



Fundalectura 2040:

Un estudio Prospectivo sobre el Futuro de la Lectura y la Escritura en Colombia

María Camila Pineda Tovar, Diana Carolina Rey Quintero, Jaime Andrés Rincón Moreno,
Jesika Leonor Toncel Mendoza y César Orlando Vargas Castro

Rubiela Gómez Gómez

Tutora

Maestría en Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Universidad del Rosario

Bogotá D.C., Colombia

Junio 2024

Contenido

Contenido	2
Agradecimientos	7
Perfiles	8
Resumen Ejecutivo	10
Introducción	11
Objetivos	12
General.....	12
Específicos.....	12
Problema	13
Antecedentes	15
Marco Teórico.....	19
¿Cómo se Entienden las Culturas Escritas en el Rol de Fundalectura?.....	19
Desarrollo Humano.....	20
Enfoque de Capacidades.....	20
La Interculturalidad	22
Enfoque de Formación.....	23
Marco Referencial.....	25
Epistemología y Crítica de la Prospectiva y los Estudios del Futuro: una Visión desde América Latina	25
Prospectiva y Política Pública para el Cambio Estructural en América Latina y el Caribe.....	26
La Lectura en la Gobernanza Cultural para Impulsar el Desarrollo de la Economía y Fortalecer la Cohesión Social	27

Proyecto de Consultoría para Fomentar la Cooperación entre las Casas de Cultura de la Región del Guavio de Cundinamarca	27
Consultoría y Diseño de Modelo de Gestión para la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (FCCJJ).....	28
Marco Normativo.....	30
Ley 98. 22 de Diciembre de 1993.....	30
Ley 115. 8 de Febrero de 1994	31
Decreto 1860. 3 de Agosto de 1994	32
Decreto 1421. 29 de Agosto de 2017	32
Plan Nacional de Cultura 2024-2038: Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz.....	32
Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad: Leer es mi Cuento.....	35
Metodología	37
Estudio de Caso	37
Investigación de Prospectiva	38
Análisis Prospectivo	40
Fases de la Metodología	41
Matriz DOFA	42
Sobre las Debilidades	42
<i>Permanencia de Expertos en los Comités de Valoración.....</i>	<i>42</i>
<i>Limitaciones Financieras.....</i>	<i>42</i>
<i>Rotación de Personal.....</i>	<i>43</i>
<i>Comunicación Estratégica.....</i>	<i>43</i>
Sobre las Oportunidades	43

<i>Desarrollo de Estrategias Inclusivas en Colaboración con Instituciones</i>	
<i>Gubernamentales</i>	43
<i>Innovación en la Promoción de la Lectura</i>	43
<i>Adaptación a Nuevas Metodologías Educativas</i>	43
<i>Adaptación Tecnológica</i>	43
Sobre las Fortalezas	44
<i>Desarrollo de Proyectos Inclusivos</i>	44
<i>Experiencia en Políticas de Lectura y Escritura</i>	44
<i>Reconocimiento Institucional</i>	44
<i>Certificaciones y Experiencia en Procesos Bibliotecarios</i>	45
<i>Diseño de Proyectos Orientados al Beneficio Comunitario</i>	45
Sobre las Amenazas	45
<i>Competencia de Otras Organizaciones</i>	45
<i>Limitaciones Políticas y Cambios en el Entorno Político o Social</i>	45
<i>Cambios en los Hábitos de Consumo de Información y Brecha Digital</i>	46
<i>Resultados Educativos Deficientes</i>	46
<i>Inestabilidad en Comunidades Objetivo y Resistencia al Cambio</i>	46
A Modo de Resumen	46
Análisis de Expertos	48
Matriz de Importancia y Gobernabilidad: IGO.....	51
Variables para el análisis	51
Aplicación del instrumento.....	52
Resultados de la aplicación.....	54
Priorización y análisis.....	55
<i>Factores internos</i>	55

<i>Factores externos</i>	57
Matriz de Tendencias.....	60
Matriz de Cambio	74
Análisis de la Matriz de Cambio	80
Direccionadores de futuro.....	82
Esquema de Sintaxis Lógica	83
Matriz de Hipótesis.....	84
Diseño de los Escenarios	91
<i>Escenario N° 1: Libro Deshojado</i>	93
<i>Escenario N° 2: Libro Deslucido</i>	95
<i>Escenario N° 3: Libro Renovado</i>	97
<i>Escenario N° 4: Libro Iluminado</i>	99
Escenario Apuesta: Libro Renovado	101
<i>En el año 2040 Fundalectura es</i>	101
Imperativos Estratégicos.....	102
Estrategias.....	103
Acciones a Corto Plazo (1-5 años)	103
<i>Fortalecimiento Institucional</i>	103
<i>Innovación en Programas y Servicios</i>	103
<i>Ampliación de Cobertura y Equidad</i>	104
<i>Comunicación y Movilización Política y Social</i>	104
<i>Gestión de Alianzas Estratégicas</i>	104
Acciones a Mediano Plazo (6 -10 años)	105
<i>Fortalecimiento Institucional</i>	105
<i>Innovación en Programas y Servicios</i>	105

<i>Ampliación de Cobertura y Equidad</i>	105
<i>Comunicación y Movilización Política y Social</i>	105
<i>Gestión de Alianzas Estratégicas</i>	106
Acciones a Largo Plazo (11-16 años).....	106
<i>Fortalecimiento Institucional</i>	106
<i>Innovación en Programas y Servicios:</i>	106
<i>Ampliación de Cobertura y Equidad</i>	107
<i>Gestión de Alianzas Estratégicas</i>	107
<i>Comunicación y Movilización Política y Social</i>	107
Conclusiones	109
Referencias.....	111
Lista de Tablas	120
Lista de Figuras.....	121

Agradecimientos

A la vida, al cielo y a mi familia por permitirme llegar justo ahora a este destino de mi vida académica y personal. A mis colegas, por su resonancia, compañía, respaldo y abrazo. A mis docentes, modelos y referentes en mi quehacer pedagógico, día por día ¡Gracias!

César Orlando

A mis padres dónde sea que estén, es para ustedes.

A mis hijas Julia y Carmen por ser mi impulso diario y regalarme su tiempo, a H por la paciencia, el café, el consentimiento y por darme la mano para decirme siempre que puedo con todo. A mis compañeros de este proyecto por su mirada, su profesionalismo y por enseñarme tanto.

Diana Carolina

A mi hija Ana Sofía y a mi familia por su constante pulsión en este latir vital; intrincado pero grandioso. A mis compañeros de proyecto por su paciencia, dedicación, guía y aprendizaje mutuo; virtualizados pero cercanos. A los docentes y a la tutora Rubiela por ser el faro en un escenario sui generis para mí. A Nogales por ser mi referente.

Jaime Andrés

A Dios, mis padres, mis hermanos y mi hijo Carlos Mario, por ser mi motor, mi impulso y mi soporte en los momentos en que sentía que no podía más. A mi tía Darcy, por recordarme mi propósito. A mis compañeros, que con su motivación y constancia sacaron lo mejor de mí. A Bill y a todos los que estuvieron, gracias.

Jesika Leonor

Agradezco a mi familia por su constante apoyo, ya que sin ellos este logro no sería posible. A Santiago, por brindarme su amor, compañía y admiración en cada paso. A mis profesores, tutores y compañeros, por todo el aprendizaje compartido haciendo de esta una experiencia emocionante y de mucho crecimiento personal.

María Camila

Perfiles

César Orlando Vargas Castro

Licenciado en Educación Preescolar de la Universidad Santo Tomás, Especialista en Gerencia y Gestión Cultural y, candidato a Magister en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Ha sido promotor de lectura, líder de proyectos bibliotecarios, consultor de educación inicial, asesor de bibliotecas públicas y formador de formadores. Actualmente es docente del programa Aulas Hospitalarias de la Secretaría de Educación de Bogotá.

cesar.vargas634@educacionbogota.edu.co

Diana Carolina Rey Quintero

Profesional en Comunicación Social de la Universidad Javeriana, Especialista en Gestión Cultural y candidata a Magister en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Actualmente es directora ejecutiva de Fundalectura, entidad líder en mejorar el acceso al libro y la educación en Colombia. Fue directora de la Feria Internacional del Libro de Bogotá durante 8 años y dirigió su transformación. Hizo parte del equipo que consiguió la designación de Bogotá como Capital Mundial del libro en 2007.

diana.rey@fundalectura.org.co

Jaime Andrés Rincón Moreno

Profesional en Estudios Literarios, Especialista en Gerencia y Gestión Cultural y, candidato a Magíster en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Actualmente, es director de Biblioteca en el Colegio Los Nogales, Bogotá. Ha liderado proyectos bibliotecarios, editoriales y museográficos, y ha sido jurado en concursos nacionales de escritura. Su investigación se centra en gestión cultural, educación y administración de bibliotecas, con énfasis en ambientes de aprendizaje innovadores y fomento de la ciudadanía crítica.

jrincon@nogales.edu.co

Jesika Leonor Toncel Mendoza

Profesional en Trabajo Social, Especialista en Gerencia y Gestión Cultural y, candidata a Magíster en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Actualmente es Profesional Especializada de la Agencia Cultural del Banco de la República, Riohacha.

jtonceme@banrep.gov.co

María Camila Pineda Tovar

Licenciada en música del Conservatorio del Tolima, Especialista en Gerencia y Gestión cultural y candidata a Magister en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Actualmente es orquestadora, asesora de políticas culturales, gestora cultural, integrante del colectivo cultural Jai Kera Wera y directora del equipo de voluntarios de la Fundación Macondo Libre.

mariacam.pineda@urosario.edu.co

Resumen Ejecutivo

El estudio "Fundalectura 2040: Un estudio prospectivo sobre la escritura y la lectura en Colombia" explora el futuro de la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad en Colombia. Su objetivo es identificar tendencias emergentes y escenarios futuros para fortalecer el impacto cultural de la Fundación y posicionarla de manera innovadora. Basado en un marco teórico que incluye el desarrollo humano, el enfoque de capacidades y la interculturalidad, el estudio se fundamenta en la comprensión de las culturas escritas y su rol en el progreso social.

Su metodología combina análisis DOFA, consulta a expertos, priorización de variables estratégicas y diseño de escenarios, con las cuales se identifican seis variables clave: gestión de bibliotecas, inclusión y participación, promoción de lectura, innovación en prácticas de LEO, relaciones intersectoriales y tendencias educativas. Se construyen cuatro escenarios posibles para Fundalectura en 2040: libro deshojado, libro deslucido, libro renovado y libro iluminado, marco en el cual se selecciona el escenario del *libro renovado* como el más prometedor.

El estudio propone un plan estratégico a 16 años con acciones concretas estructuradas en cinco imperativos estratégicos: fortalecimiento institucional, innovación en programas y servicios, ampliación de cobertura y equidad, comunicación y movilización política y social, y gestión de alianzas estratégicas. En conclusión, ofrece una hoja de ruta para que Fundalectura se convierta en un actor clave en la construcción de un futuro equitativo y próspero para Colombia a través de la lectura, la escritura y la oralidad.

Palabras clave: Fundalectura, estudio de caso, prospectiva, escenarios futuros, gestión cultural, estrategia, gestión de bibliotecas, inclusión, innovación, participación; promoción de lectura, escritura y oralidad; relaciones intersectoriales, tendencias educativas.

Introducción

Al considerar la trascendencia del fomento de la lectura y la escritura en la sociedad, Fundalectura emerge como un agente fundamental en el ámbito de la gestión cultural en Colombia. Su enfoque en la alfabetización y el disfrute de la lectura no solo incide en el progreso social y cultural del país, sino que también contribuye a la formación de ciudadanos más críticos y participativos.

Al llevar a cabo un análisis prospectivo y anticipar posibles escenarios futuros, Fundalectura puede robustecer su impacto cultural, adaptarse a un entorno en constante cambio y asegurar su viabilidad a largo plazo. Esto redundará no sólo en beneficio de la propia fundación, sino también en repercusiones positivas para la sociedad colombiana en cuanto a acceso a la cultura escrita y el desarrollo personal. Para llevarlo a cabo es necesario establecer conexiones académicas, metodológicas, históricas, experimentales y normativas que permitan establecer una guía conceptual y metodológica sobre la prospectiva en organizaciones culturales.

Al adoptar un enfoque prospectivo en la actuación, tanto los investigadores como el equipo de Fundalectura estarán capacitados no solo para afrontar los desafíos actuales en la promoción de la lectura y la escritura, sino también para anticiparse y ajustarse a los cambios en el entorno cultural y social de Colombia. La identificación de tendencias culturales, tecnológicas y sociales relevantes, así como la comprensión de las necesidades y las expectativas de las audiencias implicadas, posibilitará al equipo de gestores culturales involucrados en la investigación diseñar estrategias innovadoras y efectivas para fortalecer su oferta de programas y servicios, así como reforzar su influencia en la sociedad colombiana.

Objetivos

General

Desarrollar un estudio de caso que incorpore un análisis prospectivo para Fundalectura, que identifique las tendencias emergentes y anticipe escenarios futuros que fortalezcan su impacto cultural para posicionarse como una entidad innovadora y adaptable a los cambios del entorno a largo plazo.

Específicos

1. Realizar un análisis del contexto actual de Fundalectura, en el cual se identifiquen las tendencias culturales, tecnológicas y sociales más relevantes que influyan en su desarrollo y desempeño futuro.
2. Aplicar instrumentos de diagnóstico, análisis y prospectiva para que se identifiquen las necesidades y expectativas de las diferentes audiencias involucradas con Fundalectura, incluyendo usuarios actuales y potenciales, colaboradores y patrocinadores.
3. Diseñar una propuesta de estrategias innovadoras que permitan que la oferta de servicios de Fundalectura se diversifique y fortalezca, teniendo en cuenta escenarios futuros y oportunidades emergentes en el ámbito de la lectura y la escritura, en aras del fortalecimiento de su impacto y posicionamiento en el sector cultural.

Problema

Fundalectura, una fundación sin ánimo de lucro establecida en 1990, ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo social y cultural de Colombia. A través de la generación de espacios, condiciones y líneas políticas en lectura y escritura, la Fundación ha impactado positivamente a diversas comunidades y poblaciones (Chaparro et al., 2009). Con un equipo transdisciplinario, Fundalectura ha diseñado y ejecutado una amplia gama de programas y proyectos destinados a fomentar la alfabetización y el disfrute de la lectura en todo el país.

Como parte de su compromiso con el fortalecimiento de la cultura escrita, la Fundación ha brindado apoyo y recursos para la selección, dotación, creación y fortalecimiento de bibliotecas públicas, escolares y privadas en Colombia. Además, ha llevado a cabo procesos comunitarios con el objetivo de reducir la brecha de inclusión en la cultura escrita entre los ciudadanos colombianos. Con la visión de "hacer de Colombia un país de lectores", Fundalectura ha demostrado su dedicación a la promoción de la lectura y la escritura mediante la medición, la sistematización y la evaluación constante de sus experiencias y acciones.

A pesar de su sólida trayectoria y recursos, Fundalectura ha identificado oportunidades para mejorar su alcance y compromiso con el público general. La Fundación busca aumentar la participación de audiencias espontáneas no vinculadas a proyectos específicos de la Fundación, lo que ha generado la necesidad de reevaluar sus estrategias de promoción. Además, la diversidad de contextos y las condiciones de seguridad en esos entornos en donde Fundalectura implementa su labor han planteado desafíos adicionales para abrir sus espacios a la ciudadanía en general, especialmente en las acciones destinadas al público familiar. En los últimos años, también se ha hecho evidente la necesidad de ampliar

el espectro de estrategias y experiencias hacia otros actores del ecosistema cultural, con el fin de dar cuenta de la labor colectiva, colaborativa y prospectiva del sector (Becerra et al., 2014).

En este contexto, Fundalectura se presenta como un caso de estudio exitoso, con un gran potencial para fortalecer aún más su impacto y su alcance en la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad en Colombia.

A partir de este escenario, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede Fundalectura, a través de un análisis prospectivo, identificar y aprovechar las oportunidades para abordar de manera efectiva los desafíos actuales, anticipar escenarios futuros y promover la lectura, la escritura y la oralidad de manera innovadora en Colombia con la mirada en el año 2040, fortaleciendo su posición como referente en el desarrollo social y cultural del país?

Antecedentes

Fundalectura es una institución privada sin ánimo de lucro, creada en 1990 por Andigraf, la Cámara del Libro, Carvajal Pulpa y Papel y Smurfit-Cartón de Colombia, con el propósito de contribuir al desarrollo social y cultural de Colombia mediante la generación de espacios, condiciones y líneas políticas en lectura y escritura que impacten a diversas comunidades y poblaciones. La Fundación es reconocida por el artículo 31 de la Ley 98 de 1993, Ley del Libro, como una entidad que promueve la lectura en el país y, en consecuencia, como un organismo asesor del gobierno para la formulación de planes y programas de fomento de la lectura.

Desde su creación, Fundalectura ha desarrollado acciones dirigidas a la familia, la escuela, las bibliotecas, las editoriales, las universidades y, en general, a aquellos sectores de la población involucrados en la tarea de formar lectores.

Sus objetivos principales son:

- Multiplicar las posibilidades de acceso al libro y a la lectura.
- Ofrecer alternativas que permitan reconocer la lectura como un acto enriquecedor y placentero.
- Fomentar la creación de espacios de lectura en familia.
- Crear conciencia sobre las posibilidades que ofrecen el libro y la lectura para mejorar la calidad de vida de la población.

La Fundación ha liderado procesos bibliotecarios en todo el país como uno de los principales aliados del Ministerio de Cultura para la dotación y el fortalecimiento de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. En el marco de esta alianza, ha celebrado convenios durante más de diez años, como encargada de la selección y la adquisición de material bibliográfico, el fortalecimiento académico y formativo de las bibliotecas, así como la

construcción de contenidos para la divulgación de experiencias tanto en las bibliotecas públicas como en las Bibliotecas Rurales Itinerantes (BRI).

Fundalectura ha sido asesor y operador en diversas regiones del país para el fortalecimiento de bibliotecas públicas, destacándose experiencias como la administración de la Red Distrital de Bibliotecas Públicas de Bogotá (Biblored), la asesoría en la construcción de documentos orientadores para la implementación de la Biblioteca Piloto de Barranquilla, y el diseño e implementación de programas y servicios de la mega biblioteca de Santa Marta. Además, en alianza con la Organización Internacional de Migraciones (OIM) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ha liderado la instalación de bibliotecas públicas en el marco de proyectos de convivencia y oportunidades en diferentes regiones de Colombia.

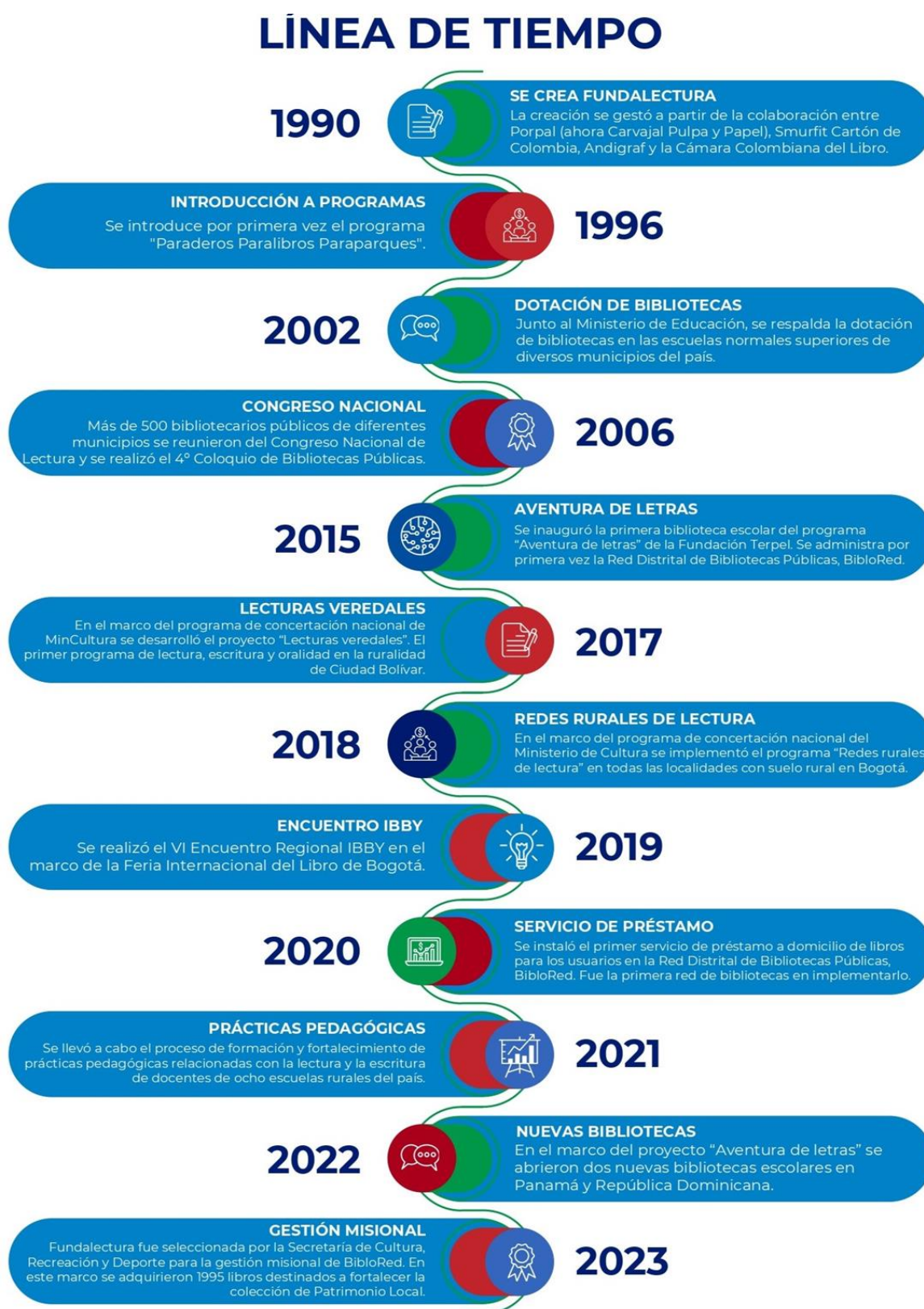
En torno al fortalecimiento y divulgación del patrimonio material e inmaterial cultural del país, Fundalectura ha emprendido proyectos como la producción y edición de la audioteca *De agua, viento y verdor* en alianza con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) recopilando cantos, arrullos, historias y paisajes sonoros de comunidades indígenas del país. También ha producido y publicado una línea de libros para la primera infancia que recoge tradición oral con enfoque étnico y poblacional, y ha implementado el proyecto *Redes rurales de lectura* en alianza con el Ministerio de Cultura, dentro del cual se desarrolló un componente importante de recuperación, divulgación y fortalecimiento de la tradición oral de la ruralidad de Bogotá.

A pesar de su trayectoria y relevancia en la construcción de políticas, proyectos y programas para garantizar el acceso y la democratización del libro y la lectura en Colombia, Fundalectura enfrenta escenarios dinámicos y cambiantes en el mundo del libro, la educación y el acceso a contenidos de calidad. Por ello, es fundamental plantear posibilidades que le permitan a la Fundación adaptarse, diseñar y repensar su gestión hacia los próximos años. En

2015, Fundalectura realizó un ejercicio de planeación estratégica, con el cual se definieron las bases para un análisis prospectivo que le permitiera anticipar y responder a los desafíos futuros en la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad en el país.

Figura 1

Línea de tiempo de Fundalectura



Fuente: elaboración propia.

Marco Teórico

¿Cómo se Entienden las Culturas Escritas en el Rol de Fundalectura?

Plantear la promoción de culturas escritas y orales en Colombia, implica entender que los espacios, los proyectos y los programas de lectura van más allá del apoyo escolar y de los requisitos formales académicos. *En realidad, son escenarios que forjan la ciudadanía con un alcance amplio e integrador de comunidades, sectores y poblaciones en torno a la cultura escrita.*

Para Fundalectura, emprender procesos de promoción de lectura desde la realidad del siglo XXI implica enfrentarse a problemáticas de nivel global que tienen un impacto territorial. Así surgen estrategias como la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que se concreta en el planteamiento de 17 objetivos globales que buscan trazar un horizonte para la implementación de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias que resuelvan necesidades imperiosas de la humanidad.

Es importante, tener en cuenta que la respuesta a estas problemáticas no es la misma en cualquier lugar del mundo; la reflexión sobre la práctica de la cultura escrita ha permitido llegar a la conclusión de que es imposible planear e implementar acciones de intervención en torno a estos ejes temáticos, sin tener en cuenta la cultura como contexto en el que se da la actuación de las comunidades y como determinante de las dinámicas de relacionamiento entre los ciudadanos.

La comprensión de estas problemáticas adquiere matices diferentes en cada territorio, por lo que la intervención se debe dar de manera diferenciada. En la planeación e implementación de este ejercicio diverso, tal como lo dice la declaración Hangzhou de la Unesco en el 2013, la cultura se convierte en un eje transversal que posibilita y hace real el desarrollo sostenible.

En este marco, Fundalectura busca construir puentes entre el contexto global y los contextos particulares de los territorios y las comunidades, para posibilitar escenarios de construcción de tejido social. En este sentido, los procesos emprendidos por la Fundación pretenden ser una oportunidad para fortalecer las relaciones entre los ciudadanos y plantear mecanismos de agenciamiento desde la participación ciudadana que conlleven a la consolidación de una comunidad activa y dispuesta a aportar en la transformación de su realidad. Para esto, se parte de algunas ideas orientadoras que son transversales a las acciones desarrolladas por la Fundación.

Desarrollo Humano

El planteamiento del desarrollo humano como enfoque de los proyectos realizados por Fundalectura, requiere una mirada desde dos principios importantes: en primer lugar, comprender que cualquier actividad, servicio o programa que surge desde la promoción de lectura es eminentemente social y busca fortalecer las capacidades comunicativas de los ciudadanos; en segundo lugar, asumir que la garantía de derechos culturales supone una ampliación de las libertades, para lograr así el principal objetivo de este enfoque, que la gente pueda vivir la vida que quiere vivir. En este sentido los proyectos de lectura, escritura y oralidad se convierten en escenarios que propician espacios de crecimiento, trabajo colectivo y agenciamiento de las comunidades.

Enfoque de Capacidades

En primer lugar, es necesario comprender a qué se refiere el enfoque de capacidades que según Mahbub Ul Haq (2004) tiene como propósito, ampliar las opciones de las personas. En principio, estas opciones pueden ser infinitas y pueden cambiar con el tiempo. Las personas, a menudo, valoran logros que no se reflejan, o al menos no inmediatamente, en el ingreso o el crecimiento: un mayor acceso al conocimiento (...), de horas de ocio satisfactorias, de libertades políticas y culturales, o poder participar en las actividades de la

comunidad. El objetivo del desarrollo es crear un ambiente propicio para que las personas disfruten de vidas largas, saludables y creativas (Ul Haq, 2004).

Así, la promoción de lectura se proyecta como una de las estrategias para fortalecer las *libertades de las personas* toda vez que el acceso a la información, la aproximación a la cultura escrita, la posibilidad de encuentro con el otro, entre otras dinámicas propias de estos escenarios, son elementos importantes para que los ciudadanos alcancen los logros que se han propuesto, especialmente, aquellos relacionados con sus capacidades comunicativas y creadoras, principales herramientas para transformar el mundo. De acuerdo con lo anterior, la planeación e implementación de acciones en Fundalectura se basan en la necesidad de articular los esfuerzos para promover lecturas y escrituras significativas, siendo esto un aporte fundamental al desarrollo humano como objetivo final de todo proceso de inversión cultural y social en Latinoamérica.

En consecuencia, cobra importancia la búsqueda del ciudadano-lector para configurarse como un agente, como “alguien que actúa y produce cambios” (Senn, 2000), de tal manera que la biblioteca, por ejemplo, deja de ser una entidad prestadora de servicios y se convierte en parte de la comunidad, y la comunidad, a su vez, en parte esencial de su planeación y dinámicas en el territorio. Esto significa entender al ciudadano, sin importar su edad, género, etnia o cualquier otra categoría como sujeto participante, capaz de cumplir un rol determinante en la definición de las prácticas que dan vida al escenario de lo público.

Por último, debemos comprender la lectura, la escritura y la oralidad como prácticas eminentemente creativas, que permiten a los lectores comprenderse a sí mismos como agentes activos en su relación con la cultura escrita. En este sentido los escenarios de lectura, escritura y oralidad deben consolidarse como escenarios para la creatividad, en el que, a partir del trabajo colectivo se acepte el riesgo de caminar hacia lo desconocido y dar el primer paso para superar las violencias simbólicas que han aquejado los territorios nacionales.

Esta lectura del desarrollo humano y de la construcción de paz es transversal para la concepción e implementación de los proyectos de mediación de lectura.

La Interculturalidad

Los programas, proyectos y acciones de mediación de lectura son escenarios de encuentro entre lectores y textos, autores y lectura, pero sobre todo entre lectores y otros lectores que, a partir de diversas formas de diálogo, enriquecen las experiencias de leer y escribir. Esto implica, necesariamente, que los procesos de formación se desarrollen en un ambiente de diversidad en el que la comprensión del otro sea indispensable (Panikkar, 2006) y generadora de experiencias significativas en torno a la cultura escrita, pero en extensión, **de procesos esenciales para el país como la construcción de paz** (Lederach, 2008).

Dichas relaciones deben entenderse como “[...] un encuentro de dos dialogantes que se escuchan recíprocamente y se escuchan para intentar comprender lo que la otra persona está diciendo y, más aún, lo que quiere decir [...]” (Panikkar, 2006, pág. 31). Se propone entonces, un intercambio en el cual la comprensión de la alteridad permite leer el contexto, con sus características sociales y culturales, y así enriquece la percepción de los textos, de las personas y de la realidad, en general.

Esta necesidad es trascendental para los proyectos de lectura, escritura y oralidad ya que desde su misma concepción se plantea el diálogo entre las culturas. *Las relaciones de las comunidades indígenas con el territorio y los principios de equilibrio e intercambio propios de la ley de origen; las comunidades afro, campesinas, urbanas e indígenas desplazadas de otros territorios son una realidad óptima para que estos escenarios se consideren como un ambiente que propicia relaciones articuladas de diálogo entre saberes y culturas.*

Ahora bien, una comprensión intercultural del universo del libro, la lectura, la escritura y la oralidad en Colombia, aporta en el fortalecimiento y promoción de las culturas orales y escritas en los procesos de desarrollo de los ciudadanos y sus comunidades. En este

sentido, la comprensión de la compleja diversidad cultural de la ciudad podría promover una comprensión armónica del desarrollo, más cercana al enfoque del buen vivir como complemento y estrategia de humanización del paradigma del desarrollo humano (Acosta, 2010).

Enfoque de Formación

En coherencia con el enfoque conceptual presentado, metodológicamente los procesos de formación a formadores de Fundalectura parte del principio del diálogo como eje transversal del proceso de formación, entendido, en primer lugar, como un diálogo de saberes en el que la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad es entendida como el escenario de mediación de las prácticas y relaciones de las comunidades con la cultura escrita puede ser comprendida desde tres ideas clave:

- Como una intervención sociocultural que, en el marco del desarrollo humano promueve el fortalecimiento de capacidades comunicativas indispensables para la construcción de una sociedad,
- Como un campo potencialmente transdisciplinar, lo que implica comprender la lectura y la escritura como fenómenos complejos que requieren miradas particulares, pero también globales y en relación con diversos contextos, y
- En relación permanente con el diálogo como potenciador de las dos anteriores y como posibilidad de alimentar la construcción de conocimiento desde la diversidad de opiniones y de saberes.

Lo anterior implica, necesariamente, que la promoción de lectura se desarrolle en un ambiente de diversidad en el que la comprensión del otro es indispensable y generadora de experiencias significativas en torno a la cultura escrita, pero en extensión, también de procesos esenciales para nuestro país como lo es la construcción de paz (Lederach, 2008).

En este orden, los libros y la lectura en los procesos de formación se proponen como una posibilidad de acceso a otros lenguajes, textos y universos posibles, y en este sentido, promover la lectura es invitar al otro a conocer el mundo y a otros en sus múltiples formas. De ahí que para el desarrollo de este proceso de formación resulte importante la comprensión de la lectura como una puerta de acceso al diálogo entre los referentes simbólicos y literarios propios del texto, a los referentes que subyacen en la experiencia sensible del lector, y a las situaciones de comunicación que se tejen alrededor de la lectura.

Marco Referencial

A continuación, se presenta una revisión de la literatura académica y los proyectos de grado que abordan temáticas relacionadas con el estudio de caso prospectivo de Fundalectura. Se analizan artículos científicos, capítulos de libro y tesis que ofrecen perspectivas diversas sobre la prospectiva, la gestión cultural y la promoción de la lectura, con un enfoque en el contexto latinoamericano y colombiano. A través de esta revisión crítica, se busca establecer un diálogo entre el estudio de caso de Fundalectura y las investigaciones previas, resaltando los conceptos, enfoques y herramientas más relevantes para comprender la prospectiva y la gestión cultural en el contexto regional y nacional.

Epistemología y Crítica de la Prospectiva y los Estudios del Futuro: una Visión desde América Latina

El artículo de Patrouilleau (2022) realiza un análisis crítico de la epistemología de la prospectiva y los estudios del futuro desde una perspectiva latinoamericana, poniendo de relieve las particularidades y desafíos que enfrenta esta región en el ámbito académico. Los objetivos específicos del estudio incluyen la identificación de las corrientes epistemológicas más relevantes que han influenciado el desarrollo de la prospectiva en América Latina, como las corrientes positivistas, postpositivistas y el realismo crítico. Además, busca analizar críticamente las aplicaciones de la prospectiva en contextos latinoamericanos y explorar las contribuciones de los estudios del futuro en la comprensión de los desafíos regionales y globales desde una perspectiva latinoamericana.

Las conclusiones de Patrouilleau (2022) enfatizan los retos significativos que enfrenta la prospectiva en América Latina, particularmente en términos de contextualización cultural, inclusión de múltiples perspectivas y adopción de enfoques interdisciplinarios. El autor subraya la importancia de cuestionar y adaptar las bases epistemológicas subyacentes a la

prospectiva para ajustarlas a las realidades latinoamericanas, con lo cual logra una visión más integral y contextualizada del futuro. Asimismo, se resalta la necesidad de fomentar la participación de actores locales en la elaboración de escenarios futuros que reflejan las complejidades y diversidades propias de la región.

Este artículo constituye un antecedente teórico fundamental para el presente proyecto de grado, que proporciona un marco conceptual robusto que sustenta la aplicabilidad del estudio de caso en Fundalectura, destacando la relevancia de una prospectiva contextualizada, interdisciplinaria y adaptable a diferentes entornos y poblaciones.

Prospectiva y Política Pública para el Cambio Estructural en América Latina y el Caribe

El propósito de Becerra et al. (2014) en su segundo capítulo es dar un contexto y origen de la prospectiva, allí ofrece una visión panorámica de las principales corrientes de pensamiento en los estudios del futuro o prospectivos. Se proporciona una introducción a los conceptos esenciales de la prospectiva, destaca su naturaleza multidisciplinaria y su relevancia en la comprensión y anticipación del futuro en un mundo cada vez más complejo e interconectado. Para ello, se plantean objetivos específicos que van desde describir el contexto histórico en el que surge la prospectiva hasta analizar la evolución de los estudios del futuro y su importancia en el contexto actual de toma de decisiones.

Los autores concluyen resaltando la importancia de integrar la prospectiva en los procesos de toma de decisiones a nivel gubernamental y empresarial, enfatizando su papel en el fomento del desarrollo sostenible, la innovación y la construcción de escenarios deseables y viables para el futuro. Asimismo, se subraya la naturaleza interdisciplinaria de la prospectiva y su capacidad para abordar los desafíos contemporáneos desde múltiples perspectivas. Sin embargo, se señala la necesidad de profundizar en la aplicación de la prospectiva en el contexto de las organizaciones culturales, una dimensión que el capítulo no

explora de manera explícita pero que resulta fundamental para comprender el futuro de entidades como Fundalectura y el fomento de la lectura y escritura en el país.

