA LECTURA, la ejecución del presupuesto y demás aspectos relacionados con el mismo.
- h. Ser primera instancia para la solución de los eventuales conflictos entre las partes en la ejecución de este convenio.

CLÁUSULA CUARTA. -VALOR: Los aportes que las partes han decidido realizar no tendrán valor alguno, generándose en este Convenio obligaciones de hacer.

En cuanto a los servicios de publicidad que CEET habrá de prestar cuando los mismos sean solicitados en desarrollo del convenio y que no constituyen aporte de CEET, serán facturados por CEET a CERLALC, con el IVA que fuere aplicable, los cuales serán pagados por CERLALC con cargo a los recursos que hubiere recaudado para el desarrollo de la SEMANA DE LA LECTURA. La factura que se emita por parte de CEET, con los requisitos de ley, deberá ser pagada por CERLALC dentro de los sesenta (60) días siguientes a la fecha de su recibo.

CLÁUSULA QUINTA. -DURACIÓN: El presente Convenio tendrá una duración de tres (3) meses contados a partir de la firma del presente Convenio. No obstante, el mismo podrá terminarse de manera anticipada por incumplimiento de alguna de las Partes, si éste no es remediado dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la reclamación de la parte cumplida, o por intervención o liquidación de alguna de las Partes.

CLÁUSULA SEXTA. -DERECHOS DE AUTOR: Las Partes entienden y reconocen que el conjunto de actividades programadas e ideas con base en las cuales se desarrollará la SEMANA DE LA LECTURA han sido producto de un ejercicio conjunto de complementación e intercambio de ideas, por lo cual aceptan que los derechos patrimoniales de los contenidos y programas que resulten del desarrollo del presente Convenio corresponderán a las dos Partes para esta primera versión, conservando los autores los derechos morales sobre su trabajo. Para futuras versiones las partes solicitarán autorización a cada una para desarrollo el proyecto en Colombia.

PARÁGRAFO. Cada Parte gestionará, con las personas naturales que contrate para la ejecución de las actividades del proyecto Semana de la Lectura, la correspondiente autorización, sin perjuicio de los derechos morales sobre la correspondiente obra o creación.

CLÁUSULA SÉPTIMA. -IMAGEN INSTITUCIONAL: Las Partes acuerdan incluir la imagen institucional (logosímbolo) de cada una de ellas en igual proporción, en todos los documentos impresos, medios electrónicos y en general en el material publicitario desarrollado para el ejecución del objeto del presente convenio, así como en los documentos emanados de la realización del mismo; para tal fin deberá cumplir con los parámetros establecidos en los respectivos manuales de imagen corporativa o sus equivalentes.

CLÁUSULA OCTAVA. -GASTOS E IMPUESTOS: Cada parte asumirá los costos, gastos e impuestos en que incurra como resultado o en desarrollo de los aportes y actividades que realice en desarrollo del presente Convenio. En relación con los servicios de publicidad que CEET y/o sus filiales llegaren a prestar y que serán pagados por CERLALC con cargo al presupuesto del proyecto, CEET acepta y entiende que CERLALC, por su carácter de organismo internacional, no es agente retenedor y por lo tanto no realizará la retención en la fuente.

CLÁUSULA NOVENA. -DOMICILIO CONTRACTUAL: Para todos los efectos legales del presente convenio se tendrá como domicilio contractual la ciudad de Bogotá D.C.

CLÁUSULA DÉCIMA. -SOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Cualquier diferencia que surja entre las partes en relación con el cumplimiento del presente Convenio, deberá ser resuelta en primera instancia por el Comité de Seguimiento creado en la cláusula tercera del presente convenio y de no ser posible por tres (3) árbitros, salvo que las Partes acuerden un número inferior, los cuales serán designados por acuerdo entre

las Partes o en su efecto por la Cámara de Comercio de Bogotá, D.C., quienes decidirán en derecho el conflicto que se les presente. El Arbitramento funcionará en Bogotá, D.C., y se regirá por las reglas de la Cámara de Comercio de Bogotá, D.C., quien lo administrará y cuyas tarifas se aplicarán. En lo no previsto, el Arbitramento se regulará por las normas vigentes en materia de arbitramento mercantil en Colombia. Las notificaciones a que haya lugar serán enviadas por las partes a las direcciones consagradas en la Cláusula de Comunicaciones de este Convenio.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA. -INDEPENDENCIA DE LAS PARTES: Es aceptado por las Partes que en desarrollo del presente Convenio no se crea ni se constituye entre ellas relación laboral, sociedad, *joint venture*, cuentas en participación, agencia mercantil ni ninguna forma de asociación, siendo cada una responsable del cumplimiento de sus propias obligaciones, así como el cumplimiento de las obligaciones que adquieran con sus proveedores, empleados y demás terceros que pudieren contratar y/o vincular al cumplimiento de sus propias obligaciones, los cuales no tendrán vínculo alguno con la otra Parte.

En constancia de lo anterior se suscribe el presente Convenio en dos (2) ejemplares de igual valor en la ciudad de Bogotá, D.C., el día treinta (30) de agosto del año dos mil cinco (2005).

Por CERLALC,

Por CEET,

ISADORA JARAMILLO DE NORDEN
C.C. No. 20.244.353

EDUARDO GARCÉS LOPEZ
C.C. No. 19.474.681

Anexo 3

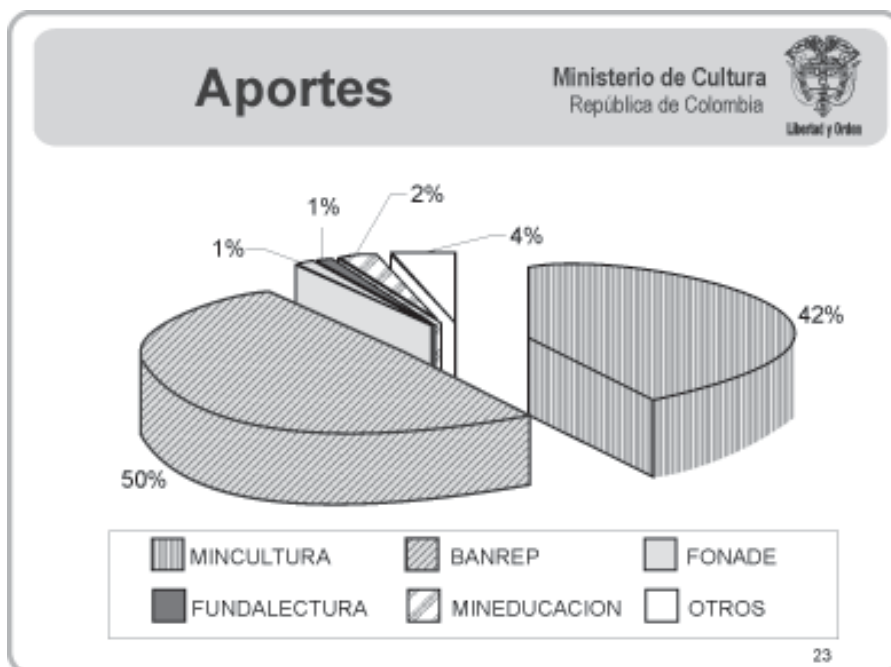
Ejemplo de presupuesto

Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas de Colombia

Inversión		Ministerio de Cultura República de Colombia		
		 Libertad y Orden		
ENTIDAD	2003	2004	2005	2003-2005
MINCULTURA	3.336.309	2.102.542	12.596.074	18.034.925
BANREP	10.000.000	7.000.000	4.000.000	21.000.000
MINEDUCACION		1.000.000	50.000	1.050.000
FONADE		200.000	200.975	400.975
FUNDALECTURA		140.243	340.236	480.479
CERLALC		100.000	40.000	140.000
DANE			162.772	162.772
CAMARA COLOMBIANA			100.000	100.000
IDCT			30.000	30.000
EXC.FINANCIEROS	354.589	856.478	73.608	1.284.675
	13.690.898	11.399.263	17.593.665	

