

**18. EL PROGRAMA NACIONAL SALAS DE
LECTURA Y SUS DESAFÍOS DE GESTIÓN
INSTITUCIONAL ANTE LA POLÍTICA
CULTURAL MEXICANA**

**THE NATIONAL READING ROOM PROGRAM
AND ITS INSTITUTIONAL MANAGEMENT
CHALLENGES
FACING THE MEXICAN CULTURAL POLICY**

Ana Lilia García Contreras²⁸

Fecha recibida: 25/09/2022

Fecha aprobada: 16/12/2022

Derivado del proyecto: El Programa Nacional Salas de Lectura y sus desafíos de gestión institucional ante la política cultural mexicana.

Institución financiadora: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) a través del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.

²⁸ Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración, Campus Santo Tomás
agarcia2109@alumno.ipn.mx

RESUMEN

La presente investigación está centrada en la gestión institucional que cobija al Programa Nacional Salas de Lectura (PNSL), el cual es un programa que cuenta con 26 años de vida y había representado al programa más importante de fomento y promoción de la lectura adscrito al sector cultural mexicano. Este trabajo se ha realizado para estudiar el impacto y los desafíos que el mismo programa enfrenta ante las políticas públicas culturales, con la intención de analizar las distintas implicaciones que tienen las acciones emprendidas por el gobierno mexicano actual a partir de haber instaurado una sinergia entre diferentes actores institucionales gubernamentales, lo que dio pie a la extinción de fideicomisos que aseguraban la vida de la promoción y fomento de la lectura en espacios no escolarizados. A través de la investigación documental y la recolección de datos por entrevistas se construyó un trabajo desde una perspectiva cualitativa la cual no está enfocada en estadísticas sino en discernimientos y significados. Los resultados obtenidos incluyen una visión de los factores que intervienen en la gestión institucional del PNSL, estableciendo las ventajas y desventajas de haber instruido a nuevos actores institucionales (Fondo de Cultura Económica) a la promoción y fomento de la lectura, y las implicaciones que esto tiene en la educación como componente de la política cultural para la democratización en la vida de los ciudadanos mexicanos.

PALABRAS CLAVE: *Lectura, Promoción, Fomento, Salas de Lectura, Cultura.*

ABSTRACT

The present dissertation is focused on the institutional management that covers the National Reading Room Program (PNSL), which is a program that has been in existence for 26 years and had represented the most important program for the promotion and promotion of reading attached to the Mexican culture sector. This work has been carried out to study the impact and challenges that the program itself faces in cultural public policies, with the intention of analyzing the different implications of the actions undertaken by the current Mexican government after having established a synergy between different government institutional actors, which gave rise to the extinction of trusts that ensured the life of the promotion and encouragement of reading in non-school spaces. Through documentary research and data collection by interviews, this paper was built from a qualitative perspective which is not focused on statistics but on insights and meanings. The results obtained include a vision of the factors that takes part inside of the institutional management of the PNSL, establishing the advantages and disadvantages of having instructed new institutional actors (as Fondo de Cultura Económica) to promote and encourage reading, and the implications that this has in education as a component of cultural policy for democratization in the life of Mexican citizens.

KEYWORDS: *Reading, Promotion, Development, Reading Rooms, Culture.*

INTRODUCCIÓN

La importancia de esta investigación radica en la formación de lectores, que ha sido una de las prioridades educativas del gobierno mexicano desde tiempos revolucionarios hasta nuestros días en la era digital del siglo XXI, reconociendo a la palabra escrita como la mejor herramienta para la trasmisión del conocimiento; aludiendo a Vasconcelos, quien “creía que la lectura en manos del pueblo elevaría el espíritu” (Berman y Jiménez, 2006, pág. 241).

El Programa Nacional Salas de Lectura (PNSL) es un programa que cuenta con 26 años de vida y ha representado al programa más importante de fomento y promoción de la lectura adscrito a la Dirección General de Publicaciones de la Secretaría de Cultura. Hay que destacar que, el PNSL es ajeno a la coyuntura de los Programas o Estrategias de Lectura de la Secretaría de Educación Pública, ya que emana de una política cultural.

La dinámica central del PNSL está a cargo de la sociedad civil, en la cual mediadores voluntarios, desarrollan una invaluable labor de fomento entre las comunidades más diversas del país. El PNSL opera a nivel nacional en colaboración con las Secretarías, Institutos y Consejos de Cultura de las entidades federativas del país.