La Lectura en la Gobernanza Cultural para Impulsar el Desarrollo de la Economía y Fortalecer la Cohesión Social

El texto de Urrieta (2023) aborda la problemática de la promoción de la lectura y sus implicaciones, desde una perspectiva de las ciencias sociales, especialmente en el contexto de las economías culturales de América Latina. Se propone un enfoque interdisciplinario para comprender cómo la promoción de la lectura influye en el desarrollo cultural y económico regional, explorando además las contribuciones de los estudios del futuro en este ámbito. En las conclusiones, se destaca una visión amplia y profunda de la lectura, enfocada en mejorar la calidad de los contenidos y su impacto en la formación de una ciudadanía crítica, empática y exigente y así desmitifica su papel como solución mágica para problemas sociales.

Proyecto de Consultoría para Fomentar la Cooperación entre las Casas de Cultura de la Región del Guavio de Cundinamarca

El proyecto de Avendaño Gelves et al. (2021) fundamentado en la metodología prospectiva, tiene como objetivo realizar una propuesta que promueva la colaboración entre estas instituciones culturales. Para lograrlo, se lleva a cabo un proceso que incluye la identificación del patrimonio cultural inmaterial en los municipios de la región, el análisis de las posibilidades reales de trabajo en red entre los actores culturales locales, y la elaboración de tres escenarios prospectivos que guíen la labor conjunta en el ámbito cultural hacia un futuro que incremente el reconocimiento de la oferta cultural regional tanto a nivel nacional como internacional.

El proyecto, fundamentado en el enfoque prospectivo, finaliza con la presentación de tres escenarios de futuro generados mediante el Software MICMAC, los cuales están diseñados para abordar los factores de cambio identificados como fundamentales para

comprender las variables de influencia en el desarrollo del trabajo colaborativo dentro del sistema cultural regional. Después de validar y priorizar estos escenarios, se procede a realizar un mapeo de la oferta cultural de los municipios, con el objetivo de establecer un cronograma de trabajo a largo plazo que permita configurar actividades prioritarias para cada escenario prospectivo. De este modo, el proyecto no solo busca fortalecer la colaboración entre las casas de cultura, sino también proyectar y gestionar de manera sostenible la cultura en un contexto caracterizado por cambios constantes.

Consultoría y Diseño de Modelo de Gestión para la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (FCCJJ)

El proyecto de Poveda et al. (2021) tiene como objetivo principal fortalecer los procesos organizacionales, estratégicos y formativos de esta entidad mediante un servicio de consultoría profesional independiente. Se realiza un exhaustivo diagnóstico integral de la FCCJJ para comprender su situación actual en todas sus áreas estructurales, con el fin de diseñar un modelo de gestión que permita alcanzar sus metas a través de estrategias y actividades prospectivas. Los autores del proyecto emplearon metodologías como la prospectiva y la heurística para identificar posibles escenarios futuros y responder tanto a las necesidades actuales como a las que puedan surgir, y desde allí proporcionar herramientas que garanticen la sostenibilidad y fortalecimiento de la FCCJJ en su comunidad.

Este proyecto, al centrarse en la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes, se enfoca en mejorar sus procesos organizacionales y formativos mediante una consultoría independiente, prestando atención minuciosa al estado actual de la organización en cada área estructural. Aunque comparte el propósito central de fortalecer instituciones culturales y formativas con el proyecto propuesto para Fundalectura, se distingue por abordar de manera específica y contextualizada las necesidades de la FCCJJ, adaptando estrategias y

herramientas de gestión que se ajusten a sus requerimientos particulares y objetivos institucionales.

Marco Normativo

Fundalectura orienta su trabajo de acuerdo con la normativa legal vigente en Colombia y atiende siempre las directrices del gobierno nacional a partir de leyes, normas, acuerdos y planes impartidos por el gobierno nacional. Algunas políticas importantes de este marco legal son:

Ley 98. 22 de Diciembre de 1993

Por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano.

Artículo 1°. La presente Ley, en cumplimiento y desarrollo de los artículos números 70 y 71 de la Constitución Nacional, tiene los siguientes objetivos:

- a. Lograr la plena democratización del libro y su uso más amplio como medio principal e insustituible en la difusión de la cultura, la transmisión del conocimiento, el fomento de la investigación social y científica, la conservación del patrimonio de la nación y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los colombianos.
- b. Estimular la producción intelectual de los escritores y autores colombianos tanto de obras científicas como culturales.
- c. Estimular el hábito de la lectura de los colombianos.
- d. Convertir a Colombia en un gran centro editorial, a fin de que pueda competir en el mercado internacional.
- e. Apoyar la libre circulación del libro en Colombia y América.
- f. Fomentar y apoyar la producción de libros, textos didácticos, y revistas científicas y culturales, mediante el estímulo de su edición, producción y comercialización.

- g. Capacitar y estimular al personal que interviene en la creación, producción y difusión de los libros tales como diagramadores, ilustradores, foto compositores, librereros, bibliotecarios y otros, contribuyendo así a la generación de empleo y al desarrollo de la industria editorial.
- h. Lograr la creación y el desarrollo en todo el país de nuevas librerías, bibliotecas y puestos de venta exclusivos para libros, folletos, revistas o coleccionables seriados de carácter científico o cultural.

Ley 115. 8 de Febrero de 1994

La Ley general de educación, fue diseñada con el propósito de dar un estatus más sólido a la educación colombiana teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista con una visión más global de lo que debe ser la educación en las distintas instituciones, plantea en su artículo 23 que la lengua castellana, las humanidades y el idioma extranjero son materias obligatorias fundamentales, además hace notar la importancia que ésta tiene desde los primeros grados de escolaridad, educación obligatoria que inicia en los grados de transición en el cual se deben brindar los primeros conceptos.

La lectoescritura es de vital importancia para el aprendizaje desde el ciclo inicial de educación preescolar y se debe dar prioridad para favorecer un proceso de enseñanza y aprendizaje integral, transversal, estructurado y sistemático teniendo en cuenta los entornos en los cuales interactúan las niñas y los niños: educativo, hogar, salud y público; teniendo en que es una etapa primordial para el desarrollo de habilidades y competencias para la vida.

La lectoescritura no sólo se evidencia en la clase de lengua castellana de la escuela formal, sino en todas las asignaturas del currículo, las dimensiones del desarrollo humano y las actividades rectoras de la educación inicial ya que son el fundamento de un proceso transversal que integra estrategias pedagógicas y programas rumbo al desarrollo de las habilidades comunicativas: leer, comprender, escribir, hablar y expresarse correctamente.

Decreto 1860. 3 de Agosto de 1994

Este Decreto, al igual que la Ley 115, da importancia a los procesos de lectoescritura desde los grados de preescolar hasta la culminación de la primaria.

En sus artículos 2 y 3, el Decreto complementa el planteamiento de la Ley sobre la protección educativa no sólo de responsabilidad del Estado sino también de los adultos cuidadores como responsables de los procesos de formación.

Decreto 1421. 29 de Agosto de 2017

El Decreto, establece las normas y lineamientos para la inclusión educativa de personas con discapacidad. Tiene como objetivo garantizar el derecho a una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todas las personas, sin discriminación alguna. A través de esta normativa, se busca promover la participación plena y efectiva de los estudiantes con discapacidad en el sistema educativo, adaptando los currículos y proporcionando los apoyos necesarios. Además, el decreto establece las responsabilidades de las instituciones educativas y otras entidades en la implementación de prácticas inclusivas, asegurando que las barreras físicas, comunicativas y actitudinales sean eliminadas para favorecer un entorno educativo accesible y respetuoso de la diversidad (Sistema único de información normativa, 2017).

Plan Nacional de Cultura 2024-2038: Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz

En el ámbito de las políticas públicas a nivel nacional, el Plan Nacional de Cultura 2024-2038, titulado: *Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz* (Ministerio de las culturas, las artes y los saberes. 2024) fue lanzado el 14 de marzo y sirve como referencia fundamental. Este plan elaborado con la participación del Consejo Nacional de Cultura y mediante consulta de participación ciudadana con cerca de cien mil colombianos entre los que se encuentran agentes culturales, propone una redefinición de las políticas culturales hacia enfoques holísticos, sistémicos y complejos, se aleja de concepciones

antropocéntricas. En su esencia, destaca el desarrollo humano y sostenible como pilares fundamentales para salvaguardar la riqueza y diversidad de la vida en todas sus manifestaciones, constituyéndose en una hoja de ruta integral para el diseño, la gestión, la implementación y la evaluación de políticas culturales a todos los niveles territoriales.

El Plan Nacional de Cultura 2024-2038 se estructura en tres campos de acción clave: *diversidad y diálogo intercultural, memoria y creación, gobernanza y sostenibilidad cultural*. Estos campos representan las principales apuestas políticas del sector cultural, con lo que busca no solo promover el entendimiento y la cooperación entre diversas culturas, sino también preservar y fomentar las expresiones culturales propias. Además, establecen un marco para la organización y articulación de agentes culturales y actores sociales, incluyendo la sociedad civil, el Estado y el mercado, con el objetivo de gestionar y hacer sostenibles las iniciativas culturales en el país.

En el primer campo de acción, *diversidad y diálogo intercultural*, se abordan lineamientos relacionados con la lectura, escritura y oralidad (en adelante LEO), la línea 3 sobre *cultura libre de discriminación, exclusión y sexismos*, se destacan dos temas: *cultura y vidas campesinas* y *cultura y discapacidad*. En el primer tema, se propone promover activamente procesos de alfabetización y apropiación de la lectura y la escritura dirigidos especialmente a jóvenes y adultos en las zonas rurales, reconociendo así la importancia de facilitar el acceso a la educación y la cultura en comunidades rurales marginadas. Por otro lado, en el tema de cultura y discapacidad, se enfatiza la necesidad de fomentar la creación, la publicación y la presentación de contenidos culturales adaptados para garantizar el acceso equitativo a la información por parte de las personas con discapacidad, mediante el uso de formatos accesibles como el sistema braille, la lengua de señas colombiana, la audio-descripción, la lectura fácil y la comunicación alternativa y aumentativa.

Dentro del campo de memoria y creación, se realiza un análisis crítico sobre la deficiente oferta para la educación artística y cultural, lo cual limita la formación integral de los ciudadanos. Este análisis se alinea con el diagnóstico nacional realizado por la Red Nacional de Bibliotecas Públicas en 2014, el cual revela bajos niveles de permanencia y continuidad en el trabajo del personal bibliotecario, con un 51% de los responsables con menos de dos años de experiencia y la mitad trabajando bajo contratos temporales. Además, solo el 44% de los bibliotecarios tiene nombramiento de planta. En este contexto, persiste el desafío de aumentar el índice de lectura de libros en Colombia, como indica la Encuesta de Consumo Cultural 2020, en la cual se refleja que el promedio de libros leídos por personas mayores de doce años es de 3.9 al año, mientras que los niños entre cinco y once años leen en promedio 3.1 libros al año. Estas cifras evidencian la necesidad de fortalecer las políticas y programas de fomento de la lectura y la educación artística para enriquecer la experiencia cultural y formativa de la población colombiana.

El segundo campo, denominado: *memoria y creación*, se enfoca en cinco líneas, la cuarta de ellas dedicada a la lectura, escritura y oralidad. Dos temas son relevantes allí: el primero, sobre la articulación con el sistema educativo, y el tercero, específicamente centrado en la lectura, escritura y oralidad.

La importancia de la lectura, escritura y oralidad radica en su papel fundamental para la democracia y el proceso educativo-cultural, pues alimentan la creatividad, el pensamiento crítico y la formación integral de la ciudadanía. Estas habilidades sirven como medios para transmitir historias, reconocer otras realidades y promover la soberanía cognitiva de las culturas. Además, fomentan nuevas expresiones y prácticas a través de la incorporación de narrativas digitales, sonoras y visuales.

En el tema uno: sobre articulación con el sistema educativo, se busca incentivar la educación intercultural, reconoce y valora la diversidad territorial, cultural, artística y de la

memoria. Asimismo, se propone fomentar la educación y formación artística y cultural como una contribución al desarrollo de capacidades críticas en la ciudadanía.

Por otro lado, en el tema tres: *lectura, escritura y oralidad*, se promueven estrategias y programas de fomento de estas habilidades en toda la población, reconoce las diferencias en cada comunidad y sus diversos fines simbólicos, comunicativos y prácticos. Esto se enmarca en el Plan Nacional de Lectura Escritura y Oralidad, liderado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes y el Ministerio de Educación Nacional.

En el área de las bibliotecas públicas, los lineamientos se encuentran en el campo de *memoria y creación*, específicamente en la línea 1, tema 2, que aborda la valoración y apropiación social de las memorias y los patrimonios culturales. Este enfoque busca estimular la producción local de conocimiento sobre el patrimonio cultural, incluyendo saberes ancestrales y prácticas culturales de las comunidades. Para ello, se propone una articulación con diversas entidades como el Archivo General de la Nación, el Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH), el Instituto Caro y Cuervo, el Sistema de Medios Públicos (RTVC), la academia, los centros de investigación locales y regionales, los archivos territoriales, las bibliotecas, los museos, los colectivos de comunicaciones y las organizaciones de la sociedad civil (Ministerio de las Culturas, Artes y Saberes, 2024).

Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad: Leer es mi Cuento

El Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad: "Leer es mi cuento" (Ministerio de Cultura & Ministerio de Educación Nacional, 2021), ha sido la normativa vigente en Colombia, en ausencia de una propuesta actualizada por parte del Ministerio de Educación. Este plan se ha distinguido por su enfoque que entrelaza la dimensión educativa y cultural, propiciando la sinergia entre las bibliotecas públicas, escolares y comunitarias, además de promover la colaboración intersectorial para la gestación de planes de lectura locales. Asimismo, su compromiso con las comunidades rurales se manifiesta en la expansión de su

alcance, atendiendo a su diversidad y particularidades, y procurando implementar estrategias ajustadas a sus necesidades intrínsecas.

Un aspecto central de esta política es su carácter territorial, concebido como un instrumento que emerge desde y para las regiones, otorgando espacio a las entidades territoriales para la confección de sus propias estrategias de fomento de la lectura, escritura y oralidad. La inclusión de la oralidad como elemento esencial evidencia una comprensión de su relevancia en la transmisión de la herencia cultural y la configuración de identidades. Enraizado en principios de derechos, equidad, participación y diversidad, este plan se erigió como un bastión para la promoción de estas prácticas como prerrogativas ciudadanas, contribuyendo así al desenvolvimiento humano, la equidad social y la cohesión comunitaria en el contexto colombiano, bastión para promover estas prácticas como derechos ciudadanos y contribuir al desarrollo humano, la equidad social y la cohesión comunitaria en el país (Ministerio de Cultura y Ministerio de Educación, 2021).

Metodología

Las metodologías de: el estudio de caso, la investigación en prospectiva y el análisis prospectivo responde a tres enfoques metodológicos que, aunque distintos en su naturaleza y objetivos, convergen en su capacidad para ofrecer una comprensión profunda y anticipada de fenómenos complejos. La metodología de estudio de caso se centra en el análisis detallado y contextualizado de eventos específicos que permite a los investigadores captar las particularidades y dinámicas internas de situaciones reales. Por otro lado, la investigación de prospectiva se enfoca en el estudio y la anticipación de futuros posibles mediante la utilización de herramientas para identificar y analizar factores que pueden influir en el desarrollo a largo plazo. El análisis prospectivo, estrechamente relacionado con la prospectiva, combina la imaginación y la razón para prever y construir escenarios futuros, con lo cual facilita una planificación estratégica y adaptable. Al integrar estas metodologías, se obtiene una visión completa que no solo profundiza en el entendimiento del presente, sino que también prepara y adapta a las organizaciones y sociedades para los desafíos y oportunidades del futuro.

Estudio de Caso

La metodología de estudio de caso es una técnica de investigación cualitativa que se utiliza para explorar fenómenos complejos dentro de sus contextos reales. Yin (2014) describe el estudio de caso como una herramienta que permite al investigador retener las características holísticas y significativas de eventos de la vida real, como los procesos organizativos, las relaciones internacionales o los desarrollos urbanos. Esta metodología es especialmente útil cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos, permitiendo un análisis profundo y detallado de variables múltiples.

Además, el estudio de caso puede emplear diversas fuentes de datos, como entrevistas, observaciones y documentos, lo que permite una triangulación que fortalece la validez de los hallazgos (Stake, 1995). Según Merriam et al. (2016), esta metodología es particularmente eficaz en estudios educativos y sociales, en los que los investigadores buscan comprender la dinámica interna de eventos, programas o instituciones específicas. El uso de estudios de caso permite a los investigadores captar las complejidades y matices de situaciones particulares, proporcionando una visión rica y contextualizada que no sería posible obtener a través de otros métodos de investigación.

Investigación de Prospectiva

La prospectiva es una disciplina que ha adquirido relevancia significativa en la planificación estratégica y la toma de decisiones a largo plazo. Surgida en la década de los cincuenta del siglo pasado, esta ciencia se dedica al estudio del futuro con el propósito de comprenderlo e influir en él. Gaston Berger, filósofo y gerente francés, fue uno de los pioneros en utilizar el término "Prospectiva" para describir este enfoque (Goyeneche & Parodi, 2017). En un mundo caracterizado por la incertidumbre y los cambios rápidos, la prospectiva se convierte en una herramienta esencial para anticipar y prepararse para los posibles escenarios futuros.

En la década de los cincuenta del siglo pasado, Gaston Berger, filósofo y gerente francés, empleó la palabra "prospectiva" para nombrar la ciencia que estudia el futuro, con el objetivo de comprenderlo e influir en él. La Prospectiva es una herramienta de observación del entorno a largo plazo que busca identificar tempranamente aquellos aspectos que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro (Goyeneche & Parodi, 2017).

La esencia de la prospectiva reposa en la capacidad de discernir los factores que realmente condicionan el cambio. Michel Godet, citado por Goyeneche y Parodi (2017),

define la prospectiva como un esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Según Godet, "lo que sucederá no está escrito, y pensar en el futuro no elimina la incertidumbre, aunque nos prepara para enfrentarla". Todo el mundo debe hacer frente a los mismos cambios; lo que marcará la diferencia será el comportamiento de cada cual.

Para aplicar la prospectiva, es crucial analizar tanto los factores de cambio como los factores de permanencia en cada sistema estudiado. Es necesario visualizar los hechos que contengan futuro, es decir, aquellos hechos portadores de futuro que traen aparejadas las mayores consecuencias (Godet & Durance, 2011, p.17). Esta visión prospectiva permite no sólo prever sino también prepararse y adaptarse a los cambios venideros.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la prospectiva como un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, empresas y universidades. Este proceso debe ser estructurado, interactivo, participativo, coordinado y sinérgico, con el fin de construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública (Medina y Ortegón, 2006).

Es indispensable referirse al concepto y la necesidad de utilizar la prospectiva, ya que esta provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones, especialmente para la planificación a largo plazo. En contextos de turbulencia e incertidumbre, la prospectiva permite explorar las consecuencias de diferentes desenlaces futuros, lo cual es crucial en situaciones donde hay riesgos de cambios bruscos o la aparición de acontecimientos de naturaleza nueva.

La prospectiva no solo ayuda a prever el futuro, sino que también prepara a las organizaciones y a los individuos para adaptarse a los cambios. Al identificar y analizar los

factores que pueden influir en el futuro, la prospectiva permite tomar decisiones informadas y estratégicas, lo que es esencial para el desarrollo y la competitividad en un mundo cada vez más incierto y cambiante.

Análisis Prospectivo

El análisis prospectivo es una metodología que combina la imaginación y la razón para prever y construir futuros posibles. Este ejercicio no se limita a lo que actualmente se considera posible, sino que se basa en imaginar de manera razonada diversas posibilidades futuras. De esta forma, se pueden diseñar estrategias que no sólo reaccionan a los cambios, sino que también los anticipan y moldean de acuerdo con los objetivos deseados. Este enfoque permite una planificación más adaptable y proactiva ante los desafíos del mañana (Roa D., 2021).

Para realizar un análisis prospectivo de manera profesional, es esencial integrar el conocimiento de expertos de múltiples disciplinas con pensamientos disruptivos y heterogéneos. Estos expertos aportan perspectivas diversas y permiten pensar de forma no convencional. lo que es crucial para identificar tendencias y desarrollar escenarios innovadores. El proceso de extracción de conocimiento requiere el uso de métodos interactivos y participativos, como talleres, entrevistas y grupos focales, que fomenten la colaboración y la creatividad entre los participantes, asegurando una visión holística y bien fundamentada del futuro (Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile, 1999).

Los análisis prospectivos se enfocan en un horizonte temporal que puede extenderse hasta 20 años, aunque este plazo puede variar según las necesidades específicas del estudio. Durante su realización, se emplean diferentes métodos de análisis en las distintas fases del estudio, tales como análisis de tendencias, construcción de escenarios y simulaciones. Estos métodos permiten una evaluación exhaustiva de las posibles evoluciones y sus impactos,

facilitando la formulación de estrategias que sean resilientes y adaptables a diversas contingencias futuras.

La metodología empleada específicamente en este estudio se basa en un enfoque prospectivo y analítico, esto ya que, al utilizar una variedad de métodos, como: instrumentos de recopilación de datos, análisis de expertos y diseño de escenarios, se obtiene una visión integral y multidimensional del entorno de Fundalectura y se pueden explorar las relaciones entre diferentes variables cualitativas y cuantitativas.

Fases de la Metodología

Las fases y los métodos utilizados en este ejercicio son:

1. Diagnóstica
 - a. Matriz DOFA.
 - b. Análisis de expertos.
 - c. Matriz IGO.
2. Análisis
 - a. Matriz de tendencias.
 - b. Matriz de cambio.
3. Diseño
 - a. Direccionadores de futuro.
 - b. Matriz de hipótesis.
 - c. Construcción de escenarios.
4. Estratégica
 - a. Imperativos estratégicos.
 - b. Estrategias.
5. Conclusión

Matriz DOFA

Para comenzar el análisis metodológico es fundamental aplicar una matriz DOFA que nos permita identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la entidad tal y como funciona hoy en día. Es un ejercicio que, como entidades del sector cultural, nos lleva a evaluar estratégicamente la gestión, mejorar el relacionamiento y orientar de manera asertiva la toma de decisiones. La aplicación de la matriz se hizo a partir de la mirada de observadores externos, y además con aportes del equipo misional de la Fundación, gracias a lo cual se obtienen resultados reveladores.

Del mismo modo, este análisis DOFA para Fundalectura, ha permitido reconocer, analizar y evaluar factores que en la cotidianidad de la gestión pueden comenzar a invisibilizar. Este análisis también ayuda a identificar los factores claves sobre los que se elaboran los escenarios futuros más pertinentes para la reorientación estratégica de la Fundación.

Sobre las Debilidades

Permanencia de Expertos en los Comités de Valoración

No contamos con perfiles expertos que se mantengan de manera permanente vinculados al comité de valoración de Fundalectura lo que ocasiona reprocesos y tropiezos en la continuidad de los comités

Limitaciones Financieras

Cada año la Fundación enfrenta retos financieros que obligan al equipo a autogestionar los recursos suficientes para su sostenimiento, lo cual es una preocupación constante.

Rotación de Personal

Teniendo en cuenta los nuevos escenarios laborales y la imposibilidad de sostener una planta robusta, la mayor parte del equipo de la Fundación está vinculado con contratos de prestación de servicios. Esta modalidad contractual innegablemente promueve la fuga de talentos lo cual ocasiona re procesos, costos y pérdida de talentos importantes para la Fundación.

Comunicación Estratégica

La Fundación carece de recursos suficientes para implementar campañas de comunicación o pauta pagas, así como de un equipo robusto para la producción de contenidos propios que divulguen mucho más el trabajo que desarrolla en todo el país.

Sobre las Oportunidades

Desarrollo de Estrategias Inclusivas en Colaboración con Instituciones Gubernamentales

Esta oportunidad permite a Fundalectura ampliar su impacto y contribuir a la formulación de políticas públicas inclusivas en materia de lectura y escritura.

Innovación en la Promoción de la Lectura

Fundalectura puede aprovechar su experiencia para generar propuestas innovadoras y adaptadas a las nuevas tendencias en el consumo de información y los hábitos de lectura.

Adaptación a Nuevas Metodologías Educativas

La industria 4.0 y el aprendizaje adaptativo y personalizado presentan oportunidades para que Fundalectura se posicione como un referente en la integración de la lectura y la escritura en estas nuevas metodologías. Fundalectura podría desarrollar un programa de formación con reconocimiento académico para mediadores de lectura.

Adaptación Tecnológica

La capacitación en tecnologías emergentes puede ser una oportunidad para que Fundalectura asesore a instituciones educativas, bibliotecarias y culturales en la adopción de

estas herramientas para el fomento lector, orientar los procesos de formación adoptando herramientas digitales que propendan por una lectura colaborativa, reflexiva que se refleje en el uso responsable de redes sociales y escenarios digitales.

Sobre las Fortalezas

Desarrollo de Proyectos Inclusivos

Esta fortaleza es clave en el contexto actual, donde la diversidad y la inclusión son fundamentales. El ecosistema lector global está evolucionando hacia una mayor representación y accesibilidad para diferentes públicos, lo cual es coherente con los esfuerzos de Fundalectura. Esta fortaleza se alinea con los esfuerzos por llegar a diversas poblaciones, como niños migrantes, comunidades rurales y etnoeducativas, según se evidencia en proyectos como *Aventura de Letras*, *Aula Global* y el *Modelo de Acompañamiento Pedagógico Situado (MAS+)*.

Experiencia en Políticas de Lectura y Escritura

Esta fortaleza posiciona a Fundalectura como un actor relevante en el ecosistema lector colombiano, capaz de influir en la formulación de políticas públicas y estrategias nacionales para el fomento de la lectura y la escritura. Su participación en programas como el Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad y su asesoramiento a entidades públicas y privadas así lo reflejan.

Reconocimiento Institucional

El prestigio y la reputación de Fundalectura son aspectos significativos que pueden facilitar alianzas y colaboraciones tanto a nivel nacional como internacional. Algunas de las alianzas más representativas han sido con organizaciones como el Ministerio de Cultura, la Biblioteca Nacional, BBVA, USAID, entre otros.

Certificaciones y Experiencia en Procesos Bibliotecarios

Esta fortaleza es invaluable en un contexto en el que las bibliotecas y los centros de recursos juegan un papel esencial en la promoción de la lectura y el acceso al conocimiento. Fundalectura es líder en el desarrollo de metodologías que impulsan el desarrollo bibliotecario, desde la compra, actualización y dotación de colecciones pasando por los procesos de formación y el diseño de servicios.

Diseño de Proyectos Orientados al Beneficio Comunitario

Esta fortaleza se alinea con las tendencias hacia una mayor participación comunitaria y el enfoque en el impacto social de los proyectos de fomento lector. Iniciativas como las jornadas de voluntariado con BBVA, el programa Conectados por la Educación y el proyecto Leer para Sanar demuestran el enfoque de Fundalectura en el impacto social y comunitario. Desarrollar procesos que impacten positivamente a las comunidades aflorando capacidades propias es, sin duda, una preocupación y un logro importante en los proyectos que lidera la Fundación.

Sobre las Amenazas

Competencia de Otras Organizaciones

Es importante que Fundalectura mantenga su diferenciación y valor agregado, al tiempo que explora oportunidades de colaboración con otras entidades afines, esta amenaza puede generar complicaciones en la gestión de recursos y de proyectos que permitan la sostenibilidad de la Fundación.

Limitaciones Políticas y Cambios en el Entorno Político o Social

Estas amenazas resaltan la importancia de un trabajo de incidencia y cabildeo efectivo. Fundalectura debe tener un lugar en espacios de formulación de políticas como el Consejo Nacional del Libro.

Cambios en los Hábitos de Consumo de Información y Brecha Digital

Fundalectura debe adaptarse a estas tendencias y desafíos, explorando soluciones innovadoras para fomentar la lectura y la escritura en formatos digitales, al tiempo que trabaja en la reducción de la brecha digital.

Resultados Educativos Deficientes

Esta amenaza subraya la importancia de los esfuerzos de Fundalectura en el fomento de la lectura y la escritura como herramientas fundamentales para mejorar los resultados educativos.

Inestabilidad en Comunidades Objetivo y Resistencia al Cambio

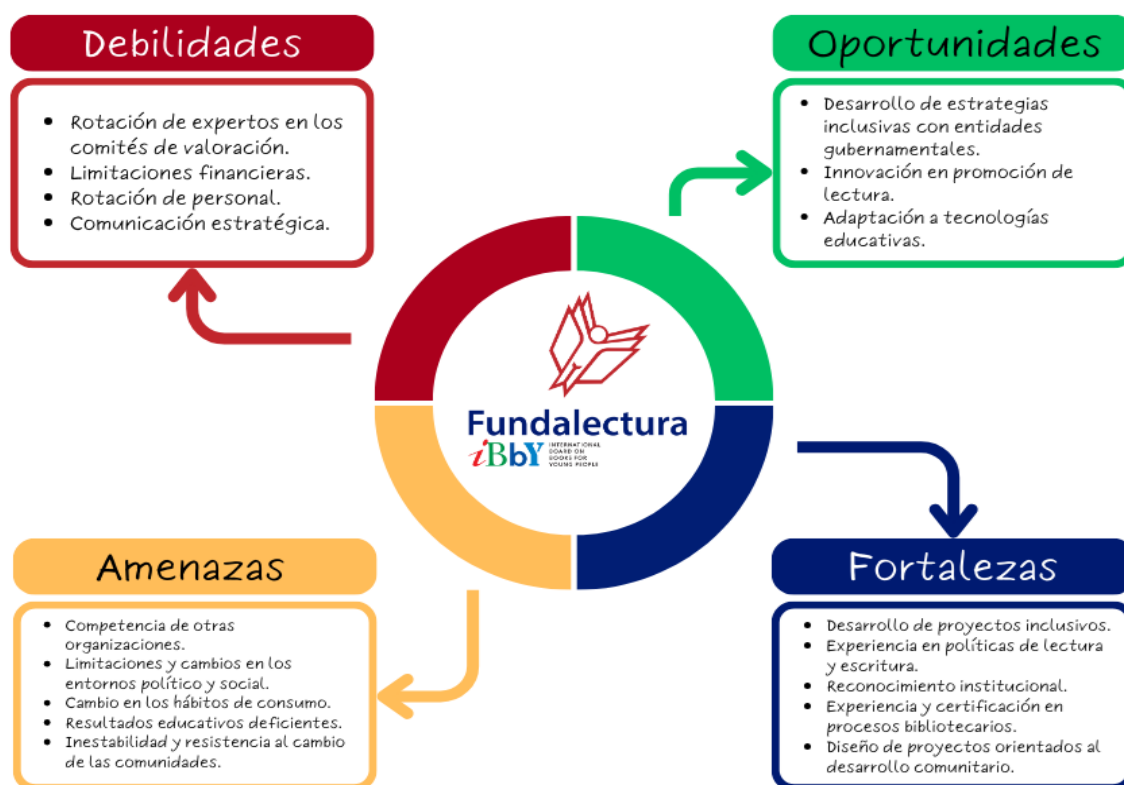
Estas amenazas resaltan la necesidad de estrategias de intervención adaptadas a los contextos locales, así como de un trabajo de sensibilización y formación para facilitar la adopción de nuevas prácticas y tecnologías.

A Modo de Resumen

Fundalectura cuenta con fortalezas significativas que la posicionan como un actor clave en los ecosistemas lectores colombiano, regional y global. Sin embargo, también enfrenta desafíos y amenazas que requieren una adaptación constante y la implementación de estrategias innovadoras para mantener su relevancia y maximizar su impacto en el fomento de la lectura y la escritura. Pensar en escenarios futuros que garanticen la innovación efectiva en el diseño de sus proyectos, permite que Fundalectura aporte todo su saber y se adapte a las nuevas realidades que el acceso al conocimiento y la circulación de contenidos de calidad imponen.

Figura 2

Resumen de la matriz DOFA



Fuente: elaboración propia.

Análisis de Expertos

Para el desarrollo de la metodología, se estableció contacto con un grupo multidisciplinario de 19 expertos de gran trayectoria en los ámbitos de la bibliotecología, la edición, la promoción de la lectura, la gestión cultural, la educación, las tecnologías de la información y la comunicación, y las políticas públicas del libro con el propósito de conocer y consolidar sus apreciaciones a partir de la aplicación de un instrumento que permitiera recoger sus percepciones frente a la entidad objeto de este estudio. Este grupo reúne profesionales de diversas disciplinas con más de 15 años de experiencia comprobada en sus respectivos campos.

Entre los expertos seleccionados se encuentran exdirectores de la Biblioteca Nacional y de la Red de Bibliotecas del Banco de la República, asesores gubernamentales, líderes de ONG, docentes escolares y universitarios, gestores culturales, editores, abogados, economistas, ingenieros y comunicadores. Todos ellos con un amplio recorrido y aportes significativos a nivel nacional e internacional en temas relacionados con el libro, la lectura y las bibliotecas.

Esta pluralidad de perfiles académicos, sectoriales e institucionales garantiza una valoración integral, equilibrada e imparcial de los factores arrojados en la matriz DOFA. Su destacada capacidad analítica, visión estratégica del sector, aunada a sus conocimientos técnicos especializados, permiten identificar de manera sólida y estructurada las variables clave que moldearán el futuro de las bibliotecas y la promoción de lectura en el país.

