



Evaluación de operaciones y resultados de la Estrategia Fiesta de la Lectura

Informe Final

Abril de 2014



Unión Temporal



Director del estudio

Oscar Rodríguez Nieto
María Fernanda Cortés (codirectora)

Equipo consultor

Nancy Garzón
Hernán Salamanca
Luz María Babativa
Carlos Sánchez Lozano
Jhon Jairo Romero
Cristina Salinas
Salomón Bechara
Luisa Riveros
Germán Vargas
Juan Camilo Medina

Supervisión de la consultoría**Instituto Colombiano de Bienestar Familiar**

Carolina Delgado

Comité Técnico

Carlos del Castillo
Milbany Vega
Carlos Parra
Oscar Sosa

EVALUACIÓN DE OPERACIONES Y RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA FIESTA DE LA LECTURA

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	5
EVALUACIÓN DE OPERACIONES	5
1.1 Síntesis Metodológica de la Evaluación de Operaciones.....	7
1.2 Análisis de los Procesos de la Estrategia.....	12
1.3 Actores e Instancias de Articulación e Interacción.....	27
1.4 Resultados en cuanto a los recursos utilizados: Uso de la Dotación.....	32
1.6 Resultados en cuanto a los recursos utilizados: Seguimiento y Acompañamiento	46
CAPÍTULO 2	54
EVALUACIÓN DE RESULTADOS	54
2.1 Síntesis Metodológica de la Evaluación de Resultados.....	56
2.5 Cumplimiento de las metas.....	105
CAPÍTULO 3	107
RECOMENDACIONES	107
3.1 Principales hallazgos y conclusiones.....	107
3.2 Recomendaciones sobre la operación	111
3.3 Plan de implementación de las recomendaciones.....	117
BIBLIOGRAFÍA	124

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AE	Agente Educativa
CDI	Centros de Desarrollo Infantil
CERLALC	Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe
EAFIT	Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología
EAS	Entidades Administradoras del Servicio
HCB	Hogar Comunitario de Bienestar
HCBF	Hogar Comunitario de Bienestar Familiar
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MinCultura	Ministerio de Cultura
ONG	Organización No Gubernamental
POAI	Plan Operativo para la Atención Integral
PPEC	Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UdS	Unidad de Servicio
UT	Unión Temporal

INTRODUCCIÓN

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) encomendó a la Unión Temporal Econometría-SEI S.A¹, mediante contrato 1507 de 2013, adelantar una evaluación de operaciones y resultados de la Estrategia Fiesta de la Lectura, a partir de la identificación, análisis de los procesos y estrategias de operación y articulación, con el fin de generar un diagnóstico y unos insumos para organizar, orientar y fortalecer su ejecución, mejorar la articulación interinstitucional, e identificar las mejoras en las prácticas pedagógicas y de promoción de lectura entre los niños y niñas de primera infancia de las unidades beneficiarias.

La Fiesta de la Lectura es una estrategia transversal implementada desde el 2008, para enriquecer y cualificar las prácticas pedagógicas en las diferentes modalidades de atención del ICBF (Vega, 2012). Fiesta de la Lectura tiene como objetivo “favorecer el desarrollo de los lenguajes, las posibilidades expresivas, comunicativas y creativas de los niños y las niñas desde la Primera Infancia” (Talleres y Espectáculos Espantapájaros Ltda, 2007) y se enmarca dentro de la Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia “De cero a siempre”. A través de la dotación de bibliotecas para la primera infancia y la formación, acompañamiento y seguimiento a las agentes educativas de las diferentes unidades de servicio con que cuenta el ICBF en sus distintas modalidades de atención, se busca garantizar el derecho de los niños y las niñas a formarse como usuarios plenos del lenguaje, el juego, el arte y los símbolos de la cultura desde su Primera Infancia (Talleres y Espectáculos Espantapájaros Ltda, 2007).

Los productos de la evaluación son los siguientes:

- **Producto 1: Informe de identificación de las variables de estudio.** Contiene la elaboración de la cadena de valor del programa, las experiencias internacionales, la descripción de las variables de análisis y el cronograma de levantamiento de la información.
- **Producto 2: Estrategia Metodológica del Análisis de la Información.** Presenta la metodología detallada a utilizar en el análisis tanto del componente de evaluación de operaciones como de la evaluación de resultados, incluyendo los instrumentos

¹ En adelante se harpa referencia como la Unión Temporal o simplemente la UT

cuantitativos y cualitativos, los resultados de la prueba piloto, y el plan detallado de trabajo de campo

- **Producto 3: Informe de Trabajo de campo.** Describe el desarrollo del trabajo de campo (diseño, preparación, ejecución y supervisión) incluyendo los problemas técnicos, operativos y logísticos enfrentados, la evaluación de la calidad de la muestra y un reporte del cumplimiento del cronograma.
- **Producto 4: Informe de Salidas y Base de datos.** En este informe se entregan y documentan las bases de datos, cuantitativas y cualitativas, de acuerdo con los formularios utilizados. Se incluye también las salidas del programa estadístico utilizado, además de la información recolectada en los estudios de caso.
- **Producto 5: Informe final.** Este informe presenta los análisis correspondientes a la Evaluación de operaciones, la evaluación de resultados y las recomendaciones. Incluye además un conjunto de insumos para la socialización como son: el mapa de actores, un resumen ejecutivo, un documento de síntesis, una presentación extendida, una presentación simple y un video.

El presente documento corresponde al producto 5 “Informe Final”, el cual se desarrolla de acuerdo con la metodología suministrada por el ICBF en el marco de la contratación del estudio y en el informe metodológico presentado por la Unión Temporal y aprobado por el Comité Técnico de la Evaluación.

El primer capítulo contiene el informe de la evaluación de operaciones, en él se presenta una síntesis de la metodología desarrollada con mayor detalle en el informe de la Estrategia Metodológica de Análisis de la Información, en lo que corresponde a la evaluación de operaciones y se muestran los resultados del análisis de la evaluación, teniendo en cuenta las preguntas de investigación planteadas en los Términos de Referencia de la contratación y complementadas con los análisis propios de la consultoría. En este capítulo se presentan y analizan los macro y microprocesos sobre los cuales se ejecuta la Estrategia, a partir de la revisión y recolección de información primaria y administrativa. Para ello se tuvo en cuenta la percepción de los ejecutores a nivel regional y nacional, así como de los agentes educativos, los padres de familia y los niños y niñas beneficiarios. Se identifican los principales cuellos de botella, de acuerdo con las percepciones de los actores involucrados. Se analiza también la interacción y articulación al interior de la Estrategia, para lo cual, se identifican los actores claves, las instancias de articulación e interacción, y la efectividad de las labores de seguimiento y acompañamiento. Finalmente se adelanta el análisis de los recursos utilizados, especialmente en cuanto a la calidad y aprovechamiento de la biblioteca entregada y a

la pertinencia de la formación que los operadores (socios regionales) ofrecen a los agentes educativos.

El segundo capítulo corresponde a la evaluación de resultados. Este también contiene una síntesis de la metodología desarrollada en el informe de Estrategia Metodológica de Análisis de la Información, en lo correspondiente a ella. En primera instancia se hace una presentación detallada de la información tanto cuantitativa como cualitativa recogida. Esa caracterización realizada permite evidenciar qué tanto se han fortalecido y diversificado las prácticas pedagógicas, cómo se han utilizado las colecciones de libros, hasta donde hubo integración con la tradición oral en las regiones, y como ha sido la relación de la Estrategia con los padres de familia y con otros actores locales. Se presenta también el análisis de los resultados de la estrategia entre 2008 y 2012 para cada una de las modalidades y se exploran los cambios observados y percibidos por los actores en las condiciones tanto de las agentes educativas² como en los niños y niñas, y sus padres, a partir de la intervención, sin pretender asignar la causalidad de estos efectos exclusivamente a la Estrategia Fiesta de la Lectura. Finalmente se hace una síntesis del cumplimiento de las metas de la Estrategia, de acuerdo con el criterio del equipo evaluador y teniendo en cuenta los hallazgos de la evaluación.

El tercer capítulo resume los principales hallazgos y conclusiones de las dos evaluaciones realizadas, y precisa un conjunto de recomendaciones, formuladas de manera directa y clara, y que tienen en cuenta tanto los logros alcanzados por la Estrategia como los obstáculos observados durante su ejecución. Estas recomendaciones plantean las intervenciones y modificaciones que el equipo evaluador considera deberían realizarse para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y lograr, en el mediano y largo plazo, los resultados esperados en los beneficiarios. Se espera que a partir de este conjunto de recomendaciones el ICBF cuente con insumos suficientes para establecer las reglas de operación adecuadas para la Estrategia. Para ello finalmente se incorpora un plan de implementación (o mejoramiento) que presenta las acciones prácticas de carácter específico que se deben realizar para poder poner en práctica dichas recomendaciones.

En los anexos de este informe se encuentran los insumos requeridos para la socialización de los resultados de la evaluación, que de acuerdo con el anexo metodológico del proceso de contratación son:

² Al hacer referencia a las agentes educativas, no se excluyen a los agentes educativos masculinos que representan una menor proporción.

- Mapeo de Actores: este mapa corresponde a un cuadro que identifica y establece los datos de contacto de las personas, organizaciones, entidades e instituciones que pueden ser importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un proyecto específico
- Resumen Ejecutivo: Documento que contiene en 8 páginas, el objeto de la evaluación, una breve descripción de la metodología y los principales resultados y recomendaciones
- Documento de Síntesis: Contiene una síntesis de los hallazgos de mayor interés
- Presentación extendida: Es un documento elaborado en Microsoft Power Point® el cual hace una explicación de la metodología y alcance de la evaluación, así como de los resultados y recomendaciones
- Presentación simple: Es la versión ejecutiva de la anterior presentación, con una síntesis metodológica y centrándose en los principales resultados y recomendaciones.
- Video: Es un documento audiovisual que traduce en imágenes y sonidos lo plasmado en las presentaciones, incluyendo algunos testimonios relevantes.

Capítulo 1

EVALUACIÓN DE OPERACIONES

El objetivo de la evaluación de operaciones de la Estrategia Fiesta de la Lectura *es identificar, describir y analizar la planificación e implementación de los procesos y estrategias de operación que se llevan a cabo para realizar la ejecución de la Estrategia Fiesta de la Lectura, generar insumos que permitan detectar problemas y hacer seguimiento a la operación; organizar, orientar y fortalecer la oferta y proponer diferentes modelos de gestión.*

Para desarrollar este objetivo se estableció una metodología de investigación basada en la combinación de información primaria y secundaria tanto cuantitativa como cualitativa, que permitiera estudiar desde diferentes perspectivas los procesos, recursos actores e interacciones de la Estrategia, con el fin de identificar posibles obstáculos o cuellos de botella que dificulten la operación en los términos que ha sido diseñada. Dicha metodología se sintetiza presentando y caracterizando los instrumentos de investigación utilizados. Esta metodología se encuentra desarrollada en mucho mayor detalle en el informe de Estrategia Metodológica de Análisis de la Información, que hace parte de los productos de esta misma evaluación.

Luego de presentar la síntesis metodológica, en este capítulo se presentan y analizan los procesos sobre los cuales se ejecuta la Estrategia, a partir de la revisión y recolección de información primaria y administrativa. Para ello se tuvo en cuenta la percepción de los ejecutores a nivel regional y nacional, así como de los agentes educativos, los padres de familia y los niños y niñas beneficiarios. Se identifican los principales cuellos de botella.

Se analiza también la interacción institucional y articulación de la Estrategia, para lo cual, se identifican los actores claves, las instancias de articulación e interacción, y la efectividad de las labores de seguimiento y acompañamiento.

Este capítulo muestra los resultados del análisis de la evaluación de operaciones en cuanto a la forma en que se utilizan los recursos de la Estrategia. Para esto se tienen en cuenta las preguntas de investigación planteadas en los Términos de Referencia de la contratación (anexo metodológico), las cuales son complementadas con los análisis

propios de la consultoría. Para su mejor organización los temas de análisis se han clasificado en tres:

- Resultados en cuanto a los recursos utilizados: Dotación. Analiza el aprovechamiento de las bibliotecas y demás elementos físicos suministrados, así como de la *Guía para agentes educativos. Lecturas y lenguajes expresivos para el desarrollo Infantil Temprano* y el **DVD *Fiesta de la Lectura, para fortalecer la comunicación y la creatividad de niños y niñas***, como instrumentos para la cualificación de las prácticas pedagógicas
 - Eficiencia en el uso de los recursos asignados
 - Suficiencia y pertinencia de la dotación
 - Pertinencia de los contenidos de las colecciones de libros
 - Cualificación de las prácticas pedagógicas
 - Uso de la guía pedagógica y DVD
 - Características de los ambientes de expresión
- Resultados en cuanto a los recursos utilizados: formación de agentes educativos. Analiza si la formación³ que ofrecen los operadores (socios regionales) es pertinente para lograr un adecuado aprovechamiento de las bibliotecas y elementos suministrados; si dicha formación es útil para una mejor promoción de la lectura en primera infancia y si se incentiva la realización de actividades relacionadas con la literatura, la música y la expresión artística con niños, niñas y padres de familia, como parte del desarrollo de la Estrategia. Para ello se analizan los siguientes temas:
 - Perfil de los socios regionales,
 - Consistencia entre los objetivos de los laboratorios y las temáticas tratadas en ellos,
 - Aplicabilidad de las temáticas de los laboratorios⁴, en la práctica cotidiana
 - Suficiencia y pertinencia de la formación impartida,
 - Efectos del proceso de formación en las prácticas cotidianas de las agentes educativas en actividades de exploración para el desarrollo integral de los niños y niñas,

³ Esta formación corresponde al diseño conceptual y metodológico que desarrolló Espantapájaros Taller para el ICBF en 2007, y que sirvió de base a la oferta inicial de la Estrategia en este frente. Dicha estrategia ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, como se referencia más adelante en el documento.

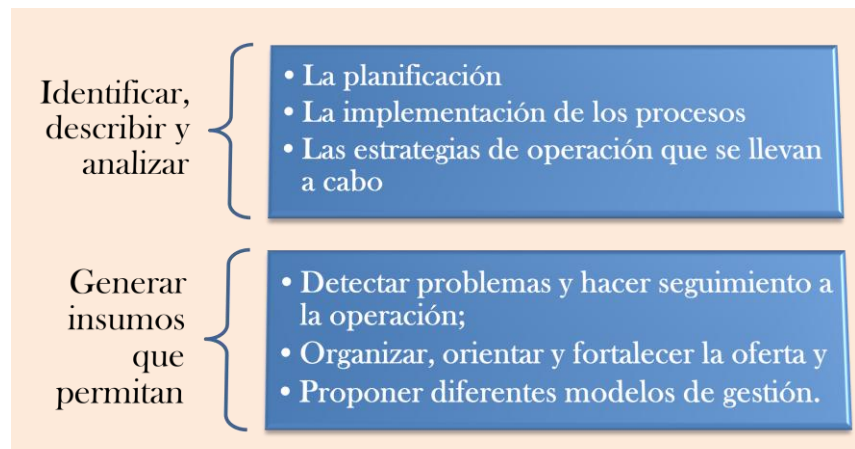
⁴ Los laboratorios son espacios

- Actividades de los grupos de estudio en las Regionales y Centros Zonales del ICBF.
- Resultados en cuanto a los recursos utilizados: seguimiento y acompañamiento: analiza si el componente de seguimiento-acompañamiento brinda insumos que permitan la transformación y fortalecimiento de las prácticas pedagógicas utilizadas por las agentes educativas en las unidades beneficiarias. Para ello se analizan los siguientes temas:
 - Formas de acompañamiento,
 - Procesos de retroalimentación,
 - Existencia de instrumentos de seguimiento y acompañamiento en los Centros Zonales,
 - Suficiencia y pertinencia de la formación de pedagogos de los Centros Zonales para el seguimiento y acompañamiento,
 - Necesidades de asistencia técnica en el ámbito local.

1.1 SÍNTESIS METODOLÓGICA DE LA EVALUACIÓN DE OPERACIONES

De acuerdo con las solicitudes planteadas en el Anexo Técnico, el componente de operaciones de la evaluación tiene por objetivo identificar, describir y analizar la planificación e implementación de los procesos y estrategias de operación que se llevan a cabo para la ejecución de la Estrategia Fiesta de la Lectura, generar insumos que permitan detectar problemas y hacer seguimiento a la operación; organizar, orientar y fortalecer la oferta y proponer diferentes modelos de gestión.

Figura 1.1 - Objetivo de la evaluación de operaciones



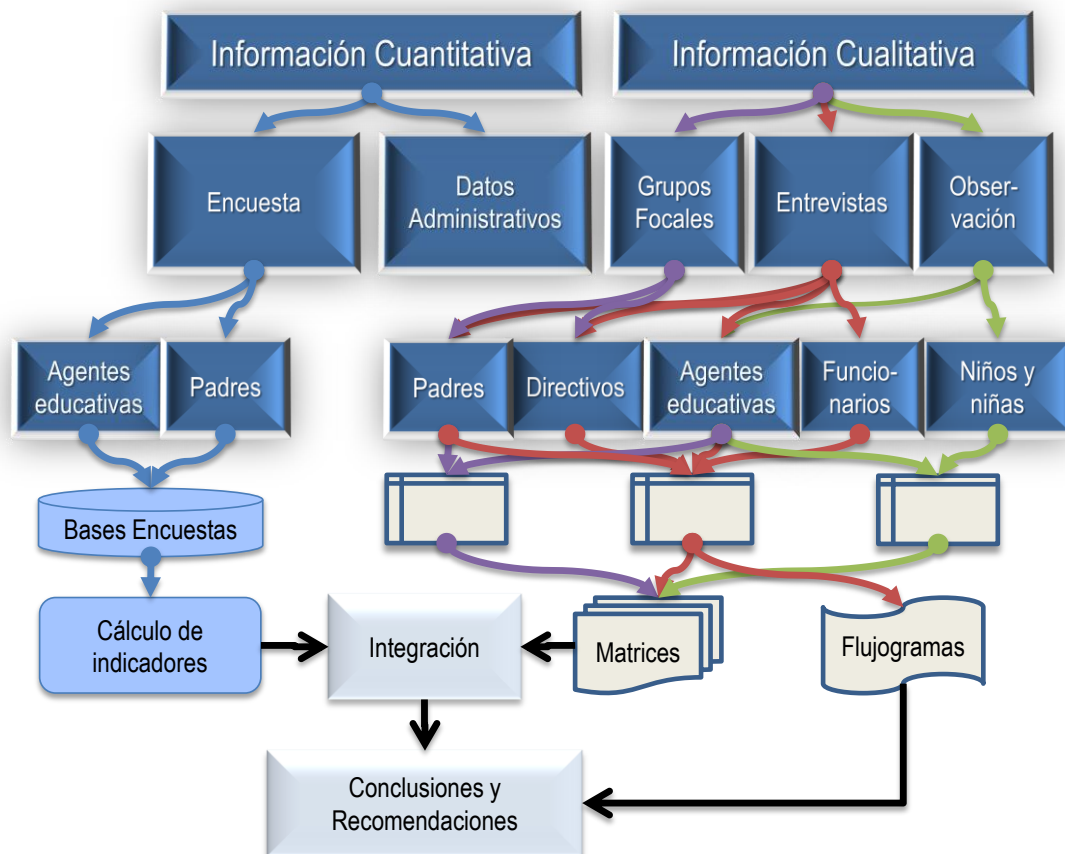
Fuente: Elaboración a partir de **Fuente especificada no válida.**

Para adelantar la evaluación se recolectó información cuantitativa y cualitativa. La información cuantitativa se obtuvo de los registros administrativos y de una encuesta realizada a 758 unidades de servicios, tanto a madres comunitarias y otras agentes educativas como a padres de familia usuarios de las unidades de servicio. La información cualitativa se obtuvo de:

- Entrevistas con funcionarios de las distintas entidades y organizaciones que participan en la Estrategia,
- Entrevistas con madres comunitarias, otras agentes educativas y directivos de unidades de servicio,
- Grupos focales con padres de familia, así como con agentes educativas
- Observación de las actividades en las Unidades de Servicio (UDS) así como charlas informales con los niños y niñas.

El siguiente diagrama presenta la metodología de investigación utilizada de manera general en la consultoría, la cual aplica tanto para la evaluación de operaciones como para la evaluación de resultados.

Figura 1.2 - Metodología general de análisis y síntesis de la información



Fuente: elaboración propia a partir de los requerimiento de **Fuente especificada no válida.**

En el caso específico de la evaluación de operaciones resulta muy importante, a partir de las entrevistas, la construcción de flujogramas que describen los procesos y el análisis de cuellos de botella en el flujo de información, como en la operación logística.

Dentro de la evaluación es posible identificar tres macroprocesos principales sobre los cuales se deben trazar y analizar los microprocesos que son más relevantes para llevar la estrategia Fiesta de la Lectura a las regiones, con su respectiva implementación a todos los niveles. Estos tres macroprocesos, junto con las variables de análisis que sirven de base a la presente consultoría se presentan a continuación.

1.1.1 Recursos y Dotación

Este componente tiene en cuenta la dotación física que recibe cada Unidad de Servicio para iniciar la implementación de Fiesta de la Lectura. Ésta dotación ha ido cambiando a medida que la estrategia ha ido ampliando su cobertura en el país, así que será necesario clasificar a los receptores, de acuerdo al momento en que iniciaron su relación con la Estrategia. Para analizar cómo son los diferentes procesos relacionados con la distribución de recursos, se tuvieron en cuenta las siguientes variables

Cuadro 1.1 - Variables para el Componente Recursos y Dotación

VARIABLE	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Cambios en las prácticas pedagógicas resultado del uso de la biblioteca	¿Se están utilizando los recursos asignados en forma eficiente?
Pertinencia del uso	
Suficiencia y pertinencia del material, por grupo de edad y el enfoque diferencial	¿Es suficiente y pertinente la dotación (colecciones de libros, cojines y estanterías) que reciben las diferentes modalidades de las unidades beneficiarias?
	¿Es pertinente el contenido de las colecciones de los libros entregados a las unidades beneficiarias?
Tipos de aprendizaje	¿La dotación entregada a las unidades beneficiarias sirve para cualificar las prácticas pedagógicas de los agentes educativos y potenciar el desarrollo integral de los niños y niñas a través de la lectura, escritura, arte y otros lenguajes creativos?
Tipos de prácticas pedagógicas y desarrollo de prácticas complementarias de la cultura escrita	

Grado de uso de los materiales pedagógicos	¿Cómo se utiliza la guía pedagógica y el DVD por parte de los agentes educativos?
Grado de apropiación de los materiales	
Jerarquía de ubicación de la biblioteca	¿Cómo se caracterizan las bibliotecas o ambientes de expresión/comunicación de las unidades beneficiarias?

1.1.2 Formación

Como complemento a la entrega de los materiales, el ICBF ha invertido recursos importantes en llevar además de la biblioteca, formación a las agentes educativas en metodologías para fomentar el gusto por la lectura en los niños y niñas de 0 a 5 años de edad. Este proceso ha generado una red de formadores que ha venido esparciendo el conocimiento en las regiones y diseminando el goce por la lectura en los más pequeños. Para analizar este proceso se proponen las siguientes variables:

Cuadro 1.2 - Variables para el Componente Formación

VARIABLES	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Pertinencia de la metodología de formación a formadores, de acuerdo con su perfil	¿Las temáticas desarrolladas durante cada uno de los Laboratorios, nacional, regional o municipal según sea el caso, responden a los objetivos planteados durante el diseño? ¿El contenido del Diplomado Fiesta de la Lectura Promoción de Lectura y desarrollo de Lenguajes Creativos en Primera Infancia es suficiente y pertinente para garantizar un adecuado proceso de formación por parte de los pedagogos de los Centros Zonales a las unidades beneficiarias que participan en los Talleres Municipales?
Valoración de los laboratorios como espacios de formación	
Importancia de lo presencial	
Experiencia de los socios nacionales y regionales	
Mecanismos de selección de los mediadores	¿Cuál es el perfil de los socios regionales contratados? ¿Cómo son seleccionados?
Perfil de los mediadores	
Coherencia del mensaje entre el operador y el mediador	¿Es suficiente y pertinente la formación que reciben los agentes educativos tanto en los Laboratorios Municipales para: i) el aprovechamiento de las bibliotecas entregadas,

VARIABLES	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Permanencia de los actores en la estrategia	ii) la promoción de la lectura en la unidad beneficiaria y iii) la realización de actividades relacionadas con la literatura, la música y la expresión artística con niños, niñas y padres de familia?
Hitos y cambios en la metodología de la Estrategia	
Integración con el entorno	¿Las temáticas desarrolladas en el Laboratorio Municipal contribuyen a la generación de herramientas teóricas y didácticas que puedan aplicar los agentes educativos en sus actividades cotidianas con los niños y niñas de las unidades beneficiarias?
	¿Cómo se vincula la comunidad (cuenteros, copleros, pintores, escritores de literatura infantil, narradores orales, músicos, titiriteros, etc.) donde se desarrolla la Estrategia Fiesta de la Lectura entorno a la visibilización y movilización por la primera infancia en el marco de la Estrategia de Cero a Siempre?
	¿Qué estrategias o actividades desarrollan las unidades de servicio beneficiadas con Fiesta de la Lectura con las redes de bibliotecas públicas, ludotecas, y espacios locales culturales y comunitarios?
Acciones de complementación de la Estrategia desde el operador y desde la familia	¿Se realizan ajustes en las prácticas pedagógicas de las unidades beneficiarias como resultados del proceso de formación y/o del proceso de seguimiento y acompañamiento?
Sostenibilidad y mejoramiento de los procesos	¿Qué actividades se realizan en los grupos de estudio conformados en las Regionales y Centros Zonales del ICBF como resultado de la Estrategia para garantizar su sostenibilidad?
Pedagogía experiencial	¿Qué tipo de actividades de exploración se desarrollan con el fin de promover el desarrollo integral de los niños?
	¿Cómo se articulan y desarrollan los pilares de la educación inicial: Juego, arte, literatura y exploración del medio en el desarrollo de la estrategia Fiesta de la lectura?
	<p>¿Cómo se caracteriza el rol de los pedagogos de los Centros Zonales en el desarrollo de la estrategia?</p> <p>¿Las funciones asociadas al pedagogo del Centro Zonal son suficientes y pertinentes para lograr una efectiva: i) implementación de la Estrategia, ii) promoción de la Estrategia, iii) acompañamiento a las unidades beneficiarias?</p>

1.1.3 Acompañamiento y Seguimiento

Finalmente, el último proceso a ser evaluado en la presente consultoría corresponde al acompañamiento y al seguimiento que reciben cada una de las agentes educativas una vez que han pasado por el componente de formación de la estrategia Fiesta de la Lectura. Para garantizar la sostenibilidad de este tipo de intervenciones, es necesario tener un monitoreo constante de los beneficiarios con el fin de detectar los efectos de la estrategia a corto, mediano y largo plazo, así como para detectar cualquier aspecto que requiera de modificaciones para mejorar, en especial, teniendo en cuenta la diversidad cultural de nuestro país, los avances y desarrollos de la Estrategia De Cero a Siempre para la atención integral a la primera infancia.

Cuadro 1.3 - Variables para el Componente Acompañamiento y Seguimiento

VARIABLES	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Acompañamiento nacional, regional y zonal	¿Qué tipo de acompañamientos reciben los agentes educativos o unidades beneficiarias por parte del ICBF?
Claridad y pertinencia en los objetivos de las visitas	¿Las visitas de acompañamiento sirven para retroalimentar el proceso de formación y las prácticas pedagógicas de las unidades beneficiarias?
Procesos de seguimiento ex-post	¿Cuál es el seguimiento realizado por el centro zonal una vez ha finalizado el convenio con el operador (socio regional y nacional) para garantizar la sostenibilidad de la Estrategia? ¿Cuentan los Centros Zonales con un instrumento de seguimiento/accompañamiento a la Estrategia en cada unidad de servicio? ¿Qué tipo de apoyo o asistencia técnica se requeriría para potenciar la estrategia Fiesta de la Lectura en el ámbito local?

1.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con la metodología expuesta en la sección anterior, es posible identificar tres grandes líneas de operaciones (macroprocesos) relacionadas con los componentes.

1.2.1 Recursos y Dotación

Fiesta de la Lectura busca beneficiar progresivamente a todas las unidades de servicio para la atención a la primera infancia de las diversas modalidades de atención del ICBF, por lo que año tras año amplía su cobertura y avanza para cubrirlas al cien por ciento,

buscando llegar cada vez a aquellas pendientes de recibir este beneficio. Entre los años 2007 y 2011 el ICBF efectuaba el componente de formación y seguimiento a las mismas unidades que dotaba con colecciones de libros, estantes y cojines. A partir de la alianza con el Ministerio de Cultura en 2011⁵, el ICBF ya no adquiere los libros sino que se encarga de realizar la distribución de las colecciones y kits aportados por el Ministerio; y continúa desarrollando los componentes de formación y el seguimiento. Desde la alianza con el Ministerio, la cobertura de unidades de servicio con dotación se amplió significativamente, lo cual excedió la capacidad de la Estrategia para alcanzar la misma cobertura en los componentes de formación y seguimiento los cuales se rezagaron, razón por la que en el país existen unidades de servicio dotadas con libros, que quedaron pendientes del proceso de formación. Este hecho se ve confirmado en la encuesta aplicada a las agentes educativas como lo muestra el Cuadro 1.1. De acuerdo con esta información, 71% de las unidades de servicio que recibieron el kit de libros no han participado en ninguna actividad en los laboratorios de la Estrategia particularmente, pero han podido realizar otros procesos de formación en desarrollo de la Estrategia De Cero a Siempre, en los que los libros recibidos son insumos importantes

Cuadro 1.4 - Unidades que recibieron el kit y su participación en los laboratorios

201.a La unidad de servicio recibió el kit de libros de la estrategia “fiesta de la Lectura”	514. ¿Ha participado usted en los laboratorios regionales de la Fiesta de la Lectura?			
	Si	No	NR	Total
Si	25,58%	70,78%	0,00%	96,35%
No	0,00%	0,00%	3,65%	3,65%
Total	25,58%	70,78%	3,65%	100,00%

Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14.datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

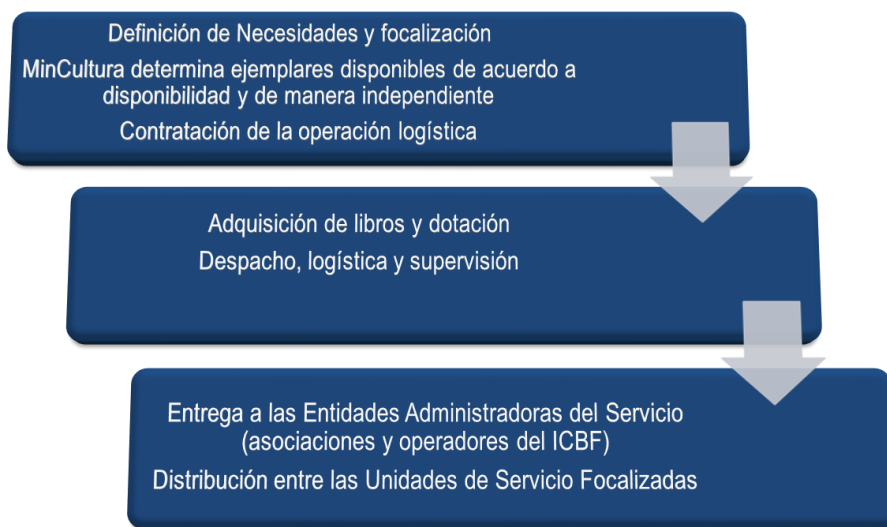
El macroproceso de recursos y dotación tiene tres momentos importantes

- La planeación;
- la operación logística;
- y la distribución al último eslabón.

⁵ Desde entonces el Ministerio de Cultura, suscriba o no el convenio con el ICBF y los socios nacionales, se constituye en aliado estratégico que acompaña todo el desarrollo de la Estrategia como parte del Plan Nacional de Lectura y Escritura, en desarrollo del convenio interadministrativo suscrito con el ICBF.

La siguiente figura detalla las principales actividades que se desarrollan en cada uno de estos momentos.

Figura 1.3 - Macroproceso de recursos y dotación



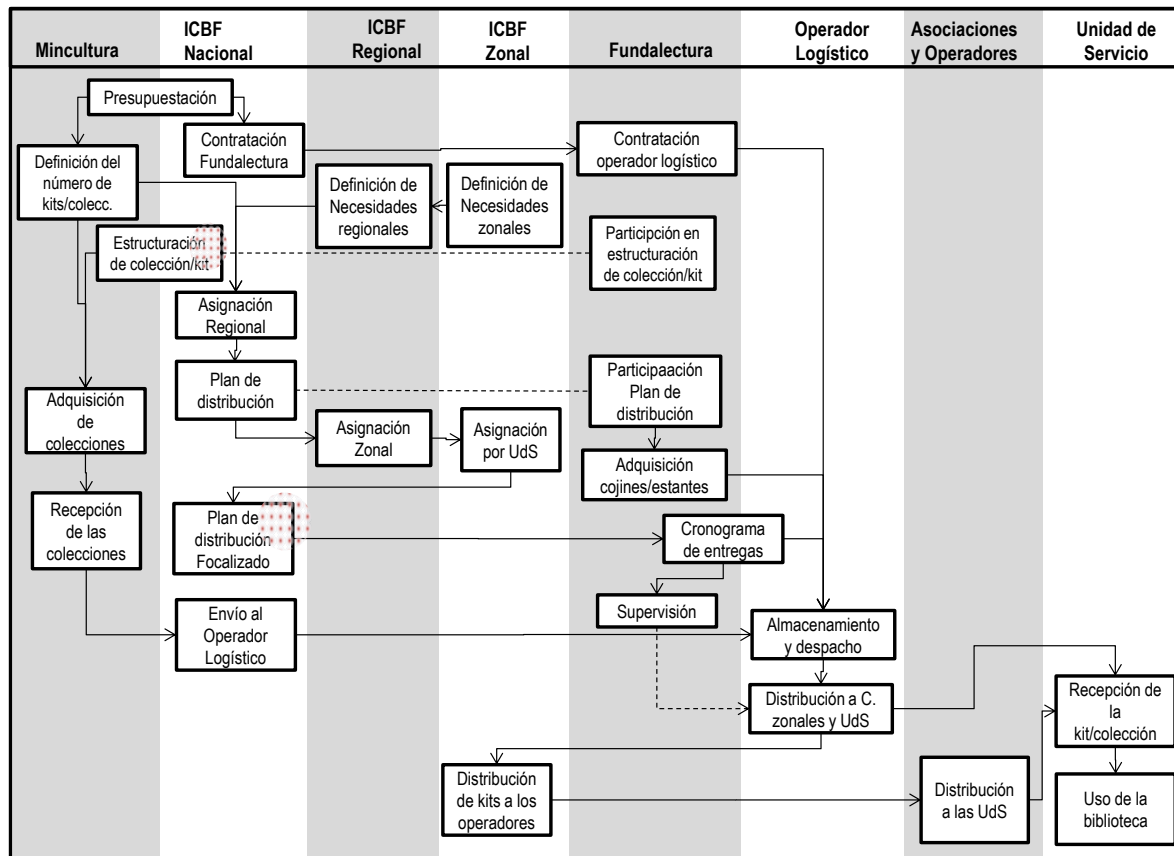
Fuente: UT Econometría SEI - con base en Anexo Técnico del ICBF y entrevistas

La Figura 1.4 describe las acciones que se llevan a cabo para entregar las dotaciones a cada una de las unidades de servicio que son beneficiarias de la Estrategia. El punto de partida de este proceso está en la elaboración de los presupuestos de las entidades, de donde se deriva la disponibilidad de libros para entregar mediante kits (conjunto de 10 libros) y colecciones (196 libros⁶) que el Ministerio de Cultura pueda entregar de acuerdo a la cantidad de recursos que tenga para apoyar la Estrategia y a la disponibilidad de títulos que tenga disponible. Paralelamente, el ICBF define la asignación presupuestal para el desarrollo de la Estrategia, que se dirige principalmente a la formación y el seguimiento a las agentes educativas y a la complementación de las bibliotecas con estantes y cojines. La diferencia fundamental entre los kits y las colecciones radica en el número de libros presente en cada paquete; los kits están diseñados para hogares comunitarios tradicionales que atienden alrededor de 13 niños, en promedio, así que el Ministerio de Cultura los dota con pequeños conjuntos de 10 libros. Las colecciones están diseñadas para unidades de servicio que brindan atención integral, entre ellas los Centros de Desarrollo Integral (CDI); estas unidades generalmente atienden más de 100 niños y por lo tanto reciben una colección completa

⁶ En 2013 la colección tenía 146 libros y en 2014 tiene 196 libros.

que consta en 2014 de aproximadamente 196 libros, además de los cojines y la estantería antes mencionados.