El Programa Nacional Salas de Lectura ha sido un cuerpo entero que late, vibra, se queja, disfruta y que puede hacer disfrutar a los ciudadanos mexicanos e inclusive a otros, como a los migrantes. Hace partícipe a la sociedad mediante un invaluable voluntariado capaz de renovar sus propios significados, ampliando sus posibilidades expresivas, usando redes de comunicación, dando vida a espacios físicos (y hasta virtuales) de convivencia. Estos mediadores de lectura han sabido movilizar sus organizaciones cobijados en gran medida por el PNSL. Sin embargo, a lo largo de casi tres décadas el voluntariado también ha hecho importantes esfuerzos para atender a sus lectores y mantener vivo a este programa pese a las condiciones institucionales y culturales en México.

Dada la importancia que recae en un Programa Nacional de Lectura, es necesario estudiar las aristas que convergen en él, dentro del cambiante contexto social, económico y político, ya que se estudia una política cultural con el objetivo de promover la formación

permanente de los ciudadanos al ejercer las prácticas lectoras no escolarizadas, y que sin embargo, enriquecen a la educación y a la cultura para brindar en consecuencia amplios beneficios a la población como: el ejercicio de la imaginación, la mejora del lenguaje, el desarrollo y la capacidad de concentración, y el discernimiento; además de, como lo indican Berman y Jiménez (2006), la libertad de creación y expresión, que es la primera y más importante condición o premisa de cualquier política pública que busque la democracia.

Este proyecto busca entender a la cultura (literatura) como recurso, lo que significa enfrentarse a su dimensión económica y social, a su capacidad de impacto y a la necesidad de una gestión profesionalizada e inteligente, que tampoco debiera traducirse en una visión instrumental que subordine a otros fines (Yúdice, 2002). Del mismo modo, es relevante socialmente ya que beneficia a los habitantes del país en general, los cuales tendrán pleno acceso a la lectura, pues con este estudio se realiza una difusión de las Salas de Lectura, como un programa de promoción de la palabra escrita en espacios no institucionalizados. De acuerdo con Chapela (2011), entre más personas que lean de manera emancipada, permitiendo la inclusión y la resignificación, se podrán formar vínculos personales y sociales para fortalecer al mismo tiempo educación y cultura, las cuales traen: placer, alegría y entusiasmo; enseñan formas distintas de vivir, mostrando más opciones y por lo tanto también, la libertad.

Así mismo, se beneficiarán de este proyecto de investigación, el personal interesado o involucrado profesionalmente en la creación y gestación de proyectos culturales. En este caso, de acuerdo al PNSL, estos van desde los secretarios de cultura, directores, enlaces y administradores (federales y estatales), abogados que instan las dimensiones de la gestión institucional de los programas, contadores, auditores, coordinadores nacionales y estatales, comunicadores, reclutadores, instructores de fomento a la lectura, personal y auxiliares administrativos, ya que en estos actores recaen las acciones que se han de gestionar para hacer de Salas de Lectura, un programa nacional integral y eficaz.

El PNSL es un tema que lucha por ganar espacios en la investigación para analizar cómo es que la gestión institucional afecta intrínsecamente al fomento y promoción de la

lectura. De tal modo, que, en un momento determinado posterior a este, se puedan sugerir o considerar procesos de gestión evolutivos que beneficien al mismo programa.

Esta indagación pretende la identificación y descripción de las condiciones necesarias para abordar ciertos fenómenos y ofrecer propuestas frente a contextos multifacéticos; además de descubrir y desarrollar nuevas perspectivas teóricas para el fomento y la promoción de la lectura frente a la diversidad de generaciones.

Este trabajo de investigación pone sobre la mesa un estudio y al mismo tiempo una reflexión sobre desarrollo, cultura, educación, y el patrón que ha dominado el proceso de gestión interna del PNSL, el cual podría hacer un viraje para obtener mejores praxis y por consecuencia, trabajar para alcanzar estrategias de promoción y fomento a la lectura como un apoyo a la comprensión del conocimiento y a la capacidad de comunicación; así como, al proceso de aprendizaje de la población. Su propósito es analizar los desafíos de gestión institucional que el programa enfrenta ante el contexto de la política cultural mexicana.