Tabla 1

Perfil de los expertos

Experto	Perfil
1 Ana Roda Fornaguera	Fue directora de la Biblioteca Nacional (2008-2013) y gerente de Literatura y Bibliotecas de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (2016-2018). También fue coordinadora del proyecto Bogotá, capital mundial del libro (2007). Sus trabajos son ampliamente reconocidos. Para citar algunos, su investigación sobre Hábitos de lectura y consumo del libro en Colombia (2006), la redacción de la Política de Lectura para Bogotá y, además, la promulgación de la Ley 1379 de Bibliotecas Públicas, que impulsó y lideró. Dentro de otras iniciativas de Roda, se destaca el proyecto Libro al Viento, creado en el 2004 cuando ejercía como gerente de literatura del entonces Instituto Distrital de Cultura y Turismo de Bogotá.
2 Catalina Holguín Jaramillo	Es editora, gestora cultural y crítica literaria. Ha trabajado como editora de la Biblioteca Digital de la Biblioteca Nacional de Colombia; consultora del Proyecto de Uso y Apropriación de TIC en Bibliotecas Públicas (financiado por la Fundación de Bill & Melinda Gates); directora editorial y socia fundadora de Mákina Editorial (antiguamente Manuvo Colombia), especializada en el desarrollo y distribución de libros digitales interactivos para niños y jóvenes. Ha sido docente del Instituto Caro y Cuervo y la Universidad de los Andes, y colaboradora permanente en revistas especializadas en literatura.
3 Silvia Castrillón	Es licenciada en Bibliotecología de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia y Especialista en Educación y Documentación Educativa del Instituto Nacional de Técnicas de Documentación (París). Ha liderado en Colombia la creación de diferentes entidades de fomento de la lectura: Fundalectura, Asolectura (Asociación Colombiana de Lectura y Escritura) y la Asociación Colombiana para el Libro Infantil y Juvenil, ACLIJ. Fue directora del programa Clubes de Lectores del Instituto Distrital de Cultura y Turismo. Ha sido jurado en varios premios de literatura infantil y juvenil, entre ellos, el Hans Christian Andersen y el SM. En 1992 recibió el premio Luis Florén Lozano por su reconocido aporte a la bibliotecología colombiana. Es autora de numerosos artículos sobre lectura y bibliotecas, y de varias publicaciones especializadas
4 Diego Laguna	Filósofo de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en educación para la innovación y ciudadanías de la Universidad Javeriana. Docente de la Secretaría de Educación de Bogotá con experiencia en gestión de proyectos en bibliotecas escolares, espacios no convencionales, acompañamiento y formación de promotores y mediadores de lectura.
5 Juan Pablo Calixto Niño	Magíster en Estudios Políticos y Especialista en Opinión Pública y Mercadeo Político de la Pontificia Universidad Javeriana. Estudiante de la Maestría en Creación Literaria de la Universidad Central. Los últimos años estuvo vinculado en la alta dirección de UNINPAHU como Vicerrector Académico, Coordinó el área de Gestión Territorial de BiblioRed. Ha estudiado el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de fomento de lectura. Sus procesos de investigación los ha dedicado a estudiar y enseñar la incidencia de la promoción de lectura en diversos contextos.
6 Bibiana Andrea Victorino Ramírez	Directora de lectura y bibliotecas de la secretaría de cultura, recreación y deporte. Profesional en estudios literarios, especialista en estudios culturales y magíster en comunicación y medios. Ha estado vinculada con diferentes entidades relacionadas con el mundo del libro y las bibliotecas: Fundalectura, Ceralc, Ministerio de Educación y el Instituto de Estudios en Comunicación y Cultura de la Universidad Nacional de Colombia. Se vinculó con BiblioRed en el 2017 como líder de comunicación y divulgación y en el 2020 como líder de cultura digital e innovación. Hoy es directora de lectura y bibliotecas de la secretaría de cultura, recreación y deporte.
7 Mireia Fornaguera	Socióloga de la Universidad Nacional cuenta con una maestría en Literatura Latinoamericana de la Universidad de Costa Rica. Asesora en educación en diferentes territorios y poblaciones. Experta en procesos de lectoescritura. Profesora de español y sociales en el Colegio Los Nogales desde hace más de treinta años. Mireia es coautora de algunos de los Manuales de Lectura y Composición en Español del Colegio Los Nogales adoptados también en otras instituciones educativas oficiales y privadas en Colombia. Ha tenido a cargo el taller de Habilidades Lingüísticas por más de veinticinco años, el cual se ha constituido en el eje fundamental de la enseñanza en el Colegio Los Nogales.
8 Alberto Sanabria	Gestor cultural. Estudió Derecho en la Universidad Nacional de Colombia y Teatro en la Escuela Nacional de Arte Dramático. Es especialista en gerencia financiera y en gerencia en gobierno y gestión pública de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, maestro en Gobierno del Territorio y Gestión Pública de la Universidad Javeriana. Fue jefe de Artes Escénicas de Colcultura, coordinador del Programa de Concertación y director de Artes del Ministerio de Cultura. Fue profesor de actuación en la Academia Superior de Artes de Bogotá y de Políticas Culturales en la Universidad Externado. Actualmente es profesor de la Especialización en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario, de la Especialización en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Manizales y de gestión y producción en la Escuela de la Casa del Teatro Nacional. Crítico de teatro de El Tiempo desde 2011. Desde 2001 fue subdirector Legal y Financiero de Fundalectura y hoy se desempeña como asesor de despacho del Ministerio de las culturas, las artes y los saberes.
9 Gloria Inés Palomino Londoño	Experta en cultura escrita. Ex directora de la Biblioteca pública piloto de Medellín, miembro del consejo directivo de Fundalectura, asesora en políticas públicas de lectura y escritura. Ha sido profesora de Cátedra en la Universidad Pontificia Bolivariana-Facultad de Comunicación Social y de la Universidad de Antioquia –Escuela Interamericana de Bibliotecología. Ha participado en Asesorías a Instituciones culturales, bibliotecas, museos, archivos, ejemplo de ello es la creación de la Biblioteca Municipal de Armenia, Quindío, el programa de Fortalecimiento de Bibliotecas Públicas y Escolares de Medellín y su Área Metropolitana, la creación y organización del Programa de Archivos Personales de personalidades colombianas en la Universidad Central de Santafé de Bogotá, entre otros.
10 Pilar Cuellar Delgado	Economista con énfasis en Gerencia Financiera, con fortaleza en el manejo de proyectos, clientes, proveedores, inventarios y gestión de proyectos bibliotecarios. Amplia experiencia en coordinación de proyectos en los sectores cultural y educación con habilidades en elaboración de informes financieros, seguimiento a presupuestos y optimización de recursos. Experta en la adquisición de material bibliográfico tanto para bibliotecas públicas como escolares con énfasis en actividades como estudios de mercado, procesos de selección, negociación con proveedores, producción de materiales bajo demanda, entre otros.

	Experto	Perfil
11	Rafael Tamayo Franco	Historiador de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Derecho Internacional Público, Universidad Paris II Pantheon – Assas, Francia. Especialista en Derecho de los Negocios de la Universidad Externado de Colombia. Abogado y Teólogo, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia. Ha sido profesor e investigador en varias universidades en Colombia, México y España. Trabajó como pasante en la Oficina de Asuntos Legales de la ONU en Nueva York. Fue editor-director de la Revista EAFIT Journal of International Law; ha trabajado como gestor social y cultural enfocado en procesos educativos y actualmente es el director del Museo de Memoria de Colombia.
12	Janeth Chaparro	Bibliotecóloga de la Universidad de La Salle (Colombia) y máster en Promoción de Lectura y Literatura Infantil de la Universidad de Castilla La Mancha. Es líder en Servicios e Innovación Bibliotecaria en la Fundación para el Fomento de la Lectura, Fundalectura, IBBY Colombia, donde dirige los Comités de Valoración de Libros para Niños y Jóvenes de esta fundación y coordina los convenios con diferentes instituciones, para la dotación y fortalecimiento de las bibliotecas escolares y públicas del país. Imparte talleres sobre criterios de selección de libros para distintos públicos: familia, escuela y biblioteca. Participó en la investigación que originó el libro <i>Cómo reconocer los buenos libros para niños y jóvenes</i> (Chaparro et al., 2009).
13	Carolina Vigoya	Abogada con 15 años de experiencia en el sector cultural, educación y servicios. Manejo legal del sector privado y sus relaciones con entidades del mismo orden, nacionales y distritales; con énfasis en administración y operación de recursos públicos, especialmente en lo concerniente a convenios de asociación, prestación de servicios, desarrollo y seguimiento de proyectos y programas, manejo la plataforma -SECOPI I y II. Especialista en gestión de las artes y la cultura, conciliadora en derecho, diplomada en contratación estatal, y en formulación de indicadores para el diseño de políticas públicas y programas sociales. Con conocimientos en Ley 1819 de 2016, decreto 092 de 2017. Certificada en cualificación de competencias laborales con clientes internos y externos. Asesora Jurídica de la Fundación para el Fomento de la Lectura, Fundalectura por más de 15 años.
14	Diana Restrepo	Historiadora por la Pontificia Universidad Javeriana; adelantó una maestría en Historia en la Universidad Nacional de Colombia y es MA in Library and Information Studies por la University College London (UCL, Inglaterra). Entre noviembre del 2009 y marzo del 2019 y desde septiembre del 2022 es la directora técnica de la Red de Bibliotecas del Banco de la República, institución en la cual ha desempeñado diferentes cargos en las áreas de servicios al público, artes plásticas y música. Entre abril del 2019 y agosto del 2022 fue directora general de la Unidad Administrativa Especial-Biblioteca Nacional de Colombia. En calidad de directora de esta entidad, fue representante de Colombia y presidenta de la Asociación Iberoamericana para el Desarrollo de las Bibliotecas Nacionales de los países de Iberoamérica (ABINIA) y miembro del Consejo Intergubernamental del Programa Iberoamericano de Bibliotecas Públicas (Iberbibliotecas).
15	Enrique González Villa	Expresidente de la Cámara Colombiana del Libro. Miembro del consejo directivo de la Fundación. Ha estado vinculado al sector editorial por cerca de 30 años. Fue presidente por muchos años de la filial de Editorial Planeta para Colombia y la Región Andina, impulsando la publicación de autores colombianos. Fue pionero en la publicación de obras enciclopédicas de pasta dura con la edición de las colecciones Nueva Historia de Colombia, Historia de las Fuerzas Militares y de la Policía, Reportajes de la historia y Forjadores de Colombia contemporánea. Durante 10 años fue gerente de su propia empresa como distribuidor en el mercado editorial. Ha sido presidente de la Junta Directiva de la Cámara Colombiana del Libro en varias ocasiones y su presidente ejecutivo durante una década.
16	Pedro José Luis Pulido Díaz	Líder de Formación de Fundalectura, promotor de lectura con 20 años de experiencia, con estudios de literatura y pedagogía y experiencia en procesos de gestión cultural. Ha sido coordinador del proyecto Centros de Lectura en Familia y, acompañante académico del programa Paradero Paralibros Paraparcos, en Bogotá. Ha sido ponente en distintos eventos sobre el rol del promotor de lectura como gestor de ciudadanía crítica en diferentes eventos especializados.
17	Alex Conto	Profesional en Ingeniería de Sistemas. Ha dedicado más de dos décadas al desarrollo de experiencias en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Durante su carrera, se ha especializado en la conceptualización, diseño y administración de Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVAs), Sistemas de Gestión de Aprendizaje (LMS) y repositorios digitales de información destinados a entornos educativos y culturales. Asimismo, ha participado en el diseño, desarrollo y parametrización de contenidos digitales transmediales enfocados en la lectura, escritura y oralidad, como EPUB, sitios web y libros digitales enriquecidos usando metodologías ágiles centradas en la experiencia del usuario (UX) y el diseño de interfaces (UI) intuitivas y amigables. Desde hace más de 15 años lidera el área de TICS en la Fundación para el fomento de la lectura Fundalectura.
18	Adriana Martínez-Villalba	Es la directora de la Biblioteca Nacional de Colombia (BNC). Comunicadora social de la Pontificia Universidad Javeriana, con una maestría en gestión de la edición de la École Supérieure de Commerce de París. Ha sido editora y gerente de líneas editoriales en Colombia y España en las editoriales Norma, Parramón, Oxford University Press y Penguin Random House. Entre el 2013 y el 2016 fue coordinadora de contenidos y posteriormente directora general de la Feria Internacional del Libro de Bogotá (FILBo), y hasta octubre del 2022 ejerció como gerente de literatura del Instituto Distrital de las Artes (Idartes), donde tuvo a su cargo la estrategia para la implementación de las políticas culturales dirigidas a la formación, investigación, creación y circulación de la literatura en Bogotá.
19	Katerine Amórtegui Torres	Comunicadora Social y Periodista del Politécnico Gran Colombiano, con una especialización en Comunicación Multimedia de la Universidad Sergio Arboleda, posee más de 5 años de experiencia como líder en el ámbito de las comunicaciones y más de 7 años dedicados al manejo estratégico de redes sociales. Actualmente es la Coordinadora de Comunicaciones en Fundalectura, ha liderado proyectos de comunicación para las diferentes actividades que se desarrollan, estrategias para redes sociales y programas de promoción de la lectura.

Fuente: elaboración propia.

Matriz de Importancia y Gobernabilidad: IGO

La matriz de importancia y responsabilidad, IGO, se distingue por su enfoque en tres características diagnósticas clave: la identificación de factores prioritarios para la Fundación, la evaluación de la capacidad de gestión y transparencia en la toma de decisiones; y el análisis de la percepción y la aceptación por parte de la sociedad y los grupos de interés. Estas características permiten un diagnóstico preciso de los desafíos y oportunidades en el contexto regional, con lo cual se facilita la formulación de estrategias adecuadas para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones y entidades públicas.

Variables para el análisis

Tras el diagnóstico y el posterior análisis de la matriz DOFA se plantean las siguientes variables de estudio con su respectiva definición para el instrumento de la matriz IGO:

Tabla 2

Variables de la matriz IGO

Variables internas	
Variable	Definición
Inclusión y participación	Creación de iniciativas que promueven la participación de diversos públicos con contenidos, medios tecnológicos y herramientas para garantizar su inclusión a la cultura escrita.
Alianzas	Alianzas estratégicas con diferentes entidades y organismos para la gestión de recursos destinados a proyectos de responsabilidad social, sostenibilidad e impacto cultural.
Tecnologías	Incorporación de tecnologías emergentes para la formación del talento humano en entornos educativos, culturales, bibliotecarios y sociales.
Promoción de lectura	Conocimiento adquirido en la formulación y la implementación de programas y estrategias de promoción de la lectura, la escritura y la oralidad en diferentes contextos: educativos, culturales y sociales.
Evaluación	Desarrollo de metodologías e instrumentos para la medición y el análisis de los resultados e impactos de sus proyectos.
Posicionamiento e Influencia	Reconocimiento por el rol en la formulación de políticas públicas, la ejecución de proyectos y la contribución al fomento de la lectura y la escritura a nivel nacional e internacional.
Seguridad en el entorno	Medidas y protocolos para garantizar la protección y bienestar del talento humano que se desempeña en zonas geográficas de riesgo potencial o inestables.
Comunicación estratégica	Estrategias, canales y acciones de comunicación con el talento humano, así como la gestión de las relaciones e interacciones con diferentes grupos de interés y actores clave.
Gestión de bibliotecas	Experiencia en gestión, organización y desarrollo de bibliotecas, incluida la selección de colecciones, la capacitación o cualificación del talento humano y la mejora continua de programas y servicios bibliotecarios.
Expertos	Estrategias para la vinculación o colaboración de profesionales especializados en diversos campos para enriquecer y fortalecer las iniciativas y los proyectos.

Variables externas	
Variables	Definición
Entorno regulatorio y político	Marco normativo, políticas públicas, directrices gubernamentales y otras condiciones sociales que pueden impactar las operaciones y los proyectos.
Tendencias educativas	Nuevos marcos para la enseñanza, métodos y prácticas pedagógicas, ambientes y herramientas de aprendizaje, dinámicas de estudio y evaluación.
Avances tecnológicos	Desarrollos, tendencias y avances en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, TIC aplicables al sector de la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad.
Hábitos en el consumo de información	Transformaciones en las preferencias y los comportamientos de la población en la manera en que se accede, procesa y utiliza la información en la era digital.
Adopción tecnológica	Procesos para la implementación de innovaciones tecnológicas para la cobertura y el impacto de los programas y sus estrategias.
Innovación en prácticas de LEO	Generación de propuestas novedosas e innovadoras para el fomento de la lectura, la escritura y la oralidad en el país.
Agenda programática	Implementación de planes, programas y estrategias para el fomento de la lectura, la escritura y la oralidad en el país.
Competencia y benchmarking	Entorno de organizaciones que ofrecen servicios o programas similares a nivel nacional e internacional.
Relaciones intersectoriales	Alianzas estratégicas, colaboración interinstitucional y vinculación con entidades.

Fuente: elaboración propia.

Aplicación del instrumento

La aplicación de la matriz IGO permite priorizar los factores claves, tanto internos como externos, que influyen en el cumplimiento de la misión de Fundalectura. A través de las calificaciones de importancia y gobernabilidad de cada factor, la aplicación de la matriz IGO brinda información valiosa para enfocar estratégicamente los esfuerzos y recursos de la Fundación en las áreas de mayor prioridad e impacto potencial. Los resultados de este ejercicio orientan la toma de decisiones y la definición de planes de acción para que Fundalectura pueda abordar sus retos actuales y aprovechar las oportunidades emergentes en su campo de acción, para garantizar su relevancia y sostenibilidad en el futuro.

Tabla 3

Instrumento de la matriz IGO

MATRIZ IGO - FUNDALECTURA 2040				
<p>Fundalectura es una organización líder en el fomento de la lectura, la escritura y la promoción de bibliotecas en Colombia. A lo largo de más de 30 años, ha desarrollado programas y proyectos de alto impacto social en diversas comunidades del país. Sin embargo, en un entorno cada vez más dinámico y retador, Fundalectura se enfrenta a nuevos desafíos de cara a tendencias emergentes en el ecosistema cultural y educativo. Es por ello por lo que se hace necesario realizar un ejercicio prospectivo que permita a la organización anticipar escenarios futuros y definir cursos de acción para fortalecer su impacto y viabilidad en el largo plazo.</p> <p>En este contexto, la aplicación de la matriz IGO (Importancia, Gobernabilidad, Opinión) resulta fundamental. Esta herramienta permitirá priorizar los factores clave, tanto internos como externos, que influyen en el cumplimiento de la misión de Fundalectura.</p> <p>A través de las calificaciones de importancia y gobernabilidad de cada factor, la matriz IGO brindará información valiosa para enfocar estratégicamente los esfuerzos y recursos de la organización en las áreas de mayor prioridad e impacto potencial.</p> <p>Los resultados de este ejercicio orientarán la toma de decisiones y la definición de planes de acción para que Fundalectura pueda abordar sus retos actuales y aprovechar las oportunidades emergentes en su campo de acción, garantizando su relevancia y sostenibilidad en el futuro.</p>				
Estimados expertos:				
Solicitamos su valiosa colaboración para priorizar los factores claves que inciden en el desarrollo de las acciones y el cumplimiento de la misión de Fundalectura.				
A continuación, encontrarán un listado de factores identificados a partir del análisis de la situación actual de la organización y su entorno. Por favor, califique cada factor objetivamente de acuerdo con las siguientes definiciones y escalas de valoración:				
Valoración del factor:	Con base en la tabla de valores que se relaciona a continuación, de una calificación conforme al peso que considera que tiene cada factor en el desarrollo del objeto de estudio.			
Definición:	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia: Se refiere a la relevancia o trascendencia que tiene cada factor identificado para el cumplimiento de la misión, objetivos y desarrollo de las actividades misionales de Fundalectura. • Gobernabilidad: Hace referencia al nivel de control, influencia o dominio que Fundalectura como organización puede ejercer sobre cada uno de los factores listados. 			
Escala de valoración:	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia: Muy importante (5), Importante (4), Nada (3), Poco importante (2), Sin importancia (1). • Gobernabilidad: Fuerte (5), Moderada (3), Débil (1), Nulo (0). 			
Observaciones:	Cada grupo de factores internos y externos puede tener máximo tres (3) valoraciones en cinco (5), tanto en oportunidad como en gobernabilidad.			
FACTORES INTERNOS			IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
VARIABLE	FACTORES	DEFINICIÓN		
Estratégica	Inclusión y participación	Creación de iniciativas que promueven la participación de diversos públicos con contenidos, medios tecnológicos y herramientas para garantizar su inclusión a la cultura escrita.		
Estratégica	Alianzas	Alianzas estratégicas con diferentes entidades y organismos para la gestión de recursos destinados a proyectos de responsabilidad social, sostenibilidad e impacto cultural.		
Tecnológica	Tecnologías	Incorporar tecnologías emergentes para la formación del talento humano en entornos educativos, culturales, bibliotecarios y sociales.		
Gestión y gobernanza	Promoción de lectura	Conocimiento adquirido en la formulación y la implementación de programas y estrategias de promoción de la lectura, la escritura y la oralidad en diferentes contextos: educativos, culturales y sociales.		
Gestión y gobernanza	Evaluación	Desarrollo de metodologías e instrumentos para la medición y el análisis de los resultados e impactos de sus proyectos.		
Gestión y gobernanza	Posicionamiento e influencia	Reconocimiento por el rol en la formulación de políticas públicas, la ejecución de proyectos y la contribución al fomento de la lectura y la escritura a nivel nacional e internacional.		
Relacionamiento	Seguridad en el entorno	Medidas y protocolos para garantizar la protección y bienestar del talento humano que se desempeña en zonas geográficas de riesgo potencial o inestables.		
Relacionamiento	Comunicación estratégica	Estrategias, canales y acciones de comunicación con el talento humano, así como la gestión de las relaciones e interacciones con diferentes grupos de interés y actores clave.		
Recursos y capacidades	Gestión de bibliotecas	Experiencia en gestión, organización y desarrollo de bibliotecas, incluida la selección de colecciones, la capacitación o cualificación del talento humano y la mejora continua de programas y servicios bibliotecarios.		
Operativa	Expertos	Estrategias para la vinculación o colaboración de profesionales especializados en diversos campos para enriquecer y fortalecer las iniciativas y los proyectos.		
FACTORES EXTERNOS			IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
VARIABLE	FACTORES	DEFINICIÓN		
Político-normativa	Entorno regulatorio y político	Marco normativo, políticas públicas, directrices gubernamentales y otras condiciones sociales que pueden impactar las operaciones y los proyectos.		
Educativa	Tendencias educativas	Nuevos marcos para la enseñanza, métodos y prácticas pedagógicas, ambientes y herramientas de aprendizaje, dinámicas de estudio y evaluación.		
Tecnológica	Avances tecnológicos	Desarrollos, tendencias y avances en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, TIC aplicables al sector de la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad.		
Sociocultural	Hábitos en el consumo de información	Transformaciones en las preferencias y los comportamientos de la población en la manera en que se accede, procesa y utiliza la información en la era digital.		
Sociocultural	Adopción tecnológica	Procesos para la implementación de innovaciones tecnológicas para la cobertura y el impacto de los programas y sus estrategias.		
Operativa	Innovación en prácticas de LEO	Generación de propuestas novedosas e innovadoras para el fomento de la lectura, la escritura y la oralidad en el país.		
Operativa	Agenda programática	Implementación de planes, programas y estrategias para el fomento de la lectura, la escritura y la oralidad en el país.		
Relacionamiento	Competencia y benchmarking	Entorno de organizaciones que ofrecen servicios o programas similares a nivel nacional e internacional.		
Relacionamiento	Relaciones intersectoriales	Alianzas estratégicas, colaboración interinstitucional y vinculación con entidades.		

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la aplicación

La aplicación de la matriz IGO con los expertos invitados permitió conocer y priorizar las variables de importancia y gobernabilidad, tanto internas como externas, que sirven como insumo para la construcción de un análisis más profundo de la situación actual y futura de Fundalectura, en la cual se vea reflejada la mirada crítica y objetiva de dichos expertos con los cuales se aplicó dicho instrumento. Los resultados se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 4

Resultados de variables internas

Variables	Total Importancia	Promedio	Peso	Total Gobernabilidad	Promedio	Peso
Inclusión y participación	88	4,63	11,41	74	3,89	11,54
Alianzas.	87	4,58	11,28	59	3,11	9,20
Tecnologías	72	3,79	9,34	67	3,53	10,45
Promoción de lectura	89	4,68	11,54	73	3,84	11,39
Evaluación	76	4,00	9,86	63	3,32	9,83
Posicionamiento e influencia	80	4,21	10,38	61	3,21	9,52
Seguridad en el entorno	68	3,58	8,82	51	2,68	7,96
Comunicación estratégica	63	3,32	8,17	49	2,58	7,64
Gestión de bibliotecas	80	4,21	10,38	79	4,16	12,32
Expertos	68	3,58	8,82	65	3,42	10,14

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5*Resultados de variables externas*

Variables	Total Importancia	Promedio	Peso	Total Gobernabilidad	Promedio	Peso
Entorno regulatorio y político	88	4,63	11,96	46	2,42	9,96
Tendencias educativas	82	4,32	11,14	54	2,84	11,69
Avances tecnológicos	86	4,53	11,68	44	2,32	9,52
Hábitos en el consumo de información	78	4,11	10,60	29	1,53	6,28
Adopción tecnológica	80	4,21	10,87	53	2,79	11,47
Innovación en prácticas de LEO	87	4,58	11,82	75	3,95	16,23
Agenda programática	81	4,26	11,01	55	2,89	11,90
Competencia y benchmarking	69	3,63	9,38	50	2,63	10,82
Relaciones intersectoriales	85	4,47	11,55	56	2,95	12,12

Fuente: elaboración propia.

Priorización y análisis

Las seis variables priorizadas tras la tabulación de la matriz IGO, tres de los cuales son factores internos y tres son factores externos, representan aspectos fundamentales que la Fundación debe abordar para fortalecer su impacto cultural, diversificar su oferta de programas y servicios de manera innovadora y garantizar su sostenibilidad a largo plazo y como respuesta a la pregunta de investigación central y los objetivos planteados. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se muestra la lista de variables seleccionadas con su correspondiente análisis en orden de prioridad.

Factores internos

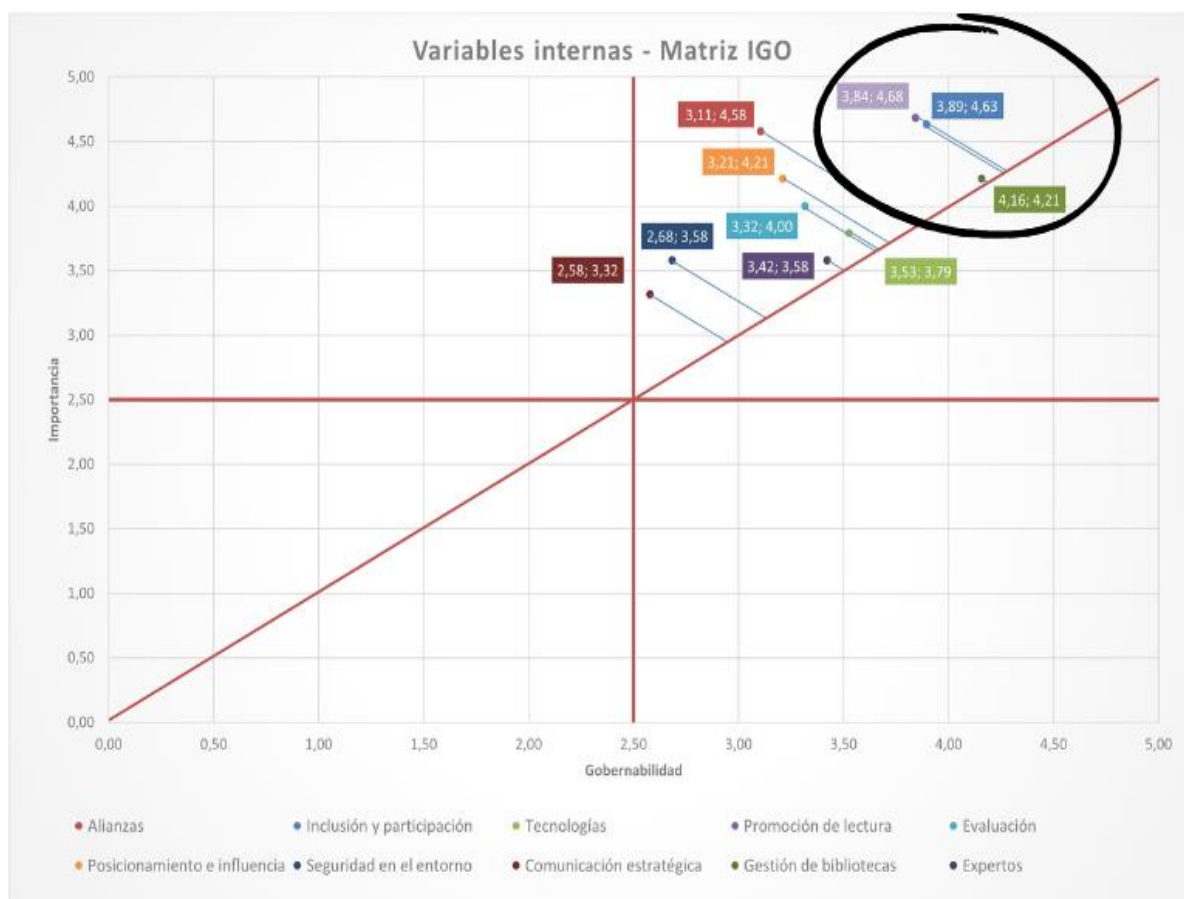
Las variables internas de mayor importancia son: *promoción de lectura* (4.68), *inclusión y participación* (4.63) y *posicionamiento e influencia* (4.21). Esto destaca la relevancia de la trayectoria y la experiencia de Fundalectura en la promoción de la lectura, su

enfoque en la inclusión y la participación ciudadana, y cómo estas variables influyen sobre la Fundación.

Las variables internas con mayor gobernabilidad son: *gestión de bibliotecas* (4.16), *inclusión y participación* (3.89) y *promoción de lectura* (3.84). Fundalectura tiene un buen control sobre la gestión de sus bibliotecas, proyectos inclusivos y capacidades en promoción lectora.

Figura 3

Variables internas de la Matriz IGO



Fuente: elaboración propia.

La *gestión de bibliotecas* se posiciona como la principal prioridad, dado que Fundalectura brinda apoyo y recursos para la creación y el fortalecimiento de programas y servicios de estas instituciones en diferentes regiones de todo el país. Analizar las tendencias y mejores prácticas en programas y servicios bibliotecarios permitirá optimizar su oferta y responder efectivamente a las necesidades de sus audiencias, en línea con su misión de generar espacios propicios para la lectura.

En segundo lugar, las iniciativas de *inclusión y participación* mediadas por la tecnología cobran especial relevancia para diversificar los servicios de Fundalectura y llegar a nuevos públicos, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad o con barreras de acceso. Estas iniciativas innovadoras, potenciadas por la incorporación de herramientas tecnológicas, contribuirán al objetivo de impactar de manera inclusiva a comunidades y a poblaciones diversas.

Finalmente, la *promoción de lectura* de Fundalectura se consolida como una fortaleza interna clave a capitalizar. Su sólida trayectoria y experticia en este campo sientan las bases para el diseño de estrategias efectivas que promuevan la lectura y escritura de forma atractiva y acorde a las tendencias actuales, aprovechando buenas prácticas previas.

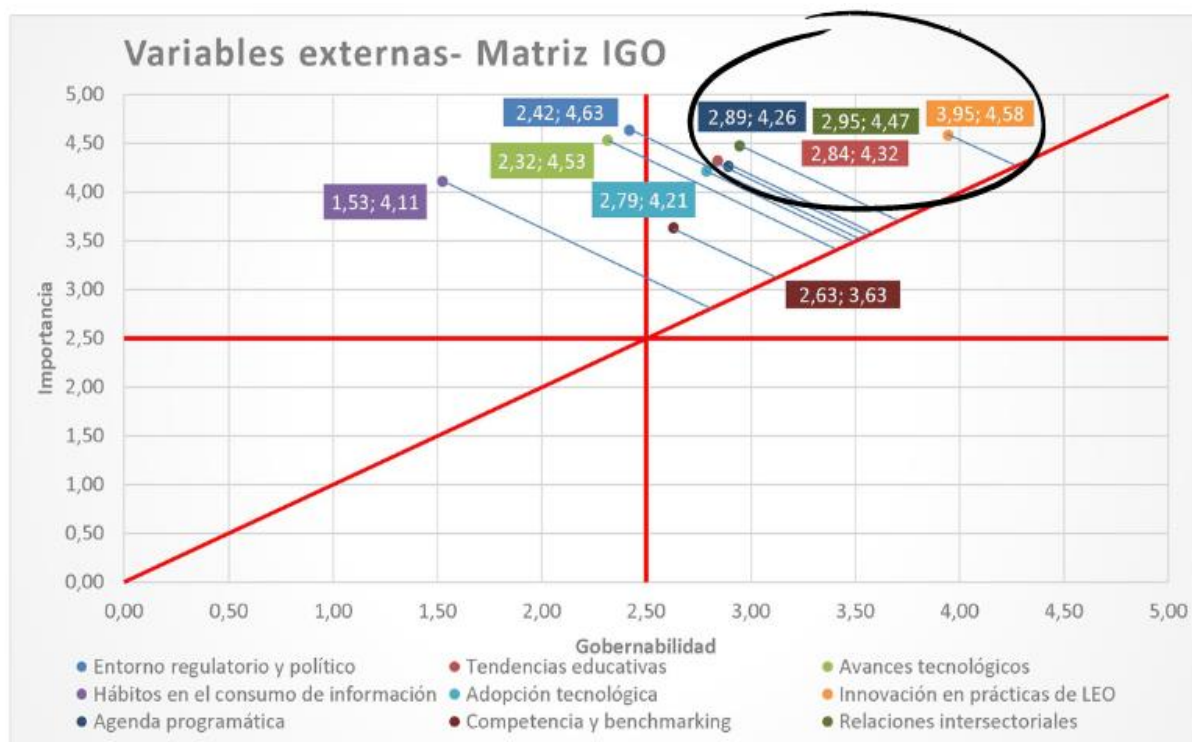
Factores externos

Las variables externas con mayor importancia son: *entorno regulatorio y político* (4.63), *innovación en prácticas de LEO* (4.58) y *avances tecnológicos* (4.53). El marco legal-político, la innovación operativa y los avances tecnológicos son factores externos clave a considerar.

Las variables externas con mayor gobernabilidad son *innovación en prácticas de LEO* (3.95), *relaciones intersectoriales* (2.95), *agenda programática* (2.89) y *tendencias educativas* (2.84).

Figura 4

Variables externas de la Matriz IGO



Fuente: elaboración propia.

En este ámbito externo, la *innovación en prácticas de LEO* emerge como la variable prioritaria. Identificar nuevos modelos, herramientas y estrategias creativas en estas áreas permite a Fundalectura ofrecer servicios innovadores y atractivos, adaptándose a los cambios culturales y tecnológicos del entorno, así como a las nuevas preferencias y hábitos de consumo cultural de sus audiencias.

Las *relaciones intersectoriales* se posicionan como el segundo factor externo más relevante. Establecer nuevas alianzas estratégicas con otros actores del ecosistema lector, tales como entidades educativas, culturales, editoriales y organizaciones comunitarias, permite potenciar el impacto de Fundalectura, optimizar recursos y ampliar el alcance de sus acciones de manera colaborativa y prospectiva.

Finalmente, a pesar de que las variables *agenda programática* y *tendencias educativas* obtuvieron puntajes similares en la parte superior de la gráfica, se decidió dar prioridad a las *tendencias educativas* como el factor más determinante para conformar la tercera variable estratégica. Esta selección se basa en el hecho de que la *agenda programática*, aunque tiene una gobernabilidad importante, está sujeta a cambios frecuentes a nivel público y privado por lo que no siempre refleja tendencia a largo plazo. Además, la promoción de la lectura y la escritura está intrínsecamente ligada a los enfoques pedagógicos y las prioridades del sector educativo, lo que convierte a las tendencias educativas en un factor clave para la alineación estratégica de Fundalectura.

En síntesis, el abordaje estratégico de estas variables priorizadas que abarcan aspectos operativos de inclusión, promoción, innovación, incidencia política, colaboración intersectorial y alineación con tendencias educativas, brinda a Fundalectura una visión integral y multidimensional para el diseño de estrategias efectivas que fortalezcan su impacto cultural, diversifiquen su oferta de manera innovadora y garanticen su viabilidad a largo plazo como líder en la promoción de la lectura y escritura en Colombia hacia el año 2040.

Tabla 6

Factores priorizados en la matriz IGO

Variables internas	
1	Gestión de bibliotecas
2	Inclusión y participación
3	Promoción de lectura
Variables externas	
1	Innovación en prácticas de LEO
2	Relaciones intersectoriales
3	Tendencias educativas

Fuente: elaboración propia.

Matriz de Tendencias

La realización de la matriz de tendencias favorece el reconocimiento de los escenarios locales, nacionales y globales en los cuales han tenido mayor impacto las variables resultantes de la aplicación de la matriz IGO. En esta matriz se abordan las variables internas de: gestión de bibliotecas, inclusión y participación y, promoción de lectura; así como las variables externas de: innovación en prácticas de LEO, relaciones intersectoriales y tendencias educativas.

Cada una de estas variables se ha desarrollado desde un enfoque investigativo que brinde claridad y sea soporte sólido para el propósito del presente ejercicio, de tal modo que se proyecten las implicaciones que puedan llevar la prospectiva a un escenario esperado, temido o anhelado.