Figura 1.4 - Diagrama de Operaciones para el Componente de Recursos y Dotación



Fuente: UT Econometría SEI - con base en Anexo Técnico del ICBF y entrevistas

En este punto del proceso, el ICBF suscribe convenio con entidades de reconocida idoneidad, expertas en promoción de lectura, quienes cumplen el doble rol de **socios nacionales**⁷ para la ejecución de la estrategia en todo el territorio nacional y de **administradores de los recursos** asignados por el ICBF para tal fin. Los socios nacionales a su vez contratan socios operadores regionales, quienes implementan directamente la Estrategia en las macroregiones en las que se agrupan a las unidades de servicio y las agentes educativas focalizadas.

⁷ Los socios nacionales que han participado en la Estrategia desde sus inicios en 2007 son: Espantapájaros Taller, Fundaelectura, Fundación Rafael Pombo y Fundación Carvajal

En desarrollo del convenio en mención, el socio nacional que tiene relación con el proceso de dotación es la Fundación para el Fomento de la Lectura - Fundalectura quien por la experiencia y capacidad instalada realiza la coordinación y administración de la operación logística. Para ello Fundalectura contrata una empresa especializada.

Según la disponibilidad de libros y la asignación presupuestal del ICBF, se define la cantidad de unidades de servicio a focalizar para la entrega de kits o colecciones de mayor tamaño, de acuerdo con el tamaño de las UdS. Este proceso de focalización comienza en los centros zonales del ICBF en donde se verifica cuáles unidades de servicio no han recibido libros; se envían a la Regional del ICBF respectiva en donde se consolida esta información y se envía a la coordinación de la Estrategia a nivel nacional. La coordinación consolida las necesidades nacionales, las compara con la disponibilidad de kits y colecciones y asigna cupos regionales, lo cual se traduce en un plan general de distribución a nivel regional que se remite a las Regionales en donde se asignan a su vez cupos zonales. En cuanto se remiten a los centros zonales, estos asignan esos cupos entre las unidades de servicio que los requieren, de acuerdo con su conocimiento del territorio. El listado de unidades de servicio se remite a cada regional y las regionales conforman una base de datos que envían a la coordinación de la Estrategia en el ICBF nacional. Así se estructura entonces el plan de distribución focalizado en donde figuran las unidades de servicio que recibirán la dotación.

Esta información se envía a Fundalectura para la planeación de la distribución y en conjunto con el operador logístico se definen las rutas y el cronograma de entregas.

Por su parte, a partir del año 2012 el MinCultura luego de definir la cantidad de kits o colecciones de libros con destino a la Estrategia, en conjunto con el ICBF, Fundalectura y otras entidades, estructuran las temáticas y títulos que conformarán las colecciones. Estructurada la colección, el Ministerio adquiere los libros y los entrega al ICBF. El Instituto entrega los libros a Fundalectura / operador logístico quien se encarga de su almacenamiento y distribución.

Simultáneamente, en el marco del convenio suscrito con el ICBF para la operación de la Estrategia, Fundalectura, con los recursos asignados por el ICBF adquiere los estantes y cojines necesarios para completar las bibliotecas que llegarán a las unidades de servicio de la modalidad institucional (aquellas que brindan atención integral). Las colecciones de libros, los cojines y los estantes son entregados directamente por el operador logístico en las unidades de servicio de mayor tamaño, mientras que los kits llegan a los centros zonales del ICBF que son los encargados de distribuirlos a los

operadores de las unidades de servicio para su uso con los niños, las niñas y las familias que atienden.

La Figura 1.4, además de los procesos necesarios para presupuestar, planificar y entregar las dotaciones a las unidades de servicio, identifica los cuellos de botella presentes a lo largo de las actividades necesarias para desarrollar el proceso. Dichos cuellos de botella se localizan en las siguientes actividades en particular:

1. Selección de la Colección:

En el proceso de selección de la colección intervienen varios actores que aportan de diferentes perspectivas de acuerdo con sus experiencias y conocimientos particulares. Entre estos actores se encuentran el Ministerio de Cultura, las Secretarías de Educación, los Bibliotecarios, el ICBF y Fundalectura. Sin embargo, algunas de las UdS entrevistadas afirman que los libros que les llegan no son suficientes para atender a los niños y niñas, en especial carecen de libros para bebés (menores a un año) y niños caminadores (entre uno y dos años). Los libros son seleccionados y clasificados según criterios establecidos por el Ministerio de Cultura⁸; no obstante, parece no haber claridad en qué libros deben constituir un kit, este es un aspecto importante para garantizar la diversidad de los materiales que ayuden al desarrollo de prácticas pedagógicas en las agentes educativas.

2. Plan de distribución focalizado:

A partir de la información que entregan los centros zonales a las regionales, y estas a su vez a la Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia del ICBF en la Sede de la Dirección General, se construye el plan de distribución focalizado de las colecciones y los kits para el inicio de la Estrategia en las UdS. En ese proceso de recolección de la información es donde se encuentra uno de los cuellos de botella más complejos de la operación de la Estrategia. Desafortunadamente, a la hora de hacer efectiva la entrega de las colecciones, no es posible localizar a muchas de las unidades focalizadas. Esto se presenta por desactualización de la información de contacto, el cierre de Unidades de Servicio, y el tránsito de hogares comunitarios a la modalidad

⁸ A partir de 2011 el Ministerio de Cultura está a cargo de la conformación de las colecciones de libros para la Estrategia (<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-291448.html>). Antes de ésta fecha, era el mismo ICBF quien estaba a cargo de la selección de los ejemplares y la conformación del kit.

institucional. Ante esta situación, es necesario recurrir de nuevo al apoyo de los centros zonales para que se encargue de re-focalizar a los beneficiarios. Este proceso es dispendioso y lento, debido en parte a las deficiencias en el flujo de información dentro del ICBF, lo que deriva en bases de datos desactualizadas y desarticuladas. Otra consecuencia para el desarrollo de la estrategia en este sentido, es que dificulta el inicio del proceso de formación que está a cargo de los socios regionales, ya que sin los materiales del kit/colección se hace complejo el desarrollo de las actividades propias de formación y el seguimiento a las agentes educativas.

3. Distribución de los kits/colecciones a las UdS:

Muy relacionado con el cuello de botella anterior, se encuentra el problema de la distribución de los kits/colecciones de libros a las UdS una vez se entregan a los Centros Zonales, o a los operadores de éstas unidades. En este caso existen dos situaciones particulares: i. Los kits/colecciones de libros llegan a los Centros Zonales en donde en algunos casos hay desconocimiento de cómo debe hacerse la distribución de los libros a las UdS, a pesar de que la Subdirección de Gestión Técnica envía a las regionales y centros zonales las orientaciones para la entrega de la dotación⁹; ii. Al entregar los libros a las asociaciones y/o operadores de las UdS, éstos distribuyen los libros bajo sus propios criterios, dispersando colecciones que deberían llegar completas a las unidades, o limitando el acceso a los libros que asumen como propios. En las visitas a las unidades de servicio se evidenció que en algunos municipios es común que, en este último eslabón, las colecciones de libros y kits, sean abiertos y redistribuidos sin el criterio especificado por la Estrategia, y en otros casos el centro lo entrega a las representantes de asociaciones o a las organizaciones operadoras de las unidades y se redistribuyen sin respetar los criterios de estructuración de los kits de libros. Eso se ha derivado en algunos casos en que lleguen menos de los 10 libros, algunos de ellos repetidos, pero también es muy posible que los libros hayan llegado a muchas más unidades de servicio que las que se focalizaron originalmente.

1.2.2 Formación

⁹ Esto puede darse porque en algunos casos el responsable de la Estrategia que cuenta con la información no está presente durante el proceso de entrega por diversas razones

El componente de Formación, tiene como punto de partida el Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario del ICBF¹⁰ y el “Diseño conceptual y metodológico de Fiesta de la Lectura” contratado en 2007 por el ICBF con Espantapájaros Taller. En el macroproceso de Formación. Busca fortalecer y cualificar las prácticas pedagógicas de las agentes educativas en las diferentes modalidades de atención del ICBF, para favorecer el desarrollo de los lenguajes creativos y estimular las posibilidades expresivas en los niños y las niñas, garantizando el derecho de niños y niñas a constituirse en usuarios plenos del lenguaje, el juego, el arte y la cultura. Se llevan a cabo tres procesos:

- Focalización, planeación y lineamientos
- Formación presencial directa
- Formación en el último eslabón

En este último paso, se espera una transferencia de conocimientos de las agentes educativas a sus pares en su UdS.

Entre 2008 y 2012 el componente de formación se implementó mediante un proceso de 32 horas presenciales, con asistencia de cada agente educativa a dos laboratorios regionales de dos días cada uno. A partir de 2013 se ajustó la propuesta pedagógica original y se estructuró el Diplomado Fiesta de la Lectura Promoción de Lectura y desarrollo de Lenguajes Creativos en Primera Infancia; con el propósito de alinear la formación de agentes educativos con los estándares de cualificación de talento humano del Ministerio de Educación. Esta es una propuesta multimodal que incluye varios tipos de formación: uno presencial sobre el cual se estructura; y dos complementarios: virtual o a distancia. A partir de ellos se brinda a los agentes educativos las herramientas necesarias para llevar a la práctica con los niños, las niñas y sus familias, los conocimientos construidos en los talleres o laboratorios de formación presencial. Quienes cuentan con las condiciones mínimas de conectividad para acceder a la plataforma, desarrollan el diplomado mediante la modalidad presencial/virtual. Quienes no reúnen las mínimas condiciones de conectividad cursan el diplomado mediante la modalidad presencial/a distancia. A partir de 2013 se incrementó el número de horas a 56 y adicionalmente las 60 horas de formación virtual o a distancia, para conformar el

¹⁰ Esto aplicó en los primeros años de Fiesta y luego, con la implementación de la estrategia “De Cero a Siempre”, todos los programas y estrategias del ICBF se alinearon con los Fundamentos Técnicos, políticos y de gestión para la Atención Integral a la primera infancia:

<http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-de-cero-a-siempre.pdf>

diplomado de 116 horas en total, certificado por la universidad EAFIT de Medellín, a través de un convenio con CERLALC.

Dentro del componente presencial se realizan una serie de laboratorios municipales implementados por los socios regionales con el acompañamiento del ICBF. Estos laboratorios tienen como objetivo la formación de las agentes educativas de las unidades de servicio para reciban los elementos teórico-prácticos necesarios para el uso apropiado de la dotación, al tiempo que fortalecen sus prácticas pedagógicas con los niños y las niñas que atiende. El tiempo que cada agente educativo invierte en su participación en los laboratorios se tiene en cuenta dentro de las horas requeridas para terminar el diplomado que se desarrolla por medio de CERLALC y en convenio con la Universidad EAFIT¹¹.

Figura 1.5 - Macroproceso de formación



Fuente: UT Econometría SEI

El primer paso es la focalización, proceso mediante el cual se define qué agentes educativos van recibir el proceso de formación (a partir del año 2012), bajo los criterios establecidos por el ICBF para cada fase. Los criterios de focalización que ha definido el ICBF en los diferentes años de implementación de Fiesta de la Lectura varían en la medida que se amplía la cobertura en todo el país. Algunos de ellos son:

- Municipios damnificados por la ola invernal,
- Municipios con mayores índices de pobreza,

¹¹ Ver documento EAFIT

Una vez se definen la línea logística y operativa se adelanta el convenio con los socios nacionales y estos contratan a los socios regionales que operarán la Estrategia; se convoca el Comité Técnico el cual se encarga de dar las pautas para la operación de la Estrategia en cada una de sus fases. Adicionalmente se convoca la Mesa Pedagógica (instancia creada a partir de 2013 para orientar el desarrollo del diplomado y armonizarlo con los avances de la Estrategia De Cero a Siempre en el marco del Plan Operativo para la Atención Integral – POAI, del ICBF) que alimenta y eleva sugerencias ante el Comité Técnico de la Estrategia. Los aportes de la Mesa y del Comité Técnico contribuyen para la definición los laboratorios nacionales que acompañan el proceso de implementación de Fiesta de la Lectura.

Los laboratorios nacionales, por su parte, son espacios de discusión y concertación entre el equipo del ICBF Nacional, Regional y Zonal, los miembros de los equipos de los socios nacionales y regionales con el acompañamiento del MinCultura. Los temas principales de los laboratorios nacionales orientan la operación y la logística que conlleva la implementación de Fiesta de la Lectura; son el escenario para que los socios nacionales orienten a sus pares regionales en la implementación de la Estrategia, y para que los pedagogos del ICBF se apropien de la misma y reciban parámetros para el futuro seguimiento de Fiesta de la Lectura una vez se culmine la intervención de los socios.

Al terminar el proceso de formación, seguimiento y acompañamiento por parte del socio operador regional, se realiza el segundo laboratorio nacional, en el cual los actores (ICBF -nacional, regional y zonal-, socios nacionales y socios operadores regionales) revisan y evalúan el desarrollo de la fase que culmina y se generan las recomendaciones para retroalimentar e implementar en la siguiente fase.

Finalmente, se espera que las agentes al volver a sus respectivas unidades de servicio pongan en práctica las lecciones aprendidas en el diplomado a través de los laboratorios, (formación presencial) y la formación virtual o a distancia, y además difundan los conocimientos adquiridos con otras agentes de su unidad de servicio. Esta última parte del proceso es fundamental para la sostenibilidad y difusión de la Estrategia.

El proceso descrito reconoce cada una de las actividades necesarias para llevar las estrategias de formación a las unidades de servicio beneficiarias de Fiesta de la Lectura a lo largo de sus diferentes fases. Sin embargo, al analizar dichas actividades se encuentran dos cuellos de botella importantes para garantizar el éxito y la futura

sostenibilidad de Fiesta de la Lectura. Las actividades que presentan los mayores retos son:

1. La socialización de los criterios con los Centros Zonales que afecta la Selección de las Unidades de Servicio a intervenir:

Los criterios básicos para que una agente educativa de una unidad de servicio pueda ser beneficiaria con el proceso de formación (diplomado) de Fiesta de la Lectura son: que tenga la dotación, que este alfabetizada, que tenga conectividad, que no esté en otros procesos de formación del Instituto, que no haya participado en la estrategia antes y que en lo posible no necesite alojamiento para asistir a los laboratorios municipales. Aunque parece un ejercicio sencillo, en la práctica se ha encontrado que existen muchos casos en que la focalización falla, y los formadores contratados por los socios regionales no pueden encontrar a las agentes, o éstas no cumplen con las condiciones establecidas dentro de los criterios de selección. Esta dificultad va de la mano con los problemas de distribución de los kits/colecciones, ya que si el formador llega y no existe el kit en la UdS, no es posible llevar a la práctica los conceptos que quiere transmitirle a la agente. En estos casos también se sigue el proceso de refocalización que debe surtir toda la ruta desde el Centro Zonal, pasando por el ICBF Nacional para que llegue de nuevo al socio regional, generando problemas de retrasos en las operaciones de la Estrategia.

2. Coordinación de los laboratorios municipales:

El ejercicio de planear y llevar a las agentes educativas a los laboratorios municipales es otro de los grandes retos del proceso de formación de Fiesta de la Lectura. La principal dificultad se encuentra en generar los espacios para que las madres comunitarias de los hogares tradicionales puedan tomar las sesiones grupales de formación, dado que su trabajo es de tiempo completo y que en muchos casos no tienen un reemplazo que se encargue de la atención de los niños y las niñas en la UdS. De esta manera se debería repensar la manera de generar esos espacios de discusión que son tan valiosos para la formación de las agentes educativas. En este aspecto, vale la pena resaltar que las nuevas modalidades de servicio del ICBF si permiten la asistencia de agentes educativas a las capacitaciones, debido a que los equipos de trabajo son más numerosos, y hay lugar para hacer reemplazos.

3. Multiplicación de la formación al interior de las UdS:

De acuerdo con los criterios de focalización, se considera que una UdS ha sido atendida cuando una de sus agentes educativas ha participado en el proceso de formación. Esta agente tiene el compromiso de compartir el conocimiento y sus experiencias con las demás agentes de su UdS. Sin embargo, este modelo de transferencia de conocimiento ha resultado infructuoso, y la réplica de la Estrategia no ha logrado cubrir tanta población de agentes como lo esperaba inicialmente. Las razones para que la réplica no se esté dando varían, pero se destaca la cantidad de actividades en el día a día de las UdS que limita los espacios disponibles para compartir los conocimientos adquiridos, por esta razón la multiplicación de saberes se transmite básicamente por el ejemplo y la práctica diaria. El reto principal del ICBF en este aspecto consiste en idear una manera de hacer posible la participación de más agentes en la Estrategia para que se garantice sostenibilidad de la misma. En la fase anterior y en la actual de Fiesta se ha explorado la formación virtual que permitiría llegar a más agentes con menores costos por agente formada; sin embargo, se pone sobre la mesa las necesidades de conectividad y alfabetización tecnológica que son evidentes en algunas áreas particulares del país.

1.2.3 Seguimiento

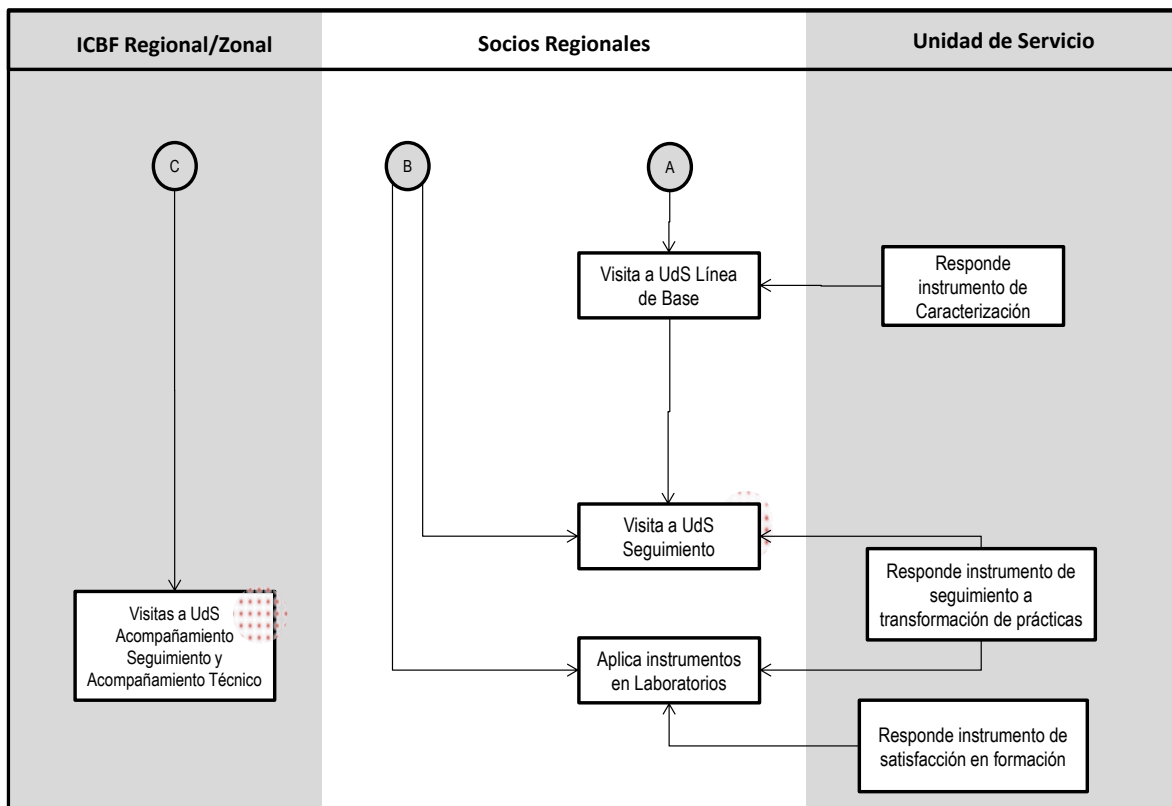
El último componente que sustenta el desarrollo de la Estrategia corresponde al seguimiento que se debe hacer a las unidades de servicio beneficiarias. La Figura 1.7 resume los pasos para llevar a cabo éste seguimiento. Los círculos con letras corresponden a actividades que vienen del proceso de formación. En este sentido lo primero que se puede observar es que el componente de seguimiento y acompañamiento está inmerso dentro del componente de formación y tienen importantes dependencias de éste, tal y como se describe en el diseño metodológico de la Estrategia.

Al definir los parámetros que rigen el desarrollo de Fiesta en cada fase, el ICBF a partir del diseño conceptual y metodológico de la estrategia decide cuáles son los criterios de focalización, caracterización y seguimiento que se deben utilizar para monitorear y fortalecer el desarrollo de la Estrategia. Los socios operadores regionales con sus equipos de formadores, en alianza con las regionales y zonales del ICBF, deben definir las rutas para las visitas de caracterización y seguimiento mientras dura la implementación de la Estrategia. En la fase 2014 se establecieron los comités operativos regionales, como instancias de supervisión técnica y acompañamiento a ésta operación.

Se espera normalmente realizar dos visitas: una de caracterización en la cual se realiza un diagnóstico y caracterización que permite definir el tipo de formación complementaria (virtual o a distancia) y una segunda visita en donde se hace acompañamiento y seguimiento a la transformación de prácticas con posterioridad al primer laboratorio. Luego en el último laboratorio se aplica un instrumento de satisfacción. En 2013 se llevó a cabo una sola visita de seguimiento por parte de los socios regionales, en la cual se realizó la caracterización. Aunque la información obtenida durante los seguimientos se utiliza por los socios regionales para la planeación de la formación, no existe un procedimiento sistemático para consolidar y analizar indicadores agregados que permitan sacar conclusiones a nivel nacional.

Una vez cumplidas todas las labores de los socios operadores regionales, el liderazgo del acompañamiento lo deben asumir los pedagogos del ICBF. En ese sentido, el ICBF, con ayuda de sus socios, brinda formación a los pedagogos en los laboratorios nacionales y mediante el diplomado virtual, para que tengan elementos de juicio necesarios que les permitan acompañar la implementación de Fiesta de la Lectura en las unidades de servicio, durante sus visitas periódicas. Este último momento es crucial para garantizar la sostenibilidad de la Fiesta de la Lectura.

Figura 1.7 - Diagrama de Operaciones para el Componente de Seguimiento



Fuente: UT Econometría SEI - con base en Anexo Técnico del ICBF

A lo largo de este proceso también se identifican cuellos de botella críticos sobre los cuales es necesario tomar medidas, de ser posible, en el corto plazo. Estos cuellos de botella son:

1. Visitas de acompañamiento y seguimiento técnico a las UdS por parte de los pedagogos del ICBF:

Uno de los grandes vacíos actuales de la Estrategia es la falta de un plan concreto de seguimiento una vez concluido el período de implementación. Esta etapa es crucial en el sostenimiento y permanencia de Fiesta de la Lectura como parte del proyecto pedagógico del Instituto. Sin embargo, se identificó durante el levantamiento de información del presente estudio, que la apropiación de la Estrategia por parte de los pedagogos zonales es muy baja, este hecho se explica en gran parte por la cantidad de tareas y el número de unidades de servicio que tienen a su cargo. Surge entonces el reto de encontrar una forma de llegar a los

pedagogos para que logren involucrarse con las metas de la Estrategia, al tiempo que siguen cumpliendo sus funciones con otros programas del ICBF.

2. Visitas de seguimiento por parte de los socios regionales: Las labores de seguimiento están en los contratos de los socios regionales y por lo tanto las llevan a cabo como parte de su compromiso, sin embargo sus principales competencias son en el campo de la formación y no como recolectores y procesadores de información. Adicionalmente no es recomendable que los mismos actores que realizan la formación sean los que adelanten el seguimiento y evaluación de dicha formación pues se pierde la retroalimentación y visión externa necesarias para la objetividad de dicha evaluación. El ideal sería que fuera el ICBF quien llevara a cabo dicho seguimiento, pero los recursos humanos disponibles no permiten que adelante una tarea de esta magnitud.

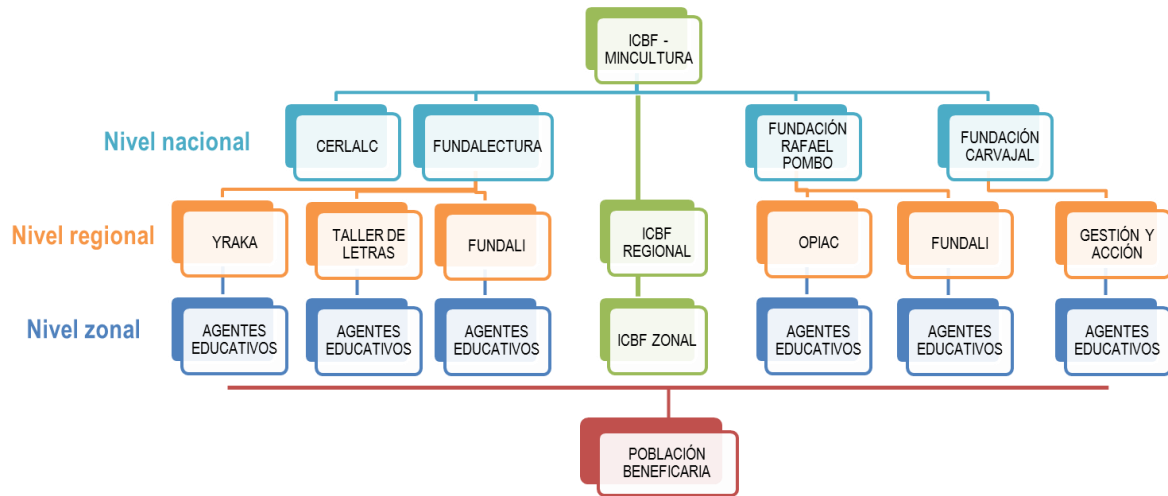
1.3 ACTORES E INSTANCIAS DE ARTICULACIÓN E INTERACCIÓN

Fiesta tiene una estructura que parte del diseño conceptual y operativo que se construyó en el año 2007, como parte del proceso de implementación del Código de Infancia y Adolescencia (Ley 1098/2006) en articulación con el Ministerio de Educación Nacional y otras entidades como CERLALC, Fundalectura, Espantapájaros Taller.

El esquema de trabajo que ha implementado la Estrategia Fiesta de la Lectura es altamente tercerizada, como se ha mostrado en los diagramas de proceso anteriores. La presencia de socios nacionales y regionales muy comprometidos con la Estrategia, ha sido fundamental no solo para viabilidad de la operación sino para contar espacios de reflexión y discusión sobre temas especializados del enfoque pedagógico.

Los actores involucrados en el desarrollo de Fiesta de la Lectura comprenden tres niveles: Nacional, Regional y Zonal, tal como lo muestra el diagrama en la Figura 1.8.

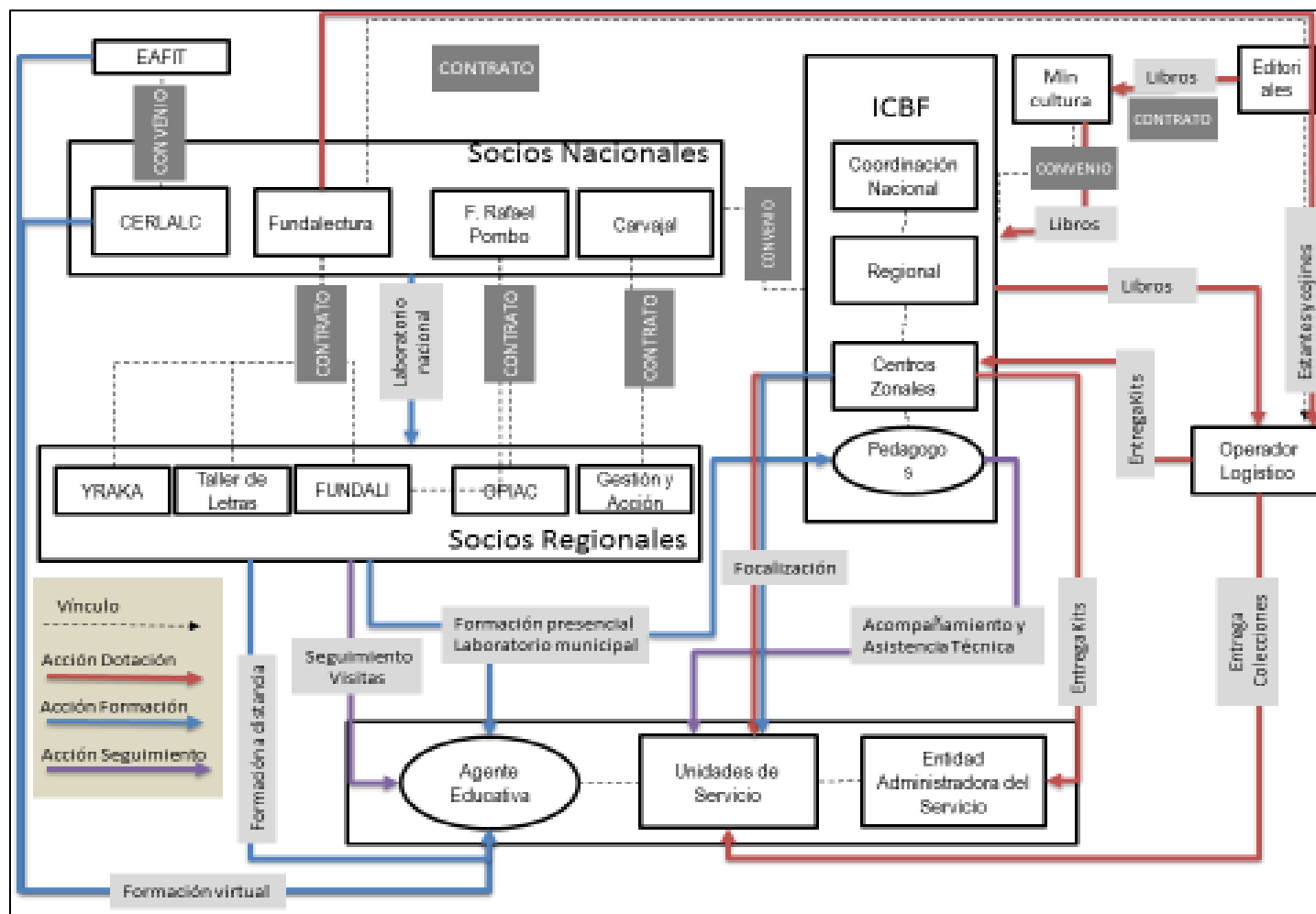
Figura 1.8 - Diagrama de Actores 2013 según nivel geográfico



Fuente: UT Econometría SEI - con base en Anexo Técnico del ICBF

Las interacciones y vínculos entre actores en los tres componentes de la Estrategia son un sistema complejo que se ilustra en la siguiente figura.

Figura 1.9- Diagrama de Actores 2013 según relaciones



Fuente: UT Econometría SEI - con base en entrevistas y documentación

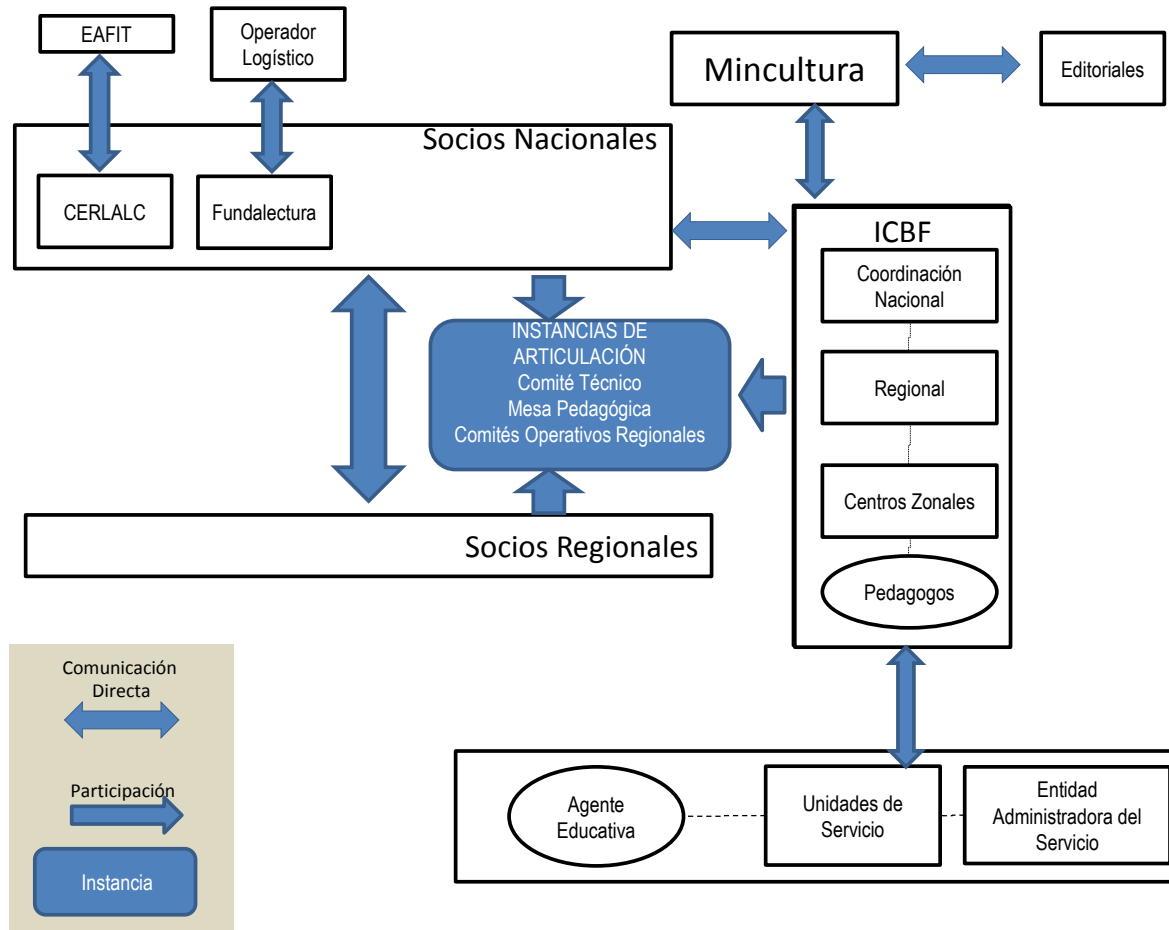
El vínculo entre el ICBF y el Ministerio de cultura está formalizado mediante un convenio interadministrativo en el cual se determina el número de kits y colecciones que el Ministerio aporta a la Estrategia y las obligaciones de cada uno para la distribución de los mismos. Mincultura se encarga de contratar con las editoriales la compra de los libros y hacerlos llegar al ICBF. La distribución está a cargo de un operador logístico, contratado por Fundalectura, como socio nacional del ICBF, quien compra otros elementos de dotación como estantes y cojines. El operador recibe los libros del ICBF así como los estantes y cojines de Fundalectura, los almacena y despacha a diferentes regiones del país. Como se ha explicado en la sección de procesos, se entiende directamente con las unidades de servicio de mayor tamaño para entregar colecciones y con los centros zonales para la entrega de los kits a los hogares comunitarios tradicionales, muchas veces a través de operadores y asociaciones prestadores de servicios de educación inicial.

En este componente hay dos actores que cumplen funciones de coordinación: Fundalectura que supervisa la operación logística, y la coordinación de la estrategia a nivel nacional en el ICBF que mantiene la comunicación con las Direcciones Regionales y a través de ellas con los centros zonales, para efectos de la focalización tanto para la dotación como para la formación.

Para los proceso de formación presencial el ICBF realiza convenios con socios nacionales (Fundalectura, Fundación Rafael Pombo y Fundación Carvajal), los cuales a su vez abren una convocatoria para la contratación de socios regionales que serán los encargados de las labores de formación presencial y a distancia de agentes educativos. Cada socio operador regional contrata un coordinador general, un coordinador pedagógico, un coordinador logístico y un equipo de apoyo de talleristas/formadores para los laboratorios municipales. Esta formación se hace también a los pedagogos de los centros zonales y regionales del ICBF a través de un diplomado virtual, los cuales a su vez tienen funciones de acompañamiento y asistencia técnica a las unidades de servicio. Forman parte del proceso las labores de caracterización y seguimiento que hacen los socios regionales a las unidades de servicio.

Para la formación virtual, el ICBF ha llevado a cabo un convenio con el CERLALC, quien a su vez ha realizado un convenio propio con la Universidad EAFIT para la certificación del diplomado.

Figura 1.10 - Flujos de Comunicación



Fuente: UT Econometría SEI - con base en entrevistas y documentación

Dentro del funcionamiento de este proceso el ICBF y el MinCultura son los canales para formalizar los convenios y contratos, existe un espacio de construcción y discusión abierta con los socios nacionales y regionales sobre aspectos temáticos y operativos que permiten una adecuada retroalimentación entre actores, mediante una Mesa Pedagógica, un Comité Técnico Nacional, y recientemente los Comités Técnicos Operativos Regionales.

Por otra parte existe una continua comunicación directa entre el ICBF y los Socios Nacionales, entre estos y sus socios regionales. La comunicación entre el ICBF a nivel nacional y las unidades de Servicio se lleva a cabo a través de las regionales y de estas a los centros zonales.