También observa la sustentabilidad, es decir, si es viable la participación de otros agentes cooperativos (ajenos al Estado) con las instituciones para contribuir al fin lector. Finalmente, evoca a la reflexión sobre la reconfiguración o actualización en la gestión institucional de las políticas públicas culturales y el sentido hacia el futuro de las prácticas educativas en México, como un vínculo clave entre la persona en desarrollo y la cultura.

MATERIAL Y MÉTODOS

Desde el ámbito científico al hablar sobre la generación de conocimientos se resalta siempre la importancia de seguir un procedimiento estructurado que dicte la manera de obtener y manejar la información con la finalidad de conferirle al trabajo realizado cierta legitimidad. Dicho procedimiento, conocido como método de investigación, está ligado al tipo de investigación, ambos tienen una concordancia la cual facilita estudio del objeto de estudio y la problemática planteada.

El enfoque seleccionado para realizar la presente investigación es el cualitativo, pues este permite estudiar al objeto de estudio desde un contexto completo elaborado con una visión holística e integral del fenómeno, basada en el supuesto de que en los hechos sociales el conocimiento es un conjunto de intercambios históricos donde el objeto y sujeto de investigación están inmersos en los procesos sociales y culturales.

Visto así, la construcción de los fenómenos sociales se realiza de manera subjetiva. Se entiende que la realidad de las prácticas de gestión, además de las practicas en torno a la promoción y fomento de la lectura es interpretada y aplicada desde distintos ángulos por lo que las realidades no son únicas ni absolutas, sino que se construyen a partir de múltiples perspectivas de una misma problemática, las soluciones propuestas quedan sujetas al sentido de apreciación de las personas.

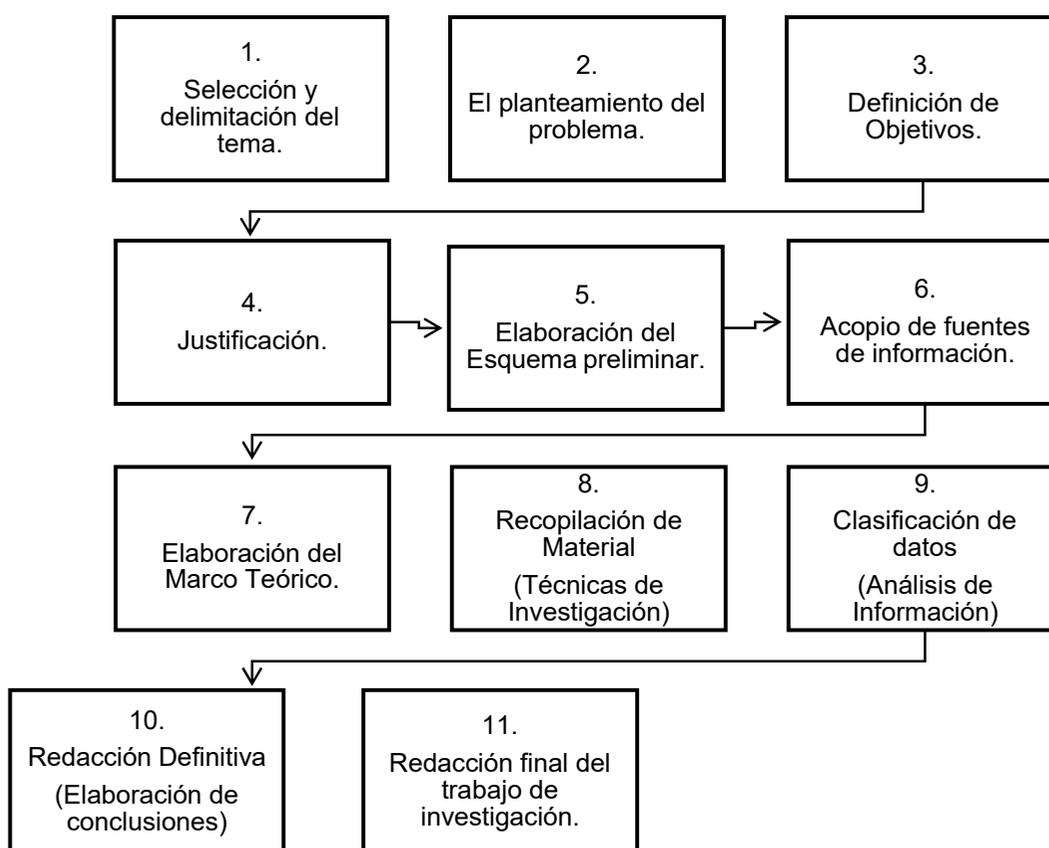
Esta visión ayuda a entender que el contexto, los significados y el conocimiento compartido intersubjetivamente afecta a las organizaciones, las cuales están constituidas principalmente por seres humanos, por lo que la toma de decisiones y la gestión se vuelve un proceso complejo que va más allá de una estructura mecanicista propuesta por las teorías administrativas en donde se pueden aplicar las mismas fórmulas y herramientas en cualquier situación para resolver un determinado problema.