Tabla 7

Matriz de tendencias locales, nacionales y globales

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
Gestión de bibliotecas	<p>A nivel local</p> <p>Bogotá por medio del decreto 034 del 2023 da inicio al plan distrital de lectura, escritura y oralidad “leer para la vida” que contempla los lineamientos distritales para ampliar el acceso de la ciudadanía a los espacios y a las prácticas de la cultura escrita en la ciudad y orienta las acciones de los agentes institucionales, comunitarios y sociales involucrados en el sector del sistema del libro y la lectura, y de los actores distritales que a través de su competencia permiten intervenir las brechas que limitan la vinculación a la cultura escrita.</p> <p>El plan distrital de lectura, escritura y oralidad “leer para la vida” contempla 4 apuestas esenciales para democratizar el acceso a la cultura escrita en la ciudad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar vínculos duraderos con la lectura, la escritura y la oralidad Hacer de la lectura y la escritura prácticas de la vida cotidiana hacer de todo ciudadano un creador y un mediador de lectura ampliar el acceso a todos los espacios de lectura en la ciudad. <p>La Red Distrital de Bibliotecas Públicas, BiblioRed, es un sistema que propende porque los ciudadanos tengan la posibilidad de acercarse a los libros, la escritura, la cultura, la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación. Además, sus espacios están abiertos para la construcción pública del conocimiento y el empoderamiento cultural de las comunidades. A través de estos medios, fomenta la libertad y la prosperidad social e individual como herramientas fundamentales para el desarrollo humano (BiblioRed, s. f.-a). Hoy en día la Red de Bibliotecas públicas de Bogotá cuenta con 148 espacios de Lectura en la ciudad, que contempla megabibliotecas, bibliotecas locales y de Barrio, bibliotecas itinerantes, comunitarias, bibloestaciones y paraderos para libros para parques distribuidos en las 20 localidades de la ciudad. La Red Distrital de Bibliotecas Públicas es el equipamiento cultural más importante de Bogotá y es el escenario de los principales programas de promoción de lectura que alberga iniciativas públicas, privadas y mixtas.</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>A nivel nacional</p> <p>Las bibliotecas en Colombia han evolucionado significativamente en respuesta a las necesidades cambiantes de la sociedad. De acuerdo con el Lineamiento general para el préstamo de servicios en las bibliotecas públicas del país (Ministerio de Cultura, 2015a), estas instituciones se definen como espacios inclusivos y accesibles para todos los miembros de la comunidad, independientemente de su origen, edad, género, religión, capacidad, nivel educativo, situación económica o laboral. En estas bibliotecas, se promueve la lectura, se busca información, se llevan libros a casa y se participa en diversas actividades intelectuales y recreativas, fomentando así un ambiente enriquecedor y diverso para el desarrollo personal y comunitario.</p> <p>El Plan Nacional de Cultura 2024-2038, “Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz” (Ministerio de las culturas, las artes y los saberes. 2024), ofrece directrices para el ámbito de las bibliotecas en el campo de "Memoria y creación", centrándose en la valoración y apropiación social de las memorias y los patrimonios culturales. Este enfoque busca estimular la generación de conocimiento local sobre el patrimonio cultural, incluyendo saberes ancestrales y prácticas culturales comunitarias, a través de colaboraciones con diversas instituciones y organizaciones culturales.</p> <p>En consonancia con estas directrices, la tipología de bibliotecas en Colombia abarca diferentes niveles de responsabilidad en la preservación y difusión del patrimonio bibliográfico. Desde la Biblioteca Nacional, que custodia y promueve todo el acervo bibliográfico producido en el país, hasta las bibliotecas departamentales y locales, que se encargan del patrimonio cultural específico de cada región, pasando por las municipales, que actúan como guardianes de la memoria local en ausencia de una biblioteca departamental. Aunque cada tipo de biblioteca tiene su enfoque particular, todas comparten el objetivo de servir a la comunidad y promover el acceso a la información y el conocimiento en todas sus formas (Ministerio de cultura, 2015b).</p> <p>A nivel global:</p> <p>La Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) en el 2016 hizo una actualización del reporte global de tendencias para las bibliotecas, documento que identifica cinco tendencias que desempeñarán un papel clave en el futuro bibliotecario:</p> <p>Las nuevas tecnologías definirán quién tiene acceso a la información y cómo.</p> <p>La educación en línea irrumpirá y modificará el aprendizaje a nivel global.</p> <p>Se definirán límites en la privacidad y la protección de datos.</p> <p>Las sociedades hiperconectadas empoderar y darán voz a nuevos grupos</p> <p>El Entorno mundial de la información se verá transformado por las nuevas tecnologías.</p> <p>Como es evidente las nuevas tecnologías, la conectividad y la virtualidad son ejes centrales en la mirada futurista del que hacer de las bibliotecas, lo que ha generado el auge desarrollo de bibliotecas digitales con servicios propios que permitan acceso a comunidades globalizadas, es decir la apuesta del futuro inmediato tiene que ver con crear bibliotecas digitales que prestan todos los servicios de una biblioteca tradicional en el entorno digital con servicios coherentes a los nuevos lenguajes y comunidades digitales.</p> <p>Retos y dificultades de las bibliotecas en el futuro inmediato:</p> <p>De la misma manera que en el 2016 IFLA definió las tendencias que marcarían el camino de las bibliotecas con un acento muy marcado en torno a las nuevas tecnologías, la revisión del 2023 reúne las ideas compartidas por líderes en el Congreso Mundial de Bibliotecas e Información quienes reflexionaron sobre lo que afecta la capacidad de las bibliotecas para contribuir al logro del desarrollo sostenible, este documento presenta 12 problemáticas que podrían estar interfiriendo en la consecución de este objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las bibliotecas son cada vez más percibidas como irrelevantes en un mundo en cambio. 2. El mundo está siguiendo un camino que descarta el valor de las infraestructuras impulsadas por la comunidad y de la información para el desarrollo. 3. En muchos países, el gasto público, y por lo tanto el alcance para la inversión, se está reduciendo. 4. Las sociedades más diversas complican la entrega de servicios universales y la consecución de la equidad. 5. La regulación de los espacios digitales se está acelerando, pero sin considerar los impactos en cómo las bibliotecas apoyan el desarrollo. 6. Un mundo cada vez más incierto intensifica los desafíos y complica la prestación de servicios. 7. Persisten y crecen barreras para construir asociaciones para el desarrollo 8. Las desigualdades geográficas persistentes se refuerzan con una inversión desigual en servicios públicos.

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<ol style="list-style-type: none"> 9. Los trabajadores de la información y bibliotecarios son vistos como auxiliares, en lugar de actores del desarrollo por derecho propio. 10. La globalización continúa, abriendo nuevas expectativas para el acceso a la información. 11. Aunque la conectividad mejora, la brecha digital es persistente y se vuelve más seria. 12. Estamos demasiado ocupados lidiando con crisis para pensar estratégicamente. <p>Con este panorama, las bibliotecas públicas de Chicago en estados Unidos, y las de Arhaus en Dinamarca empezaron a trabajar con la fundación IDEO.org con la intención de re pensar el diseño de servicios bibliotecarios, el resultado: el Design thinking for libraries, una especie de caja o juego de herramientas, de recopilación de documentos prácticos, dirigido a los profesionales y responsables del servicio de biblioteca, que tiene el objetivo de explicar e implementar los procesos de investigación en diseño para encontrar las mejores soluciones que se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios (Burguillos, 2016).</p> <p>La mirada global del futuro de las bibliotecas apunta a empatar el uso apropiado de las nuevas tecnologías con el diseño y desarrollo de servicios bibliotecarios útiles y adaptables a las nuevas necesidades de los usuarios abarcando escenarios digitales, alfabetización y procesos formativos, construcción de contenidos desde las necesidades e intereses de los territorios.</p>
Inclusión y participación	<p>A nivel local</p> <p>La Feria Internacional del Libro de Bogotá (FILBO) de 2019 marcó un hito significativo con la presentación de "Leer con los sentidos", una iniciativa cultural y educativa destinada a la inclusión de personas con discapacidad. Este proyecto subraya la tendencia emergente de garantizar el acceso igualitario a la lectura, la cultura y la información. Elisabet Serra destacó en su presentación que todas las personas con dificultades lectoras tienen derecho a acceder a estos recursos en igualdad de condiciones. En este contexto, la Asociación Lectura Fácil (ALF) de Barcelona presentó un método innovador recién introducido en Colombia, dirigido a personas con dificultades lectoras transitorias o permanentes. Este enfoque facilita la lectura a través de textos no justificados al margen derecho y acompañados de imágenes descriptivas, haciendo la información más accesible para todos.</p> <p>La importancia de la Lectura Fácil radica en su capacidad para hacer la lectura y la información accesibles para más del 30% de la población mundial que enfrenta dificultades lectoras. Este enfoque no solo asegura que la lectura sea un placer y una herramienta para compartir ideas, sino también un derecho reconocido por la Ley de Accesibilidad del Parlament de Catalunya en 2014. Proyectos como "Leer con los sentidos" representan avances significativos hacia una cultura más inclusiva y equitativa, permitiendo que todas las personas disfruten y se beneficien del conocimiento y la cultura, sin importar sus habilidades de lectura.</p> <p>El proyecto de Alfabetización Inclusiva en el Centro Aprende, iniciado en 2018, refuerza esta tendencia al centrarse en apoyar a personas con discapacidad en la lectura y escritura. Este proyecto desarrolla políticas de inclusión en bibliotecas públicas y subraya la importancia de entender las necesidades de los lectores con enfoque diferencial para proporcionar un apoyo adecuado. Al proporcionar atención personalizada a aquellos interesados en aprender a leer y escribir, especialmente a personas con discapacidad, el proyecto busca facilitar el acceso a la alfabetización y promover la inclusión en entornos educativos y culturales. Este enfoque integral garantiza que las bibliotecas públicas puedan ofrecer un apoyo efectivo y adaptado a las necesidades de la comunidad.</p> <p>Finalmente, la inclusión de personas con discapacidad en la Red de Bibliotecas Públicas de Bogotá (BibloRed, s. f.-b) se promueve mediante estrategias que fomentan la alfabetización inclusiva y la reflexión sobre la discapacidad. Las recomendaciones para mejorar la accesibilidad en las bibliotecas públicas incluyen la adaptación de señalética en braille y Lengua de Señas Colombiana (LSC), el desarrollo de programas de alfabetización ajustados a las necesidades de la población con discapacidad y la formación de equipos interdisciplinarios que incluyan a personas con discapacidad. Además, se sugiere la actualización y diversificación de las colecciones con formatos accesibles y la colaboración con colegios para realizar recorridos guiados adaptados. Estas iniciativas reflejan una tendencia creciente hacia la creación de espacios más inclusivos y accesibles, promoviendo una mayor equidad e inclusión en la comunidad.</p> <p>A nivel nacional</p> <p>En el marco de las tendencias en proyectos de inclusión y participación en la lectura en Colombia, se destacan las iniciativas internacionales promovidas por la UNESCO desde 1990. La Declaración Mundial sobre Educación para Todos de la UNESCO marcó el inicio de un compromiso por la universalización de la educación, reconociendo la necesidad de eliminar disparidades educativas.</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>En consonancia con este ideal, el concepto de Educación para Todos (EFA) busca garantizar el acceso y la recepción de una educación de calidad para todos los niños y las niñas. La educación inclusiva, definida por la UNESCO como la respuesta a la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes, reduce la exclusión en la educación mediante cambios en contenidos, aproximaciones, estructuras y estrategias, facilitando el aprendizaje exitoso para todos y promoviendo la participación plena de los estudiantes en la sociedad y el mercado laboral. Los principios de la educación inclusiva subrayan la importancia de que todos los niños y jóvenes, con y sin discapacidad, aprendan juntos en instituciones educativas regulares, donde la calidad de la experiencia educativa sea prioritaria, y se enfatiza la necesidad de que los sistemas educativos consideren las características individuales de cada estudiante para asegurar una educación adaptada a sus necesidades (Colombia Aprende, 2021).</p> <p>Por otro lado, el evento que tuvo lugar del 13 al 15 de febrero del año 2023 en las instalaciones de UNICEF Colombia reunió a expertos internacionales y nacionales con un objetivo claro: llevar a cabo un proceso de asistencia técnica y acompañamiento para la producción de tres libros de texto digitales accesibles, contribuyendo así al ecosistema digital accesible en el sistema educativo colombiano. Este proyecto piloto, impulsado por la prioridad gubernamental de garantizar la inclusión de todos los estudiantes, particularmente promovida por el Ministerio de Educación Nacional, representa un paso significativo hacia un tránsito educativo libre de barreras e interculturalidad.</p> <p>El taller contó con la participación de diversos actores clave, incluidos expertos internacionales de UNICEF, representantes del Instituto Nacional para Ciegos (INCI), el Instituto Nacional para Sordos (INSOR), grupos editoriales, docentes, estudiantes e instituciones educativas comprometidas con la innovación y mejora continua de los procesos de aprendizaje. Este proceso no solo implica la producción de libros digitales accesibles, sino también un acompañamiento permanente y talleres de asistencia técnica. Durante el evento, el equipo de UNICEF compartió lecciones aprendidas y mejores prácticas a nivel global, orientando sobre los acuerdos necesarios para el desarrollo de capacidades institucionales que generen un ecosistema digital accesible en todo el sistema educativo colombiano (UNICEF, 2023).</p> <p>De acuerdo con el proyecto de grado “Buenas prácticas en programas de lectura dirigidos a comunidades vulnerables” (2021) realizado por Walter Enrique Pereira Guerra y Dickson Fernando Rodríguez Sánchez, en Colombia se han venido realizando programas y proyectos orientados a comunidades vulnerables que pretenden fomentar la alfabetización y el amor por la lectura desde una edad temprana. Desde 2011, el Plan Nacional de Lectura y Escritura "Leer es mi cuento", impulsado por los Ministerios de Educación y Cultura, se ha dedicado a incentivar la lectura en los hogares colombianos y mejorar las competencias comunicativas de los estudiantes de todos los niveles educativos. Este plan se apoya en cinco estrategias fundamentales, incluida la producción editorial, la fortaleza de la infraestructura escolar y la formación de mediadores de lectura, entre otras, para garantizar un acceso equitativo a la lectura y la escritura en todo el país.</p> <p>Uno de los pilares de este plan es la Colección Semilla, que busca crear bibliotecas escolares en todo el territorio colombiano. De acuerdo con el Ministerio de Cultura (2017), citado por Pereira y Dickson (2021), parte integral del componente de producción editorial y materiales de lectura y escritura, proporciona materiales de lectura de alta calidad para niños, adolescentes, jóvenes, maestros y padres de familia, convirtiendo los espacios educativos y hogareños en entornos propicios para el aprendizaje. Además, programas como la Campaña "Cuento Contigo", respaldada por el Banco BBVA y Fundalectura, han contribuido a mejorar la calidad de la educación al proporcionar acceso a textos temáticos y bibliográficos en instituciones educativas de todo el país.</p> <p>El compromiso con las comunidades vulnerables se evidencia también a través de programas específicos como "Bibliotecas para la paz", dirigido a territorios históricamente afectados por el conflicto armado, y experiencias descentralizadas como el programa "Érase una vez una Loma y una Isla" en Barranquilla, que buscan acercar la lectura y la escritura a poblaciones marginadas y el Plan Ciudadano de Lectura, Escritura y Oralidad en Medellín.</p> <p>A nivel regional: es fundamental considerar las tendencias en Latinoamérica e Iberoamérica, donde se han desarrollado iniciativas innovadoras para abordar desafíos similares en términos de acceso a la lectura y participación comunitaria. En esta región, se observa un creciente interés en programas de promoción de la lectura adaptados a las realidades culturales y contextuales locales, con un enfoque en la inclusión de grupos vulnerables y la creación de espacios de encuentro y reflexión en torno a la lectura. Estas iniciativas, junto con las experiencias documentadas a nivel global, ofrecen importantes lecciones sobre cómo promover la inclusión y la participación en actividades lectoras</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>en todo el mundo, destacando la importancia de adaptar las estrategias a las necesidades específicas de cada comunidad.</p> <p>A nivel iberoamericano, el documento "Desarrollo Social Inclusivo en América Latina y el Caribe" (2015) destaca la relevancia de la lectura y el acceso a la educación como pilares fundamentales para promover un desarrollo social inclusivo en la región. Si bien se han logrado avances significativos en la universalización de la educación primaria en algunos países, se observa un desplazamiento de las desigualdades hacia la educación secundaria y superior, lo que resalta la importancia de abordar no solo la cobertura educativa, sino también la calidad y equidad en el acceso a oportunidades educativas en todos los niveles. Se señala que la baja calidad educativa y las desigualdades sociales presentes en los niveles primario y secundario representan un obstáculo importante para avanzar hacia una mayor igualdad efectiva en la región, subrayando la necesidad de garantizar servicios educativos universales, accesibles y de calidad, con mecanismos e incentivos para prevenir la deserción escolar y promover la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo. En este contexto, se destaca la importancia de la educación inicial y preescolar como un desafío central para la región, con implicaciones significativas en áreas como la atención a la primera infancia y la reducción de las desigualdades socioeconómicas, de género, raza y etnia. Asimismo, se reconoce el papel crucial del acceso a la educación terciaria y técnica en la formación de capacidades y la creación de oportunidades laborales de calidad. En resumen, el acceso a la lectura y a una educación de calidad se posiciona como un pilar fundamental para el desarrollo social inclusivo en América Latina y el Caribe, resaltando la necesidad de abordar los desafíos existentes en términos de cobertura, calidad y equidad educativa en todos los niveles para garantizar que todos los individuos tengan la oportunidad de desarrollar su potencial y contribuir al progreso social y económico de la región (Cepal, 2015).</p> <p>Además, en Venezuela, un estudio centrado en la promoción de la lectura en alumnos de quinto grado a través del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) adoptó un enfoque metodológico cuantitativo con una metodología descriptiva. Su objetivo principal fue analizar cómo se fomenta la lectura en esta etapa educativa crucial. Se observó que la promoción de la lectura desde el proyecto base de la institución era débil, con actividades esporádicas destinadas a este propósito. Esta situación resalta la importancia de diseñar e implementar estrategias dinámicas y efectivas para mejorar la promoción de la lectura en la comunidad escolar.</p> <p>En este contexto, el PEIC emerge como una herramienta clave para fortalecer el proceso de lectura en los niños, al enfocarse en el refuerzo positivo de los actores sociales de la comunidad educativa. Se sugirió la implementación de estrategias didácticas, formativas, creativas y atractivas para incentivar la lectura en los jóvenes, involucrando a toda la comunidad educativa en la planificación, organización y ejecución de actividades relacionadas con la lectura.</p> <p>Es por esto por lo que la promoción de la lectura a través del PEIC y la implementación de estrategias dinámicas y participativas son fundamentales para estimular el interés por la lectura en los estudiantes, fortalecer sus habilidades cognitivas y fomentar un ambiente de aprendizaje enriquecedor y significativo en la comunidad educativa (Blanco, E & Pérez Y, 2018).</p> <p>A nivel global</p> <p>Los proyectos de inclusión y participación en actividades de lectura son herramientas fundamentales para fomentar la alfabetización y el acceso a la información en diversos grupos poblacionales y comunidades, especialmente aquellos que enfrentan situaciones de vulnerabilidad o barreras de acceso. Estas iniciativas buscan no solo promover el hábito de la lectura, sino también crear espacios inclusivos donde todas las personas puedan disfrutar de los beneficios del mundo de los libros. En un contexto global, es esencial comprender y analizar las tendencias y ejemplos documentados en diferentes países para identificar estrategias efectivas y buenas prácticas que puedan ser adaptadas y replicadas en distintos contextos y comunidades.</p> <p>En el ámbito internacional, Portugal se destaca por su colaboración entre el Plan Nacional de Lectura y el Programa de Red de Bibliotecas Escolares. Esta asociación tiene como objetivo principal promover la alfabetización lectora en la comunidad escolar, fortaleciendo el papel de las bibliotecas escolares y desarrollando proyectos significativos para el fomento de la lectura. El Plan Nacional de Lectura, establecido en 2006, abarca una amplia gama de programas destinados a promover la lectura en diferentes entornos, incluyendo escuelas y comunidades. Proyectos como aLeR+ buscan crear una cultura escolar centrada en el placer y la importancia de la lectura, involucrando a toda la comunidad educativa (Martins, A, 2010).</p> <p>Por otro lado, en España, el Proyecto de Apadrinamiento Lector (PAL) implementado en un Centro de Educación Infantil y Primaria en Murcia ha demostrado ser efectivo para mejorar los hábitos</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>lectores y las relaciones socioafectivas en el entorno escolar. Este proyecto, basado en la interacción entre estudiantes de diferentes niveles, ha generado oportunidades de interacción y ha mejorado la convivencia en la escuela. La investigación basada en este proyecto resalta la importancia de promover estrategias que fomenten la inclusión y la participación de los estudiantes en el ámbito escolar, así como la necesidad de una planificación cuidadosa y una implementación adecuada para asegurar su efectividad a largo plazo (Azorín, C, 2017).</p> <p>Por último, en el artículo: “What is meant by inclusion? On the effects of different definitions on attitudes toward inclusive education” de la Revista “European Journal of Special Needs Education” (2019) se examinan proyectos de inclusión y participación en Luxemburgo que destacan la importancia de involucrar a diversos grupos poblacionales y comunidades en actividades lectoras, especialmente aquellos que enfrentan situaciones de vulnerabilidad o tienen barreras de acceso. Estos proyectos buscan promover la educación inclusiva y el acceso equitativo a la lectura en la población luxemburguesa. Se subraya la necesidad de comprender las diferentes definiciones de inclusión y su impacto en las actitudes y disposición hacia la educación inclusiva, especialmente entre la población general y los maestros en formación y en ejercicio. Los resultados muestran que una comprensión más amplia de la inclusión se correlaciona con actitudes más positivas hacia la educación inclusiva y una mayor disposición a implementar prácticas inclusivas. Estos hallazgos resaltan la importancia de desarrollar políticas y prácticas educativas inclusivas que aborden las necesidades específicas de todos los estudiantes, así como de sensibilizar a la población en general sobre la importancia de la inclusión en la educación en Luxemburgo (Krischler et al., 2019).</p>
<p>Promoción de lectura</p>	<p>A propósito del comportamiento que muestra el último estudio de “Hábitos de lectura, visita a bibliotecas y compra de libros en Colombia (2023)” en torno al aumento en el índice de lectura en Colombia que muestra que el 72% de la población lee y el 28% no lo hace y en el cual se afirma además que quienes leen lo hacen 75% en libros, 34% en redes sociales y 38% en páginas web, se puede identificar una tendencia al aumento también de la lectura en medios digitales gracias al auge de la tecnología como uno de los grandes retos por abordar. En contrapeso a este avance de la lectura digital, el mismo estudio muestra como la gran mayoría de la población, aún prefiere el soporte en físico (92%). Estos indicadores suelen ser punto de referencia para la evaluación de las acciones adelantadas en el país y por supuesto en cada uno de los territorios.</p> <p>A nivel local</p> <p>Bogotá cuenta con una gran oferta y variedad de programas y eventos que buscan promover la lectura, la escritura y la oralidad en todos sus habitantes. Dichos programas son fundamentales para fortalecer la cultura ciudadana, mejorar la calidad educativa y construir una sociedad más informada y crítica. En este caso particular el gobierno distrital cuenta con el Plan de Lectura, Escritura y Oralidad “Leer para la Vida” el cual es implementado por la Secretaría de Educación del Distrito, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y el Instituto Distrital de las Artes, IDARTES, y está vigente por seis años desde 2021. Dicho plan tiene como objetivo ampliar el acceso a la lectura, la escritura y la oralidad para todos los habitantes de Bogotá y propone seis líneas de acción en las cuales se organizan las acciones de entidades públicas y privadas en torno a la ciudad: acceso; formación y alfabetización múltiple; participación y apropiación; comunicación y movilización; ecosistema del libro, y cultura digital e innovación.</p> <p>Para cumplir los desafíos que en la actualidad exige el entorno de una ciudad como Bogotá, el Plan considera además una serie de estrategias relacionadas con: la territorialización de los servicios bibliotecarios, la articulación de los espacios de lectura, la formación de lectores y, la innovación y la cultura digital.</p> <p>A nivel nacional</p> <p>El Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad "Leer es mi Cuenta" fue impulsado por el Ministerio de Educación y la Biblioteca Nacional de Colombia desde el año 2019, un plan que buscó aumentar el acceso y disfrute de la lectura, la escritura y la oralidad en todo el país. El plan tenía por objetivo: “Promover la lectura, la escritura y la oralidad como prácticas socioculturales que favorecen las capacidades de las personas y las comunidades para la participación, el mejoramiento de su calidad de vida y la construcción del tejido social” (Biblioteca Nacional de Colombia, s.f.). Gracias a los procesos desarrollados y los resultados obtenidos, durante la última versión de la Feria Internacional de Bogotá realizada entre el 17 de mayo y 2 de mayo de 2024, el Ministerio de Educación Nacional presentó el Plan Nacional de Lectura, Escritura, Oralidad y Bibliotecas “Leo la vida” el cual tiene como objetivo “promover la lectura, la escritura y la oralidad como prácticas socioculturales que favorezcan las capacidades de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos para participar en situaciones comunicativas diversas, fortalecer sus proyectos de vida y contribuir a su desarrollo integral”. El Plan se ha renovado y orientado sus acciones teniendo en cuenta cuatro líneas estratégicas: generación de condiciones para el desarrollo de capacidades en lectura, escritura y oralidad; renovación de prácticas pedagógicas, acceso a</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>materiales de lectura y movilización de acciones de lectura, escritura y oralidad (Ministerio de Educación Nacional, 2024).</p> <p>En este marco y como parte de los proyectos del PNLEO, diferentes ciudades y departamentos del país, desarrollan planes territoriales de lectura, escritura y oralidad a través de las secretarías de educación; con lo cual se territorializa la Política Nacional de Lectura, Escritura, Oralidad y Bibliotecas Escolares. Entre las más destacadas además de Bogotá, se encuentran las ciudades de Medellín, Cali, Barranquilla, en la cuales se desarrollan estrategias como la dotación de bibliotecas públicas, la formación de mediadores de lectura, la promoción de la lectura en la primera infancia y la organización de eventos literarios.</p> <p>A nivel global</p> <p>Dirigiendo el enfoque en Latinoamérica, la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad ha cobrado gran importancia en los últimos años. Diversos países han implementado planes y programas con el objetivo de ampliar el acceso al libro, fomentar el hábito de la lectura y fortalecer las competencias comunicativas de la población. El Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, Cerlalc, organismo intergubernamental con sede en Bogotá, se ha encargado por más de 20 años al liderazgo en la construcción y seguimiento de planes nacionales de lectura en Hispanoamérica, período en el cual ha fomentado la construcción de redes y la sistematización de las políticas en los diversos países miembro, desde España hasta Latinoamérica.</p>
<p>Innovación en prácticas de LEO</p>	<p>En Colombia, la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad ha cobrado gran impulso durante los últimos años, impulsada por diversas entidades tanto gubernamentales como organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas y organizaciones del sector cultural. Se han implementado diversas estrategias innovadoras que buscan ampliar el acceso al libro, fomentar el hábito de la lectura y fortalecer las competencias comunicativas de la población.</p> <p>A nivel local</p> <p>En Bogotá por ejemplo, en el año 2004, se lanzó Libro al Viento con el cual se buscó transformar los canales y los lugares habituales para la circulación del libro y la lectura (Idartes), programa bandera con el cual se respaldó la designación y nominación de la ciudad como Capital Mundial del Libro en el año 2007 y sigue vigente en 20 años después con la publicación de cerca de 120 títulos en una colección impresa que se ha renovado a través de tiempo y se encuentra disponible en su portal Web en soportes .pdf y varias bibliotecas digitales de acceso gratuito. Aunque el acceso a algunas de las colecciones y los títulos de la colección requieren suscripción, durante la pandemia por el Covid-19 estas fueron abiertas al público en general para favorecer su aprovechamiento durante el confinamiento de manera gratuita.</p> <p>La Biblioteca Luis Ángel Arango pertenece a la Red de Bibliotecas del Banco de la República y se ha convertido desde antaño en un referente de este sector en Bogotá, Colombia y el mundo gracias a su amplia colección y alto flujo de usuarios. La BLAA como se conoce popularmente cuenta con una amplia colección física y digital con un “descubridor” que permite realizar búsquedas en todas las colecciones o parte de ellas de acuerdo con los intereses o necesidades de cada usuario. Su colección digital.</p> <p>La Red Distrital de Bibliotecas, BiblioRed cuenta con un amplio tejido de bibliotecas ubicadas en diferentes zonas de Bogotá, a través de las cuales se prestan servicios y programas de promoción de la lectura, la escritura y la oralidad mediante un portafolio que se renueva de manera constante gracias a la dinámica cambiante de la ciudad. BiblioRed funciona como un proyecto de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de la administración Distrital y cuenta con un operador privado que hace las veces de administrador e implementa la política distrital del sector en sus sedes. De igual modo, BiblioRed ha liderado la puesta en marcha de la Biblioteca Digital de Bogotá, “un canal de acceso abierto, remoto y público a diversos tipos de contenidos, seleccionados y organizados en diferentes áreas del conocimiento por bibliotecarios, mediadores culturales y habitantes de la ciudad.”. Su colección asciende a más de tres millones de recursos que están organizados en diferentes colecciones que se ofrecen gracias a su alianza con diferentes entidades y proveedores de servicios de información.</p> <p>A nivel nacional</p> <p>En Colombia se ha vuelto una tradición ya encontrarse con iniciativas de promoción de lectura, escritura y oralidad en los llamados espacios no convencionales, tales como plazas de mercado, parques, supermercados y buses, por mencionar algunos casos. En este espectro, Libro al Viento ha sido un referente de libros que vuelan en diferentes escenarios para llegar a diversos públicos y localidades. De igual modo se han puesto en marcha iniciativas de Bibliobuses en Bogotá liderado por la Secretaría de Educación del Distrito, las Bibliotecas Sobre Ruedas que ya llevan una</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>trayectoria en la ciudad y algunos municipios de Cundinamarca y en Medellín por la caja de compensación Comfama, todo ello para llevar libros y estrategias de lectura a poblaciones y sectores a los que habitualmente no llegan servicios y programas de bibliotecas. Desde la Red Nacional de Bibliotecas Públicas que lidera la Biblioteca Nacional de Colombia se han puesto marcha distintas iniciativas no solamente para dotar y fortalecer las bibliotecas municipales y departamentales del territorio nacional, sino también para desarrollar estrategias para toda la población, tales como talleres, clubes de lectores, charlas, conferencias y otras que se promueven además en eventos como los “Parques lectores” o las “Plazas de cuento”.</p> <p>En el mismo escenario de los espacios no convencionales de LEO y a propósito de la oralidad, en Colombia es reconocida la Red Colombiana de Narración Oral, RECONO, una organización que se dedica a promover la narración oral por medio de talleres, proyectos y festivales; así como el Festival Internacional de Narración Oral de Medellín, FINOM, un evento anual que reúne a narradores orales de todo el mundo y ofrece talleres, espectáculos y conversatorios sobre la narración oral.</p> <p>A nivel global</p> <p>En los últimos años a nivel mundial se han popularizado las aplicaciones de escritura creativa, las cuales han ganado seguidores de manera paulatina gracias a que son una herramienta digital que brindan espacios alternos para escritores de todas las edades y todos los niveles, desde los principiantes hasta los expertos. Cada una de ellas ofrece una gama de recursos y herramientas variadas para satisfacer las necesidades de cada escritor, entre ellas se pueden mencionar algunas de las más destacadas como Wattpad, Escritores.co y, Poemas y cuentos; las cuales permiten escribir, leer y compartir relatos de diferentes géneros. Incluso ofrecen talleres, comunidades de escritores y concursos.</p> <p>En el mismo ambiente, cada día más se usan herramientas de escritura creativa gamificada a nivel global como una metodología que usa elementos de juego para estimular la escritura creativa especialmente en la población joven, como una estrategia innovadora que combina el poder de la narrativa con el atractivo de los juegos, lo cual permite la creación y disfrute de experiencias significativas. En estas herramientas para crear relatos interactivos; desarrollar personajes, tramas y estructurar textos; algunos de ellos a partir de emojis, stickers o gifts, sobresalen tres plataformas: Storybird, Scrivener y Playdoh.</p>
<p>Relaciones intersectoriales</p>	<p>Las relaciones intersectoriales se refieren a la interacción y colaboración entre diferentes sectores de la sociedad para abordar problemas complejos y alcanzar objetivos comunes. Estas relaciones pueden involucrar a actores del sector público, privado, privado empresarial, cooperación internacional, civil y académico, así como a comunidades locales, organizaciones internacionales y otros; le permite a los involucrados compartir conocimientos y experiencias, coordinar y aunar esfuerzos, fortalecer la gobernanza, promover la innovación, entre otros aspectos que son considerados importantes de las relaciones intersectoriales. Aunque este tipo de colaboraciones presenta algunos desafíos, lo importante es que a partir de ahí se pueda crear un futuro más sostenible, equitativo y próspero para todos. A continuación, se relacionan algunos ejemplos que aportan valor a esta tendencia:</p> <p>A nivel local</p> <p>En la ciudad de Bogotá, aunque existan muchos ejemplos de entidades que promueven y facilitan las relaciones intersectoriales, tomaremos como referencia la Fundación Bolívar Davivienda, la cual es el brazo social del Grupo Empresarial Bolívar, la cual desde 2009 ha dedicado esfuerzos a las transformaciones estructurales, sostenibles y de impacto en la sociedad, con el propósito es desarrollar talento para construir país. La Fundación Bolívar Davivienda, consciente del poder transformador de la colaboración entre diferentes actores de la sociedad, ha convertido las relaciones intersectoriales en un pilar fundamental de su estrategia para promover el desarrollo sostenible en Colombia. La Fundación establece alianzas con organizaciones del sector público, privado, academia y sociedad civil para desarrollar e implementar iniciativas de alto impacto. Entre esas iniciativas se encuentran una serie de programas que apoyan y potencian proyectos transformadores y de alto impacto que generan capacidades en personas, comunidades y organizaciones, para construir una sociedad más justa, equitativa e innovadora. Programas como Aflora, Becas Al Talento, Cultivarte, Emprende País, Filarmónica Joven de Colombia, Inversión Social, Premio Nacional de Periodismo y Voluntariado Familia Bolívar, hacen parte de ese abanico de posibilidades que brindan para apoyar a diferentes sectores con aliados como el MEN, MinTIC, alcaldías de diferentes ciudades colombianas, gobernaciones de diferentes departamentos colombianos, algunas Secretarías de Vivienda, Educación y Medio Ambiente de diferentes entidades territoriales, Davivienda, Grupo Bolívar, entre otros.</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>A nivel nacional</p> <p>El Departamento Nacional de Planeación (DNP), como entidad rectora de la planeación nacional en Colombia, ha convertido las relaciones intersectoriales en un pilar fundamental para la construcción de un país más equitativo, próspero y sostenible. A través de un enfoque estratégico y participativo, el DNP promueve la colaboración entre diferentes actores de la sociedad para abordar temas y casos desde los diferentes enfoques pero que propendan a marcar un camino exitoso en cada uno de ellos, incluso en su Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, marcan una ruta de enfoque intersectorial para darle cuerpo y forma a cada uno de los sectores en los cuales tienen injerencia. Entre las tareas enmarcadas en este enfoque se encuentran: implementar mecanismos de coordinación intersectorial en lo relacionado al acceso y formalización de la propiedad, nuevos lineamientos de política pública interinstitucionales e intersectoriales, que deben estar articulados desde el Gobierno Nacional para su posterior alineación con los planes integrales de convivencia y seguridad ciudadana, implementar el Sistema Nacional de Atención Integral al Veterano, para cumplir con la Ley 1979 de 2019, en articulación con las entidades que integran la Comisión Intersectorial para la Atención Integral al Veterano; fortalecimiento de la Comisión Intersectorial para el Desarrollo y Producción de Tecnologías Estratégicas en Salud (CIDTPES) que tiene como objetivo fomentar la garantía de la disponibilidad de tecnologías y servicios innovadores para la “autonomía sanitaria y el bienestar social”; la promoción, prevención y atención integral de la salud mental; salud, ambiente y cambio climático, el papel de las mujeres en el deporte, la creación de la mesa intersectorial de intermediación laboral y se diseñarán acciones para que la educación superior, la formación para el trabajo, la formación profesional integral responda a las necesidades de la transformación productiva, fortalecimiento a la Comisión Intersectorial de la Economía Social y Solidaria que promoverá servicios para la garantía de los derechos sociales y el trabajo decente y contribuirá en la formulación de un Plan Decenal para la Economía Social, Solidaria y Popular, entre otros.</p> <p>A nivel global</p> <p>Se puede resaltar el trabajo realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2024a) el cual resume su labor en el Plan Estratégico con el marco “3x6x3”; tres ejes de cambio: transformación estructural, no dejar a nadie atrás y fomentar la resiliencia; seis soluciones emblemáticas: pobreza y desigualdad; Gobernanza, resiliencia, medio ambiente, energía, igualdad de género; y tres catalizadores: innovación estratégica, digitalización, financiación para el desarrollo. Desde su quehacer establece que es preciso forjar alianzas estrechas con una amplia variedad de agentes que trabajan en pro de objetivos comunes. Las alianzas de larga duración del PNUD (2024b) aprovechan las diversas capacidades, recursos y conocimientos de sus socios, como lo son: estados miembros, organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales, fundaciones, embajadores de buena voluntad, ámbito académico y sector privado. En su plan para estos años reforzará estas alianzas existentes y forjará otras nuevas. Gracias a su poder de convocatoria seguirá construyendo alianzas estratégicas con poblaciones marginadas y empoderando a los agentes locales. Las alianzas del futuro requieren instrumentos, modalidades y financiación flexibles mejor adaptados a los nuevos tipos de socios o a las nuevas formas de colaboración. Por ejemplo, los enfoques de licencia “Creative Commons” para compartir la propiedad intelectual. Asimismo, el PNUD (2024b) colabora con sus socios para promover y facilitar la cooperación mundial y regional en torno a los desafíos comunes —de las pandemias a los conflictos y las transiciones ecológicas—, al tiempo que muestra el valor de las soluciones multilaterales. Dado que trabajan con socios de todo el sistema de las Naciones Unidas, aprovechan los puntos fuertes mutuos y las capacidades complementarias en vistas a obtener resultados más sólidos. La red del PNUD (2024c) une a personas de todo el mundo para impulsar un impacto y resultados sostenibles para las personas y el planeta.</p>
Tendencias educativas	<p>El panorama educativo está en constante evolución, impulsado por la transformación digital, las cambiantes necesidades de la sociedad y las exigencias del mercado laboral. Mantenerse actualizado implica considerar el estado actual del sistema educativo y los nuevos marcos de enseñanza, métodos y prácticas pedagógicas, junto con los entornos y herramientas de aprendizaje. En un mundo globalizado y tecnológico, la capacidad de apreciar, comunicarse y expresarse efectivamente es esencial para acceder a la información, participar en la sociedad y fomentar el pensamiento crítico. A continuación, se examina cómo estas tendencias están transformando la educación a nivel mundial, local y nacional.</p> <p>A nivel local</p> <p>Las tendencias apuntan a fortalecer la educación distrital, su calidad y la agenda programática. El programa Misión de Educadores y Sabiduría Ciudadana (MESC), implementado por la Secretaría de Educación de Bogotá entre 2020 y 2021, definió la política pública de educación para el Distrito Capital a corto, mediano y largo plazo. Se destacan recomendaciones que subrayan la importancia</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>de validar, gestionar y ratificar el papel central de los colegios como centros de transformación e innovación pedagógica. Se enfatiza la relevancia de proporcionar una educación práctica, contextualizada y significativa, adaptada a los intereses y necesidades individuales de los estudiantes. Se aboga por métodos de enseñanza dinámicos, actividades lúdicas y proyectos de investigación para fomentar un aprendizaje didáctico, práctico y personalizado. En el contexto de Bogotá, se espera una educación motivadora y atractiva que se ajuste a las necesidades locales e individuales. Se propone una transformación pedagógica liderada por equipos docentes proactivos y autónomos, con un énfasis en la formación continua y la colaboración entre el sector público y privado. Según Bonilla Seba et al. (2022) se destaca la importancia de la evaluación multidimensional para el seguimiento del aprendizaje y la creación de entornos inclusivos que reflejen la diversidad de la sociedad y la escuela</p> <p>La administración educativa de la ciudad parece estar siguiendo estas tendencias. Se destaca el estudio del Banco Mundial (BM) (2023) sobre la educación en Bogotá, que pronostica un avance significativo en el sistema educativo de la ciudad. El informe reconoce mejoras en cobertura escolar, reducción de la deserción y fomento del acceso a la educación superior. También elogia programas como Jóvenes a la U y la Agencia Distrital para la Educación Superior (Atenea) por promover la igualdad de oportunidades. Se resalta la iniciativa de educación socioemocional y programas como el Modelo de Gestión Integral y el Sistema Multidimensional de Evaluación de la Calidad Educativa. Por otra parte, el BM plantea desafíos como expandir la educación preescolar y secundaria, mitigar los efectos de la pandemia y mejorar las tasas de graduación y repetición, especialmente en comunidades de bajos ingresos. El informe además remarca los resultados de las pruebas PISA. En estas, Bogotá se destacó como una de las ciudades de la región que mejoró en áreas como ciencia y lectura. El BM considera que los esfuerzos se reflejan en estos resultados y que "en poco tiempo Bogotá será la mejor ciudad en materia educativa en América Latina".</p> <p>A la par con esto, la Secretaría de Educación del Distrito (SED) lanzó el Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027 "Bogotá Confía en su Potencial", que tiene como uno de sus objetivos principales ofrecer una "Educación que te responde", apostando por la calidad educativa a lo largo de toda la trayectoria, desde la primera infancia hasta la educación superior (SED, 5 de mayo 2024). Para la primera infancia, se implementará una política de atención integral que garantice no solo educación inicial de calidad, sino también atención en salud, nutrición y recreación, con una meta de aumentar 30.000 nuevos cupos para niños de 0 a 5 años. En cuanto a los aprendizajes básicos, la gran apuesta es lograr que el 80% de los estudiantes tengan un nivel avanzado en lectura crítica y el 70% en matemáticas al graduarse, trabajando en la formación docente, evaluación permanente, educación inclusiva y fortalecimiento de la educación rural. Se aumenta la cobertura de jornada única al 62% y se cualifica la jornada complementaria con oferta cultural, artística, deportiva y digital, para garantizar más y mejor tiempo escolar. Además, se implementará un programa de bienestar integral para docentes y personal administrativo, así como la modernización de los servicios educativos para brindar un servicio ágil y eficiente a las familias. Para fomentar trayectorias educativas completas, la meta es que 9 de cada 10 estudiantes se gradúen a la edad adecuada, fortaleciendo la orientación socio-ocupacional y la articulación con la educación superior y oportunidades laborales.</p> <p>En cuanto al bilingüismo, se apunta a que el 35% de los estudiantes se gradúen con un nivel B1 o superior en inglés, con intervenciones específicas y una modificación curricular en las instituciones. Finalmente, se otorgarán becas del 100% para programas de educación superior, se ampliará la oferta de cupos en la Universidad Distrital y se fortalecerá la infraestructura de las instituciones públicas, con la construcción de nuevos campus.</p> <p>A nivel nacional</p> <p>Las tendencias apuntan a cerrar brechas históricas en infraestructura física y digitalización en pro de una educación con mejor desempeño, equidad y pertinencia territorial. Si bien persisten desafíos estructurales, se han logrado avances considerables. Según el Ministerio de Educación Nacional (2023) se lideraron importantes iniciativas para fortalecer el sector con un presupuesto histórico de \$58 billones, ampliando cobertura en todos los niveles educativos y el Programa de Alimentación Escolar. Se entregaron 364 sedes escolares mejoradas y 79 nuevos colegios, priorizando zonas rurales. El programa Poder Pedagógico buscó dignificar la labor docente con 10.400 nuevos nombramientos y 25.000 cupos de formación. La estrategia Universidad en tu Territorio abrió más de 52.000 nuevos cupos de educación superior. No obstante, persisten retos como la alta deserción en la educación media, que se busca mitigar con los Sistemas Regionales de Educación Media y Superior. El proyecto de ley estatutaria, que regula la educación como derecho fundamental, avanzó en su trámite legislativo. En línea con esta tendencia, está vigente el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 (Ministerio de Educación Nacional, 2020), en el cual se resalta la importancia de una formación innovadora, incluyente y de construcción colectiva que vaya más</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>allá de los contenidos disciplinares. Este plan, de alcance nacional, plantea la necesidad de generar un gran acuerdo que involucre al gobierno, diversos sectores sociales y la ciudadanía en general, con el fin de avanzar en las transformaciones integrales que demanda la educación colombiana. Su enfoque participativo busca recoger los aportes de niños, jóvenes, adultos, comunidades étnicas, población vulnerable y colombianos en el exterior, reconociendo la diversidad como eje clave para una educación pertinente y equitativa.</p> <p>Según los apuntes del Instituto Colombiano para el Fomento para la Educación Superior (Icfes) para la política educativa se encontró que actualmente las diferencias en los promedios de puntaje entre estudiantes de nivel socioeconómico alto NSE 4 y bajo NSE 1 tienden a ser mayores a 1 desviación estándar en educación básica y media, mientras que en educación superior estas diferencias son menores a 1 desviación estándar.</p> <p>Según el estudio más reciente de Ceoworld Magazine, Colombia se ubica en el puesto 84 en el ranking de los países con los mejores sistemas educativos del mundo según el índice de calidad y oportunidades de 2024. Si bien no figura entre las naciones líderes, se destaca que ha aumentado la inversión gubernamental en educación como porcentaje del PIB en los últimos años. Entre los principales desafíos que enfrenta el sistema educativo colombiano se encuentran mejorar las tasas de alfabetización de adultos, aumentar las tasas de graduación en todos los niveles (primaria, básica, secundaria y universitaria), y fortalecer los vínculos entre la educación superior y el sector industrial para una mayor pertinencia laboral (Wilson, D. 2024, abril 1).</p> <p>En lo que refiere a las dinámicas, tendencias futuras y de innovación, está empezando a ganar terreno en las instituciones educativas más innovadoras del país la adopción de metodologías lúdicas y enfoques “gamificados” para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para abordar estos retos, el gobierno nacional ha priorizado estrategias como la implementación de modelos educativos basados en neurociencia, el fomento del aprendizaje personalizado apoyado por tecnología, la expansión de la educación en línea y modalidades híbridas, y la formación docente en nuevas metodologías y herramientas digitales.</p> <p>Según la Universidad Autónoma de Occidente (UAO, 2024) existen herramientas que dentro de su engranaje procedimental propugnan direccionar y materializar el evento educativo desde una perspectiva diferente, ofreciendo alternativas para mejorar y perfeccionar la adquisición del aprendizaje. Entre estas tendencias precisamente se destacan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gamificación. 2. El aprendizaje basado en proyectos. 3. La educación a distancia. 4. El uso de realidad virtual y aumentada. <p>La gamificación implica el uso de actividades lúdicas como juegos para contextualizar el aprendizaje de forma atractiva y motivadora mediante desafíos e incentivos. El aprendizaje por proyectos permite a los estudiantes desarrollar habilidades prácticas a través de la acción y solución de problemas reales. Por su parte, la educación a distancia y virtual facilita el acceso remoto y autodirigido al conocimiento. Mientras que la realidad virtual y aumentada posibilita experiencias inmersivas e interactivas que enriquecen la enseñanza. Estas innovaciones tecnológicas y metodológicas buscan adaptar los procesos formativos a las cambiantes necesidades y preferencias de los estudiantes del siglo XXI. Otras tendencias educativas son el aprendizaje colaborativo, diferenciado, basado en narrativa y en el desarrollo de habilidades específicas. La inteligencia artificial también está irrumpiendo con fuerza al aportar algoritmos para personalizar contenidos, brindar retroalimentación y analizar datos para optimizar la enseñanza</p> <p>A nivel global</p> <p>Las tendencias educativas están orientadas hacia la erradicación total de la tasa de no escolaridad y hacia la promoción del desarrollo integral de los estudiantes, enfatizando en potenciar habilidades analíticas, creativas, socioemocionales y de ciudadanía global, valiéndose, además, del uso ético, dominio y constante actualización respecto a herramientas tecnológicas e inteligencia artificial.</p> <p>Según la (OCDE, 2020) y su Centro de Investigación e Innovación Educativa en sus trabajos sobre Innovación en la educación, se vislumbran varios cambios significativos:</p> <p>En primer lugar, se observa un aumento en las expectativas sobre la educación. Hoy en día, se enfatiza la capacidad para procesar información, resolver problemas y desarrollar habilidades analíticas, creativas y de pensamiento crítico, así como habilidades sociales, emocionales y de autorregulación. Estas habilidades avanzadas, antes reservadas para ciertos roles de liderazgo, ahora se esperan como la norma en un mundo laboral más dinámico y multicultural.</p>

Variable estratégica	Tendencias locales, nacionales y globales
	<p>En segundo lugar, se destaca un creciente interés en comprender cómo aprenden las personas. Se reconoce que los cerebros humanos son plásticos, que las personas aprenden de manera diversa y que el conocimiento previo, el contexto significativo y la participación son factores cruciales. Además, se reconoce la estrecha relación entre las funciones cognitivas, afectivas, sociales y emocionales.</p> <p>En tercer lugar, se enfatiza la importancia de aprovechar al máximo el principal activo del sistema educativo: los docentes. Se requieren docentes altamente calificados, con acceso a una formación continua significativa, que sean profesionales con conocimientos y redes. Deben ser capaces de diagnosticar situaciones, aplicar soluciones, utilizar diversas estrategias pedagógicas y adaptar el conocimiento a sus contextos de práctica.</p> <p>En cuarto lugar, se observa una evolución en la gobernanza educativa hacia sistemas más flexibles y orientados a resultados, con mayor descentralización, autonomía local y mecanismos de rendición de cuentas basados en el desempeño. Los gobiernos centrales están redefiniendo sus roles hacia el establecimiento de metas, la evaluación y el direccionamiento, al tiempo que fortalecen el apoyo a los actores locales.</p> <p>Finalmente, se resalta el crecimiento de las redes y alianzas entre diferentes actores educativos (escuelas, docentes, proveedores de servicios públicos y privados) para el intercambio de ideas, el aprendizaje y la mejora de la prestación de servicios. Esto implica nuevos enfoques de pensamiento y gobernanza, con actores guiados por sus propias preferencias y prioridades. Además de los conocimientos académicos tradicionales, las instituciones educativas líderes buscan formar individuos integrales con competencias transversales que les permitan enfrentar los desafíos del siglo XXI, como la resiliencia, la empatía y el pensamiento crítico.</p> <p>Por otro lado, y según el IEEE journal en sus trabajos sobre inteligencia artificial en educación destaca como se ha mejorado la experiencia de los estudiantes y la calidad general del aprendizaje al optimizar las funciones administrativas, personalizar el plan de estudios y personalizar el contenido en función de las necesidades de los estudiantes (Chen et al., 2020).</p> <p>Algunos de los principales hallazgos que además configuran una tendencia futura son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización del aprendizaje. • Automatización de tareas administrativas. • Sistemas de tutoría inteligente y aprendizaje adaptativo. • Desarrollo de habilidades del siglo XXI. • Impacto en la educación superior. • Desafíos y consideraciones éticas. <p>Según el sitio web Exploding Topic (2023), algunas de las tendencias más relevantes del futuro cercano incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neuroeducación: se cuestionan prácticas comunes como las clases magistrales y se introducen métodos para mantener la atención de los estudiantes y fomentar el pensamiento crítico. • Educación en línea: plataformas como Udemy y MasterClass ofrecen cursos en línea a precios accesibles, con altas tasas de satisfacción estudiantil, y se están desarrollando plataformas de nicho enfocadas en campos técnicos específicos. • Lectura, escritura y alfabetización temprana: se reconoce la importancia de la integración de la escucha y el habla en la enseñanza diaria para el desarrollo de la alfabetización informacional, y se destaca que la lectura en voz alta puede mejorar la fluidez y la comprensión lectora en el aprendizaje de un idioma extranjero. <p>Estas tendencias emergentes en el ámbito educativo reflejan la necesidad de adaptarse a un mundo en constante cambio, donde la tecnología desempeña un papel fundamental en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y donde se valora cada vez más el desarrollo de habilidades socioemocionales y de pensamiento crítico en los estudiantes.</p>

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las tendencias a nivel local, nacional y global presentes en esta matriz proporciona una visión amplia sobre cómo las prácticas educativas y bibliotecarias

evolucionan en diferentes contextos. A nivel nacional se observa un enfoque en la promoción de la lectura y la inclusión digital por medio de políticas como el Plan Nacional de Lectura y Escritura, el cual se ha renovado durante el presente año 2024 y la creación de bibliotecas escolares en todo el territorio colombiano. Estas iniciativas buscan fomentar el amor por la lectura desde una edad temprana y garantizar un acceso equitativo a la educación formal, además de la implementación de tecnologías innovadoras en bibliotecas como en la Red Distrital de Bibliotecas Públicas en Bogotá, en donde se refleja un compromiso de la ciudad por adaptarse a la nueva realidad postpandemia y mejorar la experiencia de los usuarios por medio de recorridos virtuales, plataformas digitales y colecciones en línea.

Desde lo nacional, se destaca la colaboración con organismos internacionales como la UNESCO y la UNICEF para impulsar proyectos de inclusión y participación en la lectura, así como para promover la producción de libros de texto digitales accesibles en el sistema educativo colombiano. Estas alianzas estratégicas buscan fortalecer la educación y la cultura en Colombia, mientras que por otro lado la evolución de las bibliotecas en el país como espacios inclusivos y accesibles para todos los miembros de la comunidad demuestra un compromiso por promover la lectura, la búsqueda y recuperación de información y las actividades intelectuales y recreativas, con lo cual se contribuye al desarrollo personal y comunitario.

A una escala global, y considerando cada uno de estos factores, se observa un avance significativo en la integración de tecnologías como la inteligencia artificial, la realidad virtual y aumentada, la gamificación y el micro aprendizaje en el entorno educativo. Estas tendencias buscan transformar la forma en que se enseña y se aprende, para promover la personalización del aprendizaje y la inclusión de todos los estudiantes. La utilización de herramientas digitales como las plataformas de lectura digital, las redes sociales literarias, los audiolibros y los análisis de datos aplicados a la lectura; refleja una tendencia global hacia la

innovación en la promoción de la lectura y la escritura, así como en la creación de comunidades en torno a la cultura y el conocimiento.

En resumen, las tendencias a nivel local, nacional y global reflejan un panorama diverso y en constante evolución en el ámbito educativo y bibliotecario, dentro del cual la promoción de la lectura, la inclusión digital, la innovación educativa y la gestión eficiente de bibliotecas se combinan para ofrecer experiencias enriquecedoras y accesibles para todos los ciudadanos. Desde el impacto que estas tendencias puedan generar teniendo en cuenta cada variable descrita, se espera que la innovación tecnológica, representada por la adopción de herramientas como la realidad virtual y aumentada, transforme la manera en cómo se promocionan los procesos de literatura, escritura y oralidad, además de que se establezcan espacios interactivos y enriquecedores para los usuarios, con lo cual se mejora la accesibilidad y la experiencia de aprendizaje, se promueve la inclusión digital, la personalización del aprendizaje y la democratización del conocimiento, lo que contribuye además a la creación de comunidades educativas más dinámicas y participativas.

Sin embargo, existe el temor de que la rápida evolución tecnológica pueda generar brechas digitales y exclusión para aquellas personas que no tengan acceso a las nuevas herramientas y recursos. Este escenario plantea el riesgo de profundizar las desigualdades en el acceso a la información y la educación, panorama que limita la participación de algunos grupos de la sociedad y afecta la equidad en el disfrute de los servicios bibliotecarios. Por otro lado, se anhela que la integración de tecnologías innovadoras en la promoción de la lectura, escritura y oralidad, como la inteligencia artificial y la gamificación, impulse la colaboración, la creatividad y el aprendizaje personalizado. Un cambio deseado que busca fortalecer la interacción entre los usuarios y los recursos fomenta la exploración, el descubrimiento y la conexión con el conocimiento de manera inclusiva y enriquecedora para todos los miembros de la comunidad.

Matriz de Cambio

Teniendo como base las seis variables estratégicas definidas en la matriz IGO, así como el análisis y la investigación realizada para cada una de éstas en la matriz de tendencias, se proyectan los cambios esperados, temidos y anhelados para Fundalectura en el año 2040. Una mirada desde lo local, lo nacional y lo global en las variables estratégicas descritas anteriormente, permite contar con una visión holística de cuáles son las probabilidades de impacto y ocurrencia proyectadas para el futuro en este análisis prospectivo, idear puntos de referencias porcentuales que propicien una conversación entre variables y generar un análisis que sirva como insumo para conocer las condiciones de dicho futuro.

Tabla 8

Matriz de cambios temidos, esperados y anhelados

Variable Estratégica	Cambios Temidos	Cambios Esperados	Cambios Anhelados
Gestión de bibliotecas	<p>Pese a los esfuerzos de los equipos, las bibliotecas no han consolidado una propuesta de servicios que responda a las necesidades e intereses de las comunidades que impactan. No han conseguido una buena apropiación de las herramientas tecnológicas y la generación de contenidos propios es precaria.</p> <p>Las bibliotecas no han estudiado ni vinculado activamente a sus usuarios, diseñando programaciones homogéneas que no corresponden a las particularidades de las comunidades y los territorios que impactan, esto ha disminuido sustancialmente el número de usuarios que visita las bibliotecas. Han dejado de ser espacios esenciales para las comunidades.</p>	<p>Las bibliotecas están diseñando sus servicios de la mano de sus comunidades, explorando la utilidad de las tecnologías para facilitar el acceso a la información. Los encargados de la agenda programática empiezan a proponer y recuperar contenidos creados por los usuarios</p> <p>Las bibliotecas están adoptando la idea de convertirse en el “tercer espacio de sus comunidades, investigando y especializando su oferta alineada con los intereses y necesidades de sus usuarios</p> <p>Los indicadores muestran una tendencia de alcanzar los 2.0 libros por persona disponibles en las bibliotecas públicas, valor cercano a la recomendación de IFLA/UNESCO.</p>	<p>Para el año 2040 las bibliotecas han fortalecido sus portafolios de servicio pensando en las comunidades que impactan: desde la construcción de la agenda programática, hasta la selección del material que fortalece las colecciones. La tecnología y las herramientas que facilitan el acceso a la información son centrales como herramientas de búsqueda, pero también como herramientas que permiten la generación de contenidos propios de las comunidades.</p> <p>Bibliotecas de todo tipo están re imaginando la biblioteca del siglo XXI como un tercer espacio, configurando de manera intencional sus salas como centros cívicos vitales (placemaking); cuyo objetivo es proporcionar un conjunto integrado de instalaciones y</p>

Variable Estratégica	Cambios Temidos	Cambios Esperados	Cambios Anhelados
	<p>Pese a los esfuerzos por fortalecer los contenidos de las bibliotecas públicas, aún existe una carencia importante frente al número de ejemplares de libros disponibles por habitante en Colombia:</p> <p>Las directrices de IFLA/UNESCO para el desarrollo de las bibliotecas públicas establecen que, en líneas generales, deberá haber entre 1,5 y 2,5 libros por persona. Esa cifra no ha sido alcanzada aún.</p> <p>Las entidades territoriales han restado importancia al rol que desempeñan las bibliotecas en la sociedad de tal forma que solo el 5% de ellas invierten recursos para mejora y fortalecimiento de los recursos digitales que requieren las bibliotecas públicas.</p> <p>Respecto a accesibilidad e inclusión no se ha conseguido la transformación total de todas las bibliotecas en centros de aprendizaje inclusivos que contemplen servicios e infraestructura equitativa, diversa y accesible para públicos con habilidades diversas.</p> <p>Falta implementar planes de sostenibilidad y conservación que vayan de la mano con estrategias integrales que contemplen además equidad, justicia social, no discriminación etc.</p>	<p>El 10 % de las entidades territoriales invierten recursos para el fortalecimiento de colecciones, mejoras en la infraestructura y recursos digitales.</p> <p>Las bibliotecas están adaptando su infraestructura, servicios y recursos pensando en las necesidades de públicos con habilidades Diversas.</p> <p>Las bibliotecas cuentan con programación y contenidos que contemplan planes de sostenibilidad, equidad, justicia social, etc.</p>	<p>espacios públicos que sean el “corazón y el alma” de la comunidad. Todo ello basado en la hipótesis de un creciente desarrollo de espacios abiertos e híbridos entre la residencia y el lugar de trabajo que faciliten el encuentro entre actores heterogéneos y recursos (Arévalo, J. & Quinde, M., 2023).</p> <p>Gracias a los esfuerzos de los gobiernos locales y regionales Colombia ha superado el lineamiento propuesto por IFLA/UNESCO y las bibliotecas Cuentan con más de 2,5 libros por persona además de contar con una cantidad significativa de recursos y bibliotecas digitales que amplían y mejoran el acceso de las comunidades a contenidos de altísima calidad.</p> <p>El 20% de entidades territoriales destinan recursos para la actualización de colecciones y recursos digitales para las bibliotecas públicas.</p> <p>Casi la totalidad de las bibliotecas cuentan con una infraestructura accesible que contempla servicios, programación y contenidos pensados específicamente para públicos con habilidades diversas.</p> <p>Las bibliotecas se consolidan como centros de información esencial de las sociedades que promueven el acceso a contenidos de altísima calidad para que las comunidades produzcan conocimiento abordando temas como la equidad, la justicia social, la no discriminación, etc.</p>
Inclusión y participación	<p>A nivel local: los espacios de promoción lectora en Bogotá han decrecido en un 20%. Biblored, las bibliotecas comunitarias, escolares y universitarias, han perdido financiación en un 40%, disminuyendo en un 60% los proyectos de inclusión y participación.</p>	<p>A nivel local: los espacios de promoción lectora han tenido un aumento del 20% en la inversión, lo que ha impulsado un incremento similar en proyectos de inclusión y participación. Esto ha llevado al 20% de los espacios de lectura en la</p>	<p>A nivel local: los espacios de promoción lectora han experimentado un aumento del 50% en inversión, lo que ha impulsado un incremento del 60% en proyectos de inclusión y participación, con un 55% de los espacios de lectura incorporando estos aspectos en sus programas.</p>

Variable Estratégica	Cambios Temidos	Cambios Esperados	Cambios Anhelados
	<p>A nivel nacional: Las organizaciones internacionales han reducido su interés y financiamiento en programas de inclusión y participación en un 30%. Esta disminución ha afectado la colaboración entre instituciones gubernamentales, sociedad civil y ciudadanía, reduciendo la cooperación interinstitucional en un 40% y dificultando la continuidad de nuevos proyectos. La inversión gubernamental ha caído en un 50%, obstaculizando la ejecución de programas y la creación de políticas públicas nacionales y locales. Los proyectos de bibliotecas y lectoescritura han perdido un 40% de financiamiento, lo que ha llevado a la desactualización de contenidos y una disminución del interés ciudadano. La cobertura nacional de estos proyectos ha disminuido en un 60%, afectando especialmente a las comunidades vulnerables y a los enfoques étnicos, territoriales y diferenciales.</p> <p>A nivel global: a pesar de los esfuerzos realizados, la universalidad de la educación de calidad y el acceso inclusivo y participativo en poblaciones vulnerables ha mostrado un 3% de progreso en enfoques étnicos, territoriales y diferenciales en proyectos inclusivos. La falta de replicación de proyectos exitosos internacionales ha llevado a una disminución del 40% en el apoyo institucional, dificultando la continuidad y expansión de su impacto positivo en más comunidades vulnerables.</p>	<p>ciudad a integrar estos aspectos en sus programas.</p> <p>A nivel nacional: las organizaciones internacionales han ampliado en un 30% el alcance de los proyectos para comunidades vulnerables, abarcando un 5% más de lugares vulnerables y aumentando en un 3% los proyectos de inclusión y participación. La colaboración entre instituciones gubernamentales, la sociedad civil y la ciudadanía ha aumentado un 10%, generando un incremento del 5% en la cantidad de proyectos. Además, la inversión gubernamental en proyectos de inclusión y participación ha crecido un 5%, orientando las políticas públicas hacia un enfoque integral en la inclusión, que ha aumentado en un 40%.</p> <p>A nivel global: el acceso a una educación de calidad y a la lectoescritura inclusiva y participativa ha alcanzado al 55% de las poblaciones vulnerables en Iberoamérica, con enfoques étnicos, territoriales y diferenciales. El 20% de las comunidades educativas han adoptado estrategias exitosas, como el PEIC. Además, proyectos inspirados en iniciativas internacionales, como aLeR+ y PAL, se han implementado en el 20% de las comunidades educativas y culturales de Iberoamérica.</p>	<p>A nivel nacional: las organizaciones internacionales han ampliado en un 70% el alcance de proyectos para comunidades vulnerables, colaborando con entidades públicas, privadas y de la sociedad civil. Se ha observado un aumento del 60% en programas educativos inclusivos en regiones desatendidas. Además, la colaboración interinstitucional ha crecido un 60%, y la inversión gubernamental en proyectos de inclusión ha aumentado un 50%. Los proyectos de bibliotecas y lectoescritura han ampliado su cobertura territorial en un 75%, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica.</p> <p>A nivel global: el acceso a una educación de calidad y a la lectoescritura inclusiva y participativa alcanza al 75% de las poblaciones más vulnerables en Iberoamérica, con enfoques étnicos, territoriales y diferenciales. El 40% de las comunidades educativas han adoptado estrategias exitosas como el PEIC. Además, proyectos inspirados en iniciativas internacionales, como aLeR+ y PAL, están presentes en el 40% de las comunidades educativas y culturales de Iberoamérica.</p>
Promoción de lectura	<p>Si el panorama actual de la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad se deteriora hacia los próximos años y décadas, se esperan cambios desalentadores para el sector tales como una disminución generalizada en los hábitos de lectura, particularmente entre los jóvenes, con una disminución de la frecuencia de lectura entre el 10 y el 20%</p>	<p>La lectura, la escritura y la oralidad se desarrollan cada vez más en entornos digitales, tales como: libros digitales con audio y video, plataformas de escritura en línea, colaborativa y el entorno de las redes sociales con aumentos en la penetración de Internet entre el 15 y 20%. Para este caso particular, las políticas públicas aún deben centrarse</p>	<p>La creciente interconexión del mundo conduce a un mayor énfasis en la ciudadanía global y las habilidades de comunicación intercultural. La LEO se considera como una herramienta esencial para comprender e interactuar con personas de diversas culturas y diferentes entornos. A medida que el mundo se vuelve más multilingüe, hay</p>

Variable Estratégica	Cambios Temidos	Cambios Esperados	Cambios Anhelados
	<p>lo que puede conducir a una menor comprensión del mundo y por consiguiente una menor capacidad para el pensamiento crítico.</p> <p>Las personas muestran menos interés en la literatura por placer, lo que puede repercutir en la producción literaria a nivel nacional, lo que puede traducirse en una caída en las ventas de libros del 15 al 20%, lo cual puede conllevar al debilitamiento de la identidad cultural. En este panorama, la información y el entretenimiento se consumen principalmente a través de medios audiovisuales y digitales llegando al 20 o 30%, con datos que duplican las cifras anteriores, lo que además puede limitar la capacidad de análisis y comprensión de textos complejos.</p> <p>En el mismo sentido, la escritura se torna menos rica y compleja, con un uso limitado de recursos y vocabulario para llegar a una gramática deficiente, con lo cual se puede observar un aumento en los errores del lenguaje: ortográficos, gramaticales y de estilo, lo cual dificulta la comprensión de los textos escritos, con una disminución en la calidad cercana al 15 o 20%. La comunicación escrita informal, como los mensajes de texto cortos, SMS y las redes sociales, predominan sobre la escritura formal, llegando a cifras cercanas al 20 o 30% lo que afecta la capacidad para expresarse de manera clara y precisa en diferentes contextos.</p> <p>Las personas tienen dificultades para expresarse oralmente de manera clara, concisa y fluida, con lo cual se observaría un uso limitado del lenguaje en la comunicación oral, que disminuye el uso del vocabulario entre el 15 y 20%, lo que dificulta la transmisión de ideas complejas. En tal sentido, la comunicación oral se ve cada</p>	<p>más en desarrollar las habilidades de alfabetización digital en docentes y estudiantes para que estos puedan navegar por estos entornos de manera crítica y reflexiva.</p> <p>Del mismo modo, la tecnología permite experiencias más personalizadas, mediante las cuales se adaptan las prácticas pedagógicas de LEO a las necesidades y a los intereses individuales de los estudiantes y demás actores del sector educativo. Esto puede incluir software de lectura adaptativo, procesos de escritura creativa personalizados y actividades de comunicación oral interactivas entre diferentes usuarios a través de la Internet. Este rendimiento académico asociado a la lectura, la escritura y la oralidad puede crecer en tasas entre el 5 y 10%.</p> <p>En cuanto a las técnicas de gamificación, que utilizan juegos y elementos similares a los juegos, éstas se utilizan más ampliamente para hacer que el proceso de enseñanza y aprendizaje, el disfrute y apropiación de LEO sea más motivador, atractivo y utilizado en el entorno educativo y demás escenarios no convencionales, lo cual reduce la brecha digital entre el 10 y 15%.</p> <p>La forma específica en que se manifiestan estos cambios de manera progresiva depende de una variedad de factores, incluidos: las políticas públicas alrededor del planeta, los avances tecnológicos, las tendencias sociales y culturales, así como el devenir de los sistemas educativos, para este caso particular el aumento en la adopción de políticas públicas asociadas a la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad, llega al 20% de los países de habla hispana.</p>	<p>una creciente demanda de habilidades de alfabetización, razón por la cual el entorno educativo debe diseñar procesos de enseñanza y aprendizaje para una comunicación efectiva en varios idiomas, lo cual se ve reflejado en un aumento del 30 al 40% en plataformas digitales.</p> <p>La lectura, la escritura y la comunicación oral se utilizan para promover la comprensión intercultural y el respeto por la diversidad. Se anima a los estudiantes a participar con textos y experiencias de diferentes contextos para desarrollar su propia competencia cultural, caso en el cual se mejora la calidad de los textos y se reduce los errores tipográficos entre el 30 y 40%</p> <p>El ritmo de cambio que enfrenta el mundo en la actualidad propicia que sea esencial que las personas se dediquen a su propio aprendizaje permanente; por ello la lectura, la escritura y la oralidad se consideran habilidades fundamentales para su adaptación continua al entorno académico y profesional. Los educadores preparan a los estudiantes para utilizar estas habilidades de manera efectiva en una variedad de entornos, con lo cual el panorama de acceso a material bibliográfico aumenta entre el 15 y 20%</p> <p>Se anima a los protagonistas del proceso de enseñanza y aprendizaje a tomar posesión de su propio aprendizaje, mediante la utilización de la tecnología y otros recursos para desarrollar sus habilidades blandas de forma autónoma, éstas como habilidades esenciales para el éxito profesional en el escenario del siglo XXI, lo que se ve reflejado en la reducción de la desigualdad en el acceso a los recursos cercana al 15%.</p>

Variable Estratégica	Cambios Temidos	Cambios Esperados	Cambios Anhelados
Innovación en prácticas de LEO	<p>vez más dependiente de recursos tecnológicos, tales como traductores y asistentes de voz, lo que puede afectar la capacidad de comunicación natural y espontánea.</p> <p>En torno a los procesos innovadores en las prácticas de promoción de la lectura y la oralidad que cambian dramáticamente, se puede observar una disminución en el uso y apropiación de los recursos y ambientes para su aprovechamiento, lo que significa una caída en el desarrollo de tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje de la lectura, la escritura y la oralidad, lo que se ve reflejado en el aumento de la brecha digital en prácticas de LEO cercana al 15 o 20%</p> <p>En tal sentido, las tecnologías existentes no se utilizan de manera efectiva para mejorar sus prácticas, sino por el contrario, limita su impacto en el desarrollo de las habilidades blandas de los sujetos del proceso de la enseñanza y el aprendizaje. La brecha entre las personas que tienen acceso a la práctica de las culturas escritas por medio de la tecnología y aquellos que no es bastante amplia, con lo cual el panorama se agrava de manera sustancial, con lo cual se aumentan también las desigualdades en el acceso, uso y apropiación de la práctica de la cultura escrita en toda la población, con particular acento en aquella menos favorecida.</p> <p>En este mismo campo y agudizando la mirada al entorno educativo, la educación y la evaluación del aprendizaje se vuelven aún más estandarizados con un enfoque principal de medición solamente hacia el resultado, sin tener en cuenta habilidades como la creatividad y la innovación.</p> <p>Los docentes y las instituciones educativas tienen menos oportunidades para la experimentación, lo que limita igualmente el</p>	<p>Gracias al ritmo de la tendencia, en lectura, escritura y oralidad, en el cual se transita entre los soportes físicos y virtuales, con una creciente cobertura de la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), éstas se utilizan para crear experiencias más inmersivas y atractivas, razones por las cuales la brecha digital para la promoción de LEO se reduce entre el 15 y 20%</p> <p>Las personas pueden explorar mundos virtuales, interactuar con personajes y textos de manera tridimensional y participar tanto en el desarrollo de la trama de un texto, como en simuladores de comunicación en diferentes contextos.</p> <p>En el entorno escolar, la AR y la VR permiten una mayor personalización de las experiencias de enseñanza y aprendizaje, mediante la adaptación de los contenidos y las estrategias pedagógicas a las necesidades e intereses individuales de cada sujeto. La inteligencia artificial (IA) es aplicada con mayor medida en las plataformas de enseñanza y aprendizaje adaptativo, así como el análisis de datos para personalizar la experiencia de cada persona.</p> <p>Estas plataformas cada vez más se ajustan al nivel de dificultad, el ritmo y el tipo de enseñanza y aprendizaje en función del desempeño y las preferencias individuales de cada sujeto, lo cual favorece el desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO que se posiciona entre el 15 y 20% adicional. La IA se utiliza para proporcionar tutoría personalizada en habilidades de lectura, escritura y oralidad; ya que sus sistemas pueden identificar áreas de</p>	<p>Las herramientas de colaboración en línea permiten a todas las personas, más aún en el entorno educativo, trabajar de manera colaborativa en proyectos de lectura, escritura y oralidad, con lo cual se fortalecen las habilidades blandas, tales como el trabajo en equipo, la comunicación y la expresión, así como el intercambio de ideas entre todos, casos que respaldan la reducción de la brecha entre el 25 y 30%.</p> <p>En esta medida, las nacientes comunidades de aprendizaje - en línea- proporcionan a las personas interconectadas un espacio para conectarse con otros actores con particularidades semejantes, por ejemplo, estudiantes y educadores interesados en los mismos tópicos de la lectura, la escritura y la oralidad; a medida de lo cual se fomenta el intercambio de conocimientos, el apoyo mutuo y el enriquecimiento colectivo.</p> <p>Las tecnologías móviles permiten a las personas acceder a materiales de lectura, escritura y comunicación oral en cualquier lugar y en cualquier momento, de acuerdo con las características de la población, con lo cual se eliminan las barreras de acceso a la educación y se permite a los estudiantes aprender a su propio ritmo y en su propio entorno.</p> <p>La innovación tecnológica tiene un papel fundamental en la transformación de las prácticas de promoción de la lectura, la escritura y la oralidad para el año 2040. Estas innovaciones tienen el potencial de hacer que la experiencia pedagógica sea más atractiva, efectiva y</p>

Variable Estratégica	Cambios Temidos	Cambios Esperados	Cambios Anhelados
	<p>desarrollo de prácticas innovadoras.</p> <p>Para pasar de la educación al mundo real, el quehacer pedagógico no se adapta a las necesidades y desafíos del mundo real, lo que puede preparar a los estudiantes de manera inadecuada para el futuro, ya que las personas no se conectan adecuadamente con las aplicaciones prácticas de la lectura, la escritura y la oralidad en un contexto determinado, lo que demuestra un bajo desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO que decae entre 15 y 20%.</p>	<p>mejora, proporcionar retroalimentación en tiempo real y sugerir actividades personalizadas.</p> <p>Cada persona tiene más control sobre su propio proceso a través de entornos de aprendizaje autodirigidos, lo cual les permite abarcar un campo más amplio para elegir qué leer, cuándo y cómo, con la guía y el apoyo adecuados de los educadores en un ambiente tecnológico enriquecido.</p>	<p>personalizada para cada persona involucrada en los procesos de enseñanza y aprendizaje, caso para el cual el desarrollo y acceso de nuevas tecnologías en prácticas de LEO aumentan de manera considerable, superando el 30%</p>
Relaciones intersectoriales	<p>Si bien Fundalectura tiene un gran potencial para seguir creciendo y fortaleciendo su impacto en el año 2040, es importante estar atentos a estos posibles desafíos y desarrollar estrategias para mitigarlos. La capacidad de la institución para adaptarse a los cambios, innovar en sus métodos y fortalecer sus relaciones intersectoriales es crucial para garantizar su éxito en el futuro.</p> <p>Para el 2040 se teme que la colaboración entre diferentes actores raye el 45%, lo que implica poca interacción entre Fundalectura y los sectores con los que le proporcionan posicionamiento y sostenibilidad. El sector privado sigue siendo aliado esencial, pero se limita en sus aportes y colaboración y por otra parte hay una fragmentación en el tejido social.</p>	<p>Para el año 2040 las relaciones intersectoriales de Fundalectura se caracterizan por su dinamismo, diversidad y enfoque estratégico, con el objetivo de ampliar su impacto en la promoción de la lectura y la escritura en Colombia y contribuir a la construcción de una sociedad más informada, crítica y creativa.</p> <p>La colaboración entre diferentes actores para el año 2040 en Fundalectura alcanzará un 70% de impacto, lo que implica una mayor interacción entre diversos sectores de la sociedad, como el público, privado, empresarial, cooperación internacional, civil, académico, entre otros. Las relaciones que han sostenido con el sector privado se mantienen y buscan diferentes alternativas para innovar en la forma de cómo hacerlo, logrando una mayor visibilidad de las acciones que realizan.</p>	<p>Las relaciones intersectoriales de Fundalectura para el año 2040 se basan en la búsqueda de alianzas estratégicas, la innovación tecnológica y la colaboración transversal. Es importante destacar que estos son solo algunos de los cambios anhelados por Fundalectura. El contexto social, cultural y tecnológico es dinámico y en constante cambio, por lo que la institución se mantendrá atenta a las nuevas tendencias y necesidades para ajustar su estrategia y fortalecer su colaboración con diferentes actores.</p> <p>Se anhela para Fundalectura, en el año 2040, que se alcance un 95% en el fortalecimiento de las relaciones con los diferentes sectores de la sociedad. Las relaciones intersectoriales son uno de sus puntos fuertes en la gestión y cada aliado estratégico aporta, no solo recursos económicos, sino también humanos y logísticos para potenciar capacidades, recursos y conocimientos que le permiten lograr resultados más sólidos y sostenibles en la consecución de objetivos comunes.</p>
Tendencias educativas	<p>Para el año 2040, y pese a los avances en innovación educativa, las tendencias educativas globales y nacionales no se han materializado plenamente. Sólo el 35% de instituciones han adoptado metodologías</p>	<p>Para el año 2040, las tendencias educativas globales y nacionales se han materializado de forma significativa. El 85% de instituciones en países desarrollados y el 60% a nivel nacional han adoptado</p>	<p>Para el año 2040, las tendencias educativas globales y nacionales se han materializado plenamente en una educación integral, equitativa y vanguardista. El 90% de instituciones han adoptado un enfoque híbrido</p>

Variable Estratégica	Cambios Temidos	Cambios Esperados	Cambios Anhelados
	<p>disruptivas como neurociencia, gamificación y aprendizaje por proyectos. Persiste una brecha de aprendizaje del 40% entre niveles socioeconómicos opuestos. Mientras familias de mayores ingresos acceden a educación personalizada de vanguardia, otros sectores quedan rezagados. El 20% de la población accede a recursos digitales de Fundalectura por obstáculos económicos y de alfabetización digital. La educación híbrida y virtual es limitada. El 45% de los egresados muestran carencias en habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. El 65% de los sistemas educativos locales no se articulan con estándares nacionales. El 25% de la población desconfió de la influencia de la IA en currículo y evaluación. Fundalectura no evoluciona al ritmo de las tendencias globales.</p>	<p>metodologías innovadoras: neurociencia, gamificación, aprendizaje por proyectos y realidad virtual/aumentada. La analítica de datos y la IA han permitido personalizar el 75% de los programas académicos. La educación híbrida y virtual representa el 40% de la oferta, democratizando el acceso, aunque persisten algunas brechas digitales (15%). El 70% de los graduados destacan por competencias socioemocionales, analíticas y creativas. El 80% de los docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. Fundalectura lidera con estrategias innovadoras, integrando recursos digitales en currículos personalizados por IA y facilitando el aprendizaje híbrido/remoto en todo el país.</p>	<p>balanceado: presencialidad y tecnología digital para personalizar la enseñanza. La IA facilita el aprendizaje adaptativo bajo protocolos éticos. Fundalectura es pionera en accesibilidad e inclusión digital para el disfrute de la literatura. El 90% de contenidos desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales y de liderazgo. El 100% de docentes recibe formación continua en pedagogías innovadoras con incentivos. No existen brechas de aprendizaje entre niveles socioeconómicos. Las alianzas público-privadas permiten una efectiva transición laboral del 85% de los egresados. Fundalectura cuenta con financiación sólida, infraestructura de vanguardia y equipo capacitado.</p>

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la Matriz de Cambio

La matriz de cambio presentada evidencia una clara tendencia hacia la innovación y las relaciones intersectoriales como variables estratégicas direccionadoras de futuro para las bibliotecas, la promoción de la lectura y las prácticas educativas en general.

En cuanto a la gestión de bibliotecas, se anhela que para el 2040 estas se conviertan en espacios dinámicos y comunitarios, aprovechando la tecnología para facilitar el acceso a la información y la generación de contenidos propios. Se espera que las bibliotecas se transformen en "terceros espacios" vitales para la comunidad, con una infraestructura accesible e inclusiva.

Respecto a la inclusión y participación, se aspira a un aumento significativo en la inversión en proyectos de inclusión y participación a nivel local, nacional y global. La

colaboración intersectorial y la adopción de estrategias exitosas internacionales se presentan como factores clave para alcanzar una educación de calidad y una lectoescritura inclusiva y participativa.

En el ámbito de la promoción de la lectura, se espera un mayor énfasis en la alfabetización digital y el desarrollo de habilidades de comunicación intercultural. La tecnología se vislumbra como una herramienta esencial para personalizar las experiencias de aprendizaje y fomentar el aprendizaje permanente.

La innovación en las prácticas de lectura, escritura y oralidad (LEO) se proyecta hacia el uso de realidad aumentada, realidad virtual e inteligencia artificial para crear experiencias inmersivas y adaptativas. Se anhela una reducción significativa de la brecha digital y un mayor acceso a tecnologías innovadoras para la práctica de LEO.

En cuanto a las relaciones intersectoriales, se espera que Fundalectura fortalezca sus alianzas estratégicas con diversos sectores de la sociedad, logrando una colaboración transversal y una mayor visibilidad de sus acciones.

Finalmente, en el ámbito de las tendencias educativas, se aspira a una adopción generalizada de metodologías disruptivas, educación personalizada y desarrollo de habilidades socioemocionales y cognitivas. Fundalectura se posiciona como líder en estrategias innovadoras, integrando recursos digitales y facilitando el aprendizaje híbrido y remoto.

Direccionadores de futuro

Los direccionadores de futuro son elementos esenciales que permiten anticipar y preparar estrategias efectivas frente a los cambios venideros. Es por esta razón que se realizan análisis detallados que permiten diseñar planes de acción específicos y adaptables, asegurando así una mejor preparación para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades futuras de manera efectiva y sostenible.

Tabla 9

Direccionadores de futuro

Variables estratégicas	Direccionadores de futuro
Promoción de lectura	Innovación
Innovación en prácticas de LEO	
Tendencias educativas	
Gestión de bibliotecas	Relaciones intersectoriales
Relaciones intersectoriales	
Inclusión y participación	

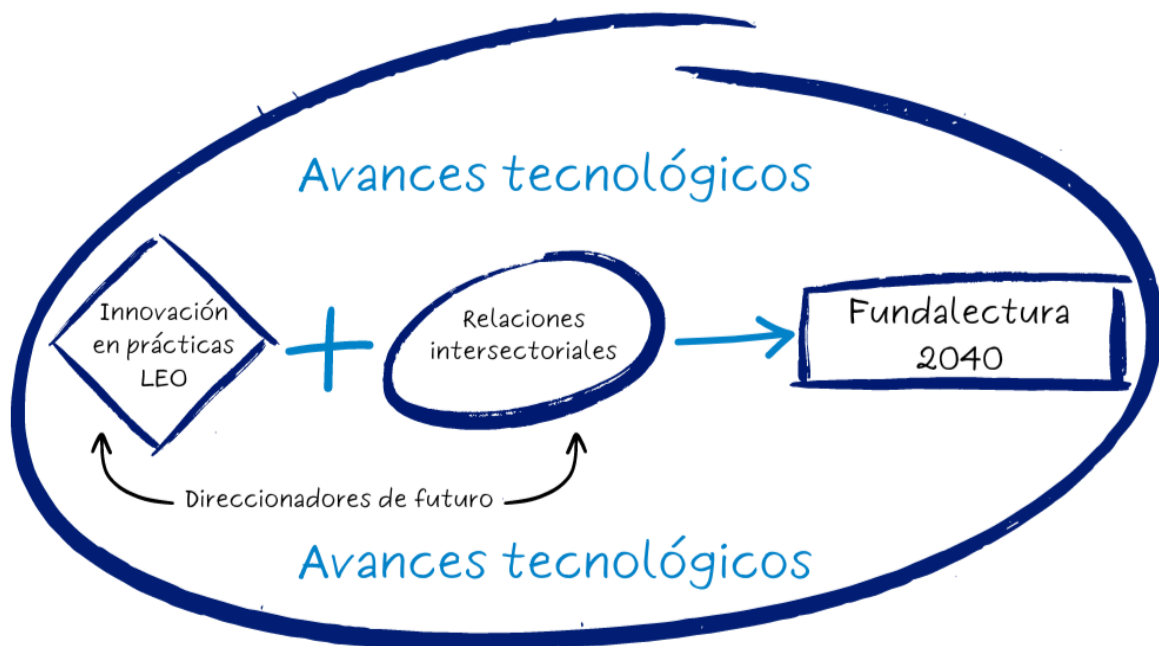
Fuente: elaboración propia.

Esquema de Sintaxis Lógica

Con base en los direccionadores de futuro presentados en la tabla anterior, se propone el siguiente esquema de sintaxis lógica que muestra el resultado al que espera llegar con la entidad objeto de este estudio de caso:

Figura 5

Esquema de sintaxis lógica



Fuente: elaboración propia.

Matriz de Hipótesis

A partir de la información de cada de las seis variables estratégicas identificadas por los expertos desde la matriz IGO, de los posibles cambios esperados, temidos y anhelados, y de la sintaxis lógica del rumbo al que se quiere llevar a Fundalectura, se hace necesaria la creación de una serie de supuestos que permitan de alguna manera contar con datos confiables, procurar un horizonte bien definido y obtener el mínimo margen de error. Esta matriz de hipótesis no solo recoge lo que desde la investigación de ha realizado, sino también el análisis de cada experto frente a cada variable y su intuición para visionar un futuro de incertidumbre, moderado o alentador.

Tabla 10

Matriz de hipótesis

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión de bibliotecas	<p>Pese a los esfuerzos de los equipos, las bibliotecas no han consolidado una propuesta de servicios que responda a las necesidades e intereses de las comunidades que impactan. No han conseguido una buena apropiación de las herramientas tecnológicas y la generación de contenidos propios es precaria.</p> <p>Las bibliotecas no han estudiado ni vinculado activamente a sus usuarios, diseñando programaciones homogéneas que no corresponden a las particularidades de las comunidades y los territorios que impactan, esto ha disminuido sustancialmente el número de usuarios que visita las bibliotecas. Han dejado de ser espacios esenciales para las comunidades.</p> <p>Pese a los esfuerzos por fortalecer los contenidos de</p>	<p>Las bibliotecas están diseñando sus servicios de la mano de sus comunidades, explorando la utilidad de las tecnologías para facilitar el acceso a la información. Los encargados de la agenda programática empiezan a proponer y recuperar contenidos creados por los usuarios</p> <p>Las bibliotecas están adoptando la idea de convertirse en el “tercer espacio de sus comunidades, investigando y especializando su oferta alineada con los intereses y necesidades de sus usuarios</p> <p>Los indicadores muestran una tendencia de alcanzar los 2.0 libros por persona disponibles en las bibliotecas públicas, valor cercano a la recomendación de IFLA/UNESCO.</p>	<p>Para el año 2040 las bibliotecas han fortalecido sus portafolios de servicio pensando en las comunidades que impactan: desde la construcción de la agenda programática, hasta la selección del material que fortalece las colecciones. La tecnología y las herramientas que facilitan el acceso a la información son centrales como herramientas de búsqueda, pero también como herramientas que permiten la generación de contenidos propios de las comunidades.</p> <p>Bibliotecas de todo tipo están re imaginando la biblioteca del siglo XXI como un tercer espacio, configurando de manera intencional sus salas como centros cívicos vitales (placemaking); cuyo objetivo es proporcionar un conjunto integrado de instalaciones y espacios públicos que sean el “corazón y el alma” de la</p>

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
	<p>las bibliotecas públicas, aún existe una carencia importante frente al número de ejemplares de libros disponibles por habitante en Colombia: Las directrices de IFLA/UNESCO para el desarrollo de las bibliotecas públicas establecen que, en líneas generales, deberá haber entre 1,5 y 2,5 libros por persona. Esa cifra no ha sido alcanzada aún.</p> <p>Las entidades territoriales han restado importancia al rol que desempeñan las bibliotecas en la sociedad de tal forma que solo el 5% de ellas invierten recursos para mejora y fortalecimiento de los recursos digitales que requieren las bibliotecas públicas.</p> <p>Respecto a accesibilidad e inclusión no se ha conseguido la transformación total de todas las bibliotecas en centros de aprendizaje inclusivos que contemplen servicios e infraestructura equitativa, diversa y accesible para públicos con habilidades diversas.</p> <p>Falta implementar planes de sostenibilidad y conservación que vayan de la mano con estrategias integrales que contemplen además equidad, justicia social, no discriminación etc.</p>	<p>El 10 % de las entidades territoriales invierten recursos para el fortalecimiento de colecciones, mejoras en la infraestructura y recursos digitales.</p> <p>Las bibliotecas están adaptando su infraestructura, servicios y recursos pensando en las necesidades de públicos con habilidades Diversas.</p> <p>Las bibliotecas cuentan con programación y contenidos que contemplan planes de sostenibilidad, equidad, justicia social, etc.</p>	<p>comunidad. Todo ello basado en la hipótesis de un creciente desarrollo de espacios abiertos e híbridos entre la residencia y el lugar de trabajo que faciliten el encuentro entre actores heterogéneos y recursos (Arévalo, J. & Quinde, M., 2023).</p> <p>Gracias a los esfuerzos de los gobiernos locales y regionales Colombia ha superado el lineamiento propuesto por IFLA/UNESCO y las bibliotecas Cuentan con más de 2,5 libros por persona además de contar con una cantidad significativa de recursos y bibliotecas digitales que amplían y mejoran el acceso de las comunidades a contenidos de altísima calidad.</p> <p>El 20% de entidades territoriales destinan recursos para la actualización de colecciones y recursos digitales para las bibliotecas públicas.</p> <p>Casi la totalidad de las bibliotecas cuentan con una infraestructura accesible que contempla servicios, programación y contenidos pensados específicamente para públicos con habilidades diversas.</p> <p>Las bibliotecas se consolidan como centros de información esencial de las sociedades que promueven el acceso a contenidos de altísima calidad para que las comunidades produzcan conocimiento abordando temas como la equidad, la justicia social, la no discriminación, etc.</p>
Inclusión y participación	<p>A nivel local: los espacios de promoción lectora en Bogotá han decrecido en un 20%. Biblored, las bibliotecas comunitarias, escolares y universitarias, han perdido financiación en un 40%, disminuyendo en un 60% los proyectos de inclusión y participación.</p>	<p>A nivel local: los espacios de promoción lectora han tenido un aumento del 20% en la inversión, lo que ha impulsado un incremento similar en proyectos de inclusión y participación. Esto ha llevado al 20% de los espacios de lectura en la ciudad a integrar estos aspectos en sus programas.</p>	<p>A nivel local: los espacios de promoción lectora han experimentado un aumento del 50% en inversión, lo que ha impulsado un incremento del 60% en proyectos de inclusión y participación, con un 55% de los espacios de lectura incorporando estos aspectos en sus programas.</p>

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
	<p>A nivel nacional: las organizaciones internacionales han reducido su interés y financiamiento en programas de inclusión y participación en un 30%. Esta disminución ha afectado la colaboración entre instituciones gubernamentales, sociedad civil y ciudadanía, reduciendo la cooperación interinstitucional en un 40% y dificultando la continuidad de nuevos proyectos. La inversión gubernamental ha caído en un 50%, obstaculizando la ejecución de programas y la creación de políticas públicas nacionales y locales. Los proyectos de bibliotecas y lectoescritura han perdido un 40% de financiamiento, lo que ha llevado a la desactualización de contenidos y una disminución del interés ciudadano. La cobertura nacional de estos proyectos ha disminuido en un 60%, afectando especialmente a las comunidades vulnerables y a los enfoques étnicos, territoriales y diferenciales.</p> <p>A nivel global: a pesar de los esfuerzos realizados, la universalidad de la educación de calidad y el acceso inclusivo y participativo en poblaciones vulnerables ha mostrado un 3% de progreso en enfoques étnicos, territoriales y diferenciales en proyectos inclusivos. La falta de replicación de proyectos exitosos internacionales ha llevado a una disminución del 40% en el apoyo institucional, dificultando la continuidad y expansión de su impacto positivo en más comunidades vulnerables.</p>	<p>A nivel nacional: las organizaciones internacionales han ampliado en un 30% el alcance de los proyectos para comunidades vulnerables, abarcando un 5% más de lugares vulnerables y aumentando en un 3% los proyectos de inclusión y participación. La colaboración entre instituciones gubernamentales, la sociedad civil y la ciudadanía ha aumentado un 10%, generando un incremento del 5% en la cantidad de proyectos. Además, la inversión gubernamental en proyectos de inclusión y participación ha crecido un 5%, orientando las políticas públicas hacia un enfoque integral en la inclusión, que ha aumentado en un 40%.</p> <p>A nivel global: el acceso a una educación de calidad y a la lectoescritura inclusiva y participativa ha alcanzado al 55% de las poblaciones vulnerables en Iberoamérica, con enfoques étnicos, territoriales y diferenciales. El 20% de las comunidades educativas han adoptado estrategias exitosas, como el PEIC. Además, proyectos inspirados en iniciativas internacionales, como aLeR+ y PAL, se han implementado en el 20% de las comunidades educativas y culturales de Iberoamérica.</p>	<p>A nivel nacional: las organizaciones internacionales han ampliado en un 70% el alcance de proyectos para comunidades vulnerables, colaborando con entidades públicas, privadas y de la sociedad civil. Se ha observado un aumento del 60% en programas educativos inclusivos en regiones desatendidas. Además, la colaboración interinstitucional ha crecido un 60%, y la inversión gubernamental en proyectos de inclusión ha aumentado un 50%. Los proyectos de bibliotecas y lectoescritura han ampliado su cobertura territorial en un 75%, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica.</p> <p>A nivel global: el acceso a una educación de calidad y a la lectoescritura inclusiva y participativa alcanza al 75% de las poblaciones más vulnerables en Iberoamérica, con enfoques étnicos, territoriales y diferenciales. El 40% de las comunidades educativas han adoptado estrategias exitosas como el PEIC. Además, proyectos inspirados en iniciativas internacionales, como aLeR+ y PAL, están presentes en el 40% de las comunidades educativas y culturales de Iberoamérica.</p>
Promoción de lectura	<p>Si el panorama actual de la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad se deteriora hacia los próximos años y décadas, se esperan cambios desalentadores para el sector tales como una disminución generalizada en los hábitos de lectura, particularmente entre los jóvenes, con una disminución</p>	<p>La lectura, la escritura y la oralidad se desarrollan cada vez más en entornos digitales, tales como: libros digitales con audio y video, plataformas de escritura en línea, colaborativa y el entorno de las redes sociales con aumentos en la penetración de Internet entre el 15 y 20%. Para este caso particular, las políticas</p>	<p>La creciente interconexión del mundo conduce a un mayor énfasis en la ciudadanía global y las habilidades de comunicación intercultural. La LEO se considera como una herramienta esencial para comprender e interactuar con personas de diversas culturas y diferentes entornos.</p>

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
<p>de la frecuencia de lectura entre el 10 y el 20% lo que puede conducir a una menor comprensión del mundo y por consiguiente una menor capacidad para el pensamiento crítico.</p> <p>Las personas muestran menos interés en la literatura por placer, lo que puede repercutir en la producción literaria a nivel nacional, lo que puede traducirse en una caída en las ventas de libros del 15 al 20%, lo cual puede conllevar al debilitamiento de la identidad cultural. En este panorama, la información y el entretenimiento se consumen principalmente a través de medios audiovisuales y digitales llegando al 20 o 30%, con datos que duplican las cifras anteriores, lo que además puede limitar la capacidad de análisis y comprensión de textos complejos.</p> <p>En el mismo sentido, la escritura se torna menos rica y compleja, con un uso limitado de recursos y vocabulario para llegar a una gramática deficiente, con lo cual se puede observar un aumento en los errores del lenguaje: ortográficos, gramaticales y de estilo, lo cual dificulta la comprensión de los textos escritos, con una disminución en la calidad cercana al 15 o 20%. La comunicación escrita informal, como los mensajes de texto cortos, SMS y las redes sociales, predominan sobre la escritura formal, llegando a cifras cercanas al 20 o 30% lo que afecta la capacidad para expresarse de manera clara y precisa en diferentes contextos.</p> <p>Las personas tienen dificultades para expresarse oralmente de manera clara, concisa y fluida, con lo cual se observaría un uso limitado del lenguaje en la comunicación oral, que disminuye el uso del vocabulario entre el 15 y 20%, lo que dificulta la</p>	<p>públicas aún deben centrarse más en desarrollar las habilidades de alfabetización digital en docentes y estudiantes para que estos puedan navegar por estos entornos de manera crítica y reflexiva.</p> <p>Del mismo modo, la tecnología permite experiencias más personalizadas, mediante las cuales se adaptan las prácticas pedagógicas de LEO a las necesidades y a los intereses individuales de los estudiantes y demás actores del sector educativo. Esto puede incluir software de lectura adaptativo, procesos de escritura creativa personalizados y actividades de comunicación oral interactivas entre diferentes usuarios a través de la Internet. Este rendimiento académico asociado a la lectura, la escritura y la oralidad puede crecer en tasas entre el 5 y 10%.</p> <p>En cuanto a las técnicas de gamificación, que utilizan juegos y elementos similares a los juegos, éstas se utilizan más ampliamente para hacer que el proceso de enseñanza y aprendizaje, el disfrute y apropiación de LEO sea más motivador, atractivo y utilizado en el entorno educativo y demás escenarios no convencionales, lo cual reduce la brecha digital entre el 10 y 15%.</p> <p>La forma específica en que se manifiestan estos cambios de manera progresiva depende de una variedad de factores, incluidos: las políticas públicas alrededor del planeta, los avances tecnológicos, las tendencias sociales y culturales, así como el devenir de los sistemas educativos, para este caso particular el aumento en la adopción de políticas públicas asociadas a la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad, llega al 20% de los países de habla hispana.</p>	<p>A medida que el mundo se vuelve más multilingüe, hay una creciente demanda de habilidades de alfabetización, razón por la cual el entorno educativo debe diseñar procesos de enseñanza y aprendizaje para una comunicación efectiva en varios idiomas, lo cual se ve reflejado en un aumento del 30 al 40% en plataformas digitales.</p> <p>La lectura, la escritura y la comunicación oral se utilizan para promover la comprensión intercultural y el respeto por la diversidad. Se anima a los estudiantes a participar con textos y experiencias de diferentes contextos para desarrollar su propia competencia cultural, caso en el cual se mejora la calidad de los textos y se reduce los errores tipográficos entre el 30 y 40%</p> <p>El ritmo de cambio que enfrenta el mundo en la actualidad propicia que sea esencial que las personas se dediquen a su propio aprendizaje permanente; por ello la lectura, la escritura y la oralidad se consideran habilidades fundamentales para su adaptación continua al entorno académico y profesional. Los educadores preparan a los estudiantes para utilizar estas habilidades de manera efectiva en una variedad de entornos, con lo cual el panorama de acceso a material bibliográfico aumenta entre el 15 y 20%</p> <p>Se anima a los protagonistas del proceso de enseñanza y aprendizaje a tomar posesión de su propio aprendizaje, mediante la utilización de la tecnología y otros recursos para desarrollar sus habilidades blandas de forma autónoma, éstas como habilidades esenciales para el éxito profesional en el escenario del siglo XXI, lo que se ve reflejado en la reducción de la desigualdad</p>	

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
	transmisión de ideas complejas. En tal sentido, la comunicación oral se ve cada vez más dependiente de recursos tecnológicos, tales como traductores y asistentes de voz, lo que puede afectar la capacidad de comunicación natural y espontánea.		en el acceso a los recursos cercana al 15%.
Innovación en prácticas de LEO	<p>En torno a los procesos innovadores en las prácticas de promoción de la lectura y la oralidad que cambian dramáticamente, se puede observar una disminución en el uso y apropiación de los recursos y ambientes para su aprovechamiento, lo que significa una caída en el desarrollo de tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje de la lectura, la escritura y la oralidad, lo que se ve reflejado en el aumento de la brecha digital en prácticas de LEO cercana al 15 o 20%</p> <p>En tal sentido, las tecnologías existentes no se utilizan de manera efectiva para mejorar sus prácticas, sino por el contrario, limita su impacto en el desarrollo de las habilidades blandas de los sujetos del proceso de la enseñanza y el aprendizaje. La brecha entre las personas que tienen acceso a la práctica de las culturas escritas por medio de la tecnología y aquellos que no es bastante amplia, con lo cual el panorama se agrava de manera sustancial, con lo cual se aumentan también las desigualdades en el acceso, uso y apropiación de la práctica de la cultura escrita en toda la población, con particular acento en aquella menos favorecida.</p> <p>En este mismo campo y agudizando la mirada al entorno educativo, la educación y la evaluación del aprendizaje se vuelven aún más estandarizados con un enfoque principal de medición solamente hacia el resultado, sin tener en cuenta habilidades como la creatividad y la innovación.</p>	<p>Gracias al ritmo de la tendencia, en lectura, escritura y oralidad, en el cual se transita entre los soportes físicos y virtuales, con una creciente cobertura de la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), éstas se utilizan para crear experiencias más inmersivas y atractivas, razones por las cuales la brecha digital para la promoción de LEO se reduce entre el 15 y 20%</p> <p>Las personas pueden explorar mundos virtuales, interactuar con personajes y textos de manera tridimensional y participar tanto en el desarrollo de la trama de un texto, como en simuladores de comunicación en diferentes contextos.</p> <p>En el entorno escolar, la AR y la VR permiten una mayor personalización de las experiencias de enseñanza y aprendizaje, mediante la adaptación de los contenidos y las estrategias pedagógicas a las necesidades e intereses individuales de cada sujeto. La inteligencia artificial (IA) es aplicada con mayor medida en las plataformas de enseñanza y aprendizaje adaptativo, así como el análisis de datos para personalizar la experiencia de cada persona.</p> <p>Estas plataformas cada vez más se ajustan al nivel de dificultad, el ritmo y el tipo de enseñanza y aprendizaje en función del desempeño y las preferencias individuales de cada sujeto, lo cual favorece el desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO que se posiciona entre el 15 y 20% adicional. La IA se utiliza para proporcionar tutoría</p>	<p>Las herramientas de colaboración en línea permiten a todas las personas, más aún en el entorno educativo, trabajar de manera colaborativa en proyectos de lectura, escritura y oralidad, con lo cual se fortalecen las habilidades blandas, tales como el trabajo en equipo, la comunicación y la expresión, así como el intercambio de ideas entre todos, casos que respaldan la reducción de la brecha entre el 25 y 30%.</p> <p>En esta medida, las nacientes comunidades de aprendizaje - en línea- proporcionan a las personas interconectadas un espacio para conectarse con otros actores con particularidades semejantes, por ejemplo, estudiantes y educadores interesados en los mismos tópicos de la lectura, la escritura y la oralidad; a medida de lo cual se fomenta el intercambio de conocimientos, el apoyo mutuo y el enriquecimiento colectivo.</p> <p>Las tecnologías móviles permiten a las personas acceder a materiales de lectura, escritura y comunicación oral en cualquier lugar y en cualquier momento, de acuerdo con las características de la población, con lo cual se eliminan las barreras de acceso a la educación y se permite a los estudiantes aprender a su propio ritmo y en su propio entorno.</p> <p>La innovación tecnológica tiene un papel fundamental en la transformación de las prácticas de promoción de la lectura, la escritura y la oralidad para el año 2040.</p>

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
	<p>Los docentes y las instituciones educativas tienen menos oportunidades para la experimentación, lo que limita igualmente el desarrollo de prácticas innovadoras.</p> <p>Para pasar de la educación al mundo real, el quehacer pedagógico no se adapta a las necesidades y desafíos del mundo real, lo que puede preparar a los estudiantes de manera inadecuada para el futuro, ya que las personas no se conectan adecuadamente con las aplicaciones prácticas de la lectura, la escritura y la oralidad en un contexto determinado, lo que demuestra un bajo desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO que decae entre 15 y 20%.</p>	<p>personalizada en habilidades de lectura, escritura y oralidad; ya que sus sistemas pueden identificar áreas de mejora, proporcionar retroalimentación en tiempo real y sugerir actividades personalizadas.</p> <p>Cada persona tiene más control sobre su propio proceso a través de entornos de aprendizaje autodirigidos, lo cual les permite abarcar un campo más amplio para elegir qué leer, cuándo y cómo, con la guía y el apoyo adecuados de los educadores en un ambiente tecnológico enriquecido.</p>	<p>Estas innovaciones tienen el potencial de hacer que la experiencia pedagógica sea más atractiva, efectiva y personalizada para cada persona involucrada en los procesos de enseñanza y aprendizaje, caso para el cual el desarrollo y acceso de nuevas tecnologías en prácticas de LEO aumentan de manera considerable, superando el 30%</p>
Relaciones intersectoriales	<p>Si bien Fundalectura tiene un gran potencial para seguir creciendo y fortaleciendo su impacto en el año 2040, es importante estar atentos a estos posibles desafíos y desarrollar estrategias para mitigarlos. La capacidad de la institución para adaptarse a los cambios, innovar en sus métodos y fortalecer sus relaciones intersectoriales es crucial para garantizar su éxito en el futuro.</p> <p>Para el 2040 se teme que la colaboración entre diferentes actores raye el 45%, lo que implica poca interacción entre Fundalectura y los sectores con los que le proporcionan posicionamiento y sostenibilidad. El sector privado sigue siendo aliado esencial, pero se limita en sus aportes y colaboración y por otra parte hay una fragmentación en el tejido social.</p>	<p>Para el año 2040 las relaciones intersectoriales de Fundalectura se caracterizan por su dinamismo, diversidad y enfoque estratégico, con el objetivo de ampliar su impacto en la promoción de la lectura y la escritura en Colombia y contribuir a la construcción de una sociedad más informada, crítica y creativa.</p> <p>La colaboración entre diferentes actores para el año 2040 en Fundalectura alcanzará un 70% de impacto, lo que implica una mayor interacción entre diversos sectores de la sociedad, como el público, privado, empresarial, cooperación internacional, civil, académico, entre otros. Las relaciones que han sostenido con el sector privado se mantienen y buscan diferentes alternativas para innovar en la forma de cómo hacerlo, logrando una mayor visibilidad de las acciones que realizan.</p>	<p>Las relaciones intersectoriales de Fundalectura para el año 2040 se basan en la búsqueda de alianzas estratégicas, la innovación tecnológica y la colaboración transversal. Es importante destacar que estos son solo algunos de los cambios anhelados por Fundalectura. El contexto social, cultural y tecnológico es dinámico y en constante cambio, por lo que la institución se mantendrá atenta a las nuevas tendencias y necesidades para ajustar su estrategia y fortalecer su colaboración con diferentes actores.</p> <p>Se anhela para Fundalectura, en el año 2040, que se alcance un 95% en el fortalecimiento de las relaciones con los diferentes sectores de la sociedad. Las relaciones intersectoriales son uno de sus puntos fuertes en la gestión y cada aliado estratégico aporta, no solo recursos económicos, sino también humanos y logísticos para potenciar capacidades, recursos y conocimientos que le permiten lograr resultados más sólidos y sostenibles en la consecución de objetivos comunes.</p>

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Tendencias educativas	<p>Para el año 2040, y pese a los avances en innovación educativa, las tendencias educativas globales y nacionales no se han materializado plenamente. Sólo el 35% de instituciones han adoptado metodologías disruptivas como neurociencia, gamificación y aprendizaje por proyectos.</p> <p>Persiste una brecha de aprendizaje del 40% entre niveles socioeconómicos opuestos. Mientras familias de mayores ingresos acceden a educación personalizada de vanguardia, otros sectores quedan rezagados. El 20% de la población accede a recursos digitales de Fundalectura por obstáculos económicos y de alfabetización digital. La educación híbrida y virtual es limitada. El 45% de los egresados muestran carencias en habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico.</p> <p>El 65% de los sistemas educativos locales no se articulan con estándares nacionales. El 25% de la población desconfía de la influencia de la IA en currículo y evaluación. Fundalectura no evoluciona al ritmo de las tendencias globales.</p>	<p>Para el año 2040, las tendencias educativas globales y nacionales se han materializado de forma significativa. El 85% de instituciones en países desarrollados y el 60% a nivel nacional han adoptado metodologías innovadoras: neurociencia, gamificación, aprendizaje por proyectos y realidad virtual/aumentada.</p> <p>La analítica de datos y la IA han permitido personalizar el 75% de los programas académicos. La educación híbrida y virtual representa el 40% de la oferta, democratizando el acceso, aunque persisten algunas brechas digitales (15%). El 70% de los graduados destacan por competencias socioemocionales, analíticas y creativas.</p> <p>El 80% de los docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. Fundalectura lidera con estrategias innovadoras, integrando recursos digitales en currículos personalizados por IA y facilitando el aprendizaje híbrido/remoto en todo el país.</p>	<p>Para el año 2040, las tendencias educativas globales y nacionales se han materializado plenamente en una educación integral, equitativa y vanguardista. El 90% de instituciones han adoptado un enfoque híbrido balanceado: presencialidad y tecnología digital para personalizar la enseñanza.</p> <p>La IA facilita el aprendizaje adaptativo bajo protocolos éticos. Fundalectura es pionera en accesibilidad e inclusión digital para el disfrute de la literatura. El 90% de contenidos desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales y de liderazgo.</p> <p>El 100% de docentes recibe formación continua en pedagogías innovadoras con incentivos. No existen brechas de aprendizaje entre niveles socioeconómicos. Las alianzas público-privadas permiten una efectiva transición laboral del 85% de los egresados. Fundalectura cuenta con financiación sólida, infraestructura de vanguardia y equipo capacitado.</p>

Fuente: elaboración propia.