1.4 RESULTADOS EN CUANTO A LOS RECURSOS UTILIZADOS: USO DE LA DOTACIÓN

Resulta evidente la forma en que el kit de libros ha cambiado la vida cotidiana en las unidades de servicios que fueron dotadas. También demuestra el enorme salto cualitativo que han alcanzado tanto las agentes educativas como los niños en relación con el valor que le dan a la lectura y los libros. Los libros transforman la vida de los niños. Y si tienen la oportunidad de descubrirlos de la mano de un buen mediador, el regalo es doble.

Lo primero que dijimos es que si queremos devolverles a los niños su palabra, hay que darles libros, pues a través de los libros pueden encontrar y abrir otros horizontes de sentido. (Entrevista a Fundali, socio regional).

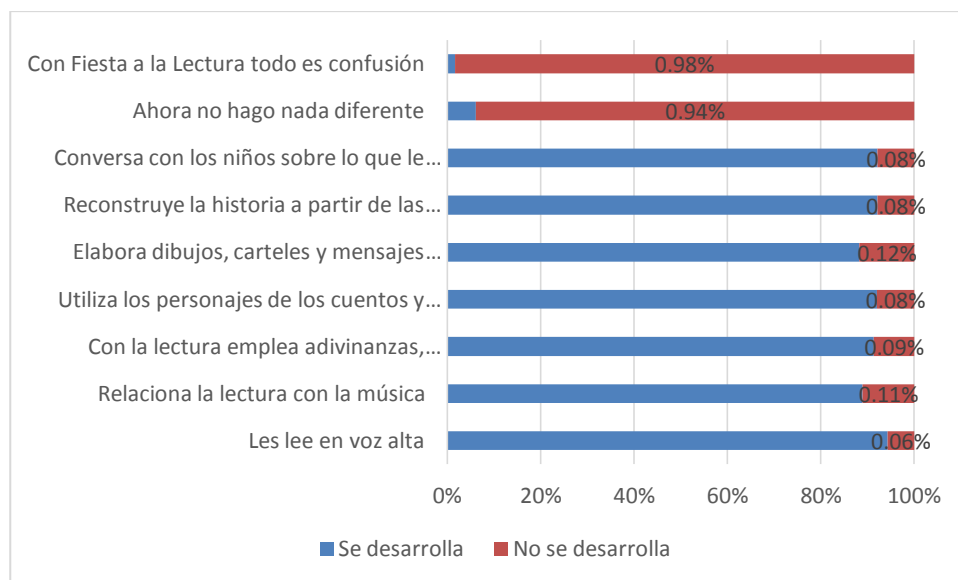
Debe entenderse que esta es una lectura guiada por mediadores formados para hacerlo, y que si bien los niños de estas edades no dominan el código alfabético convencional, sí son capaces de aportar significado a los textos desde sus conocimientos particulares y lo que la cultura les aporta. Tanto para los formadores como las agentes educativas de la estrategia *Fiesta de la Lectura* está claro que la presencia de los libros ha logrado en los niños algunos de estos cambios (Sánchez Lozano, 2014, página 19):

- 1) Generar un espacio de comunicación colectivo y rutinario de gran significación cotidiana.
- 2) Fomentar otras formas de ver el mundo y realidades diferentes a las que se viven cotidianamente.
- 3) Facilitar la formación de imágenes mentales propias, diferentes a las provenientes de la televisión o de internet.

- 4) Invitarlos a participar en el gran patrimonio lingüístico y cultural que subyace a los textos literarios. Incorporarlos al diálogo con la humanidad.
- 5) Establecer marcos de referencia ética que contribuyen a su educación integral.
- 6) Han servido como medio de catarsis y de liberación frente a una realidad que puede ser opresiva y abrumadora.
- 7) Reconocer estructuras narrativas complejas y diferentes a las provenientes del folklore oral, ampliar el léxico personal, proporcionar elementos para desarrollar la argumentación.
- 8) Han introducido una dimensión estética en su existencia, es decir, que “el mundo de la vida” va más allá de los límites de lo concreto y lo inmediato y funda un territorio de utopías posibles.
- 9) Facilitar hacerlos un poco más aptos para enunciar sus propias palabras, su *propio* texto, volverlos más los autores de su propia vida.
- 10) Crear identidad individual y social y fortalecer la memoria histórica.

En la medida que los adultos, quienes tienen a su cargo la responsabilidad de mantener y transmitir lo más relevante de la cultura, involucren a los niños en el valor de los libros y la lectura, estos internalizarán ese valor. Leer en voz alta, dramatizar lo leído, comprender cómo es una narración o una ronda, hablar sobre lo que las historias nos enseñan, ir a una biblioteca pública o librería, redescubrir la tradición oral, encontrar que los libros son objetos particulares que tienen “secretos”, constituyen acciones intencionadas para alcanzar el desarrollo integral de la primera infancia y esos objetivos culturales. El análisis realizado por la Unión Temporal demuestra los enormes y valiosos cambios que se han dado.

Figura 1.11 - Actividades que desarrolla como resultado de Fiesta de la Lectura



Fuente: UT Econometría SEI - con base en encuesta a Unidades de Servicio. Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

La estrategia *Fiesta de la Lectura* ha logrado posicionarse en Colombia como el más importante programa de promoción de lectura en las últimas dos décadas y el que mayor cobertura ha alcanzado en menos de cinco años. Su modelo de trabajo –con todas las críticas que se tengan- es digno de replicar y se constituye en un referente valioso para otros programas educativos masivos que quieren construir, democráticamente, un sentido de inclusión social, cultural y educativa alrededor de los libros y la lectura.

Los testimonios sobre cómo los libros donados por Fiesta de la Lectura y el MinCultura han transformado la vida cotidiana en las unidades de servicio de todo el país son absolutamente dicentes:

Los niños se interesan más por los libros porque ven que las docentes compartimos más con ellos los cuentos y las imágenes. (Agente educativa, Florencia)

Ya con la lectura, hay ese espacio, ya ellos son autónomos, ya ellos solos van a buscarlos, ya están más dispuestos. (Agente educativa, Tumaco).

Los libros de la colección son excelentes. A ellos les encantan, fueron muy bien escogidos. (Agente educativa, Costa Rica, Valle).

La visión de los padres de los niños también verifica el valor de la presencia de los libros en la cotidianidad de los niños.

Cuadro 1.5 - Entusiasmo de los niños con los libros

Desde que se inició la estrategia de Fiesta de la Lectura, su(s) hijo(s) se entusiasman con los libros...		
SÍ	870	98.08
NO	17	1.92
Total	887	100.00

Cuadro 1.6 - Entusiasmo de los niños con los libros

Los niños piden que les lean cuentos en casa...		
SÍ	819	92.33
NO	68	7.67
Total	887	100.00

Fuente: UT Econometría SEI - Encuesta a unidades de servicio 2013-2014.

Igualmente la cualificación que las agentes educativas han alcanzado como mediadores gracias a la formación directa o indirecta que han tenido, ha permitido que estrategias como la lectura en voz alta se convierta en una acción educativa transformadora. Los niños la reclaman. A su vez, en las entrevistas, se percibe el gran afecto que las agentes educativas le han tomado a este momento del día. Está claro, entonces, que se están logrando cambios en los hábitos de lectura de los niños, transformaciones a nivel lingüístico y personal, y la construcción de una red emocional de fuerte valor simbólico.

Las bondades de la lectura en voz alta con los niños en primera infancia han sido exaltadas por diversos expertos, como el psicólogo colombiano residente en París, Evelio Cabrejo¹², por el reconocido escritor y editor inglés Aidan Chambers¹³ y por las mediadoras de lectura colombianas María Clemencia Venegas¹⁴, Gloria María Rodríguez¹⁵ y Consuelo Marín¹⁶. De ellos se extraen algunas de las ideas que a continuación se exponen. Se considera que leer en voz alta a los niños es esencial por las siguientes razones:

- Los ayuda a convertirse en lectores.

¹² CABREJO PARRA, E. et al. (2008). “Música de la lengua, literatura y organización psíquica del bebé”. En: *Música y literatura infantil colombiana*. No. 2. Bogotá: Biblioteca Nacional, p. 6-14.

¹³ CHAMBERS A. (2007). *El ambiente de la lectura*. México: FCE, p. 75-87.

¹⁴ VENEGAS, M. C. (2007). *Por una ciudadanía plena. Hacia unas políticas distritales para las bibliotecas escolares*. p. 37-40.

¹⁵ RODRÍGUEZ G. M. et al. (2009). *Ideas para formar lectores. 30 actividades paso a paso*. Medellín: Comfenalco-Antioquia, p. 136-139.

¹⁶ MARÍN C. (2001). “La lectura en voz alta”. En: *Animación y promoción de lectura*. Medellín: Comfenalco-Antioquia, p. 135-138.

- Los introduce en la idea de que existen otros mundos, imaginarios, diferentes al existente.
- Les enseña que la cultura ha recogido “textos clave” para ser leídos y compartidos por lo que enseñan (los riesgos de la ingenuidad en *Capercita Roja*, el miedo a quedarse sin hogar en *Hansel y Gretel*, las consecuencias de mentir en *Pinocho*).
- Les da pautas para aprender a escuchar y a conversar sobre lo leído.
- Los ayuda a concentrarse.
- Les facilita entender que cuando se escucha a otras personas leyendo en voz alta, se aprende sobre interpretación. Así entienden que cuando puedan leer alfabéticamente, deberán “darle vida al texto” y no leerlo decodificando o literalmente porque eso será muy aburrido.
- Los invita a rutinas de esparcimiento diferentes a las tradicionales (televisión, videojuegos).
- Les ayuda a interpretar en comunidad, colaborativamente, un texto.
- Los prepara para lo que pueden encontrar y deben buscar cuando desempeñen solos, autónomamente, la tarea más difícil de leer por su cuenta la letra impresa.

La creación de un espacio exclusivo dentro de la unidad de servicio dedicado a la biblioteca también ha generado cambios actitudinales. Los cojines, los libros ordenados en la estantería, a veces un tapete o una colchoneta para sentarse a oír leer a la agente educativa, generan en los niños actitudes de solidaridad y de memoria. “¿Ya vamos a leer?”, pregunta una niña en Buenaventura después de almuerzo, porque sabe que lo que cuentan esos libros la introducirán al sueño de un modo especial.

Al cerrar esta sección, vale la pena revisar cuáles de esos libros están atrayendo poderosamente la atención de los niños, algo que no es casual y que merecería un análisis particular. Para los niños, cuando reconocen el valor que tienen, los libros son vehículos para viajar, ensoñar, imaginar, buscar. Son objetos poderosos que permiten “irse”, “escapar”. Y aquellos libros que les “dicen más” se convierten en “amuletos” inolvidables, pues dan felicidad, siempre encantan y su valor en la memoria no se borrará nunca.

Por eso hay que tener tanto cuidado con la selección del acervo.

En efecto, no se trata solo de tener libros en las unidades de servicio, sino libros de calidad, pertinentes a las edades de los niños, y de diversas clases textuales. La selección ha sido celebrada por gran parte de las agentes educativas, cuyos reparo es que son pocos libros y que algunos se están dañando por el uso, y no hay reposición.

En orden de interés, el ranking de los 10 libros más apreciados por los niños y las agentes educativas, según la muestra en 500 unidades de servicio, es el siguiente:

Cuadro 1.7 - Preferencias por títulos

317. ¿Cuál es el libro de la colección que más le gusta?	
1.	<i>Choco encuentra una mamá</i>
2.	<i>El libro de Antón Pirulero</i>
3.	<i>Leer es mi cuento (2C)</i>
4.	<i>Niña bonita</i>
5.	<i>Sapo enamorado</i>
6.	<i>Caperucita roja</i>
7.	<i>La vaca que puso un huevo</i>
8.	<i>Ahora no Bernardo</i>
9.	<i>Donde viven los monstruos</i>
10.	<i>La manzana se pasea</i>

Fuente: UT Econometría SEI - Encuesta a unidades de servicio 2013-2014

1.5 RESULTADOS EN CUANTO A LOS RECURSOS UTILIZADOS: FORMACIÓN DE AGENTES EDUCATIVOS

Desde su creación en 2008, Fiesta de la Lectura, de manera consistente, ha generado un programa de formación de mediadores de lectura¹⁷, cuyo principal eje son las agentes educativas. La Estrategia de formación se elaboró con insumos, primero, de Espantapájaros Taller y luego de Fundalectura A partir de 2013 el ICBF amplió la alianza con la inclusión de nuevos socios naciones como lo son la Fundación Rafael Pombo, la Fundación Carvajal y el CERLALC, con quienes se implementa el Diplomado multimodal Fiesta de la Lectura Promoción de Lectura y desarrollo de

¹⁷ Por *mediador de lectura* se entiende a aquella persona (adulto) que previa formación, introduce a los niños en la cultura escrita mediante prácticas de lectura y escritura reflexionadas, estables y significativas, tales como i) la lectura en voz alta y ii) la lectura de imágenes (en libros ilustrados –álbum- iii) la recitación, el teatro, los títeres, los juegos verbales, que en primera infancia no involucran el dominio formal del código alfabético.

Lenguajes Creativos en Primera Infancia bajo las modalidades de formación presencial-virtual o presencial-a distancia.

La propuesta formadora de Fiesta de la lectura ha evolucionado en cinco años según las necesidades que cada año se presentaban luego de hacer los balances en los Laboratorios de cierre. Este factor ha generado un programa “en construcción permanente”. Si bien obedece y responde a necesidades coyunturales, también ha tratado de mantener una arquitectura estable que sea coherente con los principios generales de la Estrategia.

“Nosotras pedimos que nos capaciten a todas y que nos actualicen”. (Florencia, Caquetá).

“Entonces sería bueno seguir haciendo laboratorios y que nos siguieran invitando para que pudiera asistir otras compañera también, para que todas podamos participar”. (Sogamoso, Boyacá).

“Pero qué rico sería que una vez al mes, por lo menos, venga una persona y nos capacite a todas”. (Espinal, Tolima).

Naturalmente, una propuesta en esta orientación genera preguntas: ¿el programa de formación de mediadores de lectura, sí puede responder a las necesidades de ingreso a la cultura escrita en el país de más de dos millones de niños que están en primera infancia? ¿Se pueden formar de modo coherente más de 70 mil agentes educativas con Laboratorios y diplomados? ¿De qué modo se articula Fiesta de la lectura con la educación formal en el primer ciclo de educación básica?

La percepción de muchos de los actores involucrados es que Fiesta de la Lectura es un programa valioso y que debe mantenerse. Hay tensiones, desde luego, que para efectos de hacer una mirada prospectiva de la estrategia, se describen a continuación.

1.5.1 Primera tensión: la estrategia de formación

La primera tensión visible, en cuanto al campo de formación de las mediadoras¹⁸, radica en la participación de las agentes educativas en las jornadas de formación en los laboratorios y talleres. De forma técnica, a esta modalidad se le conoce como de “Modelado” o de “Instrucción directa” (Not, 1983).

De parte de las agentes educativas que participaron es generalizado el llamado a conservar este modelo de formación.

¹⁸ Se habla de mediadoras y no de mediadores (en género masculino) porque por lo menos el 90 por ciento de los agentes educativos son mujeres.

Cuadro 1.8 – Participación en laboratorios

514. ¿Ha participado usted en los laboratorios regionales de la Fiesta de la Lectura?		
Si	4963	26,55%
No	13733	73,45%
Total	18696	70,78%

Fuente: UT Econometría SEI - con base en encuesta a Unidades de Servicio. Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

La focalización de las agentes educativas que se seleccionan para participar en los procesos de formación incluye como criterios:

- Desempeñar funciones pedagógicas con niños y niñas
- No haber participado o estar participando en otros procesos de formación, por parte del Instituto
- La UdS debe haber recibido la colección o kit de libros
- Unidades de servicio y agentes educativas que no hayan participado en fases anteriores
- Agentes educativos alfabetizados, que lean y escriban

En la medida que en de cada UdS, una sola agente educativa participa de los procesos de formación, se espera que haya un efecto multiplicador que permita replicar esos aprendizajes en otras agentes educativas y otras unidades de servicio que no hayan participado.

Desde el punto de vista del ICBF se contrapone que este modelo de formación surgió en un contexto de cobertura manejable (cerca de 2 mil agentes en 2008-2010), y complejo, pero que resulta difícil de implementar cuando el objetivo es enriquecer el quehacer pedagógico de las 75 mil agentes educativas en todo el país. En 2013, de las 36.927 unidades de servicio beneficiadas con bibliotecas/kits de libros, solo 5.953 Unidades de Servicio e igual número de agentes educativos se benefician con formación y seguimiento.

El impacto de los laboratorios ha sido de enorme valor. Este esquema de encuentros (uno al comienzo o a mitad de año, en junio, y el otro de cierre en noviembre) permite logros evidentes: socializar experiencias de las agentes educativas, intercambiar puntos de vista sobre aspectos a revisar dentro de la Estrategia, al ICBF le facilitaba tener una mirada de los avances de la estrategia y fortalecerla, y a los socios regionales enriquecer sus propuestas y enfoques de formación.

Cuadro 1.9 – Aceptación de los laboratorios

515. De los siguientes aspectos que le voy a leer acerca de los laboratorios regionales por favor indíqueme si le gustaron...				
	SI		NO	
La duración	4463	89,92%	500	10,08%
La manera como enseñan	4909	98,91%	54	1,09%
Los temas que trataron	4909	98,91%	54	1,09%
El lenguaje que utilizaron	4909	98,91%	54	1,09%
Los materiales y recursos que llevaron al laboratorio (música, teatro, libros, juegos, otros)	4881	98,34%	82	1,66%

Fuente: UT Econometría SEI - Encuesta a unidades de servicio 2013-2014. Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

Pero en la medida en que aumenta la cobertura del programa, y resulta complejo invitar a los laboratorios y talleres a todas las agentes educativas de una UdS la percepción de exclusión también aumenta. En este sentido no ha sido claro para las agentes educativas los criterios utilizados para la selección de los asistentes a los laboratorios.

También surgen problemas en el plano logístico, pues los encuentros de los laboratorios implican un costo alto para el ICBF: alrededor de \$1,33 millones/AE en 2013 y cerca de \$1,4 millones/AE en 2014. Del mismo modo, la mayor cobertura implica tomar nuevas decisiones sobre cómo desplazar a los formadores, y qué hacer en los casos en que los recursos económicos fueran insuficientes para responder a las necesidades de formación.

El hecho de que un equipo reducido de personas en el ICBF tengan la responsabilidad de coordinar una operación de este tamaño dando respuesta a tantos llamados de los socios regionales, de las agentes educativas, del equipo de pedagogos del Instituto, conlleva el riesgo un colapso de información y de imposibilidad humana de dar respuesta pronta a todas las solicitudes provenientes de diversas zonas del país.

La incorporación en 2013 al programa de Diplomado multimodal de un componente virtual, a cargo del CEREALC y EAFIT, ha permitido fortalecer y profundizar las temáticas desarrolladas durante la formación presencial, pero además ofrece a las agentes educativas la oportunidad de contar con una certificación formal de su capacitación por parte de una institución de educación superior. Esto resulta de la mayor importancia en el escenario de transición que se presenta en el ICBF entre los hogares comunitarios tradicionales y los Centros de Desarrollo Infantil que demandan una planta de personal con mayor nivel de calificación y en donde las agentes educativas como las madres comunitarias, deberían poder tener un espacio digno para el desarrollo de sus actividades. Entre otras razones importantes para estos cambios en la formación se

encuentra la decisión del ICBF de acogerse a los estándares del Ministerio de Educación para la cualificación de su talento humano, y con el diplomado se encamina en esa ruta que fortalece el proyecto pedagógico. Sin embargo este tipo de formación sido recibida con escepticismo por parte de las agentes educativas, que muestran resistencia a la formación no presencial, al uso de herramientas digitales, a las limitaciones a computadores y acceso a banda ancha de internet.

Cuadro 1.10 – Conocimiento del diplomado

519. ¿Conoce usted el Diplomado Promoción de Lectura y desarrollo de Lenguajes Creativos en Primera Infancia en la plataforma virtual de la universidad EAFIT – CERLALC? (solo agentes y unidades focalizadas en 2013)		
Sí	435	13,15%
No	2873	86,85%
Total	3308	100,00%

Fuente: UT Econometría SEI - con base en encuesta a Unidades de Servicio. Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

Por otra parte se ha evidenciado que algunas de las agentes educativas han sido creativas para lograr con el mínimo de recursos, maximizar el valor de las prácticas de lectura con los niños. Pero en otros casos es evidente que hay problemas: insuficiencia real de libros/niño, limitaciones de espacio en algunas unidades de servicio, dificultades para hacer estable la práctica de lectura de la lectura en voz alta, deficiente formación de algunas de las mediadoras.

Es importante considerar que para esta fase 2014 se está diseñando un sistema de seguimiento y control al proceso de formación, que dará cuenta del desarrollo del diplomado en todas sus modalidades de formación, la evaluación del mismo y la certificación de los agentes educativos de acuerdo con el número de horas cursadas

En la medida que crece la cobertura de un programa educativo (así lo ha enseñado los resultados de un programa como *Escuela Nueva*, dirigido por el Ministerio de Educación Nacional) es necesario pensar en hacer una revisión completa de la estrategia de formación y fijar nuevas bases estructurales que faciliten tomar decisiones al más alto nivel político dentro del ICBF, que afectan tanto los recursos presupuestales dirigidos al proyecto, como el capital humano, la búsqueda de socios y los instrumentos para llevar el programa a buen fin.

1.5.2 Segunda tensión: organización de los operadores

Una segunda tensión relevante para llevar a cabo el componente de formación de Fiesta de la lectura surge en las relaciones entre la entidad rectora de la estrategia, el ICBF, los

socios nacionales (Fundalectura, Fundación Carvajal, Fundación Rafael Pombo y Cerlalc) y los socios regionales (Fundali, Taller de Letras, Yraka, Gestión y Acción, entre otras). Esta tensión la podemos subdividir en dos dinámicas:

- **La gestión de la información.** Si bien durante el inicio de cada fase el ICBF y los socios nacionales preparan con detalle el Laboratorio inaugural, al avanzar la estrategia cada año, la información con la que se cuenta sobre las agentes educativas tiene notorias limitaciones: ¿quiénes han asistido? ¿quiénes faltan? Hay discrepancias en la información porque esencialmente el ICBF viene desarrollando el sistema de información denominado “Cuéntame” el cual progresivamente da cuenta de las unidades de servicio y las agentes educativas beneficiadas con Fiesta de la Lectura. Este sistema incluye aquellas unidades de servicio que por el tránsito a la atención integral, en desarrollo de la Estrategia De Cero a Siempre, se han fusionado con otras, trasladan la dotación de libros recibidos, pero que por la magnitud de dicho proceso aún no es posible contar con la información completa. Un aspecto que resulta urgente organizar es el flujo de información para la operación de Fiesta de la lectura o de lo contrario podría colapsar la estrategia. Es comprensible que todo esto suceda porque antes de Fiesta de la lectura, por ejemplo, la función de los pedagogos se centraba en el monitoreo del Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario - PPEC de las unidades de servicio. Con la entrada de la estrategia Fiesta de la lectura las necesidades de información se dispararon exponencialmente, y los cruces de información se volvieron inevitables.
- **El recurso humano de formación.** Tanto la formación de los socios regionales como la de las agentes educativas, es un asunto del mayor cuidado. No solo se trata de organizar una formación instrumental para aprender a leer en voz alta a los niños y organizar estrategias lúdicas para promocionar los “lenguajes de expresión artística”. Si bien las manifestaciones de las agentes educativas son altamente de apoyo a la formación que han recibido, no les queda claro el plan curricular de esta formación, sus aspectos didácticos o su seguimiento y evaluación. Con acierto, recogiendo su *know how* (experiencia) en el tema de la formación de lectores en primera infancia, los socios nacionales y regionales han logrado un visible impacto en aquellos lugares hasta donde llega Fiesta de la lectura. Algunas agentes se quejan de que hubo apuro en la visita (“*el promotor llegó, nos habló de la Guía durante 40 minutos, luego se tomó una foto con los niños y se fue*”), pero la generalidad –y esto es un aspecto positivo que hay que resaltar- es que las agentes educativas han aprendido notoriamente sobre todo en mediación lectora en voz alta (no tanto en la formación de “lenguajes de expresión artística”, como lo veremos en el capítulo 2.4.). Vale la pena reconocer que la Estrategia ya ha

establecido protocolos para la selección de los formadores y el modo de articulación con *De cero a siempre* a través del componente pedagógico del POAI que transversaliza la atención en las unidades de servicio. En conclusión, hay percepción dentro de todos los actores de la Estrategia que se han alcanzado logros evidentes con los niños y su inclusión en la cultura escrita.

Cuadro 1.11 – Calificación de los aprendizajes

521. CALIFIQUE UTILIZANDO LA SIGUIENTE ESCALA QUÉ TANTO LE HA SERVIDO LO QUE APRENDIÓ EN LOS TALLERES SOBRE...											
	Muchísimo		Mucho		Ni mucho ni poco		Poco		Nada		
Lectura en voz alta	5780	33,07%	6603	37,77%	421	2,41%	278	1,59%	4398	25,16%	
El uso de canciones y rondas	6048	34,60%	6418	36,71%	370	2,11%	221	1,26%	4424	25,31%	
Las bibliotecas municipales	2033	11,63%	4932	28,22%	1606	9,19%	2014	11,52%	6895	39,44%	
Las actividades artísticas complementarias a la lectura	4059	23,22%	7139	40,84%	694	3,97%	586	3,35%	5003	28,62%	
La manera de usar los libros con niños y padres	5729	32,77%	6063	34,68%	667	3,81%	602	3,44%	4420	25,28%	
Las teorías sobre la importancia de la lectura	5272	30,16%	6600	37,76%	830	4,75%	271	1,55%	4508	25,79%	

Fuente: UT Econometría SEI - Encuesta a unidades de servicio 2013-2014. Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

1.5.3 Tercera tensión: nuevos retos y dinámicas de la estrategia

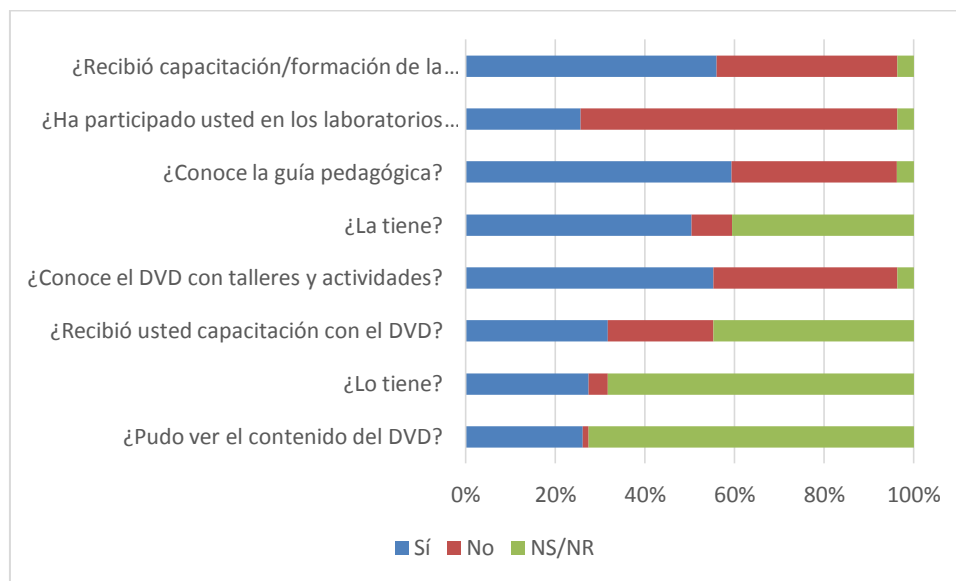
Con la evolución del programa en cinco años tenían que presentarse nuevas situaciones que afectaron el eje relacionado con la formación de mediadores.

El primer matiz tiene que ver con la presencia de los padres (mamá y papá) como actores de la Estrategia. Si bien Fiesta de la lectura incluyó el trabajo con las familias como un eje transversal, vale la pena revisar la forma como éstas pueden agregar más valor a la Estrategia. En algunas zonas del país (Chocó, Córdoba) los padres han mostrado disposición a ayudar a las agentes educativas en la organización de las jornadas de lectura; en otras han aportado libros; algunos ayudan a hacer letreros, a organizar las bibliotecas, incluso a leerles a los niños. También –un caso sin duda llamativo y que exige reflexión- algunos padres se están comenzado a convertir en lectores a partir de la exigencia y presión de los niños: “Papá, léeme un cuento”. La formación de los padres como mediadores ha estado en el centro de algunos programas de promoción de lectura

(*Leer en familia*, por ejemplo, implementado por Fundalectura) y dentro de Fiesta de la lectura esto exigiría un trabajo particular, focalizado. Gran parte de las mamás y papás presentan un déficit en el acceso a la cultura escrita (Kalman, 2004), tienen apenas algunos grados de educación básica y su formación, primero como lectores y escritores, y luego como mediadores, exigiría un trabajo de formación articulado con el programa de alfabetización de adultos del MEN o de las secretarías de educación departamentales y municipales¹⁹.

El segundo matiz de esta tensión la constituye la formación para el desarrollo de los “lenguajes de expresión artística”. Si bien un componente importante de la estrategia Fiesta de la lectura es la mediación lectora (en voz alta y de interpretación de imágenes), fue necesario elaborar materiales didácticos que ayudaran en el proceso de formación de los mediadores. La *Guía para agentes educativos. Lecturas y lenguajes expresivos para el desarrollo Infantil Temprano* (sobre recitación, canto, danza, baile, música, teatro, audiovisuales) y el DVD no han tenido el impacto deseado. En reiteradas ocasiones en las encuestas las agentes educativas señalan que no conocen esos materiales (a veces los confunden con los libros de los niños), no han sido capacitadas para su manejo o no cuentan con computadores con software adecuado para leerlos. El costo y elaboración de estas guías y materiales exige revisar su forma de circulación.

Cuadro 1.12 – Uso de instrumentos de formación



¹⁹ Dentro del diseño de Fiesta de la lectura y de acuerdo con las competencias del ICBF, las acciones con padres y madres de familia se hacen como parte del trabajo misional para lograr la corresponsabilidad en la atención y la garantía de derechos de los niños y las niñas.

Fuente: UT Econometría SEI - con base en encuesta a Unidades de Servicio. . Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

El tercer matiz se refiere a la formación lectora de niños de primera infancia que requieren educación especial (deficiencias auditivas o visuales, Síndrome de Down, hiperactivismo, etc.), y educación inclusiva (niños indígenas, afro, etc.). En algunas de las colecciones se han incluido libros especiales para estas comunidades, pero en zonas específicas (Buenaventura, Tumaco) hay un reparo fuerte en que la selección ha sido horizontal (desde Bogotá), centralizada y desconocedora de la heterogeneidad cultural del país y que no se han tomado en consideración las opiniones de las agentes educativas. Debe tomarse en consideración que los materiales impresos para niños con limitaciones auditivas o visuales son más costosos y su oferta es mínima en el mercado editorial nacional. También la formación de las mediadoras para manejar estas nuevas situaciones no ha sido suficientemente clara. Es un reto mayor, sin duda alguna, para las agentes educativas manejar situaciones de este tipo, pero también para el ICBF que tendría que producir orientaciones para manejar estas formas de mediación lectora.

Sin embargo, el ICBF, a partir de 2010, ha venido integrando elementos para superar estos obstáculos produciendo literatura infantil con enfoque diferencial étnico y de discapacidad²⁰. Ya para 2013 la Estrategia contaba con nuevas investigaciones y nuevos conocimientos que ayudan en el enriquecimiento de Fiesta bajo su enfoque diferencial²¹. Estos esfuerzos deben complementarse con elementos orientadores que potencien su uso entre las agentes educativas, quienes enfrentan a diario el trabajo con los niños y las niñas que pertenecen a estos grupos particulares.

El cuarto matiz de esta tensión es qué hacer con otros potenciales aliados estratégicos que podrían unirse a Fiesta de Lectura. Ha sido complicada la relación con la red de bibliotecas públicas y las casas de cultura administradas por las alcaldías municipales y el Ministerio de Cultura. Las agentes educativas se quejan de que no tienen tiempo para realizar esos contactos pues deben estar atentos a los niños todo el día y tienen responsabilidades diferentes en las unidades de servicio. Según las encuestas, las entrevistas y los grupos focales no se hallan experiencias significativas de articulación de la estrategia Fiesta de la lectura con otros programas culturales que desarrollen trabajo comunitario dirigido a la formación de lenguajes de expresión artística en la primera infancia. De todos modos, resulta llamativo que en algunas entrevistas, las agentes

²⁰ Entre los títulos que integran esta parte de la colección se encuentran: Putunkaa serruma, Tiki tiki tai, Una morena en la Ronda, Sopa de soles, Patas de armadillo dientes de ratón, Tortuguita vení baila.

²¹ En este aspecto se incluyeron los siguientes títulos: Cucunubá, Audioteca en lenguas.

educativas resaltaron el valor de programas como Pisotón, del Ministerio de Educación y MinCultura y otro curso en lectura en voz alta ofrecido por el SENA a las madres comunitarias, y que les ha servido para ser mejores mediadoras de lectura, sobre todo en el suroccidente del país.

El quinto matiz es el papel de los Pedagogos de los centros zonales del ICBF. La percepción de las agentes educativas es contradictoria. Algunas expresamente indican que el aporte de estos pedagogos es mínimo y más bien obstaculizante; en otros casos reconocen que han sido clave para su trabajo porque están atentos a transmitir la información a los socios regionales. Las respuestas a las entrevistas indican que el liderazgo académico y formativo de los pedagogos del ICBF en los laboratorios municipales es mínimo y se reduce a labores logísticas o de control, pero no de apoyo a la tarea de formación de las agentes educativas.

El sexto y último matiz de esta tensión de nuevos retos, tiene que ver con el cambio interno que se ha dado en el ICBF con la transición de los hogares comunitarios tradicionales a los CDI. Si bien esta transición ha significado un visible mejoramiento de las condiciones en la calidad de vida de los niños y una profesionalización del trabajo de las madres comunitarias, se podría estar perdiendo un capital humano valioso y un esfuerzo en costos de formación. En todo esto, hay que aclarar, su percepción se ve afectada por si continuarán con el ICBF. Las agentes educativas que ya trabajan en CDI y los encuestadores que hicieron las anotaciones en sus cuadernos de campo, tienden a concluir que hay más libros, más oportunidades de lectura, se reparten las responsabilidades en la mediación de lectura y se nota la especialización de algunas agentes en el desarrollo de otros lenguajes de expresión artística, pues tienen ya formación tecnológica o licenciaturas.

1.6 RESULTADOS EN CUANTO A LOS RECURSOS UTILIZADOS: SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO

En el anexo técnico, se presenta la guía para el seguimiento de la Fiesta de la Lectura. Además de describir las visitas iniciales a las unidades de servicio, el documento describe el acompañamiento de los Socios Regionales en los siguientes términos:

“El propósito de estas visitas es observar el desarrollo de la Estrategia en las unidades de servicio beneficiarias, y acompañar a los agentes educativos con orientaciones para fortalecer sus acciones pedagógicas.”

Para estas visitas es importante que los Socios Regionales, designen especialistas en educación inicial y promoción de lectura. Durante cada visita, estas personas deben:

- *Observar las actividades en torno a la lectura, la escritura y otros lenguajes creativos, realizadas por los agentes educativos*
- *Hacer una actividad de animación a la lectura con algunos niños y niñas, para que los agentes educativos puedan vivenciar la dinámica de la actividad*
- *Observar el funcionamiento de las bibliotecas y la apropiación que niños y adultos han hecho de ella, haciendo recomendaciones para enriquecer la formación de los agentes educativos y las prácticas pedagógicas a través de los materiales de lectura*
- *Generar una conversación de confianza dentro de la cual se propicie la aplicación de los instrumentos.”*

Al ser indagados los socios regionales sin excepción reconocieron que un seguimiento posterior en estos términos no se da en Fiesta de la Lectura. Mencionan que su obligación contractual es muy precisa y se centra en ampliar la cobertura de la Estrategia en nuevas unidades de servicio, por lo que el seguimiento a unidades ya formadas no se contempla.

Esta afirmación de los socios regionales se confirma de manera contundente con los datos de la encuesta, en los cuales el 80% de los encuestados manifiesta no haber recibido visita de seguimiento por parte de los socios regionales posterior a la implementación de la Estrategia.

Cuadro 1.13 – Cobertura observada del seguimiento

605. ¿Ha recibido usted visitas de acompañamiento de parte de los Socios Regionales de Fiesta de la Lectura?	
Sí	3016
No	15678
Total	18695

Fuente: UT Econometría SEI - con base en encuesta a Unidades de Servicio. . Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

De hecho, una observación muy frecuente que recibieron los encuestadores al llegar a las unidades, tenía que ver con que finalmente alguien de la Estrategia llegaba a visitarlos.

La actividad de los socios regionales se centra en el proceso de formación en los laboratorios y en la caracterización inicial de las unidades de servicio seleccionadas en cada fase para la Estrategia.

