

Guía para la elaboración de un Plan Municipal de Fomento de la Lectura

Departamento de Análisis y Estudios
Fundación Germán Sánchez Ruipérez
Peñaranda de Bracamonte (Salamanca)
Diciembre de 2010

Índice

Introducción	3
La lectura en el siglo XXI	8
¿Por qué un Plan Municipal?.....	15
Qué es un plan de fomento de la lectura.....	19
Planificar el fomento de la lectura.....	25
1. Cómo empezar: creando alianzas.....	26
2. El punto de partida: análisis y diagnóstico	31
3. El marco operativo	38
4. Los destinatarios del Plan	41
5. La formulación de objetivos.....	46
6. La programación de actuaciones	52
7. Presupuesto	55
8. Seguimiento y evaluación	59
9. La redacción del Plan.....	63
10. Difusión y comunicación.....	65
Organismos de apoyo y recursos de interés	67

Introducción

La importancia de la lectura hoy

Si le pedimos a una persona que nos asocie el término 'lectura' con otros términos que le vengan de manera espontánea a la mente, probablemente nos relacione conceptos como cultura, libros, entretenimiento, placer, novelas, estudio, educación, tiempo libre, cuentos, silencio, concentración, prensa...

Sin duda, la lectura es todas esas cosas. Y muchas más que podríamos añadir. Pero por encima de estas asociaciones más o menos tradicionales, más allá de la lectura como un placer, o como una obligación, **la capacidad de leer y los hábitos de lectura se asocian hoy día a los niveles de bienestar social** de cualquier comunidad.

Aquellas sociedades en que la lectura es una práctica habitual extendida entre sus ciudadanos son también aquellas en las que existen índices más elevados de bienestar social, las que tienen mayores posibilidades de desarrollo individual y colectivo, las que presentan potencialidades más eficaces para afrontar el presente y el futuro en el actual contexto de permanente desarrollo tecnológico y profundos cambios en la producción y distribución de la riqueza.

Son estas consideraciones las que están en la base de la relevancia que desde hace unos años ha adquirido la lectura en nuestro país y en otros muchos de nuestro entorno. Probablemente nunca en la historia la lectura ha tenido la importancia que hoy presenta en nuestra sociedad. La preocupación por los índices de comprensión lectora y de hábitos de lectura ha motivado que en los últimos tiempos se acometan proyectos internacionales; es una preocupación que ha pasado a formar parte de la agenda política de nuestros gobiernos; y está presente en los medios de comunicación y en el conjunto de la sociedad.

El fomento de la lectura

Como consecuencia de este interés por la lectura, se han multiplicado los proyectos y actuaciones que tienen por objetivo promocionar la lectura en el conjunto de la sociedad o en colectivos concretos. Lo que hace poco más de diez años se circunscribía al ámbito de algunas bibliotecas públicas o centros educativos se ha convertido en objeto de atención por parte de los legisladores, de los responsables políticos y de las administraciones, dando lugar a distintas iniciativas por parte del Gobierno central, de las comunidades autónomas, de los ayuntamientos o las diputaciones, cuya plasmación más notoria son los planes de fomento de la lectura.

La *Ley de la lectura, del libro y de las bibliotecas*, aprobada por las Cortes en 2007¹, dedica su Capítulo II precisamente a la promoción de la lectura, estableciendo la **obligación de la administración de aprobar y desarrollar planes de fomento de la lectura**. Pero ya anteriormente, en 2001, se había puesto en marcha el *Plan de fomento de la lectura* del Ministerio de Cultura, que ha tenido continuidad a lo largo de la década y que se ha visto reforzado por otros planes similares acometidos por un buen número de comunidades autónomas.

La relevancia de la lectura queda también ampliamente reflejada en la *Ley Orgánica de Educación*², que resalta su importancia como materia curricular y como herramienta transversal e interdisciplinar en las diferentes etapas formativas, e insta a las administraciones educativas al desarrollo de las bibliotecas escolares y a la puesta en marcha de planes de fomento de la lectura en los centros educativos.

En este contexto, **Andalucía ha sido pionera** en la aprobación de políticas institucionales de promoción lectora, pudiéndose señalar como hitos la creación del Centro Andaluz de las Letras en 1998, la firma en 2001 del Pacto Andaluz por el Libro, y la aprobación del *Plan Integral para el Impulso de la Lectura en Andalucía* en 2005,

¹ LEY 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas, disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2007/06/23/pdfs/A27140-27150.pdf>.

² LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2006/05/04/pdfs/A17158-17207.pdf>.

seguido en 2006 por el *Plan Lectura y Bibliotecas Escolares en los centros educativos públicos de Andalucía (Plan LyB)*.

En un reciente estudio del Observatorio de la Lectura en Andalucía³, se recogían las numerosas iniciativas que se están llevando a cabo en la Comunidad, no solamente las impulsadas por el Gobierno regional, sino también desde numerosos ayuntamientos, algunas diputaciones y diversas entidades públicas o privadas. Sin embargo, también se ponía de relieve que, en su mayoría, estas iniciativas carecen de la sistemática y continuidad deseables, que falta la necesaria coordinación entre instituciones, y que, salvo en contadas excepciones, no se trabaja con la metodología, orientación, alcance y recursos que pueden hacer del fomento de la lectura una labor eficaz de la administración para incentivar a las personas a realizar una actividad que se considera beneficiosa, incluso imprescindible, en la sociedad actual.

Hay que superar por tanto y definitivamente una etapa en la que el fomento de la lectura se acometía de manera discontinua, aislada, descoordinada, con carácter más o menos voluntario y voluntarista, y carente del rigor necesario. Y es preciso acercar el fomento de la lectura al conjunto de los ciudadanos, conseguir que sean no solamente receptores de los programas, sino también actores participantes, como individuos y a través de las entidades, colectivos e instituciones en las que viven y en las que se insertan.

El objeto de esta Guía

Esta Guía tiene por finalidad **ayudar a la elaboración, establecimiento y desarrollo de planes de fomento de la lectura en el ámbito local**. No contiene unas pautas de obligado cumplimiento, sino más bien un protocolo de actuación. Se trata de ofrecer un conjunto sistemático de orientaciones que resultarán útiles a la hora de promover las actuaciones de promoción lectora desde una perspectiva de planificación estratégica; es decir, a la hora de definir su orientación, objetivos y metas a medio y largo plazo, de

³ Hilario Hernández (dir.), *Planes de fomento de la lectura en Andalucía, 2009*, disponible en http://www.pactoandaluzporellibro.com/portal3/index.php?option=com_content&view=category&id=43&Itemid=105&layout=default

adoptar las acciones que lleven a la consecución de esos objetivos, de movilizar los recursos y apoyos necesarios.

No hay una forma única de acometer el fomento de la lectura, y esta Guía no pretende ser un manual para seguir al pie de la letra de manera secuencial, por más que las indicaciones que contiene están basadas en el análisis de múltiples experiencias llevadas a cabo en Andalucía, en España y otros países. Así pues, las recomendaciones de esta Guía deben ser adaptadas a las condiciones concretas de cada localidad, a las circunstancias específicas en las que se vaya a desarrollar un plan de fomento lector. Y debería utilizarse como un apoyo metodológico que ayude y oriente el trabajo de sus responsables y gestores.

Se aborda, en primer lugar, un esbozo sobre el concepto de lectura en el mundo actual, que pueda servir para orientar un plan lector con una perspectiva de futuro. A continuación, se plantea la justificación de por qué es necesario planificar o elaborar un plan y de por qué ese plan debe ser municipal o local. Se expone seguidamente qué es un plan de fomento de la lectura y en qué contexto se pone en marcha, para continuar con las fases y elementos que lo constituyen: el análisis de la situación de partida, los agentes participantes y su organización, el público destinatario, la formulación de objetivos, la programación y su desarrollo, los recursos económicos, la evaluación y, en fin, su difusión.

Se pretende en definitiva aportar orientaciones prácticas y teóricas para implementar en los municipios andaluces planes de actuación para el mejoramiento e incremento de las prácticas lectoras de sus ciudadanos. En las distintas secciones se podrán encontrar tanto indicaciones concretas, como referencias a otros documentos, experiencias o recursos a los que recurrir para saber más sobre un determinado aspecto o encontrar soluciones a los problemas que puedan surgir.

A quiénes va dirigida esta Guía

Esta Guía se ha elaborado para que sea de utilidad especialmente en **municipios pequeños y medianos**, por debajo de los 50.000 habitantes. Naturalmente, los criterios y metodologías aquí expuestos pueden ser así mismo útiles para municipios de mayor tamaño, tanto a nivel general, como, sobre todo, si se aborda el desarrollo de planes de lectura en el ámbito de barrios o distritos.

Los destinatarios prioritarios de la Guía son los **agentes locales** que por su responsabilidad, profesión o interés se hallan comprometidos con el tema de la lectura. Alcaldes y concejales pueden encontrar aquí contenidos y orientaciones metodológicas para establecer y decidir estrategias para una política de lectura en sus respectivos municipios. Pero, de manera especial, esta Guía se ha elaborado pensando en los técnicos y profesionales que, por lo general, son los encargados de diseñar y llevar a la práctica los planes de actuación de ámbito local. Bibliotecarios, docentes de primaria y secundaria, gestores culturales, agentes de desarrollo y otros técnicos y funcionarios en primera instancia, pero también responsables de colectivos y asociaciones o profesionales relacionados con la educación, con el libro y otras tecnologías de comunicación constituyen el perfil preferencial para el que se ha redactado esta Guía.

La lectura en el siglo XXI

Qué entendemos por lectura

Todo plan de fomento de la lectura debe asentarse en algo fundamental: definir qué se entiende por lectura, lo que equivale a tanto como explicitar qué se pretende fomentar. Sin embargo, no es fácil definir hoy día la lectura, y menos de la manera sucinta que requiere este formato.

Al concepto de lectura podemos acercarnos desde disciplinas distintas, y con estrategias no siempre convergentes, aunque puedan resultar complementarias. Leer es, sin duda, un acto complejo.

José Antonio Millán lo compara con el comer: “se come por capricho, pero nadie dudará de que hay gente que come por necesidad; hay amantes de la comida sana y otros de la sabrosa pero contundente; hay quienes comen para reponer fuerzas y otros que lo hacen para celebrar algo; hay gente a la que le encanta comer y a otros hay que obligarles”. Y añade: “la lectura es todavía más compleja...”⁴.

De la lectura se ocupan disciplinas tan variadas como la pedagogía, la psicología, la lingüística, la sociología, la historia, la semiología o la literatura, entre otras.

Puede entenderse, en primer lugar⁵, la lectura como un proceso cognitivo, que permite al lector construir la significación de un texto, en un proceso cuya comprensión final dependerá no solo de las características del material escrito, sino también de las características del propio lector. Nuestra inteligencia, nuestra cultura y nuestra

⁴ José Antonio Millán, “Lectura digital: ¿lo mismo en otro lado?”. En: Antonio Basanta, coord.: *La lectura*, CSIC, Catarata (Arbor, Anejos 3), 2010.

⁵ Ver, para este y otros apartados, el interesante documento de Beatriz H. Isaza Mejía y Carlos Sánchez Lozano [2007], *Guía para el diseño de planes nacionales de lectura*, publicado por el CERLALC y disponible en http://www.cerlalc.org/redplanes/Documentos/Guia_Planes.pdf.

convivencia son estructuralmente lingüísticas⁶. Y con el devenir de la historia de la humanidad, la lectura se ha convertido en el instrumento fundamental de acceso al conocimiento y en la herramienta básica de las competencias comunicativas. Más allá de la lectura como desciframiento o descodificación, al leer interactuamos con el pensamiento y el lenguaje, con lo expresado por los otros y con nuestros propios conocimientos y sentimientos.

La sociología pone el acento en la lectura como **práctica cultural** que se realiza en contextos históricos y sociales determinados. Una práctica cultural explicitada en los hábitos de lectura de la población, medidos en términos de frecuencia (con qué periodicidad leemos) y de intensidad lectora (cuánto tiempo dedicamos a la lectura y cuánto leemos), y frecuentemente circunscritos al ámbito del entretenimiento y el tiempo libre. Por lo demás, importa tanto saber cuánto leemos y con qué frecuencia, como conocer qué leemos, por qué y para qué, cuáles son las funcionalidades de la lectura, sus espacios, sus motivaciones.

Vista así, la lectura convive, y también compite, con otras prácticas y hábitos culturales y de utilización del tiempo de ocio, en una relación no siempre equilibrada ante las múltiples ofertas y posibilidades existentes en la actualidad, muchas de las cuales apenas exigen predisposición, concentración o voluntariedad por parte del individuo. De forma complementaria, esta perspectiva también analiza la lectura como **consumo cultural**, en su relación con otros hábitos de consumo y de acceso a la información, estén o no mediatizados por intercambios comerciales.

Desde el punto de vista de las políticas públicas, la lectura constituye, por encima de todo, **un derecho que permite el pleno ejercicio de la ciudadanía y de la democracia**, y cuya práctica debe ser accesible para todos los ciudadanos en igualdad de oportunidades. Sin lectura, derechos fundamentales como el derecho a la educación, a la información, a la cultura o a la participación política serían papel mojado. Por ello, los poderes públicos deben garantizar no solo su aprendizaje, sino también la posibilidad de que sea una práctica accesible para todas las personas a lo largo de su vida. La lectura constituye un derecho básico de primer nivel, sin el cual no puede concebirse el ejercicio pleno de la democracia.

⁶ Cfr. José Antonio Marina y María de la Válgoma, *La magia de leer*, Plaza y Janés, 2005.

Pero a la par que un derecho, en las sociedades democráticas la lectura **es también un deber**. Nuestra sociedad requiere hoy día que todos sus miembros tengan cierto nivel de alfabetización, de competencias y prácticas lectoras. Leemos, pues, por obligación, como una exigencia de la sociedad en que vivimos, para desenvolvernos en ella; y por interés, como un medio de alcanzar los niveles de cualificación laboral o profesional y los niveles de sociabilidad que nos permitan integrarnos plenamente en esa sociedad.