Diseño de los Escenarios

A partir del análisis realizado de las matrices de tendencias, cambios e hipótesis en las cuales se identifican seis variables estratégicas y tres hipótesis de los posibles cambios temidos, esperados y anhelados para Fundalectura en el año 2040, es posible realizar 729 combinaciones de escenarios, de los cuales el equipo de expertos ha optado por presentar cuatro alternativas de solución.

Cada uno de los escenarios que se presenta a continuación muestra aquellos aspectos relevantes que se consideran para Fundalectura al año 2040, puesto que no solo permite ver aquello que es más conveniente para la Fundación, sino que permite conocer esos puntos que la pueden llevar a la situación más temida, menos favorable o llena de incertidumbre.

Para cada escenario propuesto se tiene en cuenta la valoración porcentual descrita en la matriz de cambio y el análisis de cada experto que participa en la elaboración de este estudio de caso. Los cuatro escenarios son:

- Libro deshojado.
- Libro deslucido.
- Libro renovado.
- Libro iluminado.

Tabla 11

Hipótesis del escenario N° 1: Libro deshojado

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión de bibliotecas	La gestión de bibliotecas en el año 2040 se ve afectada por la falta de consolidación de una propuesta de servicios que responda a las necesidades de las comunidades. La apropiación de herramientas tecnológicas es precaria y la generación de contenidos propios es limitada. Solo el 9% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales, debido a la escasa innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La gestión de bibliotecas en el año 2040 se caracteriza por el diseño de servicios en colaboración con la comunidad, integrando tecnología para facilitar el acceso a la información. El 10% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales. La infraestructura, servicios y recursos contemplan las necesidades de públicos con habilidades diversas, gracias a la innovación en los procesos de gestión y las relaciones intersectoriales.	La gestión de bibliotecas en el año 2040 ha convertido a las bibliotecas en el tercer espacio de las comunidades, con una oferta especializada alineada con los intereses y necesidades de los usuarios. Colombia supera los lineamientos de IFLA/UNESCO, con más de 4,5 libros por persona y una cantidad significativa de recursos digitales. El 20% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales, impulsado por la innovación y las sólidas relaciones intersectoriales.
Inclusión y participación	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, se ve afectada por la pérdida del 30% financiamiento y apoyo institucional en los proyectos de bibliotecas y lectoescritura, reduciendo su cobertura y afectando especialmente a las comunidades vulnerables. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han disminuido un 40%, debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, se ve reflejada en la ampliación de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 20%, 30% y 40% respectivamente, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han aumentado, gracias a la innovación en estrategias y las relaciones intersectoriales.	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, ha logrado una ampliación significativa de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 50%, 65% y 75% respectivamente, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han aumentado significativamente, impulsado por la innovación en estrategias y las sólidas relaciones intersectoriales.
Promoción de lectura	La promoción de lectura en el año 2040 se ve afectada por la disminución en los hábitos de lectura (10-20%) y la caída en las ventas de libros (15-20%). La información se consume principalmente a través de medios audiovisuales y digitales (20-30%), y la escritura es menos rica y compleja, con errores marcados en el lenguaje (15-20%). La comunicación oral depende de recursos tecnológicos, debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La promoción de lectura en el año 2040 se desarrolla en entornos digitales, con políticas públicas enfocadas en el desarrollo de habilidades de alfabetización digital. La gamificación y la personalización motivan el aprendizaje, y la adopción de políticas públicas de promoción de LEO alcanza el 20% de los países de habla hispana, gracias a la innovación en estrategias y las relaciones intersectoriales.	La promoción de lectura en el año 2040 se caracteriza por un mayor énfasis en la ciudadanía global y las habilidades de comunicación intercultural. Se observa un aumento en el uso de plataformas digitales (30-40%) para una comunicación efectiva en varios idiomas, mejora visible en la calidad de los textos y reducción de errores tipográficos (30-40%). El acceso a material bibliográfico aumenta (15-20%) y se reduce la desigualdad en el acceso a recursos (15%), impulsado por la innovación en estrategias y las sólidas relaciones intersectoriales.
Innovación en prácticas de LEO	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se ve afectada por la disminución en el uso y apropiación de recursos y ambientes para la promoción de LEO, aumentando la brecha digital (15-20%). La educación se vuelve más estandarizada y enfocada en resultados, con bajo desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO (15-20%), debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se caracteriza por el uso de realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR) para crear experiencias inmersivas y atractivas, con las cuales se reduce la brecha digital para la promoción de LEO (15-20%). La inteligencia artificial (IA) personaliza la enseñanza y el aprendizaje, favoreciendo el desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO (15-20%), gracias a las relaciones intersectoriales que impulsan la innovación.	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se caracteriza por el uso de herramientas de colaboración en línea que fortalecen habilidades blandas y reducen la brecha digital (25-30%). Las comunidades de aprendizaje en línea fomentan el intercambio de conocimientos y el enriquecimiento colectivo. Las tecnologías móviles eliminan barreras de acceso a la educación, así como el desarrollo y el acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO aumentan significativamente (>30%), impulsado por la innovación y las sólidas relaciones intersectoriales.
Relaciones intersectoriales	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan solo un 45% de impacto, con poca interacción entre Fundalectura y los sectores que le proporcionan posicionamiento y sostenibilidad. El sector privado limita sus aportes y colaboración, y hay una fragmentación en el tejido social, debido a la falta de innovación en estrategias de colaboración.	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan un 70% de impacto, implicando una mayor interacción entre diversos sectores de la sociedad. Las relaciones con el sector privado se mantienen y buscan alternativas innovadoras para una mayor visibilidad, gracias a la innovación en estrategias de colaboración.	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan un 95% de impacto, convirtiéndose en un punto fuerte en la gestión de Fundalectura. Cada aliado estratégico aporta recursos económicos, humanos y logísticos para potenciar capacidades, recursos y conocimientos, logrando resultados sólidos y sostenibles, impulsado por la innovación en estrategias de colaboración.
Tendencias educativas	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que solo el 35% de las instituciones colombianas han adoptado metodologías innovadoras. Persiste una brecha de aprendizaje del 120% de una desviación estándar entre niveles socioeconómicos en educación básica y media, y del 80% en educación superior. El 20% accede a recursos digitales de Fundalectura. El 45% de los egresados carece de habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. Menos del 20% de la oferta es híbrida y virtual. Menos del 50% de docentes están capacitados en nuevas pedagogías y TIC. Fundalectura no evoluciona al ritmo de las tendencias globales por falta de innovación y débiles relaciones intersectoriales.	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que el 60% de las instituciones han adoptado metodologías innovadoras. La IA personaliza el 75% de los programas académicos. El 40% de la oferta es híbrida y virtual. El 80% de docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. Persiste una brecha de aprendizaje del 80% de una desviación estándar entre niveles socioeconómicos en educación básica y media, y del 50% en educación superior. El 70% de los egresados tiene habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. El 70% accede a recursos digitales de Fundalectura. Fundalectura lidera con estrategias innovadoras gracias a las relaciones intersectoriales.	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que el 90% de las instituciones tiene un enfoque híbrido balanceado. La IA facilita el aprendizaje adaptativo bajo protocolos éticos. Fundalectura es pionera en accesibilidad e inclusión digital. El 90% de contenidos desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales y de liderazgo. La brecha de aprendizaje entre niveles socioeconómicos se reduce al 40% de una desviación estándar en educación básica y media, y al 20% en educación superior. Más del 60% de la oferta es híbrida y virtual. El 95% de docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. El 95% de los egresados tiene habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. Fundalectura cuenta con financiación sólida, infraestructura de vanguardia y equipo capacitado gracias a la innovación y fuertes relaciones intersectoriales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12

Escenario N° 1: Libro Deshojado

Gestión de bibliotecas	Corre el año 2040 , y solo el 9% de las entidades territoriales invierten en la actualización de colecciones y recursos digitales, limitando la capacidad de las bibliotecas para adaptarse a las necesidades cambiantes de las comunidades y ofrecer experiencias innovadoras.
Inclusión y participación	Por otra parte , la pérdida del 30% del financiamiento y apoyo institucional ha reducido la cobertura de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura, afectando especialmente a las comunidades vulnerables. La inversión en inclusión ha disminuido un 40% y la falta de innovación dificulta la búsqueda de soluciones sostenibles.
Promoción de lectura	Así mismo , los hábitos de lectura han disminuido entre un 10% y un 20%, mientras que las ventas de libros han caído entre un 15% y un 20%. El consumo de información a través de medios audiovisuales y digitales (20-30%) ha aumentado, y la calidad de la escritura ha sufrido, con un aumento de los errores de lenguaje (15-20%).
Innovación en prácticas de LEO	Pues bien , la disminución en el uso de recursos innovadores para la promoción de LEO ha aumentado la brecha digital entre un 15% y un 20%. El desarrollo y acceso a nuevas tecnologías se ha estancado (15-20%), limitando la capacidad de los educadores, mediadores y agentes culturales para crear experiencias de aprendizaje enriquecedoras.
Relaciones intersectoriales	En suma , las relaciones intersectoriales alcanzan solo un 45% de impacto, indicando una falta de colaboración efectiva entre Fundalectura y sectores clave. El sector privado ha reducido sus aportes y el tejido social se ha visto fracturado por la falta de innovación en las estrategias de colaboración.
Tendencias educativas	Finalmente , solo el 35% de las instituciones han adoptado metodologías innovadoras. Las brechas de aprendizaje siguen siendo abismales, con una diferencia del 120% de una desviación estándar en educación básica y media, y del 80% en educación superior. El acceso a recursos digitales a través de Fundalectura alcanza solo al 20% de la población estudiantil, y un 45% de los egresados carecen de habilidades socioemocionales y comunicativas clave. La oferta educativa híbrida y virtual es marginal (menos del 20%), y menos de la mitad de los docentes cuentan con capacitación en nuevas pedagogías y TIC.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13

Hipótesis del escenario N° 2: Libro deslucido

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión de bibliotecas	La gestión de bibliotecas en el año 2040 se ve afectada por la falta de consolidación de una propuesta de servicios que responda a las necesidades de las comunidades. La apropiación de herramientas tecnológicas es precaria y la generación de contenidos propios es limitada. Solo el 9% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales, debido a la escasa innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La gestión de bibliotecas en el año 2040 se caracteriza por el diseño de servicios en colaboración con la comunidad, integrando tecnología para facilitar el acceso a la información. El 10% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales. La infraestructura, servicios y recursos contemplan las necesidades de públicos con habilidades diversas, gracias a la innovación en los procesos de gestión y las relaciones intersectoriales.	La gestión de bibliotecas en el año 2040 ha convertido a las bibliotecas en el tercer espacio de las comunidades, con una oferta especializada alineada con los intereses y necesidades de los usuarios. Colombia supera los lineamientos de IFLA/UNESCO, con más de 4,5 libros por persona y una cantidad significativa de recursos digitales. El 20% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales, impulsado por la innovación y las sólidas relaciones intersectoriales.
Inclusión y participación	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, se ve afectada por la pérdida del 30% financiamiento y apoyo institucional en los proyectos de bibliotecas y lectoescritura, reduciendo su cobertura y afectando especialmente a las comunidades vulnerables. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han disminuido un 40%, debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, se ve reflejada en la ampliación de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 20%, 30% y 40% respectivamente, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han aumentado, gracias a la innovación en estrategias y las relaciones intersectoriales.	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, ha logrado una ampliación significativa de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 50%, 65% y 75% respectivamente, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han aumentado significativamente, impulsado por la innovación en estrategias y las sólidas relaciones intersectoriales.
Promoción de lectura	La promoción de lectura en el año 2040 se ve afectada por la disminución en los hábitos de lectura (10-20%) y la caída en las ventas de libros (15-20%). La información se consume principalmente a través de medios audiovisuales y digitales (20-30%), y la escritura es menos rica y compleja, con errores marcados en el lenguaje (15-20%). La comunicación oral depende de recursos tecnológicos, debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La promoción de lectura en el año 2040 se desarrolla en entornos digitales, con políticas públicas enfocadas en el desarrollo de habilidades de alfabetización digital. La gamificación y la personalización motivan el aprendizaje, y la adopción de políticas públicas de promoción de LEO alcanza el 20% de los países de habla hispana, gracias a la innovación en estrategias y las relaciones intersectoriales.	La promoción de lectura en el año 2040 se caracteriza por un mayor énfasis en la ciudadanía global y las habilidades de comunicación intercultural. Se observa un aumento en el uso de plataformas digitales (30-40%) para una comunicación efectiva en varios idiomas, mejora visible en la calidad de los textos y reducción de errores tipográficos (30-40%). El acceso a material bibliográfico aumenta (15-20%) y se reduce la desigualdad en el acceso a recursos (15%), impulsado por la innovación en estrategias y las sólidas relaciones intersectoriales.
Innovación en prácticas de LEO	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se ve afectada por la disminución en el uso y apropiación de recursos y ambientes para la promoción de LEO, aumentando la brecha digital (15-20%). La educación se vuelve más estandarizada y enfocada en resultados, con bajo desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO (15-20%), debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se caracteriza por el uso de realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR) para crear experiencias inmersivas y atractivas, con las cuales se reduce la brecha digital para la promoción de LEO (15-20%). La inteligencia artificial (IA) personaliza la enseñanza y el aprendizaje, favoreciendo el desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO (15-20%), gracias a las relaciones intersectoriales que impulsan la innovación.	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se caracteriza por el uso de herramientas de colaboración en línea que fortalecen habilidades blandas y reducen la brecha digital (25-30%). Las comunidades de aprendizaje en línea fomentan el intercambio de conocimientos y el enriquecimiento colectivo. Las tecnologías móviles eliminan barreras de acceso a la educación, así como el desarrollo y el acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO aumentan significativamente (>30%), impulsado por la innovación y las sólidas relaciones intersectoriales.
Relaciones intersectoriales	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan solo un 45% de impacto, con poca interacción entre Fundalectura y los sectores que le proporcionan posicionamiento y sostenibilidad. El sector privado limita sus aportes y colaboración, y hay una fragmentación en el tejido social, debido a la falta de innovación en estrategias de colaboración.	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan un 70% de impacto, implicando una mayor interacción entre diversos sectores de la sociedad. Las relaciones con el sector privado se mantienen y buscan alternativas innovadoras para una mayor visibilidad, gracias a la innovación en estrategias de colaboración.	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan un 95% de impacto, convirtiéndose en un punto fuerte en la gestión de Fundalectura. Cada aliado estratégico aporta recursos económicos, humanos y logísticos para potenciar capacidades, recursos y conocimientos, logrando resultados sólidos y sostenibles, impulsado por la innovación en estrategias de colaboración.
Tendencias educativas	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que solo el 35% de las instituciones colombianas han adoptado metodologías innovadoras. Persiste una brecha de aprendizaje del 120% de una desviación estándar entre niveles socioeconómicos en educación básica y media, y del 80% en educación superior. El 20% accede a recursos digitales de Fundalectura. El 45% de los egresados carece de habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. Menos del 20% de la oferta es híbrida y virtual. Menos del 50% de docentes están capacitados en nuevas pedagogías y TIC. Fundalectura no evoluciona al ritmo de las tendencias globales por falta de innovación y débiles relaciones intersectoriales.	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que el 60% de las instituciones han adoptado metodologías innovadoras. La IA personaliza el 75% de los programas académicos. El 40% de la oferta es híbrida y virtual. El 80% de docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. Persiste una brecha de aprendizaje del 80% de una desviación estándar entre niveles socioeconómicos en educación básica y media, y del 50% en educación superior. El 70% de los egresados tiene habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. El 70% accede a recursos digitales de Fundalectura. Fundalectura lidera con estrategias innovadoras gracias a las relaciones intersectoriales.	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que el 90% de las instituciones tiene un enfoque híbrido balanceado. La IA facilita el aprendizaje adaptativo bajo protocolos éticos. Fundalectura es pionera en accesibilidad e inclusión digital. El 90% de contenidos desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales y de liderazgo. La brecha de aprendizaje entre niveles socioeconómicos se reduce al 40% de una desviación estándar en educación básica y media, y al 20% en educación superior. Más del 60% de la oferta es híbrida y virtual. El 95% de docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. El 95% de los egresados tiene habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. Fundalectura cuenta con financiación sólida, infraestructura de vanguardia y equipo capacitado gracias a la innovación y fuertes relaciones intersectoriales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14

Escenario N° 2: Libro Deslucido

Gestión de bibliotecas	Corre el año 2040 y se mantiene la tendencia en la que el 9% de las entidades territoriales están invirtiendo en la actualización de colecciones y recursos digitales, se sigue viendo una limitada capacidad de las bibliotecas en poder adaptarse a las necesidades cambiantes de las comunidades y en ofrecer experiencias innovadoras a sus usuarios directos.
Inclusión y participación	Por otra parte , a nivel local, se refleja una mejora en la ampliación de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 20%, lo que demuestra la capacidad de adaptación de la entidad a la diversidad cultural y geográfica del territorio.
Promoción de lectura	Así mismo , la promoción de lectura en el año 2040 se desarrolla en entornos digitales, con políticas públicas enfocadas en habilidades de alfabetización digital, garantizando un aumento del 20% en el acceso de la población a estos recursos, reflejado en la mejora gradual de los servicios bibliotecarios y en la expansión de los programas de lectoescritura.
Innovación en prácticas de LEO	Pues bien , sigue la disminución en el uso de recursos innovadores para la promoción de LEO, sustentándose en el aumento de la brecha digital que permanece entre un 15% y un 20%. El desarrollo y acceso a nuevas tecnologías permanece estancado (15-20%), lo que limita la capacidad de los educadores, mediadores y agentes culturales para crear experiencias de aprendizaje enriquecedoras.
Relaciones intersectoriales	En suma , las relaciones intersectoriales logran aumentar significativamente, viéndose reflejado en una mayor interacción entre diversos sectores de la sociedad. Las relaciones con el sector privado se mantienen y buscan alternativas innovadoras para una mayor visibilidad gracias a la innovación en estrategias de colaboración.
Tendencias educativas	Finalmente , para el 2040 se mantiene que el 35% de las instituciones estén adoptando metodologías innovadoras. El acceso a recursos digitales a través de Fundalectura mantiene una cobertura del 20% de la población estudiantil. La oferta educativa híbrida y virtual es marginal (menos del 20%), y menos de la mitad de los docentes cuentan con capacitación en nuevas pedagogías y TIC.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15

Hipótesis del escenario N° 3: Libro renovado

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión de bibliotecas	La gestión de bibliotecas en el año 2040 se ve afectada por la falta de consolidación de una propuesta de servicios que responda a las necesidades de las comunidades. La apropiación de herramientas tecnológicas es precaria y la generación de contenidos propios es limitada. Solo el 9% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales, debido a la escasa innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La gestión de bibliotecas en el año 2040 se caracteriza por el diseño de servicios en colaboración con la comunidad, integrando tecnología para facilitar el acceso a la información. El 10% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales. La infraestructura, servicios y recursos contemplan las necesidades de públicos con habilidades diversas, gracias a la innovación en los procesos de gestión y las relaciones intersectoriales.	La gestión de bibliotecas en el año 2040 ha convertido a las bibliotecas en el tercer espacio de las comunidades, con una oferta especializada alineada con los intereses y necesidades de los usuarios. Colombia supera los lineamientos de IFLA/UNESCO, con más de 4,5 libros por persona y una cantidad significativa de recursos digitales. El 20% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales, impulsado por la innovación y las sólidas relaciones intersectoriales.
Inclusión y participación	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, se ve afectada por la pérdida del 30% financiamiento y apoyo institucional en los proyectos de bibliotecas y lectoescritura, reduciendo su cobertura y afectando especialmente a las comunidades vulnerables. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han disminuido un 40%, debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, se ve reflejada en la ampliación de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 20%, 30% y 40% respectivamente, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han aumentado, gracias a la innovación en estrategias y las relaciones intersectoriales.	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, ha logrado una ampliación significativa de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 50%, 65% y 75% respectivamente, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han aumentado significativamente, impulsado por la innovación en estrategias y las sólidas relaciones intersectoriales.
Promoción de lectura	La promoción de lectura en el año 2040 se ve afectada por la disminución en los hábitos de lectura (10-20%) y la caída en las ventas de libros (15-20%). La información se consume principalmente a través de medios audiovisuales y digitales (20-30%), y la escritura es menos rica y compleja, con errores marcados en el lenguaje (15-20%). La comunicación oral depende de recursos tecnológicos, debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La promoción de lectura en el año 2040 se desarrolla en entornos digitales, con políticas públicas enfocadas en el desarrollo de habilidades de alfabetización digital. La gamificación y la personalización motivan el aprendizaje, y la adopción de políticas públicas de promoción de LEO alcanza el 20% de los países de habla hispana, gracias a la innovación en estrategias y las relaciones intersectoriales.	La promoción de lectura en el año 2040 se caracteriza por un mayor énfasis en la ciudadanía global y las habilidades de comunicación intercultural. Se observa un aumento en el uso de plataformas digitales (30-40%) para una comunicación efectiva en varios idiomas, mejora visible en la calidad de los textos y reducción de errores tipográficos (30-40%). El acceso a material bibliográfico aumenta (15-20%) y se reduce la desigualdad en el acceso a recursos (15%), impulsado por la innovación en estrategias y las sólidas relaciones intersectoriales.
Innovación en prácticas de LEO	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se ve afectada por la disminución en el uso y apropiación de recursos y ambientes para la promoción de LEO, aumentando la brecha digital (15-20%). La educación se vuelve más estandarizada y enfocada en resultados, con bajo desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO (15-20%), debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se caracteriza por el uso de realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR) para crear experiencias inmersivas y atractivas, con las cuales se reduce la brecha digital para la promoción de LEO (15-20%). La inteligencia artificial (IA) personaliza la enseñanza y el aprendizaje, favoreciendo el desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO (15-20%), gracias a las relaciones intersectoriales que impulsan la innovación.	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se caracteriza por el uso de herramientas de colaboración en línea que fortalecen habilidades blandas y reducen la brecha digital (25-30%). Las comunidades de aprendizaje en línea fomentan el intercambio de conocimientos y el enriquecimiento colectivo. Las tecnologías móviles eliminan barreras de acceso a la educación, así como el desarrollo y el acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO aumentan significativamente (>30%), impulsado por la innovación y las sólidas relaciones intersectoriales.
Relaciones intersectoriales	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan solo un 45% de impacto, con poca interacción entre Fundalectura y los sectores que le proporcionan posicionamiento y sostenibilidad. El sector privado limita sus aportes y colaboración, y hay una fragmentación en el tejido social, debido a la falta de innovación en estrategias de colaboración.	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan un 70% de impacto, implicando una mayor interacción entre diversos sectores de la sociedad. Las relaciones con el sector privado se mantienen y buscan alternativas innovadoras para una mayor visibilidad, gracias a la innovación en estrategias de colaboración.	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan un 95% de impacto, convirtiéndose en un punto fuerte en la gestión de Fundalectura. Cada aliado estratégico aporta recursos económicos, humanos y logísticos para potenciar capacidades, recursos y conocimientos, logrando resultados sólidos y sostenibles, impulsado por la innovación en estrategias de colaboración.
Tendencias educativas	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que solo el 35% de las instituciones colombianas han adoptado metodologías innovadoras. Persiste una brecha de aprendizaje del 120% de una desviación estándar entre niveles socioeconómicos en educación básica y media, y del 80% en educación superior. El 20% accede a recursos digitales de Fundalectura. El 45% de los egresados carece de habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. Menos del 20% de la oferta es híbrida y virtual. Menos del 50% de docentes están capacitados en nuevas pedagogías y TIC. Fundalectura no evoluciona al ritmo de las tendencias globales por falta de innovación y débiles relaciones intersectoriales.	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que el 60% de las instituciones han adoptado metodologías innovadoras. La IA personaliza el 75% de los programas académicos. El 40% de la oferta es híbrida y virtual. El 80% de docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. Persiste una brecha de aprendizaje del 80% de una desviación estándar entre niveles socioeconómicos en educación básica y media, y del 50% en educación superior. El 70% de los egresados tiene habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. El 70% accede a recursos digitales de Fundalectura. Fundalectura lidera con estrategias innovadoras gracias a las relaciones intersectoriales.	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que el 90% de las instituciones tiene un enfoque híbrido balanceado. La IA facilita el aprendizaje adaptativo bajo protocolos éticos. Fundalectura es pionera en accesibilidad e inclusión digital. El 90% de contenidos desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales y de liderazgo. La brecha de aprendizaje entre niveles socioeconómicos se reduce al 40% de una desviación estándar en educación básica y media, y al 20% en educación superior. Más del 60% de la oferta es híbrida y virtual. El 95% de docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. El 95% de los egresados tiene habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. Fundalectura cuenta con financiación sólida, infraestructura de vanguardia y equipo capacitado gracias a la innovación y fuertes relaciones intersectoriales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16

Escenario N° 3: Libro Renovado

Gestión de bibliotecas	Corre el año 2040 , durante el cual las bibliotecas gestionan servicios y programas en colaboración con la comunidad e integran tecnología para facilitar el acceso a la información, con lo cual se tienen en cuenta las necesidades e intereses de sus diversos públicos. En este panorama el 10% de las entidades territoriales del país invierten en actualización de colecciones y recursos digitales.
Inclusión y participación	Por otra parte , se logra la ampliación significativa de la cobertura territorial de los programas bibliotecarios y de inclusión a la cultura escrita entre el 50% y el 75% entre los niveles local y global, gracias a su adaptación a la diversidad del contexto social y cultural, así como el impulso a la innovación en estrategias pedagógicas y las relaciones intersectoriales.
Promoción de lectura	Así mismo , la promoción de la lectura y la escritura se desarrolla primordialmente en entornos digitales, gracias a la implementación de políticas públicas con enfoque en la alfabetización que amplían su cobertura e impacto en 20% y a la innovación creciente de estrategias y alianzas intersectoriales.
Innovación en prácticas de LEO	Pues bien , gracias al uso de herramientas de colaboración en línea y el fortalecimiento de habilidades blandas se reduce sustancialmente la brecha digital en un porcentaje cercano al 25%, lo cual está respaldado por el intercambio de conocimientos y el enriquecimiento colectivo de las comunidades de aprendizaje en torno a las tecnologías de la información y la comunicación.
Relaciones intersectoriales	En suma , la solidez en las relaciones intersectoriales crece de manera importante hasta alcanzar un 70% de impacto en la población, resultado que evidencia una mayor interacción entre diversos sectores de la sociedad entre las que se incluyen las alianzas público-privadas que favorecen la integración, la innovación y la difusión de estrategias significativas para todos.
Tendencias educativas	Finalmente , para este año se muestra un crecimiento sustancial en la adopción de metodologías innovadoras con tendencia al alza en diferentes escenarios como una oferta híbrida que alcanza el 40% y la implementación del 60% en las instituciones educativas, mientras que los programas académicos alcanzan una influencia de la inteligencia artificial del 75%. En la misma línea, el 80% de docentes está capacitado en pedagogías innovadoras y tecnologías de la información y la comunicación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17

Hipótesis del escenario N° 4: Libro iluminado

Variable Estratégica	H1 Pesimista	H2 Tendencial	H3 Optimista
Gestión de bibliotecas	La gestión de bibliotecas en el año 2040 se ve afectada por la falta de consolidación de una propuesta de servicios que responda a las necesidades de las comunidades. La apropiación de herramientas tecnológicas es precaria y la generación de contenidos propios es limitada. Solo el 9% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales, debido a la escasa innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La gestión de bibliotecas en el año 2040 se caracteriza por el diseño de servicios en colaboración con la comunidad, integrando tecnología para facilitar el acceso a la información. El 10% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales. La infraestructura, servicios y recursos contemplan las necesidades de públicos con habilidades diversas, gracias a la innovación en los procesos de gestión y las relaciones intersectoriales.	La gestión de bibliotecas en el año 2040 ha convertido a las bibliotecas en el tercer espacio de las comunidades, con una oferta especializada alineada con los intereses y necesidades de los usuarios. Colombia supera los lineamientos de IFLA/UNESCO, con más de 4,5 libros por persona y una cantidad significativa de recursos digitales. El 20% de las entidades territoriales invierten en actualización de colecciones y recursos digitales, impulsado por la innovación y las sólidas relaciones intersectoriales.
Inclusión y participación	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, se ve afectada por la pérdida del 30% financiamiento y apoyo institucional en los proyectos de bibliotecas y lectoescritura, reduciendo su cobertura y afectando especialmente a las comunidades vulnerables. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han disminuido un 40%, debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, se ve reflejada en la ampliación de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 20%, 30% y 40% respectivamente, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han aumentado, gracias a la innovación en estrategias y las relaciones intersectoriales.	La inclusión y participación en el año 2040, a nivel local, nacional y global, ha logrado una ampliación significativa de la cobertura territorial de los proyectos de bibliotecas y lectoescritura en un 50%, 65% y 75% respectivamente, adaptándose a la diversidad cultural y geográfica. La colaboración interinstitucional y la inversión en proyectos de inclusión han aumentado significativamente, impulsado por la innovación en estrategias y las sólidas relaciones intersectoriales.
Promoción de lectura	La promoción de lectura en el año 2040 se ve afectada por la disminución en los hábitos de lectura (10-20%) y la caída en las ventas de libros (15-20%). La información se consume principalmente a través de medios audiovisuales y digitales (20-30%), y la escritura es menos rica y compleja, con errores marcados en el lenguaje (15-20%). La comunicación oral depende de recursos tecnológicos, debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La promoción de lectura en el año 2040 se desarrolla en entornos digitales, con políticas públicas enfocadas en el desarrollo de habilidades de alfabetización digital. La gamificación y la personalización motivan el aprendizaje, y la adopción de políticas públicas de promoción de LEO alcanza el 20% de los países de habla hispana, gracias a la innovación en estrategias y las relaciones intersectoriales.	La promoción de lectura en el año 2040 se caracteriza por un mayor énfasis en la ciudadanía global y las habilidades de comunicación intercultural. Se observa un aumento en el uso de plataformas digitales (30-40%) para una comunicación efectiva en varios idiomas, mejora visible en la calidad de los textos y reducción de errores tipográficos (30-40%). El acceso a material bibliográfico aumenta (15-20%) y se reduce la desigualdad en el acceso a recursos (15%), impulsado por la innovación en estrategias y las sólidas relaciones intersectoriales.
Innovación en prácticas de LEO	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se ve afectada por la disminución en el uso y apropiación de recursos y ambientes para la promoción de LEO, aumentando la brecha digital (15-20%). La educación se vuelve más estandarizada y enfocada en resultados, con bajo desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO (15-20%), debido a la falta de innovación y debilidad en las relaciones intersectoriales.	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se caracteriza por el uso de realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR) para crear experiencias inmersivas y atractivas, con las cuales se reduce la brecha digital para la promoción de LEO (15-20%). La inteligencia artificial (IA) personaliza la enseñanza y el aprendizaje, favoreciendo el desarrollo y acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO (15-20%), gracias a las relaciones intersectoriales que impulsan la innovación.	La innovación en prácticas de LEO en el año 2040 se caracteriza por el uso de herramientas de colaboración en línea que fortalecen habilidades blandas y reducen la brecha digital (25-30%). Las comunidades de aprendizaje en línea fomentan el intercambio de conocimientos y el enriquecimiento colectivo. Las tecnologías móviles eliminan barreras de acceso a la educación, así como el desarrollo y el acceso a nuevas tecnologías para la práctica de LEO aumentan significativamente (>30%), impulsado por la innovación y las sólidas relaciones intersectoriales.
Relaciones intersectoriales	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan solo un 45% de impacto, con poca interacción entre Fundalectura y los sectores que le proporcionan posicionamiento y sostenibilidad. El sector privado limita sus aportes y colaboración, y hay una fragmentación en el tejido social, debido a la falta de innovación en estrategias de colaboración.	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan un 70% de impacto, implicando una mayor interacción entre diversos sectores de la sociedad. Las relaciones con el sector privado se mantienen y buscan alternativas innovadoras para una mayor visibilidad, gracias a la innovación en estrategias de colaboración.	Las relaciones intersectoriales en el año 2040 alcanzan un 95% de impacto, convirtiéndose en un punto fuerte en la gestión de Fundalectura. Cada aliado estratégico aporta recursos económicos, humanos y logísticos para potenciar capacidades, recursos y conocimientos, logrando resultados sólidos y sostenibles, impulsado por la innovación en estrategias de colaboración.
Tendencias educativas	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que solo el 35% de las instituciones colombianas han adoptado metodologías innovadoras. Persiste una brecha de aprendizaje del 120% de una desviación estándar entre niveles socioeconómicos en educación básica y media, y del 80% en educación superior. El 20% accede a recursos digitales de Fundalectura. El 45% de los egresados carece de habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. Menos del 20% de la oferta es híbrida y virtual. Menos del 50% de docentes están capacitados en nuevas pedagogías y TIC. Fundalectura no evoluciona al ritmo de las tendencias globales por falta de innovación y débiles relaciones intersectoriales.	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que el 60% de las instituciones han adoptado metodologías innovadoras. La IA personaliza el 75% de los programas académicos. El 40% de la oferta es híbrida y virtual. El 80% de docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. Persiste una brecha de aprendizaje del 80% de una desviación estándar entre niveles socioeconómicos en educación básica y media, y del 50% en educación superior. El 70% de los egresados tiene habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. El 70% accede a recursos digitales de Fundalectura. Fundalectura lidera con estrategias innovadoras gracias a las relaciones intersectoriales.	Las tendencias educativas en el año 2040 muestran que el 90% de las instituciones tiene un enfoque híbrido balanceado. La IA facilita el aprendizaje adaptativo bajo protocolos éticos. Fundalectura es pionera en accesibilidad e inclusión digital. El 90% de contenidos desarrolla habilidades cognitivas, socioemocionales y de liderazgo. La brecha de aprendizaje entre niveles socioeconómicos se reduce al 40% de una desviación estándar en educación básica y media, y al 20% en educación superior. Más del 60% de la oferta es híbrida y virtual. El 95% de docentes está capacitado en nuevas pedagogías y TIC. El 95% de los egresados tiene habilidades socioemocionales, comunicación y pensamiento crítico. Fundalectura cuenta con financiación sólida, infraestructura de vanguardia y equipo capacitado gracias a la innovación y fuertes relaciones intersectoriales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18