En las respuestas obtenidas es claro de diversas maneras que la tarea de seguimiento está en cabeza del ICBF mediante la asistencia técnica regular a sus programas y en particular a través de las pedagogas zonales, que en su mayoría han asistido a los laboratorios y tienen dentro de sus funciones el acompañamiento a las unidades de servicio.

Al ser preguntadas las pedagogas zonales de los municipios incluidos en los estudios de caso, por la estrategia de seguimiento de Fiesta de la Lectura, el total coinciden en afirmar que debido a la gran cantidad de unidades de servicio que deben atender y a la gran cantidad de actividades que deben realizar, la labor de supervisión, acompañamiento y seguimiento de la Estrategia es muy deficiente.

“Por la multiplicidad de funciones que nosotras tenemos, entonces se manejan muchas cosas y si usted de pronto dice yo me voy a dedicar a hacerle un seguimiento minucioso a este agente educativo a esta madre comunitaria frente a lo que ha hecho en Fiesta de la Lectura, sería muy mentirosa en decírselo, pero no es porque uno no lo quiera hacer, realmente es por el tiempo.”

Pedagoga zonal

De manera especial las pedagogas fueron enfáticas en afirmar que al realizar las visitas deben hacer supervisión a todos los programas de manera simultánea por lo que difícilmente pueden dedicar tiempo especial a aspectos de Fiesta de la Lectura. En general reconocen que las visitas en muchos casos obedecen a problemas reportados por la unidad y difícilmente cumplen un plan de seguimiento planeado. Sin embargo, durante las visitas que realizan muchas de las pedagogas reconocieron indagar sobre la presencia de los libros, su estado, sobre los estantes y los cojines pero no hacen mención a un trabajo pedagógico alrededor de la lectura tal como lo describe el anexo técnico.

“Los centros zonales como ya es el último escalón entonces no la tienen tan apropiada. Lo que estamos haciendo ahora es en ese proceso de formación, que dijo Carlos hace un momento, nosotros incluimos en la formación a formadores unos 45 profesionales del Instituto de centros zonales. Ahora vamos a apuntarle a un diplomado también para 350 agentes profesionales nuestros para que ellos sigan empoderándose y apropiándose de la estrategia y tengan una capacidad mucho más arraigada para hacer esa asistencia técnica que todos logren desarrollar ese empoderamiento sobre la estrategia porque ese ha sido uno de los cuellos de botella que se quedó suelta...”

(Entrevista Nivel nacional ICBF).

De hecho durante la entrevista a nivel nacional con los directivos de la Estrategia éstos reconocen la dificultad que se ha tenido para institucionalizar Fiesta de la Lectura.

Este hallazgo cualitativo se ve confirmado con los datos de las encuestas en las cuales el 87% de los indagados manifiesta no haber tenido algún tipo de acercamiento con Fiesta de la Lectura por parte de los pedagogos zonales.

Cuadro 1.14 – cobertura observada del acompañamiento de los pedagogos

613. ¿Ha tenido algún tipo de acercamiento con Fiesta de la Lectura por parte de los pedagogos zonales después de terminado el proceso de capacitación e implementación de la estrategia?	
Sí	3196
No	15500
Total	18696

Fuente: UT Econometría SEI - con base en encuesta a Unidades de Servicio. Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

No obstante pareciera que más que un tema de conocimiento o motivación frente a la Fiesta de la Lectura lo que ocurre con las pedagogas de los centros zonales y en general con el ICBF es que hay sobrecarga de funciones que difícilmente permitirá destinar personal exclusivo para un seguimiento juicioso de Fiesta de la Lectura, lo que se evidencia en el siguiente relato de las actividades que se deben llevar a cabo en una visita:

“Voy a mirar instrumentos técnicos de los niños, los instrumentos técnicos que son cartas dentales, bueno toda la papelería que un hogar comunitario debe tener la madre, dentro de esa misma visita, dependiendo del tiempo que a uno le quede dice no yo voy a mirar cómo están haciendo la planeación de actividades, abordo el cuaderno de planeación, miró el planeador, el día de planeación que corresponde porque ellas lo llevan por días, realmente si están cumpliendo con lo que ella ha escrito ahí que le toca en este día, y así uno le va mirando cada componente y en el hogar comunitario requiere, también toca mirarle si realmente está cumpliendo con la minuta de alimentación, si los niños están comiendo lo que es, lo que está estipulado en la minuta, si le dieron el refrigerio, si el hogar comunitario está organizado, si el hogar comunitario está ambientado, si la madre comunitaria realiza las actividades pedagógicas, se piden las carpetas de los niños para mirar si existen las actividades pedagógicas de los niños, entonces realmente cuando nosotros llegamos a un hogar comunitario nos centramos a ver realmente todo el funcionamiento del programa.” Pedagoga zonal

En algunos testimonios, las pedagogas mencionan que los operadores externos, en este caso los socios regionales, hacen ese seguimiento durante la ejecución en cada fase, aunque como se pudo observar anteriormente, los socios regionales no reconocen hacer una labor de seguimiento posterior a la implementación de la Estrategia en el marco de su obligación contractual con el socio nacional solamente.

Llama la atención un testimonio en el que se afirma que como la Estrategia no tiene formatos específicos de supervisión, mientras que otros sí contemplan protocolos y guías de seguimiento, se hace aún más difícil el seguimiento de Fiesta de la Lectura. Ante esta situación el ICBF se encuentra en el proceso de desarrollar acciones que mejoren el aseguramiento de la Calidad de la Estrategia; esta labor involucra trabajo conjunto con otras dependencias del Instituto.

De igual manera algunas pedagogas mencionan que en la medida en que las actividades de Fiesta de la Lectura entren a formar parte de la rutina diaria del hogar, lo cual ocurre ya en muchos casos, no se verá la Estrategia como algo aparte sino como una actividad más dentro de la labor de las madres y de esta manera se incluirá dentro de las actividades a supervisar de manera regular.

En ese sentido en varios testimonios se evidencia el valor que las pedagogas le atribuyen al programa en especial debido a que según ellas los libros y las actividades de lectura son un apoyo concreto para las madres comunitarias.

1.6.1 Estrategia de Sostenibilidad

La principal apuesta de Fiesta de la Lectura para lograr sostenibilidad, está centrada en lograr alianzas a nivel territorial, con sector público y privado:

"Hay un trabajo que se hace desde los laboratorios municipales con los agentes educativos y esto es el componente de gestión de alianzas eso está contenida dentro de la estrategia y allí lo que se desarrolla es mostrarle a los agentes educativos las posibilidades que tienen con los entes territoriales con las bibliotecas públicas, con la red de bibliotecas públicas, con las cajas de compensación con todas las entidades que tienen la posibilidad de fortalecer la estrategia y de darle continuidad a la adquisición de libros y al préstamo y a la circulación tanto en las familias como las unidades de servicio; pero también la posibilidad de gestionar recursos para que se pueda cualificar y versificar la colección entonces ellos salen con una claridad o no sé si con claridad pero salen con herramientas para considerar la sostenibilidad de la estrategia a través de alianzas y la consecución de recursos en esa articulación." (Entrevista ICBF Nacional)

No obstante, al indagar en los datos cualitativos se puede constatar que estas alianzas en las que se finca la sostenibilidad del programa en realidad son más hechos aislados que una realidad:

Cuadro 1.15 – Aliados Estratégicos

	522. ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ENTIDADES PARTICIPAN EN LA ESTRATEGIA FIESTA DE LA LECTURA Y QUÉ PAPEL CUMPLE CADA UNA DE ESTAS?							
	Participan		Aportan recursos financieros		Regalan libros		Capacitan	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Alcaldía	2789	15908	536	2252	1029	1759	1479	1309
%	14,91%	85,09%	19,24%	80,76%	36,91%	63,09%	53,04%	46,96%
Personería	146	18550	0	146	0	146	144	2
%	0,78%	99,22%	0,00%	100,00%	0,00%		98,92%	1,08%
Bibliotecas municipales	3481	15215	209	3272	442	3039	1710	1771
%	18,62%	81,38%	6,00%	94,00%	12,68%	87,32%	49,13%	50,87%
Cajas de compensación	1453	17243	105	1348	452	1001	988	465
%	7,77%	92,23%	7,26%	92,74%	31,11%	68,89%	68,00%	32,00%

Fuente: UT Econometría SEI - con base en encuesta a Unidades de Servicio. Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

Y aunque en la tabla anterior pareciera que la relación con las bibliotecas es relativamente exitosa, al preguntar específicamente por ésta el dato es desalentador ya que en un 94% los informantes manifiestan no tener relación con una biblioteca:

Cuadro 1.16 – vinculación de bibliotecas

528. Como resultado de su gestión alguna biblioteca se ha vinculado a la estrategia Fiesta de la Lectura?		
Sí	939	6,30%
No	13978	93,70%
Total	14917	100,00%

Fuente: UT Econometría SEI - con base en encuesta a Unidades de Servicio. Datos expandidos al universo de unidades beneficiarias

Aunque la concreción de estas alianzas que permitan mejorar la sostenibilidad del programa se ha dado en algunos casos....

“inclusive nos nombraron un monitor donde él iba al hogar y hacia una horita de trabajo de lectura con los niños, entonces hemos hecho ese contacto y aquí mantenemos una muy buena relación con la Alcaldía porque aquí se maneja el Consejo De Política Social de Primera Infancia, entonces a través de la mesa de primera infancia las personas siempre les estamos hablando, como nos llevan , les hablamos de primera infancia, de socialización de fiesta de la lectura, de todo lo que tiene que ver con nuestro trabajo, ellos sabe que existe y en algunos casos

por ejemplo, en Pradera el alcalde nos colabora con material, en Candelaria diferentes alcaldías y bibliotecas nos han colaborado y se ha promocionado bastante. (Agente educativo)

Testimonios como el anterior aunque son la excepción sí muestran que la apuesta por la sostenibilidad vía alianzas es factible, pero necesita de un liderazgo local muy grande y de unas condiciones de estabilidad del gobierno municipal:

"Lo que pasa es que como han habido cambios, por ejemplo llevamos con esta alcaldía que está 4 secretarías de la mujer, y aquí la comunicación no ha sido la mejor. No se sabe mucho de la estrategia, porque no se dan como los espacios para por lo menos contarles de la estrategia, no es que les interese mucho esa parte."

(Pedagogo Zonal)

Una segunda acción que podría llevar a mejorar la sostenibilidad sería el desarrollo de un seguimiento juicioso acompañado de un plan de reposición de los materiales dado que es un hecho que las colecciones son fungibles. Para lo primero ya se mostró que el seguimiento no se está haciendo de manera sistemática de parte de Centros Zonales del ICBF. Al respecto es ilustrativo el testimonio de la Fundación Rafael Pombo:

"Cuando vas a mirar resultados lo que están haciendo ustedes es un impacto y el impacto puede ser muy bajo porque no hay continuidad y no se sostiene. Y están los funcionarios del ICBF porque yo creo que las madres comunitarias no rotan tanto, se mantienen pero el funcionario del ICBF que es el que se va a encargar del acompañamiento y que además ... tiene a cargo no sé cuántos, porque fiesta de la lectura es una de las tantas cosas, entonces el proyecto finalmente se sostiene por la vitalidad de las madres comunitarias o el agente educativo que le sigue dando. (Entrevista Fundación Rafael Pombo)".

En cuanto a un posible plan de reposición es claro que no existe aunque se reconoce desde el nivel central del ICBF la necesidad de diseñarlo. Lo cierto es que La Fiesta de la Lectura se ha venido concentrando en ampliar cobertura pero que en ese esfuerzo no se ha enfatizado en la sostenibilidad tal como lo ilustra el testimonio del CERLALC:

"La concepción era yo voy y atiendo a unas agentes focalizadas cada año iba así a estas no se volvía porque ya se les había atendido entonces de todas maneras eran acciones muy puntuales que no tenían continuidad ellas insisten en que necesitan refuerzo y las dejó como todo el mundo abierto." (entrevista CERLALC)

Un factor adicional que en un aspecto amenaza la sostenibilidad, pero en otro se convierte en una oportunidad, es el proceso de agrupación de hogares que está viviendo el ICBF. En muchos casos se pudo constatar que alrededor de la agrupación no existen lineamientos claros que guíen la transición de Fiesta de hogares comunitarios

tradicionales a Hogares Agrupados o CDI y no siempre se sabe qué hacer con las bibliotecas que en algunos casos se pierden o quedan en poder de la madre comunitaria. Este proceso que hoy es una amenaza puede convertirse en una oportunidad si se aprovechan las mejores condiciones de los hogares agrupados y CDI, con agentes más especializadas y espacios más adecuados para el ejercicio de la lectura y la lúdica.

A pesar de los problemas, existen sin embargo luces sobre aspectos que han venido mejorando y que en el futuro inmediato podrían cambiar la perspectiva en cuanto a la sostenibilidad de la Fiesta de la Lectura.

El primero y de gran trascendencia es la progresiva articulación de Fiesta dentro de la Estrategia De Cero a Siempre. En las entrevistas a los distintos actores se pudo percibir cómo en la medida en que Fiesta logra ser parte de De Cero a Siempre se aumenta la posibilidad de estar en los planes de desarrollo, de recibir presupuestos adicionales y especialmente de recibir el reconocimiento y el apoyo de autoridades municipales y de empresa privada.

La segunda acción que podría ser un factor impulsor para la sostenibilidad del programa la menciona Carlos del Castillo, Subdirector de Gestión Técnica para la Atención a la en Primera Infancia, en la siguiente afirmación:

“Vamos a ver si lo logramos, es empezar a constituir ese agente educativo que se formó ya no lo dejamos suelto sino como ya lo formamos virtualmente lo queremos conectar a redes virtuales de conocimiento entonces cuando uno ya los deja conectados virtualmente una red de conocimiento y vamos a ver si les metemos el próximo año a estos mismos que formamos”.

Como se ve es una apuesta a la formación virtual ya no solamente inicial sino continua así como a un acompañamiento y actualización virtuales.

Por último la entrada del Ministerio de Cultura a Fiesta de la Lectura es reconocida como un factor fundamental de sostenibilidad en la medida en que el apoyo en dotación podría llegar como lo menciona la Fundación Rafael Pombo, inclusive a una re-dotación de los hogares más antiguos:

“MinCultura arrancó con una dotación ojalá que se estén proyectando para que en tres años ya que dotaron todos los jardines vuelvan a re dotar y se haya dado un aprendizaje con base a esto (Rafael Pombo).

Capítulo 2

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de la evaluación de resultados es *analizar los cambios en las condiciones de los beneficiarios (agentes educativos, niños y niñas, padres de familia) de la Estrategia como consecuencia (directa o indirecta) de los bienes y servicios entregados en la intervención (dotación, formación, seguimiento). De esta forma, con la evaluación de resultados se busca verificar el grado de avance de la Estrategia en el cumplimiento de sus metas.* En general la evaluación de resultados busca aproximarse a saber si la Estrategia está produciendo los beneficios previstos; caracterizar los posibles efectos en los actores involucrados y en la comunidad en general; identificar posibles resultados, impactos o beneficios no previstos; y revisar qué tanto se han cumplido los objetivos de corto y mediano plazo.

Para desarrollar este objetivo, al igual que en la evaluación de operaciones, se estableció una metodología de investigación basada en la combinación de información primaria y secundaria tanto cuantitativa como cualitativa, que permitiera estudiar desde diferentes perspectivas los resultados y efectos percibidos sobre los beneficiarios (agentes educativos, niños y niñas, y padres de familia). Dicha metodología se sintetiza en este capítulo, presentando y caracterizando los instrumentos de investigación utilizados. Esta metodología se encuentra desarrollada en mucho mayor detalle en el informe de Estrategia Metodológica de Análisis de la Información, que hace parte de los productos de esta misma evaluación

Una vez presentada la síntesis metodológica, se hace una descripción detallada de la información tanto cuantitativa como cualitativa recogida. Esa caracterización permite evidenciar, cuáles son las características de la dotación recibida, qué tanto se han fortalecido y diversificado las prácticas pedagógicas, cómo se han utilizado las colecciones de libros, hasta donde hubo integración con la tradición oral en las regiones, y como ha sido la relación de la Estrategia con los padres de familia y con otros actores locales.

Se presenta también el análisis de los resultados de la estrategia entre 2008 y 2012 para cada una de las modalidades partiendo de la información secundaria disponible y se exploran los cambios observados y percibidos por los actores en las condiciones tanto

de los agentes educativos como en los niños y niñas, y sus padres, a partir de la intervención, sin pretender asignar la causalidad de estos efectos exclusivamente a la Estrategia Fiesta de la Lectura, en la medida que no se trata de una evaluación de impacto en donde se haya realizado comparaciones con una población de control no intervenida. Al igual que en el caso de la evaluación de operaciones, el análisis va encaminado a responder las preguntas de investigación planteadas en el diseño de la evaluación y se han organizado los temas de análisis en tres grupos:

- Resultados obtenidos frente a las prácticas pedagógicas: Se plantea la forma en que la intervención de la Estrategia ha generado cambios en las prácticas pedagógicas y en las dinámicas normales de las unidades de atención, y cómo esto se relaciona con otros actores y ámbitos alrededor de dichas unidades. Se tratan específicamente los siguientes temas:
 - Entendimiento de los conceptos relacionados con lectura y escritura en primera infancia.
 - Transformaciones de las prácticas pedagógicas y de las dinámicas en las unidades de atención.
 - Aportes de la Estrategia al proceso de Atención Integral a la Primera Infancia
 - Efectos percibidos sobre las relaciones familiares
 - Integración de la tradición oral regional
 - Promoción de la lectura y otras formas de arte a través de la colección
 - Pedagogía experiencial
- Resultados en cuanto a la vinculación e involucramiento de los padres de familia con el proceso
- Resultados sobre el uso de la biblioteca infantil dentro de las actividades pedagógicas, y formas de uso de los libros por parte de los niños y niñas
- Resultados obtenidos en cuanto la percepción en cuatro aspectos
 - Efectos en la imagen de la Estrategia y del ICBF frente a los diferentes actores
 - Efectos en la formación de agentes educativos. En particular la percepción sobre la guía pedagógica.
 - Fortalezas y debilidades de la Estrategia
- Resultados obtenidos en cuanto a alianzas estratégicas para la sostenibilidad y diversificación de la biblioteca, así como para la integración con actividades culturales de los municipios.

Finalmente se hace una síntesis del cumplimiento de las metas de la Estrategia, de acuerdo con el criterio del equipo evaluador y teniendo en cuenta los hallazgos de la evaluación. Dichas metas son:

- Colecciones de libros y Kits usados en su totalidad por los niños y niñas de las unidades beneficiarias
- Mejores enfoques pedagógicos que integran las lecturas y escrituras en la cotidianidad y la tradición oral de cada región en la promoción del desarrollo integral de los niños.
- Ambientes propicios para la comunicación en las unidades beneficiarias.
- Conjunto de socios y alianzas estratégicas para la diversificación de la biblioteca.
- Integración de las actividades de la unidad beneficiaria con las actividades culturales del municipio.
- Padres de familia que participan en actividades de formación a niños a través del material de lectura.

2.1 SÍNTESIS METODOLÓGICA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de este componente es analizar los cambios en las condiciones de los beneficiarios (agentes educativos, niños y niñas, padres de familia) de la Estrategia como consecuencia (directa o indirecta) de los bienes y servicios entregados en la intervención (dotación, formación, seguimiento). De esta forma, con la evaluación de resultados se busca verificar el grado de avance de la Estrategia en el cumplimiento de sus metas.

En este caso, la estrategia destaca cinco componentes sujetos de evaluación para medir el éxito de Fiesta de la Lectura desde sus inicios hasta su implementación en 2012, buscando analizar los resultados en las diferentes poblaciones de beneficiarios atendidos. Las variables a seguir, dentro del marco de las preguntas orientadoras suministradas en el Anexo Técnico para los cinco componentes son:

2.1.1 Prácticas Pedagógicas

Si bien la estrategia Fiesta de la Lectura no ha estado completamente articulada con la propuesta pedagógica del ICBF, con la expansión de la misma, el avance y las demandas de la construcción de una política para la primera infancia, esta necesidad se ha venido haciendo cada vez más latente y se han adoptado varias estrategias al respecto. En ese sentido, la evaluación de resultados busca recoger y analizar información relacionada con este componente de manera tal que responda a las siguientes preguntas de investigación, al tiempo que alimente estás variable:

Cuadro 2.1 - Variables para el Componente Prácticas Pedagógicas

VARIABLE	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Cambios en las prácticas pedagógicas resultado del uso de la biblioteca	¿Cuál es la incidencia de las bibliotecas infantiles y de las lecturas en primera infancia en la transformación de prácticas pedagógicas de los agentes educativos y en las dinámicas de las unidades de atención?
Desarrollo de identidad en un marco de diversidad	
Expresión de sus sentimientos, ideas y opiniones en entornos cotidianos y éstos son tenidos en cuenta.	¿Cómo ha aportado la Estrategia al proceso de Atención Integral a la Primera Infancia? ¿Qué ha aportado Fiesta de la Lectura al desarrollo integral de los niños y niñas?
Crece en un contexto que promueve derechos, y actúa ante la exposición a situaciones de riesgo o vulneración	
Calidad del ambiente de aprendizaje	¿Cómo han evolucionado las prácticas pedagógicas utilizadas por las unidades beneficiarias entre 2008-2012 hasta hoy?
Cambios en la interacción agente educativo-niño, interacción niño-niño	
Coherencia del mensaje entre el operador y el mediador	¿Qué concepción de lectura y escritura en primera infancia tienen los agentes educativos en las unidades de servicio beneficiadas con la Estrategia?
Hitos y cambios en la metodología de la Estrategia	
Grado de involucramiento de padres y madres de familia en el proceso de lectura	¿Cuál es la incidencia de la lectura y de los libros en las relaciones familiares de los niños y las niñas y en el cambio de representación de infancia que tienen los adultos?
Cambio en las interacciones familiares y cambio en las relaciones comunitarias	
Grado de involucramiento de padres en el proceso de lectura	¿Se utiliza la literatura, la música, el juego y la expresión artística para fortalecer las interacciones y los vínculos afectivos entre niños y adultos?
Cambio en las interacciones familiares y cambio en las relaciones comunitarias	
Acciones de complementación de la Estrategia desde el operador y desde la familia	¿Qué acciones ha realizado la entidad contratista o la Entidad Administradora del Servicio - EAS - para implementar o dar continuidad a Fiesta de la Lectura?
	¿Se cuenta con estrategias pedagógicas que integran la lectura y escritura en la cotidianidad y la tradición oral de cada región en la promoción del desarrollo integral de los niños en las unidades beneficiarias?
Pedagogía experiencial	¿La entidad administradora del servicio – EAS –ha realizado gestiones para fomentar la lectura de cuentos a los niños y padres? ¿Las actividades que se realizan en desarrollo de Fiesta de la Lectura forman parte de una propuesta pedagógica intencionada que da cuenta del Plan Operativo para la Atención Integral – POAI, en

VARIABLE	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
	implementación de la Estrategia Nacional De Cero a Siempre?
	¿Los agentes educativos promueven la lectura, el juego, la exploración del medio y el arte a través de la utilización de la colección de libros recibida?
	¿Cómo han contribuido los lenguajes artísticos en el desarrollo integral de niños y niñas?

Fuente: UT Econometría SEI

2.1.2 Vinculación de Padres de Familia

Cualquier intervención que afecte el desarrollo de los niños y las niñas debe tener un papel fundamental de interacción con los padres de familia. En el caso de Fiesta de la Lectura, los padres juegan un papel primordial en fomentar y reforzar el disfrute de la lectura en los niños y niñas, por lo tanto deben sentirse también parte de la estrategia. Para el análisis de resultados de este componente, el equipo evaluador propuso el siguiente conjunto de variables:

Cuadro 2.2 - Variables para el Componente Vinculación de Padres de Familia

VARIABLE	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Procesos de formación y seguimiento de padres	¿Con base en la lectura, se han realizado actividades lúdicas y culturales que involucren a los padres?
	¿Los padres de familia han elaborado material didáctico como cuentos, disfraces, mochilas viajeras, y otros elementos que sirvan para promover y fomentar la lectura en la primera infancia?
	¿Se han realizado talleres para padres de familia sobre lectura infantil? ¿Con qué frecuencia? ¿Existen actas u otra evidencia?
	¿Cuántos padres han realizado préstamo de libros? ¿Existe algún registro?

Fuente: UT Econometría SEI

2.1.3 Biblioteca Infantil

En el desarrollo de la evaluación de procesos será necesario indagar sobre cómo llegan los libros a cada una de las unidades de servicio y a los agentes educativos del país, y si está dotación tiene en cuenta la diversidad y la identidad cultural desde un enfoque diferencial de Colombia. Sin embargo, el hecho de que cada agente reciba su dotación completa, no necesariamente redundará en que exista un espacio y uso apropiado de la misma en la unidad de servicio. Por esta razón, el componente de Biblioteca Infantil

quiere responder a las siguientes preguntas de investigación, en el marco de las variables que define el cuadro:

Cuadro 2.3 - Variables para el Componente Biblioteca Infantil

VARIABLE	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Pertinencia del uso	¿Qué tipo de uso se le da a la Biblioteca infantil?
Suficiencia y pertinencia del material, desde la edad y el enfoque diferencial	¿Cuentan todas las unidades beneficiarias con bibliotecas o ambientes de expresión/comunicación que promuevan la inclusión y el desarrollo emocional, cultural, social y cognitivo de los niños y niñas atendidos, desde un enfoque de desarrollo humano y de derechos?
Comportamiento autónomo del niño frente al libro	¿Se da un espacio al uso libre de los libros por parte de los niños en la biblioteca?
Jerarquía de ubicación de la biblioteca	
Competencias heterónomas de lectura en voz alta de los agentes educativos	¿Se practican las sesiones de la lectura en voz alta?
	¿Se fomenta la lectura en los niños y niñas?
Fomento del gusto por la lectura	¿Se encuentra incluido el proceso de lecturas y escrituras en la planeación de actividades pedagógicas?

Fuente: UT Econometría SEI

2.1.4 Percepción

Otro elemento indispensable para medir el éxito de Fiesta de la Lectura es la percepción que tienen los diferentes grupos de beneficiarios de la estrategia, y la imagen institucional que tienen de la misma. Para capturar esta información se propone el uso de las siguientes variables, en el marco de las preguntas de investigación definidas por el equipo evaluador del ICBF.

Cuadro 2.4 - Variables para el Componente de Percepción

VARIABLE	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Entendimiento y aplicación de los lineamientos que la Estrategia le da a los agentes educativos para las prácticas pedagógicas	¿Cuál es la percepción que tiene los niños y niñas, los padres de familia, los agentes educativos y las Regionales ICBF sobre la Estrategia?
Utilidad de los lineamientos	
Grado de visibilidad de las diferentes instituciones vinculadas con la estrategia	¿Cuál es la entidad visible ejecutora de la Estrategia para los agentes educativos y familias? ¿Qué acciones realizan los diferentes actores

VARIABLE	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
	involucrados (Regionales – Centros Zonales ICBF, socios nacionales y regionales) para dar visibilidad a la Estrategia como iniciativa del ICBF y del gobierno en el marco del Plan Nacional de Lectura y Escritura?
Balance entre los recursos de apoyo pedagógico y lo presencial en cuanto a la formación de los agentes	
Aprendizajes	¿Cuál es la percepción y uso que le dan de los agentes educativos a la guía pedagógica y el DVD entregado como parte del componente de formación de la estrategia?
Factores de Éxito	
Necesidades Insatisfechas	
Aprendizajes	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Estrategia identificados por los agentes educativos y las familias de los niños y niñas atendidos en las unidades beneficiarias?
Factores de Éxito	
Necesidades Insatisfechas	

Fuente: UT Econometría SEI

2.1.5 Alianzas Estratégicas

Finalmente, mirando hacia el futuro de la estrategia, es y será necesario desarrollar alianzas estratégicas entre diferentes actores públicos y privados para continuar con el fomento de la lectura en niños y niñas de 0 a 5 años edad. En este escenario, la evaluación busca indagar sobre todo tipo de alianzas que han surgido en torno a Fiesta de la Lectura teniendo en cuenta las siguientes variables:

Cuadro 2.5 - Variables para el Componente de Alianzas Estratégicas

VARIABLE	PREGUNTA ORIENTADORA A LA QUE RESPONDE
Integración con el entorno	¿Se ha realizado la integración de las actividades de la unidad beneficiaria con las actividades culturales del municipio?
	¿Cuáles alianzas se han establecido en torno a la Estrategia?
Sostenibilidad y mejoramiento de la estrategia	¿Se cuenta con el apoyo de los aliados estratégicos como la red pública de bibliotecas, cajas de compensación, entidades y organizaciones que fomenten la lectura?
	¿Se cuenta con un conjunto de socios y alianzas estratégicas para la diversificación de la colección de libros y materiales que conforman la biblioteca?

Fuente: UT Econometría SEI

2.1.6 Costos

Aunque dentro de las preguntas orientadoras de la evaluación no hay una referencia expresa a los costos de la Estrategia, es necesario incluir el análisis de los factores de costos que facilitan o dificultan la operación de la Estrategia de una región a otra. La Evaluación no prevé un análisis detallado de los costos, pero si puede realizar una revisión exploratoria a partir de la información secundaria disponible en los socios nacionales y regionales, así como la indagación cualitativa de los factores de costos más relevantes. En este sentido, se espera responder a la pregunta, ¿qué tipo de costos afectan más la operación de la estrategia en el componente de formación? Así será posible determinar si se hace necesario recomendar un estudio o auditoría de costos posteriormente.

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con los datos reportados en la bitácora de la Estrategia, es posible analizar cómo ha sido el crecimiento de Fiesta de la Lectura en cuanto al número de niños y niñas beneficiados por medio de la atención a las unidades de servicio del país. Desde la fase piloto, en 2007, hasta 2013 se han atendido 64.861 unidades de servicio que recogen 1.346.844 niños y niñas. Así, el tamaño promedio de las unidades de servicio es de 55 niños y niñas a lo largo de la implementación de Fiesta.

Cuadro 2.6 – Evolución de la Estrategia Fiesta de la Lectura

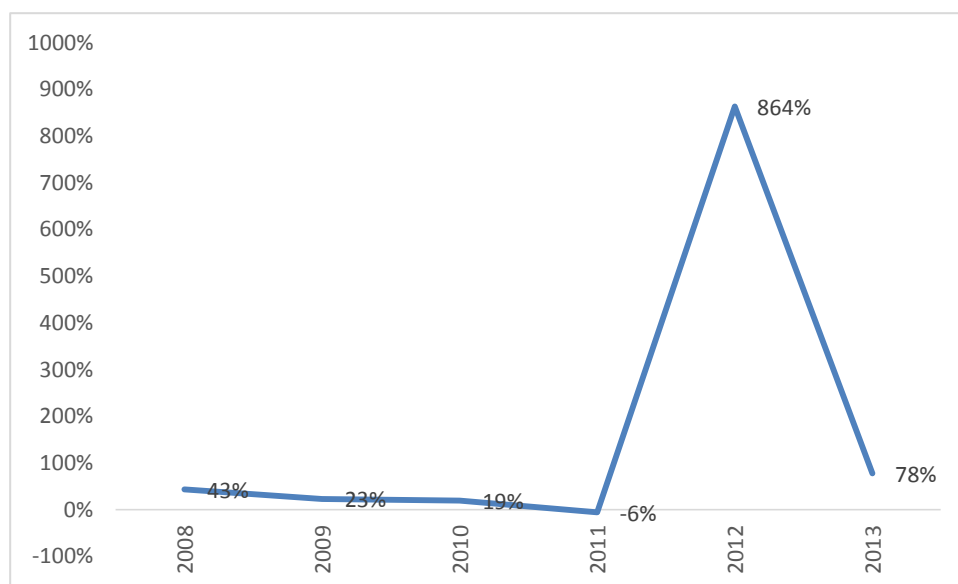
Fase	Niños y Niñas Atendidos	Agentes Educativos Formados	Unidades de Servicio Atendidas	Tamaño Promedio de la Unidad de Servicio	Inversión ICBF
2007	21.936		154	142	\$ 2.068.000.000
2008	31.455		968	32	\$ 4.000.000.000
2009	38.714		977	40	\$ 4.000.000.000
2010	46.121	2.940	551	84	\$ 4.120.000.000
2011	43.539	4.913	910	48	\$ 6.162.395.346
2012	419.519	24.447	24.374	17	\$ 8.650.645.882
2013	745.560	5.953	36.927	20	\$ 8.630.896.505
2014*	14.208	6.265	6.265	2	\$ 13.800.000.000
Total	1.346.844	38.253	64.861	55	\$ 37.631.937.733

*Para 2014 las cifras corresponden a datos parciales

Fuente: Bitácora de la Estrategia Fiesta de la Lectura

Otro aspecto que es importante destacar es la integración activa del Ministerio de Cultura con Fiesta de la Lectura en el año 2011, año en el que se presentó una reducción de 6% en los niños y niñas atendidos por la Estrategia. Como fruto de esta alianza, se presenta un aumento claro y considerable de la cobertura de niños y niñas atendidos, que creció en 863,5% de 2011 a 2012, y en 77,7% de 2012 a 2013; los mayores crecimientos en cobertura que ha reportado la Estrategia desde sus inicios en 2007. Vale la pena aclarar que esta mayor cobertura estuvo centrada en el componente de dotación, generando retos grandes para el componente de formación de las agentes en las unidades de servicio dotadas.

Figura 2.1 – Crecimiento de la Cobertura de Fiesta de la Lectura



Fuente: Bitácora de la Estrategia Fiesta de la Lectura

Para el caso de formación y seguimiento, 2013 fue un año de intenso trabajo donde lograron formarse 5.953 agentes educativas de unidades de servicio dotadas con el kit o la colección respectiva, que recibieron el componente de seguimiento que incluye la Estrategia. Sin embargo, esta formación representó apenas el 16,1% de todas las unidades de servicio que estuvieron listas en 2013 para iniciar el proceso de formación. Este componente sigue presentando el mayor de los retos para Fiesta de la Lectura en su desarrollo y crecimiento futuros, más cuando se espera alcanzar en el corto plazo una cobertura nacional en términos de dotación de las unidades de servicio del Instituto.

2.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS UNIDADES BENEFICIARIAS

A continuación se presenta la caracterización de la muestra de UdS encuestadas a partir de sus variables de identificación básicas y de los indicadores definidos para la evaluación.

2.3.1 Características de la muestra

A partir del levantamiento de información, y teniendo en cuenta los inconvenientes con la recolección de la muestra, el siguiente cuadro presenta la distribución de unidades de servicio encuestadas de acuerdo al año de focalización de la estrategia. Los años 2011, 2012 y 2013 recogen casi el 80% de las observaciones, mientras que para años anteriores la participación fue mucho menor; este comportamiento se explica por factores como: la desactualización de las bases de datos y el tránsito a la atención integral de las unidades de servicio²², entre otros.

Cuadro 2.7 - Distribución de Unidades Focalizadas

AÑO	NÚMERO DE UNIDADES FOCALIZADAS	PARTICIPACIÓN
No reporta	44	5,80%
2008	63	8,31%
2009	33	4,35%
2010	18	2,37%
2011	256	33,77%
2012	132	17,41%
2013	207	27,31%
2014	3	0,40%
NS/NR	2	0,26%
Total general	758	100%

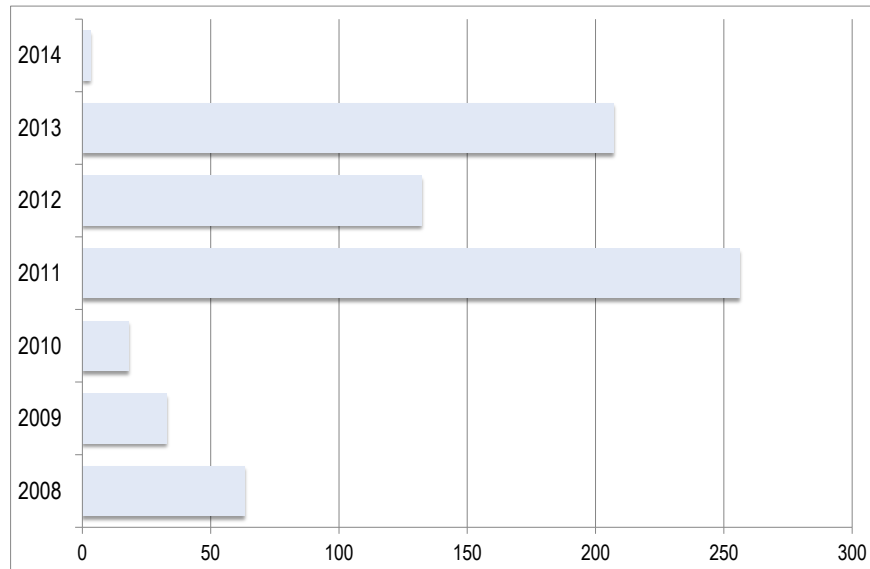
Fuente: UT Econometría SEI

Se entrevistaron 758 unidades de servicio. La muestra inicial incorporó una selección aleatoria distribuida entre los años 2008 y 2012, sin embargo las dificultades en campo relacionadas principalmente con problemas de ubicación y transformación de las unidades de servicio inicialmente seleccionadas a unidades de atención integral, llevó a la

²² El tránsito de las unidades de servicio tradicionales a la Modalidad Institucional, en su mayoría, Centros de Desarrollo Integral (CDI) es parte de la estrategia que ha venido implementando el ICBF en su objetivo de mejorar la atención a los niños y las niñas del país, a través de unidades de servicio que prestan un apoyo más completo a la población en primera infancia en desarrollo de la Estrategia De Cero a Siempre.