Las técnicas que se utilizaron en esta investigación fueron la investigación documental, la entrevista abierta y la observación participante. El cuestionario en profundidad y las notas de campo como los instrumentos que se aplicaron para el levantamiento de la información.

Para realizar la investigación documental se aplicó el método propuesto por González, (2002) el cual está basado en cinco pasos los cuales son: planeación del trabajo (el cual incluye la selección y delimitación del tema, la justificación temática, el planteamiento del problema, la definición del marco teórico), la recopilación del material, la clasificación de los datos, la redacción y revisión preliminar, la redacción definitiva y la redacción final.

No obstante, bajo el enfoque cualitativo estos pasos no se abordan con una rigurosa cronología, sino que existe como menciona Morales (2003) cierta flexibilidad en su aplicación y los mismos están presentes durante toda la investigación. Es por eso por lo que para el presente trabajo los pasos del método se han adecuado a las necesidades que surgieron en este proyecto, por lo que la estructura que se siguió puede verse a detalle en la Figura 1, la cual se muestra a continuación:

Figura 1. Pasos para realizar la investigación



Fuente: elaboración basada en González (2002, pág. 142)

Se incluyeron documentos de orden teórico, publicaciones académicas, artículos de investigación, informes de organizaciones nacionales e internacionales, documentos institucionales como planes y programas oficiales, materiales producidos por el PNSL, entre otras, todo esto en múltiples formatos, ya sea físico o electrónico incluyendo audio y video.

De igual forma para un mejor análisis de la información, se llevó a cabo la clasificación en tres niveles (González, 2002). El primer nivel está conformado los elementos teóricos de la investigación, entre los que se encuentran las teorías de la política y de las políticas públicas, también las teorías de gestión y gestión cultural.

En segundo nivel conformado por el análisis de la información secundaria o indirecta está integrado por las distintas posturas ideológicas que se tienen respecto a las políticas educativas y culturales en relación de las prácticas de lectura y escritura, además dentro de este nivel se agregó información respecto a las condiciones en las cual se encuentra el PNSL, centrándose en las problemáticas que lo aquejan, y por otro lado información y contexto respecto a la Dirección General de Publicaciones, perteneciente a las Secretaria de Cultura, de la cual depende el PNSL y su estructura orgánica. Por último, en el tercer nivel se acopia la información empírica obtenida mediante un acercamiento con la realidad a través de la investigación de campo, aquí se incluyen algunas entrevistas realizadas, esto se detalla más adelante.

Es importante mencionar que, en la investigación documental, requiere de un análisis, síntesis y reflexión para transformar la información en conocimientos, por lo que al buscar datos y descubrir la naturaleza de la problemática se reconstruye de manera diferente la información que es producto de otros y se puede dotar al trabajo final de una personalidad propia.

La segunda y tercera fuente de información proviene de los actores generadores de la política pública cultural de Salas de Lectura la cual fue recabada a través de entrevistas abiertas y observación participante, las cuales permiten el acercamiento con las personas de una forma personalizada. Este tipo de técnica se considera muy completa pues, a diferencia del cuestionario, brinda la oportunidad de profundizar en las respuestas y sus significados. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), la ventaja de utilizar la entrevista abierta en las investigaciones cualitativas es la flexibilidad, pues si bien las preguntas se basan en un guion previamente establecido también existe la libertad de introducir cuestionamientos adicionales al momento de realizar las entrevistas, permitiendo dotar a las mismas de un valor

añadido en torno a la información que se proporciona.