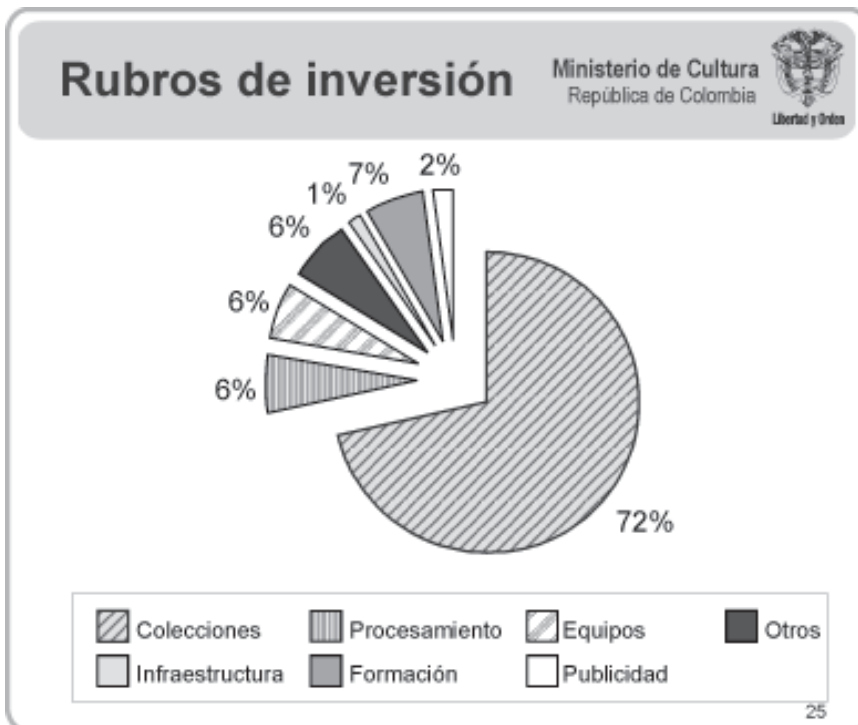
PENDIENTE CUANTIFICAR 10 PAUTAS DE LEER LIBERA – COMISION NACIONAL DE TV 22

La tasa representativa del mercado al día de hoy se encuentra en \$ 2.409,93 por US \$ 1 dólar.





La tasa representativa del mercado al día de hoy se encuentra en \$ 2.409,93 por US \$ 1 dólar.



Anexo 4

Ejemplo de un boletín virtual informativo

Plan Nacional del Libro y la Lectura de Brasil



**Livro e
Leitura**

7 a 23/07/2006

»Biblioteca Volante leva literatura e conhecimentos aos municípios do Ceará

O programa Biblioteca Volante integra o Eixo 2 (Fomento à Leitura e Formação) do Plano Nacional do Livro e Leitura (PNLL). Trata-se de um ônibus adaptado que viaja pelos municípios do Ceará, levando um acervo bibliográfico de obras de referência - ficção, não-ficção, literatura infantil -, além de vídeos e DVDs. Há também equipamentos de TV, DVD, microsystem e computadores. Uma bibliotecária e um animador cultural promovem atividades como ciranda de livros, rodas de leituras e contação de histórias.

Leitura para crianças e adolescentes em situação de risco

O Era uma Vez... que integra o Eixo 1 (Democratização do Acesso) do PNLL tem o objetivo de incentivar a leitura como opção de lazer para crianças de 7 a 16 anos em situação de risco em Goiânia (GO). O programa conta com a parceria do João de Barro Espaço Cultural, uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIPI) que capacitou uma equipe de voluntários, responsáveis pela organização de oficinas de leitura e redação. A primeira unidade beneficiada foi o Centro de Desenvolvimento Comunitário Ágape que atende 496 crianças e adolescentes de diversos bairros de Goiânia.

Bogotá será a Capital Mundial do Livro em 2007

A Biblioteca Luis Ángel Arango, em Bogotá, Colômbia, é uma das mais visitadas do mundo - 2,7 milhões de visitantes por ano e, em média, 9 mil diariamente. É mais do que a soma de visitantes de Masp (Museu de Arte Moderna de São Paulo), Biblioteca Mário de Andrade e Pinacoteca juntos por dia. Mantida pelo Banco Central do país, tem 2 milhões de livros e capacidade para 2 mil leitores sentados. Nos últimos anos, a BLAA fez escola: a prefeitura local construiu outras megabibliotecas pela cidade e criou diversos programas de leitura. O empenho recebeu reconhecimento da Unesco que escolheu Bogotá como a primeira cidade latino-americana a ser Capital Mundial do Livro, em 2007. Em visita recente a São Paulo, convidada pela Secretaria Municipal de Relações Internacionais, a diretora da BLAA, Ângela Pérez Mejía, contou como as bibliotecas começam a mudar um país associado à guerrilha, narcotráfico e violência. Em palestra na Biblioteca Mário de Andrade, que passa por modernização, Pérez Mejía falou que a capital colombiana deve muito aos novos espaços de convivência com livros: "Onde o futuro é tão incerto, a literatura vira um refúgio contra a violência".

Boletim - livro&leitura@pluricom.com.br

Fale Conosco: luciana@editora.unesp.br

Você está recebendo este Boletim por estar cadastrado em nossa lista do PNLL. A reprodução destas informações não implica custo. Caso não queira mais receber estes e-mails, [clique aqui](#).

Anexo 5 Ejemplo de una página web

CAIXA **CERIALC** **CIEI** **IBERCA** **ILIMITA**

L
Plan de Fomento de la Lectura

Leer te da más [FONDS] [BUSCAR]

PRESENTACIÓN DEL PLAN	FUNDAMENTOS DE LECTURA
LEXICETO	BIBLIOTECAS PÚBLICAS
UN LIBRO, UNA VIDA	EL MUNDO DEL LIBRO
CENTRO DE ACTIVIDADES DE FOMENTO DE LA LECTURA	SERVICIO 100
RECURSOS EDUCATIVOS	ORIENTACION LECTORA (S.M.A.)
GUÍA DE PROYECTO	PASAPORTE DE LECTURA
MEMORIA 2000-2003	MENSAJES

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte webmaster@fomentolectura.es