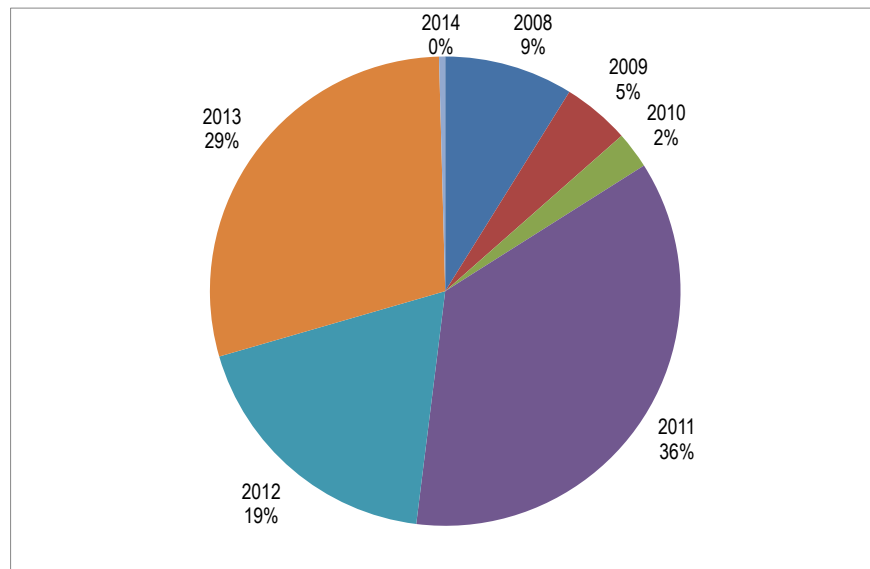
necesidad de incluir en la muestra unidades de servicio focalizadas en el año 2013 y unas pocas de 2014. El 79% de las unidades encuestadas corresponden a los cuatro últimos años.

Figura 2.1 - Número de unidades de servicio encuestadas según año de focalización



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

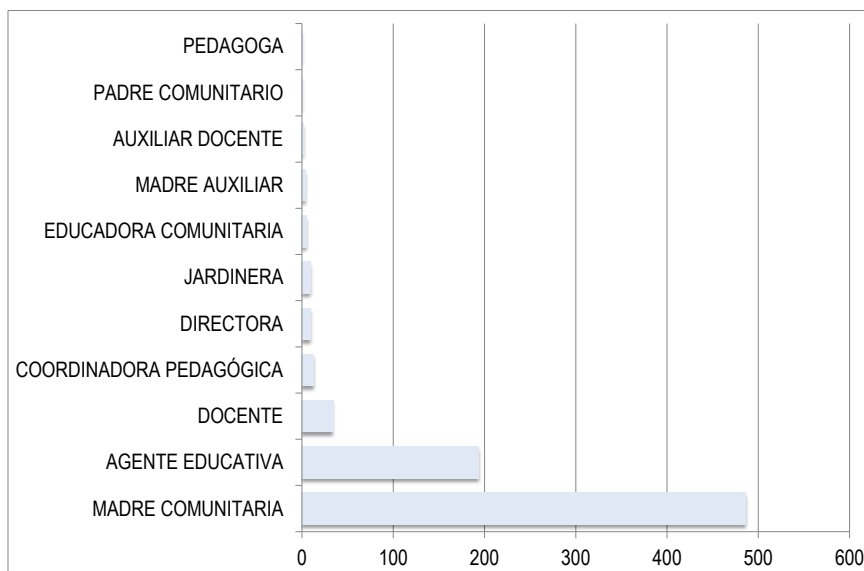
Figura 2.2 - Distribución de la muestra según año de focalización



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

El 93,1% de las personas encuestadas en las unidades de servicios son madres comunitarias, agentes educativas o docentes. Mientras que existe una pequeña proporción de docentes y auxiliares pedagógicos.

Figura 2.3 - Número de personas encuestadas según cargo o función



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

2.3.2 Tamaño de las unidades de servicio

Una vez caracterizada la muestra, es posible hacer inferencia para el total de Unidades de Servicio atendidas por la Estrategia a partir de los factores de expansión correspondientes. Entonces, la información que se presenta en los cuadros y gráficas de la presente sección, así como en las secciones que siguen, está ajustada con dichos factores de expansión y tienen representatividad nacional.

El número de niños y niñas atendidos, de acuerdo con la información que proporciona la muestra, no ha cambiado sustancialmente entre el momento anterior a la recepción de la biblioteca y el momento actual. El tamaño promedio de las unidades de servicio era de 30,6 niños y niñas antes de recibir la biblioteca y en la actualidad es de 29,1. Se ha reducido el número de unidades que tienen entre 5 y 9, al igual que las que tiene entre 50 y 99 niños, mientras que las unidades entre 40 y 49 niños aumentaron. El siguiente cuadro presenta la distribución de tamaños en los dos momentos del tiempo. Cabe destacar que la mayoría de las unidades de servicio corresponden a los hogares

tradicionales que atienden entre 10 y 19 niños; éstos recogen el 82,5% de los hogares atendidos por la Estrategia.

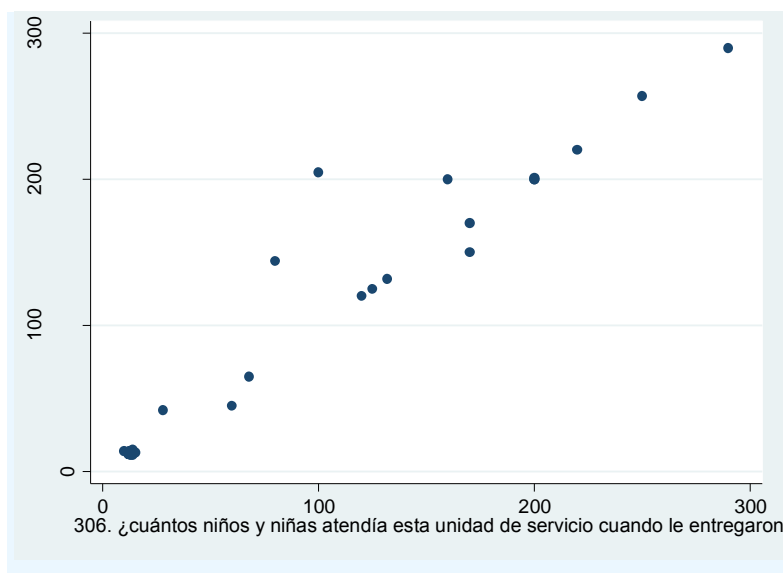
Cuadro 2.8 - Distribución del tamaño de la unidad de servicio

NÚMERO DE NIÑOS Y NIÑAS	FRECUENCIA ANTES DE TENER LA BIBLIOTECA		FRECUENCIA ACTUAL	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Entre 5 y 9	719	3,84%	549	2,94%
Entre 10 y 19	15412	82,41%	15438	82,54%
Entre 20 y 29	71	0,38%	151	0,81%
Entre 30 y 39	167	0,89%	166	0,89%
Entre 40 y 49	138	0,74%	270	1,44%
Entre 50 y 99	379	2,03%	271	1,45%
Entre 100 y 199	1317	7,04%	1130	6,04%
Más de 200	499	2,67%	729	3,90%
	18702	100.0%	18704	100.0%

Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

La siguiente gráfica muestra que aunque existen unos casos puntuales en los que cambia el número de beneficiarios de manera importante, en la mayoría de los casos el tamaño de la unidad de servicio cambia muy poco.

Figura 2.4 - Tamaño anterior vs tamaño actual



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

2.3.3 Edad de los niños y niñas atendidos

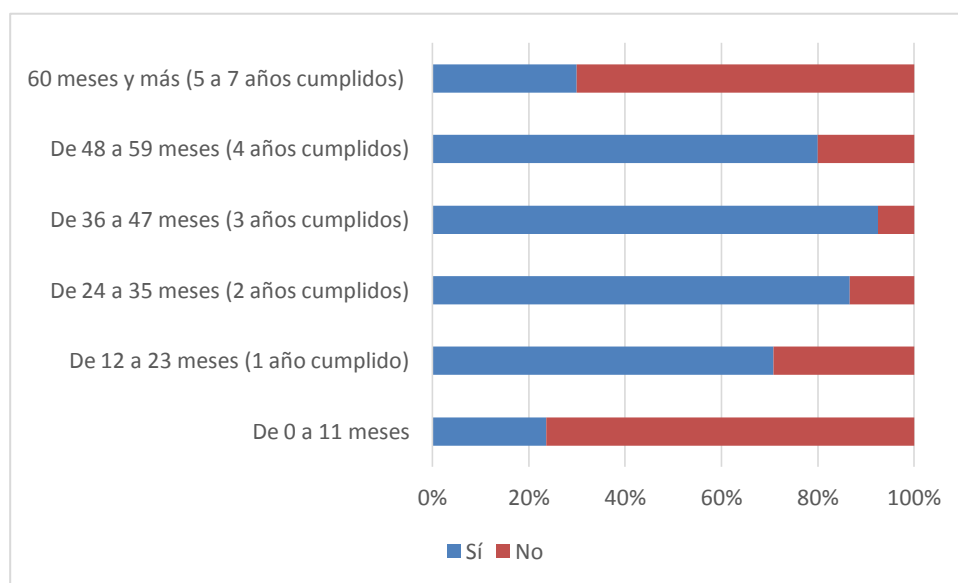
La distribución de niños por edades en las unidades de servicio, de acuerdo con la información de la muestra, es relativamente homogénea para niños de dos años o más y tiene una frecuencia menor de unidades que atienden menores de dos años. En donde atienden bebés hasta menos de un año, en promedio hay 5,4. En donde hay niños de 1 año o más, y menos de 2 años, el promedio es 4,7. Para edades superiores el promedio en cada edad está entre 8 y 9 niños como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 2.9 - Distribución de las unidades de servicio según los rangos de edad

RANGO DE EDAD	NÚMERO DE UNIDADES DE SERVICIO		¿CUÁNTOS NIÑOS EN PROMEDIO EN EL RANGO
	SI	NO	
De 0 a 11 meses	4580	14824	5.36
De 12 a 23 meses (1 año cumplido)	13747	5657	4.67
De 24 a 35 meses (2 años cumplidos)	16813	2591	8.06
De 36 a 47 meses (3 años cumplidos)	17957	1447	9.05
De 48 a 59 meses (4 años cumplidos)	15529	3875	8.37
160 meses y más (5 a 7 años cumplidos)	5814	13590	8.38

Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

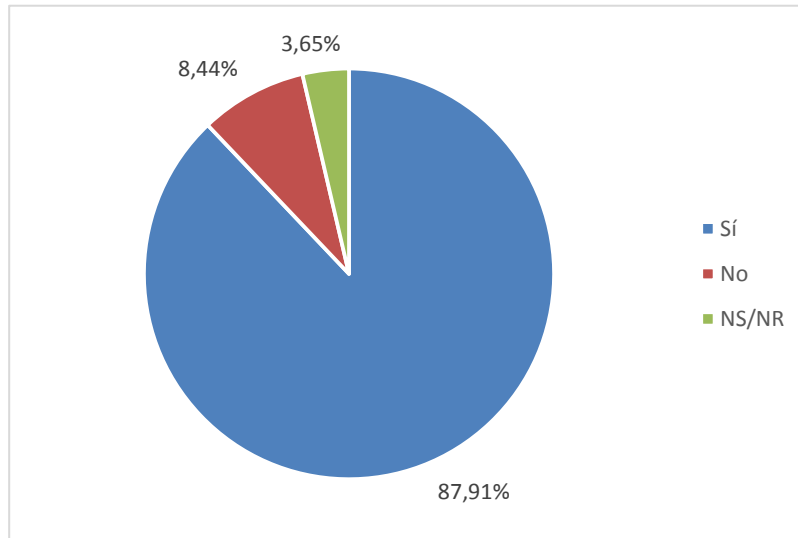
Figura 2.5 - Distribución de las unidades de servicio según los rangos de edad



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

En general se considera que los temas y contenidos de los libros son adecuados para las edades de los niños y niñas, con un porcentaje del 87,9% de agentes que manifiestan estar de acuerdo con dichos contenidos.

Figura 2.6 - ¿Considera usted que los temas y contenidos de los libros son adecuados para las edades de los niños y niñas de esta unidad de servicio?

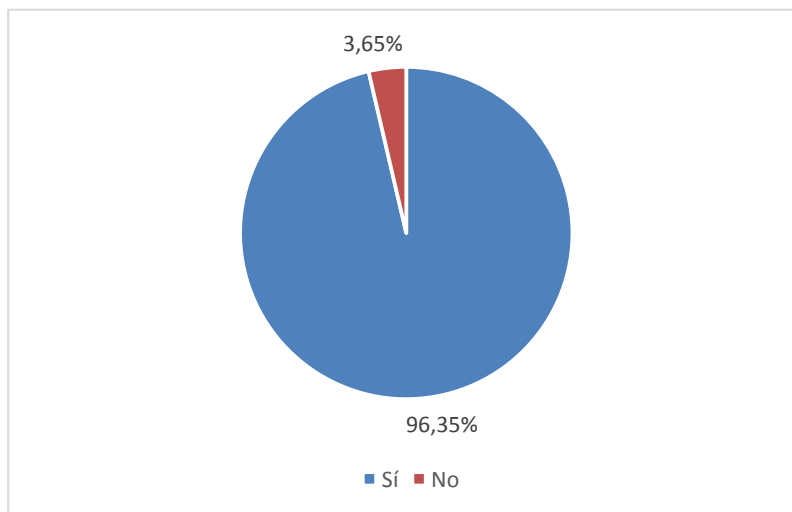


Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

2.3.4 Recepción de la biblioteca

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 96,35% de las unidades de servicio, focalizadas por la Estrategia Fiesta de la Lectura, manifestaron haber recibido el Kit o la colección de libros mientras que el 3,65% declararon no haberlo recibido.

Figura 2.7 - Proporción de unidades encuestadas que recibieron la dotación de libros



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

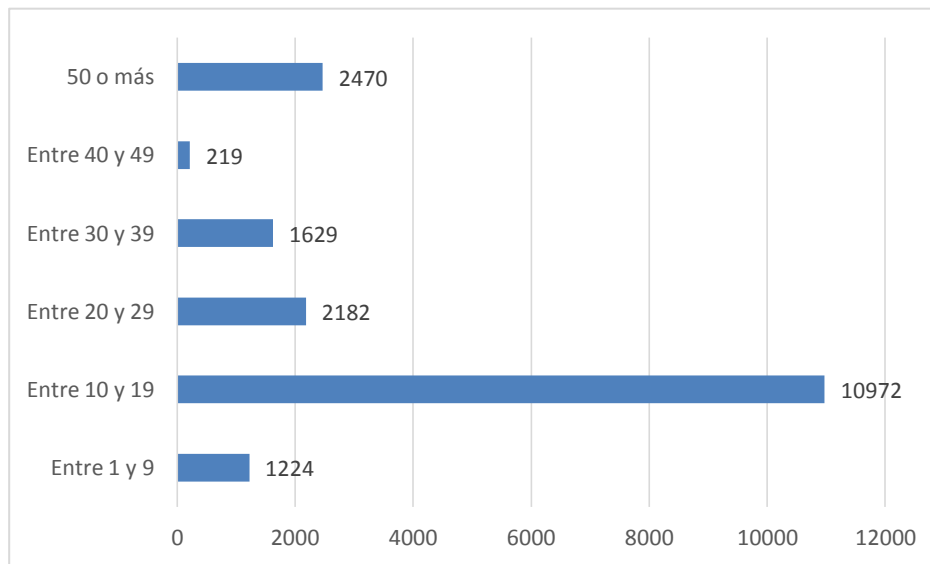
En promedio se entregaron 25,79 libros por unidad de servicio. La mayoría de estas unidades recibieron entre 10 y 20 libros, pero un 6.5% manifestó haber recibido menos de diez libros. El mínimo número de libros recibidos es uno (en dos unidades de servicio) y el máximo es 300 (en tres unidades de servicio). En muchos casos se quejaron de recibir títulos repetidos pero no se realizó una pregunta específica sobre este tema por lo que no existe una estadística de la proporción de total de títulos repetidos

Cuadro 2.10 - Distribución del número de libros recibidos

NÚMERO DE LIBROS ENTREGADOS POR UdS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Entre 1 y 9	1224	6,55%
Entre 10 y 19	10972	58,69%
Entre 20 y 29	2182	11,67%
Entre 30 y 39	1629	8,71%
Entre 40 y 49	219	1,17%
50 o más	2470	13,21%
Total general	18696	100.0%

Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

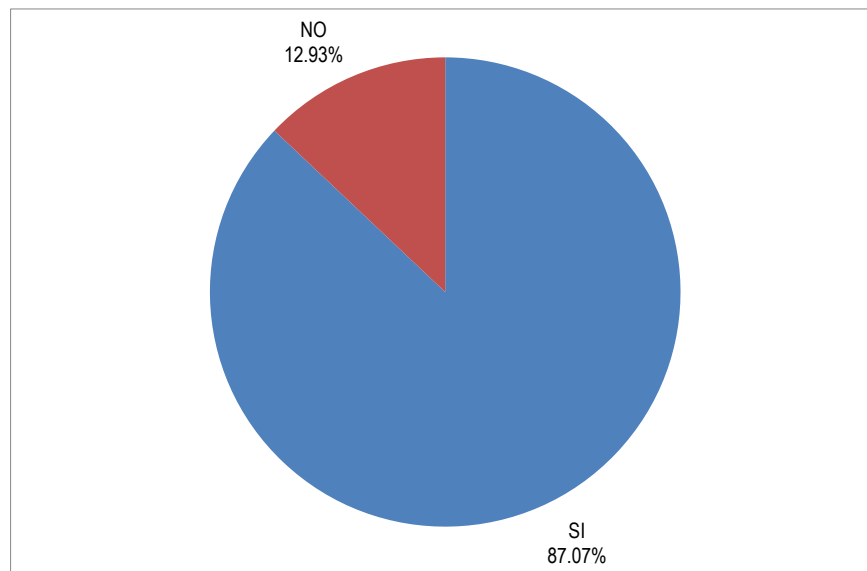
Figura 2.8 - Número de libros recibidos según rangos



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

La información que se levantó, se infiere que de las unidades de servicio que dijeron haber recibido los kits o las colecciones de libros, el 12,9% afirmó no saber qué es Fiesta de la Lectura.

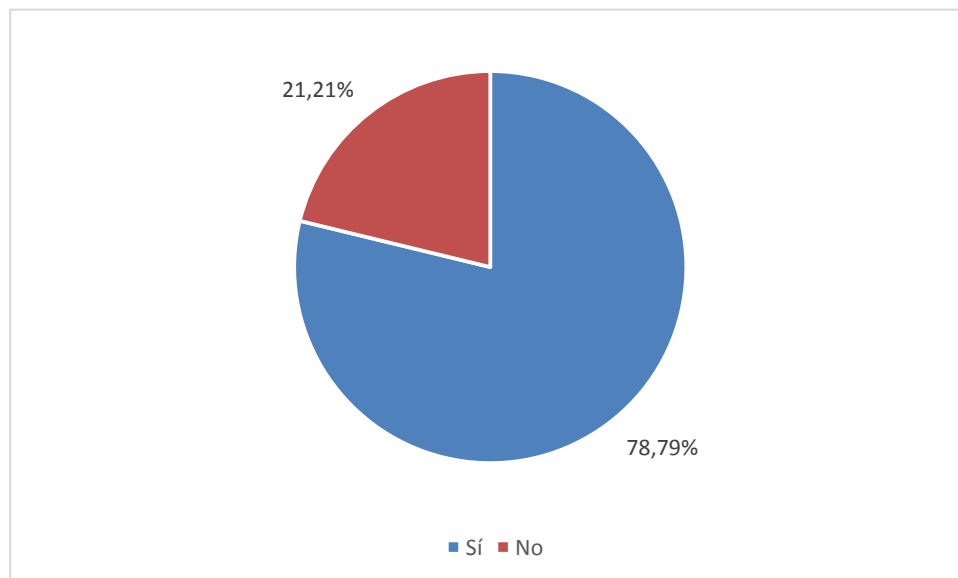
Figura 2.9 - ¿Sabe usted qué es Fiesta de la Lectura?



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Además, de las unidades de servicio que manifestaron haber recibido la dotación de libros, el 78,79% indicaron que antes de tener la biblioteca de Fiesta de la Lectura, contaban con libros para el uso de los niños y niñas.

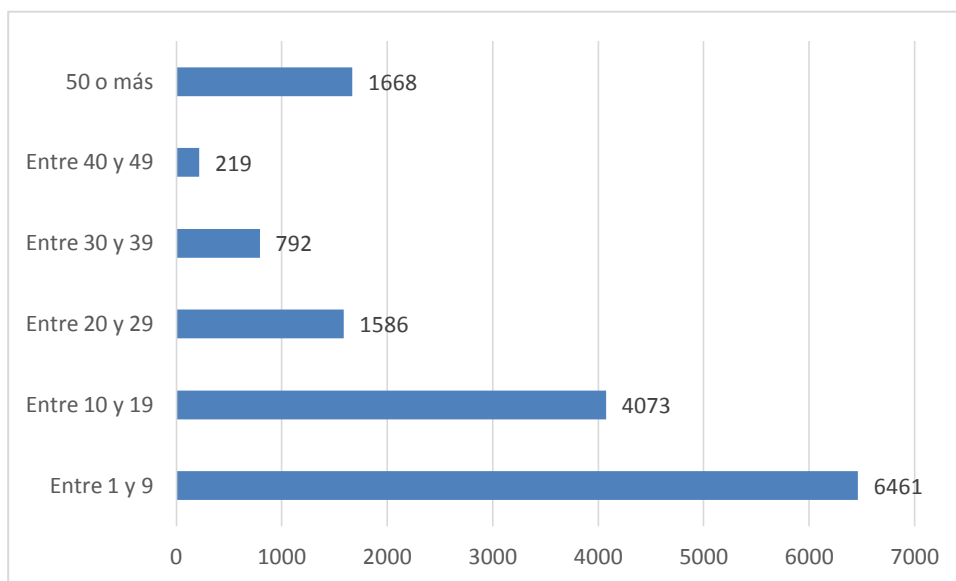
Figura 2.10 - Proporción de unidades de servicio que contaban con libros antes de participar en Fiesta de la Lectura



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Las unidades de servicio que contaban ya con libros antes de recibir la biblioteca de Fiesta de la Lectura, tenían en promedio 22,1 libros, aunque la gran mayoría de ellas reportan tener, en todo caso, menos de 9 libros.

Figura 2.11 - Número de libros existentes antes de recibir la dotación de libros según número de niños y niñas en la UdS



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

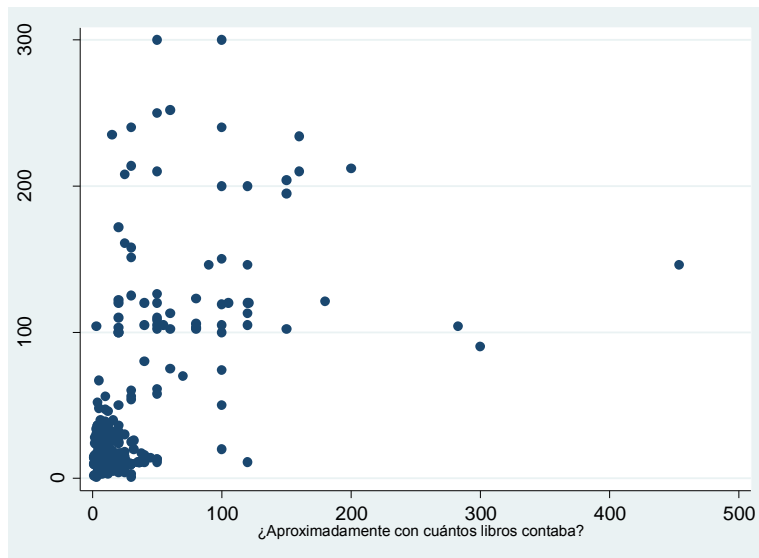
Cuadro 2.11 - Distribución del número de libros existentes al llegar Fiesta de la Lectura

NÚMERO DE LIBROS EXISTENTES POR UdS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Entre 1 y 9	6461	43,66%
Entre 10 y 19	4073	27,52%
Entre 20 y 29	1586	10,72%
Entre 30 y 39	792	5,35%
Entre 40 y 49	219	1,48%
50 o más	1668	11,27%

Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

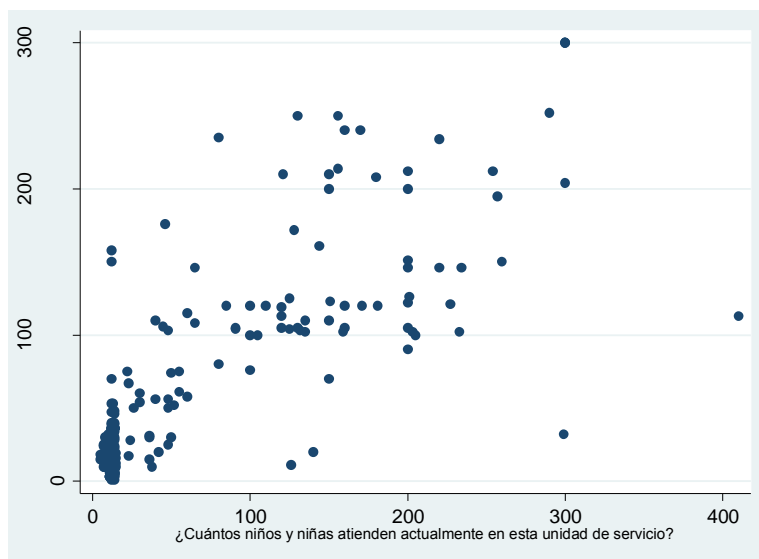
El incremento promedio de libros en las unidades que ya tenían fue del 23%. En general, las unidades de servicio que más libros reciben coinciden con aquellas que más libros tenían antes de la llegada de la Estrategia y cuando reciben más de 50 libros en la mayoría de los casos se trata de unidades que atienden más de 100 niños. Estas relaciones se evidencian en las dos gráficas siguientes

Figura 2.12 - Libros recibidos vs libros existentes



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Figura 2.13 - Libros recibidos vs tamaño de la unidad



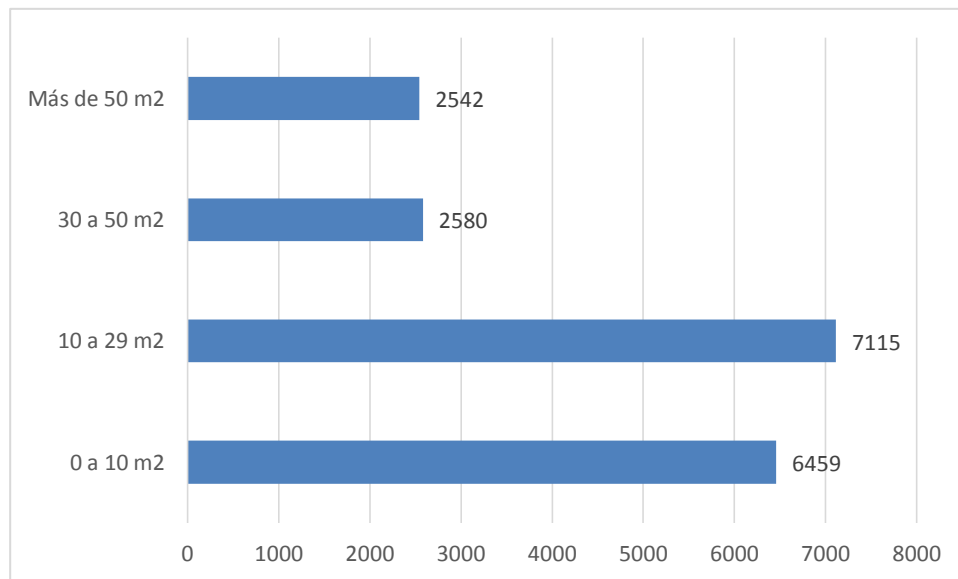
Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

2.3.5 Ambientes

La mayor parte de las unidades de servicio se ven obligadas a desarrollar sus actividades en áreas muy pequeñas, las cuales coinciden con los hogares comunitarios tradicionales

que tienden en promedio 12 niños en las casas de las madres comunitarias. El 72,61% atiende a los niños en áreas inferiores a los 30 m².

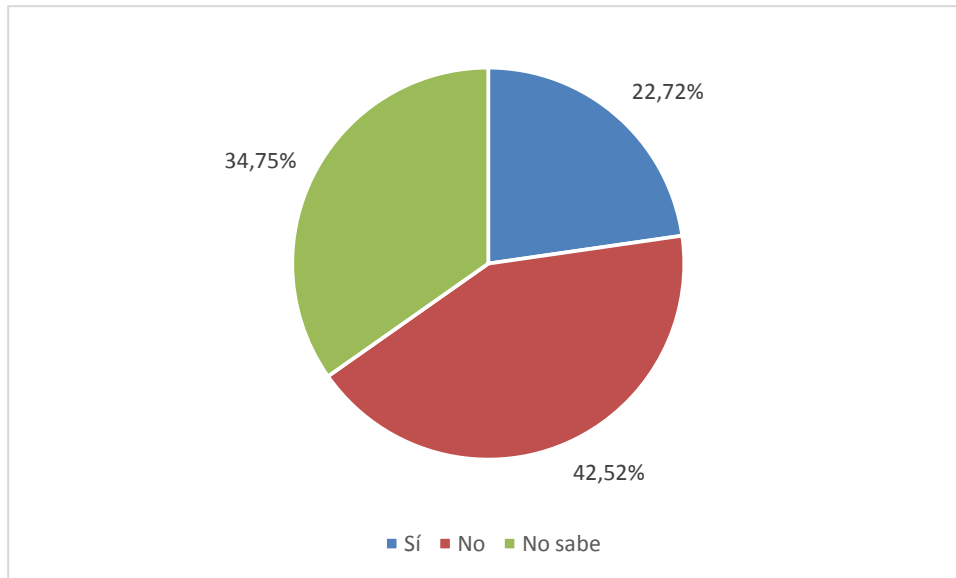
Figura 2.14 - ¿Cuál es el área disponible para atender a los niños (metros cuadrados)?



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Frente a la dotación de cojines se obtienen los siguientes resultados evidencian que la mayoría de las unidades de servicio no tienen, o no reconocen los cojines con que cuentan como parte de la dotación de Fiesta de la Lectura.

Figura 2.15 -¿La unidad de servicio cuenta con los cojines entregados como parte de la dotación de la biblioteca de Fiesta de la Lectura?



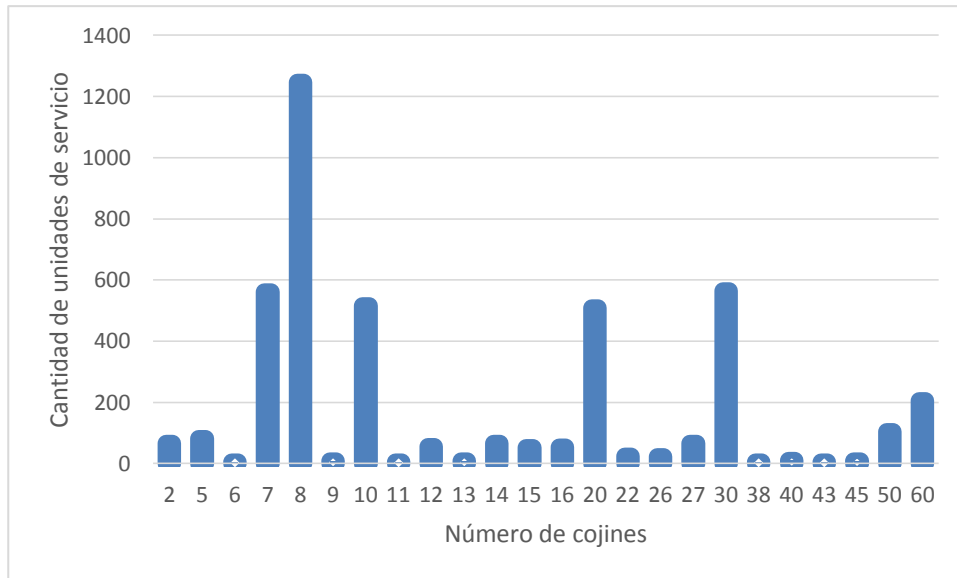
Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Alrededor de la cuarta parte de las unidades de servicio que recibieron la dotación reconocen contar con cojines entregados como parte de Fiesta de la Lectura, cerca de un 35% no sabe si los cojines con que cuenta provienen de dicha dotación y cerca de 43% dice no contar con dichos cojines.

En la mayoría de las unidades en donde se reconoce contar con los cojines hay entre 7 y 8 cojines. En general se encuentra una cantidad mayor de cojines en las unidades de servicio de mayor tamaño y se presenta un solo caso en donde hay más cojines que niños.

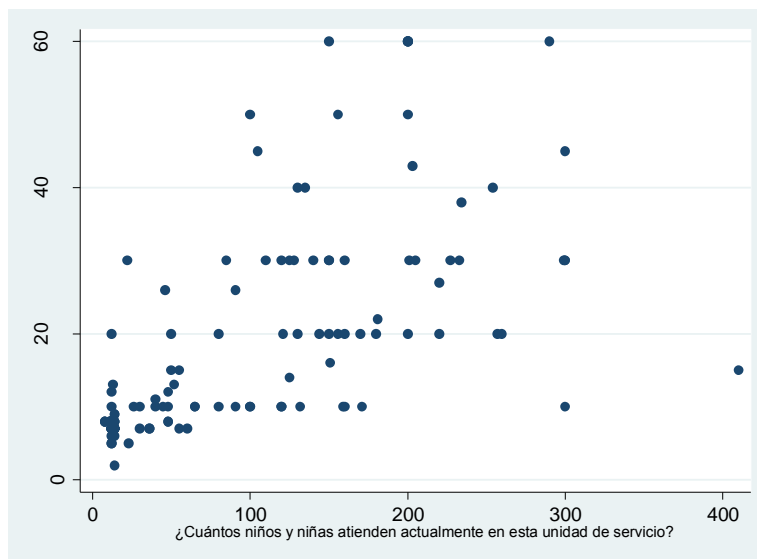
Las siguientes gráficas presentan la distribución del número de cojines la comparación entre número de cojines y número de niños atendidos y el histograma del indicador niños por cojín el cual tiene un promedio de 7,3.

Figura 2.16 - Distribución de las unidades de servicio según número de cojines como parte de la dotación de la Estrategia



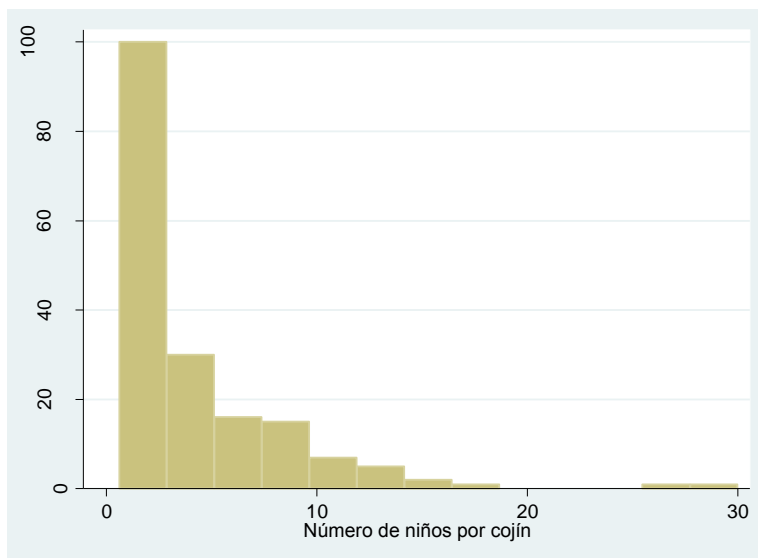
Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Figura 2.17 - Cantidad de cojines vs tamaño de la unidad



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

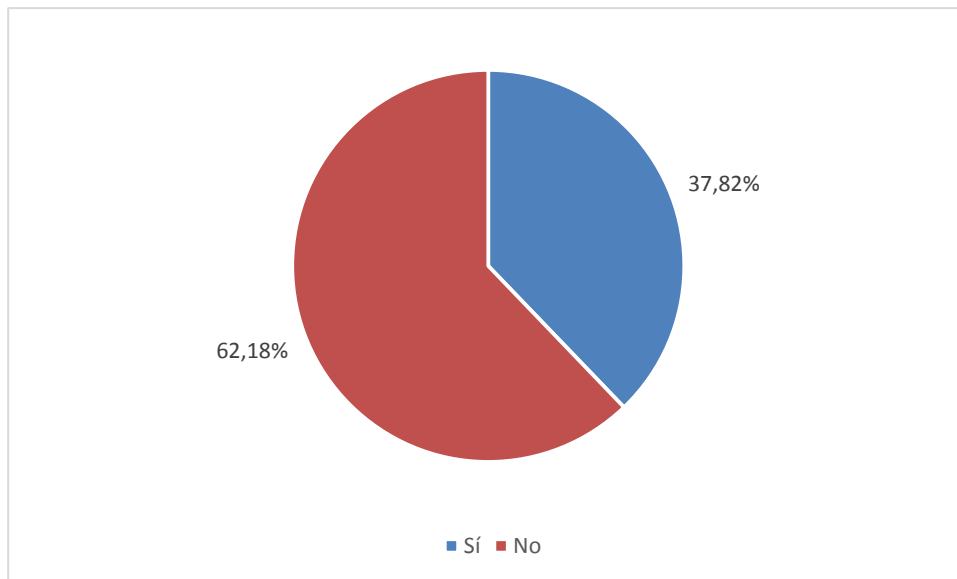
Figura 2.18 - Distribución de la cantidad de niños/cojín



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Se preguntó también por la existencia de ambientes exclusivos para actividades de expresión artística y en el 62,2% de los casos la respuesta fue negativa.