La muestra seleccionada para realizar las entrevistas ha sido por conveniencia, esto debido principalmente a la factibilidad de acceder a las personas que se ven involucradas en la vida del PNSL. Durante aproximadamente 2 meses se realizó una estancia de investigación en el Programa Nacional Salas de Lectura, la cual es parte de la Dirección General de Publicaciones (DGP) y del Fondo de Cultura Económica (FCE), y otra estancia de 4 meses en el Instituto Sinaloense de Cultura (ISIC), como parte estratégica del plan preliminar y este último con más disposición de participar en una investigación académica y científica en temas relacionada con la gestión de las políticas culturales, en el caso concreto en torno al fomento y promoción de la lectura.

Dichas estancias, además de la observación participante, sirvieron como acercamiento a campo donde se detectaron quienes son las personas idóneas dentro del PNSL para ser entrevistadas por lo que se determinó que la muestra representativa incluiría a tres directivos: de la DGP, de FCE y del ISIC; dos Enlaces Estatales del PNSL y tres Salas de Lectura con sus mediadores para conocer su perspectiva referente a la gestión institucional del PNSL ante las actuales políticas culturales de México.

RESULTADOS

Por último, para pasar de una situación de datos no estructurados, a una estructurada en donde la información tiene una coherencia estructura lógica, se utilizó la agrupación de datos basada en la coreografía del análisis cualitativo de Hernández et al. (2014), ajustando dicha coreografía a las tres técnicas de investigación para recuperar la información utilizadas en este trabajo, la revisión de documentos relacionados a los lineamientos del PNSL y los documentos oficiales emitidos por la DGP y FCE, sumando además la información que de manera participativa transmitieron los entrevistados, la cual sirve para profundizar en las posturas ideológicas en cuanto al fomento y promoción de la lectura y la manera en que se realiza la gestión dentro de las instituciones involucradas.

Como resultado de la investigación documental se muestra lo que dentro de este trabajo representa la gestión de institucional del PNSL, la cual puede definirse como un

conjunto de decisiones y acciones que se desarrollan en el entorno gubernamental usando recursos públicos (humanos, materiales y financieros) con base en la negociación, coordinación y motivación de las personas para lograr acuerdos que impulsen el fomento y promoción de la lectura para los ciudadanos mexicanos.

Lejos de ser un proceso mecanicista de leyes y reglas instauradas que se siguen de manera predeterminada, la gestión institucional del PNSL se desarrolla en un ambiente donde convergen distintas posturas políticas e ideológicas, esto genera interacciones complejas que en ocasiones pueden resultar conflictivas.

Se ha observado, según lo analizado en las entrevistas a los directivos que la gestión dentro del ámbito institucional, que funciona como un constructo político que genera estrategias en las cuales el uso de todos los recursos (humanos, materiales y financieros) no siempre es eficiente y donde las percepciones sobre los problemas en relación con las prácticas de gestión, así como las acciones efectuadas para contrarrestar sus deficiencias son variadas, dando pie a la deliberación, la equivocación, la corrección y el cambio de rumbo en las acciones gubernamentales las cuales se ajustan al gobierno de turno.

Igualmente, como resultados de la investigación de campo, se pudieron identificar los principales desafíos de la gestión institucional del PNSL ante la política cultural mexicana los cuales, son:

- La falta de una planeación y principios bien fundamentados con base en política pública de largo aliento; además, de la necesidad de una institución que justamente no responda a momentos o situaciones críticas dentro de un contexto político.
- Extinción de los Fideicomisos del Fondo Especial de Fomento a la Lectura.
- La continua falta de apoyo del gobierno federal y estatal en el sector cultural.
- La preocupación por los procesos que implican entender la operación y los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados por el PNSL con una perspectiva de calidad.
- La inquietud por la determinación en el nivel de competencias de las personas

involucradas para llevar adelante los planes y procedimientos desde los niveles básicos, intermedios y centrales del PNSL.