La lectura y la educación

La lectura es también la **herramienta básica del aprendizaje**, en todos los niveles y procesos educativos y en todas las áreas (no solo en lengua y literatura). Aprender a leer es una de las tareas básicas que se inicia al comenzar la escolarización, pero que no termina con la mera habilidad de saber ensamblar letras, palabras y frases. Convertirse en lector no es una tarea que se resuelve con el aprendizaje de las edades tempranas de la infancia. Requiere habilidades que es preciso desarrollar y afianzar en la adolescencia y en la juventud, que es incluso necesario cultivar y practicar también de adultos. De alguna manera, la educación lectora debería acompañar a las personas a lo largo de toda su vida.

En los últimos años, diversos informes nacionales e internacionales han puesto de relieve la noción de **comprensión lectora**, definida como “la capacidad para comprender, utilizar y analizar textos escritos para alcanzar los objetivos del lector, desarrollar sus conocimientos y posibilidades y participar en la sociedad”⁷.

Los niveles de comprensión lectora se han convertido en una preocupación primordial en el ámbito educativo, entre otras cosas porque en ellos se ha identificado una de las claves del éxito o del fracaso escolar de los alumnos en los distintos niveles. Pero también están siendo objeto de atención en los demás sectores de la sociedad. Porque en un mundo en el que la producción, distribución y uso de la información se han convertido en el factor fundamental del desarrollo y del bienestar social, las

⁷ Véase Alejandro Tiana Ferrer, “Algunas reflexiones sobre la enseñanza de la lectura basadas en los estudios de evaluación de la comprensión lectora”. En: Antonio Basanta, coord.: *La lectura*, CSIC, Catarata (Arbor, Anejos 3), 2010.

competencias lectoras de las personas han pasado a marcar claramente límites de inclusión o de exclusión social, de las posibilidades que tienen los individuos y la sociedad en su conjunto para aprovechar eficazmente las nuevas potencialidades de la sociedad de la información.

Lectura y lecturas

Con demasiada frecuencia se asocia el concepto de leer con la lectura de libros impresos, a veces incluso con la sola lectura de libros de creación literaria, ya sean de narrativa, poesía, ensayo... Pero **leer no es solo leer libros** ni, por supuesto, leer únicamente textos impresos. Ciertamente, una cosa es leer un poema y otra, muy distinta, leer el extracto de una cuenta bancaria; leer una novela y un mensaje SMS; una revista y un blog; un contrato laboral y un anuncio publicitario; un cómic y una receta de cocina; un periódico y un mapa GPS... Son distintas prácticas, pero todas ellas son lectura al fin y al cabo, y todas ellas pueden darse en la práctica cotidiana de los ciudadanos de hoy.

Leemos en distintos soportes, en distintos contextos, con distintas funcionalidades, en distintos espacios (casi todos). Leemos para aprender, para entretenernos, para informarnos, para comunicarnos con los demás, para comprar en el supermercado, para orientarnos en una ciudad, porque nos lo ha recomendado un amigo, para trabajar, para estar al día... La lectura es hoy una práctica cotidiana presente en la vida de las personas, que adquiere múltiples perspectivas, todas ellas útiles y, a veces, imprescindibles.

La rápida expansión de la informática, de internet y de las telecomunicaciones está teniendo profundas implicaciones sobre la lectura. En primer lugar, porque su manejo y aprovechamiento requiere de las personas unas competencias lectoras mayores que en épocas pasadas; no hay sociedad de la información sin sociedad lectora. Pero además, la **lectura en pantallas, ya sea en dispositivos fijos o móviles**, se ha instalado en nuestras vidas de manera inexorable y creciente.

Aún se sabe poco sobre este tipo de lectura en pantallas, al fin y al cabo estamos todavía en el “periodo incunable” de la nueva cultura de internet⁸, que acaba de cumplir quince años. Y lo mismo podríamos decir con respecto al libro electrónico. Lo cierto es que se trata de una realidad en expansión permanente y rápida evolución, que está transformando nuestras prácticas de lectura. No obstante algunos aspectos parecen claros y ya asentados. En primer lugar, que en la lectura en internet, que aún hoy es fundamentalmente textual, tienden a confluir texto, imágenes y sonido, que se integran en un mismo mensaje o paquete informativo multimedia. Si a ello le añadimos el componente hipertextual y el contexto multifunción en que frecuentemente se realizan estas lecturas, resulta evidente que se están generando nuevas formas de lectura.

Por lo demás, la lectura en pantallas está actualmente orientada hacia determinados ámbitos fundamentales: la comunicación interpersonal, probablemente la esfera más universalizada; la consulta de datos o de informaciones puntuales; el ocio audiovisual, que irrumpió con fuerza con las descargas musicales; y la lectura de textos, desde la prensa o los cuadernos de bitácora a la literatura tradicional o la científica y profesional. Podríamos añadir funciones como la banca, el comercio o la administración electrónica, o los textos educativos, cuya generalización es previsible en pocos años.

Lectura, escritura y comunicación

Si la lectura es parte del proceso de comunicación humana, el otro gran eje es la escritura. Ambas, **lectura y escritura, están indisolublemente asociadas**; leemos lo que ha sido ya escrito y cualquier escrito espera uno o múltiples lectores; ambas se potencian mutuamente.

En los últimos tiempos, estamos asistiendo a un refloreCIMIENTO de la escritura, que experimenta una expansión hasta ahora desconocida entre un número cada vez

⁸ Ver Darío Villanueva, “Lectura y nativos digitales”. En: Antonio Basanta, coord.: *La lectura*, CSIC, Catarata (Arbor, Anejos 3), 2010. También, José Antonio Millán, “Los modos de la lectura digital”. En José Antonio Millán, coord.: *La lectura en España. Informe 2008. Leer para aprender*, Fundación Germán Sánchez Ruipérez y Federación de Gremios de Editores de España, 2008.

mayor de personas, así como una enorme diversificación de las tipologías de textos escritos, de canales de difusión y de contextos en los que se escribe. No cabe duda de que la lectura habitual aumenta nuestras competencias de escritura, como también lo hace con nuestra capacidad de expresión oral; fortalece, en definitiva, nuestras facultades de comunicación y sociabilidad.

Además, el lector ya no es meramente receptor de textos escritos por unos pocos autores, como ha ocurrido durante siglos. Hoy, y en el futuro, el lector es también escritor, tiene la posibilidad de interactuar, de comentar, de reproducir, de re-crear... Las tecnologías comunicativas han roto los límites del entorno físico personal a la hora de comunicarnos con los demás, abriendo una audiencia potencialmente planetaria. Claro que para que esas posibilidades sean una realidad, el lector-escritor precisa de muchas más habilidades y conocimientos que en épocas recientes.

Y es que, si la lectura en pantallas o entornos digitales va extendiéndose progresivamente, a la hora de escribir, la sustitución del bolígrafo por el teclado y del papel por la pantalla es ya un hecho irreversible, relegando las tecnologías tradicionales de escritura a un uso cada vez más ocasional.

A la vez, lectura y escritura están viendo acrecentada **su dimensión social**, y no solo en los entornos digitales como muestra el auge imparable de las llamadas redes sociales. Escribimos para compartir con los demás lo que pensamos, sabemos o sentimos, pero también a la hora de leer se plantea compartir con otros lo que leemos, a través de la red o de espacios de socialización presenciales. No deja de llamar la atención, en este sentido, la expansión que desde hace unos años están teniendo los clubes y talleres de lectura (muchas veces asociados a talleres de escritura) y otras experiencias que ponen de relieve el potencial socializador de la lectura, su consideración como encuentro con los otros, con el mundo exterior, como manera de tejer redes de sociabilidad, redes de lectores.

Lectura, desarrollo y bienestar social

La imagen del lector como una persona aislada, introvertida, sumida en su propio mundo que construye con sus lecturas individuales, con un escaso contacto con la realidad, va siendo relegada, si no ha sucumbido ya. Gana terreno, por el contrario, la imagen del lector como una persona abierta, capaz de expresarse y comunicarse, con mayores posibilidades de éxito individual y social, capacitada para afrontar nuevos retos, tolerante y respetuosa con los demás, preparada para adaptarse a las novedades y los cambios.

Porque la lectura es una **herramienta fundamental del desarrollo de la personalidad**. Lo es en las primeras edades, ya que el éxito o fracaso escolar dependen en gran medida de los niveles de comprensión lectora. Y lo es a lo largo de la vida, cuando los hábitos y las competencias de lectura determinan la competencia cultural de las personas, y también la laboral y profesional. Conviene insistir en que las competencias y hábitos de lectura son contempladas como un factor imprescindible para mejorar los niveles de cualificación de la población, de mejorar las condiciones de acceso al mercado de trabajo, de acrecentar la innovación en la vida económica y el desarrollo.

Hoy parece evidente que la lectura **correlaciona con el bienestar social y la prosperidad económica**: unos niveles altos de esta práctica se vinculan invariablemente con mayores niveles de calidad de vida. El índice de lectura puede tomarse casi como instrumento de predicción del nivel de bienestar social. Se lee más en las sociedades que mejor viven (siempre en los términos convencionales de calidad de vida y bienestar social), y es poco arriesgado afirmar que aumentar los niveles de lectura incrementa a medio plazo el bienestar, medido con arreglo a los indicadores tradicionales de estudios, trabajo, ingresos, salud, etc.

En definitiva, la lectura no es una mera actividad cultural, ni es sólo una actividad lúdica, ni un adorno bonito y deseable, sino un requisito indispensable para el progreso de cualquier comunidad en el contexto de una sociedad del conocimiento.

¿Por qué un Plan Municipal?

Por qué un 'plan'

La necesidad de planificar cualquier actuación pública no es fruto de la arbitrariedad o de una moda pasajera. Lo que comenzó en los años ochenta del siglo pasado como adaptación a la gestión pública de técnicas de gestión de empresas y organizaciones, es hoy una herramienta frecuente en la mayoría de las áreas en las que actúan las administraciones. La planificación estratégica ha ido ganando en madurez, equilibrio y aceptación en ministerios, gobiernos autonómicos o ayuntamientos.

Con la lectura también es imprescindible una planificación. Es demasiado lo que nos jugamos para que el fomento de la lectura se desarrolle sin el rigor necesario, sin claridad de objetivos y metas, de forma discontinua o sin el concurso activo y concertado de cuantos agentes pueden y deben operar para la consecución de una sociedad lectora. Si se tiene el convencimiento de que es necesario fomentar la lectura, es preciso actuar sabiendo de dónde se parte, adónde se quiere llegar, con qué actuaciones y recursos se debe contar.

Un plan es un “modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”, mientras que la planificación es definida como un “plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico...”⁹. Dicho de manera más precisa, un plan estratégico consiste en **definir las metas y objetivos a medio y largo plazo, en adoptar las acciones y asignar los recursos necesarios** para la lograr esas metas, que son finalmente evaluadas.

Habitualmente se distinguen varias etapas o partes en la elaboración de un plan estratégico:

⁹ *Diccionario de la lengua española*, Real Academia Española, disponible en <http://www.rae.es/rae.html>.

- Conceptualización, tratando de definir el ámbito en el que se actúa y los colectivos a los que se dirige, identificando los valores de sus promotores, y resumiendo las aspiraciones y logros que se desean alcanzar y en qué periodo.
- Análisis y diagnóstico de la situación de partida.
- Objetivos estratégicos y objetivos operativos o metas que se propone.
- Planes de actuaciones concretas, para las que se especifican los responsables, plazos, destinatarios, recursos...
- Seguimiento de las acciones y evaluación de las mismas que mida los resultados.

En el contexto de esta *Guía*, son varias las **características de un plan** que pueden destacarse:

- Un horizonte temporal definido, que lógicamente rebasa el periodo de un año, sin llegar a superar los cinco años, pero que pone el énfasis en el futuro.
- Sentido de proceso: se trata de una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades y fines, que pueden ser redefinidos a lo largo del periodo de implantación.
- Plantea objetivos y metas claramente definidos y convincentemente justificados, que pueden ser alcanzables y cuya consecución se puede constatar.
- Un marcado carácter participativo, que persigue la integración de los distintos sectores implicados, tanto de la visión que cada uno pueda tener, como de las aportaciones que pueda realizar.
- Fomenta la coordinación inter-administrativa y la cooperación público-privada.
- Vinculado con el medio, teniendo en cuenta los diferentes factores sociales y culturales del escenario donde se desarrolla.
- Orientado a la acción, a la realización de actuaciones que faciliten lograr los resultados esperados.
- Es evaluable, por lo que incluye un conjunto de indicadores que permiten medir sus resultados.

Por qué ‘municipal’

¿Por qué debería implicarse un ayuntamiento en un plan de fomento de la lectura? Hasta ahora, estos planes han sido casi en exclusiva iniciativas de las administraciones nacional y regional, constituyendo una excepción los casos en que se han planteado en el ámbito de un municipio¹⁰.

Sin embargo, los planes nacionales o autonómicos actúan en un ámbito excesivamente amplio, para toda la población y en todo el territorio, centrándose en los ámbitos y servicios que son de su competencia; estos planes, para ser eficaces, deben traducirse en planes de ámbito municipal, para los que pueden constituir un modelo estratégico y un apoyo operativo. Los planes organizados por las instituciones y los centros educativos son necesarios pero no suficientes, porque tienen una dimensión demasiado pequeña y se circunscriben a sectores determinados de la comunidad (escolares, familias...). Los planes o programas de las bibliotecas públicas tampoco llegan a todos los sectores de la población, con frecuencia les falta continuidad y se limitan a espacios y públicos reducidos.

En todo el mundo se está comprobando la eficacia de los proyectos educativos y culturales liderados por los municipios, que están adquiriendo un gran protagonismo en el mundo globalizado. Así lo demuestran movimientos como “ciudades educadoras”, “ciudades creativas”, “ciudades emprendedoras”, “ciudades preventivas”, etc. El municipio es, indudablemente, la institución política y administrativa más cercana a la sociedad y con más capacidad de movilizarla para un objetivo común de interés cívico y de aprovechar las sinergias comunitarias.

La función esencial de un ayuntamiento es fomentar el bienestar, la calidad de la convivencia, y las posibilidades vitales, educativas y económicas de sus vecinos. Cada

¹⁰ Algunos de ellos están publicados en internet: *Plan integral para el fomento de la lectura y la comprensión lectora en la ciudad de Alcalá de Guadaíra* (Sevilla), disponible en http://www.complejoideal.com/opencms751/export/sites/ideal/alcalaEduca/galerias/descargas/general/PL_an_Int-LECTURA_Alcalx.pdf. *Pla de foment de la lectura Cornellà de Llobregat: “Ciutat de lectura”*, en http://nou.cornellaweb.com/files/contenidos/Ciutat_Lectura/Document%20Ciutat%20de%20Lectura%20Deembre%202008.pdf. *Pla de foment de la lectura del Prat de Llobregat. Projecte 2009-2010*, en <http://cid-0fdd7c0a8a2e09c5.skydrive.live.com/self.aspx/Projectes/Projecte%20PLA%20DE%20LECTURA%20mai09.pdf> y <http://pladelectura.elprat.cat/>. También fuera de España hay experiencias interesantes, como el *Plan Municipal de Lectura: Medellín, una ciudad para leer y escribir 2009 – 2014* (Colombia), en <http://www.reddebibliotecas.org.co/sites/Bibliotecas/plandelectura/Descargas/Plan%20de%20Lectura%202009%20-2014.pdf>.

vez aparece con más claridad en los estudios sociales que el lugar donde se reside es uno de los factores que más influye en la vida de las personas, para bien o para mal.

La lectura y la comprensión lectora son un objetivo importante para una buena política municipal, porque correlacionan con el éxito escolar, con la calidad de la convivencia, con la prosperidad en una sociedad del conocimiento y con los indicadores principales de bienestar social. Sólo el convencimiento de esta importancia puede asegurar el éxito del proyecto.

El municipio aparece así como **el ámbito de dimensión óptima para el establecimiento de estos planes**. Es cierto que en España los ayuntamientos no tienen competencias educativas, pero sí las tienen en el ámbito cultural y social, y, sobre todo, disponen de una gran capacidad de convocatoria y de promoción para emprender iniciativas que mejoren la vida de sus conciudadanos. Y pueden utilizar esta capacidad para comprometer a la ciudadanía en el fomento de la lectura. Se trata de conseguir una verdadera movilización ciudadana a favor de la lectura, una red de complicidades y de aportaciones orientadas a un mismo fin, y en esa tarea, los ayuntamientos son las instituciones más adecuadas para liderarla.

Por otra parte, ¿qué significa que un plan lector sea municipal? En primer lugar, que **los destinatarios y beneficiarios de ese plan son los ciudadanos concretos de ese municipio**, cuyas características demográficas, sociales, educativas o culturales orientan la estrategia y las actuaciones del plan, lo que constituye una indudable ventaja. Al igual que delimita la población a la que se dirige, enmarca también los agentes que pueden cooperar en el plan y las instituciones que pueden liderarlo, entre las que el ayuntamiento tiene sin lugar a dudas un papel protagonista.

Qué es un plan de fomento de la lectura

El marco conceptual

En su acepción más simple, un 'plan de fomento de la lectura' hace referencia al conjunto de actuaciones promovidas por la administración para que la gente lea. Pero en cada uno de los términos, 'plan', 'fomento' y 'lectura', hay connotaciones que enriquecen y delimitan el esquema de un mapa conceptual:

- es un modelo sistémico que define **un conjunto de actuaciones relacionadas entre sí**, que se ordenan para contribuir a la consecución de un objetivo;
- **se elabora anticipadamente**, antes de acometer las actuaciones en la práctica, por lo que parte del análisis de la situación o realidad sobre la que se quiere actuar y establece un periodo temporal para su modificación;
- es una actuación dirigida **hacia unos objetivos** que justifican y encauzan todas y cada una de las tareas;
- es una acción de fomento por la que los poderes públicos **incentivan a las personas a realizar una actividad que se considera beneficiosa**, una actividad de utilidad para los individuos y para el conjunto de la sociedad;
- y esa actividad es **leer y saber interpretar lo que se lee**.

Adaptando la definición propuesta por la *Guía para el diseño de planes nacionales de lectura* del CERLALC¹¹, podríamos especificar que un plan municipal de fomento de la lectura es:

“Proyecto liderado por las instituciones de un municipio para desarrollar una política pública de lectura mediante la concertación y la articulación de esfuerzos aportados por diversos actores: los servicios municipales (culturales, educativos, sociales...), la sociedad civil organizada y la empresa privada, entre otros, con el apoyo de las instituciones supramunicipales. El plan tiene como propósito mejorar la realidad de la lectura y se formula y desarrolla en un

¹¹ Beatriz H. Isaza Mejía y Carlos Sánchez Lozano [2007], pág. 20.

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”.

En ese mismo documento se propone que **la estructura de un plan de fomento de la lectura debería incluir:**

- El marco conceptual:
Concepto de lectura y del plan de lectura.
- Un marco situacional:
Documentos marco, antecedentes y diagnóstico de la situación.
- El marco operativo:
Entidades participantes, estructura organizativa y su articulación.
Territorio, población y ámbitos de actuación, destinatarios finales.
Recursos humanos y económicos y plataformas de gestión.
- Un marco programático:
Objetivos y metas, líneas de acción, programas y actuaciones.
Programación temporal.
Herramientas y procesos de seguimiento y evaluación.
Difusión y comunicación.

En síntesis, un plan de fomento de la lectura se caracteriza, entre otras cosas, por:

- una metodología de actuación que implica el análisis de la situación, la definición de objetivos, metas, líneas de actuación y programas, así como la evaluación de sus resultados;
- su carácter inclusivo o cooperativo, su vocación de concertación entre los distintos agentes y sectores presentes en el municipio y su entorno;
- una duración plurianual.

Los distintos elementos de la estructura de un plan deben recogerse en **un documento formalmente aprobado por el Ayuntamiento** y las instituciones promotoras que, además de servir de guía, hará explícito el compromiso que adquieren ante los ciudadanos del municipio.

Los promotores de un plan

Existe el convencimiento de que el impulso de la lectura en nuestra sociedad es un objetivo de todos y debe ser obra de todos. Pero los proyectos colectivos no surgen de forma espontánea. Alguien, bien se trate de una entidad o un grupo de personas, debe iniciarlos, encontrar **el apoyo de otros, concitar intereses y aunar voluntades para poner en marcha la elaboración de un plan.**

Si usted lee esta Guía y está convencido de la conveniencia de que en su localidad se desarrolle un Plan de Fomento de la Lectura, conviértase en su promotor. No importa el papel que juega en la localidad, su profesión o su vinculación con las instituciones municipales. Para comenzar a andar, lo más importante es su convencimiento, su entusiasmo y el compromiso para aportar su grano de arena en un proyecto que puede mejorar la vida de sus conciudadanos en muchos aspectos.

Es lógico pensar que quienes tomen la iniciativa sean las personas que por su responsabilidad o profesión se encuentran de alguna manera implicados con la lectura y su promoción. El alcalde o los concejales, los profesionales de la educación o de los servicios culturales, miembros de la sociedad civil o del sector comercial están llamados, de forma especial, a dar un primer empuje para conseguir en su localidad el desarrollo de la sociedad lectora.

Más adelante, en esta misma *Guía*, se exponen con cierto detalle los posibles participantes, cómo organizarse y el papel que pueden jugar cada uno de ellos. Pero es importante señalar que, para un primer impulso, no es preciso esperar una iniciativa

de las instancias más altas. La elaboración y desarrollo de un plan de lectura es necesariamente participativo, precisa la cooperación de todos los sectores implicados, por lo que el primer paso puede partir de cualquiera de ellos.

Sea de donde sea que parta la iniciativa, **un plan lector municipal debería ser liderado por el ayuntamiento, con su alcalde a la cabeza**. Obviamente, el alcalde puede delegar en alguno de los concejales o en algún organismo municipal el desarrollo operativo del plan. Pero es decisivo que el Ayuntamiento en su conjunto, con su máxima autoridad, esté convencido de la conveniencia y de los efectos positivos de un plan lector y encabece a la larga la movilización ciudadana que requiere.

Claves para el éxito

Probablemente, dotar a un plan municipal de fomento de la lectura de **un liderazgo claro y eficaz** es la primera condición para su éxito futuro. Si por algún motivo, el ayuntamiento del municipio no liderara el proceso, cualquier otro actor podría hacerlo. Por ejemplo, el *Plan integral para el fomento de la lectura y la comprensión lectora en Alcalá de Guadaíra* (Sevilla) está promovido por el Ayuntamiento de esa ciudad a través de la Fundación Alcalá Innova, una entidad que actúa como agencia de desarrollo local en el municipio.

El hecho de que el plan sea liderado por el ayuntamiento no significa que sea un proyecto exclusivo de esa institución. Al contrario, debe ser **un proyecto inclusivo, en el que participen y al que sientan como propio múltiples sectores, públicos y privados**. Se trata de movilizar a toda la ciudadanía, con su institución más importante a la cabeza, para actuar desde distintos frentes, hacia distintos sectores de población, con aportaciones que pueden ser de naturaleza muy diversa, en pos de unos objetivos comunes explicitados en el plan. Todos los colectivos y entidades pueden tener aportaciones de interés. Por eso es imprescindible integrar las distintas sensibilidades y perspectivas, establecer plataformas de cooperación eficaces y poner en valor el papel que cada parte puede cumplir.

A la vez, para que un plan tenga posibilidades de éxito, es primordial tener unos **objetivos bien definidos**, que puedan ser **alcanzables y cuya importancia se justifique** de manera convincente. En este caso, en términos generales, se trata de aumentar y mejorar los índices de lectura y de comprensión lectora en un municipio. Pero las metas imprecisas o demasiado generales no animan a actuar y sus resultados son difíciles de evaluar, por lo que conviene establecer objetivos concretos. De forma similar, objetivos demasiado ambiciosos o inalcanzables pueden provocar a largo plazo la frustración o la desmovilización, por lo que proponerse unas metas adecuadas al periodo y a los recursos disponibles supone un requisito para el buen desarrollo del plan.

Un plan de fomento de la lectura **rebasará el corto plazo de un año, pero debe ser limitado en el tiempo**. Un periodo de cuatro años, que se adapta al tiempo de las legislaturas municipales en España, puede ser suficiente; incluso también un plazo de tres años puede resultar un horizonte temporal adecuado. Es aconsejable y más eficaz acometer un nuevo plan, con nuevos objetivos, al terminar el plazo establecido. Un plan exige medir la situación de partida, cuantificar los objetivos, implementar programas de actuación anuales y evaluar sus resultados, modificando las acciones necesarias si fuera preciso en el curso de su desarrollo.

Cualquier plan **necesita unos recursos adecuados** a los objetivos que se propone, sin los cuales podría ser papel mojado. Y al hablar de recursos, no se apunta exclusivamente a los **medios económicos** que, por supuesto, son imprescindibles. Hay que insistir, en este sentido, que los presupuestos de un plan de fomento de la lectura no son especialmente elevados, sobre todo si se comparan con otras áreas de la actuación pública y se ponen en relación con los beneficios sociales que pueden obtenerse. Pero además de los recursos económicos, un plan requiere unos **recursos humanos**, que desde su actividad laboral o profesional, o como voluntarios, le dediquen parte de su tiempo; precisa de **infraestructuras y otros medios materiales** que pueden estar disponibles en el municipio; necesita sistemas de gestión eficaces...

Por último, para encaminar un plan lector hacia buen puerto, resulta inexcusable **prever desde el principio sus herramientas de evaluación y aplicarlas a lo largo del proceso y al concluir el mismo**. Es necesario visualizar de dónde se partía y adónde se

ha llegado, y eso se hace con la evaluación. Evaluar el plan significa, en primer término, rendir cuentas ante la ciudadanía y ante las propias entidades participantes, justificar el esfuerzo realizado y la eventual conveniencia de realizar nuevos esfuerzos con un nuevo plan.

Planificar el fomento de la lectura

A continuación se expone el proceso que puede seguirse para la elaboración de un Plan Municipal de Fomento de la Lectura, así como los elementos que forman parte de su formulación. Esta sección se desarrolla en los diez puntos siguientes:

1. Cómo empezar: creando alianzas
2. El punto de partida: Análisis y diagnóstico
3. El marco operativo
4. Los destinatarios del Plan
5. La formulación de objetivos
6. La programación de actuaciones y actividades
7. Presupuesto
8. Seguimiento y Evaluación
9. La redacción del Plan
10. Difusión y comunicación

Aunque es recomendable que, en términos generales, el Plan contemple los diez puntos que aquí se desarrollan, las circunstancias concretas de cada localidad o las particularidades de sus promotores pueden hacer aconsejable variar el esquema. Esta es una guía con orientaciones prácticas, basadas en la experiencia y en la metodología de planificación estratégica, y como tal guía orientadora debe utilizarse.

1. Cómo empezar: creando alianzas

¿Cuáles son los primeros pasos que pueden seguir los promotores de un Plan? Ya se ha dicho que cualquier persona interesada en el tema y convencida de la conveniencia y oportunidad de que en su municipio se implante un plan lector puede convertirse en impulsor del mismo.

En un primer momento, sería recomendable conseguir el apoyo de otras personas con las que **constituir un pequeño grupo informal para dar los primeros pasos**.

Si usted está convencido de la necesidad de un Plan, contacte con algunas personas de su localidad que, en su opinión, puedan también compartir esta visión, hágales partícipes de sus inquietudes y comparta con ellas esta Guía y otros documentos que le parezcan de interés.

En este pequeño grupo, que puede ser de entre tres y cinco personas, sería recomendable que estuvieran presentes personas de distintos ámbitos, tales como algún profesor, bibliotecario o gestor cultural, librero, periodista... Si la iniciativa parte del propio Ayuntamiento y algún miembro de la corporación municipal (concejal de cultura, de educación, de juventud...) forma parte de este grupo inicial, los primeros pasos serán más fáciles.

El objetivo de este grupo informal sería **presentar a la Alcaldía la propuesta** de que se aborde una política pública de lectura, a través de un Plan Municipal, al frente del cual debería estar el Ayuntamiento y su Alcalde o, en su defecto, alguna otra entidad del municipio con capacidad organizativa y de convocatoria.

Será preciso, antes de solicitar la entrevista o reunión en la que presentar la iniciativa al Alcalde y otros miembros de la corporación, debatir cuáles son los argumentos de peso que pueden apoyar la propuesta y la forma de presentarlos. Para ello, desde el grupo se puede abordar la elaboración de **un breve documento inicial** que recoja las ideas claves de lo que se propone y que se presente en la reunión. En este breve documento se debería reseñar:

- La necesidad de mejorar las competencias y hábitos de lectura del conjunto de la población a través de un Plan a medio plazo, y su justificación.
- La conveniencia de que el Ayuntamiento sea la entidad organizativa del mismo y emprenda su elaboración.
- La oportunidad de una convocatoria amplia y plural para recabar la participación y apoyo del mayor número posible de entidades y colectivos.
- El compromiso de colaboración de los miembros del grupo promotor.

Como respaldo a esta propuesta, será útil acompañar **un listado de posibles entidades y sectores** sociales o administrativos que deberían ser convocados para participar en el Plan y dinamizar sus actuaciones. Más adelante se expone un posible marco organizativo con el que operar y las distintas modalidades de participación que se pueden proponer. Pero conviene insistir en el carácter amplio y plural de esta convocatoria, que debe ser reflejo de la movilización ciudadana por la lectura que se pretende poner en marcha. Y es importante que el Plan se visualice desde el principio como el resultado de un trabajo colectivo en el que participan, en mayor o menor medida y con papeles distintos, todos los actores convocados, desde el proceso de formulación del Plan.

De manera indicativa y sin pretender una enumeración exhaustiva, desde el Ayuntamiento (o institución que asuma la organización del Plan) podría convocarse, como entidades participantes, a las siguientes instancias que estén presentes en el municipio:

- Concejalías implicadas, en especial las de cultura y educación, pero también las de las áreas de servicios sociales, tecnología, fomento, juventud, familia...
- Centros de enseñanza infantil, primaria y secundaria, tanto públicos como privados. Muchos de ellos pueden haber participado en los últimos años en el *Plan Lectura y Biblioteca*, con una valiosa experiencia en el desarrollo de planes lectores en el centro.

- Otras entidades del ámbito educativo, como Centros de Formación del Profesorado, Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos, academias y centros de formación profesional, universidades populares...
- Universidad e instituciones de enseñanza superior.
- Bibliotecas públicas, que junto a los centros educativos, pueden ser los pilares que aporten capacidad organizativa y experiencia en el fomento de la lectura.
- Centros de cultura, de juventud, centros cívicos, museos, archivos, salas de cine...
- Fundaciones y otros organismos no gubernamentales.
- Medios de comunicación escritos, radiofónicos o televisivos, en especial los de ámbito local, pero también los provinciales o regionales a través de sus corresponsales.
- Empresas o colectivos que mantengan páginas web sobre la localidad.
- Librerías o gremios de libreros y, si las hubiera, editoriales, imprentas...
- Partidos políticos.
- Organizaciones sindicales, asociaciones y cámaras de empresarios comerciantes, agricultores o ganaderos; entidades financieras; gremios de hostelería y empresas turísticas; grandes superficies comerciales...
- Empresas de transporte público o escolar, asociaciones de taxistas...
- Agencias de desarrollo local.
- Centros de salud, hospitales y otros centros de asistencia sanitaria.
- Asociaciones y colectivos culturales, asociaciones sectoriales (de mayores, de mujeres, de discapacitados...), asociaciones de vecinos...

- Asociaciones y entidades deportivas.
- Colegios o asociaciones profesionales.
- Residencias de mayores, de estudiantes... Centros penitenciarios. Cuarteles.

A esta lista de entidades podrían añadirse personalidades relevantes de la localidad, residan o no en el municipio, cuyo apoyo al plan, aunque sea a distancia y con carácter testimonial, den relevancia al proyecto: escritores, políticos, deportistas, académicos, artistas...

En la convocatoria (a través, por ejemplo, de una carta del Alcalde) debería dejarse clara la finalidad de la misma, es decir, la necesidad y la determinación municipal de desarrollar un Plan lector, la invitación a participar en él, enfatizando la importancia de la colaboración del convocado, y el objetivo de **constituir en esa primera reunión una comisión rectora** (o plenario, o comisión directiva, o cualquier otra denominación que parezca adecuada) con la participación de todos los asistentes que así lo deseen.

En esta primera reunión de constitución, deberían plantearse los aspectos más generales del Plan, su justificación y las propuestas organizativas. Y, a la vez, escuchar a todos los asistentes. Todos los colectivos pueden tener aportaciones de interés y lo importante es su colaboración, la aportación de ideas, la predisposición a desarrollar acciones o facilitar que se desarrollen en su ámbito. No debe darse la imagen de que se convoca a los asistentes para recabar recursos; los temas económicos pueden tratarse en convocatorias posteriores.

Un resultado de esa primera reunión bien podría ser **la firma de un acuerdo de voluntades o un pacto por la lectura**, un manifiesto, en definitiva, que haga explícita la alianza de todas las instituciones o entidades presentes para fomentar la lectura en el municipio, su compromiso público para actuar y cooperar de forma coordinada en el

desarrollo de un Plan de lectura. Un documento de este tipo dio lugar en 2001 a la constitución del Pacto Andaluz por el Libro, PAPEL¹².

Paralelamente, en esta primera fase, puede resultar especialmente útil **organizar algún evento** (jornada, seminario, mesas de debate...) en torno al tema, a fin de fomentar el proyecto, difundir ideas, crear un ambiente propicio y favorecedor para el desarrollo del Plan¹³. Se pueden convocar foros en distintos ámbitos (educativo, bibliotecario, servicios sociales, medios de comunicación, internet...) donde las personas interesadas de la localidad puedan debatir con algún experto invitado la relevancia de la lectura en la actualidad.

¹² *Acta fundacional* de PAPEL disponible en

http://www.pactoandaluzporellibro.com/portal3/index.php?option=com_content&view=article&id=30:acta-fundacional&catid=27&Itemid=46.

También puede consultarse el *Pacto por la Lectura* suscrito en Extremadura en 2003, disponible en <http://www.lecturaextremadura.com/?s=80&spadre=4&r=369>.

¹³ Ver, por ejemplo, la *Jornada Cornellá y la Lectura* que sirvió para establecer los objetivos de un Plan de Lectura en Cornellá de Llobregat, en <http://jornadalecturacornella.blogspot.com/>.

2. El punto de partida: Análisis y diagnóstico.

A la hora de elaborar un Plan de lectura hay dos elementos esenciales, que determinarán el conjunto del Plan, sus objetivos, las actuaciones que se emprendan y los recursos que se necesiten:

- el concepto de lectura en que se basa el Plan
- el análisis de la situación y del contexto en que se actúa

Al principio de esta Guía se ha dedicado un apartado al **concepto de lectura**, poniendo de relieve que leer es hoy un acto complejo, que puede ser entendido desde distintas ópticas, que adquiere distintas prácticas y funcionalidades para los ciudadanos. Todas estas (y otras) perspectivas ayudan a entender lo que significa hoy día la lectura, y de alguna manera deberán tenerse en cuenta al abordar un Plan de lectura.

Ello no significa, sin embargo, que todas deban estar presentes en los objetivos de un Plan concreto. Como fruto del debate entre sus participantes, se podrá poner el énfasis en una u otra perspectiva o concepción que prime sobre las demás y orientar así la estrategia a seguir, facilitando la definición de objetivos, la elección de sectores de público prioritarios o la adopción de líneas de actuación.

En este apartado, el concepto de lectura y el propio Plan puede reforzarse con la referencia a **documentos de apoyo** que den autoridad y contextualicen la iniciativa en un marco más amplio. Son documentos legislativos, declaraciones, acuerdos o manifiestos de organismos internacionales, nacionales o autonómicos que pueden aportar un aval para la justificación e implementación del Plan.

Algunos ejemplos de documentos de apoyo, de los que se puede extraer apartados relevantes como referencia, son:

- La *Constitución Española*¹⁴ y el *Estatuto de Autonomía para Andalucía*¹⁵.

¹⁴ *Constitución Española*, disponible en http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/79FF2885-8DFA-4348-8450-04610A9267F0/0/constitucion_ES.pdf

¹⁵ LEY ORGÁNICA 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía, disponible en http://www.andaluciajunta.es/SP/AJ/CDA/Ficheros/Leyes/LO_2-2007.pdf

- *La Ley de la lectura, del libro y de las bibliotecas*¹⁶
- *Acta fundacional del Pacto Andaluz por el Libro*¹⁷
- *Plan Integral para el Impulso de la Lectura en Andalucía*¹⁸
- *Plan de Lectura y de Bibliotecas Escolares en los centros educativos públicos de Andalucía (Plan LyB)*¹⁹
- *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (PECA)*²⁰
- *Manifiesto de la UNESCO sobre la Biblioteca Pública. 1994*²¹
- *Manifiesto de la IFLA sobre internet*²²
- *Declaración de Alejandría sobre la alfabetización informacional y el aprendizaje a lo largo de la vida*²³
- *16 de Diciembre: Día de la Lectura en Andalucía. Invitación a la lectura*²⁴
- *Hacia una sociedad lectora. Declaración de Londres. Congreso Mundial del Libro de 1982*²⁵

¹⁶ LEY 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas, accesible en <http://www.boe.es/boe/dias/2007/06/23/pdfs/A27140-27150.pdf>

¹⁷ *Acta fundacional del Pacto Andaluz por el Libro*, disponible en http://www.pactoandaluzporellibro.com/portal3/index.php?option=com_content&view=article&id=30:acta-fundacional&catid=27&Itemid=46

¹⁸ *Plan Integral para el Impulso de la Lectura en Andalucía*, disponible en <http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/servlet/download?up=12876>

¹⁹ *ACUERDO de 23 de enero de 2007, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Plan de Lectura y de Bibliotecas Escolares en los Centros Educativos Públicos de Andalucía*, disponible en http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/Contenidos/OEE/planesyprogramas/LECTURAY BIBLIOTECAS/PLAN_LyB/plan_LyB/1196672320740_plan_lyb_completo_boja_08-02-2007.pdf

²⁰ *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (PECA)*, disponible en http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/html/sites/consejeria/migracion/adjuntos/29319_documento_b ase_peca.pdf

²¹ *Manifiesto de la UNESCO sobre la Biblioteca Pública. 1994*, disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001121/112122so.pdf>

²² *Manifiesto de la IFLA sobre internet*, disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129562s.pdf>

²³ *Declaración de Alejandría sobre la alfabetización informacional y el aprendizaje a lo largo de la vida*, disponible en <http://archive.ifla.org/III/wsis/BeaconInfSoc-es.html>

²⁴ *16 de Diciembre: Día de la Lectura en Andalucía. Invitación a la lectura años 2005-2010*, disponible en http://www.pactoandaluzporellibro.com/portal3/index.php?option=com_content&view=article&id=112:16-de-diciembre-dia-de-la-lectura-en-andalucia-&catid=48&Itemid=72

²⁵ *Hacia una sociedad lectora. Declaración de Londres. Congreso Mundial del Libro de 1982*, disponible en <http://www.fundaciongsr.es/documentos/manifiestos/londres.htm>

En el **análisis de la situación y del contexto**, conviene distinguir cuatro componentes:

- Los antecedentes del Plan
- Análisis de la lectura en el municipio
- Análisis del contexto
- Diagnóstico de la situación

Para realizar estas tareas de análisis previo, será conveniente crear un grupo que, en un plazo determinado de tiempo, recopile, organice y resuma la información necesaria. Parte de esta información puede localizarse en internet (más adelante se darán algunas referencias); en otros casos, se trata de información de la que dispone el propio Ayuntamiento u otras entidades locales; en ocasiones habrá que recurrir a personas concretas que, por su trayectoria o especialidad, puedan aportar la información que se busca. Así mismo, cabe la posibilidad de plantearse la elaboración de informes o estudios específicos del municipio, encargados a profesionales, si se cuenta con recursos suficientes.

En todo caso, el grupo deberá recopilar y estudiar la información disponible y recogerla en un informe claro y sintético que pueda ser compartido con los demás participantes en el Plan. La importancia de este análisis previo es de primer orden, ya que constituye en buena medida la justificación del Plan y la base sobre la que orientar su estrategia.

Antecedentes

Cuando en un municipio se aborda un Plan de lectura, lo más probable es que no se parta de cero, que en el pasado hayan existido e incluso en el momento actual existan actuaciones de fomento de la lectura que es imprescindible conocer y tener en cuenta. Pueden ser programas y actividades desarrollados por la biblioteca pública, planes de lectura de los centros educativos, como el *Plan de Lectura y Biblioteca*, eventos como ferias o días del libro o cualesquiera otras iniciativas que se hayan llevado a cabo en el pasado o se estén desarrollando en la actualidad dentro del municipio, sea por iniciativa de entidades locales o promovidas por instituciones externas al municipio.

Es importante, pues, conocer desde el principio estos antecedentes, para poner en valor la experiencia acumulada y reconocer los esfuerzos realizados en favor de la lectura por personas y entidades, lo que permitirá probablemente retomar iniciativas de interés que obtuvieron buenos resultados o evitar errores del pasado.

Análisis de la lectura en el municipio

Para fomentar la lectura entre los ciudadanos de un municipio, es imprescindible analizar cuáles son actualmente sus hábitos y competencias lectoras. Se trata de conocer con la mayor precisión posible la realidad que se quiere mejorar, sus puntos débiles, las necesidades de los distintos sectores, los aspectos más positivos, en definitiva, conocer el punto de partida que permita establecer unos objetivos alcanzables en el plazo en que se desarrolle el Plan y las líneas de actuación que lleven a alcanzarlos.

En la actualidad, los estudios sobre lectura se orientan fundamentalmente en dos direcciones: los hábitos de lectura de la población y los niveles de comprensión lectora, dirigidos estos últimos a la población escolar. Por lo general, será difícil realizar o disponer de estudios específicos de este tipo entre la población de un municipio concreto, pero existen estudios a nivel autonómico, nacional e internacional que pueden proporcionar una información valiosa y cuyos resultados pueden ser aplicados sin demasiado margen de error en muchos municipios concretos.

Existen estudios sobre hábitos de lectura, de carácter cuantitativo, sobre España²⁶, Andalucía²⁷ y otras comunidades autónomas y también uno referido a la ciudad de Córdoba²⁸, de los que puede obtener información de interés. En estos estudios, referidos a la población general a partir de 10 años, se recoge información sobre la

²⁶ Para España, existe una serie anual desde 2000 de *Hábitos de lectura y compra de libros*, disponible en <http://www.federacioneditores.org/SectorEdit/Documentos.asp>

²⁷ Sobre la población andaluza se han realizado en 2004, 2006 y 2008, de los que hay síntesis disponibles en la web del Observatorio de la Lectura en Andalucía, en http://www.pactoandaluzporellibro.com/portal3/index.php?option=com_content&view=category&id=43&Itemid=105&layout=default. Si desea obtener los informes completos, solicítelos en el Pacto Andaluz por el Libro (<http://www.pactoandaluzporellibro.com>)

²⁸ Estudio sobre los hábitos de lectura en la ciudad de Córdoba, 2008, disponible en <http://www.bibliotecaspublicas.info/cordoba/hlccordoba08.pdf>

frecuencia e intensidad de lectura de libros, prensa y otros soportes; hábitos de compra de libros y dotación de libros en los hogares; uso de bibliotecas y otros hábitos culturales, de información y uso del tiempo libre. Además, los resultados de estos estudios están desagregados por variables sociodemográficas (sexo, edad, ocupación, nivel de estudios y tamaño de población), lo que permite aproximarlos a las características concretas de determinado municipio.

Existen también estudios sobre la lectura de carácter cualitativo, realizados en determinados sectores de la población, cuya consulta puede aportar información de interés²⁹.

Sobre comprensión lectora, los estudios más interesantes que pueden consultarse son los realizados por el Instituto de Evaluación Educativa³⁰, el informe PISA, que en 2009 centró su investigación especialmente en la comprensión lectora³¹, o el informe PIRLS³².

Análisis del contexto

Además de la información específicamente referida a los aspectos de lectura, es ineludible tener en cuenta otros muchos factores presentes en el municipio que pueden no solamente orientar la definición de objetivos y metas, sino también delimitar y apoyar las actuaciones que se emprendan. Es lo que se suele denominar análisis del

²⁹ En los últimos años, se han realizados estudios cualitativos sobre población rural, sobre niños y adolescentes y sobre mayores en Castilla y León, disponibles en <http://www.bibliotecaspublicas.info/lecturaCyL/principal.htm>; sobre inmigrantes, en http://www.fundaciongsr.es/pdfs/TEXTO_ESTUDIO_INMIGRANTES_23.pdf; o entre mujeres en poblaciones de menos de 50.000 habitantes de Extremadura, disponible en <http://www.observatorio-lectura.info/extremadura/index.php?Carga=documentacion&tipo=propia>.

³⁰ La *Evaluación general de diagnóstico 2009* incluye resultados sobre competencias básicas en comunicación lingüística en Andalucía entre alumnos de cuarto de Primaria, y está disponible en <http://www.institutodeevaluacion.educacion.es/dctm/ievaluacion/evaluaciongeneraldiagnostico/pdf-completo-informe-egd-2009.pdf?documentId=0901e72b8015e34e>.

³¹ PISA 2009. Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos. INFORME ESPAÑOL, disponible en <http://www.institutodeevaluacion.educacion.es/dctm/ievaluacion/internacional/pisa2009informeespanol.pdf?documentId=0901e72b806ea160>.

³² PIRLS 2006. Estudio Internacional de Progreso en Comprensión Lectora de la IEA. INFORME ESPAÑOL, disponible en <http://www.institutodeevaluacion.educacion.es/dctm/ievaluacion/internacional/pirls2006.pdf?documentId=0901e72b80110470>.

contexto, en el que se deberá reunir y compendiar información sobre los siguientes temas:

- Demografía: la población del municipio y su evolución en los últimos tiempos; la estructura de población por edades y sexo; presencia de población inmigrante y su origen; población flotante...
- Entorno educativo: población escolarizada por niveles; índices de fracaso escolar; centros educativos del municipio, tanto públicos como privados, de educación formal o no; asociaciones de madres y padres, centros de profesores y otras entidades o asociaciones de ámbito educativo; niveles educativos de la población adulta y niveles de analfabetismo...
- Aspectos socioeconómicos: distribución de la población activa por sectores; índices de empleo y desempleo; índices de pobreza; sectores de población con necesidades especiales...
- Cultura: oferta teatral, de cines, exposiciones, museos...; entidades y programas culturales y educativos; hábitos culturales de la población y de uso del tiempo libre; minorías culturales...
- Biblioteca pública y biblioteca escolar: servicios que ofrecen, datos estadísticos, memorias, posibles estudios de usuarios...
- Presencia de librerías y otros puntos de venta de libros; actividad editorial; artes gráficas.
- Sitios web sobre la localidad, blogs y cualquier otra herramienta de internet de uso en la localidad.
- Entramado asociativo: inventario de asociaciones y colectivos de todo tipo que existan en el municipio.
- Instituciones y programas supramunicipales, de ámbito provincial o regional, que pueden prestar apoyo de alguna forma el Plan.

Diagnóstico de la situación

Con la información recopilada sobre los antecedentes, sobre la lectura en el municipio y sobre el contexto, se podrá realizar un diagnóstico de la situación de partida, que en algunos aspectos podrá ser más preciso que en otros, así como del conjunto de elementos que conviene tener en cuenta para la determinación de objetivos y líneas de actuación del Plan.

Para la elaboración del diagnóstico puede utilizar la metodología de **análisis DAFO**, una herramienta inicialmente de *marketing* empresarial utilizada con éxito en la planificación estratégica³³. Se trata de identificar, a partir de la información recopilada, las debilidades que deben ser reducidas y las fortalezas que se pueden potenciar, así como las amenazas y las oportunidades que sería preciso, en cada caso, combatir o aprovechar. De esta manera se puede disponer de una información sintética que facilite las decisiones estratégicas del Plan.

La elaboración del diagnóstico definitivo, que formará parte del documento final del Plan, debería ser participativa, invitando a los distintos agentes a compartir los análisis realizados, reflexionar sobre ellos y opinar sobre las claves que consideran para el éxito o fracaso del Plan.

³³ DAFO, acrónimo de **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades, también conocido como DOFA o por su sigla inglesa, SWOT. Hay múltiples referencias en internet sobre el tema, para ampliar información sobre cómo realizar un análisis DAFO. Puede resultar útil consultar el wiki *D.A.F.O. en Educación*, en <http://dafo.wikispaces.com/>, mantenido por un equipo andaluz y que contiene, entre otras cosas, una interesante selección de referencias en la web. También existe una *Herramienta Online Gratuita para Efectuar Análisis DAFO*, en <http://inghenia.com/wordpress/2009/10/07/dafo-foda-swot/>.

3. El marco operativo

Para poner en marcha el Plan, es preciso definir un conjunto de aspectos prácticos sobre cómo se va a realizar y, más en concreto, sobre el papel que deberán jugar los distintos agentes participantes, sobre cómo se organizan y relacionan entre sí.

En un apartado anterior se han descrito las distintas entidades que pueden ser convocadas para participar en el Plan, con el liderazgo del Ayuntamiento. Se trataba de una convocatoria amplia y plural, pero no todas las entidades e instituciones tienen por qué participar del mismo modo ni con el mismo nivel de compromiso y responsabilidad. También en este sentido, la convocatoria debe ser flexible, ofreciendo distintas posibilidades de participación en esta movilización ciudadana por la lectura que se pretende conseguir.

Tratándose de un Plan Municipal, parece evidente que será el Ayuntamiento la **institución coordinadora** del mismo, la que aporte el equipo básico encargado de planear, coordinar y controlar el Plan. La entidad organizadora deberá asumir el cometido de convocar a los posibles participantes, establecer las alianzas con las distintas organizaciones, y, en primera instancia, conseguir los recursos necesarios y controlar el desarrollo del Plan.

Otros participantes tendrán el papel de **entidad operativa** u organizadora, a fin de llevar a la práctica, en su ámbito de actuación o influencia, las acciones definidas por el Plan. Podrá haber **entidades patrocinadoras** (o personalidades), que limiten su papel, nada desdeñable, a colaborar con recursos económicos o de otro tipo para el Plan. Otras entidades pueden tener la consideración de **entidades de apoyo**, que pueden aportar ideas, voluntarios, ámbitos sociales o espacios urbanos en que se desarrollen actuaciones, o programas propios que ocasionalmente se articulen en las líneas de actuación del Plan.

Desde el punto de vista organizativo, puede haber distintas formas de estructurar un Plan Municipal de Fomento de la Lectura, si bien todas ellas tendrán como elementos comunes un órgano de dirección, una dirección ejecutiva y una plataforma de

coordinación. Adoptar una u otra forma de organización dependerá de las circunstancias concretas de cada localidad, pero puede ser de utilidad tener en cuenta las siguientes orientaciones.

- **Órgano de dirección**

Puede denominarse Comisión rectora, Junta Directiva o de cualquier otra forma que parezca conveniente. Resulta conveniente que sea el Alcalde de la localidad quien la presida, como ratificación del compromiso del Ayuntamiento con el Plan y garantía de la articulación y coordinación de las distintas áreas y sectores implicados.

Junto al Alcalde como presidente, en este órgano directivo deberán estar representados los distintos sectores sociales e instituciones que hayan aceptado participar en el Plan, así como los distintos departamentos o áreas administrativas que pueden dinamizar el programa: concejalías implicadas; centros de enseñanza infantil, primaria y secundaria y otras entidades educativas; medios de comunicación; bibliotecas públicas, centros de cultura y juventud; librerías; asociaciones de empresarios y comerciantes; entidades financieras; sistema de salud; asociaciones educativas, cívicas, culturales, deportivas...

Un órgano de este tipo puede reunirse, además de para su constitución, una o dos veces al año durante el periodo de preparación y ejecución del Plan. En sus reuniones deberá sancionar el proyecto general del Plan, con sus objetivos, líneas de actuación y previsiones presupuestarias; la articulación y compromisos de sus participantes; las memorias anuales de seguimiento y la evaluación final del Plan.

- **Dirección ejecutiva**

Resulta especialmente recomendable nombrar a una persona para que dirija el proyecto, bien sea como director, coordinador general, gerente u otro perfil que se considere adecuado. Esta persona, que actuará por delegación del Alcalde, deberá tener la posibilidad de dedicar parte de su jornada de trabajo a las

tareas ejecutivas o gerenciales del Plan. La movilización inicial exige gran dedicación, así como los procesos de coordinación, seguimiento, evaluación y difusión, por lo que conviene que en más de un periodo pueda dedicar media jornada a este trabajo.

Puede ser un funcionario o trabajador del Ayuntamiento o de alguna otra entidad participante (bibliotecario, profesor, gestor o dinamizador sociocultural, agente de desarrollo...), lo que facilitará la coordinación y el contar con una estructura logística de apoyo.

- **Comité de coordinación**

Se trata de una plataforma con carácter operativo, constituida por un grupo no muy amplio (y que puede ser flexible y abierto) de representantes de las entidades participantes en el Plan, especialmente de aquellas que se encargan de llevar a la práctica las actuaciones del proyecto.

Deberá reunirse al menos una vez al trimestre, para controlar el desarrollo del Plan, solventar las posibles incidencias que puedan surgir, redefinir las líneas de actuación y proponer los planes anuales de actividades, y realizar el seguimiento y evaluación de las mismas.

Ocasionalmente puede ser necesario constituir **grupos de trabajo** específicos para determinadas tareas, como coordinar iniciativas en las que participen distintas entidades o departamentos o, por ejemplo, en los procesos de evaluación. En todo caso, convendrá actuar con una mentalidad abierta y criterios flexibles, siendo capaces de introducir nuevas perspectivas o aportaciones que puedan surgir, algo lógico en un proyecto que puede durar de tres a cinco años. También es recomendable actuar con criterios de **descentralización**, facilitando que los distintos sectores asuman responsabilidades y se sientan protagonistas de sus iniciativas.

4. Los destinatarios del Plan

Un Plan Municipal de Lectura tiene como destinatarios al conjunto de la población del municipio, es decir, a todos sus ciudadanos, sea cual sea su edad, origen o condición social. Este criterio debería ser aplicado, además, en un sentido amplio, incluyendo a la población flotante, es decir, a aquellas personas que residen ocasionalmente en la localidad (por ejemplo, en vacaciones) o acuden a ella con asiduidad por motivos de trabajo o estudios, aunque no estén empadronados en el municipio.

Pero hablar del conjunto de la población en general resulta poco operativo a la hora de planificar el fomento de la lectura. En primer lugar, porque a nadie se le escapa que hay sectores de población más necesitados que otros, o que precisan de un apoyo más decidido y constante, o que simplemente pueden ser considerados colectivos estratégicos de cara al presente o al futuro. Es necesario, por tanto **establecer prioridades** y definir perfiles o sectores de ciudadanos hacia los que dirigir de manera preferente o específica las distintas actuaciones de un Plan.

Por otra parte, las actuaciones dirigidas al conjunto de la población, sin perfiles concretos, puede llegar a ser poco eficaces, rara vez llegan a impactar en todos los sectores y corren el peligro de diluirse en la nada. Sabemos que en este ámbito el tópico de "para todos café" no funciona. Al fin y al cabo, el conjunto de la población está constituido por personas concretas, por individuos que mantienen su peculiar relación con la lectura, su propia trayectoria como lectores, y tienen por tanto necesidades y demandas particulares.

Es imprescindible, pues, aplicar criterios de segmentación para **definir colectivos con perfiles que puedan resultar homogéneos** y pensar para ellos estrategias específicas, niveles de prioridad, ámbitos de actuación y con qué entidades establecer alianzas para acceder a ellos e implicarlas en el proyecto. Cada actuación que se programe deberá tener un público específico al que dirigirla o, mejor, cada sector de público exigirá una actuación específica.

Las **variables de segmentación** que se utilicen pueden a la vez servir en muchos casos como **variables de agrupación**, de manera que no solo diferencian unos colectivos de otros, sino también identifican cómo pueden estar agrupados, en qué ámbitos sociales se encuentran o a través de qué instancias se puede acceder a ellos. Entre las variables más utilizadas, pueden reseñarse las siguientes:

Sexo

Las diferencias entre hombres y mujeres en relación con la lectura no son muy acusadas, aunque por lo general se aprecian comportamientos distintos, sobre todo si se asocia el género a otras variables como la edad, el nivel educativo o la ocupación. Así, las mujeres jóvenes y adultas (hasta los 55 años) leen libros o revistas en mayor proporción que los varones, mientras que estos predominan en la lectura de diarios o la lectura en pantallas. También las niñas y adolescentes suelen presentar mejores resultados que los varones en las pruebas de comprensión lectora.

Edad

La edad es, por el contrario, una categoría que marca diferencias netas en el acercamiento a las prácticas lectoras (y culturales, en general): los hábitos lectores disminuyen conforme avanza la edad de los grupos contemplados, mientras que es en la adolescencia y la juventud donde se encuentran los lectores más activos. Esto ocurre con los soportes impresos y de manera especial, también, con la lectura en dispositivos electrónicos, donde se llega a detectar una nueva frontera de brecha digital.

Hábitat y territorio

Es posible considerar la lectura como un fenómeno típicamente urbano, mientras que en el ámbito rural parecen pervivir factores que dificultan el desarrollo de una sociedad lectora, entre otros, dotaciones culturales insuficientes o ausencia de redes de distribución comercial de materiales de lectura. Estas diferencias se dan con frecuencia también dentro de un mismo municipio, entre unos barrios o distritos y otros, sobre todo cuando coinciden

perfiles educativos y laborales distintos. En todo caso, el lugar de residencia permite hacer agrupaciones útiles desde el punto de vista operativo.

Nivel y actividad educativos

Sin duda es la educación la variable que refleja mayores diferencias en las prácticas lectoras de las personas: a más educación más lectura; a menor nivel educativo, prácticas de lectura más débiles o inexistentes. La asociación de lectura y educación funciona en todas las edades, no solo en referencia al nivel educativo alcanzado sino al hecho de estar o no inmerso en alguna actividad formativa, sea cual sea la edad del individuo. Si la variable educativa se pone en relación con otras variables como la edad, puede facilitar la identificación de grupos concretos o grandes grupos generacionales que, caracterizados por distintos niveles educativos 'obligatorios', comparten características similares en sus niveles de lectura.

La situación socio-profesional

La situación laboral u ocupación de las personas comporta también ciertas diferencias en sus hábitos de lectura: ser estudiante, desempleado (que prepara oposiciones o re-cualifica su preparación profesional), incluso trabajador en activo se asocia con mayores demandas de lectura; por el contrario, la consideración de jubilado-pensionista o de ama de casa parece incidir negativamente en las prácticas lectoras.

Existen otras muchas variables de segmentación-agrupación que pueden ser utilizadas con eficacia. Una de ellas, cuya información es fácilmente localizable, es la condición de usuario o no **usuario de la biblioteca** pública, a la que se podrían añadir los índices de participación y asistencia a actividades culturales de todo tipo. De hecho, los lectores abundan no solo entre quienes acuden a una biblioteca, también entre quienes practican algún tipo de actividad artística, entre quienes acuden a otros servicios culturales, incluso entre quienes usan habitualmente Internet.

Estas variables resultan especialmente útiles cuando se asocian varias de ellas y se concretan para **identificar colectivos concretos**, por ejemplo, mujeres mayores de 40

años residentes en un determinado barrio o zona; jóvenes y adultos-jóvenes desempleados que asisten a cursos de formación profesional; niños escolarizados de determinado nivel educativo en determinados colegios; familias con niños en escuelas infantiles; trabajadores de una gran empresa; jóvenes de determinada edad que practican un deporte o que son socios de un equipo de fútbol; etc.

Además de identificar perfiles concretos o colectivos de personas a partir de determinadas variables, un Plan de Fomento de la Lectura debería establecer, a priori y a partir del análisis realizado, a qué sectores de población dedicará una especial atención. A continuación se exponen algunos de los sectores considerados como público prioritario en diversos planes de lectura desarrollados hasta ahora.

Público infantil, adolescente y joven.

Son públicos preferenciales por excelencia, unánimemente considerados como objetivos estratégicos y de futuro. Se trabaja tanto en la perspectiva de crear buenos hábitos lectores como en desarrollar su comprensión lectora. Evidentemente, la escuela y el sistema educativo juegan un papel fundamental, pero también el entorno familiar, la biblioteca, los servicios culturales y de ocio...

Las familias.

Entorno inter-generacional por antonomasia, que juega un papel decisivo en la conformación de las prácticas lectoras de los más jóvenes, no solo a través de los hábitos de los adultos, sino también en el interés de estos por la educación y desarrollo lector de los hijos (con un papel protagonista de las madres), o en la correlación con la dotación de libros y otros materiales en el hogar.

Personas mayores.

Generaciones en las que se registran los déficits más elevados tanto en hábitos de lectura como en niveles educativos y con importantes dificultades para manejarse con las nuevas formas de lectura y escritura en entornos digitales.

Inmigrantes

Inmigrantes extranjeros y otros colectivos desfavorecidos en el acceso a la lectura, no solamente por dificultades idiomáticas, tienen a veces una presencia importante en algunos municipios. La lectura puede suponer una vía significativa de integración y socialización en la sociedad de acogida.

Mediadores de la lectura.

Maestros y profesores, bibliotecarios, animadores socioculturales, libreros... constituyen también con frecuencia un objetivo preferencial, a través de procesos formativos y de herramientas que mejoren su capacidad, cualificación e interés.

5. La formulación de objetivos

Todo lo anterior, la conceptualización del Plan y el debate entre los participantes, el diagnóstico de la situación y la identificación de públicos prioritarios, debe llevar a formular cuáles son los objetivos a medio y largo plazo que se propone el Plan Municipal de Fomento de la Lectura.

Conviene precisar dos tipos de objetivos:

Objetivos generales o de primer nivel, que responden a la pregunta de cuál es el fin último que se pretende conseguir con el Plan, cómo se ve a la larga al municipio en relación con la lectura y cuál sería el resultado de las transformaciones que se quieren conseguir en las prácticas, valoración o competencias de lectura entre los ciudadanos.

Objetivos específicos o de segundo nivel, que desarrollan cada uno de los objetivos generales en enunciados más concretos, cuya consecución se considera necesaria para alcanzar los objetivos generales.

Es importante que los objetivos tengan una formulación sencilla, clara y coherente, que sinteticen y expresen una idea central, sin desviar la atención sobre otros aspectos relacionados. Así mismo, es recomendable que los objetivos generales no sean muchos. Se deberá hacer un esfuerzo por escoger los que realmente se consideran prioritarios, los que responden a las problemáticas detectadas en el análisis y diagnóstico de la situación, y sobre los que existe un mayor consenso entre los participantes.

También es importante formular objetivos realistas, que puedan ser alcanzables a medio o largo plazo y que, por tanto, puedan ser evaluados. Es posible que los objetivos generales, en algunos casos, sean difíciles de medir, pero no así los objetivos específicos y las metas, cuya evaluación deberá ofrecer una idea de los resultados del Plan. Por eso, el desarrollo de los objetivos generales en objetivos

específicos debe culminar con el despliegue de estos últimos en metas a corto y medio plazo, que los traducen en enunciados concretos y medibles.

Las metas son esos enunciados concretos y medibles, que expresan y explican en términos temporales y cuantitativos los objetivos del Plan. Su formulación debe ir acompañada de indicadores que permitan hacer un seguimiento, tanto de las acciones desarrolladas como de su impacto en los destinatarios.

Es fundamental traducir los objetivos en metas, ya que estas permiten verificar si el Plan está funcionando o no y constituyen la base de su evaluación. No deberían formularse metas que no sean verificables y, al igual que en el caso de los objetivos, es importante que tengan un enunciado claro, conciso y, sobre todo, realista.

Para ayudar a la visualización del despliegue de objetivos generales, objetivos específicos y metas, se reproducen a continuación dos ejemplos de sendos planes municipales de fomento de la lectura:

El Plan de fomento de la lectura de Cornellà de Llobregat “*Ciutat de lectura*” establece los siguientes objetivos³⁴:

...el Plan de lectura se plantea conseguir los siguientes objetivos generales:

- *Crear, si es el caso, nuevas iniciativas y sumar y dar relieve a todas las que ya se están realizando, optimizando los recursos.*
- *Facilitar que todos los ciudadanos, pequeños y mayores, tengan acceso a la lectura.*
- *Buscar la complicidad con los ciudadanos, colectivos, entidades y empresas del municipio con el fin de desarrollar el Plan.*
- *Crear un espacio de laboratorio que haga posible la experimentación y reflexión sobre la lectura.*
- *Posicionar la ciudad como una ciudad que apuesta por el conocimiento a través de la lectura.*

³⁴ *Pla de foment de la lectura Cornellà de Llobregat: “Ciutat de lectura”, disponible en http://nou.cornellaweb.com/files/contenidos/Ciutat_Lectura/Document%20Ciutat%20de%20Lectura%20De%20embre%202008.pdf. Traducido del catalán a través del Traductor automático de la Generalitat de Catalunya, en <http://traductor.gencat.cat/text.do>.*

A partir de estos objetivos determinaremos los objetivos más específicos, que clasificaremos en dos grupos:

- *Los objetivos culturales: Relacionados con el incremento lector*
 - o *Aumentar la media de libros leídos en 1 punto durante los próximos cinco años.*
 - o *Desplegar el mapa de bibliotecas públicas*
 - o *Incrementar anualmente el número de usuarios de la biblioteca y el número de documentos en préstamo.*
 - o *Incrementar el público en los actos vinculados a la lectura.*
 - o *Desarrollar y consolidar la red de bibliotecas escolares.*

Los objetivos de ciudad: Relacionados con la opción de singularidad de Cornellà

- o *Firmar el pacto por la lectura mediante el Plan Cornellà, Ciudad de la Lectura.*
- o *Fomentar la implicación de entidades o empresas en el Plan Ciudad de la Lectura.*
- o *Conseguir la creación de una red de ciudades lectoras.*
- o *Aumentar la financiación externa del Plan Ciudad de la Lectura.*

Por su parte, el *Plan Municipal de Lectura: Medellín, una ciudad para leer y escribir 2009 – 2014* se propone los siguientes objetivos y metas³⁵:

Objetivo general

Disponer las acciones y los escenarios para promover la lectura y la escritura en Medellín, como prácticas para la formación, el esparcimiento, el acceso a la información y la apropiación de una cultura escrita, de tal manera que se

³⁵ *Plan Municipal de Lectura: Medellín, una ciudad para leer y escribir 2009 – 2014*, disponible en <http://www.reddebibliotecas.org.co/sites/Bibliotecas/plandeleitura/Descargas/Plan%20de%20Lectura%202009%20-2014.pdf>.

potencie en la comunidad el ejercicio de una ciudadanía solidaria, crítica y participativa que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida.

Objetivos específicos

Primer objetivo

Articular y potenciar la labor de las entidades que desarrollan programas de promoción de lectura y escritura en Medellín.

Metas

- 1. Conformar un grupo asesor del Plan Municipal de Lectura que posibilite la articulación del trabajo interinstitucional.*
- 2. Levantar el mapa del fomento de la lectura en la ciudad.*
- 3. Medir la cobertura e impacto de las actividades de promoción de lectura en Medellín.*
- 4. Reconstruir la historia de la promoción de la lectura y la escritura en la ciudad como un ejercicio de memoria y reconocimiento.*

Segundo Objetivo

Elevar los niveles de lectura y escritura en la ciudad como una manera de generar desarrollo social en las comunidades

Metas:

- 1. Posicionar los servicios públicos bibliotecarios como espacios acogedores e innovadores que propicien el encuentro social y el conocimiento mediante la promoción de la lectura y la escritura.*
- 2. Formar mediadores que acerquen de manera efectiva a los diferentes públicos a la lectura y la escritura.*

3. *Institucionalizar diferentes programas y acciones de animación a la lectura y promoción de la lectura y la escritura como actividades permanentes en los escenarios de Medellín donde se propicie el encuentro con la lectura y la escritura.*
4. *Conquistar nuevos espacios de la ciudad para promover la lectura y la escritura en lugares no convencionales.*
5. *Dinamizar la escuela como espacio para la formación de lectores.*
6. *Diseñar e implementar un sistema de evaluación u observatorio de promoción y fomento del libro y la lectura en Medellín, que permita medir los niveles de lectura y escritura en la ciudad, así como el impacto de los programas y su cobertura.*

Tercer Objetivo

Generar oportunidades de acceso a la lectura y la escritura mediante su promoción en diferentes escenarios y soportes.

Metas:

1. *Realizar por lo menos tres eventos del libro al año donde se promueva la lectura y la escritura en sus distintos soportes y en los cuales se propicie la participación activa de los diferentes actores y sectores del universo del libro.*
2. *Fortalecer el Fondo Editorial de manera que se pueda promover la lectura y la escritura por medio de la producción local literaria.*
3. *Desarrollar proyectos de promoción de la lectura y la escritura que involucren el uso de las TICs.*
4. *Utilizar los medios de comunicación no sólo como espacios permanentes para la difusión de las acciones del Plan de Lectura, sino como herramientas para la formación y promoción de la lectura y la escritura.*

Cuarto Objetivo

Formular una política pública de lectura en la ciudad que garantice el apoyo a programas y estrategias que propendan por la formación de ciudadanos lectores, autónomos, críticos y participativos.

Metas:

- 1. Hacer de conocimiento público el Plan Municipal de Lectura en los diferentes escenarios académicos, sociales y políticos a los que haya lugar en los ámbitos local, nacional e internacional.*
- 2. Articular el Plan Municipal de Lectura Medellín, una ciudad para leer y escribir, al Plan Nacional de Lectura, Leer libera y al Plan Iberoamericano de Lectura ILIMITA.*
- 3. Tejer una red de cooperación entre los diferentes actores que involucra el Plan Municipal de Lectura a nivel, local, nacional e internacional.*
- 4. Elevar el Plan de Lectura a acuerdo municipal, de manera que se institucionalice la promoción de lectura como política pública.*

6. La programación de actuaciones y actividades

Por fin, el Plan debe desplegarse en actuaciones concretas, en un conjunto de acciones de cuyos resultados se espera el logro de los objetivos y metas enunciados. Estos son los programas de actuación que llegarán a los ciudadanos, posibilitando la mejora y transformación de sus prácticas lectoras y generando ante ellos la imagen pública que tenga el Plan.

Las actuaciones programadas deben ser fruto del debate y consenso de los distintos sectores implicados. En la medida en que cada participante aporte propuestas, el Plan se enriquecerá y existirá una mayor implicación con su desarrollo. A la vez, conviene tener en cuenta las acciones que ya se venían desarrollando, que podrán ser incluidas e integradas en el Plan, junto a las nuevas actuaciones que se aporten.

Estas actuaciones se suelen agrupar en **líneas de acción**, orientadas hacia una o varias de las metas y objetivos propuestos. Las líneas de acción pueden organizarse a partir de distintos criterios o por la interconexión de varios: los ámbitos donde se desarrollarán, entre los cuales ocupan un lugar protagonista la escuela y la biblioteca; los destinatarios de esas acciones, como pueden ser las familias, los mediadores o la población infantil; los objetivos específicos y metas del plan, como podrían ser, por ejemplo, acciones para conseguir la construcción de una nueva biblioteca, o las orientadas al fortalecimiento de la biblioteca escolar... Podrá ser conveniente crear grupos de trabajo o comités que se encarguen de la programación y desarrollo de las distintas líneas de acción.

*El Plan integral para el fomento de la lectura y la comprensión lectora en la ciudad de Alcalá de Guadaíra (Sevilla)*³⁶ se desarrolla en seis líneas de acción estratégicas, en las que se agrupa un total de treinta programas que, a su vez, recogen sesenta acciones concretas:

Línea A – Visualización y difusión de la importancia de leer, con 11 acciones

³⁶ *Plan integral para el fomento de la lectura y la comprensión lectora en la ciudad de Alcalá de Guadaíra*, disponible en http://www.complejoideal.com/opencms751/export/sites/ideal/alcalaEduca/_galerias/descargas/general/PLan_Int-LECTURA_Alcalx.pdf.

Línea B. Gestión del conocimiento, coordinación e impulso de iniciativas ya existentes, con 10 acciones

Línea C. Fomento de la lectura en familia, con 9 acciones

Línea D. Favorecer la comprensión, la lectura eficaz y el desarrollo lector en los centros, con 16 acciones

Línea E. Apoyo a la lectura desde la imagen, el sonido, el móvil e Internet, con 9 acciones

Línea F. Apoyo a la coordinación estable entre Sociedad, Cultura y Educación, con 5 acciones

En todo caso, todas las líneas de acción y cada una de las acciones que estas incluyen deben estar orientadas o alineadas hacia un objetivo determinado del Plan. Hay que evitar caer en el error, más frecuente de lo que parece, de establecer objetivos que no se plasman en acciones que los posibiliten y, a la inversa, programar actuaciones que no se orientan a un objetivo concreto que persigue el Plan.

Las acciones contempladas en un Plan lector pueden ser puntuales, anuales o plurianuales, por lo que deberán estar estructuradas en un cronograma donde se especifiquen los tiempos asignados para cada una de ellas. Es recomendable, por tanto, elaborar **planes operativos** para cada año en los que se estructuren las actuaciones que se llevarán a cabo en ese año. La elaboración de estos planes operativos anuales resulta enormemente eficaz, ya que concreta los compromisos de actuación a corto plazo, a la vez que cada año es posible reconducir o redefinir las acciones inicialmente previstas en el Plan, en función de la experiencia obtenida y de eventuales circunstancias que puedan haber modificado la situación.

Así pues, un plan anual operativo detallará las distintas acciones que se prevé realizar en ese ejercicio, especificando para cada una de ellas los siguientes elementos:

- objetivo y meta hacia el que se orienta
- breve descripción de la acción
- público al que se destina
- personas o entidad responsables de su ejecución
- espacios donde se desarrollará y requerimientos de infraestructura
- recursos humanos que precisa

- previsiones presupuestarias y quién lo financia
- periodo de ejecución
- indicadores de evaluación

Aunque todo este trabajo de planificación y programación de las actuaciones pueda parecer engorroso, se trata de una metodología de trabajo sumamente eficaz y fácil de incorporar a las rutinas profesionales. Probablemente en el ámbito educativo los profesionales están más habituados a trabajar con metodologías de planificación o programación por objetivos que en el ámbito de las bibliotecas públicas o los servicios culturales. También aquí el trabajo cooperativo puede ofrecer claros beneficios, si se consiguen sinergias con las que transferir buenas prácticas entre los distintos sectores o entidades que participan en el Plan.

Por lo demás, el fomento de la lectura tiene ya en nuestro país una larga trayectoria, aunque no se haya planificado con la sistemática y alcance deseables. Pero lo cierto es que desde centros educativos y bibliotecas, desde administraciones locales o autonómicas, se han desarrollado múltiples iniciativas que han mostrado resultados exitosos. Consultar los censos y guías de actividades o los recursos existentes para el fomento de la lectura puede ser una forma de no malgastar esfuerzos y recursos, aprovechando lo que ya ha sido experimentado o inventado por otros³⁷.

³⁷ Entre las distintas fuentes sobre actividades de fomento de la lectura puede consultar las siguientes: *Censo de actividades del Plan de Fomento de la Lectura* (Ministerio de Cultura), disponible en <http://www.mcu.es/lectura/cargarFiltroBusquedaActividadFomentoLectura.do?layout=cafle&cache=init&language=es>
Censo de actividades de animación a la lectura en Extremadura, disponible en <http://www.observatorio-lectura.info/extremadura/index.php?Carga=portadaactividad>
Centro Andaluz de las Letras, en <http://www.juntadeandalucia.es/cultura/caletras/actividad.php>
Pacto Andaluz por el Libro, en <http://www.pactoandaluzporellibro.com/>
Centro Virtual Leer.es, en <http://leer.es/>
Servicio de Orientación de Lectura, en <http://www.sol-e.com/>
Lectura LAB, en <http://www.lecturalab.org/>
Fundación Germán Sánchez Ruipérez, en <http://www.fundaciongsr.es/>

7. Presupuesto

El Plan debe incluir las previsiones presupuestarias, tanto de los gastos que va a generar, como de la forma de financiarlos, es decir, de los ingresos. La valoración económica del conjunto del Plan y de cada una de las actuaciones que en él se contemplan es **un elemento fundamental e imprescindible**. Será preciso rendir cuentas, tanto a las entidades participantes, como al conjunto de la ciudadanía, dotando al Plan de transparencia en todos sus aspectos.

El presupuesto deberá ser realista y verificable, lo que significa que debe traducir en términos económicos, con la mayor exactitud posible, los programas que contempla el Plan. Esto no significa que no deba ser ambicioso y flexible. En todo caso, las decisiones económicas suelen ser decisivas para el desarrollo de un Plan y la elaboración del presupuesto ayudará a evaluar y seleccionar el conjunto de actuaciones que se pretenden poner en marcha, ajustando los programas a las prioridades que se decidan y a las posibilidades reales que existan en el terreno financiero.

Como cualquier presupuesto, el de un Plan Municipal de Fomento de la Lectura tiene lógicamente dos partes: **un presupuesto de gastos y un presupuesto de ingresos** o de financiación. El presupuesto de gastos se elabora normalmente por líneas de acción, especificando el coste de cada una de las líneas o programas en cada uno de los años de duración del Plan. De forma similar, el presupuesto de ingresos deberá incluir la aportación anual que realiza o realizará cada una de las entidades participantes³⁸.

Si a la hora de desarrollar las líneas de acción, se hace una estimación de los costes que conllevan, elaborar un presupuesto de gastos no será demasiado complicado, debiendo distribuirlos en los ejercicios anuales que abarque el Plan. Paralelamente, se irán estableciendo los ingresos o, más propiamente, las fuentes y cantidades para financiar esos gastos, de manera que finalmente gastos e ingresos resulten equilibrados. De esta manera, se podrá presentar e incluir en el documento final del

³⁸ Ver, por ejemplo, el Presupuesto general del *Plan de Lectura de Castilla y León*, pág. 113, disponible en <http://www.bcl.jcyl.es/PlanLectura/PlandeLecturaCastillayLeon.pdf>

Plan un cuadro donde figure para cada año el coste de cada una de las líneas de acción y sus totales correspondientes, así como las cantidades aportadas por cada entidad o fuente de financiación en cada ejercicio y sus totales.

Evidentemente, un presupuesto es lo que se presupone, es decir, lo que se supone previamente y de manera razonable que se va a gastar y cómo se va a financiar. La realidad puede luego modificar esas previsiones, lo que conllevará ajustar también los programas, sobre todo si no se cumplen las previsiones de financiación esperadas. Y, de la misma manera que la programación de las líneas de acción debe concretarse cada año en planes operativos, **el presupuesto global del Plan deberá concretarse también cada año en un presupuesto anual** más detallado y ajustado.

¿Qué gastos debe reflejar el presupuesto de un Plan lector? Es evidente que debe incluir los costes específicos de cada una de las actuaciones en su preparación, promoción y desarrollo, bien sean en concepto de compra o alquiler de materiales, contratación de empresas o profesionales, publicidad, etc. En ocasiones, un Plan puede contemplar actuaciones que generan gastos de inversión, como por ejemplo, la construcción de una nueva biblioteca; o líneas de trabajo que normalmente ya se realizan y se seguirían realizando aunque no hubiera un Plan, como la mejora de los recursos informativos de bibliotecas públicas y escolares. Habrá que decidir, en cada caso, si este tipo de gastos se incluyen en el presupuesto del Plan de lectura, siendo recomendable seguir un doble criterio: en primer lugar, es necesario diferenciar los gastos de inversión (los generados por construcción, equipamiento o mobiliario...) de los gastos corrientes; y en segundo lugar, un Plan no puede ser sin más un paraguas donde se recojan básicamente las acciones que ya vienen desarrollándose, debe aportar un plus a lo que ya se venía haciendo, por lo que esas nuevas aportaciones deberían ser las que específicamente contemplara el presupuesto o, al menos, deberían ser diferenciadas e identificables en el mismo.

Otra disyuntiva que puede surgir es si se incluyen o no las **cantidades que no generan un pago específico** para el Plan. Es frecuente que los gastos generales y de personal no se imputen en este tipo de presupuestos. Puede ser el caso de un bibliotecario al que el Ayuntamiento libera parcial o totalmente para hacerse cargo de la coordinación del Plan; o los costes originados por los trabajos de gestión; o la logística que está a

disposición de su desarrollo. A no ser que se trate de la contratación específica de profesionales, el alquiler de salas, equipamiento o materiales externos a la entidad que se hace cargo de la actividad, ese tipo de gastos no suelen aparecer en los presupuestos de un Plan. Sin embargo, son gastos reales, aunque sean asumidos desde otras instancias, y de alguna manera será conveniente que se hagan explícitos y se valoren, poniendo de relieve las posibles aportaciones no dinerarias que realiza cada entidad.

De forma más clara, es conveniente incluir la valoración de aportaciones de entidades locales o externas al municipio que el Plan incluya en forma de una actividad, cuyos costes son parcial o totalmente asumidos por la entidad correspondiente. Es el caso, por ejemplo, de una exposición cedida por determinada institución regional (el Centro Andaluz de las Letras, una fundación cultural...). En estas ocasiones será preciso solicitar la información concreta o realizar una estimación de los gastos que ha generado a esa entidad la actividad en cuestión para incluirla en el presupuesto.

De todas formas, por lo que respecta a la **financiación**, el primer responsable de un Plan Municipal es obviamente el Ayuntamiento. Sin un compromiso presupuestario claro, no es creíble la decisión de la Corporación Municipal de llevar adelante el Plan. Al fin y al cabo, los presupuestos son la traducción más evidente y tangible del compromiso con las actuaciones políticas que adoptan las instituciones públicas. Además, una dotación adecuada por parte del Ayuntamiento, en función de su capacidad, no solo es garantía de que el Plan puede salir adelante, sino también funciona como un requisito para conseguir otras fuentes de financiación y recursos que pueden ser imprescindibles para su adecuada implantación. Hay que insistir en que el montante de un Plan de Lectura, por muy ambicioso que sea, es relativamente modesto, no exige unas aportaciones excesivamente gravosas, y mucho menos si se compara con otros tipos de servicios públicos y si se tiene en cuenta el carácter de inversión social y los beneficios que para los ciudadanos puede tener a la larga un Plan de Lectura.

Pero, al igual que a la hora de planificar y de programar las actuaciones son muchas las entidades que pueden cooperar y aportar ideas y propuestas, también a la hora de presupuestar la financiación del Plan, las aportaciones pueden diversificarse mucho

más allá de los compromisos económicos del Ayuntamiento y de las entidades participantes. Será preciso hacer un esfuerzo por encontrar y lograr vías de financiación que complementen los siempre escasos recursos municipales.

Desde las administraciones públicas, las Consejerías de Cultura y Educación suelen tener líneas de actuación y aportaciones, no solo económicas sino también a través de programas y actividades, como las del Centro Andaluz de las Letras o del Pacto Andaluz por el Libro, que pueden integrarse en el Plan. También las Diputaciones provinciales pueden ayudar a los ayuntamientos en un ámbito en el que su implicación suele ser tradicionalmente escasa. Es posible también recurrir a entidades financieras, empresas, incluso empresarios particulares, que pueden materializar así su compromiso y responsabilidad social con la población e instituciones de una localidad. Y no hay que olvidar reconocer y destacar públicamente el papel de los socios y patrocinadores, sus aportaciones al conjunto o a una línea de actuación concreta del Plan.

8. Seguimiento y evaluación

Probablemente una de las debilidades más resaltadas del fomento de la lectura es la falta de evaluación, es decir, la ausencia de prácticas y de herramientas que permitan conocer y valorar sus resultados, su impacto entre el público al que se dirige y el nivel de consecución de los objetivos propuestos. Sin embargo, planificar el fomento de la lectura significa inexcusablemente evaluar también sus resultados. Al hacerlo, sus promotores u organizadores no se están sometiendo a un examen final del que resulta una calificación en el sentido tradicional, sino que estarán mejorando su gestión y conseguirán dar credibilidad y eficacia al propio Plan.

A efectos prácticos, podemos entender por **seguimiento** el proceso que, para cada una de las acciones previstas y desarrolladas en el Plan, permite su registro y control, a través de la descripción de sus elementos más significativos y de los indicadores de sus resultados concretos. Este seguimiento sistemático permitirá o facilitará el proceso de **evaluación**, centrado en los objetivos generales del Plan y en cada una de sus etapas, de manera que se midan los resultados obtenidos y se pueda conocer cómo estos van cumpliendo los objetivos planteados.

Ambos, seguimiento y evaluación, forman parte de la gestión del Plan, son fases o tareas de un mismo proceso que deben estar previstas desde la redacción del Plan, que comienzan antes de su implementación (con la evaluación de la situación de partida) y que deben continuar a lo largo de su realización, hasta llegar a la evaluación final. De esta manera, se podrá conocer en cada momento el grado de cumplimiento del Plan y será posible redirigir o redefinir, si procede, su estrategia y líneas de actuación; será más fácil enfocar los esfuerzos en lo que en cada momento se considere prioritario y rentabilizar así los recursos; y se conseguirá ofrecer a las entidades participantes y a los ciudadanos en general una percepción más clara y puntual de los beneficios que se derivan del desarrollo del Plan.

Una de las herramientas presentes en todos los procesos de seguimiento y evaluación son los indicadores. Un **indicador** es la expresión (a través de números, símbolos o palabras) para describir actividades, objetos, o personas; dicho de otra manera, un

indicador es una medida particularmente significativa o apta para resumir la información, para informar rápidamente sobre el estado de un fenómeno o para hacer inteligibles los procesos y los cambios que se producen en una realidad dada. El uso de indicadores es ya habitual en los medios de comunicación y en la actividad económica, social o política y adquieren su pleno significado cuando se comparan con objetivos o con otros indicadores similares en el tiempo o en otros ámbitos sociales y territoriales.

Cada objetivo general o específico, cada línea de acción o cada actuación concreta del Plan deben ir acompañados por sus correspondientes indicadores que permitan su seguimiento y su evaluación en cada fase del Plan y al final del mismo. Se pueden distinguir distintos tipos de indicadores, según vayan orientados a evaluar un proceso de gestión (indicadores de gestión) o a medir el efecto producido en la población (indicadores de impacto); o aquellos indicadores que miden los procesos de los que se espera determinado resultado (indicadores de causa) y los que miden ese resultado o la consecución de cierto objetivo (indicadores de resultado).

Para las tareas de seguimiento es recomendable elaborar y utilizar **fichas de control o seguimiento** para cada una de las actividades previstas en el Plan³⁹. En estas fichas debería registrarse, al menos, la siguiente información:

- Título y breve descripción de la actividad.
- Objetivo general y línea de acción en la que se inserta.
- Identificación del responsable de su ejecución y colaboradores.
- Calendario de ejecución.
- Tareas necesarias para su ejecución.
- Recursos necesarios.
- Localización.
- Presupuesto, financiación y coste final.
- Indicadores de gestión (y evaluación).

³⁹ Un ejemplo de ficha de este tipo puede ser la incluida en el *Manual de dinamizadores* del proyecto *Alcalá educa*, disponible en http://www.complejoideal.com/module/sites/ideal/alcalaEduca/_galerias/descargas/general/dossierDinamizadores01.pdf

La elaboración de estas fichas de seguimiento será responsabilidad de la dirección ejecutiva del Plan, junto a los responsables concretos de cada actividad. Pero las fichas deberán estar permanentemente disponibles para la comisión o comité de coordinación, que es en última instancia el responsable de las tareas de seguimiento y evaluación del Plan y que tendrá en la información facilitada por estas fichas uno de los elementos básicos para tales tareas. Puede resultar conveniente que desde el comité de coordinación se constituya **un grupo de trabajo para la evaluación y seguimiento**, que bien puede ser continuación del establecido anteriormente para el análisis de la situación y del contexto de partida, al margen de que pueda ser necesario en ocasiones recabar la asistencia de profesionales o empresas para ciertos procesos de evaluación.

En todo caso, este grupo de trabajo y el comité de coordinación deberán establecer un sistema permanente de recogida de información, procedente tanto de los distintos agentes del Plan, como de fuentes externas (datos estadísticos, estudios de opinión...) que permita la obtención de indicadores y el análisis del desarrollo del Plan con una información actualizada. Existen distintas herramientas que facilitan el trabajo de evaluación, la elección, definición y obtención de indicadores, y el análisis de los mismos; probablemente la más completa es la elaboración de un cuadro de mando integral, metodología incorporada desde el ámbito económico y cuya adaptación a un Plan lector ha sido ya ensayada⁴⁰.

Resulta especialmente recomendable realizar **evaluaciones parciales**, que pueden ser **de carácter anual**, durante el periodo de vigencia del Plan. Estas evaluaciones parciales deberán ser recogidas en **un informe anual** que se eleve al órgano de dirección, no solamente para dar cuenta del nivel de cumplimiento de las acciones programadas y sus resultados, o de la consecución de objetivos específicos, sino como la base para acometer cada año el plan anual de actuaciones, teniendo en cuenta lo ya realizado y reajustando, si se cree conveniente, la estrategia y los objetivos mismos del Plan.

⁴⁰ Véase el documento elaborado por el Departamento de Análisis y Estudios de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez *Propuesta para un Cuadro de Mando Integral del Plan de lectura de Castilla y León, 2006-2010*, disponible en http://www.bibliotecaspublicas.info/lecturaCyL/documentos/CMI_CyL.pdf.

Las tareas de seguimiento y las evaluaciones anuales facilitarán enormemente la elaboración de una **evaluación final** del Plan cuando finalice el periodo de su ejecución. Es importante que esta evaluación sea participativa y que sea debatida y asumida desde el órgano de dirección, evidentemente a partir del trabajo realizado por el grupo de trabajo de evaluación, la dirección ejecutiva y el comité de coordinación.

El informe resultante debe ir más allá de una mera memoria descriptiva y debería permitir la formulación de nuevos retos y objetivos que podrán ser recogidos en un nuevo Plan para los años siguientes. Así, debería incluir los indicadores asociados a los principales objetivos formulados en el Plan; el análisis de los logros obtenidos, al igual que de aquellos aspectos en los que los resultados han quedado por debajo de las expectativas y las posibles deficiencias que puedan detectarse; también es importante la evaluación del presupuesto y de su ejecución, tanto en los ingresos previstos como en los gastos generados en la práctica.

9. La redacción del Plan

La implementación de un Plan Municipal de Fomento de la Lectura conllevará la elaboración de distintos documentos, tanto en la fase preparatoria, como a lo largo de su ejecución y del proceso final de evaluación. Pero sin duda, el documento más importante, y cuya redacción es inexcusable, será aquel que recoja los elementos fundamentales del Plan o, por decirlo de otra manera, el propio Plan Municipal de Fomento de la Lectura.

La importancia de este documento es tanto operativa como simbólica, en la medida en que constituye la guía básica en la que se inspiran sus actuaciones, sintetiza el acuerdo y compromiso público de las instituciones promotoras y colaboradoras y, a la vez, simboliza una visión de futuro del municipio capaz de movilizar a la ciudadanía.

A la hora de redactar el Plan, será necesario realizar un esfuerzo de síntesis en sus contenidos y de claridad y sencillez en su forma, de manera que, al leerlo, personas de muy distintos sectores puedan hacerse una idea cabal de lo que se pretende. El documento debería recoger los siguientes contenidos:

- Los objetivos estratégicos, el marco teórico y la visión del municipio como sociedad lectora.
- El análisis y diagnóstico de la situación de partida, que justifica el establecer un Plan lector.
- Las entidades participantes y su articulación, así como los órganos de gestión.
- Los objetivos prioritarios, sus destinatarios y las líneas de actuación.
- Las previsiones presupuestarias de gastos y financiación.
- El plan de evaluación.

Un documento de este tipo tendrá que **ser aprobado** por el órgano de dirección del Plan, con la representación de todas las entidades participantes. Y también, en la medida en que se trata de un Plan Municipal liderado por el Ayuntamiento, deberá ser sancionado por el Pleno municipal (o, en su caso, por la comisión que se considere competente). Será importante que la aprobación se produzca con el apoyo de todos

los grupos políticos representados en el Ayuntamiento, no exclusivamente por los que conforman el equipo de gobierno. Una aprobación por unanimidad remarcará el carácter de proyecto colectivo del municipio y facilitará la movilización ciudadana que se pretende conseguir.

10. Difusión y comunicación

La implicación y participación de los distintos agentes y entidades, así como del mayor número posible de ciudadanos, exige un trabajo permanente de difusión e intercambio de información en múltiples niveles y canales. Desde el principio, y a lo largo de todo el desarrollo del Plan, la comunicación deberá estar presente y ser objeto de un trabajo sistemático y planificado.

En ocasiones, se confunde o se limita un plan de comunicación a la promoción y publicidad y a la difusión a través de los medios de comunicación de masas. Sin embargo, es importante elaborar un programa de comunicación que abarque tanto la perspectiva de difusión externa, como las acciones de difusión e intercambio de información internas, hacia y entre los participantes en el Plan.

En este sentido, en un ámbito de **comunicación interna**, será especialmente eficaz mantener permanentemente informados a los miembros de la Corporación municipal (no solo a aquellos que están más directamente implicados en el Plan de lectura) y otros servicios o departamentos del Ayuntamiento; a los miembros de las distintas entidades participantes y colaboradoras; y a los distintos agentes y dinamizadores que profesional o voluntariamente se encuentran comprometidos en el desarrollo de las acciones promovidas. Una comunicación fluida y actualizada permitirá que se sientan partícipes no solamente del área o aspecto en el que participan directamente, sino de la globalidad del Plan, facilitando que sean conscientes del valor de su papel en el conjunto y favoreciendo la continuidad y aportación de recursos.

Los buenos resultados del Plan dependerán en gran medida de un buen programa de **difusión y comunicación externa** ante todos los ciudadanos y en especial ante los sectores de público que sean sus destinatarios preferenciales. Es necesario dar visibilidad al Plan y a cada una de sus acciones, no exclusivamente desde la perspectiva de la oferta que se realiza a la población, sino también de sus resultados, de los beneficios que se obtienen y de la importancia de conformar una sociedad con buenos niveles de competencias y hábitos de lectura. La creación de una imagen

gráfica, presente en todas las iniciativas del Plan, puede ayudar a que sea percibido como un proyecto de conjunto en el que participan sectores y agentes muy distintos.

Así mismo será importante lograr la **complicidad de los medios de comunicación** presentes en el municipio, tanto escritos, como radiofónicos, televisivos o a través de internet. Los medios de comunicación pueden constituir una plataforma indispensable para crear un estado de opinión favorable a la lectura entre los ciudadanos, a la vez que pueden convertirse en agentes de primera línea en la formación y valoración de lectores.

Por otra parte, las posibilidades que actualmente ofrece **internet**, en especial con las herramientas de web social, pueden ser aprovechadas con resultados eficaces y de gran impacto en ciertos sectores sociales. El Plan puede tener su propia web, y también debe tener una presencia destacada en la web corporativa del Ayuntamiento, en conformidad con la relevancia que tiene para el municipio. Pero las herramientas de internet pueden aportar útiles de interés en muchas de las actividades y líneas de actuación, favoreciendo la participación y la comunicación de agentes y ciudadanos⁴¹.

Por último, aunque los destinatarios fundamentales del programa de comunicación serán los ciudadanos y entidades del municipio, no cabe desdeñar difundirlo fuera de las fronteras de la localidad, como una señal de identidad comunitaria que aportará una imagen de prestigio al municipio y a las instituciones que lo promueven.

⁴¹ Véase el estudio encargado por el Observatorio de la Lectura en Andalucía a Javier Celaya *Uso de las Tecnologías Web 2.0 en las actividades de fomento de la lectura en Andalucía*, disponible en http://www.pactoandaluzporellibro.com/portal3/images/stories/pdf/AVANCE_INFORME_WEB_2_0.pdf

Organismos de apoyo y recursos de interés

Consejería de Cultura. Junta de Andalucía

<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web>

Consejería de Educación. Junta de Andalucía

<http://www.juntadeandalucia.es/educacion/>

Centro Andaluz de las Letras

<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/caletras/actividad.php>

Pacto Andaluz por el Libro

<http://www.pactoandaluzporellibro.com/>

Portal del Plan de Lectura y Bibliotecas (Andalucía)

<http://www.juntadeandalucia.es/educacion/planlyb/com/jsp/index.jsp?seccion=portada>

Portal con recursos para bibliotecas escolares (Andalucía)

<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/bibliotecaescolar/>

Red de Bibliotecas Públicas de Andalucía

<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/opencms/export/bibliotecas/>

Lectura LAB

<http://www.lecturalab.org/>

Servicio de Orientación de Lectura

<http://www.sol-e.com/>

Centro Virtual Leer.es

<http://leer.es/>

Censo de actividades del Plan de Fomento de la Lectura (Ministerio de Cultura)

<http://www.mcu.es/lectura/cargarFiltroBusquedaActividadFomentoLectura.do?layout=cafle&cache=init&language=es/>

Censo de actividades de animación a la lectura en Extremadura

<http://www.observatorio-lectura.info/extremadura/index.php?Carga=portadaactividad>

Dirección, Hilario Hernández
Departamento de Análisis y Estudios.
Fundación Germán Sánchez Ruipérez (Peñaranda de Bracamonte)

Observatorio de la Lectura de Andalucía

Pacto Andaluz por el Libro. Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía

Departamento de Análisis y Estudios. Fundación Germán Sánchez Ruipérez

© de la edición electrónica

Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2011
Pacto Andaluz por el Libro, PAPEL, 2011

Edición electrónica disponible en:

http://www.pactoandaluzporellibro.com/portal3/images/stories/pdf/guia_PMFL_110110.pdf

Depósito Legal: S. 182-2012



Esta obra está bajo una licencia de *Creative Commons*