Figura 2.19 - Proporción de unidades con ambientes exclusivos para actividades de expresión artística



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

2.4 RESULTADOS OBTENIDOS: PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS

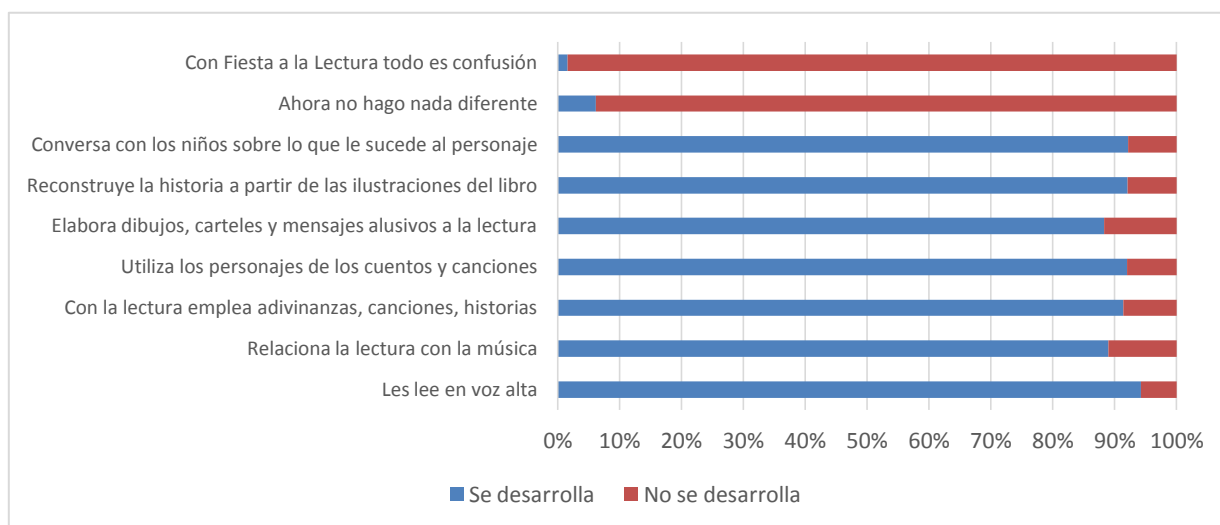
2.4.1 Los cambios en la práctica pedagógica generados por la Estrategia:

Se investigó la utilización de un conjunto de prácticas formativas y se indagó el momento en que se empezaron a aplicar, para comparar con la fecha de llegada de las colecciones. Las prácticas por las que se preguntó fueron las siguientes:

- Leerles a los niños en voz alta
- Relacionar la lectura con la música
- Con la lectura, emplear adivinanzas, canciones, historias
- Utilizar los personajes de los cuentos y canciones
- Elaborar dibujos, carteles y mensajes alusivos a la lectura
- Reconstruir la historia a partir de las ilustraciones del libro
- Conversar con los niños sobre lo que le sucede al personaje

Antes de la llegada de Fiesta de la Lectura, en las unidades de servicio se llevaban a cabo entre 4 y 5 de estas prácticas (promedio de 4,7) luego de la llegada de la dotación de Fiesta de la lectura se incorporaron, entre una y dos prácticas adicionales (promedio de 1.41), lo cual significa un incremento de 32,28%.

Figura 2.20 - Como resultado de su participación en Fiesta de la Lectura con los niños y niñas, usted puede decir que:



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Pese a que en general los agentes educativos disponen de diversas herramientas que les permiten interactuar de manera proactiva con los libros, la llegada de la Estrategia

significó para muchos de ellos, la oportunidad de diversificar sus actividades diarias, de emplear elementos que enriquecen su cotidianidad, de interactuar con los niños y niñas de diversas maneras potenciando su gusto por la lectura y de formar en sí mismas la cultura de la lectura. Desde sus inicios el ICBF empezó a percatarse de que las comunidades no solo poseían un conjunto de prácticas y formas de atención a la infancia, sino que desarrollaban formas de autogestión y liderazgo locales orientadas a asegurar el cuidado y educación de los niños y niñas allí donde las modalidades institucionales no alcanzaban a incluir a la población. Como resultado de este proceso reflexivo, se empezó a gestar la idea de que la atención de los niños y niñas en la primera infancia no debía orientarse hacia el aprestamiento escolar, sino que tenía por sentido la promoción del desarrollo infantil – desarrollo humano.

En este contexto, los Hogares Comunitarios de Bienestar –HCB- se concibieron como modalidades de educación para la primera infancia que no tenían por objeto la escolarización temprana de los niños y niñas sino la promoción de su desarrollo. De esta forma se constituyeron como modalidades de educación inicial en cuanto poseían una base pedagógica y una intencionalidad formativa apuntaladas en los procesos de desarrollo de los niños y las niñas y no en los aprendizajes básicos para la vida escolar.

Con la creación de los Hogares Comunitarios apareció la necesidad de aportar al desarrollo de las capacidades de los actores locales para el trabajo pedagógico con los niños y las niñas orientando una perspectiva pedagógica que recogiera las experiencias y aprendizajes de las modalidades. Esta perspectiva pedagógica se constituiría en un referente para propiciar unas interacciones entre los niños y niñas y los actores comunitarios que estuvieran mediadas por la intencionalidad de propiciar su desarrollo integral. Con esta perspectiva, el desarrollo infantil se hacía indisociable del desarrollo de los entornos o ambientes de socialización de los niños y las niñas y las interacciones cotidianas eran reconocidas por su potencial educativo.

Con el fin de darle coherencia y sentido a la atención de los niños y niñas se hizo necesaria, en el ICBF, la creación de una propuesta pedagógica institucional que orientara la acción de las modalidades de atención existentes. Por esta razón el ICBF comenzó a desarrollar un proyecto pedagógico para la atención de la infancia y a preguntarse por el significado de la educación de la infancia en los primeros años de vida, lo cual desencadenó un proceso de construcción conceptual inspirado en diversas corrientes pedagógicas y en el conocimiento construido por las ciencias del desarrollo humano.

En el momento en que surge en el ICBF el **Proyecto Pedagógico, Educativo, Comunitario –PPEC-** su intencionalidad se gesta en la necesidad de brindar una alternativa distinta para la atención integral a niños y niñas menores de siete años, en la que se cualificaran sus prácticas formativas diarias y se diera un lugar distinto al rol de la familia y la comunidad dentro de esas prácticas y por tanto, la educación se da en esa compleja red de relaciones que éstos tienen consigo mismos, con los demás y con el mundo que los rodea.

Desde esta perspectiva, el **PPEC** se concibe como un proceso de educación en el cual los lenguajes de expresión artística, son entendidos como “procesos dinámicos de construcción y negociación de sentidos” (ICBF, 2011, p. 28) y donde la promoción de ambientes de aprendizaje se constituyen en referentes para propiciar su participación y autonomía.

En este contexto, el papel de la **práctica pedagógica** es generar las condiciones para que los niños y las niñas puedan construir desde sus relaciones cotidianas y de manera conjunta con las personas con las que interactúa, unas mejores condiciones para crear, explorar y comprender el mundo. Se definen entonces, tres actividades integradoras: el juego de roles, la vida del grupo infantil y la vida familiar y comunitaria.

Estas actividades integradoras se estructuran a través de momentos pedagógicos que corresponden a su organización en el tiempo y el espacio, de tal manera que sirvan como orientadores en la construcción del sentido pedagógico de las acciones diarias con los niños, las niñas y sus familias. No son estructuras rígidas, sino marcos de acción que llenan de intencionalidad y sentido el quehacer del agente educativo, y concentran en ellos todos los elementos conceptuales, metodológicos y pedagógicos que fundan el PPEC.

El PPEC propone seis momentos pedagógicos a saber: Bienvenida, Vamos a Explorar, Vamos a Crear, Vamos a Jugar, Vamos a Comer y Vamos a Casa. Cada uno de ellos presupone un ejercicio de planeación, esto es, de organización de las situaciones y experiencias educativas, un proceso de implementación y ejercicios de evaluación dirigidos a comprender en qué medida se alcanzan las intencionalidades pedagógicas trazadas²³. Los momentos pedagógicos constituyen unas rutinas de trabajo que vertebran las dinámicas de relación entre los niños, las niñas, los agentes educativos y las familias.

²³ El momento de *Bienvenida* tiene como finalidad la socialización de experiencias previas y la ambientación para nuevos aprendizajes. *Vamos a explorar*, por su parte, promueve el conocimiento y la exploración de los objetos, la identificación de situaciones, fenómenos físicos o naturales y la indagación en el medio sociocultural y comunitario. *Vamos a comer* busca el disfrute de la relación grupal, el aprendizaje de normas y el fomento de hábitos alimentarios saludables. *Vamos a crear* fomenta los lenguajes expresivos, incentiva la capacidad creativa de los niños y las niñas y

Desde esta intencionalidad se apunta a generar aprendizajes familiares y comunitarios que les permitan a los adultos incidir en el desarrollo infantil mediante la movilización de aprendizajes explícitos para las familias y las comunidades. En este contexto, “a lo largo del día los agentes educativos permiten y buscan generar diálogos con los niños y niñas para compartir con ellos lo que les inquieta, algo sobre lo que quisieran saber más, algo que vieron en la calle o en su casa, y partir de allí abren escenarios de creación desde sus propios intereses y saberes”. Para lograrlo, los agentes educativos observan, escuchan, preguntan y luego buscan que las actividades y propuestas entren en diálogo con los intereses y necesidades expresadas por los niños y las niñas, mediante la negociación y la adaptación de las actividades planeadas, ampliando su sentido y significado”.

Las construcciones que se generan al interior de los hogares comunitarios y hogares infantiles trascienden hacia otros escenarios que habitan los niños y las niñas. Así, las familias reconocen cómo las exigencias que los niños y las niñas realizan también movilizan las concepciones de las familias sobre la educación inicial, pues se amplía la idea del cuidado y la protección, hacia una mirada educativa y de promoción del desarrollo integral. Cuando los niños y niñas buscan que los adultos a su alrededor participen de actividades como jugar, cantar, pintar, leer, consumir alimentos sanos, cuidar el medio ambiente, entre otras, promueven relaciones de diálogo e interlocución, que conducen a la reflexión sobre sus saberes y capacidades, y sobre el lugar de lo pedagógico y lo educativo en la primera infancia.

Para los agentes educativos es clara la necesidad planteada por el PPEC de reinventar las prácticas y acercarse al juego, a la exploración del medio y a la literatura.

“En el juego y la exploración del medio aparece la posibilidad de construir saberes significativos a través de la interacción de los niños y niñas como grupo; de los niños y niñas con las maestras; y, de los niños y niñas con otros adultos como padres, madres, abuelos, abuelas, personas de la comunidad que pueden contar de su oficio y profesión (tendero, zapatero, bombero, enfermera, etc.), que se comprenden como educadores”. En “la literatura aparece no solo la posibilidad de crear, sino de contar con un espacio que permite conversar y generar interacciones desde la comunicación”²⁴.

posibilita el desarrollo de habilidades artísticas, la apreciación artística y el reconocimiento de la expresión simbólica de la realidad. *Vamos a jugar* promueve el desarrollo de la imaginación, la creación de normas, la comunicación y convivencia y la participación. *Vamos a casa* genera, por su parte, reflexiones sobre los aprendizajes, acuerdos grupales y comprensiones sobre la realidad cotidiana.

²⁴ Con la entrada en rigor de los Fundamentos Políticos, Técnicos y de Gestión de la Estrategia De Cero a Siempre para la atención integral a la primera infancia, el PPEC solo se aplica en las unidades de servicio que no brindan

2.4.2 Cómo surge y cómo se incorpora, desde una perspectiva pedagógica, la Estrategia Fiesta de la Lectura, a los programas de primera infancia del ICBF.

Fiesta de la Lectura²⁵ es una Estrategia Pedagógica del ICBF orientada a enriquecer y cualificar las prácticas formativas en las diferentes modalidades de atención, potenciando el desarrollo de los lenguajes, las posibilidades expresivas, comunicativas y creativas de los niños y las niñas desde la primera infancia. Es, como se afirma en su Proyecto pedagógico, un elemento que celebra y reúne con intención educativa y pedagógica²⁶.

Surge con el propósito de aportar en la implementación del Código de Infancia y Adolescencia –Ley 1098 de 2006–, para lo cual el Ministerio de Educación y el ICBF aunaron esfuerzos con el fin de garantizar el cuidado y la educación inicial a la población de primera infancia desde los ejes de calidad, cobertura y eficiencia propuestos en la Política Educativa, buscando promover el derecho al desarrollo integral y a la educación. En su diseño conceptual y metodológico Fiesta de la Lectura recogió también las recomendaciones formuladas por la Mesa de Trabajo que desarrollo el tema de Lectura en la primera infancia dentro del proceso de construcción de política pública para este segmento de la población.

Desde entonces, **Fiesta de la Lectura** se ejecuta mediante la conformación de bibliotecas infantiles a partir de los componentes de: dotación (entrega de estanterías, colección o kits de libros y cojines), formación (laboratorios para la cualificación de agentes educativos en el uso pedagógico de los materiales) y acompañamiento (seguimiento permanente a los agentes educativos beneficiados con la estrategia).

Para la Estrategia “la comunicación verbal, la literatura, la música, el juego, el arte y la expresión corporal, como pilares de la educación inicial, deben impregnar todos los espacios en donde los niños permanecen”²⁷.

En este marco, potenciar el desarrollo del lenguaje resulta una pieza clave de la atención integral a la primera infancia y un factor importante en el tema de inclusión, que implica por un lado, considerar por igual las capacidades expresivas de todos los niños, sus intereses y necesidades, sus ritmos de aprendizaje, la diversidad de rutas con las que

atención integral, es decir, en los hogares comunitarios tradicionales. Las UDS que brindan atención integral se rigen por dichos fundamentos y sus propuestas pedagógicas pueden incluir el PPEC, entre otros modelos/enfoques que respondan a las orientaciones de la política.

²⁵ ICBF. La Fiesta de la Lectura. Bogotá, 2012

²⁶ Diaz, Maritza en Proyecto Pedagógico de la Estrategia Fiesta de la Lectura. Versión en borrador

²⁷ OP.cit. pag. 7

construyen conocimiento y significados. Por otro, delinear un horizonte comunicativo amplio y diverso para que ellos puedan comprender qué sentido tiene y cómo hacer parte de la sociedad. Esta mirada propone la creación de alternativas de comunicación con conversaciones, lecturas y escrituras en las que los niños y niñas con diferentes capacidades se sientan interlocutores activos e incluidos, experimenten avances y los reconozcan.

La **Estrategia Fiesta de la Lectura** llega a todas las modalidades de atención a la primera infancia, como una oportunidad para que los niños, las niñas, las familias y los agentes educativos se acerquen a la literatura y construyan desde ahí relaciones vinculantes que permitan la creación, la recuperación de la tradición oral, el acercamiento a la alfabetización y a la lectura y escritura en un sentido amplio de su comprensión (ICBF, 2011).

El principal objetivo de la Estrategia es el de Promover entre los agentes educativos del ICBF, la apertura de espacios pedagógicos que favorezcan el desarrollo de los lenguajes creativos de los niños y las niñas, como mecanismo para articular los componentes de la Atención Integral a la Primera Infancia que promueve la Estrategia De Cero a Siempre, definida por el Gobierno Nacional.

En este contexto, Fiesta de la Lectura considera que las bibliotecas infantiles, ubicadas en los espacios de educación inicial, son herramientas apropiadas para promover el despliegue de las expresiones de los niños y las niñas, posibilitar el fortalecimiento de sus capacidades, su autoestima y por ende su desarrollo integral. Así mismo, en la medida en que los libros circulan al interior de las familias, garantizan el acercamiento de sus miembros, fortalecen sus vínculos afectivos y amplían la posibilidad de construir significados sobre el entorno cercano y el mundo, a través del encuentro con las historias, los personajes y las situaciones que reflejan el drama y la alegría de vivir.

Desde esta perspectiva, para que estas transformaciones se conviertan en práctica cotidiana es necesario que los agentes educativos reconozcan que saber de niños, es saber de lenguajes, de libros, lecturas, escrituras y sobre todo de conversaciones y afecto; de proyectos con intencionalidades pedagógicas claras, en los que la lectura, la conversación y la escritura sean prácticas que convocan a todos con igualdad de oportunidades. Se requiere de Mediadores que comprendan realmente que cada elaboración que un niño hace sobre lo que vive, cada narración que crea, de acuerdo con sus capacidades, es como un taller desde donde puede experimentar sobre la persona en que se está convirtiendo, hasta transformarse en el narrador de su vida. De esta manera vale la pena contar con educadores que comprendan el papel que juegan en la invención

del mundo interior de los niños, que se expresa en la voz desplegada a lo largo de sus vidas y les permite montar su propia caja de herramientas para su desarrollo personal y social²⁸.

Es importante señalar que dentro de estos mediadores se encuentran las familias, entendidas como el “ámbito fundamental de humanización y socialización; (...) unidades portadoras, creadoras, reproductoras y realizadoras de valores, sujetos colectivos de derechos, con capacidad para transformarse y transformar su entorno y la sociedad de la que hacen parte”.

La anterior descripción evidencia lo que implica para los agentes educativos del ICBF, para la primera infancia y sus familias, contar con una atención enmarcada en un Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario -PPEC- que orienta la atención, promueve el ejercicio de los derechos, dinamiza la expresión artística y promociona ambientes de aprendizaje para que los niños y las niñas puedan construir desde sus relaciones cotidianas y de manera conjunta con las personas con las que interactúan, unas mejores condiciones para crear, explorar y comprender el mundo disponiendo de herramientas que potencian su desarrollo.

Es en este contexto y con los anteriores insumos, donde los agentes educativos del ICBF, asumen la llegada de la Estrategia Fiesta de La Lectura, potenciando desde allí, los elementos constitutivos del PPEC en los hogares tradicionales.

2.4.3 La práctica pedagógica del agente educativo como mecanismo para implementar la Estrategia Fiesta de la Lectura

Como se menciona en el acápite de metodología del presente Estudio, para conocer la práctica pedagógica de los Agentes Educativos se emplearon diversas técnicas de indagación y recolección de información -observación en las unidades de servicio, grupos focales y entrevistas-. En igual sentido se trabajó con padres de familia y directivos tanto del ICBF como de los operadores de la Estrategia, a efectos de profundizar en la manera como los agentes educativos asumen su práctica pedagógica y la incidencia de esta en los espacios familiares y comunitarios

A continuación se describen diversos tipos de interacción que los agentes educativos realizan con los niños y niñas en el contexto de su accionar pedagógico en torno a la Lectura, así como sus percepciones y opiniones frente al impacto que ellas tienen como mecanismo para potenciar la creación de espacios de lectura, que favorezcan el desarrollo de la comunicación y los lenguajes de expresión artística.

²⁸ Anexo Técnico Estrategia Fiesta de la Lectura

➤ **La Lectura en voz alta**

En todas las etapas la lectura en voz alta es una buena estrategia para generar momentos placenteros de contacto con los libros. La lectura oral de cuentos es una de las formas de lectura precoz que facilita la construcción temprana del significado textual. Permite el fortalecimiento de vínculos afectivos con la lectura y entre las personas que la comparten, a través de una actividad placentera

Al leer en voz alta, se desarrollan la capacidad de atención y el vocabulario; se ayuda a que el niño exprese sus emociones, temores, esperanzas, descubrimientos, pensamientos y secretos. Al compartir estos sentimientos se establece un lazo afectivo entre el maestro y los niños, que favorece el proceso de aprendizaje de la lectura y la escritura. (Lectura y Escritura con sentido y significado. Ministerio de Educación de Colombia).

Leer en voz alta es una excelente estrategia de fomento del gusto por la lectura porque tanto el que lee como el que escucha sentirán su intercomunicación como un acto cultural, social y humano lleno de sentido y maravilla. Para los niños leer en voz alta es especialmente significativo porque les anima a explorar los libros y a convertirse en lectores por sí mismos, para los adultos implica preparar su accionar, contextualizar su labor y sentir el texto como extensión de su quehacer. (Kepa Osoro, Plan Nacional de Lectura de Argentina).

En este contexto, uno de los elementos fundamentales sobre los que el agente educativo recibe formación y sobre el cual se le insiste permanentemente es el relacionado con la lectura en voz alta, dados los beneficios que ello conlleva tanto para quien lee como para quien escucha.

Frente a esta acción los agentes manifiestan:

“En la capacitación brindada por Fundalectura en el 2008, nos enseñaron a modular la voz, a coger el libro, a hacer las pausas a instar a los niños a interpretar las imágenes, a dramatizar los cuentos y especialmente a captar la atención de ellos y ellas por medio de las tonalidades de voz” – AE de Soacha-

“Uno no solo aprende a leer y a leerles, sino que debe comprender... porque ellos piden hasta la explicación del libro. Aprendí que se les debe leer en voz alta y de manera alusiva, que el niño pueda entenderlo, que lo vea y lo escuche porque si uno lee en voz baja se distrae, igual que pasa con los adultos” –AE de Tumaco-

“...no solo leer en voz alta, yo resalto la importancia de las técnicas lectoras: gesticulación, dramatización, utilización de espacios. Lo importante no es solo la voz..., la mirada, la boca, las manos, la risa..., gesticular, actuar e interpretar” AE Montería

“lo importante es saber pararse frente al cuento. Si es pausado se lee pausado, si requiere gritos y gestos se hacen... hay que meterle emoción para que los niños se enamoren de la historia. La estrategia nos enseñó que debe personificarse al personaje..., si es un zorro hay que hacer como el zorro y si es un cerdito tratar de imitarlo, lo interesante es que ellos vivan la historia” AE de Apartadó

Los anteriores testimonios permiten establecer que las agentes educativas han comprendido la importancia de esta estrategia pedagógica no solo en el significado que alcanza como mecanismo de ayuda para captar la atención de los niños y niñas y potenciar su desarrollo integral, sino como elemento que potencia en ellos su seguridad como mediadores, al imprimirles confianza en el desempeño de su rol, pues gracias a ello van encontrando un ritmo propio que les permite disfrutar las palabras e imágenes, facilitando su construcción mental.

Los resultados reafirman lo planteado por Rolling Readers USA (1) en el sentido que son muchos los beneficios que la lectura en voz alta proporciona a los niños: ejercita la imaginación, aporta conocimientos conceptuales (colores, formas, sonidos, letras, números), despierta en ellos y ellas ideas nuevas y conceptos culturales, permitiendo que se desarrolle su curiosidad y su capacidad crítica, así como sus propios intereses e identidad, proporciona a los niños información y comprensión del mundo.

➤ **La Lectura en diferentes momentos del día y en diversos escenarios**

Fomentar el gusto por la lectura implica establecer rutinas de acercamiento a los libros, modos de interactuar con ellos, de visualizar sus imágenes y traer a la memoria sus narraciones. Este accionar no requiere de momentos específicos, pero sí de proponer espacios diarios de interacción con ellos.

En este contexto, son muchos los testimonios donde los agentes educativos afirman que la lectura no puede circunscribirse a “momentos particulares”. A medida que se va adquiriendo o fortaleciendo el gusto por la lectura, los adultos y los niños involucran los cuentos en su cotidianidad, convirtiéndola en parte de sus acciones diarias

“Les leo todos los días, en cualquier momento, a veces son ellos quienes piden los cuentos y su reacción ante ellos es diferente, a veces les llama la atención el cuento al otro día de haberlo leído. AE de Soacha

“...el momento de la lectura es variado. Uno puede planear actividades, programar el momento exacto y se cumple, pero es tal el interés de los niños que casi exigen repetir el cuento, continuarlo más tarde si no se alcanzó a hacerlo, retomarlo en otras acciones como referente para el canto, la pintura, el baile. AE en Pasto y Valle

“desde la bienvenida les dejo saber que van a leer de manera que ellos pinten lo que se imaginen del personaje, o hagan un canto o cuenten a su compañerito una historia donde aparezca el animalito o la persona sobre la que se va a hablar. Incluso llegan niños que traen de la casa una pintura y dicen profe hoy toca este cuento... Eso demuestra mucho interés y fascinación. AE de Combita

“en algún momento del día pregunto qué pasó en el cuento? quién dijo tal cosa? cómo fue tal otra?, Y los niños responden. Les pregunto si les gustó y qué harían ellos al estar en el lugar del personaje. Muchas veces les dejo ver las imágenes hasta el final o les muestro mientras leo. Otro AE hace que los niños estén a la expectativa de lo que ellos se imaginan y las imágenes del cuento., por eso casi nunca pregunto al finalizar la lectura, qué piensan pues eso va saliendo durante el día, así se vinculan más con la historia y aprenden a expresarse. AE de Chocó

➤ **La “Lectura” como potenciador de valores y manifestaciones artísticas**

El libro es una excelente herramienta para enseñar y resaltar los valores personales y familiares, así como para generar manifestaciones artísticas. La lectura es propicia para retomar las tradiciones locales, los recuerdos del abuelo, aquella adivinanza, aquel verso, la canción de moda, el dibujo de sus personajes y escenarios, la creación de nuevos elementos propiciados por la imaginación, el moldeo en plastilina o en arcilla, el disfraz... Esta es una realidad vivida en los espacios infantiles. Veamos:

“planeamos la lectura y utilizamos cosas distintas para que el niño grabe en su mente el libro. - les cuento historias y les canto rondas... cuando terminamos de contar un libro de animales, nos inventamos un canto con el animalito, imitamos su voz y ellos repiten y aprenden más. - En el área artística nos ayuda a diferenciar los animales, ellos memorizan y se acuerdan, por ejemplo, en el cuento "Alicia la flor desobediente" ellos ven las flores y se acuerdan de Alicia. - Tuvimos una experiencia con "Elmer el elefante de colores" y los niños aprendieron los colores y los valores. AE de Florencia

“La programación semanal o mensual implica trabajar diversos temas de interés para el niño. Si nos corresponde hablar del cuerpo humano, planeamos actividades que permitan referirnos a él, de

manera que por ejemplo, el niño diferencie su anatomía de la de la niña. Entonces que hacemos, buscamos cuentos que hablen de la manera como, los personajes se visten, juegan, se relacionan... Si ya lo hemos leído, pues mejor porque los niños tienen excelente memoria y rápidamente recuerdan esas precisiones. AE de Bucaramanga

“el libro sirve incluso para atender los estados de ánimo. Si uno de mis niños llega triste, yo puedo retomar el cuento de aquel personaje que se entristecía porque no encontraba sus juguetes y recordar la manera como actuó para ponerse feliz... Esto me da excelentes resultados. Los niños dicen profe, Juanito esta triste y llorando, contémosle el cuento tal para que ría y se ponga feliz. Entonces junto a esto aparecen las rondas, los bailes, los disfraces... AE del Valle

"a ellos les gusta la parte artística, la lectura no es solo leer un cuento, los niños pueden dramatizarlo, dibujarlo, entonces ahí es donde se desarrolla el arte, ó podemos inventar cantando un cuento". Yo uso los cuentos como motivación y una forma de presentarles la expresión corporal, como le decía antes ellos son felices haciendo movimientos descubriendo los materiales de música- AE de Bucaramanga

➤ **Formas de acercarse a los libros**

La manera como el agente educativo y el niño interactúan con los libros es un indicador de la manera como se han apropiado de ellos. Antes de llegar la Estrategia, no sabían cómo usarlos, cómo cogerlos para leerle al grupo y tenían cierto temor originado en recibirlos pues eran bienes entregados como parte de su inventario y por los que debían responder.

“antes la relación con el libro no era de tanto interés, quizá porque no sabía qué hacer con ellos, o tenía temor, o simplemente no estaba preparada para que ellos los cogieran pensando que si los dañaban como respondía. Ahora somos frescos, se los dejamos coger, los motivamos para que los abran, inventamos actividades de lectura imaginaria, de relatos sobre los personajes que aparecen en la tapa, o dibujamos cosas alusivas para que sientan que son parte de su salón y así fomentamos el espíritu de la lectura. Claro que eso implica hacerlo primero con nosotras mismas... debo sentirme segura y pensar que ese es un material que se deteriora y si bien debo cuidarlo, mi actitud no puede dañar esa relación niño-libro- AE de Pasto

➤ **La Lectura como mediador de la cotidianidad que viven los niños y niñas**

El acto de leer implica no solo narrar lo que aparece en el texto, sino tener la capacidad de relacionar lo que sucede en ellos, con las situaciones por las que pasan los niños y las niñas. Es a esto a lo que llegan los agentes educativos. A ser

mediadores entre la realidad vivida y la imaginación presentada en una narración... A potenciar en los niños y niñas su capacidad de relatar, de interrelacionar, de imaginar, de crear, de participar...

“leer un cuento o una historia no es pegarse al libro, es decirle... al niño le pasó tal cosa, al niño de mi cuadra, un vecino mío...y esto pasó por no tomarse la sopa y entonces por una vivencia que no tiene que estar estrictamente planeada en un texto sino que puede ser imaginaria o real pero llevada a la situación ideal de los niños, de los cuentos”.

*“cuando uno llega al salón y hace la bienvenida pregunto papi **cuéntame** cómo le fue y cuentan todo, comí helado, mi papá lavó la moto, mi hermanito se fue de paseo y trajo..., eso es cuento, el niño elabora su propio cuento de lo que sucedió el fin de semana y a él le agrega los relatos que vimos la semana anterior- AE de Cali.*

“la literatura se vuelve un pretexto para hacer relatos, que lo único no son los cuentos que llegan a la biblioteca. Yo les he dicho, todos podemos ser escritores y ellos han aprendido a relatar, han ampliado su lenguaje, se inventan historias y son capaces de contarlas delante de sus compañeritos”. AE de Florencia

➤ **La lectura diaria**

La lectura tiende a convertirse en una rutina dentro de los espacios de atención:

“todos los días dedico un espacio, corto o largo, depende. Lo importante es no dejar de hacerlo pues se pierde la costumbre. Uno lee los cuentos y comienza había una vez una ovejita que tenía una mamita y la ovejita no hacía caso y la ovejita le gustaba irse por allá lejos, pero la ovejita tenía un perrito que la cuidaba y yo no sé qué y tatatata y cuando termina entonces yo les digo vamos a cantar... una oveja en la montaña, ha salido a jugar ... entonces iniciamos una ronda y cambiamos de actividades relacionando siempre lo que se leyó con lo que se va a continuar, eso es una rutina de todos los días”

“si me preguntan si leo todos los días, digo que sí porque cualquier cosa que tenga a la mano la leo. - Hacemos mucha lectura porque todos los días se lee así sea una parte de un cuento. Los niños piden los cuentos y eso me gusta mucho porque quiere decir que les gusta lo que hacemos. La narración la uso, todo para captar su interés y generar expectativa acerca de cómo hace el lobo, el ratón u otro animal. - La organización del rincón de lectura en todos los salones va a ayudar para que los niños tengan más acceso a la lectura. AE de Florencia-Caquetá

“Por lo general hay días que son de baile, de canto, de colorear, de juegos, de manipular o de salir del hogar a caminar, a conocer la tienda, pero siempre tenemos como referente los cuentos de nuestras bibliotecas. AE de Tumaco

➤ **La presencia de la biblioteca y su incidencia en la lectura**

La Estrategia considera que las bibliotecas infantiles, ubicadas en los espacios de educación inicial, son herramientas apropiadas para promover el despliegue de las expresiones de los niños y las niñas, posibilitar el fortalecimiento de sus capacidades, su autoestima y por ende su desarrollo integral. Así mismo, en la medida en que los libros circulan al interior de las familias, garantizan el acercamiento de sus miembros y amplían la posibilidad de construir significados sobre el entorno cercano y el mundo, a través del encuentro con las historias, los personajes y las situaciones que reflejan el drama y la alegría de vivir.

“la actividad de la lectura se hace bastante tiempo con lo de las bibliotecas, antes en un momento les leía la biblia, pero en ese instante en que nosotras recibimos esos cuentos a nosotras nunca nadie nos dijo a los niños hay que leerles, no nos dieron una orientación, uno tenía era una idea digamos de lo tradicional sí? entonces ahí están unos cuentos, hay que hacerles bombas, pero no nos decían con qué finalidad, con qué objetivo, por qué le servía a los niños?, por qué nos servía a nosotras?, no nos daban a nosotras esa orientación, esa pauta, sin embargo, gratamente cuando he visto a las compañeras que han ido a las capacitaciones me he dado cuenta que empíricamente en mi quehacer cotidiano no estaba tan lejos de la realidad y que de alguna manera me acercaba a esos cuentos. Cuando llegan los cuentos cambia la perspectiva de la vida y aprende que puede llegar a acercarse más a los niños y eso es lo bueno

“la biblioteca nos ha ayudado a desarrollar lenguaje, creatividad y vocabulario en los niños, ahora son más solidarios. La bebeteca es una herramienta para cualquier tema. Los niños aprenden a cuidar el libro, cuál es el derecho para leerlo, que hay una persona que escribió el libro, ellos aprenden ampliando su imaginación y fantasía.

Disponer de libros en un espacio que forma parte de su accionar diario es un elemento potenciador del gusto por la lectura. Con la llegada de la Estrategia, el agente educativo dispone dentro de su espacio de recursos que favorecen la lectura y les permite diversificar su práctica pedagógica. Por ello, la presencia de la colección no solo les invita a leer, sino que les permite seleccionar sus lecturas, dependiendo de la planeación que hayan hecho de sus actividades diarias, o de los temas que tienen contemplado tratar.

➤ **Diversas estrategias para involucrar a los padres**

Un elemento fundamental dentro de la Estrategia tiene que ver con la manera en que los agentes educativos acercan a la familia de los niños y las niñas a su trabajo cotidiano con el propósito de cualificar prácticas de crianza que potencien el desarrollo integral de los niños y las niñas, así como de brindar elementos que favorezcan el crecimiento de los integrantes del núcleo familiar en el escenario del entorno hogar.

“el año pasado les pedimos a algunos padres que vinieran a relatar cuentos o que se inventaran uno escrito, esto nos sirvió porque logramos notar la manera en que los padres se interesan por el aprendizaje de sus hijos, por otra parte, observamos otros que no hicieron el cuento o escribían cualquier cosa; esta experiencia nos enseña que hay que integrar a los niños. - Este trabajo es en conjunto (padres, C.D.I. y niños), uno entiende que cuando los padres se responsabilizan es diferente”. Nosotros estamos iniciando un proceso en el que enganchar a los padres es difícil, hay que ser sutiles, lo hemos intentado ya hay grupos que se vinculan, otros, que no manifiestan interés. AE de Florencia

“nosotros involucramos más que todo a los abuelitos, porque son los que más narran historias mejores que uno. A ellos los invitamos acá al C.D.I. sacamos los niños y empiezan a redactar su cuento. A ellos les gusta hacerlo. En ese caso si estoy en mi salón, invito a una abuelita, yo le digo a la abuelita que cuento quiere redactar y las docentes buscan el modo como disfrazarse, mientras ella va hablando, las docentes van haciendo el simulacro y eso les llama más la atención. AE de Montería

“el otro día invitamos a las mamitas a contarles historias a los niños y nos fue muy bien, algunas relataban cuentos muy bonitos, otras los inventan, otras buscan en la biblioteca. También había un tema para los niños que era las historias de los abuelos, invitamos a los abuelitos y los niños también encantados al igual que los abuelos. AE de Espinal

“se hicieron juegos simbólicos, donde los padres decían como era su profesión, todas estas actividades dentro del conocimiento de uno mismo y relacionándolo con el cuidado del cuerpo, la enfermera se integraba hablaba de su uniforme, como hace curaciones, de la jeringa. En otra oportunidad tuvimos una experiencia con unos padres que trajeron a los bomberos, al policía, para hablarles de las señales de tránsito, fue una experiencia significativa.”

“no es fácil involucrar a los padres, pero en la medida del contacto ellos van aprendiendo y no tienen temor de leer, se meten en el cuento y aprenden como hacerlo en casa, para meter a sus otros hijos, a sus abuelos e incluso a otros vecinos. A los dos años de tener la colección, creamos el cuento viajero para los papas, ellos vienen los miércoles y pueden leerles aquí o si no pueden llevar cuentos a la casa. Otra cosa que hemos hecho son colecciones con los papas, ellos nos traen diferentes libros al jardín”.

➤ **Diversas estrategias para involucrar a la comunidad**

No son muchas las actividades que en la actualidad pueden hacerse en espacios externos a los HCB o CDI pues de acuerdo con la Ley a los agentes educativos no les es permitido salir con el grupo de niños al espacio público.

Pese a ello, algunos agentes educativos se las ingenian para vincular diversas entidades –alcaldía, biblioteca municipal, cajas de compensación- en esta labor, sin necesariamente tener que salir de sus espacios educativos pues comprometen a las entidades a vincularse a esta labor bien sea con visitas a su entorno, con préstamo de colecciones o con invitación a participar del proceso para desarrollar el gusto por la lectura.

Veamos lo que manifiestan:

“la alcaldía nos ha colaborado, mandaron una biblioteca con libros, maracas, tambores y dotación de cojines y muebles”. “También vienen en octubre el día del niño y traen gente especializada para leerles cuentos y hacen títeres”. Otros afirman asistir a la biblioteca del municipio donde encuentran material didáctico y nunca nos niegan la oportunidad de un servicio de ludoteca. Tienen bastantes juegos para los niños”. AE de Soacha

“En el Guamo expresan que se ha solicitado a la casa de la cultura el poder tener acceso a los cuentos, de igual forma a ellos les llegan unas bibliotecas a las que podemos acceder. En Cartagena se puede ir a la casa de la cultura pero ellos tienen los mismos libros. Sin embargo, cuando el Festival el Espectador presto la chiva viajera y allí se leyeron los cuentos en un viaje itinerante. En Pasto sucede algo similar pues les prestan la maleta viajera que es un programa que tiene la biblioteca municipal y es muy agradable encontrar muchos libros que no se conocen lo cual motiva mucho a los niños y a sus familias.

➤ **Los cambios en la práctica pedagógica generados por la Estrategia:**

Pese a que los agentes educativos disponían de herramientas que les permitían interactuar de manera proactiva con los libros, la llegada de la Estrategia significó para muchos de ellos, la oportunidad de diversificar sus actividades diarias, de emplear elementos que enriquecen su cotidianidad, de interactuar con los niños y niñas de diversas maneras potenciando su gusto por la lectura y de formar en sí mismos y en las familias, la cultura de la lectura.

Estos cambios se han surtido también en los niños pues al poseer diversos títulos y ejemplares es factible relacionarse con los libros desde el afecto y posteriormente como asiduos lectores en el HCBF o el CDI:

“Antes de llegar la Fiesta yo les leía, me iba a pedir libros al Banco de la República y traía y tenía mis cuentos, no ha cambiado mi rutina de leer. Lo único es que por ejemplo en la actividad diaria en la salita, tenemos un tema y tenemos ya una herramienta más para poder trabajar con los niños. Otro manifiesta claro que ha habido cambios, antes los niños cogían un cuento lo tiraban, lo mordían, entonces uno ya les da las pautas para leer y cuidar. Ellos ya saben dónde lo deben de colocar y que cosas diferentes pueden hacer: leer entre ellos, imaginar, cantar una canción relacionada, bailar como el personaje, imitar las voces de los animales, en fin muchas cosas se han logrado. AE de Pasto

“ahora la actividad de la lectura no es únicamente leer un cuento sino también las rondas, canciones, gestos, expresiones, bailes, todo esto hace parte de la lectura porque conlleva a que el niño tenga un conocimiento más alto, al mostrarles una lámina ellos están leyendo. Ahora hacemos actividades que antes no hacíamos y tenemos consignada la Fiesta en el planeador. Nosotras leemos y a través del cuento se les da una hoja para que los niños hagan una línea o algo que relacionan con el cuento.

“yo antes no les leía y ahora sí leo. Yo sí leía todos los días porque cuando vamos a descansar yo les leía un cuento, pero no se los leía de la manera que me enseñaron. Ahora sé que comienzo diciendo quien es el autor, trato de hacer las muequitas lo mejor que puedo, ósea leo diferente a lo que yo leía, ahorita no me puedo perder un momentico porque ya todos están con el libro, AE Apartado”

“Porque ellos todos los días le sacan un libro a uno, cuando una le dice vamos a descansar ellos llegan y sacan un libro para que uno se los lea y antes no lo hacía, pero vi como ellos aprenden más el aprendizaje con la lectura y empiezan a contar historias e historias y entonces ahí ve que sí les sirve. Además, en la universidad aprendí que se lee no solamente con los libros, sino que también se hace con títeres, formas de teatro, expresión corporal.”

“Desde que llego Fiesta de la Lectura llevo a los niños al rincón del cuento para que tengan contacto, los manipulen, los observen, se familiaricen y luego ellos se encargan de pedirlos. Es más, cuando tengo un tema especial busco un libro relacionado. Si estamos viendo la familia, busco un cuento que trate ese tema y así todo es más fácil de explicar y comprender. AE del Espinal

2.4.4 La interacción de los padres con la Estrategia Fiesta de la Lectura

El agente educativo tiene como una de sus principales misiones la de acercar y vincular a los padres u otros miembros del núcleo familiar. Pese a que existe un antecedente importante en las denominadas “escuelas de padres” cada vez se torna más difícil encontrar herramientas que de una parte le faciliten esta labor y de otra permitan afianzar la cultura de la corresponsabilidad.

En este contexto, Fiesta de la Lectura entra a fortalecer el trabajo con la familia, a partir de las relaciones cotidianas que se tejen entre ésta, la recuperación del patrimonio, las tradiciones, y las manifestaciones culturales de los territorios, buscando construir, junto a los niños y niñas una experiencia de lectura que se transforme en experiencia de vida. Se trata de propiciar espacios de actividad conjunta, mediados por la lectura, donde se fortalezca el vínculo de apego entre los niños y las personas adultas que le resultan significativas

Las construcciones que se generan al interior de los hogares comunitarios y los CDI trascienden hacia otros escenarios que habitan los niños y las niñas. Así, las familias reconocen cómo las exigencias que los niños y las niñas realizan, movilizan las concepciones de las familias.

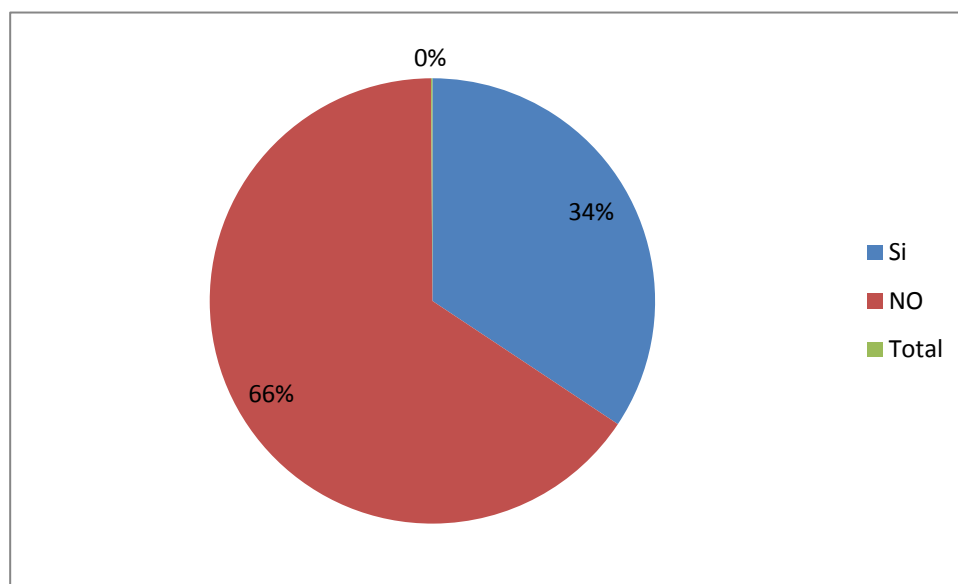
Por esta razón resulta interesante conocer desde la propia voz de los padres y madres – entrevistados y encuestados- el significado que tiene para ellos la Estrategia, las herramientas pedagógicas empleadas por el AE para despertar su interés y vincularlo a la estrategia, para motivar desde sus casas el apoyo a sus hijos, con el propósito de potenciar la creación del gusto por la lectura al interior de sus hogares.

➤ **El conocimiento que tienen los padres de la Estrategia**

Un indicador importante sobre el interés que pueda despertar la Estrategia en los padres y otros miembros de la familia, es, entre otros aspectos, el conocimiento que tienen acerca de lo que se denomina “Fiesta de la Lectura”; del espacio físico donde se ubican los libros y los ejemplares que contiene; de las rutinas que se han establecido para que sus hijos interactúen con los libros, de los mecanismos de acercar los libros al escenario familiar y las solicitudes que se hacen a miembros de la familia, en especial de padres y abuelos de participar en el espacio educativo y de compartir en el sus historias de vida y tradiciones.

Como se mencionó anteriormente, 112 padres fueron entrevistados y 1.452 padres fueron encuestados. De acuerdo con las respuestas de los padres, se encuentra que el 66% de ellos reconoce la Estrategia.

Figura 2.21 – Padres de Familia que reconocen Fiesta de la Lectura



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Del grupo de entrevistados se resaltan los siguientes testimonios acerca del conocimiento en torno a la Estrategia:

“En Espinal todos los padres manifiestan conocer la biblioteca, la han visto cuando van a recoger a los niños. Ven como trabaja la madre comunitaria con los libros, aunque muchos no conozcan los cuentos usados por sus hijos. En Cartagena las madres indican acá no hay biblioteca, hay un salón dónde pueden ingresar los niños que se llama el rincón literario, nosotros la conocemos. En Pasto informan que no solo conocen el espacio, sino que han asistido a ella para leerles a sus hijos y otros para hacer dramatizados y presentar historias de su región. Otros hacen referencia a la invitación que han hecho a los abuelos para que compartan sus historias y recuerdos”

Cuando el padre de familia participa de las actividades generadas en los HCB o en los CDI observa modelos de motivación y participar en prácticas de lectura guiadas como la lectura en voz alta y la lectura dialógica por parte de los adultos, la cual promueve una participación activa de los niños en la lectura de textos... Este es el aprendizaje que llevan a sus casas.

➤ **Su participación en Fiesta de la Lectura**

La Estrategia Fiesta de la Lectura entra a fortalecer el trabajo con la familia, a partir de las relaciones cotidianas que se tejen entre ésta, el patrimonio, las tradiciones, y las manifestaciones culturales de los territorios. Encontrar en la literatura un espacio de

conexión y participación en las comunidades, es posibilitar un encuentro con la cultura, la que los niños y las niñas apropian y transforman, construyendo identidad.

Uno de los padres de Soacha manifiesta: Estaba en el salón y la profesora trajo un cuento, mi hijo me habla de los cuentos y me pide que le lea, es muy curioso y pregunta siempre. - En Tumaco un padre indica: la semana pasada la madre comunitaria les leyó el cuento titulado El día de mi Suerte, el niño me dijo que se lo llevo a la casa para que yo se lo leyera, y yo fui y se lo leí. Una madre de Costa Rica manifiesta a mi niño le gusta que le lean muchos cuentos, y a veces una revista y me dice que le lea y si estamos por ahí en cualquier parte, el ve un libro y me dice que se lo compre y se lo llevamos a la casa”.

Una madre de Cartagena indica me invitaron a leerle a los niños en el salón. Eso fue bonito, porque como yo era la maestra de ellos pues ellos estaban pendientes y todos decían la mamá de Esteban, entonces, fue bonita la experiencia, explicarles a ellos, porque leerles a ellos no es leer como el periódico, otros libros que no entienden, es hacerlo con gestos, mímica, llamarles la atención, cambiar la voz, bajarla, que el lobo hizo así, entonces todos gritaron con él. Yo tuve que hacer dramatizado de los de los tres cerditos, también lo narramos entre varios padres de familia. Nos disfrazamos y lo íbamos narrando y nosotros lo íbamos dramatizando. Nos mandaban noticia del cuento que se les leía esta semana, entonces por eso hicieron un libro este también literario, entonces el profesor lo iba narrando...Una madre de Tierra Alta cuenta la siguiente anécdota: "yo tuve un caso en que mi esposo no se unía con los niños, en estos días les leyó y él le empezó a leer. Pienso que esto motiva mucho" A su vez, el grupo concuerda en que a través de los cuentos se fomenta la integración de la familia "apenas uno llega a la casa los niños empiezan, vamos a leer, vamos a leer"

Los resultados coinciden con lo planteado por diversos estudios donde se demuestra que la mayoría de padres con mejor nivel educacional realizan con una frecuencia mayor estas actividades, con diversos fines, como entretención o como fuente de información, están más abiertos a reconocer y valorar estas actividades en los niños y a promover la lectura y escritura como parte de las acciones compartidas diariamente con ellos.

Demuestran también que un número importante de padres con bajo nivel de escolarización, no se involucra con frecuencia en actividades de lectura y escritura en su vida cotidiana pues esta les plantean dificultades que ellos mismo no llegaron a superar durante su vida escolar, no están conscientes de la importancia de estas manifestaciones tempranas ni tampoco de su capacidad para promoverlas. Ello se evidencia en algunos testimonios que demuestran que la lectura no es de su interés y en esa medida les resulta difícil apoyar a sus hijos en el hogar.

Las anteriores situaciones plantean un especial desafío para la Estrategia. Que la madre, el padre o los abuelos no sepan leer, no implica que no puedan facilitar el acceso de los niños y niñas a los libros. Por ello es importante rescatar “otras maneras de interactuar desde la lectura” como narrar historias tradicionales, populares o familiares, crear relatos a partir de sus vivencias o tomar un libro con imágenes y a partir de ellas, “contar un cuento nacido en su imaginación”.

➤ **La labor de la familia, en el entorno hogar.**

“La lectura compartida, es una de las prácticas que favorece el desarrollo del bienestar comunicativo. Al crear contextos afectivos en donde se motiva a los niños a expresar sus ideas y sentimientos mientras escuchan una historia, una canción de cuna, una poesía, las interpelaciones, comentarios y glosas de los adultos, estos les proporcionan oportunidades para usar el lenguaje y reconocer paulatinamente su estructura y significados. (Flórez y Sepúlveda, 2004)

Con este propósito, la Estrategia contempla diversas herramientas que favorecen el acercamiento de la familia a los libros y a la inclusión en su cotidianidad de actividades que favorecen el gusto por la lectura. Los padres y abuelos son invitados a los HCB y CDI a presenciar las prácticas pedagógicas generadas por los agentes educativos, la manera como sus hijos e hijas participan en ellas y particularmente, la manera como desde sus hogares se puede seguir potenciando la cultura de la lectura como espacio en el que se comparten visiones y aprendizajes.

De igual manera, la Estrategia contempla el préstamo de libros para llevar a casa, no solamente para fortalecer el gusto por la lectura en el niño o la niña, sino para vincular a los padres, abuelos y hermanos, independientemente de las facilidades de lectura que ellos posean.

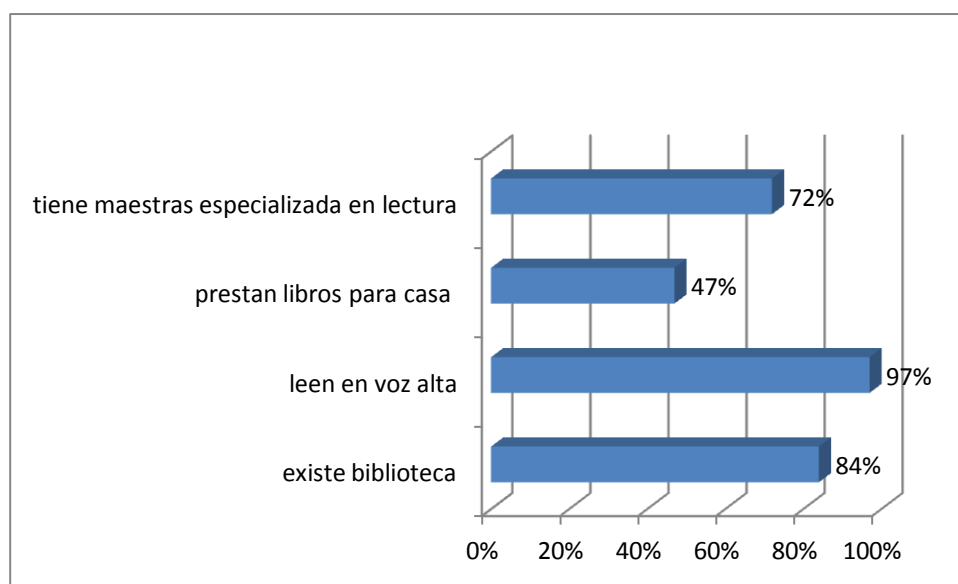
En Itzmina la madre responde mi hija sale cantando canciones, y las repite en la casa, otra dice; mi hijo pide que le lea cuentos, que el cuento de la vaca lola... En Quibdó una madre afirma que para leerle a los niños hay que hacerles gestos, cambiar la voz, llamar la atención de ellos, dónde aprendió eso?

A mí me gusta leer mucho y entonces, yo a mi hijo no le leo, prácticamente le cuento los que ya me sé, pero también le voy inventando cuentos, me dice cuéntame el de los cerditos, yo ahí busco Caperucita, cualquier otro, pero entonces me menciona otro animal, cuéntame la cucaracha, entonces yo le voy improvisando cuentos a él, entonces yo a veces le digo yo como esto y entonces yo veo cuando él queda muy fijo pendiente a lo que le estoy diciendo y con ellos funciona así, y antes de ser mamá, yo había aprendido con un sobrino que era muy, muy inquieto, entonces para que

estuviera yo lo sentaba y le contaba historias, historias y le contaba historias de la biblia, muchas cosas y me daba cuenta que con él funcionaba así, que se quedaba quieto cuando yo hacía como hay que tan malo.

Pese a que el 62% de los padres indica que antes de tener la biblioteca de Fiesta de la Lectura, la unidad de servicio a donde asiste su hijo contaba con libros para el uso de niños y niñas, el 84% manifiesta conocer que en esos sitios de un tiempo para acá existe una biblioteca dotada con libros especiales según las edades; el 97.6 indica que en el HCB o en el CDI se les lee a los niños y niñas en voz alta; el 47% indica que se prestan libros a los niños para llevar a casa; el 72% afirma que se tienen maestras especializadas en lectura.

Figura 2.22 – Que actividades conoce del HCB y del CDI



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

➤ **Aprendizajes que los padres perciben en niños y niñas a través del uso de los libros**

En la lectura compartida se movilizan las imágenes que enriquecen las narraciones a partir de las cuales cada niño y niña construye versiones exploratorias del decir y del contar sobre sí mismo, ensayos de esa voz privada que se robustece con la cooperación de los adultos cercanos y que, a medida que se expresa, constituye un logro de práctica social que proporciona estabilidad a su vida (Bruner, 1995).

Esta mirada propone la creación de alternativas de comunicación con conversaciones, lecturas y escrituras en las que los niños y niñas con diferentes capacidades se sientan

interlocutores activos, experimenten avances y los reconozcan. La lectura compartida entre pares y con adultos cooperantes, el acceso a los libros, canciones, juegos, revistas, resultan recursos fundamentales para superar las barreras en sus aprendizajes, para circular y armonizar las representaciones, sentimientos y saberes de todos, reconociendo las oportunidades y los mecanismos de la participación

“mi niño ha aprendido mucho, él se inventa sus propios cuentos, él llega muy avisado a la casa, así que es difícil responderles cosas como: por qué la luna es tan alta y por qué no sale de día. Mi nieto se inventa cuentos donde él es el protagonista, es distinto a mi educación porque en ese tiempo lo importante era aprender a escribir. A él le gusta pintar mucho, se le tienen todos sus materiales, nosotros no le decimos nada sino que lo dejamos que él haga lo que quiera, frente al canto, canta como Shakira, yo creo que eso es porque está muy despierto. Mi nieto se identifica con cosas como el hombre araña, pero de la región, muy poco”.

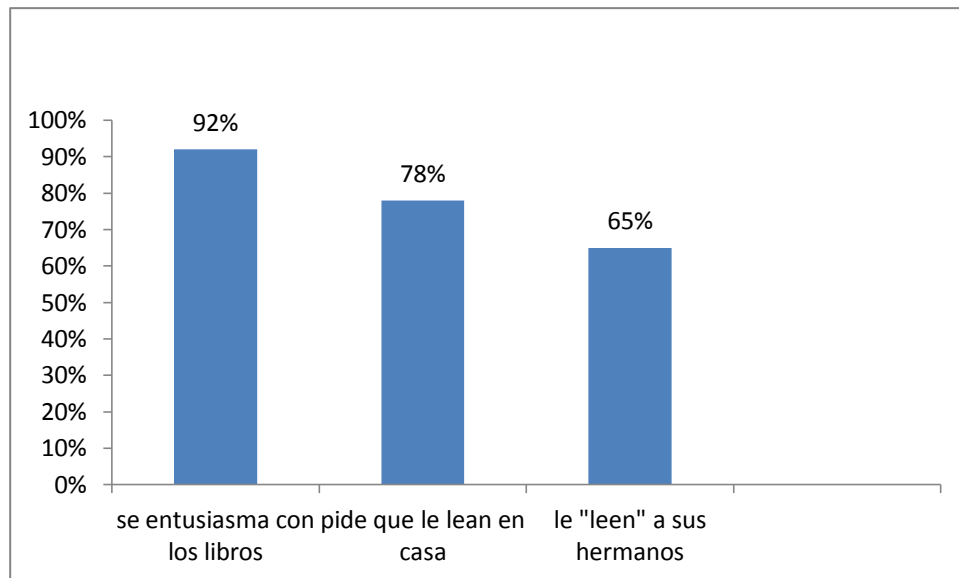
“los niños han aprendido mucho con la lectura, las docentes les preguntan siempre qué entendieron. Han aprendido los hábitos, las partes del cuerpo y los alimentos. Mi hija aprendió mucho con los libros, era muy tímida y mediante los cuentos empezó a aprender, por ejemplo, ahora en la casa coge los libros y las cartillas y las lee. Mi hija participó en muchos bailes y toda clase de música: llanera, se disfrazó también, siempre quería estar en todo. Y recuerdo que la profesora les hablaba de los diferentes departamentos: negros, blancos, mestizos, etc.”

“Los niños aprenden colores, animales, figuras y texturas. Hay otro tipo de aprendizajes, por ejemplo a compartir, eso fue algo muy importante porque ellos no compartían los libros, y mediante ellos les hemos enseñado los valores y la motricidad gruesa con el baile y el canto. Los niños aprenden de todo: normas, valores, compañerismo, etc. Por ejemplo, el cuento "No David", en ese año tenía un libro que se llamaba igual y hacía lo mismo, los compañeritos tendían a aislarlo y por medio del cuento ellos vieron que a pesar de todo, la mamá quería a David, así que los niños aprendieron a no aislarlo, incluso hasta David cambió porque ya no era tan agresivo”

Entre los padres encuestados se encuentran los siguientes datos que corroboran lo anterior:

El 98% afirma que a partir de la Estrategia, sus hijos se “entusiasman con los libros; el 92.3 afirma que sus hijos piden que les lean en su casa; 65% imitan a la madre comunitaria y les “leen” a sus hermanos

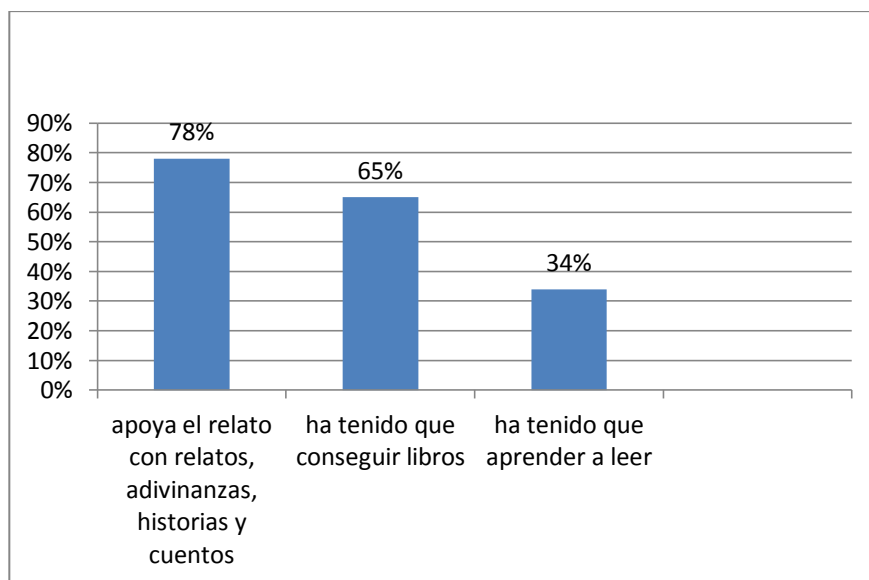
Figura 2.23 – Acciones que sus hijos realizan en casa a partir de la Estrategia



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Los padres indican que ellos también han tenido que abordar acciones para fomentar la lectura en sus hijos: el 78.9% afirma que desde su casa apoya el trabajo de la maestra con relatos, adivinanzas, historias o cuentos de la región; el 65% ha tenido que conseguir libros; el 33.4% ha tenido que aprender a leer para responder a las necesidades que sus hijos traen del HCB.

Figura 2.24 – Que acciones realizan los padres para apoyar la Estrategia desde sus casas



Fuente: UT Econometría SEI - encuesta a unidades de servicio 2013-14

Como afirma Yolanda Reyes, “se necesitan padres lectores, asiduos visitantes de las bibliotecas y de las librerías, en busca de material para alimentar los sueños de sus hijos. Y se necesitan padres lectores, no solo para que eduquen con el ejemplo, sino para que transmitan por ósmosis una idea de lectura más vital y menos académica. Padres que esperan ansiosos el periódico de la mañana y madres que roban tiempo a sus quehaceres diarios para enfrascarse en su novela preferida. Padres que, además de regalar juguetes, regalen libros. Madres que puedan encontrar en las páginas de un libro los mejores secretos de la cocina o de las plantas, la mejor historia para compartir en voz alta con sus hijos o el conjuro más poderoso para dormir a su bebé”

La descripción anterior indica que esto que plantea Yolanda Reyes, lo está logrando la Estrategia, lo están viviendo las familias y especialmente forma parte de la cotidianidad de los niños y niñas que se benefician de los servicios del ICBF.

2.5 OTROS RESULTADOS OBTENIDOS

El marco conceptual y de aplicación del componente de Formación se ha transformado a lo largo de los cinco años de realización de la estrategia Fiesta de la lectura. Esto se refleja en las situaciones prácticas que a continuación se enumeran. El análisis busca, de modo predominante, generar hipótesis de trabajo que en el capítulo 3 derivarán en recomendaciones explícitas por parte del equipo consultor.

Uso de la biblioteca infantil

La presencia del acervo con los libros, las estanterías, los cojines acarrea un profundo cambio en las unidades de servicio del ICBF. En algunos lugares, como Los Garzones (Córdoba), la llegada de nuevos libros se celebra con una fiesta cívica a la que asisten autoridades municipales y los ciudadanos. El simbolismo de este hecho expresa la importancia que pueden tener los libros para una comunidad carente de ellos, pero que ya es consciente de su valor para acceder a la cultura escrita y a los múltiples beneficios que estos generan para los niños.

Para las agentes educativas (incluso aquellas que no han tenido formación directa) el primer momento es de asombro, y luego viene el compromiso. ¿Qué hacer con los libros? Las que han recibido formación en los laboratorios o en los talleres ya tienen estrategias didácticas y empiezan a ponerlas en práctica, primero con algún temor y ciñéndose a lo aprendido con los formadores, pero luego se arriesgan e inventan sus propias estrategias.

Se percibe cómo la lectura en voz alta (dramatizada) por parte de la mediadora y la lectura de imágenes con los niños que aún no dominan el código alfabético, genera innumerables cambios que se han documentado en el numeral 1.4 de este Informe. Igualmente cuando ya han construido la rutina de lectura en voz alta, varias agentes perciben que es clave introducir otros lenguajes de expresión artística en su planeación diaria (danza, canción, teatro). Ello implicará un trabajo de mayor planeación y habitualmente la colaboración de una asistente o de alguna madre o padre colaborativos. Si bien la Guía para agentes educativos. Lecturas y lenguajes expresivos para el desarrollo Infantil Temprano y el CD han ayudado a algunas en este trabajo (no a la mayoría), han sido las enseñanzas directas del formador regional o local las que dejan huella. En algunos hogares comunitarios y CDI (Florencia, San Vicente del Caguán) la preocupación por dejar huella de lo realizado es latente en las agentes educativas. Toman fotos, hacen videos, escriben a los pedagogos, a los socios regionales y a la coordinación de Fiesta de la lectura en el ICBF informando de lo que hacen. Las dinámicas creativas que ha suscitado Fiesta de la lectura con las agentes educativas, los niños y los padres, han sido innumerables.

La principal crítica es que los acervos de libros han disminuido con el paso de los años, que los libros no ha tenido reposición, que hay libros con mucho texto y poca imagen, más dirigidos al grupo de niños más grandes (5-6 años) y que para los más pequeños (0 a 2 años) son más escasos. Y sin embargo, las agentes educativas son inventivas y entonces elaboran sus propios cuentos (Tumaco, Buenaventura, Itsmina, Tierralta),

invitan a los abuelos a contar historias de la tradición oral o piden colaboración a las familias para que aporten un nuevo libro que leerles a los niños.

Resulta urgente, entonces, revisar la alianza con el Ministerio de Cultura que desde 2012 ha contribuido con la dotación de libros y establecer mecanismos que permitan que la colección no decline en calidad, número de ejemplares y pertinencia según las edades de los niños.

2.5.1 Vinculación e involucramiento de los padres de familia

Como actores que parecían invisibles al comienzo, con el desarrollo de Fiesta de la lectura, los padres (papás y mamás) de los niños beneficiarios de la estrategia, cada vez han ganado mayor protagonismo. Si bien los padres son sugeridos como mediadores esenciales en el ámbito anglosajón de la promoción de lectura²⁹, en el ámbito hispánico no se ha reflexionado tanto sobre su valor como mediadores. Es claro que en los estratos letrados la lectura a los hijos pequeños forma parte de los hábitos culturales de las familias, en los populares no. Y no por desconocimiento o antipatía a la lectura, sino que este espacio es ocupado por otras formas de entretenimiento menos costosas o de circulación mediática más fuerte.

Tanto los agentes educativos como los socios nacionales y regionales destacan este papel de los padres:

- *“Yo aprendí a leer con mi hijo”*. (Padre de familia en Barranquilla).
- *“Aquí todos los días vienen dos mamás a ayudarme a leerles a los niños”*. (Agente educativa en Medellín).
- *“Los padres también necesitan que Fiesta de la lectura los incluya como mediadores. Que inviten a un representante a los laboratorios”*. (Encuestador luego de una visita a un hogar infantil en Montería).

Involucrados de modo informal en la estrategia, como se señaló en el numeral 1.4, esta situación implicaría al ICBF hacer una propuesta más formal, forzosamente articulada con el Ministerio de Educación Nacional y las entidades públicas y privadas que ofrecen alfabetización de adultos, para ayudar a convertirlos en mediadores de lectura eficientes.

²⁹ William Teale y Elizabeth Sulzby, expertos en “alfabetización temprana” en los Estados Unidos, citados por Braslavsky B. (2005). *¿Primeras letras o primeras lecturas?* Buenos Aires: FCE.

2.5.2 Percepciones

En relación con las percepciones sobre la calidad de la formación recibida por parte de las agentes educativas, hay un punto de vista predominante y es que aquella, mientras que fue directa a través de los Laboratorios y talleres, tuvo enorme resonancia en su capacidad de gestión y en generar valor.

“También es importante capacitar a todas las agentes educativas para que tengamos la oportunidad de aprender más, porque el ICBF pide Fiesta y uno no siempre sabe cómo trabajar con eso. Hay que enseñar antes de pedir”. (Agente educativa, Soacha).

- *“De todas maneras muchas gracias a Fiesta de la Lectura, porque se ha tenido en cuenta algo que no se había tenido en cuenta. Ha sido una estrategia para que los adultos volvamos a leer y los niños encuentren nuevas manera de hacerlo, y vayan tomando amor a la lectura”.* (Agente educativa, Sogamoso)

Para el ICBF este reconocimiento es valioso³⁰, pero como se señaló en el numeral 1.4, en la medida que la cobertura se amplió a lo largo de 2009-2012, la formación directa a todas las agentes educativas era inviable por el tema de costos y a causa de la intricable red logística que hubiera sido necesaria para llevar a cabo un plan educativo de carácter directo.

- *“Desde el ICBF nosotros habíamos estimado que requeríamos más de 200 años para alcanzar el 100 por ciento de unidades. Lo que pasa ahora es que empieza a rezagarse el tema de formación. La cobertura de formación a nosotros se nos amplió muchísimo: pasamos de más de 900 agentes educativas a 5953 en esta fase y ahora vamos para cerca de 7.000 porque el año pasado (2012) fueron 1234, ¡1234 agentes educativos el año pasado!”.* (Entrevista a funcionario del ICBF)

Algunos de los socios nacionales, en cambio, son reservados con la formación con multiplicadores:

- *“Desde el punto de vista la Fundación, sabemos que esa metodología en cascada no sirve para nada”.* (Entrevista a funcionario de la Fundación Rafael Pombo).

³⁰ *Fiesta de la lectura es la estrategia que materializa el componente pedagógico del Plan Operativo para la Atención Integral (POAI) del Instituto. Es un instrumento que permite o que le apunta a todos los objetivos que tiene el POAI, porque está: i) el tema de participación, ii) el tema de familias, iii) el tema de redes, iv) el tema de cualificación de talento humano, v) el tema de los ambientes educativos y protectores para los niños y las niñas.* (Entrevista a funcionario del ICBF).

Valorar la formación desarrollada a partir del 2013 por el Diplomado multimodal requiere todavía reserva, pues la información actual sobre su impacto es insuficiente. Algunos reclamos tempranos de las agentes educativas no tiene que ver tanto con la calidad de los Módulos de formación, sino con los problemas para acceder a internet en algunas regiones (Cartagena del Chairá, Caquetá), o que están haciendo paralelamente otro diplomado con el Sena, o que no fueron capacitadas para entrar a la plataforma y usar el Aula virtual (Saravena y Arauquita).

Sin embargo, las agentes educativas en Barranquilla sí han podido contar con un internet eficiente, tienen acceso a la plataforma y manifiestan estar contentas con el Diplomado multimodal. (Entrevista a encuestador que estuvo en Barranquilla).

2.5.3 Alianzas estratégicas

Salvo casos puntuales de quejas en algunos municipios sobre el apoyo del socio local o regional (“vienen, se toman una foto con los niños y luego se van”), la mayoría de los involucrados en la estrategia Fiesta de la Lectura están de acuerdo en señalar que los socios seleccionados han cumplido bien su tarea.

- *“Las agentes educativas concuerdan en que gracias a la capacitación de Fundalectura ahora cuentan con los conocimientos necesarios para generar concentración en los niños por medio de la lectura en voz alta y la dramatización de los cuentos”*. (Observación de un encuestador en Montería).

En ocasiones las críticas provienen de que la capacitación es muy corta o que solo incluye a algunas agentes educativas, sin convocar a otras o que los horarios de formación los fines de semana afecta su vida familiar o no coinciden con la posibilidad de encargar los niños a otra agente educativa (casos Buenaventura, Tumaco, Cartagena del Chairá).

También es relevante que otras entidades que no han sido socias oficiales de la Estrategia –como la Universidad del Valle, la red de Bibliotecas del Banco de la República, el Sena, por citar algunas- también han cumplido un papel de apoyo que las agentes educativas valoran:

- *“En la escuela normal le enfatizan a uno mucho en la lectura en voz alta: en la entonación de la voz, los matices y todo eso”*. (Agente educativa, Bucaramanga).
- *“Yo tampoco tuve capacitación en los laboratorios, pero en el Sena nos dieron un curso sobre cómo se les debe leer diferente a los niños para que se motiven con los cuentos”*. (Agente educativa, Soacha).
- *“Yo desde antes de Fiesta de la lectura yo les leía a los niños de mi hogar. Yo iba a pedir los libros al Banco de la República y traía y tenía mis cuentos. Entonces mi rutina de leer los cuentos no ha cambiado”*. (Agente educativa, Pasto).

Para entidades como el Cerlalc, una de las claves del éxito de Fiesta de la Lectura radica en su capacidad de ser una construcción colectiva con aporte de diversas instituciones,

en donde hay una capacidad de gestión compartida y puntos de vista que son respetados por todos.

- *“Yo creo que se está regresando al origen de que la Estrategia no es lo que dice una entidad sola, sino obviamente que es regido por el ICBF. Pero esto es una construcción colectiva de lo que estamos pensando con respecto al tema de la primera infancia”. (Entrevista a funcionario del Cerlalc).*

Para el ICBF esto también es claro, y a la pregunta de los evaluadores sobre cuáles creen que han sido los principales hitos en la historia de Fiesta de la Lectura, la respuesta es contundente:

- *Importancia del acuerdo multisectorial para la dotación con el Ministerio de Cultura a través del Plan de Nacional de Lectura y Escritura. Cada entidad aportó su know how y esto hay que celebrarlo porque beneficia a 1.2 millones de niños en primera infancia. (Entrevista con funcionario de ICBF).*
- *El resultado de la alianza con el Ministerio de Cultura es que hemos dotado más de 64 mil unidades de servicio. Y una cosa muy importante es que esa alianza con Mincultura le da legitimidad a la estrategia. (Entrevista con funcionario de ICBF).*

2.6 CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

El cuadro de la siguiente página analiza las diferentes metas de la Estrategia y califica el cumplimiento de dichas metas de acuerdo con el estado actual e desarrollo de la Estrategia.

Cuadro 2.12 – Cumplimiento de metas

INDICADOR	ASPECTOS EN LOS QUE SE HA AVANZADO	DIFICULTADES QUE SE HAN ENCONTRADO	CALIFICACIÓN (CUMPLE/ NO CUMPLE)
Colecciones y Kits usados en su totalidad por los niños y niñas de las unidades beneficiarias	A donde llegan las dotaciones se usan a plenitud. 95% de las UdS reportan que recibieron el kit. Su uso excede las expectativas de la Estrategia	Hay UdS que recibieron menos de 10 libros, y en muchos casos no hay correspondencia entre el número de libros y de niños, entonces es insuficiente la dotación.	✓
Mejores enfoques pedagógicos que integran las lecturas y escrituras en la cotidianidad y la tradición oral de cada región en la promoción del desarrollo integral de los niños.	Donde llega la Estrategia se potencia esta integración. Se encontraron efectos pedagógicos fuertes en las observaciones a las unidades de servicio	La integración depende en gran medida de las agentes educativas y sus capacidades, así como también del tipo de UdS	✓
Ambientes propicios para la comunicación en las unidades beneficiarias.	Se estimulan diferentes tipos de lenguajes de expresión artística en los niños y las niñas. Mejoras en la interacción adulto-niño, agente-padre	La disponibilidad de espacio y tiempo es limitada, y la formación que reciba la agente educativa definitivamente afecta su interacción con los niños y las niñas	✓
Conjunto de alianzas estratégicas para la diversificación de la biblioteca.	En los casos en los que se han logrado alianzas se potencia la Estrategia. Aquí el rol de los socios nacionales y regionales es de vital importancia	No existe dentro de los lineamientos de la Estrategia un responsable claro al respecto, pero no debería ser una responsabilidad de las agentes educativas.	✗
Integración de las actividades de la unidad beneficiaria con las actividades culturales del municipio.	Existen casos exitosos aislados, pero en general cuando se dan ayudan al desarrollo de la Estrategia	Pocos casos exitosos desintegrados lo que permite concluir que es importante que las actividades culturales deberían llegar a las UdS, ya que los lineamientos del ICBF limitan el desplazamiento de los niños y las niñas	✗
Padres de familia que participan en actividades de formación a niños a través del material de lectura. Mejores enfoques pedagógicos que integran las	Se han venido dando estas interacciones de manera natural por la llegada de la Estrategia. Se notan cambios progresivos en la mentalidad de los adultos por la relación de los niños y las niñas con los libros	Esta participación no debería ser de carácter obligatorio; más bien se debería identificar a cargo de quien está la interacción con los padres, y opciones para la capacitación de éstos en actividades de lectura	✓

Fuente: UT Econometría SEI

Capítulo 3

RECOMENDACIONES

Este capítulo resume los principales hallazgos y conclusiones de las dos evaluaciones realizadas, y plantea un conjunto de recomendaciones, formuladas de manera directa y clara, y que tienen en cuenta tanto los logros alcanzados por la Estrategia como los obstáculos observados durante su ejecución.

Estas recomendaciones plantean las intervenciones y modificaciones que el equipo evaluador considera deberían realizarse para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y lograr, en el mediano y largo plazo, los resultados esperados en los beneficiarios. Se espera que a partir de este conjunto de recomendaciones el ICBF cuente con insumos suficientes para establecer las reglas de operación adecuadas para la Estrategia. Las recomendaciones se presentan alrededor de las siguientes temáticas:

- Formación de las agentes educativas (cobertura y frecuencia)
- Actualización de la dotación entregada (cobertura, calidad y frecuencia)
- Adecuación a la Guía Pedagógica
- Mejora en los flujos de información entre actores de la Estrategia
- Definición de indicadores de seguimiento tanto de la operación como de los resultados
- Acciones para garantizar la sostenibilidad de la Estrategia
- Actividades de fortalecimiento de la Estrategia en lo local
- Otros aspectos operativos a optimizar

Para ello finalmente se incorpora un plan de implementación (o mejoramiento) que presenta las acciones prácticas de carácter específico que se deben realizar para implementar dichas recomendaciones.

3.1 PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

3.1.1 Principales hallazgos y conclusiones de la Evaluación de Operaciones

1. La planeación de largo plazo de la Estrategia, debe estar acompañada del diseño de una arquitectura institucional, al interior y alrededor del ICBF, que viabilice su ejecución. Este diseño organizacional debe incorporar las necesidades de recurso humano y tecnológico de acuerdo con las acciones estratégicas del plan de largo plazo y con la necesidad de una comunicación fluida y permanente tanto entre el nivel nacional y el territorio, como del nivel central con los socios y aliados estratégicos. La arquitectura debe considerar las instancias de coordinación, seguimiento y toma de decisiones, que sean necesarias.
2. Sistema de Información Operativo: Es urgente viabilizar y fortalecer el Sistema de Gestión de Información CUENTAME que apoye al funcionamiento operativo de la Estrategia Fiesta de la Lectura. El sistema debe permitir hacer seguimiento a los procesos, facilitar la comunicación entre actores de la estrategia, y tener control sobre el censo de unidades de servicio atendidas. También debe facilitar a los actores de la Estrategia el poder hallar respuestas inmediatas relacionadas con aspectos de los componentes de dotación, formación y seguimiento, en los cuales se encuentren involucrados. Dentro de la estructura organizacional de la Estrategia deben establecerse responsabilidades en los actores a nivel zonal para que apoyen a las madres comunitarias y agentes educativas en su interacción con el sistema ,de manera que éste sea una ayuda a su labor y no una tarea más.
3. Gestión financiera: La definición clara de las necesidades en cuanto a recursos humanos y tecnológicos, así como del alcance del sistema de información, unido a los costos observados en el desarrollo actual de la Estrategia permitirá tener los elementos necesarios para el costeo de la expansión futura de la Fiesta de la Lectura y la programación de las necesidades de financiación. Teniendo en cuenta la magnitud de las necesidades será importante establecer diferentes posibles fuentes de financiación que incluyan además de recursos del presupuesto nacional y municipal, préstamos de la banca multilateral y cooperación internacional.
4. Institucionalización de la formación y seguimiento: La formación de las madres comunitarias y de otras agentes educativas no debe estar a cargo de otras madres y agentes, sino de formadores profesionales que realicen formación, asistencia técnica, acompañamiento y seguimiento, directamente en las unidades de servicio.
5. Se propone que la actividad de formación en este último eslabón de la cadena, sea apoyada por asistentes de la Estrategia Fiesta de la Lectura a nivel zonal. Inicialmente, esta asistencia podría ser suministrada por particulares (socios

regionales o aliados locales). Pero, la planeación de la arquitectura institucional debe prever que gradualmente su prestación se vaya dando por personal vinculado al ICBF en el nivel zonal para tal fin y establecer protocolos claros para la selección.

6. Dos procesos de formación: Se propone que la Estrategia Fiesta de la Lectura contemple dos tipos de procesos de formación:
 - Uno referido a la Agente Educativa como mediadora del proceso de lectura y de forjador de lenguajes de expresión artística, que este enmarcado en el proceso pedagógico que le compete al ICBF como miembro de la Comisión Intersectorial y operador de la Estrategia De Cero a Siempre.
 - Otro orientado a los asistentes zonales de Fiesta de la lectura encargados de la formación de las Agentes Educativas, en su calidad de acompañantes del proceso.
7. Las actividades de asistencia técnica, además de lo pedagógico, deben incorporar un componente cuyo objetivo sea la facilitación del uso de los instrumentos de formación de la estrategia y la búsqueda de la reducción de la brecha digital. De esta manera se buscaría que el diplomado pueda ser tomado por todas las Agentes Educativas de cada unidad de servicio, de manera directa. Es importante no imponer metas que impliquen reducir los tiempos de formación. Al incorporar la estrategia de formación in-situ, lo normal es que el proceso del diplomado tome más tiempo para cada agente formada.
8. Sistema de Evaluación y Certificación³¹: En la medida que la formación incorpore un componente in-situ y este se valide para la obtención del diplomado por parte de las agentes educativas, será necesario establecer un sistema de evaluación y certificación de competencias, que permita garantizar la calidad de la formación otorgada y establecer un control adecuado sobre el trabajo realizado por los asistentes zonales de Fiesta de la Lectura.

3.1.2 Principales hallazgos y conclusiones de la Evaluación de Resultados

³¹ Dado que el período de estudio comprendido para la presente evaluación corresponde a los años 2007 a 2012, e incluso algo de 2013, no se tuvieron en cuenta los avances que pueda haber tenido la Estrategia en este frente.

1. Estrategia de Sostenibilidad: Fiesta de la Lectura necesita con urgencia una estrategia de sostenibilidad, pues de lo contrario las unidades donde hoy funciona pueden dejar de llevar a cabo la estrategia por deterioro de la colección o falta de capacidad. Para esto se ha planteado el establecimiento de programas de colaboración con aliados estratégicos del sector público y privado.
2. Búsqueda de aliados: Debe priorizarse la participación activa de editoriales, medios de comunicación, cajas de compensación familiar y bibliotecas públicas. Buscar aliados estratégicos con las autoridades municipales, fundaciones y empresa privada que apoyen en formación, dotación y acompañamiento, puede ser una buena estrategia, si se promociona desde el nivel nacional y no solamente se deja a la gestión que puedan llevar a cabo las agentes educativas, quienes por su carga laboral y su perfil excepcionalmente podrían tener éxito en esta tarea. Los asistentes zonales de Fiesta de la Lectura, pueden tener funciones de coordinación y promoción de estos convenios pero coordinados a nivel nacional y con el apoyo financiero y logístico para su promoción y difusión.
3. Presupuesto para reposición: De manera complementaria se recomienda que el Ministerio de Cultura, la Estrategia De Cero a Siempre, Presidencia de la República y aún los socios nacionales, contemplen incorporar en sus planes y presupuestos, rubros dirigidos a la reposición de las colecciones de libros de Fiesta de la Lectura.
4. Actualización de la información: Esto implicaría un trabajo permanente de los asistentes zonales propuestos, para actualización de la información de las unidades de servicio, a través del sistema de información operativo, con el fin de conocer estado de las colecciones y necesidades de reposición.
5. Mantenimiento de la Calidad: La calidad de los libros que componen la colección debe ser una prioridad aunque implique mayores costos, pues dentro de la filosofía de la Estrategia, el manejo, la manipulación y el préstamo en casa de los libros por parte de los niños, es un logro esencial que requiere de esta calidad, para evitar su rápido deterioro.
6. Lineamientos durante el tránsito: Por último se requiere de manera urgente dar lineamientos a las unidades de servicio para que en el proceso de transición a Centros de Desarrollo Infantil sepan cómo manejar las colecciones de libros que vienen de los hogares comunitarios y fortalezcan las acciones para articular Fiesta de la Lectura en las nuevas modalidades de atención del ICBF: familiar, institucional en el marco del POAI.
7. Evaluación de impacto: A partir de la programación de ampliación de la cobertura, se presenta la oportunidad de realizar un diseño experimental que permita levantar información de los niños y las niñas, así como de las Agentes Educativas tanto en

unidades de servicio intervenidas como en aquellas que aún no se intervienen. Si la entrada de la ampliación de la cobertura se realiza de manera gradual, pueden establecerse cohortes de intervención que permitan mediante tomas de información periódicas evidenciar las diferencias en el desarrollo infantil asociadas con las actividades de la Estrategia.

3.2 RECOMENDACIONES SOBRE LA OPERACIÓN

3.2.1 Formación de las agentes educativas (cobertura y frecuencia)

1. Consolidar la estructura pedagógica de la Estrategia Fiesta de la Lectura a través del Diplomado para agentes educativos, plantear su viabilidad, pertinencia y sostenibilidad a mediano plazo (quinquenal o decenal) y articularla con la política general del ICBF y con los proyectos pedagógicos de las unidades de servicio
2. Valorar el impacto educativo del componente virtual y a distancia del Diplomado implementado por el CERLALC y los socios regionales respectivamente, para establecer su eficacia en formación masiva de agentes educativos.
3. Consolidar el diplomado de Fiesta de la Lectura para formar y empoderar a los pedagogos de las regionales del ICBF en el conocimiento de Fiesta de la lectura y darles un protagonismo mayor, que les permita optimizar la asistencia técnica, coordinar la estrategia en sus zonas y generar nuevo conocimiento pedagógico.
4. Explorar con la Red de radios comunitarias de Colombia o con Señal Colombia la posibilidad de hacer alianzas para generar un programa de formación que amplíe la cobertura de la Estrategia.
5. Establecer de común acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional la forma de articulación en las competencias de lectura y escritura de los niños del nivel superior de primera infancia (5-6 años), que entrarán a la educación básica primaria.
6. Establecer formalmente protocolos para la selección de formadores. Contratar a los mejores para que ingresen al Instituto y tengan estabilidad que les permita construir el capital humano de la Estrategia.
7. Mantener y fortalecer la elaboración de guías y materiales pedagógicas para los formadores, que recojan la experiencia (*know how*) de Fiesta de la lectura y en caso de cambios de socios, permita que los nuevos se acomoden a las bases y fundamentos de la Estrategia.
8. Fortalecer las propuestas, currículos y estrategias pedagógicas en el componente de “lenguajes de expresión artística” de la Estrategia (teatro, títeres, canto, dibujo, etc.).

3.2.2 Actualización de la dotación entregada (Cobertura, calidad y frecuencia)

1. Ampliación de cobertura: La evaluación recomienda continuar con la expansión de la estrategia Fiesta de la Lectura a todas las Unidades de Servicio de los municipios donde tiene presencia el ICBF. Esto permitirá darle a la Estrategia el carácter nacional que requiere como parte integral de la Estrategia De Cero a Siempre e implica elaborar una planeación de mediano y largo plazo cuya meta sea el cubrimiento en un tiempo razonable, del 100% de las unidades de servicio con una dotación más completa de libros y la formación del 100% de las agentes educativas
2. En la medida que los recursos tecnológicos disponibles en las unidades de servicio son escasos y heterogéneos, es importante que se presupueste una dotación tecnológica adecuada para los asistentes zonales de Fiesta de la Lectura para que tengan la capacidad de proporcionar , a todas las agentes educativas, el acceso a los materiales electrónicos

3.2.3 Adecuación a la Guía Pedagógica

1. Herramientas interactivas: Se recomienda dar continuidad y consolidar las herramientas interactivas que han surgido en el marco de la Estrategia. A medida que el proceso de transición de los hogares comunitarios, para transformarse en Centros de Desarrollo Infantil sea una realidad, y se cuente con una asistencia técnica más cercana y frecuente, las herramientas interactivas serán mucho más efectivas, tanto para la formación de las agentes pedagógicas como para fomentar y cualificar la lectura entre ellas.
2. Algunas de estas herramientas son: Conversaciones sobre libros en blogs y redes sociales; intercambio de información sobre las lecturas, en el micrositio web de la Estrategia; la Red virtual de conocimiento que se encuentra en proceso de conformación, que permita a las Agentes Educativas de diversas regiones, sistematizar las buenas prácticas de fomento de la lectura, presentarlas a sus colegas e intercambiar con ellos información; entre otras herramientas que puedan surgir en el futuro.
3. Diplomado: Se recomienda continuar con la estrategia de formalización de la educación de las agentes educativas mediante un diplomado con un componente virtual o a distancia y otro componente presencial.
4. Se propone que el componente presencial incorpore las horas de formación, asistencia técnica y acompañamiento prestadas por los asistentes zonales de Fiesta

de la Lectura, propuestos anteriormente en el componente de operaciones. En los casos en los que se requiera desplazamiento de las madres comunitarias o agentes educativas a eventos de formación presenciales, debe seguirse cubriendo el costo del traslado y definirse mecanismos de coordinación con la Entidades Administradoras del Servicio, para su reemplazo en casos en los cuales su ausencia incluya días de atención, sea por la duración del evento o los tiempos requeridos para su movilización.

5. La expansión de la estrategia y la necesidad de universalizar la formación de las agentes educativas, exige la producción de materiales pedagógicos para los formadores, que recojan la experiencia de Fiesta de la lectura y en el caso de cambios de socios, que permita que los nuevos se ajusten a las bases y fundamentos de la Estrategia. Este material puede ser: físico como cartillas y guías en papel; y/o electrónico, como software, videos y libros virtuales. Al momento de la evaluación el equipo de Fiesta de la Lectura ya presentaba avances en este frente de trabajo.

3.2.4 Promoción e implementación de las prácticas pedagógicas

1. Re-significación de las Prácticas Pedagógicas: En los procesos de Formación se propone hacer un énfasis especial en el sentido y orientación de las prácticas, para que en todos los casos las Agentes Educativas las puedan llevar a cabo de una manera muy consciente. Así, los procesos pedagógicos podrán reorientarse para re-significar las prácticas cotidianas de las Agentes Educativas, hacerlas parte de sus rutinas, de una manera más homogénea y estructurada. Dada la dinámica de la Estrategia, con el desarrollo del Diplomado y la mesa pedagógica ha sido posible avanzar en esta parte del proceso de Formación.
2. Prácticas de lectura con bebés de menos de un año: Un elemento importante que se debe tener en cuenta en la formulación de lineamientos pedagógicos y en el diseño de instrumentos de formación es la necesidad que las Agentes Educativas aprendan a conocer de la manera como los niños aprenden y el tipo de capacidades que se deben privilegiar en los diferentes rangos de edad. Particularmente esto permitirá establecer prácticas pedagógicas adecuadas para los niños y niñas menores de un año, que resulten significativas en la formación del gusto por la lectura. Debe buscarse la comprensión del sentido que tiene dentro de las colecciones la presencia de libros-álbum que privilegian la presentación de imágenes y texturas, así como su forma de uso.
3. Inclusión en la cultura escrita: En concordancia con los alcances que se definan en coordinación con el Ministerio de Educación Nacional, se propone introducir

dentro de los planes de formación asociados a la Estrategia. el componente de familiarización con la lengua escrita (no necesariamente dentro de la codificación alfabética). La Estrategia Fiesta de la Lectura puede ser muy importante para inclusión de los niños de primera infancia en la cultura escrita, lo cual permite canalizar adecuadamente la curiosidad que los libros estimulan en los niños frente a sus propios procesos de lectura y escritura.

3.2.5 Mejora en los flujos de información entre actores de la Estrategia

1. Padres como mediadores secundarios de lectura: En la formulación de los objetivos de largo plazo y los lineamientos pedagógicos es importante considerar el modo cómo los padres de los niños se involucrarán en la Estrategia, como mediadores secundarios de lectura. En todo caso se propone establecer herramientas, oportunidades y espacios, complementarios a las unidades de servicio, para prestar apoyo a los padres que requieran formación para su mediación. Esto se puede desarrollar mediante programas específicos de formación de padres y préstamo de libros, desarrollados con aliados estratégicos públicos y privados. La participación de los padres en este tipo de programas debe ser voluntaria y de ninguna forma significar una carga de trabajo para las madres comunitarias

3.2.6 Establecimiento de indicadores de seguimiento tanto de la operación como de los resultados

1. Planeación pedagógica a mediano y largo plazo: Con base en esta visión, es necesario establecer los objetivos de corto, mediano y largo plazo que tracen la ruta que deberá seguir la estrategia. A partir de los objetivos en diferentes horizontes de planeación, se deben estructurar acciones estratégicas que lleven a cumplirlos, así como formular indicadores que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de dichos objetivos. También se deben establecer metas para dichos objetivos, así como mecanismos de retroalimentación que permitan en cualquier momento, reformular las acciones o reconsiderar las metas, ante situaciones no previstas.
2. Estos elementos de planeación pedagógica, deben articularse y concertarse en primera instancia al interior del Gobierno Nacional y en segunda instancia discutirse y validarse con otros actores y socios estratégicos, públicos y privados, que: participan, han participado o puedan participar en la Estrategia a futuro. Así como con expertos y académicos que puedan aportar ideas y experiencias.

3. Es necesario establecer mecanismos de evaluación e indicadores de seguimiento que permitan valorar y monitorear la eficacia educativa del componente virtual y a distancia del diplomado. La experiencia del diplomado debe tener una retroalimentación permanente para rescatar las lecciones aprendidas y consolidar los factores de éxito³².

3.2.7 Acciones para garantizar la sostenibilidad de la Estrategia

1. Planeación pedagógica a mediano y largo plazo: Paralelamente a la planeación de la expansión debe establecerse oficialmente una visión de largo plazo sobre las transformaciones que se esperan dentro el desarrollo infantil, a partir del
 - incentivo a la lectura,
 - la adaptación cultural de las prácticas
 - y el estímulo de los lenguajes de expresión artística.

Naturalmente, esta formulación debe hacerse en concordancia con los objetivos de largo plazo del ICBF y de la política de atención a la primera infancia. Igualmente, esta visión de largo plazo debe estar articulada con el nivel de desarrollo de las competencias de lectura y escritura, que el Ministerio de Educación Nacional espera para de los niños y niñas que entrarán a la educación básica primaria, aunque este no sea un objetivo central del ICBF.

2. Lineamientos, manuales y guías: En concordancia con las acciones estratégicas definidas, deben establecerse los lineamientos, estándares y planes curriculares que formalicen el componente de formación de la Estrategia. Un esfuerzo grande en este proceso, que no se considera dentro del alcance de la presente evaluación, se hizo teniendo como referencia el diseño metodológico del Diplomado.
3. A partir de dichos lineamientos, estándares y planes curriculares podrá elaborarse un Manual Operativo de la estrategia que guíe los procesos operativos de dotación, formación y acompañamiento. Esto hará necesario reestructurar la guía pedagógica, de acuerdo con los objetivos de desarrollo de lenguajes expresivos, promoción de la lectura y adecuación cultural.
4. Fortalecer la planta de recurso humano a nivel nacional: En particular se requerirá un coordinador y un equipo de apoyo para cada uno de los programas que conformen la Estrategia a futuro, algunos de los cuales se proponen en las siguientes secciones.

³² Para estos fines el CERLALC contrató una evaluación para dar cuenta de los avances en estos aspectos.

5. Crear una estructura a nivel zonal: Además, como se verá más adelante, será necesario contar con una planta de personal en los centros zonales para enfrentar adecuadamente los retos que la universalización de la Estrategia implica.
6. Intercambio de Experiencias: Se recomienda que los directivos de la Estrategia establezcan contactos, para intercambiar experiencias con otras entidades públicas y privadas a nivel internacional que hayan tenido o estén desarrollando estrategias masivas de formación de adultos, y otros que realicen programas extensos de promoción de lectura o de educación en primera infancia. Estos intercambios pueden incluir visitas de ayuda mutua, así como la asistencia a eventos internacionales sobre el tema o la organización de los mismos para convocar expertos internacionales y difundir la estrategia.

3.2.8 Actividades de fortalecimiento de la Estrategia en lo local

1. Se propone establecer un programa para vincular autoridades territoriales y otras entidades (como bibliotecas y empresas públicas) así como un programa ambicioso de promoción y estímulo a la participación de la empresa privada, gremios y entidades sin ánimo de lucro. Para esto debe diseñarse una campaña de difusión de la Estrategia dirigida a las áreas de responsabilidad social empresarial, fundaciones empresariales y otras ONG con objetivos dirigidos a la primera infancia o la educación. Deben también establecerse tanto reglas de participación, como prototipos de convenio de alianza, para diferentes niveles de involucramiento, los cuales podrían ir desde la simple donación de fondos, hasta relaciones más complejas como la franquicia de la marca de la Estrategia, en proyectos de educación, cultura y promoción de lectura en primera infancia, desarrollados totalmente por el aliado. Esta estrategia no debe limitarse solamente a apuestas a nivel nacional, sino que también debe tener capacidades regionales que sirvan como soporte al fortalecimiento y extensión de la Estrategia en los territorios.
2. Pedagogos Zonales: Debe involucrarse a los pedagogos zonales en el desarrollo de la Estrategia, en un papel de articuladores entre la labor del asistente zonal de la estrategia y las otras acciones y programas del ICBF dirigidos a la primera infancia, para que este hecho sea una realidad el Instituto trabaja en acciones internas que liberarían tiempo en la agenda de los pedagogos para que sea invertidos en labores de su competencia. Igualmente, el apoyo de los asistentes permitiría aliviar la carga de trabajo de los pedagogos zonales del ICBF. Sin embargo, es importante que a dichos asistentes que no se les asignen otras tareas administrativas no relacionadas con la Estrategia, para evitar sobrecargas de trabajo como las que experimentan algunos pedagogos zonales.

3.2.9 Otros aspectos operativos a optimizar

1. **Herramientas complementarias:** Se propone que el trabajo de los asistentes zonales de Fiesta de la Lectura, en la formación de las Agentes Educativas, se complemente y apoye, mediante el desarrollo y consolidación de herramientas complementarias. Algunas de las herramientas que se proponen ya se han probado durante la ejecución de Fiesta de la Lectura y se verán potenciadas y viabilizadas mediante el acompañamiento y la asistencia técnica
2. Dentro de los Programas que se pueden desarrollar dentro de la Estrategia, los cuales pueden ser apoyados y patrocinados por empresas públicas y privadas están los programas de radio o televisión a nivel local. Pueden ser de dos tipos:
 - Dirigidos a las agentes educativas con el objetivo de compartir experiencias y complementar su formación
 - Dirigidos al público en general, para hablar de literatura y realizar lecturas de libros infantiles.

En ambos casos deben establecerse lineamientos para su desarrollo y generar materiales estandarizados, los cuales deben ser usados adecuadamente para tener uso a la franquicia de la marca de la Estrategia.

3. Otro tipo de programas que se pueden desarrollar al interior de la Estrategia, con el patrocinio de entidades públicas y empresas privadas son los festivales o ferias de lectura. Serían eventos itinerantes, en los cuales se lleven conferencias pedagógicas, charlas con autores, lecturas de cuentos, donaciones de libros y otras actividades culturales a un municipio, localidad o comunidad. Se debería promover la asistencia a ellos, tanto de las agentes educativas como de los padres de familia con sus hijos.

3.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista de la implementación de las recomendaciones estas se pueden agrupar en tres grandes acciones que recogen los diferentes aspectos planteados anteriormente:

- **Acción 1:** Planeación de mediano y largo plazo de la estrategia, la cual incluye
 - Propuesta, discusión y formulación de la misión y la visión de largo plazo de Fiesta de la Lectura como estrategia pedagógica de la Política de Atención Integral a la Primera Infancia, al interior del Gobierno Nacional (Presidencia, ICBF, MEN, Mincultura)

- Establecimiento de las grandes acciones estratégicas consistentes con dicha misión, las cuales deben incluir:
 - La estrategia pedagógica en general, incluyendo los aspectos del desarrollo infantil que se busca potenciar en los niños, en cada edad; las acciones a desarrollar con los padres y familia en general; así como el papel de las comunidades y otros actores públicos y privados en el desarrollo infantil, la cual presenta avances considerables al momento de realizar el presente análisis.
 - La estrategia de formación del capital humano para la atención de la primera infancia, las competencias y énfasis deseados en las agentes educativas, para la resignificación de sus prácticas pedagógicas. Incluye la estructuración de la estrategia multimodal que combina capacitación, acompañamiento y asistencia técnica in-situ, formación virtual o a distancia; y espacios de interacción e intercambio de experiencias.
 - La estrategia para la dotación y mantenimiento permanente de los elementos necesarios para el desarrollo del componente pedagógico de la atención (tanto libros, cojines y estantes, como materiales didácticos, lúdicos y para el desarrollo artístico), especialmente las acciones necesarias para la adecuación de los materiales de acuerdo a las edades.
 - La estrategia organizativa para la conformación de una arquitectura institucional adecuada,
 - La estrategia de manejo de la información, seguimiento y evaluación.
 - La estrategia de comunicaciones
- Definición de programas y proyectos-tipo para implementar las estrategias
 - Programas para el desarrollo de la estrategia en lo local mediante alianzas con autoridades públicas, empresas privadas y ONGs para el desarrollo de proyectos específicos de educación, cultura, desarrollo artístico y promoción de lectura en primera infancia.
- Establecimientos de indicadores y metas, para los objetivos misionales, acciones estratégicas y programas.
- Diseño del Plan de Formación, el cual debe establecer:
 - Las temáticas y actividades a desarrollar en cada sesión de acompañamiento in-situ,
 - El contenido, herramientas de aprendizaje y formas de articulación de los ambientes virtuales de aprendizaje
 - Los materiales, procedimientos y necesidades de comunicación para la aplicación de la estrategia a distancia

- Los contenidos complementarios a desarrollar en posibles alianzas para el uso de medios masivos de comunicación en los procesos de formación
- Desarrollo de un Manual Operativo dinámico (caja de herramientas que se acceda a través del sistema) que incluya:
 - Las definiciones generales de política,
 - Los objetivos, lineamientos y otros elementos de planeación antes mencionados,
 - Los actores involucrados, funciones, instancias de coordinación y procedimientos, a través y por fuera del sistema de gestión operativo
 - Acceso a las guías estándares, planes curriculares, y herramientas didácticas complementarias e interactivas para la formación de formadores.
- Acción 2: Reingeniería institucional de la estrategia, la cual incluye
 - Definición de la estructura organizacional de la estrategia, incluyendo coordinaciones y personal de apoyo a nivel nacional, como la incorporación de asistentes pedagógicos a nivel zonal
 - Estructuración de funciones de cada uno de los actores del nuevo organigrama
 - Costeo y presupuesto de la nueva estructura operativa
 - Determinación del papel que jugarán los socios nacionales y regionales a partir de la siguiente fase
 - Planeación Financiera
 - Proyección de mediano y largo plazo los flujos de fondos necesario para lo operación,
 - Planeación de fuentes posibles de financiación y
 - Definición de acciones requeridas para la gestión financiera
 - Contratación de personal y dotación (mobiliario y equipos)
 - Contratación del equipo humano básico de coordinación
 - Compra de mobiliario y equipo a nivel nacional
 - Contratación de la planta de personal planeada, de acuerdo con los esquemas establecidos
 - Compra de mobiliario y equipo para el nivel zonal

- Acción 3: Diseño e implementación del Sistema de Gestión Operativo de la Estrategia, la cual incluye³³:
- Definición de Requerimientos
 - Definición de las necesidades mínimas de información al interior del sistema para la operación de la estrategia, que servirán de base para definir la estructura de bases de datos del sistema, incluyendo la requerida para conocer:
 - Las características de las unidades de servicio;
 - Las características de las agentes educativas de cada unidad de servicio; el inventario de libros en las unidades de servicio (cuántos, cuáles y en qué estado se encuentran);
 - Las características de los niños atendidos (edad, fechas entrada, estructura familiar, condiciones especiales);
 - Las características del centro zonal (nombres, cargos, datos de contacto);
 - Las características del pedagogo zonal (perfil profesional, formación con la estrategia, edad etc.);
 - Las características del asistente pedagógico (tipo de vinculación, dotación tecnológica y material didáctico a cargo, indicadores de seguimiento y evaluación, perfil profesional, formación con la estrategia, edad etc.);
 - El registro de actividades del asistente zonal (visitas a cada UdS, participantes, evaluación de actividades, programación de actividades futuras);
 - El registro de actividades del socio regional (desarrollo de laboratorios de formación para asistentes y pedagogos, demás labores asignadas en los contratos); registro de actividades del socio nacional (según convenios); registro de programas y proyectos (alianzas y convenios, proyectos y actividades de los programas, programación de compromisos); y el registro de comunicaciones oficiales entre usuarios del sistema.
 - Definición los tipos de usuario y niveles de acceso a la información
 - Definir las transformaciones requeridas de la información (reportes y cálculo de indicadores)
 - Determinar las necesidades de adecuación y dotación tecnológica (hardware y software)

³³ Actualmente el ICBF trabaja con la herramienta CUENTAME para manejar la gestión operativa de la Estrategia, que incluye muchos de los requerimientos enunciados en esta acción. Sin embargo, la UT, de acuerdo con los hallazgos de la evaluación, ve oportunidades de mejora para que la funcionalidad del sistema sea aún mayor a la actual, los cuales deben analizarse al interior del Instituto.

- Presupuestar el costo total del sistema y su cronograma de implementación.
Determinar la fuente y disponibilidad de recursos
- Contratar el diseño e implementación del sistema (hardware y software)
 - Estructurar los pliegos a partir de los requerimientos, costos y cronograma
 - Convocatoria y proceso de selección
 - Contratación
 - Discusión y aprobación del diseño
 - Seguimiento y supervisión del desarrollo
 - Pruebas
 - Capacitación y asistencia técnica
 - Instalación y puesta en marcha

El cuadro de la siguiente página presenta el plan de implementación de las recomendaciones formuladas.

Cuadro 3.1 – Plan de implementación de las recomendaciones formuladas.

Tema	Acción	Tarea	Responsable y otros actores involucrados	Tiempo estimado de implementación (Fechas)	Observaciones, factores de riesgo
1	1.1	Planeación de mediano y largo plazo de la estrategia	Propuesta, discusión y formulación de la misión y la visión de largo plazo de Fiesta de la Lectura como estrategia pedagógica de la Política		
1	1.2	Planeación de mediano y largo plazo de la estrategia	Establecimiento de las grandes acciones estratégicas		
1	1.3	Planeación de mediano y largo plazo de la estrategia	Definición de programas y proyectos-tipo		
1	1.4	Planeación de mediano y largo plazo de la estrategia	Establecimientos de indicadores y metas		
1	1.5	Planeación de mediano y largo plazo de la estrategia	Diseño del Plan de Formación		
1	1.6	Planeación de mediano y largo plazo de la estrategia	Desarrollo de un Manual Operativo dinámico		
2	2.1	Reingeniería institucional de la estrategia	Definición de la estructura organizacional		

Tema	Acción	Tarea	Responsable y otros actores involucrados	Tiempo estimado de implementación (Fechas)	Observaciones, factores de riesgo
2	2.2	Reingeniería institucional de la estrategia	Planeación Financiera		
2	2.3	Reingeniería institucional de la estrategia	Contratación de personal y dotación		
3	3.1	Diseño e implementación del Sistema de Gestión Operativo	Definición de requerimientos		
3	3.2		Presupuesto y cronograma		
3	3.3		Diseño, desarrollo e implementación		

Fuente: UT Econometría SEI

BIBLIOGRAFÍA

- Cabrejo P, E., & otros. (2008). Música de la lengua, literatura y organización psíquica del bebé. (B. Nacional, Ed.) *Música y literatura infantil colombiana*(2), 6-14.
- Chambers, A. (2007). *El ambiente de la lectura*. México: Fondo de Cultura Económica.
- De cero a Siempre, (2013). *Fundamentos Políticos, Técnicos y de Gestión*. Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia,
- Espantapájaros Taller (2007). Diseño conceptual y metodológico formulado para el ICBF en 2007.
- ICBF, (2011). Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario.
- ICBF, (2012, 2013). Anexos técnicos de la Estrategia Fiesta de la Lectura.
- Kalman, J. (2004). *Saber lo que es la letra*. México: Siglo XXI, Editores.
- Marín, C. (2001). La lectura en voz alta. (Comfenalco-Antioquia, Ed.) *Animación y promoción de lectura*.
- Not, L. (1983). *Las pedagogías del conocimiento*. México: FCE.
- Rodríguez, G., & otros. (2009). *Ideas para formar lectores. 30 actividades paso a paso*. Medellín: Comfenalco-Antioquia.
- Sánchez Lozano, C. (2014). *Prácticas de lectura en el aula. Orientaciones didácticas para docentes*. Bogotá: MEN-Cerlalc.
- Talleres y Espectáculos Espantapájaros Ltda. (2007). *La Fiesta de la Lectura: Diseño Conceptual y Operativo*. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Bogotá.
- Vega, M. (2012). *Fiesta de la Lectura: Una estrategia para fomentar los lenguajes, la literatura y la expresión artística desde la primera infancia*. Recuperado el marzo de 2014, de <http://www.deceroasiempre.gov.co/>: <http://www.deceroasiempre.gov.co/Prensa/Documents/Milbany-Vega.pdf>

Venegas, M. (2007). *Por una ciudadanía plena. Hacia unas políticas distritales para las bibliotecas escolares*. Bogotá.