Escenario N° 4: Libro Iluminado

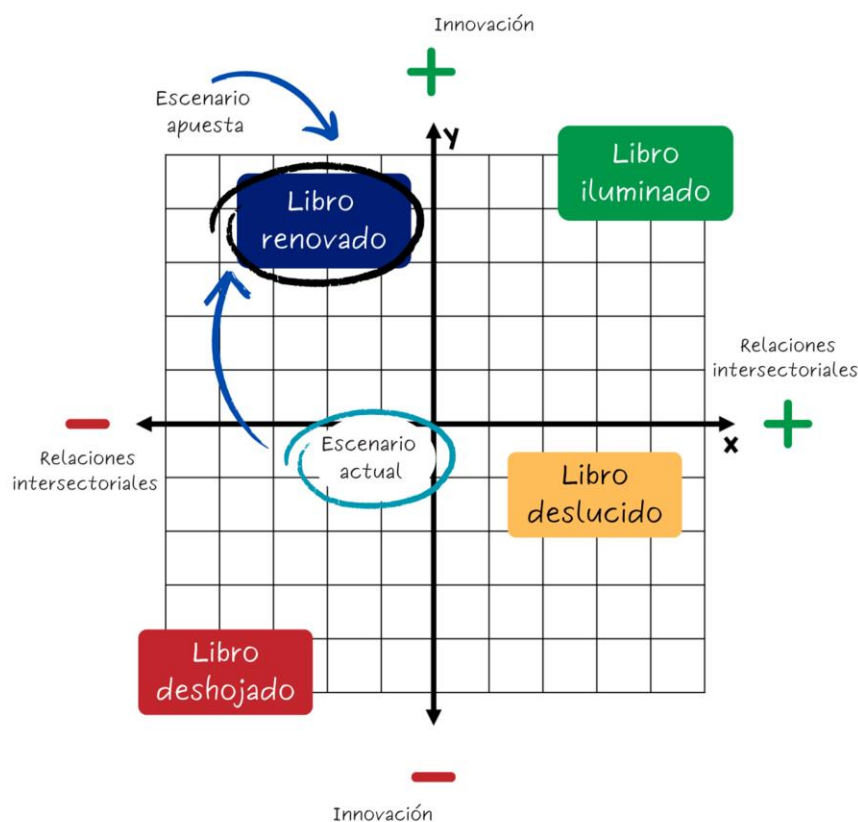
Gestión de bibliotecas	Corre el año 2040 , y hemos conseguido que el 10 % de las entidades territoriales inviertan en la actualización de colecciones y recursos digitales fortaleciendo el proceso de construcción de servicios de manera colaborativa con las comunidades alcanzando mejoras en la infraestructura y la programación para población diversa, esto ha convertido a las bibliotecas en centros de conocimiento dinámicos, vibrantes e indispensables para los usuarios.
Inclusión y participación	Por otra parte , La inclusión en programas de lectura escritura y oralidad han alcanzado porcentajes que superan lo proyectado, llegando a un 50% a nivel local, un 65% a nivel nacional y un 75% a nivel global, esta apuesta ha fortalecido la reputación de la entidad como gestora de programas emblemáticos para población con habilidades diversas.
Promoción de lectura	Así mismo , los hábitos de lectura han aumentado significativamente ubicando a Colombia como uno de los líderes de la región, además la calidad de la lectura apunta a un ejercicio reflexivo que fortalece la ciudadanía global. El acceso a materiales de calidad aumenta casi en un 20% para todos los ciudadanos del país a través de estrategias innovadoras e inmersivas. Fundalectura ha conseguido instaurar en el imaginario colectivo a la lectura como un derecho de todos los ciudadanos.
Innovación en prácticas de LEO	Pues bien , el uso de herramientas tecnológicas en línea amplía ostensiblemente la cobertura en programas de promoción de lectura, escritura y oralidad ya que entre el 30 y el 40% de los colombianos usan estas herramientas, dando protagonismo a ciudadanos de zonas dispersas excluidos tradicionalmente de estas posibilidades. La brecha digital ha disminuido para lograr una mejor democratización de contenidos de calidad, en este momento el uso de material bibliográfico para toda la población aumenta del 15 al 20% y a través del escenario digital se ha logrado consolidar comunidades de aprendizaje que facilitan la conversación y la construcción de conocimiento colectivo.
Relaciones intersectoriales	En suma , Fundalectura se ha consolidado como el aliado más reconocido entre entidades públicas y privadas que buscan enfocar sus esfuerzos de sostenibilidad y responsabilidad social a la mejora de las condiciones de vida de los colombianos por medio de la construcción de ciudadanía crítica desde la lectura, alcanzando un relacionamiento efectivo de casi el 95%. Fundalectura como un actor de cambio por medio de procesos innovadores ha conseguido fortalecer la política pública del libro y la lectura; goza de reconocimiento como un aliado esencial e indispensable en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación de proyectos y programas de lectura, escritura, oralidad y bibliotecas en todo el país lo que le garantiza relaciones intersectoriales sólidas, financiación garantizada y el emprendimiento exitoso de proyectos propios.
Tendencias educativas	Finalmente , el 60% de instituciones educativas del país han adaptado tecnologías innovadoras en sus esquemas de aprendizaje, el 80% de los docentes siguen su proceso de formación en el uso y apropiación de nuevas tecnologías, apuntando a disminuir la brecha educativa entre la oferta pública y privada del país.

Fuente: elaboración propia.

En este proceso de construcción de los escenarios a partir de las cuatro hipótesis presentadas, se puede identificar el rumbo al que Fundalectura se dirige hacia el año 2040 en cada uno de ellos y optar por el camino que más se ajuste a sus necesidades en el marco de los contextos actual y venidero. Mientras que la hipótesis del *libro deshojado* es un escenario poco alentador y menos esperado (--), en contraposición el *libro iluminado* que puede ser el más promisorio, aunque menos real (++), los escenarios del *libro deslucido* (+-) y del *libro renovado* (-+) son los más cercanos a la realidad que se avecina y proyecta para Fundalectura un futuro con grandes oportunidades de *innovación* y retos en las *relaciones intersectoriales*.

Figura 6

Gráfica de escenarios



Fuente: elaboración propia.

Escenario Apuesta: Libro Renovado

Fundalectura ha trascendido su rol y se consolida como un catalizador del cambio en el panorama de lectura en Colombia. Su visión la posiciona como un actor clave en la construcción de un futuro más equitativo y próspero para el país, en el cual la lectura es un pilar fundamental para el desarrollo humano integral de la ciudadanía que impacta favorablemente en su calidad de vida.

En camino a la innovación, sigue trabajando en la implementación de estrategias innovadoras, ya que Fundalectura continua reimaginando la forma en que se comparte la lectura y se adapta de manera flexible a las necesidades y las realidades cambiantes del entorno, para responder a los intereses particulares de las comunidades con las que trabaja.

En el año 2040 Fundalectura es

Un aliado estratégico: su colaboración estrecha con entidades públicas y privadas se fortalecerá aún más, amplificando su impacto en la construcción de políticas públicas efectivas y en la ejecución de programas de alto impacto que generen cambios visibles.

Un garante de la equidad: Fundalectura se compromete a democratizar el acceso a la lectura, trabajando porque todas las personas, independientemente de su origen o condición, tengan la oportunidad de disfrutar de sus beneficios. Fortalece su apuesta de posicionar la lectura como un derecho de todos los ciudadanos y que se visibilice como una verdadera prioridad en la agenda pública del gobierno nacional.

Un catalizador de la transformación social: la lectura es presentada como una herramienta poderosa para el desarrollo personal y comunitario; fomenta la ciudadanía crítica, la creatividad y el pensamiento reflexivo.

En definitiva, Fundalectura se perfila como una entidad que busca consolidarse como un motor fundamental del progreso en Colombia, impulsa una sociedad más informada, participativa, globalizada y justa a través del poder transformador de la lectura.

Imperativos Estratégicos

Tras el análisis prospectivo y la selección del escenario apuesta "Libro Renovado" para el año 2040, se han identificado cinco imperativos estratégicos clave que guiarán el accionar de Fundaleectura en su camino hacia el futuro deseado. Estos imperativos, representados en el siguiente pentágono, conforman un engranaje interconectado y sinérgico que aborda las principales dimensiones de la gestión cultural. Cada uno de estos imperativos se nutre y potencia mutuamente, generando un marco integral para el diseño e implementación de estrategias efectivas que permitan a Fundaleectura consolidarse como un agente de cambio en el ecosistema cultural colombiano.

Figura 7

Imperativos estratégicos: Fundaleectura 2040



Nota: Los cinco imperativos estratégicos conforman un pentágono que se complementa y que a su vez representa la prioridad en la aplicación de estrategias para cumplir el escenario apuesta *Libro renovado* para Fundaleectura en el año 2040.

Fuente: elaboración propia.

Estrategias

Fundalectura se ha propuesto consolidarse como un catalizador del cambio en el panorama de la lectura, la escritura y la oralidad en Colombia, de manera que se fortalezca como un actor clave en la construcción de un futuro más equitativo y próspero para el país. Para lograr este escenario apuesta en el año 2040, se ha diseñado un plan estratégico a 16 años, con acciones concretas a corto, mediano y largo plazo: cinco, diez y dieciséis años respectivamente.

El planteamiento de las presentes estrategias busca dar respuesta a cada una de las variables estratégicas desarrolladas en este ejercicio, las cuales sirven como insumo para comprender la dinámica de Fundalectura, su entorno, evolución y los que podrían ser considerados los principales retos de esta. Estas acciones, además, responden a los imperativos estratégicos y a la ruta a seguir para lograr el escenario seleccionado del *libro renovado*.

Acciones a Corto Plazo (1-5 años)

Fortalecimiento Institucional

- Realizar un taller de planeación estratégica con el equipo directivo para revisar y actualizar la misión, visión y valores de Fundalectura.
- Consolidar un gobierno corporativo efectivo.
- Diseñar e implementar un plan de capacitación anual para el equipo en temas prioritarios.
- Establecer indicadores clave de desempeño y un sistema de seguimiento trimestral.

Innovación en Programas y Servicios

- Conformar un equipo interdisciplinario para la creación de un laboratorio de innovación y definir su plan de trabajo a 5 años.

- Realizar un benchmarking de buenas prácticas en innovación en promoción de lectura a nivel nacional e internacional.
- Diseñar un prototipo de plataforma digital interactiva con contenidos de calidad y testear con los usuarios.

Ampliación de Cobertura y Equidad

- Elaborar un diagnóstico de las zonas y poblaciones con menor acceso a programas de lectura, proyectos de dotaciones de bibliotecas y programas de capacitaciones a diferentes actores de los territorios.
- Diseñar un programa piloto de formación de mediadores locales (personal bibliotecario, ciudadanía voluntaria y desmovilizados) en una zona priorizada.
- Establecer alianzas con al menos 5 organizaciones locales para la implementación del piloto.

Comunicación y Movilización Política y Social

- Realizar un estudio diagnóstico sobre el estado de las políticas públicas de lectura, escritura y oralidad en Colombia.
- Elaborar un diagnóstico del área de comunicaciones para alinear acciones a través de los objetivos de los imperativos estratégicos.

Gestión de Alianzas Estratégicas

- Liderar la creación de la red nacional de promoción de lectura con actores de diferentes regiones del país.
- Diseñar un portafolio de servicios y programas para la gestión de recursos para el funcionamiento de la red nacional de promoción de lectura.
- Explorar convenios para el desarrollo de prácticas pedagógicas y profesionales con estudiantes de pregrado y postgrado en nodos de la red nacional de promoción de lectura.

Acciones a Mediano Plazo (6 -10 años)

Fortalecimiento Institucional

- Implementar un sistema de gestión de calidad y obtener una certificación reconocida.
- Desarrollar un plan de promoción y fortalecimiento de los equipos.
- Establecer un fondo de apoyo a la formación para todos los miembros del equipo de la Fundación.
- Financiar 3 pasantías a miembros del equipo de Fundalectura para que hagan intercambios de saber con otras entidades similares en diferentes países.

Innovación en Programas y Servicios

- Fortalecer los recursos de formación como plataformas digitales, repositorios, cajas de herramientas interactivas y promocionarla a nivel nacional.
- Diseñar y ejecutar al menos 3 proyectos de innovación en promoción de lectura con aliados del ecosistema.
- Sistematizar y publicar las lecciones aprendidas y buenas prácticas del laboratorio de innovación.

Ampliación de Cobertura y Equidad

- Escalar el programa de formación de mediadores locales a 5 zonas priorizadas del país.
- Diseñar e implementar una estrategia de atención a población vulnerable (étnica, rural, migrante).
- Aumentar en un 30% la cobertura de los programas de promoción de lectura en zonas de difícil acceso.

Comunicación y Movilización Política y Social

- Presentar ante el Congreso un proyecto de ley que reconozca la lectura como derecho fundamental.

- Incidir en la inclusión de metas de promoción de lectura en al menos 3 planes de desarrollo territoriales.

Gestión de Alianzas Estratégicas

- Fortalecer la red nacional de promoción de lectura con al menos 5 organizaciones aliadas.
- Establecer alianzas estratégicas con al menos 5 empresas privadas u organizaciones regionales para el financiamiento de programas.
- Desarrollar un programa de voluntariado corporativo para la promoción de lectura en zonas vulnerables.

Acciones a Largo Plazo (11-16 años)

Fortalecimiento Institucional

- Consolidar a Fundalectura como un centro de investigación y conocimiento en promoción de lectura.
- Establecer una red iberoamericana de organizaciones de promoción de lectura liderada por Fundalectura.
- Crear un fondo patrimonial para la sostenibilidad financiera de Fundalectura a largo plazo.

Innovación en Programas y Servicios:

- Desarrollar un ecosistema digital de promoción de lectura con múltiples plataformas y servicios.
- Consolidar el laboratorio de innovación como un referente nacional e internacional en su campo.
- Crear un premio nacional de innovación en promoción de lectura para reconocer las mejores prácticas.

Ampliación de Cobertura y Equidad

- Alcanzar una cobertura del 100% de las zonas y poblaciones priorizadas con programas de lectura y capacitación de personal en cultura escrita.
- Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de impacto de los programas a nivel nacional.
- Desarrollar un modelo de intervención integral que articule la promoción de lectura con otros sectores (salud, trabajo, justicia).

Gestión de Alianzas Estratégicas

- Consolidar una red de al menos 100 aliados estratégicos a nivel nacional e internacional.
- Movilizar recursos por al menos 10 millones de dólares anuales para programas de promoción de lectura.
- Ser reconocidos como el aliado estratégico preferido por el sector público y privado en temas de lectura.

Comunicación y Movilización Política y Social

- Posicionar a Fundalectura como la organización líder en promoción de la lectura, la escritura y la oralidad en Colombia.
- Aumentar en un 50% el reconocimiento y valoración social de la lectura como herramienta de transformación.
- Movilizar a al menos 1 millón de colombianos en torno a la causa de la lectura a través de campañas y eventos.
- Lograr la aprobación de la ley que reconoce la lectura como derecho fundamental.
- Incidir en la inclusión de la promoción de lectura como eje transversal en el Plan Nacional de Desarrollo.

- Asesorar al Ministerio de Educación y al Ministerio de las Culturas, las artes y los saberes en el diseño e implementación de la política nacional de lectura.

Estas acciones concretas a corto, mediano y largo plazo permitirán a Fundalectura avanzar de manera progresiva y sostenida hacia el escenario apuesta del *Libro Renovado*. Es importante que se establezcan mecanismos de seguimiento y evaluación periódica para asegurar el cumplimiento de las metas propuestas y realizar los ajustes necesarios a los que haya lugar en el camino.

Conclusiones

El presente estudio de caso prospectivo de Fundalectura demuestra la importancia de anticipar escenarios futuros para fortalecer el impacto y la adaptabilidad de las organizaciones culturales en un entorno en constante cambio. A través de un análisis riguroso del contexto actual y la aplicación de instrumentos de diagnóstico y prospectiva, se identifican las tendencias clave y se diseñan estrategias innovadoras para diversificar y fortalecer la oferta de programas y servicios de Fundalectura.

El escenario apuesta *Libro Renovado* para el año 2040 posiciona a Fundalectura como un catalizador del cambio en el panorama de la lectura en Colombia, destacando su papel como aliado estratégico, garante de la equidad y promotor de la transformación social. Las estrategias propuestas que abarcan acciones a corto, mediano y largo plazo, se enfocan en áreas críticas como el fortalecimiento institucional, la innovación en programas y servicios, la ampliación de la cobertura y la equidad, la incidencia en políticas públicas y la gestión de alianzas estratégicas.

Este estudio contribuye al conocimiento existente en el campo de la prospectiva aplicada a organizaciones culturales para demostrar la importancia de una visión prospectiva en la gestión cultural para garantizar el éxito a largo plazo. Además, el proyecto subraya el papel fundamental de Fundalectura en el desarrollo de una ciudadanía más informada, participativa y justa, y en la mejora de la calidad de vida de los colombianos a través de la promoción de la lectura, la escritura y la oralidad.

La implementación efectiva de las estrategias propuestas, junto con un seguimiento y evaluación periódicos, permite a Fundalectura avanzar hacia un futuro en el que la lectura, la escritura y la oralidad sean pilares fundamentales del desarrollo humano integral y el progreso social en Colombia. Este proyecto de grado sienta las bases para futuras

investigaciones que exploren la aplicación de la prospectiva en el ámbito cultural y el impacto de las organizaciones como Fundalectura en el fomento de la lectura y la construcción de una sociedad más equitativa y participativa.

Referencias

- Acosta, A. (2010). El Buen Vivir en el camino del postdesarrollo: Una lectura desde la constitución de Montecristi. Friedrich Ebert, Policy paper 9.
https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Analisis/Buen_vivir/Buen_vivir_posdesarrollo_A._Acosta.pdf
- Arévalo, J. A., & Quinde, M. (2023). La biblioteca como tercer lugar. *Revista Desiderata*, 21, 106-112.
- Avendaño Gelves, L. F., Méndez Medina, A., Robles Carmona, P. F., & Suárez Albarracín, A. (2021). Proyecto de consultoría para fomentar la cooperación entre casas de la cultura de la región del Guavio de Cundinamarca [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/32362>
- Azorín, C. M. (2017). El apadrinamiento lector entre estudiantes: Una estrategia favorecedora de la inclusión en la escuela. *Ocnos*, 16(2), 27-36.
https://doi.org/10.18239/ocnos_2017.16.2.1402
- Banco Interamericano de Desarrollo & Banco Mundial. (2024). El aprendizaje no puede esperar: Lecciones para América Latina y el Caribe a partir de PISA 2022. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El-aprendizaje-no-puede-esperar-Lecciones-para-America-Latina-y-el-Caribe-a-partir-de-PISA-2022.pdf>
- Becerra, S., Castaño, P., & Medina Vásquez, J. (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. CEPAL.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ec0f284f-db91-4c1c-9f6e-c14285fc2d83/content>
- Biblioteca Nacional de Colombia. (2024). Plan Nacional de Lectura, Escritura y Oralidad

“Leer es mi cuento”. Biblioteca Nacional de Colombia.

<https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/Footer/planes/plan-nacional-de-lectura-y-escritura>

Biblored. (s. f.-a). Nosotros. Red Distrital de Bibliotecas Públicas de Bogotá.

<https://www.biblored.gov.co/nosotros>

Biblored. (s. f.-b). Política Pública de Lectura, Escritura y Oralidad—La LEO. Red Distrital de Bibliotecas Públicas, BiblioRed. <https://www.biblored.gov.co/politica-publica-LEO>

Blanco, E. C., & Pérez, Y. (2018). Promoción de la lectura en el proyecto integral comunitario de las Escuelas Básicas en Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 3(6), 62-78.

Bonilla Seba, E. C., Vernaza Lotero, J., & Castaño Hernández, M. A. (2022). ¿Cómo debe ser la educación de Bogotá en los próximos años? Lo que sugiere la Ciudadanía y la Misión de Educadores y Sabiduría Ciudadana. *Revista Educación y Ciudad*, 42, 193-210. <https://doi.org/10.36737/01230425.n42.2022.2740>

Bourdieu, P. (1998). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo XXI Editores.

https://www.ucursos.cl/facso/2017/1/TS01023/1/material_docente/bajar?id_material=1700641

Burguillos, F. (2016). Design thinking for libraries: Piensa el futuro de la biblioteca como lo haría un diseñador. *Anuario ThinkEPI*, 10, 109.

<https://doi.org/10.3145/thinkepi.2016.19>

Castiblanco Herrera, C. (2019). Lectura fácil para la inclusión de personas con dificultades lectoras. Alcaldía de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/lectura-facil-para-la-inclusion-de-personas-con-dificultades-lectoras>

CEPAL. (2016). *Desarrollo social inclusivo: Una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe*. CEPAL.

https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/desarrollo_social_inclusivo.pdf

Chambers, A. (2007). *Dime: Los niños, la lectura y la conversación*. Fondo de Cultura Económica.

Chaparro, J., Rincón, M. C., Rodríguez, C., & Victorino, A. (2009). *Cómo reconocer buenos libros para niños y jóvenes: Orientaciones de una investigación de Fundalectura*. Fundalectura.

Chen, L., Chen, P., & Lin, Z. (2020). Artificial Intelligence in Education: A Review. *IEEE Access*, 8, 75264-75278. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988510>

Congreso de la República. (2017). Decreto 1421 de 2017. Por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30033428>

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 98 de 1993. Por medio de la cual se dictan normas sobre democratización y fomento del libro colombiano. *Diario Oficial* 41.151. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27901&dt=S>

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. <https://vlex.com.co/vid/ley-expide-general-educacion-60003873>

Departamento Nacional de Planeación. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*.

Departamento Nacional de Planeación. <https://www.dnp.gov.co:443/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

Durance, P., & Ramirez, G. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Dunod - Unesco.

https://www.academia.edu/12706135/La_prospectiva_estrategica_Michael_Godet_Philippe_Durance

- Fundación Bolívar Davivienda. (2021). Fundación Bolívar Davivienda—75 años de trayectoria. Fundación Bolívar Davivienda.
<https://www.fundacionbolivardavivienda.org/la-fundacion/>
- Gandara, G., & Osorio, F. (2014). Métodos prospectivos. Manual para el estudio y la construcción del futuro. Ediciones Culturales Paidós. <https://dokumen.pub/metodos-prospectivos-manual-para-el-estudio-y-la-construccion-del-futuro-9786079377311-9786077474135.html>
- Garrido, F. (2002). Escuela contra lectores. Formación de lectores escuela, biblioteca pública y biblioteca escolar: Memorias 5o. Congreso Nacional de Lectura. Fundalectura., 83-97.
- Ghiso, A. (2000). Potenciando la diversidad: Diálogo de saberes, una práctica hermenéutica colectiva. Colombia Utopía Siglo XXI, 43-54.
- Goyeneche, G., & Parodi, T. (2017). Introducción a la Prospectiva: Síntesis metodológica. Presidencia de la República Oriental del Uruguay.
https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Manual_Prospectiva.pdf
- Guaca Guamanga, L. M. (2024). Apostemos por una ciudadanía digital consciente y crítica: El mundo digital nuestro segundo hogar. Colombia Aprende.
<http://www.colombiaaprende.edu.co/agenda/tips-y-orientaciones/apostemos-por-una-ciudadania-digital-consciente-y-critica-el-mundo>
- Guzmán, Di. P., & Vargas Molina, M. A. (2024). Buenas prácticas inclusivas en BiblioRed: Escuela de lectores—Centro Aprende. Universidad del Rosario.
- Hirschman, S. (2011). Gente y cuentos ¿a quién le pertenece la literatura? Fondo de Cultura Económica.
- Howarth, J. (2024, junio 13). 12 Emerging Education Trends (2024 & 2025). Exploding

- Topics. <https://explodingtopics.com/blog/education-trends>
- ICFES. (2021). Brechas en aprendizaje son más amplias en educación básica y media. Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. https://www.icfes.gov.co/noticias-y-prensa/-/asset_publisher/flgb/content/brechas-en-aprendizaje-son-m%C3%A1s-amplias-en-educaci%C3%B3n-b%C3%A1sica-y-media
- IFLA. (2024). IFLA Trend Report—Update 2023. IFLA. <https://trends.ifla.org/update-2023>
- Krischler, M., Powell, J. J. W., & Pit-Ten Cate, I. M. (2019). What is meant by inclusion? On the effects of different definitions on attitudes toward inclusive education. *European Journal of Special Needs Education*, 34(5), 632-648. <https://doi.org/10.1080/08856257.2019.1580837>
- Larrosa, J. (2003). *La experiencia de la lectura: Estudios sobre literatura y formación*. Fondo de Cultura Económica.
- Lederach, J. P. (2007). *La imaginación moral: El arte y el alma de la construcción de la paz*. Bakeaz. <https://www.gernikagoraturuz.org/wp-content/uploads/2020/04/RG09-la-imaginacion-moral.pdf>
- Llanos-Hernández, L. (2010). El concepto del territorio y la investigación en las ciencias sociales. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 7(3), 207-220.
- Manzo, L. C., & Perkins, D. D. (2006). Finding Common Ground: The Importance of Place Attachment to Community Participation and Planning. *Journal of Planning Literature*, 20(4), 335-350. <https://doi.org/10.1177/0885412205286160>
- Martínez Miguélez, M. (2007). Conceptualización de la transdisciplinariedad. *Polis. Revista Latinoamericana*, 16. <https://journals.openedition.org/polis/4623>
- Martins, A. B., & Marques, A. (2010). Promoting a reading culture in school community: How to engage reading activities cross curricula, directors, teachers, students, parents, administrative services, local authorities, public libraries and other partners – Relating

a project. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED518510.pdf>

Medina-Vásquez, J. E., & Ortigón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica:

Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe (CEPAL, Serie

Manuales, No. 51). CEPAL.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). El diseño y la investigación en educación: Métodos

cualitativos y de estudios de caso. Narcea.

Ministerio de Cultura. (2015a). Lineamiento general para el prestamo de servicios en las

bibliotecas públicas del país. [https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/formacion/caja-](https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/formacion/caja-de-herramientas/administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-bibliotecas/lineamiento-general-servicios-bibliotecas-p%C3%ABlicas)

[de-herramientas/administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-](https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/formacion/caja-de-herramientas/administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-bibliotecas/lineamiento-general-servicios-bibliotecas-p%C3%ABlicas)

[bibliotecas/lineamiento-general-servicios-bibliotecas-p%C3%ABlicas](https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/formacion/caja-de-herramientas/administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-bibliotecas/lineamiento-general-servicios-bibliotecas-p%C3%ABlicas)

Ministerio de Cultura. (2015b). Lineamientos para creación o fortalecimiento de Bibliotecas

Departamentales. [https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/formacion/caja-de-](https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/formacion/caja-de-herramientas/administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-bibliotecas/lineamientos-para-creaci%C3%B3n-o-fortalecimiento-de-bibliotecas-departamentales)

[herramientas/administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-bibliotecas/lineamientos-](https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/formacion/caja-de-herramientas/administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-bibliotecas/lineamientos-para-creaci%C3%B3n-o-fortalecimiento-de-bibliotecas-departamentales)

[para-creaci%C3%B3n-o-fortalecimiento-de-bibliotecas-departamentales](https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/formacion/caja-de-herramientas/administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-bibliotecas/lineamientos-para-creaci%C3%B3n-o-fortalecimiento-de-bibliotecas-departamentales)

Ministerio de Cultura & Ministerio de Educación Nacional. (2021). Plan Nacional de

Lectura, Escritura y Oralidad (PNLEO), «Leer es mi cuento» 2018-2022.

https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-411450_recurso_01.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2020, mayo 16). Plan Nacional Decenal de Educación

2016-2026. Ministerio de Educación Nacional.

<https://www.mineduccion.gov.co/1780/w3-propertyvalue-56827.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2023, diciembre 29). Ministerio de Educación: Primero

en ejecución y otros logros de 2023. Ministerio de Educación Nacional.

[https://www.mineduccion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/418506:Ministerio](https://www.mineduccion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/418506:Ministerio-de-Educacion-primero-en-ejecucion-y-otros-logros-de-2023)

[-de-Educacion-primero-en-ejecucion-y-otros-logros-de-2023](https://www.mineduccion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/418506:Ministerio-de-Educacion-primero-en-ejecucion-y-otros-logros-de-2023)

Ministerio de Educación Nacional. (2024, mayo 3). Plan Nacional de Lectura, Escritura,

Oralidad y Bibliotecas (PNLEO). Ministerio de Educación Nacional.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Plan-Nacional-de-Lectura-Escritura-Oralidad-y-Bibliotecas-PNLEO/>

Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. (2024). Plan Nacional de Cultura 2024-2038. Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes.

<https://mng.mincultura.gov.co/plan-nacional-de-cultura-2024-2038/Paginas/index.html>

Ministerio de Planificación y Cooperación - Chile. (1999). Instrumentos del análisis

prospectivo: El método de escenarios. Ministerio de Planificación y Cooperación - Chile.

<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/instrum.anal.prospect.pdf>

OECD. (2020). Back to the future of education: Four OECD scenarios for schooling, educational research and innovation. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/178ef527-en>

Page, N. M. (2023). Engaging with others to identify areas of learning. *Journal of Education, Innovation and Communication*, 5(1). [https://open-](https://open-publishing.org/journals/index.php/jeicom/article/view/985)

[publishing.org/journals/index.php/jeicom/article/view/985](https://open-publishing.org/journals/index.php/jeicom/article/view/985)

Panikkar, R. (2006). Paz e interculturalidad: Una reflexión filosófica. Herder.

Patrouilleau, María. (2022). Epistemología y crítica de la prospectiva y los estudios del futuro: Una visión desde América Latina. *Prospectivas y Estudios del Futuro*, 21-55.

Pereira Guerra, W. E., & Rodríguez Sánchez, D. F. (2021). Buenas prácticas en programas de lectura dirigidos a comunidades vulnerables [Trabajo de grado, Universidad del Rosario].

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2081&context=sistemas_inf

ormacion_documentacion

PNUD. (2024a). Inicio. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

<https://www.undp.org/es/home>

PNUD. (2024b). Nuestros socios. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

<https://www.undp.org/es/nuestros-socios>

PNUD. (2024c). Plan estratégico 2022-2025. Programa de las Naciones Unidas para el

Desarrollo. <https://strategicplan.undp.org/es/>

Ranciere, J. (2010). El espectador emancipado. Bordes Manantial.

<https://circulosemiotico.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/11/rancieere-jacques-el-espectador-emancipado.pdf>

Roa Rosales, D. A. (2021). Análisis prospectivo como alternativa para predecir y/o construir

el futuro en el ámbito empresarial: Revisión bibliográfica [Trabajo de grado,

Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga].

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9934/269_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Secretaría de Cultura, Secretaría de Educación del Distrito, Instituto Distrital de las Artes.

Idartes, & Recreación y Deporte. (2021). Plan de Lectura, Escritura y Oralidad: Leer para la vida. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.

<https://coleccionedigitales.biblored.gov.co/items/show/1532>

Secretaría de Educación del Distrito. (2024, mayo 8). Bogotá camina segura hacia su futuro

con una educación que te responde. Secretaría de Educación del Distrito.

https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/boletin-prensa/bogota-camina-segura-hacia-futuro-con-una-educacion-que-te-responde

Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Planeta. [https://indigenasdelperu.wordpress.com/wp-](https://indigenasdelperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen.pdf)

[content/uploads/2015/09/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen.pdf](https://indigenasdelperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen.pdf)

- Stake, R. E. (1999). Investigación con estudios de caso (2.^a ed.). Ediciones Morata.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Poveda, M. C., Silva Paz, R. D., & Torres Obando, Y. (2021). Consultoría y diseño de modelo de gestión para la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (FCCJJ) [Trabajo de grado, Universidad del Rosario].
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/32244>
- Ul Haq, M. (2004). El paradigma del desarrollo humano. *Readings in human development*, 17-19.
- Unicef. (2023). Inicia proyecto nacional para la producción de libros accesibles para todos los niños y niñas de Colombia. Unicef. <https://www.unicef.org/colombia/comunicados-prensa/inicia-proyecto-produccion-de-libros-accesibles-para-ninos>
- Universidad Autónoma de Occidente. (2024). 10 tendencias en innovación educativa que debes conocer. Universidad Autónoma de Occidente.
<https://virtual.uao.edu.co/blog/tendencias-innovacion-educativa>
- Urrieta Solano, A. J. (2023). La lectura en la gobernanza cultural para impulsar el desarrollo de la economía y fortalecer la cohesión social. *Temas de comunicación*, 46, 195-213.
- Wilson, D. (2024). Countries with the best performing education systems, 2024. CEOWORLD Magazine. <https://ceoworld.biz/2024/04/02/countries-with-the-best-performing-education-systems-2024/>
- Yin, R. K. (1999). Investigación sobre estudios de caso: Diseño y métodos. SAGE Publications. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

Lista de Tablas

Tabla 1	49
Tabla 2	51
Tabla 3	53
Tabla 4	54
Tabla 5	55
Tabla 6	59
Tabla 7	60
Tabla 8	74
Tabla 9	82
Tabla 10	84
Tabla 11	92
Tabla 12	93
Tabla 13	94
Tabla 14	95
Tabla 15	96
Tabla 16	97
Tabla 17	98
Tabla 18	99

Lista de Figuras

Figura 1	18
Figura 2	47
Figura 3	56
Figura 4	58
Figura 5	83
Figura 6	100
Figura 7	102