- La notoria inversión en proyectos infructuosos para la promoción de la lectura, la raquítica difusión en los estados de la república mexicana.
- La fragmentación del proceso de gestión y de la planificación dentro de la Coordinación Administrativa de la Dirección General de Publicaciones para con el PNSL, agregando que los administradores (federales y estatales) no encuentran un aliciente empático con el programa para impactar benéficamente a la sociedad.
- Varios institutos de cultura necesitan un rediseño de gestión institucional difícil de consensuar para que se ajusten a los requerimientos de la administración central respecto a la atención comunitaria. En este proceso, es habitual la reducción y la rendición de cuentas de los fondos públicos para la subvención de los procesos culturales.
- Con respecto, al enfoque vigente de una política cultural interinstitucional, se han manifestado proyectos externos a la Secretaría de Cultura, creando una sinergia con otros organismos públicos, como es el caso de la promoción y el fomento de la lectura y el libro que se impulsan a través del FCE.
- El Programa Institucional 2021-2024 del FCE, reconoce al PNSL como una de las iniciativas más significativas en torno al libro y la lectura a nivel nacional, ya que fomenta la cultura escrita como una vía hacia el desarrollo, equidad e inclusión. Sin embargo, señala, que después de 25 años de existencia solo se han integrado 3,500 salas de lectura al Programa. Cabe destacar que el Censo Evaluación del Programa Nacional Salas de Lectura CONACULTA (Vizcarra, 2009) cuando fue publicado, dio como resultado 3,324 salas de lectura activas. Desde ese año a la fecha, no se ha levantado un censo sistemático, metodológico y científico para medir la trascendencia e impacto del PNSL.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A manera de conclusión general, el resultado de la investigación es el inicio de un modelo de gestión institucional y cultural cuya propuesta principal es promover un cambio en los hábitos de gestión de los funcionarios, enlaces, mediadores de lectura, principales actores, en el PNSL. Es una propuesta que se deriva de identificar y analizar los desafíos de gestión institucional que en esencia describe el propósito de afinidad nacional y el “cómo ejecutarlo” para determinar las buenas prácticas que atiendan justamente a estos desafíos dentro del PNSL y que incidan en las costumbres del hacer de los actores antes señalados y continuar incorporando los elementos que den respuesta a cada institución de acuerdo con su contexto. La continuidad del proyecto será desarrollar el “cómo” llevar a cabo un modelo de gestión de esta naturaleza, además de incorporar a otros actores (ajenos al Estado) del entorno lector y escritor en la propuesta, en suma, será un modelo de gestión institucional en constante permutación. Las instituciones se construyen a través del tiempo y con base en una mejora continua, así se van ganando la confianza de la sociedad. El futuro de un país está ligado a esa confianza y seguridad institucional.

En definitiva, se considera que una política educativa o cultural es inseparable de la manera de cómo se gestiona. “La política define el qué y la gestión el cómo” (Nivón, 2021). Para que una política pública y su gestión sean exitosas, se han considerado dos ámbitos: lo que a las instituciones les corresponde producir con base en los fines públicos definidos por la participación de la sociedad y las medidas de estímulo para que los objetivos se pongan en práctica. Esto es necesario para la política pública de cultura, pues no cuenta con los instrumentos para alcanzar a toda la sociedad y exige la participación y el convenio con las instituciones culturales en todos los niveles. En otras palabras, se requiere orquestar la acción comunitaria en México.

El principal reto de esta administración y de cualquier otra ha radicado en garantizar al máximo el efectivo derecho constitucional a la educación y a la cultura (en clave liberal, social, popular y comunitaria) para el beneficio de los mexicanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berman, S., & Jiménez, L. (2006). *Democracia Cultural*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chapela, L. (2011). *Cuadernos de Salas de Lectura. Las Salas de Lectura*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- González, S. (2002). *Manual de redacción e investigación documental*. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Morales, O. (2003). *Fundamentos de la Investigación documental y la monografía*. Venezuela: Norelkys Espinoza y Ángel Rincón. Obtenido de <https://bit.ly/3S00ULN>
- Nivón, E. (2021). Crisis en las políticas públicas de cultura. La planeación cultural del gobierno de López Obrador. *Alteridades* Vol. 30 No. 60. México: Universidad Autónoma Metropolitana. doi:<https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/alt/2020v30n60/nivonb>
- PROGRAMA Institucional 2021-2024 del Fondo de Cultura Económica. (15 de Julio de 2021). *Diario Oficial de la Federación*. México: H. Congreso de la Unión. Obtenido de <https://bit.ly/3LszxYp>
- Vizcarra, F. E. (2009). *Censo Evaluación del Programa Nacional Salas de Lectura Conaculta*. México: CONACULTA-UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA. Obtenido de <https://bit.ly/3Up6itw>
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura; usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa.