

Libia Batista de Muñoz

GESTIÓN DE EDITORIALES UNIVERSITARIAS EN PANAMÁ



GESTIÓN DE EDITORIALES UNIVERSITARIAS EN PANAMÁ

Lidia Batista de Muñoz





© Editorial Tecnológica
Universidad Tecnológica de Panamá
Panamá, Campus Central «Dr. Víctor Levi Sasso»
Teléfono: (507) 560-3703
Correo electrónico: editorial@utp.ac.pa

Gestión de editoriales universitarias en Panamá

© Libia Batista de Muñoz

E-ISBN 978-9962-698-76-0

De conformidad con las leyes vigentes que rigen el derecho de autor y derechos conexos en la República de Panamá, se prohíbe la reproducción parcial o total de esta obra en cualquier tipo de soporte mecánico o electrónico, incluyendo el fotocopiado, salvo autorización escrita del editor o del autor.

Diseño, diagramación e impresión:
DICOMES
Universidad Tecnológica de Panamá, 2022.
Panamá, República de Panamá.

La Editorial Tecnológica es miembro del Sistema
Editorial Universitario Centroamericano - SEDUCA.

Hecho el depósito legal.

PRÓLOGO

La ciencia constituye una de las principales fuerzas dinámicas de la sociedad moderna. [...] La ciencia es pública, no privada. Sin duda, hacer un descubrimiento es una compleja experiencia personal [] Las innovaciones deben ser efectivamente comunicadas a otros. A fin de cuentas, esto es lo que entendemos por contribución a la ciencia: es algo que se da al fondo común del conocimiento. En última instancia, la ciencia es un cuerpo de conocimiento socialmente compartido y convalidado. Para el desarrollo de la ciencia sólo importa la obra efectivamente conocida y utilizada por otros científicos inmediatamente. (Merton, 1977, pp. 294; 566)

La editorial universitaria está definida como una organización que actúa o funciona dentro del ámbito universitario, cuya actividad principal es la de orientar, buscar, obtener, evaluar y seleccionar, para su publicación y posterior difusión, obras académicas y literarias válidas, de calidad y/o rigor científico. A nivel académico, se trata de gestión del conocimiento desde el ámbito de la comunicación escrita con respecto a la producción, diseminación y uso en todos sus formatos, ya no circunscrito al libro como marco restrictivo, por cuanto las tipologías documentales son apenas elementos particulares y delimitados, y se trata de rescatar la esencia propia de su ámbito de aplicación.

En el caso de las editoriales universitarias panameñas, este libro apunta a identificar un modelo de gestión competitivo, cónsono con la misión de las universidades en la difusión de conocimiento, donde el desafío de las editoriales es llevar el conocimiento a la sociedad para que esta se enriquezca. Se pretende realizar una

revisión de las actividades y estrategias implementadas por algunas de las editoriales de las universidades de América Latina y el Caribe, y hacer una comparación con las estrategias que han sido utilizadas por las editoriales de universidades panameñas para sentar las bases de transferencia estratégica de conocimiento en el área y aumentar la producción editorial. A esto, se quiere agregar como variable el cumplimiento de esa gestión con los objetivos y políticas de las universidades y, particularmente, con la transferencia de conocimiento a la sociedad, lo que enfoca llevar a presentar un modelo de gestión que permita coadyuvar esfuerzos al fortalecimiento de las editoriales universitarias en el país.

Esa relación universidad-editorial conlleva una dinámica de gestión empresarial aunada al aspecto social, evolucionando de manera tal que en algunas latitudes se manejan avances en términos de información, conocimiento y transferencia, yendo desde lo tangible hasta lo intangible. Por tanto, para que la gestión de una organización (en este caso la de una universidad y de una editorial universitaria) esté sistematizada y alineada a los requerimientos de productividad a nivel mundial -muy especialmente centrada en lograr la transferencia de conocimiento armonizado, debe tener presente factores sobre los que se fundamenta esa gestión: sistema, estructura y estrategia.

Así como la información se convierte en un medio esencial para cumplir objetivos y alcanzar metas en cualquier organización, siendo un bien intangible, el conocimiento que la genera y lo que puede alcanzarse a partir de esa producción de conocimiento, se

asienta en diversos formatos para uso de los usuarios o gestores. En planificación estratégica se dice que lo que no se mide no se gestiona, como también es cierto que el conocimiento que no se disemina es como si no existiera, ya que no hay testigos que puedan verificar su existencia.

Por eso, en las editoriales universitarias como unidades que contribuyen en la generación de ingresos de las casas de estudio que las acogen, se conjuga la publicación normalizada de las investigaciones con la difusión del conocimiento científico, técnico, cultural, artístico, social y humanitario que se genera desde las aulas de clase y espacios de investigación formal. Su profesionalización durante las últimas dos décadas en Latinoamérica y el Caribe ha llevado a las universidades a revisar periódicamente cómo ha sido y cómo ha de mejorar su gestión para garantizar la permanencia en el tiempo, siendo un legado a la cultura y a la ciencia.

Analizar los modelos de gestión de las tres editoriales universitarias públicas en Panamá en cuanto a su sincronía con las metas, objetivos y políticas universitarias en la transferencia de conocimiento a la sociedad, es el objetivo central de este libro. Tomando en cuenta que la gestión de las editoriales universitarias en Panamá no ha sido objeto de estudio, este libro cobra importancia a nivel académico por la difusión de conocimiento desde la universidad hacia su entorno, y por la relación que supone su gestión estratégica para impulsarlas y mantenerlas en el mercado. A esto, se agrega el cumplimiento de esa gestión con los objetivos y políticas de las universidades y, particularmente, con la transferencia de conocimiento a la sociedad,

lo que lleva a presentar un modelo de gestión que permita coadyuvar esfuerzos al fortalecimiento de las editoriales universitarias en el país.

La propuesta del modelo de gestión, tal como se expone en el planteamiento desarrollado, no solo impactaría en la mejora de la gestión de las editoriales universitarias en Panamá, sino que se puede extrapolar a las editoriales de universidades de la región como elemento comparativo de mejora continua, lo que serviría de apoyo en cuanto al logro de transferir sistemáticamente el conocimiento producido, a que los fondos del Estado invertidos en la academia y en investigación se optimicen y, por ende, a que ese conocimiento permee en la sociedad para mejorar su calidad de vida.

CONTENIDO

CAPÍTULO I

EL VALOR DE LAS EDITORIALES Y SU INSERCIÓN EN EL ÁREA UNIVERSITARIA

Resumen del capítulo	12
1.1 El valor de las editoriales en el ámbito universitario	13
1.2 Estructuras con actitud de permanencia para transferir conocimientos	15

CAPÍTULO II

UNA MIRADA HACIA LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA: 2006 - 2019

Resumen del capítulo	21
2.1 Visibilidad editorial	22
2.2 Algunas investigaciones en el área	25

CAPÍTULO III

EL PARADIGMA DE LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS Y LA ECONOMÍA NARANJA COMO PARTE DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Resumen del capítulo	33
3.1 La economía naranja y la actividad editorial universitaria como parte de la sociedad del conocimiento	38
3.2 Algunas editoriales universitarias en Latinoamérica	44
Argentina	46
Brasil	50
Chile	53
Colombia	57
Costa Rica	60
Ecuador	62
México	66
Otros esfuerzos	69

CAPÍTULO IV

EL ENTORNO DE LAS EDITORIALES UNIVERSITARIAS PANAMEÑAS

Resumen del capítulo	81
4.1 El proceso de gestión de las tres editoriales universitarias públicas en Panamá durante el período 2014 - 2018	82

4.2 Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro (EUPAN) de la Universidad de Panamá	83
Historia	83
Estado actual	84
4.3 Editorial Universitaria de la Universidad Tecnológica de Panamá y su sello editorial «Editorial Tecnológica»	88
Historia	88
Estado actual	89
4.4 La Dirección Editorial de la Universidad Especializada de las Américas .	92
Historia	92
Estado actual	94
4.5 Evaluación y acreditación universitaria en la producción editorial	97
4.6 Vinculación de la gestión de las editoriales universitarias con las políticas de docencia, investigación y extensión en las universidades de Panamá	102
4.7 Mecanismos bibliométricos de las publicaciones universitarias locales para la transferencia del conocimiento	110
4.8 Editoriales emergentes: retos de la edición universitaria en la era digital .	124

CAPÍTULO V

MODELOS DE GESTIÓN DE EDITORIALES UNIVERSITARIAS EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE 2014 - 2018

Resumen del capítulo	130
5.1 Los modelos para la gestión del conocimiento	132
5.2 Modelos de gestión de editoriales universitarias en Latinoamérica y El Caribe: período 2014 - 2018	135

CAPÍTULO VI

CONFIGURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EDITORIALES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS PANAMEÑAS

Resumen del capítulo	146
6.1 Gestión por procesos	149
Identificación de los procesos	152
Componentes de los procesos	154
Identificación del responsable clave de cada proceso	155
Constitución del equipo de trabajo	156
Diseño de los procesos	157
Objetivos y destinatarios de cada proceso	158

Representación gráfica de los procesos	159
Indicadores clave de rendimiento para los procesos	160
Implantación, seguimiento y control	169
6.2 Etapas del modelo y sus objetivos	171
Etapa de proyección del plan de acciones	173
Etapa para el proceso de mejora continua	189
Etapa que establece las funciones de los elementos del modelo	190
6.3 La economía naranja en el aumento de la productividad	195
Impresión bajo demanda (Print on Demand)	196
Autopublicación	198
Traducción literaria	199
Valor añadido al modelo	200
6.4 Variables para la gestión del conocimiento	202
Condiciones para el aprendizaje organizacional	203
Sujetos del aprendizaje organizacional	206
Cultura para el aprendizaje organizacional	207
6.5 El mapa estratégico para crear valor	209
EPÍLOGO	214
ÍNDICE DE TABLAS	222
ÍNDICE DE FIGURAS	223
BIBLIOGRAFÍA	225

CAPÍTULO

1



El valor de las editoriales y su inserción en el área universitaria

Resumen del capítulo

- 1.1 El valor de las editoriales en el ámbito universitario
- 1.2 Estructuras con actitud de permanencia para transferir conocimientos

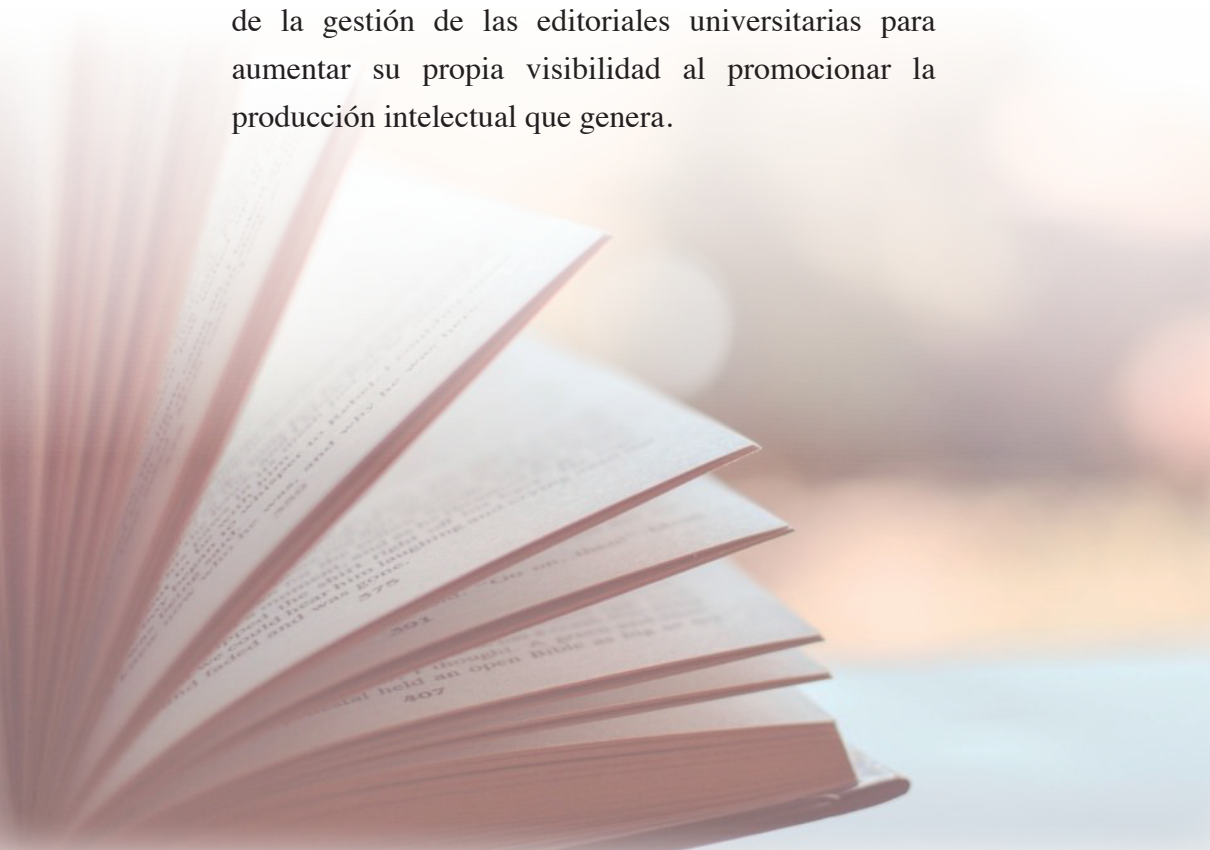
Objetivo:

Presentar el valor de la editorial como un modelo de gestión competitivo que puede ser utilizado a nivel universitario en la producción del conocimiento y su visibilidad e impacto mediante la publicación de proyectos académicos y de investigación.



Resumen del capítulo

El capítulo constituye un esbozo general sobre el valor de las editoriales y su inserción en el área universitaria. En él se manifiesta la necesidad de fomentar el estudio de la gestión de las editoriales universitarias para aumentar su propia visibilidad al promocionar la producción intelectual que genera.



1.1 El valor de las editoriales en el ámbito universitario

Hoy en día, la bibliología ha actualizado la concepción de la biblioteca para dejar claro que abarca la comunicación escrita con respecto a la producción, diseminación y uso en todos sus formatos, ya no circunscrito al libro como marco restrictivo, por cuanto las tipologías documentales son apenas elementos particulares y delimitados, y se trata de rescatar la esencia propia de su ámbito de aplicación. Así, pues, también se inserta en el subsistema de producción donde se incorpora la reproducción y las estructuras de edición y distribución tales como la *scriptoria* y copistas, las imprentas e impresores (Pedraza Gracia, 2005), los cuales quedan en manos de las empresas editoriales.

Para convertir una obra escrita en un documento de difusión, se requiere del acompañamiento de un proceso editorial, pero cuando se trata de difundir la producción intelectual universitaria, no siempre se alcanza el apoyo específico para su debida diseminación. Ya que los centros de producción de conocimiento innatos son las universidades, el nacimiento de las editoriales universitarias se ha convertido en una necesidad para que estas puedan cumplir mejor con la función de investigación que se concreta a través de la transmisión de la ciencia, la técnica y la cultura, socializando el conocimiento y expandiendo sus productos más allá del claustro universitario, pero buscando que su producción sea rentable, por lo que se las ubica en la denominada economía naranja.

De Sagastizábal (2005) define a las editoriales universitarias como “aquellas que pertenecen a las instituciones de educación superior, que cumplen funciones de edición e impresión y que destinan sus productos culturales para uso académico y, también, para sectores extrauniversitarios” (p. 2), a lo que se añade, en palabras de Castillo Méndez (2000), que “una editorial universitaria constituye una entidad, con objetivos y políticas definidas, que tiene como propósito la edición y publicación de materiales para socializar el conocimiento científico (p. 12). En las últimas dos décadas del siglo XXI, las editoriales universitarias en Latinoamérica y el Caribe se han enfrentado a la voluminosa transformación del libro en físico hacia la digitalización (UNESCO, 2005), por lo que este libro servirá como marco de referencia para considerar la gestión editorial universitaria pública en Panamá, la cual presenta un abanico de retos y oportunidades.

En el caso de las editoriales universitarias panameñas, el libro asegura identificar un modelo de gestión competitivo, cónsono con la misión de las universidades y con la difusión de conocimiento, donde el desafío de las editoriales es llevar el conocimiento a la sociedad para que esta se enriquezca. Se pretende realizar una revisión documental de las actividades y estrategias implementadas por algunas de las editoriales públicas y privadas de las universidades de América Latina y el Caribe, y hacer una comparación con las estrategias que han sido utilizadas por las editoriales de universidades públicas panameñas para sentar las bases de transferencia estratégica de conocimiento en el área y aumentar la producción editorial; esta es una de las vías para aumentar la calidad universitaria y ascender en

los *rankings* (ICEX España, 2019). El hecho de que la producción editorial sea un modo de medir la importancia dentro del sector de la edición científico-técnica (Cordón-García y Gómez-Díaz, 2010) porque se requiere medir la producción de conocimiento, lo reafirma Morales Thomas (2011) cuando menciona que entre los cambios vislumbrados en este siglo se encuentran

el crecimiento de los centros académicos, los adelantos tecnológicos y la profesionalización del oficio editorial, entre otros. Pero una muy significativa variación fue que la publicación de la investigación comenzó a ser uno de los indicadores esenciales en la medición de la calidad de la producción intelectual de los académicos, investigadores y docentes. En otras palabras, publicar libros y, claro, revistas, se convirtió en un factor ligado al ranking de universidades. (§ 2)

1.2 Estructuras con actitud de permanencia para transferir conocimientos

Anaya Rosique (2010) señala que la gestión de las editoriales universitarias está condicionada por el carácter de las instituciones que la acogen y añade un aspecto especial, que su misión es imprescindible en la transferencia del conocimiento de la universidad a la sociedad. Existen estas y otras declaraciones como resultado de investigaciones, pero el mensaje parece no llegar a las autoridades que toman decisiones, y se ve reflejado en las editoriales universitarias que continúan sin que se le reconozcan las falencias en la gestión.

Esto está estrechamente relacionado a la falta de entendimiento del rol de las editoriales universitarias en cuanto a que representan un puente con estructura sólida y sistemática (Faria Reyes, 2007) entre la universidad-academia-investigación-sociedad, para facilitar el cumplimiento de la misión de una universidad que se proyecta en este mundo globalizado y cada vez más competitivo.



Figura 1. Umberto Eco.
Fuente: Ecured.cu (s.f.)

Muy atinada es la frase del filósofo, lingüista y escritor italiano Umberto Eco (2011, figura 1), quien llegó a señalar: “dime qué publica tu universidad y yo te diré que universidad tienes”(Morales Thomas, 2011, § 3); de allí que la exigencia de calidad del sello editorial universitario garantice el prestigio de la universidad, haciéndola visible y de impacto con la publicación de proyectos académicos y de investigación a nivel mundial.

Por el rol que representa también en los procesos de acreditación universitaria, los organismos internacionales consideran la publicación de los resultados de la actividad académica, de investigación y de extensión, como un indicador de la calidad del ejercicio que realizan las universidades. En Panamá, el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), en el Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019, manifiesta que

uno de los mayores logros es la creación del Consejo de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA) bajo la Ley 30 de 2006, con el propósito de evaluar la calidad de las actividades de enseñanza, los procesos de investigación e innovación, la proyección hacia el entorno social y la gestión institucional en las universidades. (p. 98)

Por su parte, la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) en coordinación con el Consejo de Rectores de Panamá, hace ingentes esfuerzos en el tema de apoyar la investigación. Como consecuencia, invierte sumas considerables de dinero en proyectos de capacitación para el fortalecimiento de las revistas universitarias a nivel nacional y en la adquisición de bases de datos bibliográficos de alto costo (SENACYT, 2016). Además, está el presupuesto que se genera en las universidades para sufragar la planilla de docentes y de investigadores, responsables finales en la creación de conocimiento.

Lo anterior conlleva a velar por mantener las universidades editoriales fundadas en una estructura con actitud de permanencia y

cumpliendo el objetivo de transferir conocimientos, siempre basadas en una gestión competitiva que contribuya a que la educación superior consolide su identidad. De esta forma se puede traspasar la brecha de la distancia y transmitir el conocimiento generado en el país hacia otras latitudes, creando un modelo de gestión que no solo impactaría en la mejora de las editoriales universitarias en Panamá, pues iría extrapolando la experiencia a las editoriales universitarias de la región siempre apoyadas en la transferencia sistemática del conocimiento producido, donde los fondos del Estado invertidos en la academia y en investigación se optimicen y, por ende, contribuyan a que ese conocimiento permee a la sociedad para mejorar su calidad de vida.

A partir de este escenario, surge como interrogante el saber qué están haciendo las editoriales de las universidades públicas panameñas para estar al nivel de los estándares de las principales editoriales de Latinoamérica, así como identificar cuál ha sido el impacto de los productos generados por la gestión de las editoriales en el país, ya que la gestión de las editoriales universitarias en Panamá hasta la fecha actual (2019) no ha sido objeto de estudios formales. Con este libro se busca determinar la fortaleza de las instituciones universitarias que cuentan con editoriales, y ser un modelo de gestión para establecer la visibilidad e impacto nacional e internacional.

Conocer las políticas nacionales e internacionales con respecto al tema de las editoriales universitarias y establecer hacia dónde se dirige el futuro del movimiento de ciencia abierta, debe a su vez compaginarse con la acción gerencial, donde puede observarse en el

escenario nacional una de las vertientes a estudiar para determinar su solidez, por cuanto los diseños gerenciales no son propios de las dependencias universitarias, donde priva la administración académica y es identificado por Del Valle (2005) con el término de gerencia cultural.

En otras latitudes se presentan algunos autores (Rama, Uribe y De Sagastizábal, 2006) enfocados a la gestión de las editoriales universitarias en cuanto a analizar variables como su estructura, cuantificación de publicaciones y tecnología disponible. Este libro quiere agregar otra variable: el cumplimiento de esa gestión con los objetivos y políticas de las editoriales de las universidades y, particularmente, con la transferencia de conocimiento a la sociedad, lo que pudiese llevar a presentar un modelo de gestión que permita coadyuvar esfuerzos al fortalecimiento de las editoriales universitarias en Panamá.

Este es un esfuerzo que se debe fomentar con la participación de las áreas sustantivas de las universidades –docencia, investigación y extensión–, y se constituiría en la difusión de sus propias actividades, es decir, la importancia de mostrar los resultados de la gestión universitaria en Panamá se ha vuelto fundamental, tanto para los procesos de acreditación y reacreditación, como para su propia visibilidad al promocionar la producción intelectual que genera.

CAPÍTULO

2



Una mirada hacia la producción científica: 2006 - 2019

Resumen del capítulo

2.1 Visibilidad editorial

2.2 Algunas investigaciones en el área

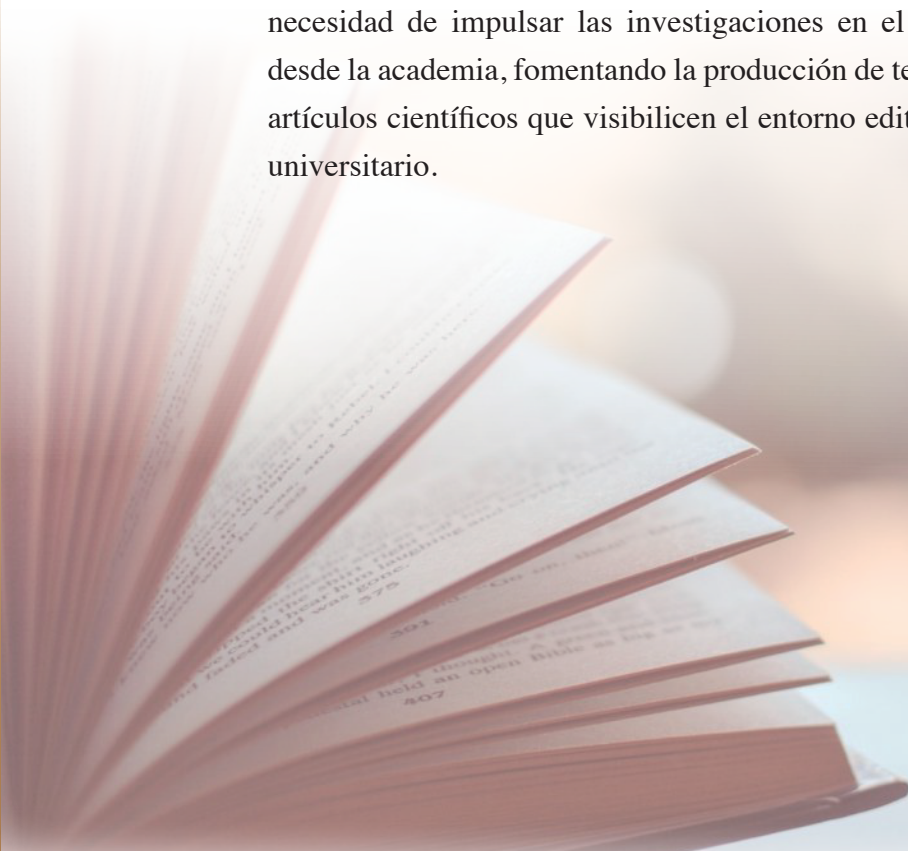
Objetivo:

Identificar el camino de la producción científica donde de manera directa o indirecta se toca la situación de la producción editorial universitaria.



Resumen del capítulo

Muestra una breve revisión de diversas investigaciones que determinan el estado actual de la industria editorial, enfocándose en el período 2006 al 2019. Constata la necesidad de impulsar las investigaciones en el área desde la academia, fomentando la producción de tesis y artículos científicos que visibilicen el entorno editorial universitario.



2.1 Visibilidad editorial

Guerra González (2013) suscribe la actividad principal de la editorial universitaria como “la de orientar, buscar, obtener, evaluar y seleccionar, para su publicación y posterior difusión, obras académicas y literarias válidas, de calidad y/o rigor científicos” (p. 206), una misión conexas al contexto de las universidades, ya que la misión de estas se fundamenta en tres pilares: la academia, la investigación y la extensión, una misión que conjuga los tres cimientos para generar, transferir y visibilizar el conocimiento. Al respecto, Vázquez González (2017) plantea que “la transferencia es el intercambio del conocimiento en una forma de tecnología, método, herramienta, a través de un producto o servicio, y la aplicación es la utilidad de la transferencia, que da lugar a una innovación” (§ 20).

Esa relación universidad-editorial conlleva una dinámica de gestión empresarial aunada al aspecto social, evolucionando de manera tal que en algunas latitudes se manejan avances en términos de información, conocimiento y transferencia (Larrea, 2006), yendo desde lo tangible hasta lo intangible. Por tanto, para que la gestión de una organización (en este caso la de una universidad y de una editorial universitaria) esté sistematizada y alineada a los requerimientos de productividad a nivel mundial, se requiere que esté muy especialmente centrada en lograr la transferencia de conocimiento armonizado (Vázquez González, 2017).

Desde Johannes Gutenberg (1450) con la apertura a la imprenta, se inicia un cambio en el desarrollo de la ciencia y la cultura y,

por lo tanto, del origen y evolución de la industria editorial (García Pérez, s.f.) y su inserción en las universidades hasta transformarse en editoriales universitarias. Es por ello que, en ese transcurrir histórico, las universidades han acogido y amoldado escenarios para difundir el conocimiento.

Los escenarios van desde instituciones de educación superior que iniciaron con áreas que no incluían el componente de investigación, a la situación actual en pleno siglo XXI con la inserción de la investigación como eje fundamental que impulsa cada vez más a estas editoriales. Bajo el primer parámetro, la universidad como institución nace de la Europa medieval con Bolonia y París, y luego se fundan las universidades de Oxford y la de Montpellier (Chuaqui, 2002). Cruzando el Atlántico surgen las universidades de Santo Domingo, México y Lima, pero es con Wilhelm Von Humboldt que las universidades adoptan el modelo de vincular las tareas de investigación con la formación universitaria y lo hace inicialmente en la Universidad de Berlín (Fischman, 2008).

La necesidad de divulgar el conocimiento de esta forma surge en Europa con la *Oxford University Press*, la primera editorial universitaria reconocida como la casa editorial de mayor prestigio a nivel mundial, acogida por la Universidad de Oxford, siendo William Caxton quien la funda en 1476 (Gadd, Eliot, Louis y Robbins, 2014). Esta editorial define sus objetivos alineados con el enfoque de su misión, relación que debe permitir la definición de sus políticas de gestión. Hablar de editoriales universitarias es hablar de la diseminación de conocimiento desde los espacios donde este se

genera, sin embargo, la producción de tesis académicas sobre este tema en cualquiera de sus niveles es muy esporádica, por lo que los antecedentes revisados se han centrado en una revisión de la literatura para determinar el estado del arte e indagar en los aspectos que contribuyan al presente libro.

Utilizando la búsqueda a través de los diferentes repositorios documentales encontrados en la *web*, no se detectaron tesis doctorales que incluyeran el tema objeto de estudio, acudiéndose a la revisión de documentación de diversas fuentes para determinar el estado actual de esta industria editorial, así como explorar sobre la cooperación interinstitucional en materia de investigación y difusión del conocimiento por la importancia que reviste y su difusión a través de la misma universidad, mejor explicado en la figura 2 que señala cómo funciona en su generalidad la cadena de la edición universitaria:

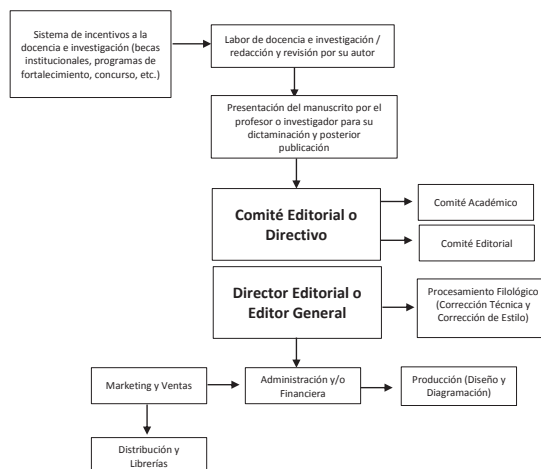


Figura 2. Cadena de la edición universitaria.

Fuente: Guerra González (2013, p. 208).

2.2 Algunas investigaciones en el área

La afirmación sobre la falta de investigaciones a nivel de tesis doctorales en el área se manifiesta en la investigación de Giménez-Toledo, Tejada-Artigas y Mañana-Rodríguez (2018), donde se refieren a los estudios europeos sobre edición académica registrados “como en un amplio número de monografías u obras colectivas o en detallados y periódicos informes de las asociaciones de prensas universitarias” (p. 2, citando a Greco, 2011 y 2012), para añadir que “no ocurre lo mismo con las editoriales latinoamericanas” y que “hay pocos estudios que hayan analizado el sector editorial universitario en su conjunto” (p. 2).

En este aspecto, este libro se centra en las siguientes fuentes bibliográficas que conforman una especie de estado del arte, donde de manera directa o indirecta se toca la situación de la producción editorial universitaria en Latinoamérica. La delimitación de esta reseña bibliográfica comprende desde el año 2006 hasta el año 2018.

El año de inicio (2006) se establece porque este forma parte del referente “Las editoriales universitarias en América Latina” de Rama, Uribe y De Sagastizábal, cuya investigación aportó las estadísticas que siguen presentándose por diversos autores más de diez años después de su aparición, y cuyas bases permanecen vigentes ante la falta de trabajos similares de la misma envergadura.

Al trabajo de estos autores le anteceden, sin embargo, “La situación de las editoriales universitarias de Centroamérica” elaborado por

la Secretaría Permanente CSUCA en el año 2003, y el ‘Estudio comparativo de las editoriales universitarias de América Latina y el Caribe’, amplio trabajo realizado por De Sagastizábal durante el año 2005 para el Observatorio de la Educación Superior del Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe (IESALC/UNESCO, en Caracas, Venezuela), quien ha sido uno de los mayores difusores del tema en Latinoamérica. Algunos de los títulos que aparecieron en la búsqueda bibliográfica en el período 2006-2018 son mostrados a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Antecedentes de la investigación

Autor(es)	Año	Título	Fuente
Abadai, E.; Ollé, C.	2012	La edición universitaria en el contexto de la ciencia abierta	El Ciervo 96, S.A.
Álvarez Rodas, L.; Juncosa Blasco, J.	2014	La evaluación y acreditación de la educación superior ecuatoriana y la producción editorial	Quito: Editorial Abya Yala/ Universidad Politécnica Salesiana
Aguilar, A.	2012*	Visibilidad en las editoriales universitarias: el encuentro con el lector. Primer Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición	Argentina: Universidad Nacional de La Plata
Álvarez Rodas, L.; Juncosa Blasco, J.	2014	La evaluación y acreditación de la educación superior ecuatoriana y la producción editorial	Quito: Editorial Abya Yala/ Universidad Politécnica Salesiana
Anaya Rosique, J.	2010	Editar en la universidad. Paradojas y retos	Editorial Universidad de Antioquia
Ayala Ochoa, C.	2018	La cultura editorial universitaria	Sistema Editorial de la UNAM
Baradit Allendes	2009	Editorial. Acreditación universitaria, investigación, y publicaciones académicas	Theoria
Canossa-Méndez, J. C.; Córdoba-Restrepo, J. P.	2011	Edición universitaria en América Latina. Debates, retos y experiencias	EULAC
Castilho, J.	2010	La editorial universitaria y los desafíos del presente: el libro digital y la difusión del conocimiento	Cyberalfaro
Cardona G., T.; Serrano Q., J.J.; Delvasto D., G.A.	2007	Políticas editoriales USC	Editorial Universidad Santiago de Cali
Centeno, R.	2012	Circulación y fronteras comerciales del libro universitario	Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes
CERLALC	2015	El libro en cifras. Boletín estadístico del libro en Iberoamérica	Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLALC-UNESCO
CERLALC	2018	Panorama de las agencias del ISBN de Iberoamérica: diagnóstico y recomendaciones para su fortalecimiento	CERLALC
Chartier, R.	2015*	Las editoriales universitarias: pasado, presente, futuro	Unilibros de Colombia
Córdoba Restrepo, J. F.	2014	Universidad y edición. Caminos abiertos para el debate y la crítica: textos académicos en América Latina	Boletín Cultural y Bibliográfico, 48 (86)
Cordón-García, J.A. y Gómez-Díaz, R.	2010	Edición universitaria en el contexto de la edición científica: autoría, reconocimiento y valoración profesionalización	El Profesional de la Información
Costa, F.; De Sagastizábal, L.	2016	Las editoriales universitarias: los caminos de la profesionalización	Anuario CEEED
EULAC	2016	De libros, conocimiento y otras adiciones: la edición universitaria en América Latina	Universidad de Guadalajara

*Nota: algunos de los autores que citan a Rama, Uribe y De Sagastizábal (2006).
Fuente: elaboración propia (2019).

Autor(es)	Año	Título	Fuente
Fariá Reyes, E.	2007	La editorial universitaria como centro de actividad estratégica	Telos
Fitzpatrick, K.	2011	<i>Planned Obsolescence: Publishing, Technology, and the Future of the Academy</i>	New York, University Press.
García Azcuaga, A.	2012*	La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela	Bibliotecas. Anales de Investigación
Gavilán, C.M.	2009	La industria editorial y el mercado de la información. Editores, agregadores, modelos de precio y licencias	Temas de Bibliotecología
Gazzera, C.	2014	La edición universitaria en Argentina	Tendencia Editorial LUR
Gijl, U.	2013	La edición universitaria desde la ULEAM	Cyberalfaro
Giménez Toledo, E.	2014	Calidad y transparencia en editoriales académicas	Grupo ILIA (CSIC)
Giménez Toledo, E.; Córdoba Restrepo, J.F.	2018*	Edición académica y difusión. Libro abierto en Iberoamérica	Editorial Universidad del Rosario
Giménez-Toledo, E.; Tejada-Artigas, C.; Mañana-Rodríguez, J.	2018*	Las editoriales universitarias iberoamericanas: una aproximación a su perfil y a sus procesos de selección de originales	Revista Española de Documentación Científica.
Greco, A. (ed.)	2011	University Presses	University of Toronto Press
Greco, A. N.; Wharton, R. M.; Sen, F.	2012	The Price of University Press Books: 2009-2011	Journal of Scholarly Publishing
Guerra González, J.T.	2013	La edición universitaria como práctica de extensión y difusión cultural de las universidades públicas en América Latina: Estado de la cuestión y actualidad	Revista Pucara
Hernández-Carmona, H.E.	2010	El trabajo en red y los retos de la edición universitaria. La experiencia de México	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
Márquez-Fernández, A.B.	2008	Políticas editoriales de las universidades públicas en América Latina	Frónesis
Matute Bravo, C.G.	2016*	Producción y divulgación de las editoriales universitarias del Ecuador. Estudio de caso: Mar Abierto de la ULEAM	Revista San Gregorio
Meraz Gutierrez, R.	2013*	Scholarly publications in Latin America: where, oh index, art thou?	The Indexer
Mihal, I.; Szpilberg, D.	2019*	Edición universitaria y políticas editoriales como objeto de análisis	Cuaderno 85 2019/2020: Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]
Morán Sarmiento, A	2007	Propuesta de un modelo de gerencia para la editorial universitaria venezolana	Revista de Artes y Humanidades UNICA
Moyano Grimaldo, W.A.	2007	Análisis del desarrollo y las políticas editoriales de las publicaciones universitarias colombianas	Universidad de Salamanca

Autor(es)	Año	Título	Fuente
Nogueira Dobarro, Á.	2009	Universidad y edición: conocimiento y sociedad	Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia ASEUC
Pérez de Maza, T.	2017*	La colección de brevarios de la UNA. Un novedoso proyecto editorial	
Pérez Lasheras, A.	2007	La edición universitaria en el siglo XXI	Prensas Universitarias de Zaragoza
Piccolini, P.	2006	La selección de originales en la edición universitaria	Páginas de guarda. Revista de lenguaje, edición y cultura escrita
Polo Pujadas, M. (Coord.)	2007	Innovación y retos de la edición universitaria	Unión de Editoriales Universitarias Españolas
Quintás Alonso, G.	2014	Los entornos de la edición	JPM Ediciones
Quishpe-Morocho, V.P.; García-Jiménez, M.	2018	La calidad de las editoriales universitarias en los Institutos Técnicos y Tecnológicos de Educación Superior de la ciudad de Quito	Revista Científica Dominio de las Ciencias
Rama, C.; Uribe, R. y De Sagastizábal, L.	2006	Las editoriales universitarias en América Latina	Centro Regional Para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLALC
Sorá, G.	2013	El mundo como feria. In(ter)dependencias editoriales en la Feria de Frankfurt	Comunicación y Medios
Unión de Editoriales Universitarias españolas	2017	Las editoriales universitarias en cifras 2017	Unión de Editoriales Universitarias Españolas
Zambrano Sierra, N.R.; Camero Pinzón, D.F.	2014*	Contribución de las políticas de fomento a la industria editorial del subsector de textos universitarios y profesionales en Colombia (Tesis de grado)	Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Tomando en cuenta la delimitación temporal para el libro aquí presentado, el proceso bibliográfico a través de bases de datos electrónicas y otros recursos en la *web* no produjeron resultados que permitieran mostrar antecedentes a nivel doctoral de tesis que plantearan la situación de las editoriales universitarias. Sin embargo, los autores N.R. Zambrano Sierra y D.F. Camero Pinzón presentaron en el año 2014 la tesis de grado titulada ‘Contribución de las políticas de fomento a la industria editorial del subsector de textos universitarios y profesionales en Colombia’ para optar al grado de Economista en la Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Bogotá (Colombia). El estudio utilizó el enfoque económico para analizar el impacto del sector cultural en la economía colombiana y la dinámica de los diferentes sectores que lo componen, a través de la industria editorial universitaria. Se trató de una investigación sobre la industria editorial colombiana, evaluando su crecimiento a través del tiempo en términos de cadena productiva, empleo, balanza comercial y consumo, entre otras.

Los resultados se determinaron mediante una encuesta de consumo cultural que versó con respecto al consumo editorial, mostrando resultados sobre interrogantes tales como los hogares en los que se lee con infantes y su frecuencia, el tipo de texto que se prefiere, lectura de libros, asistencia a bibliotecas y asistencia por tipo de biblioteca, entre otros. El estudio de la contribución de las políticas de fomento e inversión encaminadas a fortalecer el sector editorial se presentó mediante el análisis sectorial (empleo, balanza comercial, ventas, producción por subsectores editoriales y ferias de libro), y las percepciones sobre las políticas de fomento. La investigación concluyó en que

Es posible introducir cambios significativos en las políticas sociales que sirvan para enriquecer las capacidades del bienestar de la sociedad pero dichas políticas deben ser actualizadas oportunamente para que respondan a los cambios que presente el sector que pretenden apoyar, tal como sucedió con los beneficios tributarios y arancelarios al sector editorial, los cuales no han incentivado la oferta de libros al exterior ni tampoco la producción. (p. 59)

El mundo de la editorial en general, así como las investigaciones que giran en torno a este tema, son territorios nuevos que van explorándose a través de la academia a modo de reflexión, ya que el esfuerzo que se ciernen alrededor de la producción literaria, en cualquiera de sus aspectos, aumenta la visibilidad que permite llegar al lector, comunicando y dando apertura al hecho de que “la edición universitaria puede plantearse objetivos que excedan a la propia comunidad académica porque lo que liga estas herramientas y prácticas es, nuevamente, la lógica editorial” (Aguilar, 2012, p. 11). Sin embargo, es necesario que se presenten tesis a nivel de Maestría y Doctorado que impulsen el valor de la investigación en el área y den a conocer la situación de las editoriales universitarias en la región latinoamericana.

El paradigma de las organizaciones complejas y la economía naranja como parte de la sociedad del conocimiento

Resumen del capítulo

3.1 La economía naranja y la actividad editorial universitaria como parte de la sociedad del conocimiento

3.2 Algunas editoriales universitarias en Latinoamérica

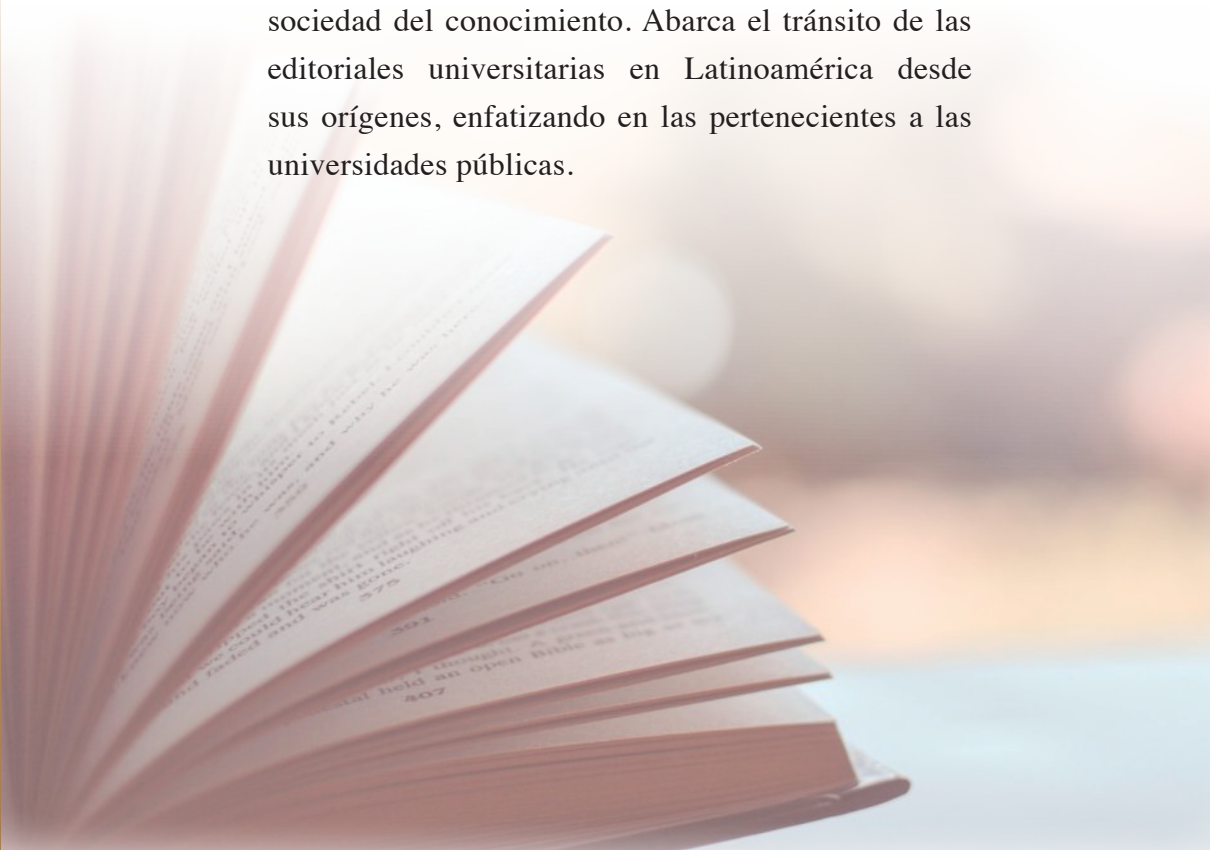
Objetivo:

Examinar el funcionamiento de la economía naranja como herramienta de desarrollo cultural para el sector editorial universitario y su impacto en la sociedad del conocimiento.



Resumen del capítulo

Desde el paradigma de las organizaciones complejas, se incorpora el tema de la economía naranja y la actividad editorial universitaria como parte de la sociedad del conocimiento. Abarca el tránsito de las editoriales universitarias en Latinoamérica desde sus orígenes, enfatizando en las pertenecientes a las universidades públicas.



El enfoque de los sistemas complejos, vistos como paradigma, se representa en la organización como una estructura formal y productiva donde se vislumbran las interrelaciones que en ella se revelan, de forma que esa relación dialógica entre orden, desorden y organización se reconfigure para adaptarse a sus realidades contextuales (Márquez, 2014). El cambio que ha supuesto la nueva realidad, indica que los problemas sociales y administrativos que se presentan dentro de las organizaciones van más allá de lo que en ellas se produzca, de los recursos para su funcionamiento, e incluso, del entorno competitivo en el que se muevan.

Para Morin (1995), la complejidad

no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico en la cual estamos y que constituye nuestro mundo. Se ha hablado también de monstruos, y yo creo, efectivamente, que lo real es monstruoso. Es enorme, está fuera de toda norma, escapa, en última instancia, a nuestros conceptos reguladores, pero podemos tratar de gobernar al máximo a esa regulación. (p. 146)

Esta complejidad es la que genera incertidumbre en los individuos que conforman todo el sistema, algo que puede combatirse en gran medida con el establecimiento de una planificación estratégica que sobrelleve el ciclo normal de la estructura para evitar el caos imperante, ya que este nunca va a poder verse desligado a las interacciones que allí se producen, al estar todas sus partes interconectadas. (Batista de Muñoz, 2021).

Las investigaciones que se han estructurado en los últimos años para comprender desde un punto de vista más asertivo la sistematización del espacio sociológico en el que se desenvuelven los individuos que conforman las empresas, han observado que desde la teoría de la complejidad pueden denotar respuestas que pasan a ser críticas a los modelos racionales donde predomina la estaticidad y “aparte del olvido de las motivaciones, no tiene en cuenta los conflictos de poder y la influencia del entorno, que limitan la racionalidad del individuo y de las organizaciones” (Pérez Vilariño y Schoenherr, 1982, p. 121), ya que los procesos donde la interacción social del individuo fluye con respecto al sistema en el que se encuentra inmerso, confiere una nueva perspectiva que afecta, necesariamente, al resto de ese sistema.

Los actores sociales confluyen en esta gestión compleja de las organizaciones marcados por la filosofía institucional que agrupa la misión, la visión, los valores y fundamentos como su base constitutiva. Son estos rasgos los que, necesariamente, confieren estructura a los procesos, una dinámica marcada por los requerimientos de la organización y la interacción de todos los elementos sociales que la llevan a cabo. La lucha por ir de lo operativo a lo competitivo en la sociedad del conocimiento, ha abierto puertas hacia un entorno cada vez más dinámico, pero a la vez más incierto, donde se busca alcanzar los objetivos de la organización a partir de la suma de los esfuerzos de cada individuo, causando diversidad de opiniones que limitan la ruta hacia el consenso y, en ocasiones, la ruptura en la comunicación, lo que puede conllevar hacia el caos y la desorganización.

Si bien la evaluación de las metas es necesaria para mantener el control, son precisamente las metas organizacionales las que van en su beneficio, pero estas no pueden entrar en contraposición de las metas privadas, ya que cada acción está definida por una posición objetiva en la ejecución y una posición subjetiva en cuanto a la racionalidad de lo que se espera alcanzar con cada una de ellas. En la gestión de la complejidad, “las organizaciones son externalizaciones y objetivaciones, esto es, formas concretas culturalmente definidas, de construcciones sociales”(Pérez Vilariño y Schoenherr, 1982, p. 122), cuyas convergencias mantienen el delicado equilibrio sinérgico, mientras que las divergencias lo alejan de él, mostrando un desequilibrio evidente que afecta toda la estructura, por lo que se debe tomar en cuenta cómo surge, se mantiene y se visiona su estructura.

Las aproximaciones teóricas que se presentan al respecto en el área de las ciencias sociales demuestran el carácter de estas redes organizacionales, enmarcadas en la teoría de la complejidad (Ariovich y Crojethovic, 2014) con dinámicas a la vez homogéneas y heterogéneas que confieren desafíos en toda la estructura. Al respecto, Tejada Zabaleta (2010) señala que “para enfrentar esos nuevos desafíos, y los que las condiciones de incertidumbre vayan estableciendo, se deben realizar nuevas miradas sobre las realidades humanas y sociales” (p. 200) donde el paradigma de la complejidad “intenta integrar de manera coherente y consistente las diferentes aproximaciones teóricas que tratan de explicar dichas realidades” (p. 200).

En cuanto al fin último que pretende alcanzarse, se trata de realizar una especie de reflexión para aprehender sobre las organizaciones a partir de un pensamiento sistémico, valorando el conocimiento de los individuos en función de las metas, donde la comprensión de la realidad se pueda presentar a partir de modelos que describan las estructuras propias del trabajo en la organización. De esta manera se equilibra el proceso y se pueden generar estrategias para solucionar, desde todos los ángulos posibles, los entornos complejos que rodean al individuo en estos sistemas adaptativos, minimizando los niveles de incertidumbre, o bien dotando a los engranajes de la organización (los individuos) de herramientas que les permitan realizar sus actividades en entornos de elevada incertidumbre para que estos alcancen el nivel necesario para dar las respuestas adecuadas a los retos que se le presentan.

Uno de los fenómenos que estudia la complejidad organizacional es la gestión que se desarrolla dentro de sus propios sistemas por las reconfiguraciones que puede adoptar de acuerdo con las funciones ejercidas. González y Codagnone (2004) la refieren como un ente complejo debido a la “interrelación entre actividades y disciplinas que llevó a la universidad como organización a requerir una división del trabajo en tareas definidas y la coordinación entre ellas, lo cual generó una nueva actividad que es intrínseca a la organización, la gestión” (p. 2), y donde sus núcleos de operación (enseñanza, investigación y extensión) siguen creando nuevas estructuras complejas para dar respuesta a su propio ecosistema. En este punto se sitúan las editoriales universitarias, un modelo de divulgación articulado en las características particulares que diferencian a la

universidad de otras organizaciones, circunscrita a la complejidad de su propia actividad, siendo un subsistema de la primera y enmarcada en la economía naranja como parte de la sociedad del conocimiento.

3.1 La economía naranja y la actividad editorial universitaria como parte de la sociedad del conocimiento

Ramírez (2009) señala que “el conocimiento es el acto consciente e intencional para aprehender las cualidades del objeto y primariamente es referido al sujeto, el *Quién* conoce, pero lo es también a la cosa que es su objeto, el *Qué* se conoce” (p. 217). En el claustro de una universidad, Mata Ordaz y Pesca de Acosta (2011) argumentan que “los profesionales universitarios poseen no solo de sus especialidades, sino también de su experiencia y de los procesos del saber hacer al ocupar distintos cargos administrativos, gerenciales y académicos, los cuales deben ser gestionados para darlos a conocer, ampliarlos y profundizarlos” (p. 58).

Por otra parte, la economía naranja “es una herramienta de desarrollo cultural, social y económico. Se diferencia de otras economías por [...] fundamentarse en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo se puede proteger por los derechos de propiedad intelectual” (Ministerio de Cultura, Colombia, 2017, § 1). Existe una correspondencia directa en el sector al que pertenecen las editoriales y que se inserta en la estructura de la sociedad del conocimiento, un concepto donde Krüger (2006) admite que no existe un consenso, siendo objeto de discusiones en el área de las ciencias sociales, pero que

Al contrario que el concepto de la ‘sociedad de la información’, este término no hace referencia solamente a la base tecnológica para caracterizar la sociedad actual y para resaltar las diferencias con la ‘sociedad industrial’. Pero queda menos claro qué se entiende por ‘sociedad del conocimiento’. Heidenreich distingue, en primera instancia, cuatro definiciones:

1. Similar al término ‘sociedad de la información’, la noción ‘sociedad de conocimiento’ indica la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su utilización en los procesos económicos.
2. La noción resalta las nuevas formas de producir conocimiento. El conocimiento es considerado como uno de los principales causantes del crecimiento junto con los factores capital y trabajo. En este sentido, se concede una relevancia crucial a la producción de productos intensivos en conocimiento y a los servicios basados en el conocimiento.
3. Se resalta la creciente importancia de los procesos educativos y formativos, tanto en su vertiente de educación y formación inicial como a lo largo de la vida.
4. Se destaca la creciente importancia de los servicios intensivos en conocimiento y comunicación, que generalmente se denominan trabajo de conocimiento (véase OECD 2001 y Reich 1992).

El concepto de “sociedad del conocimiento” hace referencia, por lo tanto, a cambios en las áreas tecnológicas y económicas estrechamente relacionadas con las TIC, en el ámbito de planificación de la educación y formación, en el ámbito de la organización (gestión de conocimiento) y del trabajo (trabajo de conocimiento). (Krüger, 2006, § 16-21)

Ejemplificado por muchos como la capacidad de adquirir información, esta no viaja con la misma velocidad en que el conocimiento puede adquirirse, al contrario,

nunca, en la historia de la humanidad, ha existido tanta información disponible, a través de tantos medios, para tantas personas.

Una edición diaria del *New York Times* contiene más información de la que tendría un ciudadano promedio del siglo XVII durante toda su vida. En los últimos cinco años se ha generado más información que en los 5.000 anteriores, y esta información se duplica cada cinco años.

Se estima que en el año 2040 habrá 200 millones de libros distintos en el mundo. Aunque se construyera una biblioteca con capacidad para albergarlos, sería de muy poca utilidad: se necesitarían unos ocho mil kilómetros de estanterías para almacenarlos. (Sanz-Magallón, 2000, § 4-6)

El conocimiento, por tanto, es un factor que contribuye al mejoramiento de todos los renglones de la humanidad, un bien mercadeable donde “la creencia del sujeto ha de estar apropiadamente causada por aquello que hace que sea verdadera” (Blasco y Grimaltos, 2004, p. 70). Al contrario de lo que manifiestan muchos autores, no se trata de sobreabundar en la información, sino de tener acceso a ella; no promueve la libertad de expresión sin límites, sino que la respeta por formar parte del conocimiento social al que debe acceder cualquier individuo.

La tecnología ha jugado un papel muy importante porque se centra en el individuo, en sus saberes y sus capacidades donde estos adquieren competencias y se aprende haciendo (Forero de Moreno, 2009), lo que aumenta la capacidad de innovar, muy necesario en la época actual y valorado como un modelo de aprendizaje en el entorno universitario. En este sentido, la denominada sociedad del conocimiento actúa con base en las siguientes características, mostradas en la figura 3:

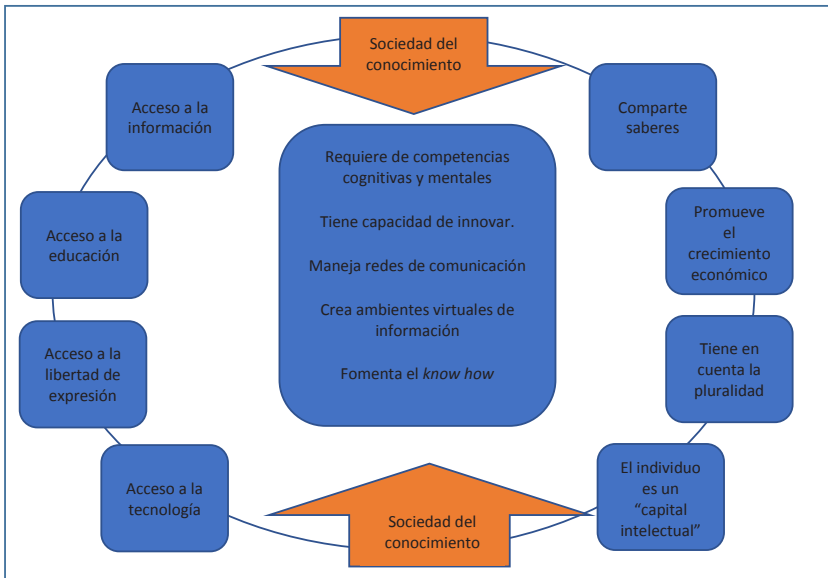


Figura 3. Bases de la sociedad del conocimiento.

Fuente: elaboración propia, basado en Blasco y Grimaltos, 2004 (2019).

Fandiño Parra (2011) manifiesta que “la adopción del término ‘sociedad del conocimiento’ en la educación universitaria busca innovar en la organización de los espacios y prácticas formativos para promover la investigación, impulsar la integración de los sectores productivos y viabilizar la interdisciplinariedad” (p. 4). Bajo este escenario, son las universidades las llamadas a enfrentar los complejos procesos de transformación y modernización de la sociedad, y son también las facultadas a impulsar los cambios mediante la creación de nuevos conocimientos, el desarrollo tecnológico y la innovación, lo que no indica que mantenga actividades o subsistemas que generen sus propios ingresos, sin que por ello se pierda la esencia del saber para la cual fueron creadas, ya que,

Los aprendizajes y los saberes de la educación y la educación de los aprendizajes y los saberes buscan una resignificación de la universidad, cuya misión sea transmitir ya no tan solo saber puro sino una cultura [...] que permita comprender nuestra condición humana y que, al mismo tiempo, favorezca una manera de pensar abierta y libre. [...] Esta reinterpretación de la universidad debe olvidar la división entre las distintas disciplinas, articular nociones y reflexiones sobre lo que se enseña y, ante todo, elaborar un paradigma de relación circular entre las partes y el todo, lo simple y lo complejo, lo humano y lo universal, lo racional y lo emocional. (Fandiño Parra, 2011, p. 8)

En ese proceso de contribuir a la transformación y modernización de las sociedades, las editoriales universitarias están presentes como unidades que permiten que los objetivos de estas organizaciones de educación superior se encaminen en la proyección sistemática de los resultados de su actividad hacia la sociedad; por consiguiente, definen sus objetivos con base en los pilares de la docencia, la investigación y la difusión cultural (Sierra, 2005) buscando asentarse con identidades propias. Su importancia en América se inicia en los Estados Unidos de Norteamérica y se replica en Canadá antes de sentar sus cimientos en el resto de Latinoamérica, cuyo factor de impacto como productora y gestora del conocimiento ha contribuido en gran manera a acercar la investigación desde la academia hacia la sociedad (Sierra, 2005).

En el esquema de la innovación se encuentran estas industrias creativas, mejor conocidas como economía naranja, cuya clasificación aportada por el Banco Interamericano de Desarrollo, incluye a las editoriales como industrias culturales convencionales que

están compuestas por cuatro grupos de actividades: industrias culturales convencionales; arte y patrimonio; creaciones funcionales, nuevos medios y software; y áreas de soporte para la creatividad. Los primeros dos grupos están más orientados a la industria cultural, por lo que incluyen actividades relacionadas con la construcción del patrimonio cultural y su transmisión. (Diamond y Astudillo, 2017, p. 6)

La figura 4 muestra la clasificación de este tipo de organizaciones que trabajan con el conocimiento y fomentan la transformación de las sociedades:

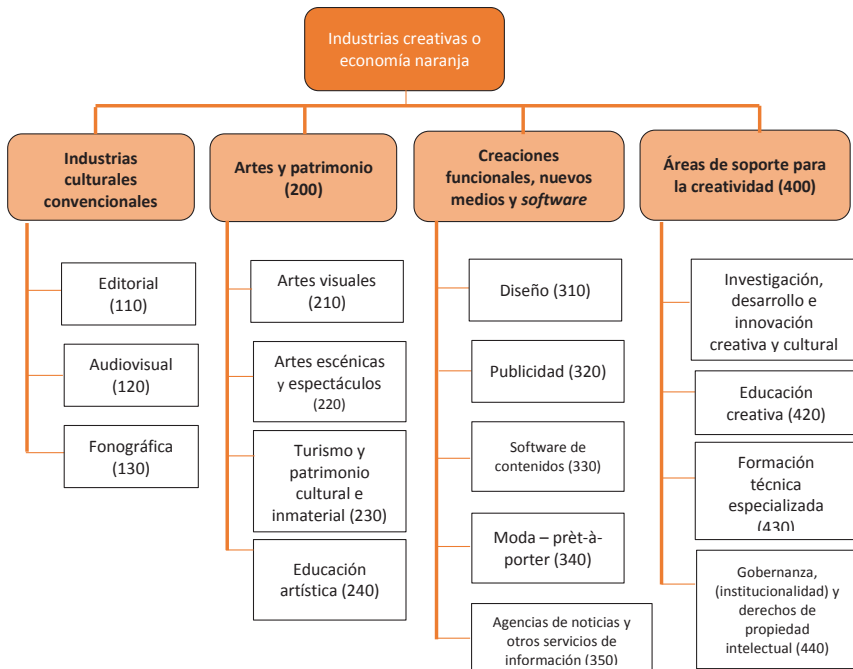


Figura 4. Esquema de las industrias creativas según la clasificación de actividades de economía naranja del BID (entre paréntesis el código clasificador).

Fuente: Diamond y Astudillo (2017).

3.2 Algunas editoriales universitarias en Latinoamérica

Como sector económico que involucra la generación de ideas y difusión del conocimiento, la economía naranja ha jugado un rol fundamental en la expansión del libro. Para entender su propagación en Latinoamérica, es necesario ahondar en los antecedentes que permitieron la réplica de editoriales universitarias desde México hasta Argentina, donde el primer movimiento americano se dio en la Universidad norteamericana Johns Hopkins (Baltimore, Maryland) que se funda en 1876 y trasciende como pionera en investigación de todo el continente americano. Para acentuar la labor efectuada en pro de la difusión de la actividad investigativa, funda en 1878 su propia editorial y ese mismo año materializa sus esfuerzos publicando la *American Journal of Mathematics* (1878) y al siguiente año realiza el lanzamiento formal de la publicación *American Chemical Journal* (1879), pero es a partir de 1881 cuando publica su primer libro. Esta editorial que nació como *The Press, the University's Publication Agency* (1878), cambia a *Johns Hopkins Press* en 1891 y finalmente se conoció desde 1972 con el nombre actual: *Johns Hopkins University Press* (Johns Hopkins University, 2019).

Como ejemplo de editorial universitaria, el modelo editorial de la *Johns Hopkins University Press* se afirma como una de las mayores editoriales universitarias del mundo, con una producción en libros impresos que se acerca a los 200 al año, 80 revistas académicas y también alberga el Proyecto MUSE, una colaboración innovadora con las Bibliotecas Sheridan en *Johns Hopkins University* lanzada en 1995, que brinda acceso en línea a más de 260,000 artículos de revistas y

410,000 capítulos de libros de 120 editores académicos para millones de estudiantes y lectores de todo el mundo. Adicionalmente, durante más de 20 años ha contado con el Proyecto MUSE -cuyo nombre proviene de la *Johns Hopkins University Press* y la Biblioteca *Milton S. Eisenhower* (MSEL) de la Universidad *Johns Hopkins* (JHU)-, una fuente confiable de versiones completas en texto completo de revistas académicas de muchas de las principales universidades y sociedades académicas del mundo. Actualmente, el Proyecto MUSE tiene más de 674 revistas de 125 editores y ofrece más de 50,000 libros de más de 100 editoriales (Johns Hopkins University, 2019).

Posteriormente, la Universidad de Chicago, cuyos inicios se remontan al año 1890, fundó *The University of Chicago Press* en 1891, poco más de una década después de la *Johns Hopkins University Press*. De su primer libro publicado vendió solo 5 ejemplares en los dos primeros años (*Assyrian and Babylonian Letters Belonging to the Kouyunjik Collections of the British Museum*, de Robert F. Harper), pero esto no hizo mella en la editorial, y para 1990 había publicado 127 libros y folletos, además de las publicaciones periódicas *Journal of Near Eastern Studies* (1884), *Journal of Political Economy* (1892) y la *American Journal of Sociology* (1895). Si bien en sus primeros tres años operó gracias al apoyo de editoriales particulares, retomó la responsabilidad total en 1894. Hoy en día ha crecido su tamaño y prestigio, llegándose a considerar la más grande de América: su división de libros ha publicado aproximadamente 280 libros al año, cerca de 14,000 libros desde su fundación, y cerca de 7,700 libros impresos, además de la publicación de 81 *journals* tanto en formato impreso como digital (University of Chicago Press, 2018).

A raíz de este antecedente, se fue replicando en ese país la industria editorial universitaria, que permeó también a Canadá antes de esparcirse por el resto de Latinoamérica (Revista de la Educación Superior, 1974). Para tener una idea de lo producido en la región, se muestra el desarrollo en esta área, donde no se pretende incorporar a todas las editoriales universitarias existentes, sino realizar un recorrido breve de la actividad en algunos países de Latinoamérica, de acuerdo con la información que pudo ser recopilada a través de diversos documentos dispuestos en la *web*.

Argentina

Argentina se encuentra entre los países latinoamericanos catalogados por contar con una industria editorial bastante desarrollada, sin embargo, es menos frecuente contar con el menor rango de edición universitaria de títulos en la capital del país, con respecto al resto de ciudades del interior. Este fenómeno ha hecho que las bibliografías universitarias locales (fuera de la capital) tengan una importancia alta en la difusión de saberes y un aporte a la cultura que las arraigan en el lugar, aunque estos datos no han sido presentados de manera estadística (De Sagastizábal, Rama y Uribe, 2006).

Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA): para De Sagastizábal, en el proceso de edición universitaria argentina son más relevantes las editoriales de universidades públicas, entre las cuales EUDEBA de la Universidad de Buenos Aires (UBA) constituye un caso emblemático (Mihal y Szpilbarg, 2019). Sin embargo, es importante resaltar que esta editorial “no es creada como

una herramienta dependiente de la universidad, sino que es creada por la universidad como su única accionista, salvo un 1% de las decisiones que van al sector privado, pero para poder conformarse como sociedad de economía mixta”(Mihal y Szpilbarg, 2019, p. 13).

Esta Editorial se crea en 1955, comenzando por un departamento ubicado en la Universidad de Buenos Aires, a la que pertenece. Asume de esta forma la publicación de la Revista de la Universidad de Buenos Aires que había sido creada en 1877 de forma irregular, cuya periodicidad fue desde 1877-1983 de frecuencia irregular; desde 1904-1930 de frecuencia trimestral; 1943-1975 de frecuencia anual (Catálogos UBA, 2014), siendo así una de las más longevas en la región. Posteriormente, se dio a la publicación de libros seriados sobre Filosofía y Letras, Ciencias Económicas, Agronomía y Veterinaria, y Derecho y Ciencias Sociales, lo que contribuyó a que en menos de cinco años de creada ya hubiera publicado más de ciento cincuenta títulos, lo que incluyó la apertura de dos librerías propias para su distribución. Uno de los hechos resaltantes en la historia de esta editorial fue la solicitud que el gobierno autoritario de 1996 realizó para que se destruyera la documentación que era anterior a ese año, lo que hizo que desaparecieran las actas de la editorial. A raíz de la denominada Noche de los bastones largos, donde recrudeció la represión en contra de estudiantes y docentes, el equipo editorial renunció en pleno.

De allí surge uno de los más famosos manifiestos en la historia de la ciencia argentina, el de José Boris Spivacow (1915-1994) el primer gerente general de Eudeba y quien tuvo la gestión más prolífica de

lo que se consideró en aquel entonces una de las editoriales más importantes del mundo. Asentada en la historia contemporánea latinoamericana, la historia de la divulgación científica argentina se refiere a este período como uno de los más productivos para editorial alguna:

Al abandonar la editorial Eudeba, Spavicow y su equipo dejan tras de sí 800 títulos (más de cien al año) y cerca de mil más en preparación, 281 reediciones, 11 millones de ejemplares vendidos, unas cuentas saneadas, un enorme y merecido prestigio y el ser considerada como una de las más importantes editoriales en todos los países de habla castellana. (Cazaux, 2010, p. 220)

Editorial de la Universidad Nacional del Cuyo (EdiUNC): la Universidad nace en 1939, pero no es sino hasta 1989 que nace la editorial EdiUNC (De Sagastizábal, 2002, p. 19). Entre sus objetivos, se encuentra desarrollar una política editorial específica y seguir insertándose como un sello editorial con identidad propia a nivel nacional e internacional, lo que alcanzaría mediante los productos y acciones de carácter innovador para el quehacer editorial y la difusión del conocimiento (EdiUNC, 2017). Con 30 años de vida cumplidos el 12 de agosto de 2019, René Gotthelf fue su primer editor en el año 1989, cuando surgió la oportunidad en la Universidad Nacional del Cuyo de ofrecerle a su propia comunidad universitaria un medio para desarrollar sus propios libros, dándole más prestigio a esta universidad pública. La producción editorial para el año 2001 era de aproximadamente 109 títulos en su histórico y una expansión de 15 títulos anuales, a lo que contribuyó su asociación a la Red de Editoriales de Universidades Nacionales (REUN) y la firma de

convenios de coedición y comercialización con editoriales del país y otras editoriales latinoamericanas. Adicionalmente, uno de sus aportes más destacados para aquel entonces fue la elaboración y edición del Manual de uso operativo para editoriales universitarias (De Sagastizábal, 2002), para unificar criterios y guiar al resto de las universidades.

Antes del año 2000, esta editorial ya funcionaba sin el financiamiento de la universidad, salvo para pagar el sueldo de los colaboradores, razón que la ha hecho pensar en el factor de rentabilidad más que otras editoriales universitarias, lo que se ve reflejado en el costo de los libros que produce para asegurar el margen de ganancias (De Sagastizábal, 2002). A través del Consejo Interuniversitario Nacional apoya en la edición de los textos universitarios que este ente coordina; el equipo de trabajo está compuesto por la dirección, donde se encuentran las unidades de asesoría, contabilidad y la coordinación de producción editorial; el diseño editorial y edición de imágenes, donde funcionan las unidades de corrección y edición de textos; y la unidad de comunicación y prensa. También cuenta con la librería universitaria donde se encuentran las unidades de derechos de autor y propiedad intelectual, y la unidad de desarrollo *web*, un equipo que hasta el momento recoge 22 colecciones y cinco áreas temáticas (EdiUNC, 2017).

Editorial de la Universidad Nacional del Litoral: siendo una universidad que abre sus puertas en 1919, la editorial mantiene una historia de producción de libros universitarios desde 1993, aunque mantenía una imprenta desde 1929 y para el año 2002 su estructura

enmarcada en un proceso de mucha profesionalización, había editado aproximadamente 366 títulos monográficos, un promedio entre 24 a 45 títulos anuales y 17 títulos de publicaciones periódicas (De Sagastizábal, 2002), privilegiando las publicaciones que ayuden con el acceso a la información de los estudiantes que alberga en su recinto universitario con ediciones más económicas que el precio del mercado, lo que incluye el tipo de formato e impresión.

Siendo parte de una universidad pública, la editorial destaca su independencia de criterio para tomar decisiones, el apoyo del rectorado ante su actividad y contar con sus propias librerías, lo que ayuda con la comercialización y distribución que se ha extendido a otros países. Según De Sagastizábal, su librería virtual fue considerada para el año 2002 como la más completa en las de su tipo en Argentina, y por su proceso completo se ha llegado a considerar como una de las más importantes del país. En la serie Publicaciones Digitales muchos de sus títulos, que se renuevan constantemente, se pueden descargar de manera gratuita (Universidad Nacional de Litoral, 2015) y para el año 2019, ya con 25 años contados desde su creación, publica anualmente más de 70 títulos que incluyen libros y revistas de todas las colecciones (UNL Noticias, 2019).

Brasil

Los datos de la primera década del siglo XXI indicaban que en este país el 20% de las editoriales universitarias publicaba en formato de video y audio, un 11% producía títulos en formato CD-ROM, y un 10% en *e-books* (De Sagastizábal, Rama y Uribe, 2006).

Editorial de la Universidad de São Paulo, EDUSP: siendo la editorial de una de las tres universidades públicas del estado de São Paulo, es considerada como una de las editoriales universitarias brasileñas más importantes; se fundó en el año 1962 y actuó como coeditora durante casi treinta años. Su departamento editorial fue creado en 1988 cuando comenzó el trabajo de seleccionar y publicar sus propios títulos, y desde esa época ha publicado más de 1,700 libros, alcanzado un alto estándar editorial, creando una identidad única y estableciendo nuevos puntos de referencia para la publicación académica en ese país. El nivel alcanzado por sus esfuerzos le hizo merecedora de importantes premios a lo largo de los años, convirtiéndose en una referencia para la calidad académica, científica y gráfica de su producción.

Con la misión de estimular y promover el desarrollo de la enseñanza y la investigación, la Editorial EDUSP se dedica a la publicación de trabajos relevantes en todas las áreas del conocimiento, destacando por la producción científica de la Universidad de São Paulo, sin limitarse a ella. Esta editorial busca servir a estudiantes, profesores e investigadores, pero también al público en general, difundiendo más allá de la academia el conocimiento producido en ella, que abarca libros de texto, investigaciones de vanguardia, obras clásicas, teorías científicas nacionales e internacionales contemporáneas, y estudios de los escritores y artistas brasileños más representativos (EDUSP, 2018).

Fundación Editorial UNESP: pertenece a la Universidad Estadual Paulista (UNESP), quien la fundó en 1987 bajo el nombre de Editorial

UNESP, pero posteriormente cambia su nombre a Fundación Editorial de la Unesp para difundir su desempeño a través de un nuevo modelo de organización social que estaba más en línea con la representatividad que la institución pretendía lograr, y convertirse en algo más que una editorial. Bajo la concepción de democratizar el conocimiento, se ha convertido en el medio principal de difusión entre la universidad y la sociedad brasileñas mediante la producción académica y científica, además de libros de autores y académicos reconocidos en Brasil y el exterior, ya que esta editorial tiene una colección con un importante número de obras clásicas y actuales, para lo cual cuenta con librerías, y tiendas físicas, virtuales y móviles propias (UNESP, 2013).

Uno de los logros innovadores de esta editorial a nivel de Latinoamérica fue la creación de la Universidad del Libro para establecerse como un brazo educativo de la Fundación Editorial UNESP, desde donde se dictan cursos, conferencias y reuniones realizados por profesionales y aspirantes del sector editorial, lo que se compagina con la labor de la Universidad pública a la que pertenece. También es pionera en Brasil al promover el acceso a la lectura a través de la colección digital 'Propg', que cuenta con textos que se producen en el programa de postgrado de la UNESP y los ofrece bajo la modalidad de la descarga gratuita. Forma parte de la Asociación Brasileña de Editores Universitarios (ABEU) y de la Asociación de Editores Universitarios de América Latina y el Caribe (EULAC, que al año 2018 estaba integrada por 327 editoriales) (UNESP, 2013).

Editorial de UNICAMP: como órgano de la Universidad Estatal de Campinas, esta editorial se fundó en 1982 con la misión de difundir obras de interés científico, técnico, literario, artístico y didáctico, pero todas preferiblemente ligadas al área universitaria. Entre la selección de los títulos a ser publicados, siempre se toma en cuenta la opinión de un equipo profesional que garantiza el mérito de la obra, donde forman parte de un Consejo Editorial siete docentes universitarios y dos representantes de la comunidad expertos en el área a evaluar. Esta editorial tiene en su haber más de 1,300 libros y un catálogo con más de 500 títulos disponibles, estando respaldada por la Asociación Brasileña de Editores Universitarios (ABEU) y desde el año 2002 ofrece dos veces al año una venta especial al público en general para que puedan adquirir sus publicaciones a precios solidarios que pueden llegar al 70% de descuento (Unicamp, 2015).

Chile

Aunque las publicaciones periódicas no son lo único que se publica mediante las editoriales universitarias, sí son, por lo general, las que resultan más promocionadas y conocidas debido a la vigencia de la información que transmiten. De Sagastizábal, Rama y Uribe (2006) explicaban que “para muchas universidades la existencia de esta clase de publicaciones hace a la imagen y al estatus del centro de investigación involucrado en su edición” (p. 153). Se refieren al caso de Chile, donde señalan que “es frecuente [...] que estas publicaciones en lugar de ser vendidas directamente o por suscripción se utilicen para el intercambio bibliográfico con otros

centros, o para promoción y difusión”(De Sagastizábal, Rama y Uribe, 2006, p. 153).

La Editorial Universitaria: nace en la Universidad de Chile en 1947 pero dio sus primeros pasos en 1943, cuando un grupo de estudiantes de ingeniería creó una cooperativa encargada de importar libros y publicar producción universitaria mediante material mimeografiado, debido a la imposibilidad de tener mejores opciones por causa de la Segunda Guerra Mundial. Lo que inició como un proyecto de pocos terminó siendo un espacio de divulgación científica de más de 1,500 estudiantes como accionistas, con el apoyo de la Universidad de Chile que decidió patrocinar el proyecto, afianzando los procesos de importación, publicación y distribución de libros para la venta (Somarriva Q., 2000).

Creada como una Sociedad Anónima que debía generar ingresos y beneficios comerciales a pesar de formar parte de una universidad pública, su nueva imprenta fue instalada en 1948 y posteriormente obtuvo un espacio en las bodegas de la Biblioteca Central de la Universidad. Aunque en 1957 sufrió un incendio en el área de prensa que destruyó todo, el taller se reconstruyó al siguiente año y allí funcionó hasta 1998 (Somarriva Q., 2000). Esta editorial se ha dedicado desde sus comienzos a difundir conocimiento en todas las áreas.

Su trabajo editorial abarca tanto publicaciones de divulgación general como textos especializados, de géneros tan diversos como el ensayo, la novela y la poesía, manuales, monografías, textos universitarios y diccionarios que conforman un extenso catálogo de libros y revistas

[...] El año 2000, la Editorial Universitaria, debido a una crisis financiera, se declaró en quiebra. Sin embargo, gracias al apoyo de algunos intelectuales y el esfuerzo de sus trabajadores, logró sobrevivir como una de las pocas y más longevas empresas editoriales chilenas en el ámbito de las humanidades, las ciencias y la educación. (Biblioteca Nacional de Chile, 2018).

Ediciones Universidad del Bío-Bío: la Universidad del Bío-Bío (UBB) es una institución universitaria de carácter público que se funda el nueve de abril de 1947 y en 1998 funda su editorial adscrita a la Dirección de Extensión, y cuya misión es la publicación y difusión del conocimiento generado por su universidad y el entorno al cual sirve por medio de los textos que publica, los cuales pasan por un proceso de validación de expertos en el área. Esta universidad pretende, a través de su editorial, consolidar su presencia y servir de agente transmisor del desarrollo social a nivel nacional e internacional. Entre otras actividades, desde inicios de la década del 2000 organiza la Feria del Libro Leído, y es parte de la Red de Editoriales de la Agrupación de Universidades Regionales (AUR) (Ediciones Universidad del Bío-Bío, 2018).

Editorial UV: la Universidad de Valparaíso es una universidad pública que fue creada el 12 de febrero de 1981 a partir de las escuelas que conformaban la Sede Valparaíso de la Universidad de Chile, por lo que es de carácter público. Su editorial se funda en 1991 con un primer libro icónico para la editorial y la universidad (Valparaíso, serie de textos de Pablo Neruda en verso y prosa) y bajo el nombre de Editorial UV. Añade en 2012 un giro a su línea editorial e inicia

la publicación de las colecciones Puerto de Ideas, Cartografías, Manifiestos y Revista Provinciana; posteriormente crea la colección Prosas en 2015, y la colección Académica en 2017. Este proyecto de cambio en la línea editorial permitió difundir el pensamiento y la poesía como parte de la misión universitaria que se encuentra directamente vinculada a la creación estética y cultural más allá de la función comercial, con base en la calidad y el valor literario. Su distribuidora lleva las publicaciones de esta editorial a once librerías en Chile y una librería ubicada en Los Ángeles (Estados Unidos), Argentina y España (Editorial UV, 2019).

Desde la refundación, esta editorial ha generado muy buenas críticas y se centra en la idea de que su catálogo tuviera tres líneas: la línea Pensamiento, dirigida a los ensayos y no tesis, la línea Cartografía, y la línea Poesía que busca recuperar el sentido hispanoamericano de la poesía más allá de los autores chilenos, para lo cual incluye tres sublíneas. La sublínea Traducción incluye a poetas fundamentales a nivel global; la sublínea Rescate se creó para darle oportunidad a autores históricos y de valor que nunca fueron publicados; la sublínea Poesía Inédita se arriesga a buscar aquellas obras que puedan ser apreciadas por su contenido. La línea Pensamiento no la hace equivalente con la filosofía; en ella se encuentra la sublínea Manifiestos con panfletos o textos cortos; las conferencias pertenecen a esta segunda línea. La Línea Cartografías tiene un sentido monográfico más académico e importante porque es inclusivo a los docentes de cualquier universidad (Gautier, 2014).

Colombia

De las publicaciones universitarias colombianas, entre un 22% al 24% estaba representado por revistas científicas, mientras que las revistas culturales estaban en el rango del 11% al 14%. Por otro lado, se ejemplificaba este rubro a través de la Universidad de Antioquia, que aparecía para el año 2006 con más de 25 revistas publicadas por las facultades (De Sagastizábal, Rama y Uribe, 2006).

Editorial de la Universidad Externado de Colombia: en el año 2018 contabilizaba más de 2,000 títulos publicados, siendo esta una de las más antiguas y reconocidas de Colombia, editando cerca de 136 nuevos títulos por año. Sus áreas de mayor difusión son las ciencias sociales con autores de la propia comunidad universitaria, además de ser coeditores de otras universidades y editoriales; una de sus fortalezas se encuentra en la traducción al español, donde obtiene derechos exclusivos. Los comités editoriales se rigen por políticas institucionales bien definidas para visibilizar su producción científica en todos los formatos disponibles (físicos y en digital), basados siempre en los principios de calidad (Universidad Externado de Colombia, 2019).

La importancia de esta editorial se asienta en que la Universidad del Externado de Colombia, al ser una universidad privada, dedica los fondos necesarios para mantener su infraestructura. Para conservar el reconocimiento universitario y profesional creado, publica textos y obras de consulta que abarcan las principales áreas del conocimiento, dándole un importante lugar a sus docentes

e investigadores. Entre otras actividades, las coediciones con entes nacionales e internacionales han tenido una valiosa recepción, porque se han enfocado en otras editoriales universitarias y comerciales, así como en diversos centros de educación superior. No se limita a la publicación de obras en español, ya que traduce obras cedidas mediante convenio con editoriales internacionales para obtener los derechos exclusivos.

Editorial Universidad del Rosario: nace en 1988 y pertenece a la universidad privada del mismo nombre; con la misión de afianzar la imagen de la Universidad como una institución donde se produce conocimiento de alto nivel, esta editorial ha dado pasos importantes para alcanzar sus objetivos, logrando estar certificada desde el año 2018 por las normas ISO 9001 de calidad, lo que garantiza su visibilidad y renombre, ya que fue la primera editorial universitaria en recibir tal distinción en Colombia. Su producción abarca casi 80 libros y diez revistas académicas anualmente, además de disponer del 80% de su catálogo en formatos digitales. Su fondo privilegia tres tipos de textos: los libros resultado de investigación, los libros de texto y los de interés general (Editorial Universidad del Rosario, 2018).

Mediante el apoyo a docentes e investigadores se impulsa el criterio de las publicaciones, donde se cuenta con el 80% del catálogo en formato digital. La misión de la editorial se centra en la edición, publicación y difusión del conocimiento para los autores que se encuentren a la vanguardia en sus áreas del conocimiento, y para cumplirlo abarcan áreas de humanidades, administración, ciencias sociales, ciencias naturales, y ciencias de la salud.

Editorial UN: la Universidad Nacional de Colombia es una universidad pública que inició su producción editorial en la década de 1950 con dos unidades que realizaban sus publicaciones, una de ellas era la Imprenta Universidad Nacional que pertenecía al Estado colombiano (Ministerio de Educación Nacional) y la propia editorial de la Universidad; estas dos vías crearon colecciones de libros y revistas a un nivel importante, pero sin una política unificada. Para resolver la situación, en 1997 la Universidad formó la editorial Unibiblos, quien se encargaría de editar, imprimir, distribuir y vender las publicaciones (Editorial UN, 2018).

La editorial Unibiblos funcionó como tal hasta el año 2008, enfocada más a la impresión que a la función editorial completa; ese mismo año se creó y organizó la Editorial Universidad Nacional de Colombia con funciones de edición, promoción y mercadeo (Acuerdo 026 de 2008, mediante Acta 011 del 2 y 3 de octubre, ‘Por el cual se crea la Editorial Universidad Nacional de Colombia’). Ese mismo acto administrativo crea el Sello Editorial de la Universidad Nacional de Colombia, que terminó funcionando en su administración y consolidación de criterios bajo el nombre de Editorial UN. Depende administrativamente de la Vicerrectoría de Investigación y su misión es alcanzar el reconocimiento, promoción, coordinación, articulación y fortalecimiento de los procesos editoriales académicos y de investigación en el país, para visibilizar su producción. Ha alcanzado gran parte de su misión al ser una de las cinco primeras editoriales reconocidas por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia, Colciencias; hoy en día cuenta con la “producción editorial más alta

del sector universitario del país y somos uno de los Sellos Editoriales de mayor referencia para autores y lectores del sector editorial en Colombia” (Editorial UN, 2018, § 1).

Costa Rica

Todas las universidades públicas de este país poseen editoriales, lo que fue comprobado por De Sagastizábal, Rama y Uribe (2006) y también han impulsado las coediciones, manteniendo la producción a pesar de haber sufrido (al igual que Panamá) todos los problemas producto de inestabilidades políticas y económicas, haciendo más difícil determinar un financiamiento adecuado. Esta situación se mantiene (por diversos motivos a estudiar) en la actualidad.

Editorial de la Universidad de Costa Rica (Editorial UCR): a nivel de Latinoamérica, la última de las regiones en desarrollar su industria editorial universitaria fue Centroamérica (Guerra González, 2013) y nace con la Editorial de la Universidad de Costa Rica (Editorial UCR) en 1943. Publicó el primer título en prensa propia ese mismo año, el cual fue registrado sin sello editorial, labor que se llevó a cabo en el año 1946 a través de la Asociación Editorial Universitaria cuyo Consejo Directivo dependía de la Rectoría y donde participaron docentes, graduados y estudiantes, quienes aportaban de sus propios ingresos para financiar cada publicación por cuanto no se contaba con presupuesto; se trataba de un esfuerzo sin políticas editoriales ni procedimientos definidos, donde se buscaba impulsar la actividad editorial de manera empírica. Este proceso se transformó en la década de 1970 cuando se estableció el

modelo que rige en la actualidad y pasa a denominarse Editorial de la Universidad de Costa Rica (Editorial UCR).

Editorial Universidad Nacional EUNA: perteneciente a la Universidad Nacional -una universidad pública que cuenta con prestigio a nivel nacional e internacional-, su editorial se inaugura en 1976 y está dirigida por el Consejo Editorial, cuyo nombramiento es a cinco años sin reelección inmediata para democratizar y desconcentrar su función, siempre manteniendo el buen nombre de la Universidad. Bajo el nombre de EUNA, tiene como finalidad la promoción e incentivo de publicaciones de trabajos en todas las áreas del conocimiento, artes y cultura, con presupuesto propio emanado de sus ventas y las donaciones voluntarias que reciba.

Esta universidad está dedicada a la investigación y se encuentra posicionada en el *ranking* a nivel mundial, y ello se ha demostrado en una editorial que promueve la difusión del conocimiento académico proveniente de sus propias actividades en el entorno artístico, cultural, histórico, literario y científico (ciencias exactas, ciencias naturales, ciencias sociales, educación, literatura, arte y publicaciones periódicas). Hasta el año 2013 contaba con un fondo de aproximadamente 250 títulos, y la editorial EUNA aspira a publicar una cifra cercana a los 35 títulos al año, entre libros y publicaciones periódicas especializadas (EUNA, 2013).

Editorial EUNED: el proyecto de creación de la Editorial EUNED fue presentado en el año 1979, como parte de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, aprobado por la Junta Universitaria,

quien la percibió como una empresa que podría tener buen futuro. Es una de las máximas productoras de publicaciones didácticas para la educación superior y una de las más importantes en este renglón a nivel de Latinoamérica. Al cierre del año 2018 mantenía un catálogo con más de 1,000 títulos activos y un registro histórico de 5,000, ampliando su oferta con diversas líneas que están dirigidas a todo tipo de lectores y un importante número de revistas especializadas (Universidad Estatal a Distancia, 2019; Editorial Uned, 2019).

Sus dos líneas principales de edición son para la producción de libros para la educación superior a distancia, sentando un precedente en cuanto a la cantidad que produce y el alcance de lectores que abarca; la otra línea principal se encarga de producir textos de interés general que van más allá del espacio académico, con mayor sentido comercial. Tiene una visión empresarial que asegura la calidad continua, a lo que se suma la certificación de su sistema de gestión y promoción de formas novedosas de publicación, desde la lectura pedagógica hasta la cultural para todos los públicos. Al año 2019 tiene un catálogo con más de 5,000 títulos en su histórico y 1,000 títulos activos; siempre se encuentra adquiriendo la tecnología necesaria que requiere para su producción editorial, invirtiendo una cantidad importante en este rubro (Editorial Uned, 2019).

Ecuador

De acuerdo con De Sagastizábal, Rama y Uribe (2006), en la producción de publicaciones periódicas universitarias de Ecuador, estas sirvieron como medio de promoción a los libros, lo que

facilitó abrir el mercado de las ventas a los libros a través de las publicaciones periódicas mediante una campaña intensa.

Editorial Mar Abierto: en la universidad pública laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) la función de la editorial se concentró durante sus primeros años en responder a la región de Manabí donde no había editoriales, publicando libros que respondieran a las necesidades culturales, económicas y académicas del área, bajo la coordinación del Departamento de Edición y Publicación Universitaria. Creada en el año 2000, al cierre del 2018 ya tenía una colección con más de 150 publicaciones en las áreas de Administración, Ciencias Exactas, Ciencias Sociales, Educación, Naturaleza, Salud, Servicios, Tecnología, Ingeniería, Congresos, talleres y eventos científicos (ULEAM, 2018).

Así mismo, contribuye a la visibilidad de la producción intelectual de su entorno universitario, facilitando la difusión de obras literarias de diversa gama, e importando y comercializando material bibliográfico al alcance de la comunidad universitaria y externa (Diario La Hora, 2006). En el año 2012 había producido 25 publicaciones, ubicándose en tercer lugar entre las universidades con mayor producción. Para 2016, el terremoto de abril ocasionó destrozos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; del tercer piso donde funcionaba la editorial se rescataron aproximadamente 6,000 ejemplares y la producción continuó, aunque en menor medida (Diario El Telégrafo, 2016).

Editorial Abya Yala-UPS: la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) surge en 1994, cofinanciada por el Estado (pública) para impartir carreras en las áreas de administración y economía, ciencia y tecnología, ciencias de la vida, ciencias sociales y del comportamiento humano -humanidades-, y educación. Esta necesidad hizo que pensara en adoptar un proyecto de editorial para promover el conocimiento creado en sus aulas por profesores y estudiantes, con lo cual el movimiento salesiano incorpora a sus filas una editorial que ya venía evolucionando desde la década de 1970, también perteneciente a los salesianos: la Editorial Abya Yala (UPS, 2019). En este país el proceso de acreditación ha hecho que las universidades aumenten su producción editorial a raíz de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Superior, ya que la publicación es un requisito indispensable para los docentes de tiempo completo (Cobo, 2018), pero también resultó en una oportunidad para que las universidades presentaran sus propuestas editoriales.

La historia de la editorial inicia en 1975 de la mano de su creador, el padre Juan Bottasso, publicando alrededor de 140 títulos bajo el nombre de la Editorial Mundo Shuar, una serie enciclopédica para registrar la cultura de los indígenas ecuatorianos Shuar. En 1980 este trabajo se realizó con otras etnias y la experiencia editorial se extendió a otras etnias bajo el sello Mundo Andino. Para 1983 estos dos sellos ya habían publicado más de 200 títulos, cobrando notoriedad los temas indígenas para las áreas antropológicas y sociológicas latinoamericanas. Bajo esta premisa nace la editorial Abya Yala, ahora de la mano de la Universidad Politécnica Salesiana, “término

con el que los indios Kuna (Panamá) denominan al continente americano en su totalidad” (Abya Yala, 2018, § 5), e incorporando la extensión UPS. El proyecto editorial de la Universidad Politécnica Salesiana y Editorial Universitaria Abya Yala-UPS se fundamenta en revistas indizadas y libros arbitrados, cumpliendo procesos de registro del *Open Journal System* (OJS), además de ser la primera editorial en el país en vender libros por Internet y realizar la edición digital (Abya Yala, 2018a).

Editorial Universitaria UTE: en 1971 se creó el Instituto Tecnológico Equinoccial UTE, ente de carácter privado que nace para ofrecer carreras académicas no tradicionales, tales como salidas intermedias de carácter técnico y tecnológico, ajustándose a las necesidades de instituciones universitarias donde la investigación científica y la innovación les otorgaran el nivel de otras universidades de mayor renombre. Al estar comprometida con la calidad educativa del país, se dedicó a aumentar la formación continua de sus docentes y a buscar la acreditación de sus programas académicos, labores importantes que no estarían completas sin la creación de un sello editorial propio.

Aunque de reciente creación, la Editorial Universitaria UTE nace en febrero del 2016 con el objetivo de publicar las propuestas de docentes y estudiantes que entraran en concordancia con el esfuerzo realizado por la Universidad para coadyuvar con la academia y el entorno cultural, prestando especial atención en la calidad y el beneficio social de sus publicaciones. Para ello se sirve de los cinco centros de investigación en las áreas biomédicas, de investigación

genética y genómica, salud pública y epidemiología clínica, enfermedades crónicas no transmisibles, e investigación en salud oral. Entre sus revistas destaca Enfoque UTE (Facultad de Ciencias de la Ingeniería e Industrias), que para el 2019 se posiciona como la primera revista en el Ecuador y la 178 en Iberoamérica -según el *ranking* internacional de la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico (REDIB) y *Web of Science*-, mientras que los libros publicados en 2018 -producto del trabajo intelectual de sus docentes e investigadores- alcanzaron la cifra de 17, un incremento del 33% con respecto a su producción total (UTE, 2019).

México

Junto con Argentina, entre las décadas de 1940-1970 del siglo XX, el sello mexicano de publicación se dio a conocer por toda Latinoamérica, de lo que no escapaban los libros universitarios; ya para la primera década del siglo XXI, existían aproximadamente cien editoriales universitarias, aunque la mayoría de ellas (más de sesenta) no estaban registradas en la oficina local del ISBN, lo que todavía hasta la fecha ha afectado las estadísticas de este país (De Sagastizábal, Rama y Uribe, 2006).

Editorial UNAM: el estudio de Guerra González (2013) explica que, desde 1554, la Real y Pontificia Universidad de México presenta antecedentes como emprendedores en la edición de libros desde la universidad, pero que no es sino hasta el año de 1910 cuando la actividad formal de editoriales universitarias hace su aparición en este país en la Universidad Nacional de México

(UNAM), universidad pública que regula el proyecto de la hasta ahora conocida como Editorial UNAM en 1936 -denominada para aquel entonces como Imprenta Universitaria-.

Los servicios editoriales los ofrece a través de la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial (DGPYFE), unidad vinculada a la Coordinación de Difusión Cultural encargada de gestionar la actividad editorial de la Universidad para consolidar sus procesos. Con esta finalidad ha estado funcionando al frente de la producción, lo que generó en el año 2015 cinco nuevos catálogos entre los que destacan el catálogo de ciencias sociales, el catálogo de derechos de autor y el catálogo de libro de texto. Ese mismo año la descarga de libros gratuitos cerró con más de 38,000 descargas, aproximadamente 3,201 títulos para comercializar a través de su tienda electrónica y una venta de 482 ejemplares (Publicaciones UNAM, 2015), mientras que en el año 2016 depuraron el catálogo de su tienda en línea y pusieron a disposición de venta y descarga 2,204 libros impresos, 83 libros electrónicos y 33 más bajo el formato de impresión bajo demanda (Publicaciones UNAM, 2016).

Editorial Universidad Veracruzana: conducida bajo la política de acceso abierto, nace en 1957 la Dirección Editorial de esta universidad pública que ha divulgado el conocimiento a través de su revista emblemática, la cual también nace ese mismo año (*La Palabra y el Hombre*). Aunque nacieron de la mano de esta editorial otras publicaciones, la mayoría tuvo una vigencia corta o mediana, pero lo que le ha dado relevancia ha sido tener entre sus filas a autores como Carlos Fuentes, Gabriel García Márquez, Carlos Pellicer, Charles

Darwin, León Tolstoi, y Miguel de Cervantes, entre otros. Cuenta con un catálogo de publicaciones en formato impreso, bajo demanda y electrónico y distribuye a nivel mundial. Las colecciones de ficción, biblioteca, biblioteca del universitario, serie conmemorativa Sergio Galindo, Sergio Pitol Traductor, Entremares, Clásicos Mexicanos, Textos Universitarios, Rescate, Biblioteca Veracruzana, Serie Especial, Quehacer Científico y Tecnológico, y Cuartel de Invierno (Dirección Editorial de la Universidad Veracruzana, 2019).

Cifras de la Universidad Veracruzana señalan que “en México las editoriales universitarias producen 20 por ciento del tiraje nacional de la industria del libro y esto representa el doble de lo que produce el resto de las universidades latinoamericanas” (Universidad Veracruzana, 2019, § 1), aunque a entender de Karp Mitastein (2007), esta industria estaba lejos de la modernidad. Para esta autora, el proceso (a la fecha de publicación del artículo) era más parecido a talleres de servicio editorial que publicaban sin lineamientos definidos ni otorgar la importancia que tenía la edición universitaria. Lo cierto es que, al margen de lo que fue, es indudable que el mercado mexicano se mantiene entre los primeros (sino el primero) países latinoamericanos que a través de este medio contribuyen a la difusión y desarrollo de la cultura y la ciencia.

Editorial Universitaria: en su período anterior esta editorial fue conocida como Publicaciones UANL, perteneciente a La Universidad Autónoma de Nuevo León, institución pública fundada en 1933 con sede principal en el área Metropolitana de Monterrey. A pesar de que las publicaciones de esta universidad se inician en

1944, fue en 1996, al crearse la Secretaría de Extensión y Cultura, que la Editorial Universitaria se asentó en su primera sede ubicada en la Rectoría de la universidad, junto con la Imprenta Universitaria; posteriormente se mudó a la Biblioteca Magna Universitaria, para finalmente asentarse en 2011 en la Casa Universitaria del Libro, en el centro de Monterrey.

Desde la Casa Universitaria del Libro UANL se difunden y promocionan los productos editoriales universitarios, al ser el espacio especializado para la producción editorial, promover su bibliografía, incentivar la lectura y acercar al público a la producción intelectual y artística de la Universidad. La visión de ofrecer a la comunidad universitaria las publicaciones que requieren y producen (entre otros) los docentes e investigadores, se ha mantenido desde sus inicios a través de su catálogo histórico, sus colecciones editoriales y libros de descarga gratuita. Cuenta con servicios editoriales de asesorías sobre prácticas editoriales (que incluye el diseño y la edición), sobre edición e impresión en diversos formatos (impresos y digitales), así como la gestión de trámites de ISBN, ISSN y códigos de barra (Editorial Universitaria UANL, 2019).

Otros esfuerzos

En Latinoamérica también se pueden referenciar muchos casos exitosos, donde se pueden destacar no solo casas editoriales universitarias, sino también redes nacionales, en algunos casos, desde México hasta Argentina. No es posible mencionarlas todas, pero sí realizar un breve recuento de algunas por el hecho de demostrar el

asociacionismo, término utilizado por Costa y De Sagastizábal para referirse a “la capacidad de generar junto a sus pares instituciones que los representen y los fortalezcan en sus demandas y objetivos” (p. 164). En la figura 5 se presentan algunas de estas redes:

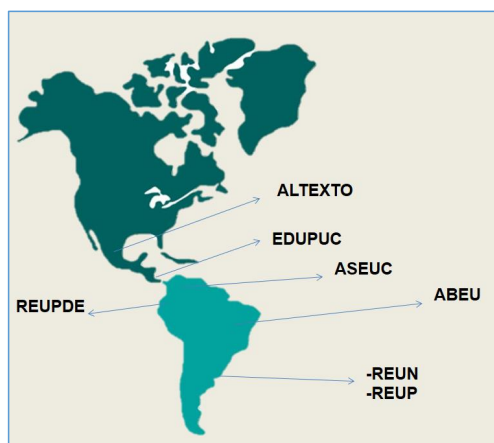


Figura 5. Redes editoriales latinoamericanas.

Fuente: elaboración propia (2020).

Argentina: el año 1995 fue crucial ante la divergencia entre universidades públicas y privadas, lo que dio lugar a dos redes de carácter nacional durante el mismo año: la Red de Editoriales de Universidades Nacionales (REUN), y la Red de Editoriales de Universidades Privadas (REUP). La Red de Editoriales de Universidades Nacionales (REUN), como parte de las universidades nacionales argentinas, cuenta con 46 editoriales, favorece la promoción, producción, transmisión y circulación del conocimiento y la producción científica y literaria de las universidades asociadas bajo la forma de productos editoriales, propiciando la creación, el respaldo financiero y crecimiento de las editoriales que la conforman,

pero también sirve para facilitar el intercambio de información, compartir e implementar el uso de adelantos tecnológicos en la edición que va más allá del soporte impreso, y responde a la regionalización de las actividades y programas de la red (Giménez-Toledo, 2018).

Cuba: debido a su sistema político, no tiene editoriales universitarias privadas, por lo que las que se encuentran establecidas funcionan a modo de red. En la actualidad cuenta con 18 editoriales universitarias a saber: Editorial Félix Varela; Educación Cubana; Editorial CUJAE; Escuela Latinoamericana de Ciencias Médicas; Ediciones Cúpula; Editorial UH; Editorial Universitaria; Editorial Deportes; EDICENSA; Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas; Instituto de Ciencia Animal; Estación Experimental de Pastor y Forrajes “Indio Hatuey”; Universo Sur; Editorial Feijóo; Ediciones Universidad de Camagüey; Editorial Académica Universitaria; ConCiencia Ediciones; y Ediciones UO (Editorial Universitaria Félix Varela, 2014).

Brasil: la Asociación Brasileira de Editoras Universitarias se crea en 1987 y agrupa a 124 editoriales, cuya misión es actuar en el desenvolvimiento de la cultura editorial universitaria de modo corporativo y ético, ofreciendo soluciones, productos y servicios adecuados a las necesidades de sus asociados, instituciones con las que mantiene convenios y lectores, contribuyendo a las políticas del libro y la lectura en el país (Associação Brasileira das Editoras Universitarias, ABEU, 2018). La Revista Verbo, la Coleção Nordestina y los Livros ABEU son los tres grandes productos para

una editorial cuyos objetivos se centran en la promoción de sus productoras asociadas, contribuyendo al proceso de producción, comercialización y divulgación.

Esta red realiza actividades de perfeccionamiento del recurso humano en el campo editorial destinado básicamente a sus asociados; fomenta el intercambio entre los asociados y entidades del país y el exterior; colabora con los asociados para ampliar su participación en ferias, exposiciones tanto en el país como en el exterior; facilitan servicios de información comercial, jurídica y bibliográfica a los asociados, así como promueven o participan en campañas que incentiven el hábito de la lectura y el gusto por el libro. Además, para cumplir con estas actividades, ABEU observará los principios de legalidad, impersonalidad, moralidad, publicidad, economicidad y eficiencia, y no hará distinción alguna en cuanto a etnia, nacionalidad, condición social, sexo, o credo (ABEU, 2018, artículo 4).

Colombia: en 1990 se funda la red denominada Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC), como una entidad sin fines de lucro donde se congregan 67 universidades a nivel nacional, cuyo objetivo es el trabajo en conjunto por el desarrollo de la edición del libro universitario en Colombia. Esta Asociación busca en su crecimiento mantener la socialización, divulgación y comercialización de la producción, asentado en la meta de integración de editoriales universitarias en el país, tanto en formato impreso como en formato electrónico (ASEUC, 2019). Los objetivos de ASEUC son:

- Integrar activa y participativamente las diferentes editoriales universitarias de Colombia.
- Divulgar los textos universitarios colombianos en los contextos nacional e internacional.
- Incentivar la investigación en nuevas tecnologías relacionadas con el libro universitario.
- Contribuir al desarrollo del sector universitario con la formación y capacitación de escritores, editores y librerías.
- Informar a las universidades asociadas la realización de cursos, talleres, ferias del libro, congresos y foros con el fin de promover el desarrollo conjunto de proyectos entre las universidades de Colombia y de Hispanoamérica.
- Capacitar a los miembros de las editoriales asociadas, en temas relacionados con la educación (ASEUC, 2019, § 2).

Ecuador: en este mismo esfuerzo de asociacionismo se encuentra Ecuador, ya que para 2010 se crea la Red de Editores Universitarios y Escuelas Politécnicas del Ecuador (REUPDE), pero se destaca la presencia de dos sellos editoriales universitarios: Mar Abierto de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (creada en el año 2000) y Abya Yala-UPS de la Universidad Politécnica Salesiana (Matute Bravo, 2017).

México: realizando un recorrido por las cifras producidas por estas editoriales, se presenta el estudio de Giménez-Toledo, Tejada-Artigas y Mañana-Rodríguez (2018), quienes revelan que los tres tipos de libros que más se publican en las editoriales universitarias latinoamericanas son los científicos (86%), los libros de divulgación científica (70%) y las tesis y trabajos similares (51%).

Los motivos de este comportamiento también fueron estudiados, ya

que el 94% de los editores utilizan como criterio para publicar el factor científico que despierta interés y la calidad de la obra, lo que indica que este aspecto priva más allá de otros factores como la rentabilidad, cuyo porcentaje de respuesta llegó al 70%. Es decir, el ambiente universitario de las editoriales todavía va hacia la cientificidad en sus publicaciones. Esto se presenta en la figura 6:



Figura 6. Tipos de libros que publican las editoriales universitarias latinoamericanas.

Fuente: Giménez-Toledo, Tejada-Artigas y Mañana-Rodríguez (2018).

Al publicar, se debe tomar en cuenta que han sido las editoriales comerciales quienes disponen de una mayor cantidad de recursos para la publicación, sin embargo, el estudio 2012-2015 de las Agencias Nacionales de ISBN demostró que las editoriales universitarias latinoamericanas aumentaron en este mismo período su registro de títulos en un 10%, señal de que se mantienen en el mercado con tendencia a aumentar esta producción, es decir, pasaron de un promedio de 10 títulos en el año 2010, a 12 títulos para el 2015, decreciendo en Panamá esta cifra en 2.4% con respecto al

año inmediatamente anterior, donde se presentó un inusual registro de las obras cartográficas del Instituto Geográfico Nacional Tommy Guardia, lo que hizo que en 2013-2014 las estadísticas lo mostraran como el país con mayor número de títulos registrados (32%), seguidos de Costa Rica (20%) y República Dominicana con un 18% (Agencias Nacionales ISBN, 2015).

En el período anteriormente mencionado, Panamá presentaba una estimación poblacional de 3,9 millones de personas, una tasa bruta de matrícula de tercer nivel de enseñanza del 43,5%, y una tasa neta para el segundo nivel de 76,4%. Con estos datos, su producción editorial reflejaba al año 2014 la cantidad de 2,975 títulos con ISBN y una variación porcentual anual del número de títulos con ISBN 2014/2013 de 6.9% (Agencias Nacionales ISBN, 2015).

Para desarrollar la actividad académica a través de las editoriales universitarias, se debía concientizar la necesidad de mantener unas líneas y directrices comunes que permitieran aumentar la calidad, la producción y la normalización de la función editorial, una red que trascendiera a la universidad y al país, ya que el incremento en la promoción de la actividad editorial debía abarcar toda la región.

Se mencionaron anteriormente las redes nacionales, pero existía la necesidad de traspasar el ámbito local para diseminar el conocimiento proveniente de estas casas y formalizar redes que permitieran acercar al lector latinoamericano a la producción literaria y científica que se estaba desarrollando en su propio continente (ver figura 7). Esto funcionaría mediante el intercambio de proyectos estratégicos

más allá del libro, porque en ello intervenía la profesionalización constante e intercambios de experiencias editoriales.



Figura 7. Otros esfuerzos de asociacionismo: redes internacionales.

Fuente: elaboración propia (2020).

Bajo esta premisa, la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC) se conforma el 26 de agosto de 1987 y para el cierre del año 2018 ya eran 327 las editoriales que formaban parte de estas asociaciones nacionales integradas en EULAC (Giménez-Toledo, Tejada-Artigas y Mañana-Rodríguez, 2018, p. 2) y hasta el año 2019 estaba constituida por diecinueve países asociados y 413 editoriales, que pueden observarse en la tabla 2 (EULAC, 2019).

Tabla 2. Países y editoriales que integran EULAC al cierre del año 2019

País	Universidades	Privadas	Públicas
Argentina	67	25	42
Bolivia	8	2	6
Brasil	110	39	71
Chile	19	11	8
Colombia	66	45	21
Costa Rica	5	-	5
Cuba	5	-	5
Ecuador	21	9	12
El Salvador	3	3	-
Honduras	1	-	1
Guatemala	1	-	1
México	65	15	50
Nicaragua	1	-	1
Panamá	2	-	2
Paraguay	4	1	3
Perú	25	22	3
República Dominicana	5	4	1
Uruguay	2	1	1
Venezuela	3	2	1
	413	179	234

En EULAC hay temas en la agenda que pasan por revisar de manera conjunta aspectos como la distribución, la producción de libros electrónicos, y que la circulación de la producción editorial pueda garantizar que lo producido por los académicos llegue al público. De los veinte países participantes hoy en día se encuentran: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Honduras, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela (EULAC, 2019).

En el año 2003 los países centroamericanos convinieron en crear el Sistema Editorial Universitario Centroamericano (SEDUCA), un ente que agrupa las diversas áreas del conocimiento para fortalecer la difusión de valores, la transferencia de conocimiento, la identidad regional y la cooperación interuniversitaria a través del campo editorial. Al año 2019, estaba conformada por 17 editoriales universitarias que pertenecen a las siguientes universidades (SELA, 2017):

- la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) en Guatemala;
- la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y la Universidad Nacional de Agricultura (UNAG) de Honduras;
- la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua (UNAN-MANAGUA) y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León (UNAN-León);
- la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Técnica Nacional (UTN), la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) de Costa Rica y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR);
- la Universidad de Panamá (UP), Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) y la Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS);
- la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) de República Dominicana;
- la Universidad de El Salvador (UES) en El Salvador.

Pertenece al Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), un organismo creado para la renovación institucional en las universidades centroamericanas, que tiene como objetivo promover la integración regional, y particularmente la integración y el fortalecimiento de la educación superior pública en las sociedades de América Central y República Dominicana. En sus inicios fue la Editorial Universitaria Centroamericana (EDUCA) con sede en Costa Rica (Universidad de Costa Rica, 2013) y posteriormente pasó a ser SEDUCA, con sede en Guatemala (SELA, 2017); sus objetivos son:

- Editar, producir y distribuir el material bibliográfico de interés para la población centroamericana.
- Promover y divulgar la producción editorial centroamericana.
- Seleccionar títulos de obras y documentos que contribuyan a los fines de integración, conservación de los recursos naturales y desarrollo de la región centroamericana y sus habitantes.
- Gestionar los recursos que permitan desarrollar el programa del SEDUCA.
- Utilizar los recursos propios y potenciales de cada una de las editoriales miembros para el cumplimiento de los fines del Sistema.
- Aprobar los proyectos editoriales y las obras por publicar con el sello del SEDUCA.
- Informar anualmente al CSUCA las labores desarrolladas.
- Promover proyectos de cooperación, de intercambio de experiencias y capacitación técnico-profesionales entre las editoriales del Sistema. (Consejo Superior Universitario Centroamericano, 2016, pp. 14-15)

El entorno de las editoriales universitarias panameñas

Resumen del capítulo

- 4.1 El proceso de gestión de las tres editoriales universitarias públicas en Panamá durante el período 2014 - 2018
- 4.2 Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro (EUPAN) de la Universidad de Panamá
- 4.3 Editorial Universitaria de la Universidad Tecnológica de Panamá y su sello editorial «Editorial Tecnológica»
- 4.4 La Dirección Editorial de la Universidad Especializada de las Américas
- 4.5 Evaluación y acreditación universitaria en la producción editorial
- 4.6 Vinculación de la gestión de las editoriales universitarias con las políticas de docencia, investigación y extensión en las universidades de Panamá
- 4.7 Mecanismos bibliométricos de las publicaciones universitarias locales para la transferencia del conocimiento
- 4.8 Editoriales emergentes: retos de la edición universitaria en la era digital

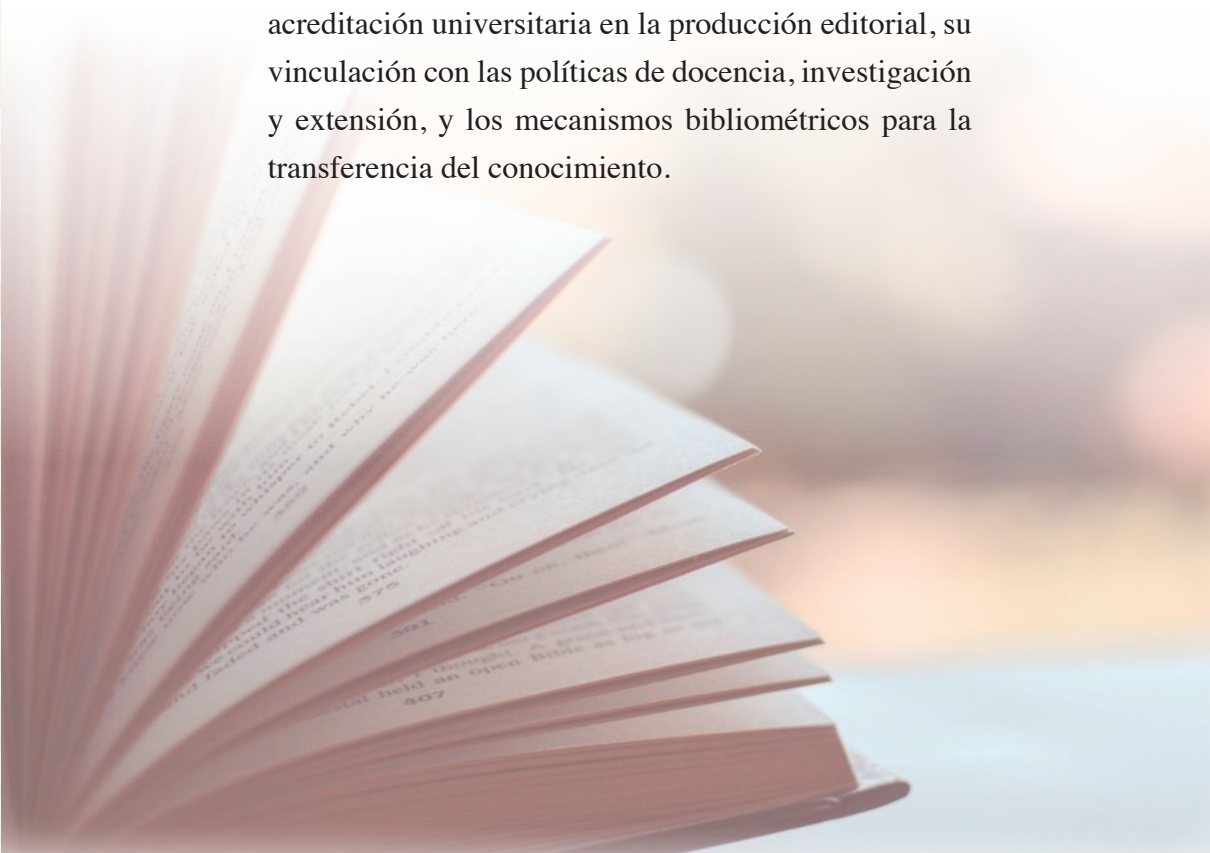
Objetivo:

Revisar la situación de las universidades panameñas en el entorno nacional y el proceso de gestión de las tres editoriales universitarias públicas existentes.



Resumen del capítulo

Se destaca el caso de las editoriales universitarias panameñas, enfatizando en las que pertenecen a las universidades públicas. Se trata el tema de evaluación y acreditación universitaria en la producción editorial, su vinculación con las políticas de docencia, investigación y extensión, y los mecanismos bibliométricos para la transferencia del conocimiento.



4.1 El proceso de gestión de las tres editoriales universitarias públicas en Panamá durante el período 2014 - 2018

En la ruta de la investigación científica se dice que, si los resultados no se publican, equivale a que no existan; esto es así para el mundo académico y científico, porque no hay referencias de lo que cada investigador, en las áreas de las ciencias sociales, humanas, científico-técnicas, de ciencias de la salud, las experimentales y las tecnológicas, está aportando al conocimiento. Por otro lado, los medios que siempre contribuyeron a esa visibilidad fueron las editoriales a través de los libros y posteriormente las revistas, hasta la llegada de la Internet que masificó la publicación de los resultados y quitó, en gran medida, el control de la editorial sobre qué publicar y qué no. A continuación, se presenta el proceso de gestión de las tres editoriales pertenecientes a universidades públicas panameñas durante el período 2014-2018. En la figura 8, se presenta información general de las tres editoriales:



Figura 8. Editoriales universitarias públicas panameñas.
Fuente: elaboración propia (2020).

4.2 Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro (EUPAN) de la Universidad de Panamá

Esta editorial promueve, organiza, dirige y regula “la política institucional en materia de publicaciones con el Sello Editorial y será la única autorizada para otorgar dicha rúbrica en el pie de imprenta de todas las obras aprobadas por el Consejo Editorial Universitario” (EUPAN, 2019a, § 1). Los servicios que ofrece están vinculados a la edición, producción y publicación de libros, manuales, poesía, ensayo, teatro, narrativa, ciencia, técnica, estudios sociales, de filosofía, política y economía, entre otros, no solo orientados a la Educación Superior, sino al público en general (EUPAN, 2019a).

Historia

La Universidad de Panamá (UP) fue fundada en 1935 y su editorial universitaria en junio de 1969; esta editorial inicia sus labores en septiembre de ese mismo año. Su primer director fue el Doctor Carlos Manuel Gasteazoro, quien la organizó y contrató al personal administrativo que se encargaría de su funcionamiento, estableciendo también un Consejo de Publicaciones con la representación de docentes de cinco facultades, quienes aprobaban las obras a publicar, tomando en consideración su contribución al interés tanto científico como cultural, didáctico y de investigación.

En 1973 la editorial pudo contar con un reglamento propio al reorganizarse, lo que dio inicio al Consejo Editorial Universitario; su misión consistió en crear los criterios de funcionamiento que

dejaron una estructura presidida por el Secretario General de la Universidad, un director y cinco miembros elegidos por el Rector; este reglamento vuelve a modificarse en 1982 para responder a las necesidades del momento, ampliándose el número de miembros. En el año 2006 se realizaron otras modificaciones al reglamento (aprobadas en febrero de 2007), y en el reglamento actual se establece que es una Dirección Técnica perteneciente a la Universidad de Panamá (UP) con dependencia de la Secretaría General y con un organismo asesor representado en el Consejo Editorial Universitario (EUPAN, 2019a).

Estado actual

La Universidad de Panamá (UP) nació en 1936, y la Editorial abrió sus puertas en 1969; en la actualidad cuenta con más de 300 títulos publicados bajo el sello de la Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro (EUPAN, 2019) y se encarga, además, de donar, intercambiar, comercializar y difundir libros universitarios a nivel nacional e internacional, trabajando con otras universidades, centros regionales y bibliotecas en todo el país. Adicionalmente, desde el año 2018 ha iniciado un proyecto de transformación de formato hacia la digitalización que no ha concluido, siendo hasta ahora el formato impreso el que predomina.

A pesar de los años de vigencia, todavía no ha realizado traducciones, y de sus colecciones tiene dos que predominan por la cantidad de publicaciones más una en proyecto. No hay información sobre su presencia en bases de datos nacionales o internacionales, ni cuentan

con un sistema de información automatizado. Al año tiene un promedio de diez propuestas de publicación no aprobadas debido a la gestión de calidad soportado por un manual de procedimientos por cargo.

Esta editorial se apoya en el presupuesto asignado a la Universidad, y su participación en redes editoriales tales como SEDUCA, así como en ferias nacionales e internacionales, aunque su estrategia para proyección internacional es a mínima escala. A este respecto, realiza promociones de sus productos mediante ferias, internas, y externas, presentación de libros, por la *web* de la editorial.

Sus servicios de edición, producción y publicación de material bibliográfico cumplen con fines didácticos y culturales, mediante libros de texto, manuales especializados, literatura de creación (poesía, teatro, ensayo y narrativa), literatura técnica y científica, trabajos de investigación social y científica, y monografías de interpretación filosófica, política, social y económica (EUPAN, 2019b) en un espacio físico que se encuentra en un edificio de dos plantas con 9 oficinas y 2 almacenes. La guía elaborada para conocer los indicadores de gestión y transferencia del conocimiento de las editoriales pertenecientes a universidades públicas, determinó que esta editorial publica en las áreas de ciencias, humanidades, salud, agropecuaria, derecho, literatura, y en todas las que la Universidad de Panamá (UP) tenga presencia académica.

La Editorial Universitaria EUPAN depende de la Secretaría General, quien establece los lineamientos generales de las actividades de

toda su estructura: el Consejo Editorial, la Editorial Universitaria, la Imprenta Universitaria y la Librería Universitaria (EUPAN, 2019c). Para publicar libros, esta editorial opta por tres alternativas: mediante Consejo Editorial, coedición entre la editorial y el autor, y a través de la autogestión.

En el primero de los casos (Consejo Editorial), el autor presenta su obra con una nota al director de la Editorial o la Secretaría General de la universidad para pedir su evaluación, para lo cual se designa a un lector especializado en el tema, quien con su evaluación remite al Consejo Editorial Universitario para que voten sobre la posible publicación. En este caso, al aprobarse la publicación, la editorial asume los costos de edición y producción, con lo que se firma un acuerdo de ejecución entre el autor y la editorial, la firma del contrato y se realiza una impresión mínima de 500 ejemplares. El 20% de la edición le corresponde al autor y este debe pagar a la Biblioteca Nacional 20 balboas para adquirir el ISBN y el código de barras (EUPAN, 2019b).

Para editar por coedición EUPAN-autor, la editora corre con gastos de “diseño, diagramación, corrección ortográfica y parte de los insumos” (EUPAN, 2019b, p. 4), mientras que el autor acepta los gastos de impresión, acabados finales y demás materiales; se firma un acuerdo de ejecución entre las partes y al estimar los costos finales se firma el contrato definitivo. La publicación final se encuentra entre 500 a 1,000 ejemplares, distribuidos según los aportes de cada parte. Al igual que en el caso anterior, el autor debe pagar a la Biblioteca Nacional 20 balboas para adquirir el ISBN y el

código de barras (EUPAN, 2019b). Este proceso lo acompañan con las políticas de incentivos a los docentes por publicar libros.

En el tercero de los casos, la publicación por autogestión señala que el autor o su patrocinador es quien corre con todos los gastos, proporcionando un abono del 40% para la diagramación, diseño y corrección, con lo que se inicia el trabajo de manera formal. El acuerdo de ejecución se firma al tener el monto exacto del trabajo, y al cancelar la cantidad total para la edición, el autor puede llevar su trabajo a la imprenta que haya elegido, porque esta producción pertenece al autor y a su patrocinador.

El autor debe entregar diez ejemplares impresos “a la Biblioteca Nacional Ernesto J. Castillero, en cumplimiento del Depósito Legal obligatorio, Ley 47 de 1946, Art. 151, a la Biblioteca Simón Bolívar de la Universidad de Panamá (UP), Dpto. de Adquisiciones como Depósito Legal “Ley Orgánica del MEDUCA” (EUPAN, 2019b, p. 5). El autor debe pagar a la Biblioteca Nacional 20 balboas para adquirir el ISBN y el código de barras. Un tema importante es señalar que en la UP no todas las revistas con ISSN pasan por la revisión de la editorial -cada unidad las publica por separado-, aunque las editoriales deben cumplir con el rol de sistematización de todas las publicaciones con ISBN e ISSN institucional.

4.3 Editorial Universitaria de la Universidad Tecnológica de Panamá y su sello editorial “Editorial Tecnológica”

Historia

En 1981 se crea la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), y en el año 2011 le da vida a la Editorial Universitaria de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) según mandato del Consejo Administrativo, mediante Reunión Extraordinaria N° 01-2011 celebrada el 1° de febrero de 2011. La propuesta surge para formalizar la trayectoria que ya llevaba la Universidad imprimiendo libros y apoyando la edición y publicación de autores nacionales. Esta formalización serviría para crear alianzas con otras editoriales universitarias y comerciales, así como para incursionar en otras áreas literarias, material científico y tecnológico realizado por la comunidad de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), de modo que sirvieran a la comunidad estudiantil, pero que pudieran servir para lectores a nivel regional (Consejo Administrativo, 2011). En todo caso, su mercado es el de la ciencia y la tecnología.

La base de esta propuesta, solicitada a la Dirección de Planificación Universitaria, buscaba llenar un vacío existente en el país abriendo espacios a estudiantes, docentes e investigadores para que pudieran publicar sin abandonar la publicación cultural, literaria y de revistas que ya mantenía la universidad. La editorial dependería de la rectoría, siendo en principio una dirección ejecutiva de la misma. Su estructura inicial estaría conformada por tres unidades: la Unidad de Administración y Finanzas, la Unidad de Mercadeo y Edición y la

Unidad de Producción; mantendría un Consejo y un Comité que asumirían la responsabilidad ante la Universidad de la producción impresa y digital, los derechos de propiedad intelectual y conexos, así como la promoción de la marca UTP por medio de la Editorial UTP; este Consejo sería el Consejo Editorial como comisión interna de la Universidad Tecnológica de Panamá, y el Comité Científico para publicaciones académicas de alto nivel (Consejo Administrativo, 2011).

Se propuso una estructura con un nivel de Dirección Ejecutiva, seguido de departamentos, las secciones y las unidades, lo que agrupado formaría a la Editorial Universitaria. Fue así como se aprobó con trece votos a favor, ninguno en contra y una abstención, quedando conformada la Editorial Tecnológica, tal como se le conoce hoy en día (Consejo Administrativo, 2011).

Estado actual

Con ocho colecciones en su haber, esta editorial que nació en 2011 y sus productos tienen presencia en bases de datos tales como la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC), no ha realizado traducciones todavía y cuenta con libros impresos y publicaciones periódicas impresas y digitales; sus funciones se asientan bajo un manual de procedimientos, pero no cuentan con manual de estilos. Para la gestión de publicación se apoyan financieramente en los ingresos propios y el presupuesto de funcionamiento otorgado a la Universidad. También participa en las redes SEDUCA y EULAC, promocionando sus productos a través de

su participación en ferias nacionales e internacionales (Colombia), pero también a nivel nacional promociona el lanzamiento de cada libro, y programa visitas a colegios, lo que también ha llevado a la editorial a centrarse en una estrategia para proyección internacional mediante *e-books*, más allá de las ferias internacionales.

En cuanto al nivel jerárquico, el Consejo Editorial Universitario se crea mediante Resolución N° CADM-R-09-2011, presidido por el Rector y cuyo suplente sería el Vicerrector Académico en ausencia del primero; el Director de la Editorial de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) asumiría la Secretaría Ejecutiva; también se encontrarían entre sus miembros el Vicerrector de Investigación, Postgrado y Extensión; el Director del Centro de Distribución y Librerías, y un profesional idóneo con experiencia de propiedad intelectual; el Decano de la Facultad respectiva según cada tema a publicar; y dos miembros externos a la Universidad que garanticen una política editorial balanceada (Resolución N° CADM-R-09-2011). Esta resolución empezó a regir a partir de su aprobación y se fundamentaba en la Ley N° 17 de 9 de octubre de 1984, Reglamento Interno del Consejo Administrativo y el Estatuto Universitario.

La propuesta de publicación de libros de la Editorial Tecnológica se estructura en tres fases: requerimientos para la presentación de la propuesta de publicación, presentación de la propuesta de publicación en formato impreso, y la presentación de la propuesta de publicación en formato digital (Propuesta de publicación de libros: guía para la presentación, UTP, s.f.). En cuanto a los requerimientos

para la presentación de la propuesta de publicación, se envía una nota dirigida al Consejo Editorial de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), cuyo formato se solicita a la Editorial Universitaria o se descarga desde la página *web* de la Editorial. El formulario se entrega, así como la propuesta de publicación original en formato impreso y digital. Para la presentación de la propuesta de publicación en formato impreso, la impresión cumple con el formato 8 ½ x 11” (tamaño carta) y se presenta encuadernado de manera sencilla con la debida numeración. El texto debe mostrarse en formato Word con fuente Times New Roman, Arial o Book Antiqua, tamaño 12, utilizado en todo el contenido y márgenes 2.5 cm. (1 pulgada). Si la obra contiene material gráfico, debe enseñarse en el texto en qué lugar ha de ser incorporado, señalado por un pie de figura o imagen. Las normas de estilo a cumplir serán las de la Asociación Psicológica Americana (APA).

Para una publicación digital, el mismo contenido que se entrega de forma impresa debe entregarse grabado en un dispositivo USB, CD o DVD, incluyendo en el formato digital el documento completo de la propuesta tal como en físico. Debe contener las tablas, imágenes las fotografías o cuadros en formatos JPG, PNG o EPS, cuya resolución sea igual o superior a 300 dpi (*dots per inch* o puntos por pulgada, medida para resoluciones de impresión) y estar debidamente identificados.

4.4 La Dirección Editorial de la Universidad Especializada de las Américas

Bajo el criterio de estimular a los docentes e investigadores panameños, incrementar la bibliografía nacional, producir material bibliográfico propio con niveles de calidad óptimos, publicar sus procesos internos (boletines, difusión científica, memoria histórica, etc.), la Universidad Especializada de las Américas UDELAS crea en el año 2010 su editorial propia por medio del Acuerdo 05-2010 del Consejo Administrativo.

Bajo la figura de un Consejo Editorial adscrito a la rectoría, trabaja con base en un plan operativo anual que estima el global de los servicios a ofrecer cada año, donde planifican “el diseño de la política editorial, aprobación de libros, textos, ediciones especiales y cualquier otra iniciativa de impresión; y asimismo, garantiza el cumplimiento de las normas que rigen los derechos de autor” (UDELAS, 2018, § 3). A nivel interno, se encarga de la impresión de todo el material POP (*Point of Purchase*) necesario para la promoción universitaria. En la actualidad, Dirección Editorial, que se apoya en la impresora IMPREUDELAS, cuenta con colecciones formales de documentos institucionales, obras de autores panameños, y literatura infantil (Dirección Editorial, 2018).

Historia

La Universidad Especializada de las Américas nace en 1997 (UDELAS, 2017a) y en el año 2010, debido a que contaba con

investigadores valiosos, pero tenía dificultades en localizar bibliografía especializada a nivel nacional que cubriera las áreas de interés de la Universidad, creó una instancia editorial para satisfacer sus propias necesidades. Es así como nace el Consejo Editorial, el cual se encuentra adscrito a la Rectoría; de este órgano proceden todas las políticas y directrices editoriales, así como “la revisión de contenidos, calidad, utilidad, rentabilidad, protección de derechos de autor y aprobación de todo material bibliográfico producido en la editorial universitaria” (Acuerdo 05-2010, 2010, p. 1), los cuales respetarán la normativa y procedimientos descritos en su reglamento.

El Consejo Administrativo es el que crea las dependencias y cargos para garantizar el buen funcionamiento, todo esto de acuerdo con el artículo 316 del Estatuto Orgánico de esta casa de estudios, establecido en el Acuerdo 05-2010 del 19 de marzo del año 2010 (procedente del Acuerdo Administrativo N° 05-2010 del 19 de marzo de ese mismo año y notificado públicamente el 05 de abril de 2010), donde se aprobó la creación de la Dirección Editorial y se dictaron normas sobre el Consejo Editorial de la Universidad. Por su parte, la editorial proveerá los recursos financieros de acuerdo con sus posibilidades; el director editorial fungirá como secretario ejecutivo ante el Consejo Editorial; y la Dirección Editorial estará compuesta por el departamento de diseño gráfico y la imprenta universitaria (Acuerdo 05-2010, 2010).

Estado actual

Esta Universidad nace en 1997 y crea en el año 2010 su editorial propia por medio del Acuerdo 05-2010 del Consejo Administrativo. De las tres editoriales universitarias públicas, esta es quizás la que presente un menor avance con respecto a la apertura de sus servicios de manera comercial, más que académica. Publicar a través de esta Editorial requiere de consenso con el Consejo Editorial (quien se encuentra adscrito directamente a la Rectoría), encargado de las políticas de publicación. Existe un plan operativo anual que rige las impresiones de libros y servicios editoriales a lo largo del año (lo que podría indicar poca capacidad para responder a iniciativas fuera de esta planificación), y toda su producción científica se encuentra en el Portal Institucional de la Universidad que fue creado en el año 2014, pero que en la actualidad no se encuentra activo.

Esta editorial difunde su propia producción, aunque también lo hace con aquellas que tengan importancia para la institución y que contengan la autorización formal del autor, pero a través de la *web* se hace complejo tratar de encontrar datos sobre sus colecciones y procesos de gestión, contrario a lo que ocurre con las dos editoriales anteriormente mencionadas.

Para obtener mayor información sobre esta editorial, cuya presencia no se encuentra activa en la *web* en la actualidad, se utilizó la información recabada por una guía de observación, de donde se pudo determinar que publican en las áreas académicas, científicas y culturales, incluyendo también otro tipo de publicaciones como

memorias de congresos o tesis, entre otras. A diferencia de las dos editoriales anteriores, esta no maneja un catálogo de publicaciones y no se realiza la evaluación por pares de sus productos, aunque cuentan con un Consejo o Comité Editorial. Su rigor en el proceso de selección y evaluación de originales se realiza mediante la recepción de obras en el Despacho Superior, el uso del *software* antiplagio Turnitin, y pasan por el Consejo Editorial. Posteriormente, se procede a realizar la corrección ortográfica y de estilo, el diseño y la impresión.

Los formatos que maneja son impresos y digitales, y aunque no se han insertado en el mundo de las traducciones, sus colecciones de Autores Nacionales, y la Colección de Autores Institucionales presentan un amplio repertorio. Parte de las debilidades de esta editorial está representada en su falta de presencia en bases de datos nacionales o internacionales, el no tener aún sus manuales y reglamentos, estadísticas de propuestas de publicación no aprobadas, o un sistema de información automatizado, lo que atenta contra su gestión.

Siendo su producto más publicitado, se realiza mención directa a la revista REDES y su proceso de publicación, además de mencionar que su visibilidad y la descripción de la editorial en la *web* es muy limitada. Esta publicación periódica está dirigida a investigadores en las áreas de educación y salud. Se trata de una revista de investigación cuya edición es anual. Por dominio de idioma, sus artículos son aceptados en español, y se publica para resaltar la promoción y difusión de la investigación científica en los ejes fundamentales de educación y salud de la Universidad. Así mismo, contribuye con el

proceso de profesionalización de las áreas de salud y educación de la región mientras fortalece a su red de investigadores (UDELAS, 2017c).

Esta editorial presenta al público muy poca información, por lo que solamente se extrajo de la información contenida en la *web* el proceso para publicar en la revista REDES, donde el autor se debe pasar por un proceso de arbitraje que determine si las investigaciones son originales y no están en proceso de aprobación por otra revista. Estilísticamente deben cumplir con una longitud de 10 a 15 páginas (letra arial 12, interlineado sencillo); y al entregar el documento, este debe cumplir con el proceso de evaluación de la revista (UDELAS, 2017c).

Durante la década de 1990 que, de 16 universidades públicas y privadas, solamente una universidad pública contaba con una editorial universitaria, aunque cuatro universidades registraban sus libros en la Agencia Nacional de ISBN local, la cual es administrada por la Biblioteca Nacional. También recalcan los autores que la información de esta agencia era cada vez más confiable debido a los programas de actualización que se habían implementado en los últimos años (De Sagastizábal, Rama y Uribe, 2006).

Al cierre de la segunda década del siglo XXI, en Panamá existen cuatro editoriales universitarias, de las cuales tres son públicas y son las que cuentan con infraestructura propia: la Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro (EUPAN), la Editorial Universitaria de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) (Editorial Tecnológica),

y la Dirección Editorial, perteneciente a la Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS). Debido a la delimitación que supone el estudio realizado en este libro, se presentan los datos recopilados mediante publicaciones impresas y vía *web* de las tres editoriales públicas universitarias existentes, aunque es importante señalar que la Universidad Nacional de Chiriquí (UNACHI) y la Universidad Marítima Internacional de Panamá (UMIP), como universidades públicas, han realizado publicaciones, pero en su estructura organizativa no tienen la Editorial como parte de ellas y tampoco participan en el Sistema Editorial Universitario Centroamericano (SEDUCA).

4.5 Evaluación y acreditación universitaria en la producción editorial

Sobre el tema de la acreditación ligada al aumento de la producción editorial, un ejemplo se puede ver en Colombia, donde a inicios de la década de 1990 este proceso de calidad cambió “y los escalafones empezaron a tener en cuenta qué tantas investigaciones publicaban. Así muchos centros educativos impulsaron y financiaron sus propias editoriales, que años atrás eran muy limitadas” (Semana, 2017, 4).

En palabras de Escobar (2003), “hoy, una de las preocupaciones fundamentales de la mayoría de los países es el aseguramiento de la calidad de las universidades, tema que se ha convertido en el eje de todos los debates de la educación superior de la última década” (p. 2), un reto para la educación universitaria que busca constantemente adaptarse a los procesos de calidad que contribuyan a elevar su

propia visibilidad como una forma de mercadeo que las posiciona por encima de las demás.

Así mismo, Escobar indica, en el panorama de la diversificación de las universidades en Panamá que “la diversidad de las universidades, está dada no solamente por la distinción de públicas y particulares, sino por otros factores relacionados a la calidad de los programas de infraestructura, de los docentes y de los alumnos” (p. 3). Es por ello que el entorno universitario se vuelve competitivo, tanto a nivel de universidades públicas como privadas, ya que la clasificación académica de las universidades se basa, a nivel global, además de los criterios objetivos no bibliométricos, en criterios objetivos bibliométricos, es decir, la calidad medida mediante el estudio de la producción científica a través de métodos estadísticos.

Los criterios objetivos no bibliométricos están basados en informaciones reportadas por las mismas universidades que incluye la cantidad de estudiantes activos y graduados, niveles que imparte, nivel académico de sus docentes, carreras, cantidad de bibliografía disponible en sus bibliotecas y suscripciones a publicaciones periódicas-; los criterios objetivos bibliométricos, por su parte, miden el número de estudiantes egresados con reconocimiento internacional, las citas a los trabajos publicados de sus académicos, las publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional, publicaciones en revistas de alto factor de impacto, académicos premiados a nivel internacional, y contenidos de tipo académico en Internet (BID, 2006).

Es precisamente en este último punto donde entra la calidad de la universidad, la cual se encuentra ligada a la producción editorial y también a los procesos de acreditación. Para acceder a los indicadores internacionales de clasificación académica -donde se encuentran entre las más reconocidas *The University Ranking by Academic Performance*, el *QS World Ranking*, la Clasificación del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, la Clasificación de la Universidad Jiao Tong de Shanghái, o la Clasificación presentada por *The Times*, entre otras-, los países establecen procesos de acreditación que impulsan a las universidades a mejorar su producción bibliográfica documental, y una de esas formas tiene que ver directamente con editoriales propias que las representen.

Siendo la producción editorial universitaria uno de los aspectos clave en la calidad de la educación superior (Álvarez Rodas y Juncosa Blasco, 2014, p. 164), sus características para impulsar el mejoramiento universitario deben pasar por reconocer si las mejores prácticas están siendo aplicadas en la edición universitaria, ya que estos procesos conjugan la necesidad de las casas de estudio superior de generar conocimiento dentro de sus propios recintos y formalizarlos a través de indicadores que se cumplen mediante la publicación y la capacidad investigadora de su comunidad académica (docentes y estudiantes), promoviendo con ello el volumen de sus colecciones y el reconocimiento de su calidad.

En Panamá, las acreditaciones universitarias se encuentran reguladas por entes que evalúan a las instituciones a través de un sistema que es obligatorio. Mejorar la calidad de las universidades en el país es

responsabilidad del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA), creado por la Ley 30 del 20 de julio de 2006. Aquí se estructura el proceso de revisión en acreditación y reacreditación mediante una matriz cuyos criterios han variado a lo largo del tiempo. (Batista de Muñoz, 2021).

Los indicadores que forman parte de la matriz anteriormente mencionada impactan en las áreas sustantivas de la universidad. Los cuatro factores utilizados para ello son: docencia universitaria, investigación e innovación, extensión universitaria y gestión institucional universitaria. Es por ello que resulta importante para el cumplimiento del segundo factor (investigación e innovación) no solo generar conocimiento, sino difundirlo y continuar aportando al país producción escrita de calidad que impacte tanto a nivel interno como a nivel externo. En este sentido, la producción editorial, prácticamente inexistente desde las universidades que cuentan con recursos propios, marca un punto de inflexión que debe estudiarse para generar aportes significativos y proyectar el equilibrio de la universidad como productora de saberes.

Ya que la evaluación de la actividad investigadora se encuentra enmarcada en los requisitos de la matriz de acreditación, los índices de impacto se profundizarían con la creación de editoriales, siempre que estas se rijan por los procedimientos estandarizados de las editoriales comerciales y atendiendo a los objetivos institucionales. La necesidad de incorporar a las editoriales al entramado universitario para aumentar la visibilidad de las investigaciones y el porcentaje de publicaciones, también impacta en los procesos de acreditación a

nivel institucional, de carreras, o por programas, según lo determine cada país en sus lineamientos educativos internos.

Baradit Allendes (2009) es de la opinión de que las universidades obtienen mayores logros cuando obtienen la acreditación en investigación, y que uno de los factores que contribuye a ello es el proceso de edición interna de sus publicaciones científicas, lo que permite realizar productos de investigación de excelencia. Además, se están realizando dos procesos íntimamente relacionados como son la investigación y la calidad para mantener la acreditación, pero también se le está agregando valor al hecho de contar con una infraestructura de publicaciones que responda a las necesidades de la misma universidad.

La importancia de la evaluación y acreditación universitaria en el país tiene un elevado peso que impacta la dinámica compleja de estas organizaciones, pero todavía hace falta recorrer un trayecto considerable para asentar en ese esquema la necesidad de aumentar la producción de editoriales creadas en, por, y para la universidad. (Batista de Muñoz, 2021). Ya que la producción escrita es la principal vía de comunicación e intercambio de información en este sector, los indicadores de acreditación se ven particularmente beneficiados en sus cuatro factores con la edición universitaria. Este se convierte en un reto, pero también en una vía para determinar la rentabilidad que pudiera ocasionar su producción dentro de la misma comunidad académica por parte de los estudiantes y la visibilidad de los autores, miembros de las mismas instituciones que aumentarían significativamente el esfuerzo por producir.

4.6 Vinculación de la gestión de las editoriales universitarias con las políticas de docencia, investigación y extensión en las universidades de Panamá

El que estas editoriales cumplan con las políticas de docencia, investigación y extensión, va siempre ligado a las metas internas y planes operativos, pero también debe acatar el cumplimiento de los procesos de acreditación emanados por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA) para mantener los parámetros de calidad del país. Para que exista concordancia entre estas aristas y las editoriales universitarias públicas, cada universidad identifica en primer lugar hacia dónde se encamina y a dónde pretende llegar (misión y visión).

Hasta el momento, las editoriales panameñas objeto de estudio han demostrado una concordancia total entre sus fines y objetivos, y los fines y objetivos de sus universidades. Es una sana gestión para equilibrar el conocimiento que emerge en las aulas de clase y un apoyo al desarrollo de esta sociedad que ha marcado una estructura del conocimiento contemporáneo durante este siglo, sin olvidar que “la estructura misma del conocimiento está sujeta a cambios” (Tünnermann Bernheim, 2003, p. 22) y por ello estas políticas, que responden a momentos históricos, deben tener su mejor asidero en las editoriales para darle al conocimiento el valor que requiere.

Para ejemplificar lo anteriormente dicho, se extraen las políticas de investigación de la Universidad de Panamá (UP), de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) y de la Universidad Especializada de

las Américas (UDELAS). En el primero de los casos, se muestran las seis políticas de investigación de la Universidad de Panamá (UP) (2008), cuyas políticas de investigación universitaria son las que determina cada unidad académica e instituto:

1. Mejorar la capacidad de la universidad para la capacitación de recurso externo de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación tecnológica), fomentando la participación del profesorado en proyectos y contratos de investigación.
2. Promover, apoyar y fortalecer la generación, difusión, apropiación y transferencia responsable del conocimiento científico y tecnológico, como soporte y referente de calidad y pertinencia de los procesos de formación y de articulación efectiva de la Universidad con su entorno.
3. Promover la generación de líneas de investigación capaces de tener impacto en los diversos ámbitos del desarrollo regional y nacional o en el contexto del conocimiento, y donde las potencialidades de las unidades académicas y las necesidades del entorno sean su principal fortaleza.
4. Fomentar la formación de equipos de investigación multidisciplinarios, la inserción de éstos en redes de investigación nacionales e internacionales y su acceso a fuentes de financiamiento externas.
5. Privilegiar el desarrollo de la investigación científica, tecnológica, económica, social y cultural, considerándola como una de las actividades fundamentales para la creación y desarrollo de sus programas de postgrado.

6. Impulsar el desarrollo de investigaciones propias de la calidad en la enseñanza superior que incluyan los actores sociales protagónicos de procesos de aprendizaje.

Como se puede observar, estas seis políticas van encaminadas a la producción de información especializada, que en la mayoría de los casos aparece reflejada a través de sus publicaciones científicas. Para el segundo de los casos (UTP, 2019), las dos políticas de investigación están encaminadas a:

1. Enmarcar la investigación dentro de los objetivos y políticas nacionales de desarrollo del país y atendiendo las tendencias globales.
2. Fortalecer el vínculo de las actividades de investigación con los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En el caso de la Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS) (UDELAS, 2019), la universidad, contaba al cierre del año 2019 con 12,000 estudiantes y un presupuesto anual por el orden de B/. 31,000,000.00, de los cuales se destinó al área de investigación aproximadamente B/. 100,000.00 y un equipo de 56 investigadores activos. Esta Universidad mantiene diez políticas de investigación:

1. Fomentar la investigación como una función sustantiva de la universidad, asegurándole la motivación y las capacidades humanas, así como los recursos financieros, materiales, recurso humano que permita desarrollar

investigaciones y proyectos, así como la realización de eventos científicos investigativos, congresos, jornadas científicas, talleres, diplomados, seminarios, entre otros.

2. Fomentar la cultura de la investigación impulsando y estimulando la reflexión teórica y aplicada, que faciliten la ejecución de planes y programas de investigación. Con base en el plan de desarrollo nacional y acorde a la misión y visión de la universidad.
3. Diseñar de un plan de investigación estratégico pertinente a la dinámica y el desarrollo nacional.
4. Promover la difusión del conocimiento científico, producto de las investigaciones realizadas, mediante libros, revistas, foros, boletines, congresos, entre otros que permita fortalecer y generar nueva producción de conocimiento en forma efectiva y permanente dentro y fuera de la universidad.
5. Promover la actualización permanente del docente investigador y de acuerdo a los nuevos paradigmas científicos, para la promoción del conocimiento.
6. Propiciar la formación de equipos de investigaciones a nivel intra y multidisciplinario para generar conocimientos que promuevan la búsqueda de soluciones a la problemática actual.
7. Establecer programas para la incorporación del estudiantado a las actividades concernientes a la investigación, a fin de lograr una formación profesional integral.
8. Establecer coordinadores multisectoriales gubernamentales y no gubernamentales, mediante convenios y acuerdos

nacionales e internacionales para la ejecución de investigaciones de interés social acorde con la realidad nacional.

9. Fortalecer los vínculos entre la investigación, docencia y extensión de tal manera que el conocimiento científico, tecnológico y humanístico se transforme en un elemento enriquecedor e integrador del conocimiento y su aplicación a la realidad nacional.
10. Crear incentivos para la búsqueda de docentes investigadores que fomenten el compromiso permanente de la búsqueda del conocimiento científico mediante:
 - Establecimiento de puntaje
 - Publicaciones de investigaciones y otros
 - Asignación de porcentaje recaudados por la participación en proyectos de investigación

Como se puede observar, los modelos de gestión de estas editoriales se engranan a las funciones sustantivas de sus universidades. La estrategia es ir desarrollando el conocimiento universitario y transformarlo en productos publicables que aporten no solo al sector editorial, sino a la promoción de la calidad en educación y a la calidad docente de cada una de ellas, para hacerlas visibles fuera del campo de la vida universitaria. Sin embargo, más allá de esta vinculación, se deben plasmar otros hechos que están llamados a promover y engranar el conocimiento a nivel del país.

En la misma área de investigación, la Secretaría Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (SENACYT) juega un rol preponderante

en el fortalecimiento, apoyo y promoción del desarrollo de la ciencia en Panamá, para aumentar la productividad y competitividad en el sector académico-investigativo (SENACYT, 2019), lo que debe incluir su apoyo a las editoriales universitarias como parte de una expresión de “la promoción del pensamiento académico que se produce en la Universidad [] [y] contribuye a la formación crítica de un país, a la capacidad de enjuiciamiento y a la comprensión de la realidad” (Vilcapuma Vines, 2011, p. 375).

Como organismo gubernamental encargado de la ciencia en el país, la SENACYT también debería vincularse con la gestión de las editoriales universitarias para fortalecer el espacio delimitado por las políticas sustantivas de las universidades a través de las editoriales universitarias, a las cuales todavía toma muy poco en cuenta. El mismo caso sucede con el Consejo de Rectores de Panamá (CRP), quien señala que, de la universidad, “se espera que forme los profesionales y científicos de alto nivel y calidad; produzca conocimientos relevantes y difunda los saberes culturales y científicos a la comunidad” (CRP, 2019. p. 10), algo que es también función de las editoriales universitarias y que también se encuentra directamente ligado al cumplimiento de los mismos factores (docencia, extensión e investigación) para sus procesos de acreditación y reacreditación.

Las bibliotecas son otro elemento de esta ecuación. Estas deben tener en sus bases de datos digitales la producción documental generada en Panamá a través de las casas de estudio superior, lo que minimizaría el hecho de que ninguna de las tres universidades

objeto de estudio cuenta con libros en acceso abierto. En el caso de la SENACYT, por ejemplo, se denota el esfuerzo por invertir grandes sumas de dinero en bases de datos donde no aparece ninguna de las publicaciones de las universidades nacionales, lo que no es congruente con su función y afirmación de apoyo y visibilización del conocimiento que se produce en este país, sobre todo tomando en cuenta que los fondos utilizados por este ente provienen de las arcas del Estado.

No ha sido suficiente el esfuerzo realizado por estas editoriales para promocionar sus productos en las bibliotecas universitarias. De las tres editoriales objeto de estudio no se presentaron evidencias que registren su presencia en catálogos de bibliotecas universitarias, a pesar de que la Universidad de Panamá (UP) y la Universidad Tecnológica (UTP) cuentan con uno (incluso, el de la Universidad Tecnológica es digital pero solo presenta información general y no de contenido). Este espacio debería ser utilizado como un punto común para realizar transferencias de conocimiento de una forma estratégica, llegando los títulos -tanto de libros como de publicaciones periódicas- a todos los estudiantes universitarios panameños, población considerada como una vitrina para la promoción de sus productos y servicios.

Todavía no se realizan estudios formales para determinar por qué los productos editoriales se restringen a sus propias universidades, pero una de las críticas al sistema editorial universitario la realizó De Sagastizábal en el año 2007, señalando que “muchos de los libros no vienen a satisfacer necesidades preexistentes del lectorado, sino

que responden a proyectos intelectuales de sus autores, es decir que no están orientados a un lector” (IESALC, 2007, p. 224). Si bien es cierto que en el país actualmente existe una preocupación por hacer visible el tema de las revistas científicas a través de los repositorios, también es cierto que se deja a un lado el conocimiento vertido en los libros.

Ya se ha tocado el tema anteriormente, pero se requiere de un esfuerzo en conjunto para que las universidades públicas panameñas que poseen editoriales universitarias migren el formato y puedan iniciar, aunque tarde, la etapa hacia la edición y publicación de los libros electrónicos. Ninguna de las editoriales panameña ha podido entrar en este formato, por lo que internacionalizar el conocimiento expresado en los libros ha sido un proceso cuesta arriba.

Es necesario que se mire hacia las editoriales universitarias no como el espacio de una simple imprenta, o como una librería. Esto ocurre con mucha frecuencia y, por supuesto, son las editoriales las que proveen la materia prima. Aunque el cambio se debe iniciar desde adentro, también se requiere el apoyo de otros entes, porque la vinculación de la gestión de las editoriales universitarias con las políticas de docencia, investigación y extensión en las universidades de Panamá se gesta en lo interno, pero para que se refleje como verdadero producto de gestión del conocimiento hace falta una red nacional de alianzas.

4.7 Mecanismos bibliométricos de las publicaciones universitarias locales para la transferencia del conocimiento

La producción y el empleo de la información científica forman parte del desarrollo de los países, pero esto debe medirse al igual que muchos otros componentes relacionados con ella. En este estadio entra la bibliometría, propuesta como la técnica que “estudia la organización de los sectores científicos y tecnológicos a partir de las fuentes bibliográficas y patentes para identificar a los actores, a sus relaciones, y a sus tendencias” (Spinak, 1998, p. 143).

Moravcsik (1989) señala que la ciencia ha de evaluarse tanto como a los científicos porque sus productos son intangibles, ya que se trata de conocimiento y de la comprensión del mundo que rodea al individuo, donde no existe una unidad análoga para medirlos con respecto a productos tangibles como la cantidad de ventas de un periódico, pero sí se pueden definir parámetros para comprobar cuál y cómo es el rendimiento de la ciencia. El término se refiere a la

- Aplicación de análisis estadísticos para estudiar las características del uso y creación de documentos.
- Estudio cuantitativo de la producción de documentos como se refleja en las bibliografías.
- Aplicación de métodos matemáticos y estadísticos al estudio del uso que se hace de los libros y otros soportes dentro y entre los sistemas de bibliotecas.
- Estudio cuantitativo de las unidades físicas publicadas, o de las unidades bibliográficas, o de sus sustitutos. (Spinak, 1998, p. 142)

“El fin de la bibliometría es la interpretación o uso (informativo, evaluativo etc.) final que se puede hacer de los indicadores y resultados obtenidos, no limitándose a la parte estadística o matemática” (González Alcaide, 2016, p. 100); los indicadores bibliométricos sobre el número de artículos registrados en el *Science Citation Index* (SCI) y firmados por autores de instituciones de cada país a nivel de Centroamérica, ubicaron a Panamá en un proceso de constante crecimiento entre 2014-2017 (RICYT, 2019) con 428 publicaciones en SCI para 2014; 526 para 2015; 528 para 2016, y 580 para 2017.

Los números obtenidos por Costa Rica en el mismo período fueron de 679 (2014); 727 (2015); 776 (2016); y 874 (2017), mientras que Colombia obtuvo 4,307; 5,142; 5,751, y; 6,591, respectivamente. Para este registro se incluyeron los índices *Science Citation Index Expanded*, *Social Sciences Citation Index* y el *Arts and Humanities Citation Index* de la colección principal de *Web of Science* (RICYT, 2019).

En el índice de Scopus se incluyen las co-publicaciones que se registran como un entero para cada país participante; esto hace que las cifras publicadas puedan diferir con otras mediciones, como se puede observar en la tabla 3 cuyos indicadores se presentan para todo el país en el *Science Citation Index* (SCI), Scopus, Medline, PERIÓDICA, CLASE y LILACS:

Tabla 3. Indicadores bibliométricos de Panamá 2014 - 2018

Artículos registrados en el Science Citation Index (SCI)				
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
428	526	528	580	
Artículos registrados en Scopus				
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
501	532	548	614	
Artículos registrados en Medline				
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
357	464	470	501	
Artículos registrados en PERIÓDICA				
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
10	13	10	6	
Artículos registrados en CLASE				
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
31	8	12	13	
Artículos registrados en LILACS				
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
29	34	31	27	

Fuente: elaboración propia, basada en datos de RICYT (2019).

El análisis sobre Panamá (Fernández y Murillo, 2018) del *Directory of Open Access Journal* (DOAJ) no registraba publicaciones panameñas, pero sí 11 revistas en Latindex y solo dos universidades con tres publicaciones en la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico (REDIB).

La plataforma de agregación de contenidos científicos y académicos que cuenta con 2,955 revistas, 1,023,643 documentos y 1,070 instituciones registradas, muestra a Panamá en la posición 22, solo por delante de Guatemala en lo que a países latinoamericanos o de habla española se refiere, tal como lo muestra la tabla 4 del listado de revistas por país publicada por la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico, mostrado en la tabla 4:

Tabla 4. Listado de revistas por país en REDIB

Listado de revistas por país en REDIB	
País	Cantidad de revistas
España	775
Brasil	768
Colombia	449
Argentina	235
México	158
Chile	92
Costa Rica	75
Perú	73
Ecuador	68
Cuba	67
Venezuela	52
Portugal	39
Paraguay	11
Uruguay	11
El Salvador	6
Bolivia	5
Italia	5
Puerto Rico	5
República Dominicana	5
Nicaragua	4
Estados Unidos	3
Panamá	3
Polonia	3
Alemania	2
Angola	2
Guatemala	2
Bulgaria	1
Eslovenia	1
Francia	1
Hungría	1
Japón	1
Rumanía	1
Túnez	1

Fuente: elaboración propia, basada en datos de REDIB, 2019 (2019).

Al consultar la tabla 4 de los datos registrados por REDIB, se puede observar que las publicaciones I+D Tecnológico (revista de la UTP), Prisma Tecnológico (revista de la UTP) y Revista Médico Científica (revista de la Universidad de Panamá) aparecen en la búsqueda por país (REDIB, 2019).

El *h-index* es un indicador métrico propuesto por Jorge E. Hirsch (Universidad de California) en el año 2005 un índice para cuantificar el resultado de la investigación científica de un individuo con relación a la cantidad de citas que reciba (Díaz, 2014). A nivel nacional, al destacar las citas por institución en el *h-index*, los diez primeros lugares están representados por las siguientes instituciones (Murillo, 2019), de acuerdo con lo que se observa en la tabla 5:

Tabla 5. Total de citas por institución en Panamá

Listado de citas por Institución		
	Organismo	Promedio <i>h-index</i>
1	Smithsonian Tropical Research Institute (STRI)	31,00
2	Instituto de Investigaciones Científicas y Servicios de Alta Tecnología (INDICASAT)	7,89
3	Instituto Conmemorativo Gorgas de Estudios de la Salud (ICGES)	10,00
4	Universidad de Panamá (UP)	4,95
5	Universidad Tecnológica de Panamá (UTP)	3,49
6	Hospital del Niño	26,00
7	GlaxoSmithline	39,00
8	Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT)	19,00
9	Caja de Seguro Social (CSS)	11,00
10	Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)	4,20

Fuente: elaboración propia, basada en datos de Murillo, 2019 (2019).

En la posición 20 se encuentra la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS) con un *h-index* de 3,33. Estos datos dan cuenta de la producción científica en el país de acuerdo con indicadores métricos, pero también resalta la posición de las tres universidades públicas panameñas que cuentan con editoriales,

por cuanto hacia ellas se dirige la mirada de la responsabilidad de generar investigación de calidad que visibilice.

A nivel local, se presenta en la tabla 6 el registro de la Agencia Panameña del ISBN (2018) que representa a los editores de libros por actividad, donde se puede apreciar el registro de un total de 29 editores con 539 títulos que pertenecen a editoriales universitarias o universidades.

Tabla 6. Editores por actividad

Biblioteca Nacional "Ernesto J. Castillero R."		
Desde: 1 de enero de 2008 Hasta: 31 de enero de 2018		
Fecha del reporte: 5 de julio de 2018		
Actividad	N° de Editores	N° de Títulos
Editorial	133	4856
Editorial universitaria o universidad	29	539
Empresa o entidad no editorial	102	4721
Institución educativa diferente a universidad	16	95
Institución Religiosa	2	3
Editor – Autor	1,176	2310

Fuente: Agencia Panameña del ISBN (2018).

En cuanto a los títulos registrados por línea temática, se encuentra información compilada desde el mes de enero del año 2008 hasta el cierre del mismo mes en el año 2018, citados por materia, número de títulos y porcentaje. Así mismo, la tabla 7 muestra los títulos registrados según el formato en que se han producido:

Tabla 7. Libros registrados por formato

Biblioteca Nacional "Ernesto J. Castillero R."	
Agencia Panameña del ISBN	
Formato	N.º de Títulos
Papel	11342
Papel	93
Cd-Rom	85
CD-Audio	6
Dvd-Video	19
E-Book	532
Internet	112
Disquete	1
Publicación digitalizada	278
Otro	11
Kindle	25
DVD	20

Fuente: Agencia Panameña del ISBN (2018).

En la guía de observación utilizada, se determinó que los criterios de calidad que utilizan las publicaciones de la Universidad de Panamá (UP) y la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) se rigen por el contenido, revisión filológica, de originalidad, diagramación y prueba de impresión, mientras que la Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS) se centra en el contenido, revisando el porcentaje de similitud, originalidad (*software* antiplagio) y pertinencia.

Se registraron también traducciones de originales a nueve idiomas en total, predominando el español. Esto se puede observar en la tabla 8:

Tabla 8. Traducciones según idioma

Del	Al	N° de Títulos
Árabe	Francés	1
Español	Alemán	1
Español	Chino	10
Español	Español	10
Español	Francés	2
Español	Holandés	1
Español	Inglés	133
Español	Italiano	3
Español	Noruego	1
Español	Portugués	9
Español	Ruso	1
Español	Braile	1
Español	Ngobe	1
Español	Kuna	2
Francés	Español	2
Hebreo	Español	15
Inglés	Chino	2
Inglés	Español	402
Inglés	Finlandés	1
Inglés	Inglés	2
Inglés	Portugués	2
Italiano	Español	3
Portugués	Español	4
Ruso	Español	1
Ngobe	Español	1

Fuente: Agencia Panameña del ISBN (2018).

Más allá de los datos locales, uno de los inconvenientes al hablar de mecanismos bibliométricos está en que se mide la producción a nivel mundial de los artículos y revistas científicas, pero muy poco se conoce sobre los indicadores para libros y autores de libros u otros formatos de diseminación, que deben ser factores a tomar en cuenta por las editoriales universitarias para medir su productividad. De hecho, en la guía no se tienen registros de reseñas de libros en revistas científicas especializadas, lo que es totalmente diferente a las reseñas en catálogo.

Los indicadores cuantitativos todavía no se han unificado, aunque se han realizado avances importantes al respecto, pero sin olvidar que no solo importa la producción de un científico sino la de autores para otras áreas del conocimiento, porque allí influyen características culturales, políticas, académicas, legales, laborales, económicas, y hasta de las comunidades científicas en donde estos se encuentren (Spinak, 1998).

Para la producción de información científica universitaria, la investigación se convierte en un producto que debe surgir para cumplir con la visibilidad y los indicadores de acreditación, bien sea de forma individual o colectiva. En Latinoamérica el financiamiento a este tipo de trabajos no es muy evidente, pero sí es exigido para mantener la vigencia del docente-investigador, y esto se convierte en parte de las políticas científicas de cada universidad (Cortés Vargas, 2007).

Indicadores bibliométricos locales a considerar

No solo la ciencia y la tecnología merecen un espacio en la investigación científica, ya que las ahora denominadas como ciencias humanas y sociales están cobrando cada vez más fuerza porque estudian el entorno en el que el ser humano se desenvuelve, así como aspectos relacionados que no son susceptibles de medición por su carácter cualitativo. Sin embargo, sea cual sea el área en donde se cree el nuevo conocimiento, la investigación resultante debe estar sometida a indicadores bibliométricos que evalúen ese proceso.

Los indicadores en este sentido, surgen por la necesidad de evaluar cuál es el rendimiento que ha tenido la actividad científica, porque impacta directamente en las aspiraciones de desarrollo de los países, ya que estos se desprenden de los procesos de I+D+i que está realizando cada nación, lo que redundará en su desarrollo económico, social y hasta político (Sancho, 1990).

Las publicaciones universitarias locales tienen un propósito que cumplir, el cual es apoyar a la docencia, la investigación y la extensión, lo que abarca todas las áreas del saber. Estas tienen que mirar, sin embargo, los principales aspectos que les confieran nombre propio e identidad institucional. Uno de estos mecanismos se refiere a la calidad, porque esta importa como referente, y es quizás el primer indicador que se utiliza para avalar la transferencia estratégica del conocimiento.

Indicador 1. La calidad como indicador bibliométrico se basa en la percepción de los especialistas o revisión realizada por pares (*peer review* para revistas y comités asesores para libros), juzgando el contenido amparado por un estándar que evalúa y selecciona los originales a través de un comité asesor donde se encuentran expertos en las áreas a evaluar. Una propuesta debería recaer en la revisión de expertos académicos internacionales para evitar los sesgos, y las guías que expliquen los criterios de evaluación utilizados.

El indicador de importancia para la editorial debe representar: a) la cantidad de publicaciones registradas por año y su inclusión en bases de datos bibliográficas a nivel internacional; b) la productividad de

los autores de manera directa e indirecta que incluye su colaboración en publicaciones. Su contraparte es conocida a nivel mundial, cuando las editoriales publican para registrar un número en su haber y los autores escriben para mantener su vigencia, produciendo conocimiento fraccionado o con ligeras variaciones, superponiendo la cantidad y relegando el indicador 1 de calidad.

Indicador 2. Otro indicador bibliométrico es el de impacto, establecido por el número de citas y referencias para estudiar cómo se utiliza la información de las editoriales universitarias en el mismo país y qué tanto se utiliza el indicador asociado de inmediatez (qué tanto se citan los trabajos publicados por las editoriales en el mismo año). Este indicador ayudará también a estudiar el comportamiento de las citas provenientes de las publicaciones que se produzcan en la editorial para revisar y/o modificar modelos de gestión, de manera que se pueda monitorear constantemente para crear estrategias que la impulsen y asienten su reputación.

De acuerdo con la información obtenida por la guía de observación realizada a las tres universidades públicas que cuentan con editoriales, ninguna de ellas maneja indicadores bibliométricos para medir el impacto de libros ni revistas, a excepción de la Universidad Tecnológica que asegura contar con métricas para sus publicaciones periódicas en el portal de revistas; tampoco manejan estadísticas sobre el número de citas de libros. Estos datos son tan importantes para determinar el estado de la ciencia en el país como los que se refieren a las métricas utilizadas para evaluación de la gestión editorial, que tampoco están presentes.

En el país no se asientan cifras sobre la cantidad de libros importados, sin embargo, el INEC (2019, enero a septiembre) registró entre su cifra de importaciones tres de las cinco categorías donde se importan libros, entre las que se encuentran:

- Libros, folletos e impresos similares, en hojas sueltas, incluso plegadas.
- Los demás libros, folletos e impresos similares.
- Álbumes o libros de estampas y cuadernos para dibujar o colorear, para niños.

El resultado de esta importación ha sumado la cantidad de B/. 26,640,841.00, resultando México, Estados Unidos de América, Perú, Colombia y Alemania “en ese orden- los cinco países con mayor nivel de ventas hacia Panamá, lo que suma la cantidad de B/. 20,428,735.00, significando el 77% del total de la importación. Esto lo confirma la Cámara Colombiana del Libro, que en el año 2016 informó que, de las exportaciones de libros, Panamá representaba un mercado del 10%, manteniéndose entre los primeros cinco exportadores a este país “alcanzando para 2016 los USD 251,000.00 (Cámara Colombiana del Libro, 2017). Esta cifra muestra cuánto se gasta en importar libros, cantidad que puede verse reducida si se crea una red donde se llegue a un acuerdo con las editoriales universitarias locales.

De hecho, debe revisarse no solo el método de importación o la importación de libros en función de las necesidades del lector y el apoyo al sector editorial panameño, sino las exportaciones que, sin

embargo, señalan otro camino muy diferente. En el año 2001 se creía que el sistema de ISBN abría una compuerta para cumplir con la normativa internacional, e iniciar el proceso de exportación de libros (cuya estandarización se inició en 1997, a partir del Decreto N° 6 del 5 de febrero de ese año). Este dato fue referenciado al indicar que “una panameña exportó un Diccionario de Modismos Panameños traducidos al inglés. Creemos que dentro de 5 años esto va a ser de una utilidad de importancia para el país” (Monza, 2001, § 2), lo que no ha sucedido en la medida mínima posible, debido a que el país se ha convertido en exportador de otros rubros que no incluyen la parte cultural representada en el libro, a lo que cabría preguntarse si es la editorial la que debe promover esa proyección más allá de las fronteras.

La falta de promoción del autor panameño hacia otros países requiere del apoyo de las editoriales comerciales y universitarias, de otras instituciones que tienen que ver con el libro, del Ministerio de Cultura, así como las alianzas para coediciones, de las que se tiene evidencia solo en la Universidad Tecnológica que cuenta con dos, y tiene capítulos de libros en otras editoriales en el renglón de cuentos.

Se puede visibilizar que a través del ‘Directorio de Escritores Vivos de Panamá’ (actualizado al año 2019), perteneciente a la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), se ha registrado la cantidad de 376 autores panameños con una prolífica obra que es superior a las 2,057 publicaciones (UTP, 2019a). Este directorio, que incluye autores ya

fallecidos, es quizás el más completo con respecto a la producción literaria, pero todavía falta el establecimiento formal de estadísticas que permitan corroborar la producción total para efectos de exportación. En la tabla 9 (abajo indicada) se muestra la cantidad de monografías registradas en la Agencia Panameña del ISBN durante el período de estudio, un total de 2, “sin contar los datos del mes de febrero, cuya página no se encontraba disponible en el servidor-, lo que indica un promedio de 425 bibliografías anuales que pasaron por este registro.

Para ejemplificar la necesidad de producción desde las universidades que activen realmente la industria editorial universitaria, se presentan las cifras obtenidas desde el año 2014 hasta el año 2018 de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP). En ese período se ejecutaron cantidades entre 38,981,519 y 52,565,102 USD anuales en su gestión con un presupuesto destinado a Investigación, Postgrado y Extensión que fue desde 5,809,903 (2014) y 8,456,998 (2018).

Entre los 1,549 docentes del año 2014 hasta los 1,685 contabilizados en el 2018, solo se aumentó la cantidad de investigadores desde 104 (2014) hasta 111 (2018), con una baja a 85 en el 2015. No se pudo determinar la cifra en la Universidad de Panamá (UP), y en la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS) se registraron 17 libros publicados en el mismo período y en el año 2019 publicaron dos revistas. En la tabla 9 se observan las estadísticas de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) correspondientes al período 2014-2018:

Tabla 9. Estadísticas UTP 2014 - 2018

Año	Presupuesto ejecutado en educación superior	Presupuesto ejecutado en Investigación, Postgrado y Extensión	Cantidad docentes	Cantidad investigadores	Cantidad de estudiantes (1° semestre)	Cantidad de estudiantes (2° semestre)
2018	52,565,102	8,456,998	1,685	111	24,681	22,416
2017	49,295,488	8,575,858	1,632	111	23,594	21,370
2016	46,407,505	7,803,441	1,623	93	22,273	20,318
2015	44,464,441	7,680,205	1,552	85	21,470	19,396
2014	38,981,519	5,809,903	1,549	104	20,507	18,508

Fuente: elaboración propia (2020).

Con una población estudiantil en promedio de 20,402 anuales para el período estudiado, se podría determinar la cantidad de libros y artículos académicos que podrían producirse por años; así mismo, esto daría una proyección de la cantidad de libros académicos que se podrían vender desde su editorial, sin embargo, los inventarios son altos y los artículos pocos. Aunque la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) dio el primer paso con la Revista de Iniciación Científica que se alimenta con los artículos de esta actividad y la Jornada de Iniciación Científica (JIC), más algunas iniciativas realizadas en aulas de clase, falta el impulso final para poner a funcionar la maquinaria de producción académica.

4.8 Editoriales emergentes: retos de la edición universitaria en la era digital

Ante el auge de la era digital, las editoriales deben reconfigurarse para subsistir. La producción bibliográfica se hizo accesible a todos los rincones del mundo una vez que Internet socializó el conocimiento y permitió a los autores publicar en línea, lo que se diversificó a partir de la *web 2.0*. No es desconocido para los autores

y las editoriales el comprender que las nuevas generaciones están leyendo en formato digital, lo que no quiere decir que esto signifique un rompimiento con el formato en papel, pero es un indicador del futuro de la industria editorial.

Una universidad del futuro para lograr su misión institucional se compromete a contar con capacidad de gestión en la academia, en la investigación y en la extensión. Se busca que la participación conjunta de todos los actores dé respuesta a aquello que demanda la sociedad y se concrete a través de su tercer pilar, la extensión del conocimiento (Arias Pérez y Aristizábal Botero, 1996), asumiendo los retos a los que se enfrenta la edición universitaria en la era digital, ya que han sido estos mismos retos los que responden a la emergencia de las editoriales al revisar cuál es el futuro al que se enfrenta y la búsqueda para sobrevivir al nuevo esquema planteado. En cuanto a las actividades que se desarrollan en la edición digital, no difieren en gran medida con respecto a las tradicionales.

Los hábitos de lectura han sido monitoreados desde la red para comprobar cómo vender, qué vender, cómo caracterizar al lector (tanto si solicita libros por las compañías que venden bienes a través de Internet en formato papel o en formato electrónico) y cuál ha sido el posicionamiento de las editoriales digitales. La edición electrónica no ha superado todavía a la edición tradicional impresa, pero se ha abierto una brecha muy amplia que ha catapultado el mercado digital como muy rentable, económicamente hablando, para responder a la inmediatez comunicativa (López Suárez y Larrañaga Rubio, 2010, p. 87) de los lectores.

En la Feria del Libro de Frankfurt en 1985 presentó una innovación que se difundió muy rápidamente, al dar a conocer uno de los primeros productos editoriales en formato de CD-ROM (Gavilán, 2009); posteriormente, en la misma feria pero en el año 2007, se realizó una encuesta que abarcó a profesionales de 86 países, con un muestreo de 1,324 participantes, se determinó que la digitalización era el desafío más importante que debía afrontar el sector editorial (53%) (Rodríguez, 2007) y la digitalización formaba parte en aquel entonces del tema de conversación entre los editores debido a la proliferación de contenidos anónimos y la sobreproducción de publicaciones desde los espacios público-privados (páginas o espacios digitales de los autores como medios de comunicación masiva y sin control de calidad editorial).

En cuanto a las editoriales universitarias, estas se mueven con menor rapidez, pero no por ello permanecen inertes ante su entorno. En España, se inició hace una década una plataforma tecnológica de gestión y distribución de información bibliográfica y comercial del libro español en venta (DILVE), donde se incorporan editoriales universitarias en la carga y actualización de su catálogo en la plataforma (Gavilán, 2009).

El uso de formatos y permisos de descarga gratis ha cambiado el panorama de la industria editorial, por lo que abordar el tema a nivel de universidades requiere de estrategias para la difusión del nuevo formato, la apertura hacia alianzas con la ingente cantidad de autores que resurge en una era dominada por la complejidad de la autoría no regulada (sin agentes literarios ni revisores de lo

publicado) y la falta de capacidad de las editoriales universitarias para adecuarse a los cambios más importantes, donde el comercio electrónico y las nuevas reglas del *marketing* (Hernández-Carmona, 2010) contrastan con un proceso tradicionalista.

Siendo el libro una herramienta comunicativa (Nogueira Dobarro, 2009), el rol de las editoriales universitarias debe atender a esta necesidad tecnológica y a la educación en línea como función social de difusión del conocimiento. Para Chartier (2015), la edición electrónica pasa a ser una solución que “puede permitir la construcción de un nuevo tipo de libro, estructurado en una serie de estratos textuales dispuestos en forma de pirámide: argumento, estudios particulares, documentos, referencias historiográficas, materiales pedagógicos, comentarios y discusiones” (§ 7), debido a que los costos de los ejemplares en formato papel han pasado a ser ostentosos en las últimas décadas, lo que influye en la selección cada vez más cerrada de las editoriales universitarias a decidir qué publicar y qué no, democratizando de este modo la difusión de conocimiento de sus propias producciones. En este sentido, indica el autor que

La estructura hipertextual de semejante libro cambia tanto la lógica de la argumentación, que ya no es necesariamente lineal ni secuencial, sino abierta y relacional, como la recepción del lector que puede consultar por sí mismo, si existen en una forma electrónica, los documentos (archivos, imágenes, músicas, palabras) que son el objeto o los instrumentos del estudio. El libro electrónico transforma así profundamente las técnicas de la prueba en los discursos del saber (citas, notas, referencias) puesto que el lector puede si lo quiere controlar las elecciones e interpretaciones del autor. (p. 10)

Es decir, tomar en cuenta que la editorial debe ser garante en todo momento de los mismos procesos y legitimidad que condicionan al libro impreso, porque este último formato no está destinado a desaparecer como lo auguraba el nacimiento de Internet. Es un formato que permanece desde la época de Gutenberg (1450) y que todavía se encuentra muy vigente, pero es indudable que la arquitectura lógica de construcción de un formato con respecto al otro mantiene ventajas que los hacen atractivos por igual. En efecto, el libro digital permite realizar, adicionalmente, “un proceso de reducción y abstracción que se plasma en una serie de objetos artificiales, denominados gráficos, mapas y árboles, que no serían posibles sin los medios digitales” (Pons, 2013, p. 65), donde la posibilidad de publicar y difundir el conocimiento se debe dar según la tendencia de la época dominante.

Este cambio es precisamente el que ha supuesto oportunidades y desafíos en las editoriales universitarias y su comparación con las editoriales comerciales. Sin embargo, no quiere decir que no se pueda cambiar esta situación para convertir los retos en oportunidades y sacar la mayor utilidad de la edición, sea realizada mediante un proceso tradicional o uno digital, porque en el segundo caso esto no debe ser confundido con un proceso simple de cambio de formato, ya que existe una diferencia en todo el sistema de trabajo. Y es que “la comunicación electrónica, libre y gratuita, y la edición electrónica, que implica un trabajo editorial, costes de producción, un control científico y el respeto de la propiedad intelectual” (p. 10) conlleva los mismos pasos que una impresión, por lo tanto, no se desmejora la calidad.

CAPÍTULO

5



Modelos de gestión de editoriales universitarias en Latinoamérica y el Caribe 2014 - 2018

Resumen del capítulo

5.1 Los modelos para la gestión del conocimiento

5.2 Modelos de gestión de editoriales universitarias en
Latinoamérica y el Caribe: período 2014 - 2018

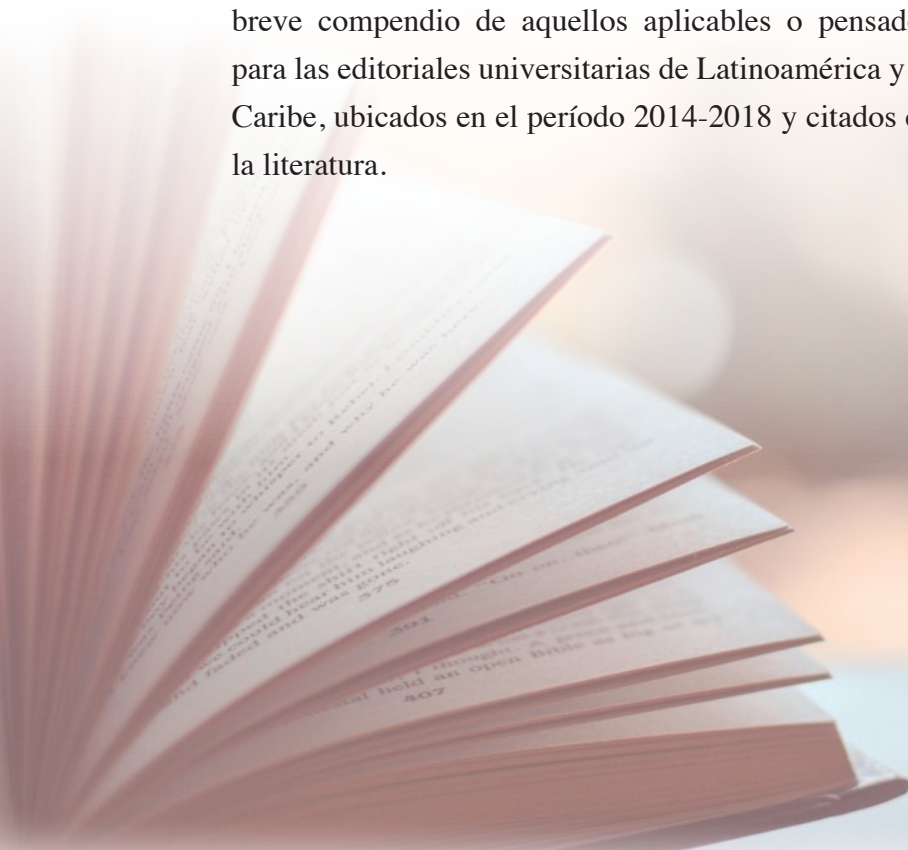
Objetivo:

Establecer el panorama de los modelos de gestión de editoriales universitarias en Latinoamérica como arquetipos para la gestión del conocimiento en la construcción de una ventaja competitiva para las universidades.



Resumen del capítulo

Los modelos de gestión universitaria son modelos de gestión de conocimiento, independientemente de la estructura a la que respondan. El capítulo presenta un breve compendio de aquellos aplicables o pensados para las editoriales universitarias de Latinoamérica y el Caribe, ubicados en el período 2014-2018 y citados en la literatura.



Todas las actividades que se dirigen a difundir “conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento” (Universitat Autònoma de Barcelona, 2019, § 1) conforman la transferencia estratégica de conocimiento. En las universidades, particularmente, este factor requiere de un modelo de gestión que permita que se conjuguen todas las características apuntando siempre a cumplir con la misión y la visión de cada casa de estudios, sin confundirse con la transmisión, ya que mientras esta se da a través de la publicación y la divulgación del conocimiento -además de la docencia-, la transferencia trabaja hacia afuera, incorporando el conocimiento en su cadena de valor para alcanzar fines económicos (Universitat Autònoma de Barcelona, 2019), lo que es posible a través de una editorial universitaria.

Al hablar sobre editoriales, Panamá como país se encuentra tras el cumplimiento de esa gestión con los objetivos y políticas de las editoriales de las universidades y, particularmente, con la transferencia de conocimiento a la sociedad, ya que el objetivo primordial de la edición universitaria es “apoyar la docencia y divulgar la investigación” (Polo Pujadas, 2007, p. 104). La transferencia estratégica del conocimiento se apoya en la gestión que cada editorial tenga para alcanzar las metas, que van en función de las metas de la universidad. Siendo estos modelos de gestión diversos, todos confluyen en un mismo fin, que es alcanzar resultados positivos con “eficacia, eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos” (Múñch, 2006, p. 17).

5.1 Los modelos para la gestión del conocimiento

A la hora de definir prioridades para la toma de decisiones, la información se convierte en un medio esencial para cumplir objetivos y alcanzar metas en cualquier organización. Siendo un bien intangible, el conocimiento que la genera y lo que puede alcanzarse a partir de esa producción de conocimiento, se asienta en diversos formatos para uso de los usuarios o gestores. En planificación estratégica se dice que lo que no se mide no se gestiona, como también es cierto que el conocimiento que no se disemina es como si no existiera, ya que no hay testigos que puedan verificar su existencia. (Batista de Muñoz, 2021).

En el caso de las organizaciones, al conocimiento se le ha denominado como capital intelectual, ya que se es un activo intangible que se basa en el potencial del individuo para utilizar su inteligencia en beneficio del cumplimiento de metas, consecución de objetivos y crear innovaciones que promuevan la diferenciación entre una organización y otra. Si se trata de la información en sí, la red se transforma en un sistema que debe proporcionar información para ayudar en la toma de decisiones, determinar cuál y dónde se encuentra un posible problema de decisión basado en su nivel de complejidad, así como utilizar los recursos generados por diversos conocimientos transdisciplinarios que enriquezcan la ecuación (Alonso Arévalo, 2007). Al final, cada uno de estos sistemas se convierte en un modelo de gestión, enfocándose de acuerdo con la necesidad del ente que precise utilizarlo.

La gestión del conocimiento como término es un constructo que aparece durante las décadas de 1960-1970 (Ponjuán Dante, 2015) mejor conocido como *knowledge management*; parte del concepto aportado para el área de las ciencias administrativas por su capacidad de determinar el rumbo de la planificación y la toma de decisiones desde una perspectiva cada vez más racional. En las universidades, como organizaciones complejas inteligentes, los modelos para la gestión del conocimiento constituyen una herramienta valiosa e importante en la consolidación de sus estructuras; por algo Mintzberg (1991) define a la sociedad como una sociedad de organizaciones, e incluye a la universidad en esta categoría al considerar su funcionamiento como “una acción colectiva para realizar una misión común” (p. xiv). En cuanto al modelo de gestión que rige a cada una de ellas, se puede tomar de Duque (2009) como descripción,

la forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización. (p. 39)

Los modelos de gestión universitaria son modelos de gestión de conocimiento, independientemente de la estructura a la que respondan. Para ejemplificarlo, se presentan los diferentes modelos de gestión presentados por Morantes Higuera y Acuña Corredor

(2012) con los referentes de aplicación en las instituciones de educación superior, donde se incluyen modelos de direccionamiento estratégico, de gestión de la calidad y de gestión por competencias, pero que independientes al hecho de que se incorpore la gestión del conocimiento, este pasa a ser un modelo transversal en cualquier tipo de organización.

El modelo propuesto por Morantes Higuera y Acuña Corredor se basa en

Gestión organizacional: Entendida como el conjunto de procesos dirigidos al cumplimiento de objetivos y metas. Tiene que ver con recursos y políticas.

Gestión académica: Gestión de programas curriculares, planes de estudio, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.

Gestión de calidad: Orientada fundamentalmente al aseguramiento y mejora de los niveles de calidad del servicio educativo.

Gestión externa: Analizada desde tres factores: orientación al mercado, responsabilidad social y evaluación. (2012, pp. 80-81)

En estos cuatro pilares propuestos por los autores, se asientan cada uno de los componentes de las editoriales universitarias: la gestión organizacional permite generar los procesos para su funcionamiento, la gestión académica fundamenta el nicho para la producción que nace de sus propias aulas, la gestión de la calidad participa en los

procesos que aseguran la disposición de las propiedades que articulan la edición como un todo, y la gestión externa orientada al mercado, a la atención de los indicadores de gestión y de acreditación, entre otras. Para cada una de las características aquí mencionadas, los elementos que facilitan su consecución se basan en la producción a través de una estructura integrada que asume una forma en particular de funcionamiento para construir la ventaja competitiva.

Finalmente, algunas de las recomendaciones realizadas por De Sagastizábal, Rama y Uribe (2006) siguen vigentes hoy en día, tal como la necesidad de promover el proyecto del libro universitario regional, la difusión del concepto de catálogo, el fomento de “la producción editorial dirigida a satisfacer la demanda universitaria articulando la edición de libros con los programas académicos” (p. 204), y contribuir con el desarrollo de las redes de distribución donde sean incorporadas las librerías, las redes virtuales y los medios publicitarios.

5.2 Modelos de gestión de editoriales universitarias en Latinoamérica y el Caribe: período 2014 - 2018

En la definición de las editoriales universitarias como unidades que contribuyen en la generación de ingresos de las casas de estudio que las acogen, se conjuga la publicación normalizada de las investigaciones con la difusión del conocimiento científico, técnico, cultural, artístico, social y humanitario que se genera desde las aulas de clase, laboratorios y espacios de investigación formal. Su profesionalización durante las últimas dos décadas en Latinoamérica

y el Caribe ha llevado a las universidades a revisar periódicamente cómo ha sido y cómo ha de mejorar su gestión para garantizar la permanencia en el tiempo.

Los modelos de gestión en las editoriales universitarias se asientan en la gerencia del conocimiento, entendida como un “conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos” (Bustelo Ruesta y Amarilla Iglesias, 2001, p. 226). Estratégicamente, se conectan directamente con las “tres misiones específicas relacionadas con el saber: la docencia, la investigación y la difusión cultural” (León González, López Bastida y Mora Quintana, 2016, p. 192, citando a Sierra, 2005), argumentando que para que esto suceda, se debe impulsar que sean sus usuarios quienes materialicen ese saber para que se dé el avance, la preservación y difusión del conocimiento.

Entre las decisiones estratégicas que se requieren a la hora de identificar modelos de gestión para las editoriales universitarias, se debe proceder a partir de la investigación de Faria Reyes (2007, p. 223) para establecer los parámetros mínimos de actuación:

- Con base en la misión que la universidad asigne a la editorial, plantearse su actuación para alcanzar el logro de esa misión, que no es más que “la divulgación del conocimiento en apoyo a la investigación, la docencia y la extensión, colocando el énfasis en la producción del personal de la institución” (p. 222).

- La misión y los propósitos deben ser evaluados para establecer las prioridades derivadas del negocio editorial y el manejo gerencial, siempre alineado con la misión y visión de la universidad.

Siendo el objetivo ofrecer productos y servicios para satisfacer las necesidades educativas, sociales y culturales que definen a la universidad (Sierra, 2005) como centros de producción científica, compilando bajo su figura todas las publicaciones que realiza con un criterio editorial definido, su gestión debe estar enmarcada en un modelo que garantice la permanencia en un entorno cada vez más competitivo. En Latinoamérica, no solo buscan la difusión sino su permanencia en el tiempo, adaptándose a la visión de la economía basada en el conocimiento, sin importar si el modelo de financiación proviene o no de universidades públicas.

Para determinar los modelos de gestión que se manejan en Latinoamérica y el Caribe, con base en las características expuestas por diferentes autores, se identificaron los siguientes puntos en común, de acuerdo con:

- a) Nivel de liderazgo gerencial: se tiene confianza en el liderazgo ejercido por los responsables de las unidades macro de la editorial. Se estudia la participación de la gerencia en los equipos de trabajo y su influencia en el logro de los objetivos, independientemente del clima laboral.
- b) Comunicación del personal: es bueno el nivel de comunicación en la organización, lo que facilita el trabajo de

los colaboradores. Se estudia la comunicación descendente-ascendente, ascendente-descendente y lineal, que resulta siempre en el logro de los objetivos con mayor facilidad.

- c) Orientación a los procesos: los procesos están normalizados y se cumplen siempre; esto significa hacer mejor lo que ya se hacía.
- d) Organización enfocada al cliente: se elaboran productos para el cliente en el tiempo y bajo los parámetros ofrecidos. Cuál es la necesidad del cliente y cómo la manifiesta en la solicitud de bibliografía publicada por la editorial para dictar clases, sugerir lecturas o complementar materias.
- e) Relaciones con los proveedores: para garantizar la confianza mutua, la industria editorial universitaria ofrece facilidades a los proveedores para que estos comercialicen los productos y resulten atractivos para el mercado.
- f) Resultados: cumplimiento de los objetivos de la editorial. La visión del negocio de carácter institucional con orientación empresarial (ver figura 9).

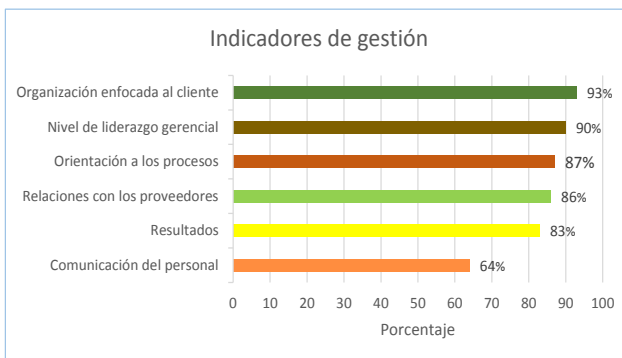


Figura 9. Indicadores de gestión de algunas editoriales latinoamericanas (2014-2018).
Fuente: Batista de Muñoz (2021).

Tal como lo muestra la figura, de este resultado surgieron los seis

indicadores de gestión, donde el ítem de “organización enfocada al cliente” fue la que obtuvo un mayor porcentaje en cuanto a lo que se debe evaluar en un modelo de gestión (93%). Para caracterizar el funcionamiento, se recolectaron datos de editoriales universitarias de Colombia, México, Ecuador, Venezuela, Argentina, Brasil, Costa Rica y Cuba (en total 17), en el período comprendido entre 2014-2018. De allí se extrajeron los rasgos más destacados en sus modelos de gestión y se enfatizan otros aspectos tales como:

- Cumplimiento de metas para alcanzar que la editorial se vuelva un sello reconocido a nivel nacional.
- Cumplimiento de exigencias en la revisión de lo que se publica.
- Publicaciones indizadas en directorios en línea tales como SciELO y DOAJ para sus colecciones de revistas científicas.
- Nuevos productos para adaptarse a la demanda del mercado, así como la migración, cada vez con más fuerza, de textos impresos a formatos digitales.
- Recurso humano calificado.
- Gestión de calidad.
- Enfoque por procesos.
- Gestión de difusión y divulgación.
- Innovación (librerías virtuales y publicación bajo demanda).
- Plan de *marketing* y posicionamiento, lo que incluye visibilidad en ferias de libro a nivel nacional e internacional.
- Capacitación de servicio al cliente para que los colaboradores puedan dar respuestas concretas y satisfactorias.
- Relaciones con los proveedores.

- Alianzas con otras editoriales y asociación a cámaras y redes.
- Fortalecimiento de competencias del equipo humano.
- Fortalecimiento de los procedimientos.

Más allá del factor económico, se observó que a lo largo de Latinoamérica se crearon editoriales cuyo principal norte fue alcanzar indicadores de acreditación (Álvarez Rodas y Juncosa Blasco, 2014), apostando en segundo lugar al factor económico (en la mayoría de ellas no predomina el factor de la rentabilidad en sus propuestas) o la difusión, cuando todas se deben manejar bajo el concepto de la editorial como empresa rentable para no convertirse en apéndices burocráticos que consumen los fondos universitarios.

Se debe destacar el renglón que presentó un menor porcentaje, ya que fue el de la comunicación, entendida como las actuaciones del personal bajo una relación comunicativa directa, entendible y clara por parte de los encargados de las áreas para la toma de decisiones. Se ha llegado a describir en este renglón un esquema gerencial donde existe muy baja participación del personal operativo para informar sobre las situaciones que detecta en los procesos que maneja, debido a que no existe la comunicación directa con sus superiores, o en el caso donde esta existe, no se toma en cuenta su participación para fomentar mejoras. El funcionamiento de toda unidad parte de una buena comunicación y esta debe ser fluida de igual manera en orden descendente-ascendente, ascendente-descendente y lineal para que exista la debida retroalimentación y los procesos se puedan comprender, ejecutar apropiadamente y evitar el máximo porcentaje de errores.

Lo que se ha podido determinar como parte de las buenas prácticas en la Editorial Universitaria cubana Félix Varela, son aquellas relacionadas con el liderazgo, la buena participación del personal, reconocimiento de la importancia de clientes y las buenas relaciones con los autores. Aunque requiere de una metodología que engrane sus procesos, se centra en la Edición (como proceso) que se subdivide en Redacción, Diseño, y Composición digital y correcciones (como subprocesos), alrededor de los cuales gira toda la producción (García Azcuaga, 2012).

León González, Mora Quintana y García Cantaya (2015) afirman que

las editoriales universitarias están llamadas a potenciar su desarrollo, preservar y difundir el conocimiento, sin dejar a un lado el papel que desempeñan en cada una de las universidades a las que se adscriben al publicar resultados científicos, como apoyo a la docencia y a la investigación. (p. 169)

lo que se enmarca en los procesos de gestión editorial y la influencia ejercida por las TIC. Estos autores se refieren a la gestión por procesos como una herramienta utilizada cada vez más por las organizaciones para mejorar la efectividad y satisfacción en clientes, proveedores, personal y la sociedad en general.

Las bases de datos y la posibilidad de consultar la información a través de Internet hicieron que la versión en papel, no solamente de las revistas científicas y los libros, sino de la mayor parte de los principales productos de las editoriales que se manejaban

con la propuesta de impresión tradicional, perdieran peso ante la interconexión electrónica, y los sistemas de ingreso de un manuscrito se volvieron cada vez más complejos, por la necesidad de responder a estándares mínimos de calidad (Esteban, 2018). Como contraparte, se habla de desigualdad ante el público lector que no tiene acceso al medio electrónico o a las compras por Internet.

En Colombia, por ejemplo, la gestión de las editoriales universitarias inició, aproximadamente durante el año 2015, un proyecto de profesionalización por medio del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) dirigido a reconocer las actividades editoriales “para certificar los procesos editoriales de calidad para la investigación” (Mantilla, 2017, § 7); ni Colciencias ni el proyecto existen en la actualidad, pero mientras el organismo (Colciencias) se mantuvo activo impulsó excelentes resultados para las universidades y sus dependencias editoras. Por otro lado, la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC) es la que se mantiene en esta labor en las editoriales que acoge “más de 60”, buscando un estándar para consolidar un modelo de gestión a nivel nacional. Esta propuesta debería ser estudiada por otros sistemas editoriales a nivel de Latinoamérica para manejar un estándar de calidad que beneficie al área.

La obsolescencia del conocimiento, catalogada como “una de las características de la cultura contemporánea (Tünnermann Bernheim, 2003, p. 128), también ha impulsado un cambio en la publicación impresa, cambiando el modelo de gestión de muchas editoriales, porque deben cambiar el formato en el que se edita y disemina la

información. Fue en el año 2014 cuando se notó una baja importante en los tirajes anuales de libros impresos (Parise y Leis Montero, 2018), y esto se debió al impulso del libro electrónico o *e-book* y su impacto en la publicación para la región. De 129 millones de libros impresos registrados ante la Agencia de ISBN durante el año 2014, la cifra en el 2017 descendió un 40%, al registrarse 51 millones. La facilidad de publicar y tramitar el proceso a través de Internet y sin necesidad de contar con una editorial, minimizando también los tiempos de espera, han disparado el fenómeno del libro digital.

Esta tendencia, que es propia de las editoriales comerciales, afecta directamente a un mercado mucho más cerrado como lo es el universitario, porque sus productos responden a una comunidad mucho más específica en función de sus carreras, programas y áreas temáticas, lo que lleva a la necesidad de que estas redefinan sus roles con modelos de gestión que les permitan mantenerse en el aspecto comercial.

En el caso de Panamá, se debe hablar de la obsolescencia del formato y de la capacidad para gestionar el cambio. Aunque existen diversos proyectos complementarios, el libro electrónico en este mercado universitario tan cerrado es nulo, lo que impide una mayor difusión de la producción nacional de cara al exterior. La participación en ferias internacionales también entra en este escenario, puesto que la vigencia del conocimiento que se acumula en el libro no es apoyada porque su difusión se limita al espacio nacional mediante el formato papel.

Permanecer en el mercado es un reto para estas editoriales porque el esfuerzo y la inversión son considerables para cualquier universidad, además de que su reputación depende de esto también (Michael, 2018) para mantenerse en el mercado y hacerse visible en su entorno. Cada cambio que se realice en la gestión va a estar condicionado a garantizar su permanencia en el tiempo (apertura a nuevos clientes), a los cambios para adaptarse a las necesidades de sus lectores (qué publicar en formato papel vs. formato digital), al nivel de inversión que estén dispuestas a realizar y, definitivamente, a que sus modelos de gestión sean más flexibles que las mismas casas de estudio que las acojan. Esto ha ocasionado que muchas de ellas a lo largo de Latinoamérica y el Caribe prueben sistemas un poco más autónomos, pero no alejados de la función universitaria original, con lo que han aumentado su visibilidad y rentabilidad, sin dejar de cumplir con las tres misiones específicas relacionadas con el saber: la docencia, la investigación y la difusión cultural.

CAPÍTULO

6

Configuración de un modelo de gestión para las editoriales universitarias públicas panameñas

Resumen del capítulo

6.1 Gestión por procesos

6.2 Etapas del modelo y sus objetivos

6.3 La economía naranja en el aumento de la productividad

6.4 Variables para la gestión del conocimiento

6.5 El mapa estratégico para crear valor

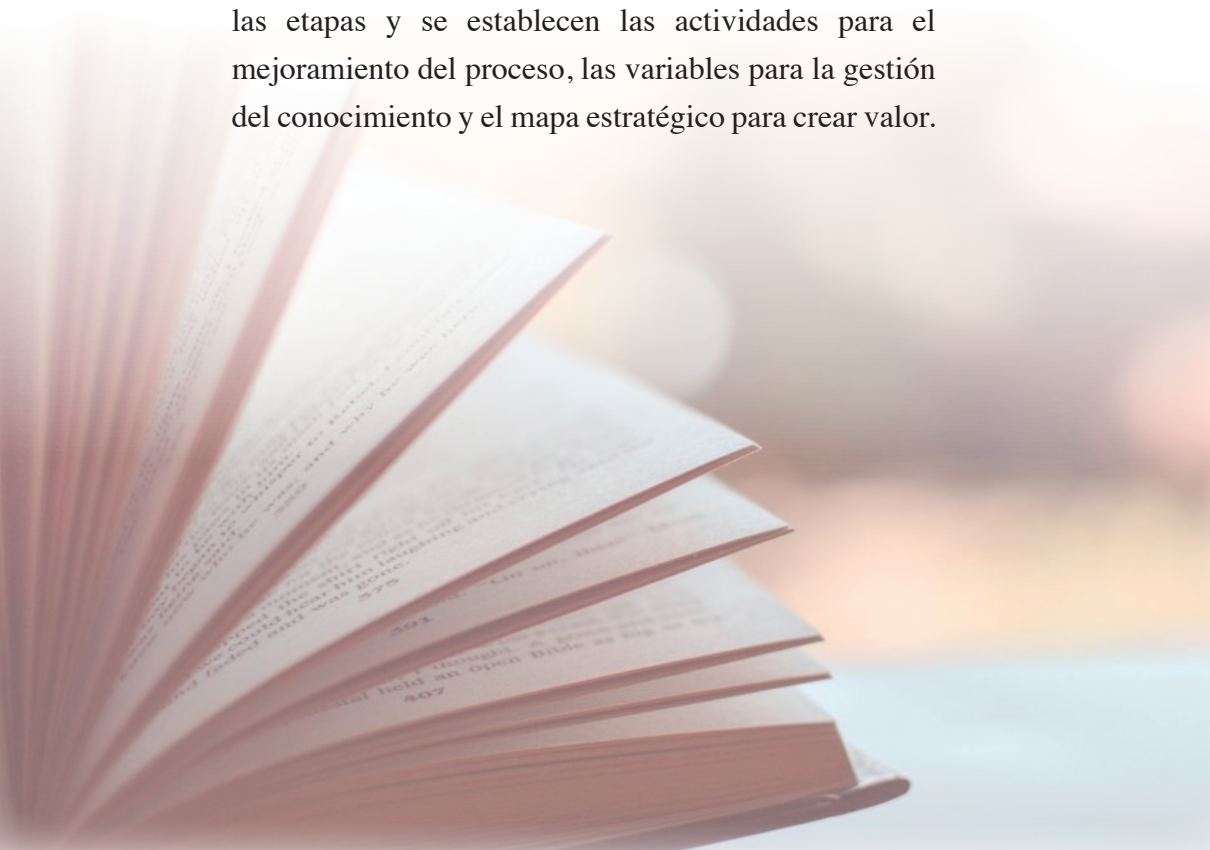
Objetivo:

Proponer un modelo de gestión por procesos para las editoriales universitarias panameñas en cuanto a su sincronía con las metas, objetivos y políticas universitarias para que estas continúen apoyando la producción intelectual, científica y cultural del país.



Resumen del capítulo

Se configura un modelo de gestión organizacional para las editoriales universitarias públicas panameñas desde la perspectiva de la gestión por procesos. Se incluyen las etapas y se establecen las actividades para el mejoramiento del proceso, las variables para la gestión del conocimiento y el mapa estratégico para crear valor.



El modelo de gestión que se propone en este apartado para las editoriales universitarias públicas panameñas tiene en cuenta las etapas básicas de las cuales se pueden desprender nuevas propuestas que permitan su adaptación al entorno local, disponibilidad presupuestaria, población que atiende o debe atender y el escenario propio de la organización. Surge de diversos autores tales como Viveros, Stegmaier, Kristjanpoller, Barbera y Crespo (2013) porque estos incorporan la visión de la mejora continua. También se ha establecido que este modelo siga los pasos de la gestión por procesos como principio de la gestión de la calidad. Se centra en el aprendizaje organizacional,

la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad. (Garzón Castrillón y Fisher, 2008, p. 204)

Partiendo del estudio para Latinoamérica de Liriano y Villamán (2003), quienes manifestaban cómo gran parte de las editoriales universitarias no contaban con políticas claras que regularan su actuación a pesar de producir publicaciones, ya desde el año 2004 se discutía en Latinoamérica sobre el rol de las editoriales universitarias y su manejo como apéndices institucionales y no como empresas, que es hacia donde deben apuntar (Ochoa Sandy, 2009).

Esta reflexión señala que, operando bajo este esquema, todas manejan un presupuesto y deben cumplir con metas de producción anuales para justificar el presupuesto otorgado, sin que se ocupen necesariamente del resto del proceso editorial.

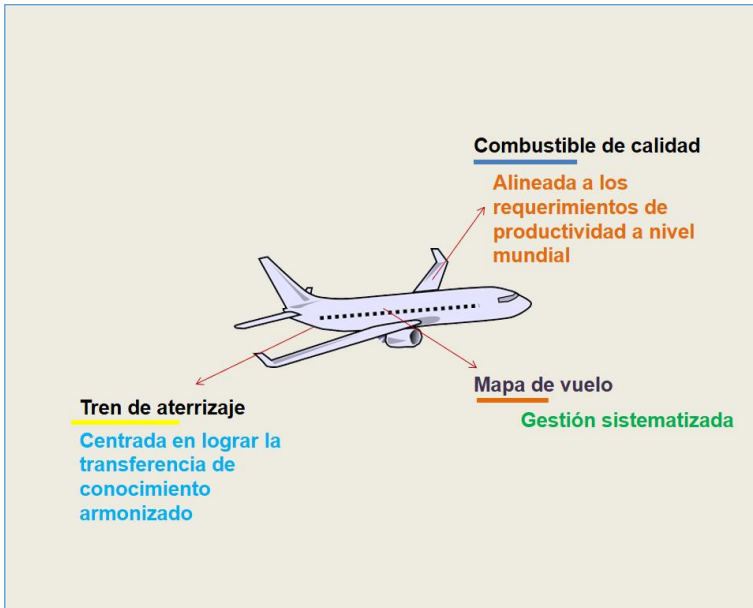


Figura 10. Un viaje de gestión exitosa.
Fuente: elaboración propia (2020).

Es así que, para lograr una gestión exitosa -en analogía con un viaje aéreo perfecto, tal como se muestra en la figura 10-, se fundamenta en considerar la productividad, la sistematización y la armonización. Por consiguiente, se presenta un modelo basado en la gestión por procesos, a lo que se añaden las etapas del modelo, las actividades para el mejoramiento y el mapa estratégico para crear valor. Ochoa Sandy (2009) explica que los especialistas en el área han observado la forma en que las editoriales han publicado sin estudios previos que sustenten los tirajes adecuados y desconociendo el impacto

real de los títulos en la sociedad, lo que cambia con la gestión por procesos, donde debe prevalecer la visión del cliente por encima de las actividades de la organización para asegurar su rentabilidad y continuidad en el tiempo. Aunque esto no sea así en todos los casos, siempre hay que recordar el factor rentabilidad en esta área.

6.1 Gestión por procesos

Para establecer la transferencia estratégica del conocimiento, se acude a la metodología de la gestión por procesos estructurada para las editoriales universitarias según Nogueira Rivera (2002), Peneque Sosa (2002), Vellón Martínez (2002), Valls y Vigil (2004), Valls (2007), García Azcuaga (2012), León González, López Bastida y Mora Quintana (2016), de donde se extraen nueve etapas comunes:

- Identificación de los procesos
- Componente de los procesos
- Identificación del responsable clave de cada proceso
- Constitución del equipo de trabajo
- Diseño de los procesos
- Objetivo y destinatario de cada proceso
- Representación gráfica de los procesos
- Indicadores de los procesos
- Implantación, seguimiento y control



Figura 11. Macroprocesos en una editorial universitaria.
Fuente: elaboración propia (2020).

Lo importante de estas nueve etapas es que ellas identifican y clasifican los procesos, mientras analizan las actividades para realizar la creación de equipos de trabajo (Carvajal Zambrano, Valls Figueroa, Lemoine Quintero y Alcívar Calderón, 2017) que contribuyan a alcanzar los objetivos y que busca, en última instancia, la gestión de la calidad. Estos autores han señalado que los tipos de mejora de los procesos pueden ser mejoras estructurales “a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico” o conceptuales (p. 56), para mejorar un proceso haciéndolo más funcional. A su vez, estas propuestas se apoyan en los modelos españoles (Carvajal Zambrano, Valls Figueroa, Lemoine Quintero y Alcívar Calderón, 2017) para la gestión de la calidad de las editoriales universitarias que no se centran en procesos específicos, sino en los pasos que se deben acometer para alcanzar su fin último.

Aunque cada proceso atiende a sus características particulares, se propone establecer los siguientes criterios de evaluación, utilizando como datos básicos los presentados a continuación (León González, Mora Quintana y García Cantaya, 2015):

- Objetivos del proceso
- Requerimientos de entrada
- Requerimientos de salida
- Subprocesos con los que se relaciona
- Proveedores-clientes
- Criterios para la evaluación (indicadores de los procesos)
- Alcance

En cuanto a las modalidades de mejoramiento directamente enfocadas a obtener calidad, se sugiere tomar en cuenta tanto el proceso gradual como el abrupto: en el primero de los casos, el esfuerzo continuo provoca ligeros cambios hacia la mejora (Kaizen, mejoras pequeñas y continuas), mientras que el segundo se da por innovación y mejora drásticamente la situación actual de la editorial (Kairyo, una gran mejora).

También, todos los procesos que componen el modelo deben ser desarrollados de manera progresiva (Viveros, Stegmaier, Kristjanpoller, Barbera y Crespo, 2013), porque debe tomar en cuenta la misión, visión y objetivos de la universidad de adscripción, dependiendo de la situación actual de cada una y su operatividad, de manera que no se genere un gasto extra en su implementación, sino que fortalezca aquellos puntos donde puede mejorar la producción.

Identificación de los procesos

En esta fase, se debe contar con la aprobación de las autoridades universitarias y de cada editorial en la planificación y el cronograma de trabajo. Se debe crear y capacitar a los grupos de trabajo que llevarán a elaborar posteriormente los mapas de procesos, la documentación relacionada con los procesos identificados, y realizar los informes técnicos pertinentes.

Es importante ir generando los indicadores de gestión, de procesos y resultados, mientras se van revisando los mapas de procesos para mantener la coherencia y evitar desviaciones. Es primordial que esta fase sea elaborada con cada responsable, de quienes se levantará la información pertinente, ya que es muy normal que, en las organizaciones, los procesos por falta de definición no se realicen o se realicen de modo incorrecto, porque no está clara su definición e identificación (Cabo Salvador, 2019).

Para la identificación de los procesos se relacionan las tareas que realiza cada colaborador, se clasifican, agrupan y se asignan. Se identifican los procesos a partir de los resultados finales y de cada resultado o producto final se debe determinar de dónde proviene, cómo se realizó y quién lo realizó. Una vez establecidos los procesos principales, también denominados claves u operativos, de acuerdo con la misión de la unidad, se busca el resto de los procesos (Gil Ojeda y Vallejo García, 2008).

En la figura 12 se presenta el esquema del modelo de gestión propuesto, el cual será identificado más adelante a través de sus características principales:

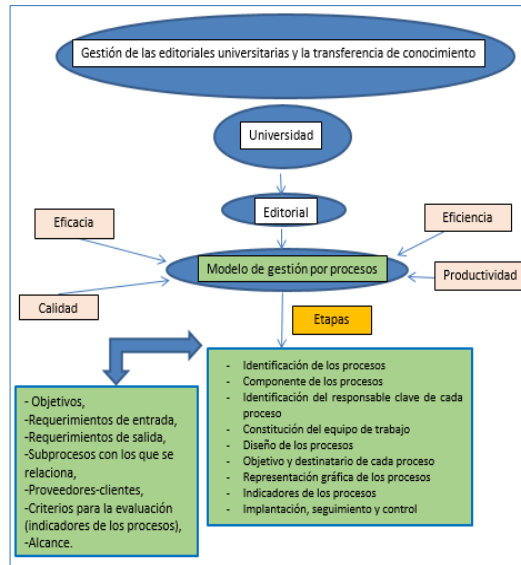


Figura 12. Mapa conceptual de la gestión de las editoriales universitarias y la transferencia de conocimiento. Fuente: Batista de Muñoz, (2021).

En este modelo hay que tomar en cuenta qué actividades no constituyen un proceso. Para identificar si una actividad es un proceso, debe contar con:

- Misión o propósito claro;
- Entradas y salidas;
- Puede identificar los clientes (internos o externos), proveedores y producto final;
- Es susceptible de descomponerse en operaciones o tareas;
- Se puede estabilizar aplicando una metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos);

- Se le asigna la responsabilidad de su ejecución a un colaborador (Mallar, 2010).

Además de ello, es necesario identificar qué procesos se orientan directamente al cliente externo que deberán ser denominados como procesos del negocio; los procesos de apoyo, por su parte, dan el servicio a los procesos del negocio, y también tiene en cuenta la satisfacción del cliente final. La forma más sencilla de desglosar cuáles son los procesos que se ejecutan en las editoriales, consiste en identificar los macroprocesos (el conjunto de las interrelaciones esenciales) y a partir de allí ir subdividiendo.

Componentes de los procesos

Para gestionar y mejorar los procesos en las editoriales universitarias, estos deben identificarse y definirse según: a) la salida y el flujo de salida del proceso; b) los destinatarios del flujo de salida; c) los intervinientes del proceso; d) la secuencia de actividades del proceso; e) los recursos; f) los indicadores (EUSKALIT, la Fundación Vasca para la Excelencia, 2016).

- a) La salida concreta es lo que genera el proceso y debido a que su funcionamiento es constante y rutinario del proceso, al resultado también se le puede determinar como un flujo constante.
- b) Los destinatarios del flujo de salida son aquellos individuos que reciben y dan valor a lo que reciben de ese proceso en forma de flujo de salida, que a su vez reciben ese insumo para generar su entrada, que sale del proceso anterior.

- c) Los intervinientes pasan a ser los colaboradores que participan en el desarrollo de la secuencia de actividades del proceso.
- d) La secuencia de actividades describe las acciones a realizar por los intervinientes para que el destinatario reciba lo que debe recibir del proceso.
- e) Los recursos están conformados por todos los elementos materiales o de información que el proceso necesita utilizar para generar la salida. Debido a que todo proceso utiliza recursos, algunos serán claves y necesitarán mayor atención que otros que pueden dejarse en segundo plano, pero tomando en cuenta que todos son necesarios y, por lo tanto, igual deben ejecutarse.
- f) Los indicadores miden el funcionamiento de un proceso y pueden ser de eficacia (si miden el grado en el que se cumple un proceso, de acuerdo con las expectativas de sus destinatarios), o de eficiencia (si miden el consumo de recursos del proceso).

Identificación del responsable clave de cada proceso

Identificar a los destinatarios clave de cada proceso y las expectativas que se tiene con respecto a la función ejecutada en cada editorial universitaria, es el tercer paso. Con estas áreas se definen los objetivos, procedimientos, entradas y salidas, indicadores, recursos, registros y otra información que se considere pertinente. En la correcta identificación de los responsables clave se puede integrar el esfuerzo para que las áreas se complementen unas con otras

sin necesidad de competir entre ellas y en el tiempo dispuesto para ello. Los colaboradores al frente de estos procesos clave se encuentran a cargo de las unidades que tienen un impacto fuerte en las expectativas, tanto de la organización, como del cliente final, pero también lo son aquellos que ejecuten/consuman una parte importante de los recursos de la editorial.

Esta identificación deberá dar autonomía en cuanto a la actuación y, por lo tanto, concientizar que cada uno de los involucrados sea responsable del resultado final, por lo que la responsabilidad del producto o servicio final forma parte del trabajo en equipo y no culmina con las funciones de cada equipo de trabajo, siendo esta la mejor manera de controlar la globalidad del proceso, predecir su resultado y asegurar la calidad.

Constitución del equipo de trabajo

Los responsables de la editorial universitaria, además de identificar a los responsables clave de cada proceso, deben designar y crear equipos de trabajo capaces de llevar a cabo y mejorar los procesos en los que intervienen. Para ello, los equipos de trabajo deben tener un carácter estable que funcione con miembros estables porque esto demuestra a los colaboradores que la estrategia adoptada es importante. En la constitución del equipo de trabajo se debe tomar en cuenta el reconocimiento al colaborador a través de la motivación, ya que esto forma parte de hacerles saber que la editorial sí conoce y aprecia la labor y el esfuerzo, creando en ellos sentido de pertenencia y de pertinencia (EUSKALIT, la Fundación Vasca para la Excelencia, 2016).

Las organizaciones en general, y las editoriales universitarias en particular, parece que han descubierto la importancia de trabajar en equipo, porque la gerencia se basa en la orientación de estos equipos de trabajo hacia las tareas que permitan alcanzar los objetivos de desempeño. Así como el colaborador ingresa a una editorial y es integrado al equipo donde se requiera su labor, al integrarse en él se convierte en corresponsable de la entrega de resultados (productos o servicios, según sea el caso). En este sentido, la constitución de los equipos de trabajo ayuda a los gerentes a ser más conscientes sobre sus necesidades para alcanzar objetivos y las capacidades profesionales de cada colaborador. Al tener equipos óptimos, es más sencillo comprender lo que suceda en sus equipos a cargo y por qué, para posteriormente tomar acciones a tiempo (Knights y Willmott, 2007).

Diseño de los procesos

Como no son acciones aisladas, la actividad de determinar el flujo de trabajo en las editoriales universitarias, las necesidades de equipo y los requisitos de implementación para un proceso en particular, parten del diseño de procesos donde generalmente se utiliza una serie de herramientas que incluyen diagramas de flujo, *softwares* de simulación de procesos y modelos a escala. El diseño del proceso siempre requerirá de una gestión sistemática, planificación y ejecución estructurada para producir más y mejor información e incluso para predecir resultados. Esto hace que el diseño del proceso sea más eficiente y dé como resultado procesos más confiables. Durante su diseño y desarrollo se recopila un cierto grado de información sobre características importantes del proceso.

La caracterización es un esfuerzo dedicado y más sistemático para determinar los límites operativos con una calidad definida. La caracterización del proceso es el punto final natural de un proyecto de diseño de proceso, ya que proporciona una confirmación del diseño y una comprensión más profunda de los mecanismos que utiliza (Hagel, Jagschies y Sofer, 2008).

En este caso, utilizando la planificación estratégica, se deben revisar los procesos, diseñar los que se requieran y no existan, y rediseñar -de ser necesario- los que afecten de manera negativa el funcionamiento de los procesos subsiguientes. Para ello se necesitará de la participación de los colaboradores que intervienen y ejecutan los mismos, ya que su información procedimental permitirá diagnosticar el funcionamiento y perfilarlos de la mejor manera.

Objetivos y destinatarios de cada proceso

Los destinatarios del proceso en las editoriales universitarias son no solamente las personas, sino también las estructuras organizativas en las que impacta el proceso; estos se tienen que definir para ajustar las actividades a las necesidades (qué es lo que se necesita recibir como “cliente” de ese proceso) y las expectativas (qué se espera recibir sobre lo ofrecido, de acuerdo con la necesidad expresada del cliente externo o interno). Al definirse los destinatarios, el perfil sirve para establecer qué servicios se entregarán a los clientes, convirtiéndolos en actividades que se deben desarrollar durante cada proceso. Esto causa que los objetivos y los flujos de salida formen parte de la adecuación de los servicios de la editorial a las necesidades y expectativas presentadas por el cliente.

El objetivo describe el propósito del proceso “hacia la cual deben dirigirse los recursos y los esfuerzos para dar cumplimiento a una meta que persigue el proceso dentro del ciclo de gestión al que pertenece o dentro del modelo de procesos” (Pontificia Universidad Javeriana de Cali, 2016, § 1). Los objetivos a alcanzar en cada proceso determinarán el para qué se está o debe realizar, es decir, su propósito. Se representan según la figura 13:

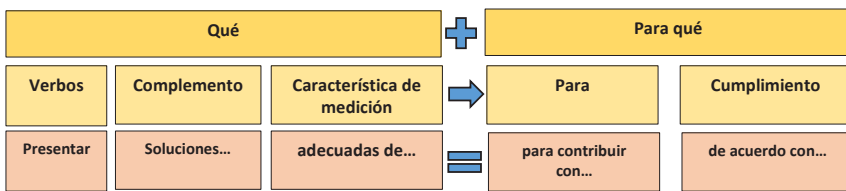


Figura 13. Objetivos del proceso.

Fuente: adaptado de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali (2016).

Representación gráfica de los procesos

Los mapas de procesos ofrecen la descripción que ayuda en las mejoras y rediseños que se tengan previstos (Peppard y Rowland, 1995). En su construcción se debe involucrar al colaborador para que este perciba con sencillez las tareas de las organizaciones, lo que facilita su comprensión. Al instrumentarlos, se reordenan los flujos de trabajo, ya que la representación gráfica es uno de los principales sistemas de signos diseñados para preservar, comprender y comunicar información considerada esencial, que se beneficia de las propiedades de la percepción visual. La efectividad del lenguaje gráfico permite a la editorial visualizar cada representación gráfica como una herramienta de procesamiento de conocimiento para analizar y presentar datos como información.

Valorado en el campo de la ingeniería, la importancia de la representación gráfica de los procesos proviene del procesamiento de datos cuando se requieren objetivos claros y visión general de un proceso a través de su simplificación y haciendo la relación mutuamente visible (Bocconcino, 2017). Los datos que utilizará la editorial son producto de la documentación de observaciones, para llevarlos a un segundo nivel que va de los datos a la información estructurada del funcionamiento de cada área y proceso. Con ellos, se crea una mayor conciencia pública si los integrantes de la editorial pueden percibir de una manera sencilla y gráfica los problemas relevantes o el significado de los datos, ya que no se puede imponer una organización sobre información no estructurada.

Indicadores clave de rendimiento para los procesos

Así como existen responsables clave en procesos clave que generan indicadores clave, existen también procesos operativos rutinarios. Esta medida cuantificable utilizada para evaluar el éxito de los procesos de la editorial en el cumplimiento de los objetivos de desempeño, debe ir complementando la medición de los procesos con la cultura organizacional.

Los resultados que se obtengan deben centrarse en el sentido de pertenencia a la editorial y crear un clima de confianza donde el colaborador sienta la estabilidad, además de laborar donde se respeten los procedimientos y se vivan los valores institucionales característicos de cada universidad. Para ello es necesario que los directivos tengan comunicación directa - horizontal y no vertical- con

los colaboradores y promuevan “la convivencia, el reconocimiento y el desarrollo de actitudes emprendedoras y de servicio” (Cavazos Salazar, Ochoa Jiménez y Álvarez, 2016, p. 5), recordando que los KPIs deben definirse de acuerdo con los objetivos críticos o fundamentales del negocio, pero no por ello deben limitar qué es lo que cada editorial pretende medir para mejorar sus procesos.

De manera general, en esta construcción se debe estimar cuál es el resultado deseado, por qué es importante ese resultado, cómo se va a medir el progreso, cómo puede influir en el resultado, quién es responsable del resultado del proceso, cómo se sabrá que se ha logrado el resultado, y con qué frecuencia revisará el progreso hacia el resultado.

En cuanto a los indicadores que apuntan a medir la cultura organizacional, la metodología adecuada dependerá de la dinámica de cada editorial, pero se trata de diagnosticar su situación actual y encontrar las siguientes ocho variables (Cavazos Salazar, Ochoa Jiménez y Álvarez, 2016) que, en esta etapa, permitirán conocer el funcionamiento de la editorial y medir su cultura organizacional a partir de la actuación de sus integrantes, según se presenta en la figura 14:

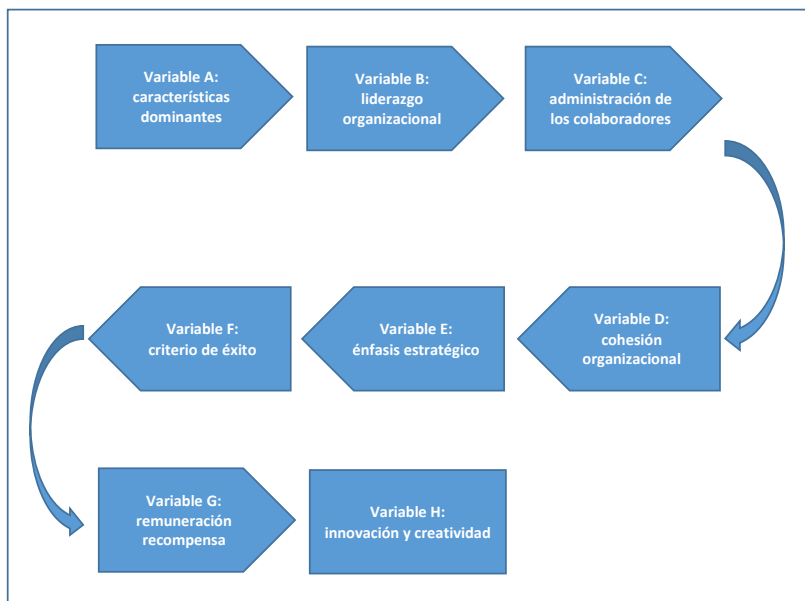


Figura 14. Variables de identificación de la cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia (2020).

Variable A: características dominantes

Se debe identificar la percepción que tienen de sí mismos los colaboradores con respecto a la editorial, su grado de afinidad y receptividad a la función laboral para determinar si estas se orientan al logro. Claramente, las definiciones de compromiso de los colaboradores varían mucho entre las organizaciones, por lo que es normal preguntarse cómo un concepto como este puede ser cuantificado.

El colaborador debe autoevaluar los niveles de compromiso relacionados con la satisfacción que siente de trabajar en la editorial, su satisfacción con los supervisores y jefes, así como su satisfacción

laboral. En estas características se destaca la oportunidad de desempeñarse bien en trabajos desafiantes, el hecho de obtener reconocimiento y retroalimentación positiva por sus contribuciones, y apoyo personal del supervisor. Estas características dominantes inclinan al colaborador hacia el esfuerzo superior al mínimo, comprender el vínculo entre el trabajo que realiza y la misión de la organización, tener perspectivas de crecimiento futuro y su intención de quedarse en la editorial (Vance, 2006).

Variable B: liderazgo organizacional

Cómo visualizan los colaboradores a los líderes, si siguen sus ejemplos, y el nivel de acuerdo con el liderazgo ejercido, ya que “el liderazgo ejemplifica actitudes emprendedoras de toma de riesgos e innovación, y si los líderes ejemplifican una eficiencia coordinada y organizada y que está acorde a los objetivos de la organización” (Cavazos Salazar, Ochoa Jiménez y Álvarez, 2016, p. 4).

Zaccaro y Klimoski (2001) opinan que es más probable que un enfoque situado que examine las influencias contextualizadas en el liderazgo organizacional produzca modelos y teorías de rango medio precisos, defendibles y, en última instancia, más exitosos. Si tal enfoque incluyera a los altos directivos, esto culminaría con modelos más completos y más generalizables de liderazgo organizacional, incluida una mejor comprensión de cómo el liderazgo ejecutivo difiere del liderazgo de nivel inferior. También surgiría de dichos esfuerzos un marco conceptual más integrado para la especificación y el desarrollo de programas de evaluación, selección, capacitación y desarrollo de líderes.

Variable C: administración de los colaboradores

En cada unidad administrativa o de apoyo de la editorial se mide la participación de los colaboradores en el cumplimiento de los logros y su percepción de la estabilidad laboral, cuya importancia está en saber que esta es un área de oportunidad de la editorial, y de esta variable depende el desempeño de cada colaborador; si trabajan en equipo y si existe consenso y participación; si asumen riesgos y adoptan un estilo propio encaminados a una dirección competitiva.

Es imperativo para cualquier colaborador tener conocimiento sobre el contexto del medio en el cual está trabajando, porque esto incide en el desarrollo efectivo de los planes de acción que se realicen, así como reduce la resistencia al cambio, lo que permite que los resultados y los procesos se enfoquen tan bien como las relaciones orientadas a alcanzar los resultados. Esto también guía hacia el cómo hacer y cómo no hacer las actividades, un elemento importante de la creación real de la colaboración estratégica y el enfoque de las relaciones necesarias para obtener la colaboración adecuada (Norris-Tirrell y Clay, 2010).

Variable D: cohesión organizacional

La cohesión organizacional lleva al alto rendimiento y esto se puede introducir por procesos grupales o mediante el liderazgo. En las últimas décadas, la cohesión ha desempeñado un papel importante en las dinámicas de grupo, comportamiento organizacional y la terapia grupal. El concepto ha mantenido su importancia en lo social

y organizacional por sus contribuciones en áreas diversas como la toma de decisiones (Wong, 1992).

Siendo la medida en que los colaboradores dentro de una organización mantienen un sentido de unidad el uno con el otro, en esta medida el entorno se cubre de confianza, compromiso, trabajo en equipo, lealtad y logro de metas. “Si los colaboradores se sienten leales y en confianza con la organización, si el compromiso es alto, si se está a la vanguardia y si se buscan metas para ser competitivos y ser reconocidos” (Cavazos Salazar, Ochoa Jiménez y Álvarez, 2016, p. 5).

Variable E: énfasis estratégico

El papel de la alineación del énfasis estratégico estudia los eventos porque este tema ha cobrado importancia debido a su sensibilidad, ya que la cultura organizacional ineficaz afecta a los colaboradores en las organizaciones y también su desempeño. Las razones por las cuales una organización tiene que adoptar el énfasis estratégico, es este se centra en la organización con respecto a quién es o cuál es su naturaleza, y hacia dónde se dirige. Al conocer esto, el mando gerencial puede dirigir con éxito a la editorial, porque conoce el propósito de esta y hacia dónde se dirige. Las autoridades universitarias también deben conocer este dato para responder a sus necesidades y saber hasta qué punto pueden intervenir en su autonomía de funcionamiento, mientras que los colaboradores también necesitan conocer el propósito de la editorial y la visión de futuro, que es la que les permite sentirse parte de ella para poder ayudar a alcanzar sus metas y objetivos.

Para que las editoriales puedan permanecer en el mercado deben medir su desempeño, porque deben enfrentar cada día condiciones más exigentes debido a la competencia y a la forma en que se mueve el mercado editorial en cada país y región; con ello, están contribuyendo a la estabilidad de la editorial en el entorno. Basado en el modelo de *Balanced Score Card* o cuadro de mando integral introducido por Kaplan y Norton (2004) y, en consecuencia, su aplicación en el área de los recursos humanos, es que se establece la medición del capital humano al gestionarlo como un activo estratégico y demostrando su contribución al éxito financiero de la editorial.

Variable F: criterio de éxito

El éxito se define, de acuerdo con los colaboradores, a partir del trabajo en equipo y el compromiso de cada uno para impulsar niveles más altos de rendimiento, utilizando la retroalimentación directa o indirecta. Las editoriales definen el éxito con base en la eficiencia, los tiempos de entrega, la programación equilibrada y el costo, ya que estos son elementos críticos que impulsan la gestión para uno u otro lado de la balanza.

El éxito puede definirse y medirse de varias maneras. Una variedad de criterios para describir, explicar y predecir el éxito organizacional, muestra que los criterios de éxito comúnmente utilizados contribuyen al crecimiento y una dinámica ascendente, porque se caracterizan por un alto nivel de trabajo en equipo y compromiso. Están orientados a un propósito, en una visión donde los recursos

y las personas son impulsados hacia adelante para que se alcancen los objetivos, lo que es muy diferente a la simple administración. Es por ello que el “propósito” es un elemento clave para mantener una cultura organizacional fuerte e inspiradora.

Variable G: remuneración recompensa

Se basa en la satisfacción de la remuneración por las actividades realizadas, y la recompensa en las condiciones adecuadas para que cada colaborador se concentre en su trabajo sin distracciones debido a este tipo de disconformidades. Este factor es importante traerlo a colación, por cuanto han sido pocas las organizaciones que intentan evaluar sistemáticamente la efectividad de sus prácticas de recompensa. Algunos de los criterios más importantes que se utilizan para evaluar la efectividad de los acuerdos de recompensa, están basado en las diez ‘C’: *competitive* (competitivo), *convergent* (convergente), *contribution* (contribución), *customised* (personalizado), *commits* (comprometido), *communicated* (comunicado), *cost-effective* (rentable y asequible), *changes* (cambios), *controlled* (revisado), *compliant* (cumplimiento).

Se debe instrumentar, pero también evaluar la forma de aplicación, ya que según Milsome (2006), al implementar nuevas prácticas de recompensa como el pago por mérito, las organizaciones a menudo ignoran los hechos y actúan sobre ideologías y la evaluación comparativa informal. Para ello, Brown y Reilly (2009) proponen enfrentarlo en cuatro pasos:

- Paso 1. establezca objetivos estratégicos de recompensa y criterios de éxito
- Paso 2: realice una revisión de recompensa
- Paso 3: realice un piloto e implemente cambios
- Paso 4: mida, revise y adapte

Variable H: innovación y creatividad

Las autoridades respaldan al personal directivo de la editorial en sus iniciativas de trabajo y en los procesos de mejoramiento; la editorial capacita y ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo a los colaboradores para que estos realicen mejor sus actividades. Existen diferentes formas de ver la innovación y la creatividad dentro de este esquema, entre los que se encuentra el clima organizacional para influir en la creatividad. Un primer paso sería establecer encuestas sobre clima organizacional, porque de allí se desprende siempre la visión sobre emprendimiento y desarrollo continuo, ya sea a través de procesos establecidos o de formas disruptivas (Olsson, Paredes, Johansson, Roese y Ritzén, 2019).

En estas dos variables se encierra la capacidad de una organización para adaptarse y desarrollarse a un entorno cambiante, y sobre todo cuando la capacidad de innovar se vuelve cada vez más importante. Además, si bien los estudiantes, docentes e investigadores siguen siendo los impulsores cruciales de la innovación que se da en el entorno editorial universitario, también es cierto que se debe prestar atención a lo que está sucediendo en la sociedad actual arropada por la tecnología y la necesidad de ofrecer los mismos productos de

formas diferentes, o nuevos servicios que amplíen la oferta.

Implantación, seguimiento y control

Dado que las tres editoriales en estudio se mantienen activas, en la implantación se debe tomar en cuenta que el modelo se basa en las limitaciones de funcionamiento de cada una, para que cada uno de los pasos de la gestión por procesos se adapte a las necesidades particulares. Para el seguimiento, los indicadores de los procesos juegan un papel importante porque miden el desempeño con respecto a los objetivos que se deben alcanzar. El objetivo principal de esta fase en la gestión por procesos es precisamente garantizar que su implantación se ajuste al modelo establecido de cada editorial para mejorarlo, evaluando su rendimiento y el uso de los recursos para mejorar los procesos.

Para reducir la complejidad (Muehlen y Rosemann, 2000) relacionada con la implantación, seguimiento y control de procesos, es útil diferenciar tres visiones. Cada visión tiene su propio propósito, pero existen varias interrelaciones entre las tres que se presentan a continuación:

- **Visión del proceso:** las dimensiones potenciales para un análisis en este aspecto son modelos de flujo de trabajo y modelos de actividad. La visión del proceso es la visión central del monitoreo y control del proceso. Aquí se evalúan todos los indicadores clave de rendimiento relacionados con los procesos de negocio de la editorial. Las evaluaciones en

esta visión se pueden diferenciar si se refieren al tiempo, el costo o la calidad. Las posibles evaluaciones serían tres:

- . el tiempo del proceso promedio, máximo y mínimo,
 - . los costos promedio, máximos y mínimos, de la ejecución de un proceso,
 - . la calidad del proceso expresada en el número de fallas como un indicador de retrabajo necesario (Muehlen y Rosemann, 2000, p. 3).
- **Visión de los recursos:** aunque el diseño de procesos eficientes parece dominar la discusión actual sobre el diseño de vanguardia de la estructura organizativa de las empresas, según Muehlen y Rosemann (2000), la optimización aislada de los criterios del proceso no es el único objetivo. Esto podría llevar a una situación en la que una alta eficiencia del proceso se acompaña de un mal uso de los recursos disponibles, que puede ser muy frecuente en las editoriales.

Si un cliente puede apreciar un tiempo de edición y publicación corto, pero cuyos costos no son aceptables, no se puede hablar de una visión de recursos eficiente. Para evitar este aislamiento, se sugiere un marco para la supervisión y el control del proceso que incluya también una visión que exprese el rendimiento de los recursos. Como en la vista de proceso, los informes en esta vista analizan los costos, el tiempo y la calidad de los recursos.

- **Visión del producto:** los procesos de visualización del producto se pueden definir como la secuencia lógica de funciones necesarias para procesar un producto que resulte relevante para la editorial. En este punto es posible definir los factores de costo y valor de los procesos. Se pueden identificar las relaciones causa-efecto entre los productos y los procesos, donde los criterios de costo, tiempo y calidad se pueden diferenciar.

Los criterios de costo típicos serían los costos para el manejo de una publicación. Se pueden utilizar enfoques elaborados como el costo basado en actividades para el cálculo exacto de los costos e ingresos que pertenecen a una publicación determinada. Los datos de tiempo similares están relacionados con objetos que informan sobre el tiempo de procesamiento típico que ya tiene establecida cada editorial. Estos datos pueden ser utilizados para realizar una estimación más realista del tiempo de procesamiento dentro de las negociaciones con un cliente potencial. Finalmente, los indicadores de calidad pueden informar sobre posibles problemas relacionados con un producto (Muehlen y Rosemann, 2000).

6.2 Etapas del modelo y sus objetivos

Se presentan las etapas del modelo y los objetivos que las sustentan (Faria Reyes, 2007), entre las que se cuentan:

- La autonomía de la universidad y de la editorial
- La actividad editorial a partir de la misión universitaria
- Productos que debe ofrecer
- Mercados meta hacia los que se debe dirigir el esfuerzo editorial
- Productos en producción que deben ser excluidos de futuras ediciones
- Oportunidades que ofrece el mercado para ingresar en él
- Recursos y de qué manera disponer de ellos
- Políticas de precio, distribución y promoción que garanticen competitividad, rentabilidad y crecimiento
- Las oportunidades de negocio y las amenazas de mercado

Basados en León González, López Bastida y Mora Quintana (2016), los objetivos del modelo serían:

- Dar respuesta a las necesidades editoriales de cada universidad
- Aumentar la producción de artículos científicos para publicar en formatos electrónico e impreso
- Fortalecer la cultura editorial en profesores y estudiantes universitarios
- Fortalecer el nivel de calidad de las revistas científicas para aumentar su indización en bases de datos latinoamericanas
- Fomentar el vínculo con editoriales universitarias de otras instituciones de Educación Superior, nacionales y/o extranjeras

Las etapas para alcanzar los objetivos están conformadas por la proyección del plan de acciones que permita su ejecutabilidad, y el proceso de mejora continua para mantener la calidad en productos y servicios (Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García y Alfonso-Robaina, 2012):

Etapa de proyección del plan de acciones

Compuesta por el diagnóstico, representa la situación actual de la editorial que, una vez analizada, guiará hacia las acciones a tomar para que el sistema modelado se pueda implantar. Requiere de todas las unidades y autoridades involucradas (las que toman decisiones y las que operacionalizan las acciones). Sirve para evaluar y adaptar cada paso, o determinar si estos son oportunos y/o procedentes: el resultado final debe ser elevado a las autoridades de la Universidad para su estudio y aprobación.

Como lo explica Parra Chilán (2017), este diagnóstico es un proceso que permite identificar en cada editorial cuáles son las causas internas que deben mejorarse, ya que conociéndolas se pueden modificar a tiempo, sin dejar de lado los factores externos que afectan a la editorial, que “también se ve afectada por el entorno, por lo que el diagnóstico permite crear los mecanismos de defensa contra los agentes que le perturban” (Parra Chilán, 2017, p. 56, citando a Muñoz, 2017).

En el análisis e identificación, se deben comprobar los principales problemas, el origen, sus causas y efectos, tomando en cuenta el uso

de las matrices para la Evaluación de los Factores Internos (EFI), para el análisis de factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos (PEST), para la Evaluación de Factores Externos (EFE), y para la evaluación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Todas actúan en conjunto y darán una visión global que determinará y/o contribuirá a actuar en consecuencia (Parra Chilán, 2017). En cada apartado sobre el uso de cada una de las matrices de análisis, se presentan las plantillas guías de la propuesta.

Matriz FODA

Con este análisis se evaluarán las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas en el entorno de la editorial. El análisis interno se utilizará para identificar recursos, capacidades, competencias centrales y ventajas competitivas inherentes a la organización. El análisis externo identifica las oportunidades y amenazas del mercado editorial al observar los recursos de la competencia (en el país y en la región), el entorno del mercado en particular y el entorno general. Un enfoque analítico debe ir más allá y tratar de determinar la causa y el efecto que surge de cada factor en el proceso. Quienes utilizan esta herramienta de análisis organizacional como estrategia, han sugerido combinar el análisis FODA con otras herramientas para el análisis y complementarlas, como se muestra en las tablas 10 y 11:

Tabla 10. Plantilla para el análisis de fortalezas y debilidades internas (FD)

Plantilla de Análisis FODA Fortalezas (F) y Debilidades (D) Macroanálisis			
Ambiente externo	Fortalezas	Debilidades	Acción estratégica
1. Financiera			
2. Gerencial			
3. Infraestructura			
4. Proveedores			
5. Producción			
6. Canales de distribución			
7. Comercialización			
8. Valor de marca			
9. Recursos de innovación			

Fuente: Sammut-Bonnici y Galea (2015, p. 2).

Tabla 11. Plantilla para el análisis de oportunidades externas y amenazas (OA)

Plantilla de Análisis FODA Oportunidades externas (O) y Amenazas (A) Macroanálisis			
Ambiente externo	Oportunidades	Amenazas	Acción estratégica
Entorno de la competencia			
Gestión financiera			
Proveedores organizacionales			
Producción			
Canales de distribución			
Comercialización			
Valor de marca			
Recursos de innovación			
Entorno institucional			
Intensidad de rivalidad entre competidores			
Amenaza de nuevos participantes			
Amenaza de productos sustitutos			
Poder de negociación de proveedores			
Poder de negociación de compradores			
Entorno general			
Político			
Económico			
Sociocultural			
Tecnológico			
Legal			
Ambiental			
Demográfico			
Ético			
Regulatorio			

Fuente: Sammut-Bonnici y Galea (2015, p. 5)

Análisis PEST

En este análisis se reflejan las cuatro dimensiones que son comúnmente consideradas en el análisis del entorno general: la dimensión política, la dimensión económica, la dimensión social y la dimensión tecnológica. Al contrario de lo que estudia la Matriz FODA, se toman en cuenta los factores macro propios del entorno, porque allí se presenta la “influencia en los niveles de oferta, demanda y costos” (Parra Chilán, 2017, p. 50). Se enfoca “en las fuerzas externas, evalúa el mercado para determinar si este se encuentra en crecimiento, en declive, si es atractivo, o si es conveniente acceder a él” (p. 50). No se trabaja por sí solo, ya que utiliza como complemento los resultados de la matriz FODA, que es la encargada de evaluar la unidad de negocios (entorno específico) (p. 50).

La finalidad del análisis PEST comprende el riesgo estratégico por el que atraviesa el entorno de la editorial, porque identifica los cambios y los efectos del ambiente externo a nivel macro, para ubicar la posición competitiva. El entorno externo se encuentra constituido por variables que están fuera del control de la editorial, pero requieren un análisis para realinear la estrategia institucional a un entorno comercial cambiante, porque forman parte de un sistema más grande.

Toda organización es vulnerable a diversos factores exógenos que pueden tener un gran impacto en el posicionamiento competitivo, por lo que se busca comprender los factores externos y evaluar cómo

los modelos de negocio tendrán que evolucionar para adaptarse a su entorno, independientemente del tipo de organización que sea. El impacto de los factores externos se minimiza mediante una estrategia preventiva, y las oportunidades se aprovechan a raíz de las nuevas posiciones competitivas que se pueden crear en el proceso (Sammut-Bonnici y Galea, 2015).

PEST comprende componentes que podrían ser de valor fundamental para una organización y el análisis puede aplicarse en su totalidad, o para las unidades de negocio, o para los productos y servicios de la editorial. La figura 15 muestra los componentes de un análisis PEST que pueden servir para su aplicación durante el proceso de gestión estratégica:



Figura 15. Resumen de componentes PEST, aplicación y herramientas estratégicas complementarias.

Fuente: Sammut-Bonnici y Galea (2015, p. 2).

En cuanto a lo que se analiza en cada dimensión, adaptándose a su propio entorno, comprende:

- **Factores políticos:** políticas gubernamentales; término y cambio de gobiernos; políticas comerciales; legislación nacional actual y futura; legislación internacional; organismos y procesos reguladores; financiamiento, subvenciones e iniciativas; grupos de presión; política fiscal nacional; incentivos nacionales para universidades y entes académicos; planificación, permisos y licencias; transparencia y control de la corrupción; y política gubernamental sobre apoyo a industrias específicas.
- **Factores económicos:** economía local; economía internacional; tendencias económicas e inflación; impuestos a empresas; impuestos sobre productos y obligaciones; estacionalidad de los ciclos económicos; ciclos de mercado y comercio; canales de distribución y acceso a los mercados; PIB, poder adquisitivo del consumidor, intereses y tipos de cambio.
- **Factores sociales:** demográficos; psicografía y estilo de vida; percepción del consumidor de la marca y los productos; comportamiento de compra del consumidor; efecto de la publicidad y las relaciones públicas; modelos a seguir.
- **Factores tecnológicos:** nuevos materiales, maquinaria, *software* y soporte de procesos de negocio; innovaciones en procesos electrónicos; innovaciones en procesos mecánicos; innovación en diseño de productos; nuevos canales de distribución (por ejemplo, venta minorista por

Internet); innovaciones en precios; efectos de la tecnología en el diseño, producción, distribución, precios y consumo.

Matrices EFI y EFE

Las matrices EFI y EFE han sido utilizadas en organizaciones para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para priorizar cada uno de los mercados objetivo. La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta de gestión estratégica para auditar o evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. Proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas, siendo una herramienta utilizada en la formulación de estrategias.

La matriz EFI junto con la matriz EFE se combinan para crear otra herramienta de formulación de estrategias que se puede utilizar para evaluar el desempeño de una empresa en lo que respecta a las fortalezas y debilidades internas identificadas en la organización, tomando en cuenta que el método de matriz EFI se relaciona conceptualmente con el método de *Balanced Score Card* (cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, 2004) en algunos aspectos.

Por su parte, la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta de gestión estratégica utilizada para evaluar las condiciones comerciales actuales para visualizar y priorizar las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa. La matriz EFE es muy similar a la matriz EFI, donde la principal diferencia entre ambas es el tipo de factores que se incluyen en el modelo. En

resumen, mientras que la matriz EFI trata con factores internos, la matriz EFE se ocupa únicamente de factores externos. Los factores externos evaluados en la matriz EFE son los que están sujetos a la voluntad de las fuerzas sociales, económicas, políticas, legales y otras fuerzas externas (Terreros Fernández, 2021).

Desarrollo de la matriz EFI (factores internos)

La matriz EFI se realiza analizando los siguientes cinco pasos:

- **Factores internos clave:** se debe realizar una auditoría interna identificando las fortalezas y debilidades de todas las áreas de negocio. Se sugiere identificar un mínimo de diez factores internos, porque mientras más elementos se puedan proporcionar para la matriz, los resultados serán más fiables, aunque el número de factores no tiene efecto en el rango de los puntajes ponderados totales, ya que al final el peso siempre sumará 1.0, pero ayuda a disminuir los errores de estimación resultantes de las calificaciones subjetivas.

Se deben enumerar las fortalezas y luego las debilidades, siendo lo más específicos y objetivos posible.

- **Valores asignados:** una vez identificadas las fortalezas y debilidades, el núcleo de la matriz asigna un peso que varía de 0.00 a 1.00 en cada factor que indica la importancia relativa del factor, donde cero (0) significa que no es importante y uno (1) que es muy importante. Si se trabaja con más de 10 factores en la matriz, puede ser más fácil

asignar el peso utilizando la escala de 0 a 100 en vez de la ponderación de 0.00 a 1.00.

Independientemente de si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, los factores con la mayor importancia en el desempeño de la organización deben recibir las ponderaciones más altas. Luego de asignar peso a los factores individuales, la suma de todos debe ser igual a 1.00 o 100, dependiendo de cómo se hayan asignado. Esta ponderación indica la importancia relativa del factor para tener éxito en la organización.

- **Clasificación:** al asignar una calificación de 1 a X a cada factor, la escala puede variar según la preferencia del equipo clasificador. Usualmente se califica en la escala del 1 al 4 para determinar si el factor representa una debilidad mayor (=1), una debilidad menor (=2), una fuerza menor (=3) o una fuerza mayor (=4). Si se utiliza la escala de calificación del 1 al 4, las fortalezas deben recibir una calificación de 4 o 3 y las de 1 o 2.
- **Multiplicación del peso de cada factor:** se multiplica el peso de cada factor por su calificación, para que dé una puntuación ponderada para cada factor.
- **Suma:** para culminar con la construcción de la matriz de Evaluación de Factores Internos, se suman los puntajes ponderados para cada factor, lo que proporciona el puntaje ponderado total para la evaluación de la organización (Terreros Fernández, 2021).

Con los pasos anteriormente descritos, se muestra un ejemplo de la matriz en la tabla 12:

Tabla 12. Resultados de la evaluación de los Factores Internos

FACTORES INTERNOS	CLASIFICACIÓN	PESO	PUNTUACIÓN
Fortalezas			
Fortaleza 1	3	0.109	0.328
Fortaleza 2	1	0.095	0.286
Fortaleza N	2	0.113	0.339
TOTAL			(SUMA1)
Debilidades			
Debilidad 1	3	0.099	0.297
Debilidad 2	2	0.102	0.407
Debilidad N	2	0.080	0.239
TOTAL			(SUMA2)
TOTAL EFI			(SUMA1+SUMA2)

Fuente: Zulkarnain, Wahyuningtias y Putranto (2018).

Desarrollo de la matriz EFE (factores externos)

Se estructura utilizando los mismos cinco pasos que la matriz EFI:

- **Lista de factores:** se recopilan en una lista los factores externos, dividiéndolos entre oportunidades y amenazas.
- **Asignar pesos:** se asigna un peso a cada factor, donde el valor de cada peso debe estar entre 0 y 1, o alternativamente entre 10 y 100 si utiliza la escala del 10 al 100, donde cero (0) significa que el factor no es importante, y el uno (1) o el cien (100) señala al factor más influyente y crítico; al final, el valor total de todos los pesos juntos debería ser igual a 1 o 100.
- **Factores de tasa:** asigne una calificación a cada factor. La calificación debe estar entre 1 y 4. La calificación indica qué tan efectivas responden las estrategias actuales de la empresa al factor. 1 = la respuesta es pobre. 2 = la respuesta está por debajo del promedio. 3 = por encima del promedio. 4 = superior. Los pesos son específicos de la industria. Las calificaciones son específicas de la organización.

- **Multiplicar los pesos por las calificaciones:** se multiplica cada peso del factor con su calificación, resultado en el cálculo de la puntuación ponderada para cada factor.
- **Total de todos los puntajes ponderados:** se agregan todos los puntajes ponderados para cada factor, lo que calculará el puntaje ponderado total de la organización. Obsérvese en la tabla 13 su ejemplificación:

Tabla 13. Resultados de la evaluación de los factores externos

FACTORES EXTERNOS	CLASIFICACIÓN	PESO	PUNTUACIÓN
Oportunidades			
Oportunidad 1	3	0.109	0.328
Oportunidad 2	1	0.095	0.286
Oportunidad N	2	0.113	0.339
TOTAL			(SUMA1)
Amenazas			
Amenaza 1	3	0.099	0.297
Amenaza 2	2	0.102	0.407
Amenaza N	2	0.080	0.239
TOTAL			(SUMA2)
TOTAL EFE			(SUMA1+SUMA2)

Fuente: Zulkarnain, Wahyuningtias y Putranto (2018)

Matriz BCG

La matriz BCG, que también se puede encontrar en la literatura como modelo BCG o Portafolio de planificación (Haspeslagh, 1981), está directamente implicada con el mercadeo. Es importante para conocer, más allá del funcionamiento interno y externo, sobre las herramientas de gerencia utilizadas en la teoría del ciclo de vida de un producto; frecuentemente es utilizada para priorizar cuáles productos dentro de la organización se deben priorizar para que puedan obtener más financiamiento y atención. Esta es la importancia de indicar la matriz BCG, por cuanto en las editoriales

universitarias del país este concepto de *marketing* no se encuentra arraigado, ya que se visualizan a sí mismas todavía como un apéndice necesario de la universidad y no bajo una visión autónoma de una organización anexa que debe impulsar, junto con la gestión del conocimiento mediante su diseminación, su visibilidad con miras a la comercialización y el aumento de las ventas que generen ingresos extras importantes (fines comerciales).

La matriz BCG es un modelo de planificación desarrollado en la década de 1970 por Bruce Henderson para la empresa *Boston Consulting Group* (por ello sus iniciales), basándose en la clasificación de los productos, e implicando también a las unidades de negocio de la organización, utilizando cuatro categorías o combinaciones del crecimiento del mercado y la cuota que abarca para relacionarlas con los competidores más grandes (Reeves, Moose y Venema, 2014).

Henderson, al explicarlo, se refirió a que

una compañía debería tener una cartera de productos con diferentes niveles de crecimiento y diferentes cuotas de mercado. La composición de la cartera es una función del balance entre los flujos de caja los márgenes de caja generados son una función de la cuota del mercado. (Reeves, Moose y Venema, 2014, p. 2)

Con el estudio del ciclo de vida del producto, la intención es determinar los diferentes perfiles de riesgo y el retorno de la inversión, porque cada producto tiene su ciclo de vida, y cada etapa del ciclo de vida del producto representa un perfil diferente de riesgo

y rendimiento. Y al igual que cualquier empresa, las editoriales universitarias deben mantener una cartera equilibrada de productos para evitar el ‘desperdicio’ generado por el tiraje de ciertos productos que no han sido debidamente estudiados desde esta perspectiva. Tener una cartera de productos equilibrada incluye tanto productos de alto crecimiento como productos de bajo crecimiento.

La colocación de productos en la matriz BCG da como resultado cuatro categorías en una cartera de una empresa: Estrellas BCG (*BCG Stars*); Signos de interrogación BCG (*BCG Question Marks*); Vacas al contado (*BCG Cash Cows*); Perros BCG (*BCG Dogs*):

- **Estrellas BCG (*BCG Stars*):** (alto crecimiento, alta cuota de mercado). Las estrellas se definen por tener una alta cuota de mercado en un mercado en crecimiento, son líderes en el negocio, pero aún necesitan mucho apoyo para promocionar o colocar un producto. Si se mantiene la cuota de mercado, es probable que las estrellas se conviertan en vacas de efectivo.
- **Signos de interrogación BCG (*BCG Question Marks*):** (alto crecimiento, baja participación de mercado). Estos productos se encuentran en mercados en crecimiento, pero tienen una baja participación en el mercado; los signos de interrogación son esencialmente productos nuevos que los compradores aún no han descubierto. La estrategia de *marketing* es lograr que los mercados adopten estos productos, donde los signos de interrogación representan altas demandas y bajos rendimientos debido a la baja participación de mercado. Estos productos necesitan

aumentar su cuota de mercado rápidamente o se convierten en perros. La mejor manera de manejar los signos de interrogación es invertir mucho en ellos para ganar cuotas de mercado, o venderlos.

- **Vacas al contado (BCG Cash Cows):** (bajo crecimiento, alta participación de mercado). Las vacas al contado están en una posición de alta participación de mercado en un mercado maduro. Si se ha logrado una ventaja competitiva, las vacas en efectivo tienen altos márgenes de ganancia y generan mucho flujo de efectivo; debido al bajo crecimiento, las inversiones de promoción y colocación son bajas. Las inversiones en infraestructura de apoyo pueden mejorar la eficiencia y aumentar más el flujo de caja; las vacas en efectivo son los productos por los que se esfuerzan las empresas.
- **Perros BCG (BCG Dogs):** (bajo crecimiento, baja participación de mercado). Los perros se encuentran en mercados de bajo crecimiento y tienen una baja participación en el mercado; deben ser evitados y minimizados. Con esto, la referencia indica que los costosos planes de cambio generalmente no ayudan.

Este modelo emplea solo dos dimensiones: cuota de mercado y tasa de crecimiento de productos o servicios, por lo que la matriz BCG presenta limitaciones, entre las que se puede argumentar el cómo se definen (para efectos de cada organización) los datos y cómo se obtienen sobre la cuota de mercado. También, una cuota alta de mercado no necesariamente conduce a la rentabilidad en todo momento.

El modelo no refleja las tasas de crecimiento del mercado general, descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocio, y no considera que el crecimiento del mercado no es el único indicador del atractivo de un mercado. Aun así, es una herramienta que funciona en las organizaciones, siendo utilizada su base entre 1970-1980 para el estudio de la mitad de las quinientas compañías que aparecieron en esa época en *Fortune 1000*, de acuerdo con las estimaciones (Haspeslagh, 1981).

Consideraciones finales

Aunque no es el objetivo de este libro indicar el uso de herramientas específicas, las matrices anteriormente explicadas se presentan como una sugerencia entre la gran variedad que se pueden utilizar para realizar un diagnóstico que sienta las bases para cualquier otro tipo de análisis a fondo y pueda contribuir a determinar de manera objetiva las acciones específicas a tomar en pro de las editoriales universitarias.

Adicionalmente, sin embargo, se sugiere complementar el uso de estas matrices básicas para el análisis de la organización con el *Balanced Score Card*. Este método se sigue considerando entre los mejores por ser táctico y concreto; si se compara con las herramientas anteriores de planificación estratégica, o con otras que por lo general sugieren un camino de forma pasiva porque se centran en decir lo que debe lograrse, pero no cómo hacerlo. Además de que muchas herramientas de este tipo no dicen cómo se medirá, el *Balanced Score Card* intenta ser cuando menos activo. Más que una herramienta, es

una técnica de gestión diseñada para proporcionar una visión de una organización desde una perspectiva interna y externa (tal como las matrices FODA, PEST y sus derivadas, EFI y EFE) que se utilizan para aspectos y soluciones concretas una vez aplicados el análisis FODA, la matriz EFI, la matriz EFE, y la matriz BCG.

Otros medios pueden utilizarse para identificar la situación actual de la editorial, y es a través de la comunicación que se lleva a cabo entre todas sus partes. Se puede conocer mediante la opinión de los colaboradores utilizando una encuesta para detectar en qué nivel de conocimiento se encuentran con respecto a la editorial, condiciones y expectativas. Esto incluye el conocimiento sobre la filosofía organizacional (identidad corporativa), el ambiente de trabajo con relación a la comunicación (evaluación y perspectivas), características del ambiente interno (opiniones y ambiente interno), cooperación entre áreas de trabajo, principales canales de comunicación (consideraciones y flujos de comunicación), tipo de información que se trasmite (canales de comunicación y sentido de pertenencia), retroalimentación (comunicación, percepción y clima), grado de identificación con la editorial, y el sistema de valores compartidos (Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García y Alfonso-Robaina, 2012).

Etapa para el proceso de mejora continua

A la luz de la eficiencia, efectividad y flexibilidad, todas las organizaciones deben someterse al proceso de mejora continua, utilizando la prospectiva estratégica que sugiere la implementación

sistemática de diagnósticos de la organización como actividad recurrente. Es decir, en cuanto sean identificadas por la editorial las oportunidades de mejora y se justifiquen, hay que tomar la decisión de ponerlas en práctica empleando los recursos disponibles (Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García y Alfonso-Robaina, 2012), lo que supone que no afecta el patrimonio de la universidad ni de la editorial. Queris-Rojas y otros, argumentan que, en caso de identificarse oportunidades simultáneas, se pueden establecer prioridades con base en el estudio de cada proceso, definiendo los cambios para mejorarlo, organizando el marco de actuación y planificando su implementación; posteriormente se aplica el plan y el cambio, se observan los efectos, se analizan los resultados y se corrige.

Etapas que establece las funciones de los elementos del modelo

Atendiendo a un supuesto de estructura funcional en las editoriales universitarias, se presenta el funcionamiento de los elementos del modelo basados en León González, López Bastida y Mora Quintana (2016) para representarla, tomando en consideración que debe ser adaptada a cada necesidad. Atendiendo a las características particulares de cada editorial, se sugiere:

Consejo científico universitario:

- Definir las políticas editoriales.
- Proponer áreas de producción.

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (o a la unidad que se encuentre adscrita):

- Aprobar la política de la editorial, de acuerdo con la política científica propuesta por el consejo científico universitario.
- Aprobar anualmente el proyecto de publicaciones de la editorial universitaria: libros, revistas, monografías, memorias de eventos científicos.
- Aprobar la edición de determinadas obras o trabajos.

Dirección editorial:

- Orientar y supervisar la labor del personal de la editorial.
- Velar por la calidad de los resultados científicos que se publican.
- Presentar al consejo científico universitario el programa anual de la editorial.
- Preparar los expedientes de las revistas para su indexación y permanencia en bases de datos internacionales.
- Crear grupos de trabajos para cada proyecto de publicación, conformados por un editor, un corrector, dos diseñadores (uno para la composición de texto y otro para el diseño gráfico), el especialista de soporte informático y el técnico de impresión y encuadernación (cuando la publicación sea impresa).
- Mantener una copia de las publicaciones en el catálogo editorial y en la biblioteca virtual de la universidad.
- Certificar las publicaciones que se realizan en la editorial.
- Preparar a los especialistas de corrección y estilo en

relación con las normas y pautar la confección de libros y monografías.

- Desarrollar cursos sobre la elaboración de un texto científico (artículos, libros y monografías).
- Coordinar el programa de promoción y distribución de la producción editorial, tanto a nivel local, nacional e internacional, a través de eventos, exposiciones y convenios de distribución.
- Establecer convenios de coedición con otras editoriales universitarias.

Consejo editorial:

- Discutir a lo interno del equipo editorial (en reuniones bimensuales) las proyecciones presentes y futuras de trabajo.

Direcciones de revistas:

- Velar por la calidad científica de la revista.
- Sugerir pares para cada artículo.
- Mantener contacto con autores y resolver cualquier reclamación que se plantee.
- Definir y aprobar los artículos a publicar en cada número en coordinación con el equipo editorial.
- Tomar en cuenta los criterios del consejo científico y el consejo científico asesor (pares).
- Dar constancia a los autores de las publicaciones aceptadas en su revista.

Editores:

- Conformar el expediente de las publicaciones (libros, revistas y monografías).
- Actualizar mensualmente el colchón editorial de las revistas y entregarlo al director de la revista y al de la editorial.
- Dirigir el proceso de publicación de acuerdo con las instrucciones del director editorial y el de la revista.
- Realizar correcciones para verificar que el original cumple con los requisitos de entrega, luego de realizarse algún señalamiento y al final de la edición.
- Coordinar el proceso de revisión por pares (libros y revistas)
- Establecer contacto con los autores para informarles del estado de su publicación.
- Propiciar el vínculo autor-editorial.
- Entregar al director el listado de los pares por números publicados.
- Enviar carta de constancia de publicación a los autores y agradecimiento (revistas) a los pares.
- Preparar anualmente un catálogo de las ediciones (libros, revistas, monografías, memorias de eventos científicos).

Diseño-diagramación (en caso de los impresos):

- Definir el diseño gráfico de las publicaciones científicas (colores, líneas, tamaño de fuente y tipo de fuente) y materiales de divulgación en dependencia del tipo de obra y el público al que va dirigido.
- Procesar imágenes de modo tal que se garantice la calidad

de la publicación o el material de divulgación en formato impreso y/o digital.

- Tomar en cuenta el criterio de los autores en el diseño de portada y contraportada de libros y monografías.
- Estructurar los trabajos de acuerdo con las normas propuestas, incluyendo figuras y tablas.

Corrección de estilo:

Aunque cada editorial debe contar con manuales de estilo, en líneas generales se debe atender a:

- Señalar y corregir errores de ortografía y gramática en artículos, libros, monografías y memorias de eventos científicos.
- Revisar si los autores se ajustan a las normas adoptadas por la editorial.
- Determinar que no se cometa plagio en las publicaciones científicas.

Traducción:

- Revisar y corregir las partes de los artículos científicos que deben ir en otros idiomas: títulos, resúmenes y palabras clave.

Informática:

- Configurar y administrar la plataforma de publicación de las revistas.

- Publicar los números de las revistas en la plataforma y en los índices donde estén indexadas.
- Elaborar, periódicamente, informe con estadísticas de acceso y descargas en las revistas.
- Mantener actualizado el portal *web* de la editorial.
- Responder por el cuidado de las evidencias y traza de los artículos enviados a partir de la plataforma.

Impresión:

- Imprimir publicaciones científicas: libros, informes, tesis, monografías, folletos y revistas.
- Digitalizar documentos e imágenes.
- Reproducir documentos indispensables para las actividades de la institución.
- Limpiar y dar mantenimiento preventivo a los equipos.

Encuadernación:

- Encuadernar publicaciones científicas y otros documentos de la institución.
- Empacar los trabajos terminados.
- Limpiar y dar mantenimiento preventivo a la maquinaria. (León González, López Bastida y Mora Quintana, 2016).

6.3 La economía naranja en el aumento de la productividad

Como parte de la economía naranja, en este renglón se propone el uso de tres formas de aumentar la productividad de la editorial,

saliendo del esquema tradicional conocido y llevándolo hacia la innovación para este mercado: la edición digital, la impresión bajo demanda (POD) y la propuesta de autopublicación. Estos tres renglones forman parte de la actualidad en publicación para las editoriales universitarias, que pueden ser abordadas en forma paulatina para determinar las ventajas reales de su uso, el incentivo al autor y al lector, así como ampliar el modelo de negocios de las tres editoriales públicas en el país, lo que concuerda con la visión de Faria Reyes (2007) de considerar los mercados meta hacia los que se debe dirigir el esfuerzo editorial.

Impresión bajo demanda (Print on Demand)

Entre las actividades para el mejoramiento del proceso se sugiere la impresión bajo demanda, donde se mantengan los catálogos de libros en las páginas *web* de las editoriales y, una vez que el lector compra en línea determinado título, la editorial lo imprime y se lo envía al comprador. Se trata de imprimir la cantidad de libros demandados, utilizando la impresión digital y no la impresión *offset* que resulta más económica sin que se elimine la calidad impresa, aunque esta se hará en otro tipo de papel de impresión, pero permitirá que se puedan realizar impresiones menores a precios competitivos. De acuerdo con Sierra (2005), “el precio tiene alta connotación psicológica” (p. 103) en la población usuaria debido al salario base de cada país, lo que condiciona la compra en la escala de necesidades básicas. Sin embargo, también agrega el autor que las editoriales deben saber posicionar el libro (en general el producto editorial tales como libros y publicaciones periódicas), ya que esta industria es tan rentable como cualquier otra.

Otra de las ventajas para las editoriales universitarias que no cuentan con el músculo financiero de las editoriales comerciales, es que la impresión bajo demanda favorece al escritor que todavía no ha publicado pero que quisiera pertenecer al grupo de autores de la universidad. El costo es mucho menor y se puede permitir la impresión de un número mínimo de ejemplares, haciendo más atractiva la propuesta con tirajes bajos, sobre todo porque a este nivel la literatura académica se ha caracterizado porque sus ediciones se venden a largo plazo. Con ello el libro no queda discontinuado y desaparece del mercado, simplemente pasa a formar parte de una gran base de datos de la editorial, pero se encuentra listo para la venta en todo momento, manteniendo la vigencia.

Hecho para vender antes de imprimir, con la impresión bajo demanda se eliminan los trámites aduaneros, pues con su incorporación a la red desde el sitio oficial de cada editorial se pueden realizar convenios con cualquier tipo de editoriales que manejen el mismo sistema a nivel global. En Panamá, como se mencionó anteriormente, no existe en las editoriales universitarias públicas la edición digital, por lo que esta se presenta como la otra opción ante el público que prefiere el formato tradicional impreso antes que el digital (Tregolam, 2017), tal como queda expresado en la figura 16:

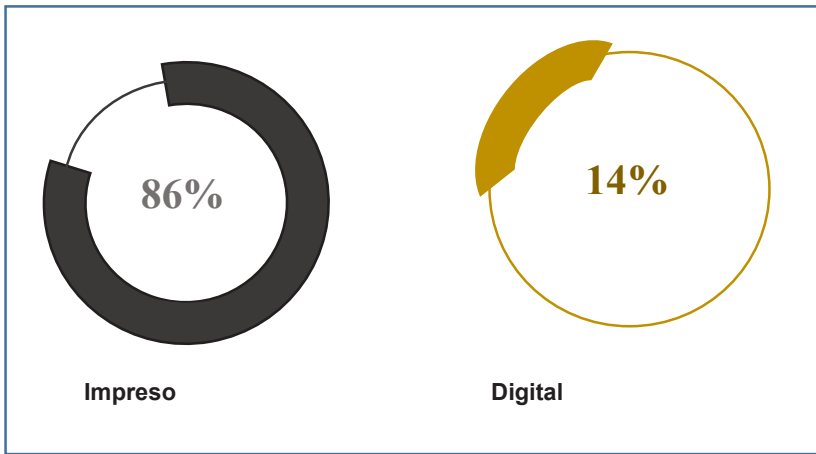


Figura 16. Distribución por formato de los títulos registrados por los autores-editores en América Latina.

Fuente: CERLALC (2018a, p. 25).

Autopublicación

Priorizar la venta antes que la impresión es un modelo de negocios que ha dado resultados positivos en otros países como España, quien ya mantiene acuerdos con México y Argentina (Cerlalc, 2018a) y las librerías pueden presentar su catálogo a pedido. A esta ventaja se le une el proceso de autopublicación donde el autor es responsable del control de todo el proceso, incluyendo el diseño externo e interno, formatos, precio, distribución, *marketing* y relaciones públicas.

La editorial puede realizar este trabajo aumentando el porcentaje de ganancias al autor, lo que lo hace atractivo desde el punto de vista del académico, porque se eliminan muchos pasos de la cadena editorial, pero acudiendo siempre a la formalización mediante el ISBN, para mantener el control estadístico que tanta falta hace en

el país. Esto, porque plataformas que otorgan mayor porcentaje al autor que publica bajo esta denominación, como Amazon y Apple “han decidido prescindir de este requisito” (Cerlalc, 2018a, p. 21).

A este respecto, el monto de la ganancia también puede ser negociado por la promoción de la editorial al título para que el autor no se vaya a estas plataformas de autopublicación, pero dándole la misma autonomía al poder determinar el precio y ajustarlo en cualquier momento. Los trabajos académicos donde se encuentran principalmente las tesis de grado, de maestría y doctorales relevantes, o los artículos científicos que forman parte de la producción solicitada en diversas cátedras utilizando también el formato electrónico del *e-book* aumentan la visibilidad de las investigaciones universitarias, dando la apertura a todas las ramas del conocimiento e incentivando al autor.

Traducción literaria

La traducción literaria también es uno de los caminos a ser considerados en Panamá, donde la existencia casi nula de las librerías ha minado la importación editorial. Este es un campo considerado como promocional para las editoriales universitarias, donde pueden activar la colaboración de las escuelas de idiomas, o el uso de la colaboración interinstitucional.

Valor añadido al modelo

Para añadir valor al modelo, cada editorial debe garantizar que el proceso de selección del material a publicar responda a las necesidades culturales y de investigación de la comunidad académica, pero también que refleje las necesidades del público general. Esto significa que las editoriales universitarias evidencian muchas ventajas y valor añadido entre los cuales se encuentran los señalados por Withey (2011) que se encuentran vigentes hasta el momento:

- La garantía de contar con un proceso de selección y filtrado, la mejora de enfoques y redacciones originales, la experiencia formal (en tipografía, diseño, maquetación);
- Las editoriales universitarias se ocupan de las indizaciones, promociones y metadatos; de la gestión de derechos (que ahora facilitan, hasta cierto punto, las licencias *Creative Commons*); los acuerdos de distribución no digitales, aunque es previsible que durante un período indeterminado sea necesario vigilar los formatos y la distribución física de libros.
- Velan por el multiformato (y para garantizar compatibilidades entre formatos y dispositivos, y una calidad formal en todos ellos), por la atención a los nuevos escenarios y mercados, por la disponibilidad a largo plazo (para mantener vivo un catálogo a menudo de grandes minorías).
- Cuentan, en muchos de los casos, con independencia presupuestaria, lo que permite una mejor maniobrabilidad y toma de decisiones.

Garzón Castrillón y Fisher (2008) consideran que los modelos teóricos de aprendizaje organizacional confieren la perdurabilidad de las organizaciones a través de ventajas competitivas, donde se tome en cuenta la capacidad de aprendizaje de la organización. Para ello es importante determinar los aspectos a tomar en cuenta y hacerse las siguientes preguntas para impulsarlas:

- ¿El aprendizaje en la organización se asocia con un rendimiento superior?
- ¿En qué condiciones y niveles es más factible que así sea?
- ¿Qué fuentes lo hacen más factible?
- ¿En qué cultura organizacional es más factible que así sea?
- ¿Conduce a la obtención de beneficios u otros resultados que refuerzan las posiciones de competitividad sostenida?
- ¿Es una de las que mayores posibilidades reúnen para realizar contribuciones a la dirección de empresas y su sostenibilidad?

Es decir, que la tendencia con más fuerza en las organizaciones es la creación y valoración del conocimiento, porque este se encuentra identificado en los colaboradores de todos los niveles, siendo decisivo para su productividad. Para las organizaciones, en la medida en que la capacidad del colaborador se incrementa, así mismo se incrementa el fomento del aprendizaje, lo que resulta en un valor añadido estratégico; en esta vertiente, el personal se toma en cuenta como factor preponderante para diferenciar a una organización de otra. El “ser” y el “hacer” en este caso es insustituible porque contribuye a la marca lo que pueda aportar una persona en particular

desde el punto de vista cognitivo y de actuación ante las funciones asignadas (el valor agregado de cómo hace lo que debe hacer). Por eso se incluye en esta sección del modelo, ya que conocer a qué se refiere el aprendizaje organizacional, añade un valor estratégico a los objetivos planteados porque permitirá:

- Validar los instrumentos para caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.
- Proporcionar instrumentos confiables para establecer la incidencia de los factores que determinan las fuentes los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje, en el contexto del marco teórico elaborado por el proyecto y su impacto en el aprendizaje organizacional.
- Generar conocimiento para el estudio del aprendizaje organizacional y su influencia sobre los resultados de la organización y la incidencia en la sostenibilidad de las empresas. Es un valor añadido al modelo que se complementa con la gestión del conocimiento. (Garzón Castrillón y Fisher, 2008, pp. 199-200)

6.4 Variables para la gestión del conocimiento

Una organización inteligente está conformada por un grupo “de personas que con el tiempo aumentan su capacidad de crear lo que desean crear” (Senge, 2002, p. 18). Como toda organización, y más las que lo utilizan como su activo principal, las editoriales cuentan con un sistema de conocimiento distribuido, que no puede ni debe ser simplemente un agente desligado de la estructura

organizacional donde se encuentre, pues debe ser puesto en acción (Tsoukas, 1996). De Garzón Castrillón y Fisher (2008) se extraen tres condiciones básicas para la gestión del conocimiento en las editoriales universitarias:

Condiciones para el aprendizaje organizacional

Las editoriales universitarias deben ofrecer condiciones a los colaboradores y autoridades para facilitar el aprendizaje organizacional. Son condiciones que lo incentivan, y es un hecho que debe ser transmitido y conservado a través de las competencias para aprender y desaprender, siendo las competencias las capacidades y recursos de la editorial, así como su debido uso, pero también se refiere a las competencias cognitivas como la capacidad de generar nuevo conocimiento. La estructura es un producto de aprendizaje organizacional y a la vez una condición para su desarrollo. Si la estructura de la editorial está centralizada o descentralizada, igual influye “sobre la capacidad organizacional que puede ser intencionalmente diseñada para mejorar su capacidad para aprender” (Garzón Castrillón y Fisher, 2008, p. 209).

Las comunidades de aprendizaje, por su parte, son unidades de trabajo que estimulan la autonomía y no están delimitadas a su área de acción. Se adopta el término “comunidades” “porque el cambio individual es vital, pero no suficiente” (Senge, 2002, p. 13); en este caso se recurre al pensamiento colectivo y comparten un lenguaje, unas normas y unos valores propios donde el conocimiento encuentra retroalimentación para conformarse en conocimiento colectivo que

mejora su producción, uso e interacción libre, creando redes de conocimiento (Garzón Castrillón y Fisher, 2008). Estas redes son las llamadas a alimentar la gestión del conocimiento en la editorial y darle valor agregado utilizando aquello que sabe, aprende y reaprende el colaborador.

Las comunidades de compromiso, donde los colaboradores aprenden cíclicamente, yendo de la acción a la reflexión y de la acción al reposo pero que debe formar parte de la estrategia de los gerentes para que el cambio en estas comunidades sea duradero, una vez que se comprenda que lo “que une a la gente no es ‘lo que obtiene’ de la organización sino lo que puede aportar a la comunidad” (Senge, 2002, p. 313). Su entorno más favorable es aquel basado en la confianza y el diálogo abierto para albergar el conocimiento compartido.

Las comunidades de práctica aprenden y aplican el conocimiento experiencial cuando hay intereses comunes que requieran de soluciones concretas, lo que implica el llegar a un acuerdo para reconfigurar la práctica ejercida. Se trata de colaboradores que saben qué hacer en determinados casos y mejoran la práctica más allá de lo que indica un manual (Barragán Giraldo, 2015), convirtiéndose en transmisores de aprendizaje informal para el campo formal; se reúnen en sus momentos libres, en espacios aptos para el ocio que facilitan ese tipo de conversaciones y terminan convirtiéndose en un activo primordial para la empresa que no siempre es tomado en cuenta por la gerencia.

Finalmente, entre las condiciones para el aprendizaje organizacional, se encuentra la memoria organizacional, una representación de la información de una organización para aumentar su competitividad, donde se almacena su conocimiento para utilizarlo en el presente y futuro. Se visualiza como un repositorio donde están contenidas las experiencias de los colaboradores y ayuda en la toma de decisiones porque están a la mano de todos los que interactúan en su entorno específico (Calderón Díaz y Araujo Lobo, 2015). Para las editoriales universitarias, cobra especial valor contar con una memoria organizacional, porque sirve tanto para capacitar al personal que ingresa, como al que está ascendiendo en el escalafón y asume nuevas responsabilidades.

Acudiendo a López Salazar (2019), en la recuperación de la información es muy bajo el porcentaje de expertos que consideran “que la forma más idónea para buscar, recuperar y utilizar la información [...] [sea dado mediante eventos empresariales, o reuniones de la organización” (pp. 153-154), sin embargo, para activar esta variable se sugiere que toda la información de la editorial pueda ser digitalizada (Garzón Castrillón y Fisher, 2008, citando a Stein, 1999; y Walsh y Ungson, 1991), lo que se puede transformar en una técnica de retención, adquisición y recuperación de información que colabora con la toma de decisiones gerenciales, para que esta experiencia escrita evite en el presente y futuro que se cometan los mismos errores ante situaciones similares, un hecho poco considerado, sobre todo en Latinoamérica.

Sujetos del aprendizaje organizacional

Está conformada por cuatro categorías: sujetos de aprendizaje individual, de aprendizaje en equipo, de aprendizaje organizacional, y sujetos de aprendizaje interorganizacional:

- **Sujetos de aprendizaje individual:** desarrollan su capacidad para aprender a utilizar los procesos de manera individual, dando apertura a nuevos aprendizajes y obviando la información poco útil (Garzón Castrillón y Fisher, 2008). Es el conocimiento personal que se comparte, y con ello se refuerza.
- **Sujetos de aprendizaje en equipo:** son los mecanismos para desarrollar ambientes de trabajo colaborativo con grupos, donde se ofrezcan estos intercambios y se arribe a intercambio de opiniones para la diseminación del conocimiento.
- **Sujetos de aprendizaje organizacional:** los individuos de esta categoría desarrollan el aprendizaje en la organización generando respuestas y tiempos de respuesta prudencialmente cortos porque se encuentran capacitados por la organización, de manera tal que aumentan sus potenciales particulares en su interacción de cara al cliente o a las nuevas tecnologías. Estos sujetos son los que contribuyen a la innovación, una capacidad que “a nivel organizacional es asociada con las capacidades dinámicas de absorción, como la capacidad de explotar el conocimiento resultante de la transformación, para el

fortalecimiento de capacidades funcionales o estratégicas” (López Salazar, 2019, p. 221).

- **Sujetos de aprendizaje interorganizacional:** aquí se habla de equipos que trabajo que se mueven en un mundo de colaboración entre organizaciones, tipo corporaciones. Aunque “muchacha gente habla sobre ella, pero todavía nadie ha declarado ser capaz de proporcionar un modelo de trabajo” (Garzón Castrillón y Fisher, 2008, pp. 213-214, citando a Gold, 1994). Esto se presenta como una oportunidad para las editoriales universitarias que pueden compartir eventos específicamente o no con esta finalidad, donde el resultado final siempre será aprender de las mejores prácticas en el intercambio de información.

Cultura para el aprendizaje organizacional

Para que se dé el aprendizaje organizacional hace falta tener la cultura organizacional adecuada y generar ese cambio. Qué es lo que comparten los miembros de una organización que los identifica como tal, todavía no está claramente definido, pero es un hecho que para Senge (2002) “las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (p. 165).

Saber cómo sucede este fenómeno depende de explorar desde una perspectiva más amplia cómo los sujetos participan en actividades prácticas. Tsoukas (1996) sugiere que las prácticas sociales que

influyen en la cultura organizacional para incentivar el aprendizaje organizacional se consideren en tres dimensiones. La primera de ellas será la posición social o la dimensión del rol, es decir, las expectativas normativas asociadas con el desempeño de un rol en particular dentro de su entorno. Esto implicaría las expectativas normativas que sus superiores, pares y sus asociados le imponen, pero también las adquiridas a través de medios formales e informales.

En segundo lugar, se encuentra la dimensión disposicional, donde actúa el sistema de patrones mentales de percepción, apreciación y acción que ha sido adquirido por un sujeto a través de socializaciones pasadas y se aplica a una situación particular de acción. La tercera dimensión estaría en un contexto específico de una actividad social dentro del cual se activan las expectativas normativas y el hábito (la dimensión situacional interactiva).

Esta dimensión le da a la interacción social su carácter abierto (Tsoukas, 1996). En todo caso, las tres se complementan e interactúan entre sí para que el sujeto actúe en consecuencia del entorno organizacional donde se encuentra, lo alimente influyendo en él con su actuación y también se deje moldear, un patrón que se repite en cada uno hasta homogeneizar la cultura, forjando el conocimiento necesario para convertirse en un sujeto de aprendizaje que genera condiciones para el aprendizaje organizacional.

Los trabajos académicos donde se encuentran principalmente las tesis de grado, de maestría y doctorales relevantes, o los artículos científicos que forman parte de la producción solicitada en diversas

cátedras utilizando también el formato electrónico del *e-book* aumentan la visibilidad de las investigaciones universitarias, dando la apertura a todas las ramas del conocimiento.

6.5 El mapa estratégico para crear valor

En esta era, pocas son las estrategias organizacionales que funcionan, razón que ha traído consigo la necesidad de la innovación constante, la revisión de los modelos existentes y la prueba de nuevos modelos de negocio. Para mantener el proceso de desarrollo y sostenibilidad, el diagrama de Kaplan y Norton (2004) estructura los mapas estratégicos para crear un nivel de valor en la editorial que apoye la transferencia estratégica de conocimiento en Panamá en cuanto a la gestión de editoriales universitarias. Se trata de una cadena de valor hacia la gestión de la innovación. El mapa estratégico identifica cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. En la perspectiva financiera se enfoca en el valor de largo plazo para la universidad, cuya estrategia de productividad busca mejorar la estructura de costos y el uso de los activos:

- La autonomía de la universidad y de la editorial.
- La actividad editorial a partir de la misión universitaria.
- Productos que debe ofrecer.
- Mercados meta hacia los que se debe dirigir el esfuerzo editorial.

- Productos en producción que deben ser excluidos de futuras ediciones.
- Oportunidades que ofrece el mercado para ingresar en él.
- Recursos y de qué manera disponer de ellos.
- Políticas de precio, distribución y promoción que garanticen competitividad, rentabilidad y crecimiento.
- Las oportunidades de negocio y las amenazas de mercado.
- Las oportunidades para anticipar las necesidades de los clientes y cubrirlas.

Así mismo, busca los “nuevos productos y servicios que resulten los mejores que los ya ofrecidos” (Boersner, 2015, p. 80). Esto puede ser observado en la figura 17 adaptada de Kaplan y Norton (2004), aplicable a las editoriales universitarias:

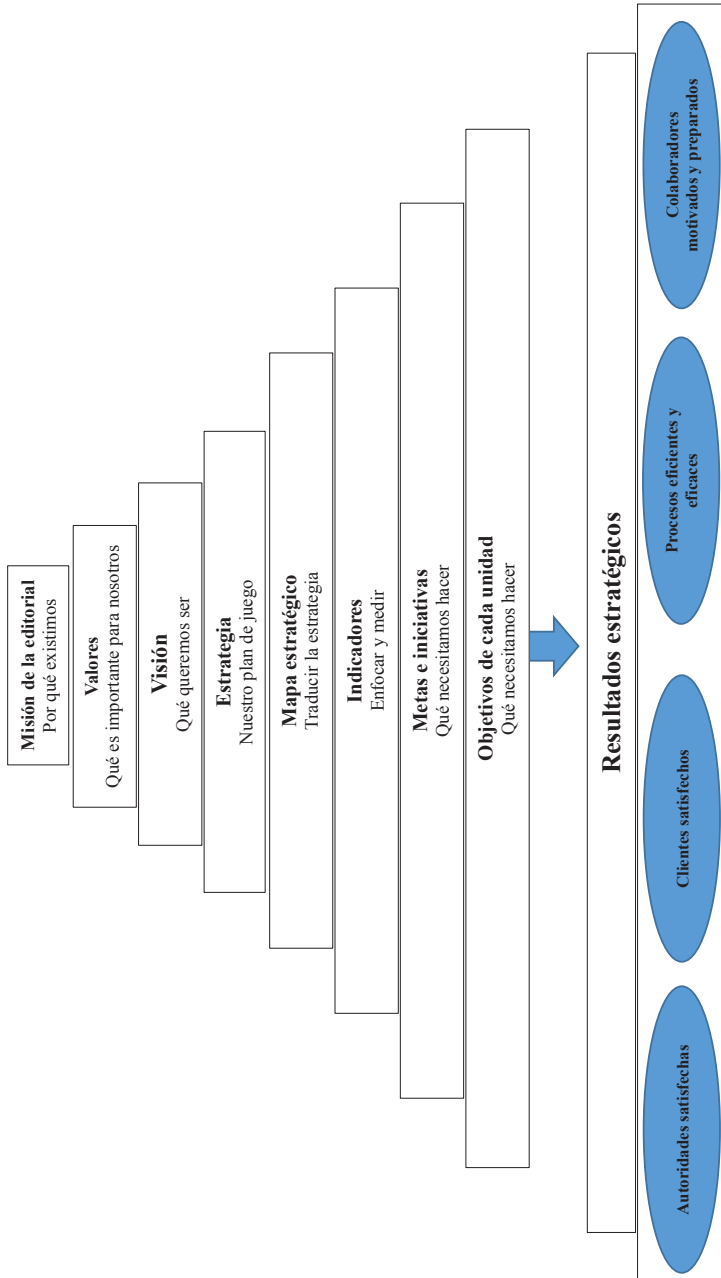


Figura 17 ¿Qué es el valor y cómo se crea?
Fuente: (Batista de Muñoz, 2021).

Ante este panorama, y ante los cambios cada vez más frecuentes que ha producido la tecnología, el futuro de las editoriales es imposible de predecir, pero se puede citar a Darnton (2010) cuando señala que

El mundo del aprendizaje y el conocimiento está cambiando tan rápido que nadie puede predecir cómo será dentro de diez años. Pero yo opino que seguirá estando dentro de la galaxia de Gutenberg -si bien la galaxia se habrá expandido gracias a una nueva fuente de energía, el libro electrónico, que actuará como suplemento, que no como sustituto, de la gran máquina que Gutenberg inventó. (p. 89)

Las editoriales universitarias abren un camino a los libros y publicaciones cuyos contenidos hayan sido rechazados por editoriales comerciales, porque se incrementa con ello el porcentaje de publicaciones sin salirse por ello de los parámetros de calidad establecidos. Además, el esfuerzo que realizan puede reportar el suficiente renombre para que traspasen fronteras y ser incluso más reconocidas que las universidades a las que pertenecen. Sin embargo, tal como se presentó en el razonamiento de los modelos de gestión del conocimiento, así como en las organizaciones complejas, no existe una sola forma de gestionarlas, ya que las complejidades por las que atraviesa cada una de ellas puede permitir que la misma universidad también adhiera a su estructura a editoriales comerciales pequeñas que requieran de infraestructuras para subsistir.

Como modelo de editorial, no estaría complementado si no se contara con el apoyo de las bibliotecas universitarias, repositorio obligatorio para la disseminación de información, gestión del conocimiento y su transferencia estratégica. Tanto las bases de datos como las



colecciones especializadas que no forman parte de la rutina librera en espacios comerciales, son canales que facilitan la visibilidad de la producción universitaria.

EPÍLOGO

De la investigación sobre la gestión de editoriales universitarias y la transferencia estratégica de conocimiento en Panamá, para determinar qué evaluar en el modelo de gestión para editoriales universitarias, de acuerdo con lo que se maneja en Latinoamérica y el Caribe, se acudió a la búsqueda documental vía *web* donde se localizaron modelos en 17 de ellas, y con base en las características expuestas por diferentes autores, se revisaron los indicadores comunes, de acuerdo con el nivel de liderazgo gerencial, la comunicación del personal, la orientación a los procesos, la organización enfocada al cliente, las relaciones con los proveedores, y los resultados.

El proceso de gestión de las tres editoriales universitarias públicas en Panamá durante el período 2014-2018 determinó que, de las tres editoriales universitarias públicas, la Editorial Dirección Editorial de la Universidad Especializada de las Américas, es la que presenta un menor avance con respecto a la apertura de sus servicios de manera comercial, más que académica, a lo que se añade la desactualización de su página *web* y la poca información que disponen los usuarios a través de la red, lo que le resta visibilidad.

Con respecto a la vinculación de la gestión de las editoriales universitarias con las políticas de docencia, investigación y extensión en las universidades de Panamá, las editoriales panameñas objeto de estudio han demostrado una concordancia total entre sus fines y objetivos, y los fines y objetivos de sus universidades.

Confrontando el tema de la publicación, científica o no, que emana de las universidades, si bien es cierto que en el país actualmente existe una preocupación por hacer visible el tema de las revistas científicas a través de los repositorios, también es cierto que se deja a un lado el conocimiento vertido en los libros.

Se requiere de un esfuerzo en conjunto para que las universidades públicas panameñas que poseen editoriales universitarias migren el formato y puedan iniciar, aunque tarde, la etapa hacia la edición y publicación de los libros electrónicos. Ninguna de las editoriales panameñas ha podido entrar en este formato, por lo que internacionalizar el conocimiento expresado en los libros ha sido un proceso cuesta arriba.

Es necesario que se mire hacia las editoriales universitarias, no como el espacio de una simple imprenta, o como una librería. Esto ocurre con mucha frecuencia y, por supuesto, son las editoriales las que proveen la materia prima.

Aunque el cambio se debe iniciar desde adentro, también se requiere el apoyo de otros entes, porque la vinculación de la gestión de las editoriales universitarias con las políticas de docencia, investigación y extensión en las universidades de Panamá se gesta en lo interno, pero para que se refleje como verdadero producto de gestión del conocimiento hace falta una red nacional de alianzas.

Si bien en el período 2009 al 2011 ya se había medido la productividad de Panamá en la categoría de ingeniería eléctrica y áreas afines, para

ese entonces el estudio que se basaba en Centroamérica colocó al país en el segundo lugar de producción científica con 38 trabajos. Este número se asumía como muy bajo, tomando en consideración la cantidad de estudios de postgrado y estudiantes egresados por año, lo que evidenció que, más allá de esa afirmación, la universidad panameña no estaba impulsando con la debida celeridad la producción de conocimiento que nacía en sus aulas por parte de estudiantes y docentes.

Indagando en los mecanismos bibliométricos de las publicaciones universitarias locales para la transferencia del conocimiento, los indicadores bibliométricos locales a considerar determinaron que no solo la ciencia y la tecnología merecen un espacio en la investigación científica, ya que las ahora denominadas como ciencias humanas y sociales están cobrando cada vez más fuerza porque estudian el entorno en el que el ser humano se desenvuelve, así como aspectos relacionados que no son susceptibles de medición por su carácter cualitativo. Sin embargo, sea cual sea el área en donde se cree el nuevo conocimiento, la investigación resultante debe estar sometida a indicadores bibliométricos que evalúen ese proceso.

Las publicaciones universitarias locales tienen un propósito que cumplir, que es apoyar a la docencia, la investigación y la extensión, lo que abarca todas las áreas del saber. Estas tienen que mirar, sin embargo, los principales aspectos que les confieran nombre propio e identidad institucional.

En el país no se asientan cifras sobre la cantidad de libros importados, sin embargo, el INEC en el año 2019 registró entre su cifra de importaciones tres de las cinco categorías donde se importan libros. El resultado de esta importación ha sumado la cantidad de USD 26,640,841.00, resultando México, Estados Unidos de América, Perú, Colombia y Alemania -en ese orden- los cinco países con mayor nivel de ventas hacia Panamá, lo que suma la cantidad de 20,428,735.00, significando el 77% del total de la importación.

El país se ha convertido en exportador de otros rubros que no incluyen la parte cultural representada en el libro, por lo que cabría preguntarse si es la editorial universitaria la que debe promover esa proyección más allá de las fronteras.

La falta de promoción del autor panameño hacia otros países requiere del apoyo de las editoriales comerciales y universitarias. En el ‘Directorio de Escritores Vivos de Panamá’ actualizado al año 2019 y perteneciente a la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), se ha registrado la cantidad de 376 autores panameños con una prolífica obra que es superior a las 2,057 publicaciones. El directorio es quizás el más completo con respecto a la producción literaria, pero todavía falta el establecimiento formal de estadísticas que permitan corroborar la producción total para efectos de exportación.

Las cifras obtenidas desde el año 2014 hasta el año 2018 de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) ejemplifican la necesidad de que las editoriales universitarias activen la industria editorial universitaria. En ese período se ejecutaron cantidades entre

B/. 38,981,519 y B/. 52,565,102 balboas anuales en su gestión con un presupuesto destinado a Investigación, Postgrado y Extensión entre 5,809,903 (2014) y 8,456,998 (2018). Entre los 1,549 docentes del año 2014 hasta los 1,685 contabilizados en el 2018, solo se aumentó la cantidad de investigadores desde 104 (2014) hasta 111 (2018), con una baja a 85 en el 2015.

Se determinó que ninguna de las tres editoriales objeto de estudio cuenta con misión y visión propias: en el caso de la Universidad de Panamá (UP) se asumen las de la universidad, en la Universidad Tecnológica solo han creado objetivos, y en la Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS) la creación de la filosofía institucional de la editorial se encuentra en proceso.

Se dio respuesta a la interrogante presentada en el primer capítulo de este libro, ya que se expuso parte de la gestión y vicisitudes de las editoriales de las universidades públicas panameñas, lo que significa que estas necesitan implementar mejoras importantes para estar al nivel de los estándares de las principales editoriales de Latinoamérica, aunque su funcionamiento operativo cumple con los objetivos propuestos por una editorial universitaria. Así mismo, aunque al cierre de este libro no se pudo identificar cuál ha sido el impacto de los productos generados por la gestión de las editoriales en el país (ya que este punto no ha sido objeto de estudios formales), sí se puede concluir que, en el caso de las editoriales universitarias, estas contribuyen en gran medida con la producción intelectual, científica y cultural del país.

Aunque en promedio las tres editoriales consideran que su gestión realizada está calificada en el rango de 3 (donde 5 es el máximo, según una guía de observación aplicada), aún quedan detalles por mejorar en las editoriales si en estas:

- Existiera conexión con la dirección de la imprenta (Universidad de Panamá), ya que las publicaciones no tienen prioridad, pues esta solo les da servicio.
- Si hubiera más autonomía y visibilidad (Universidad Tecnológica), con personal capacitado, mejor estructura organizativa y un sistema automatizado.
- Si se culminara el proceso de creación de manuales y reglamentación de los procesos editoriales (UDELAS).

Sin embargo, no por el hecho de ser editoriales universitarias, estas deben olvidarse del resto de sus posibles lectores, por lo que deben ampliar el abanico de temas a publicar. Observando la situación desde el lado del lector, en Panamá hay que forzar un pacto de Estado por la lectura, especie de bono-libro como los que se han implementado en otros países de Latinoamérica y Europa, donde a los empleados públicos se les otorga este incentivo en sus ferias de libro anuales. Aunado a esto, la librería reconvertida en centro cultural es una muy buena propuesta que merece ser replicada como un escaparate de cultura que fomente el desarrollo del hábito lector.

Ante la promoción interna que se impulsa mediante las editoriales universitarias, es necesario impulsar a los autores en el país para que produzcan obras que apoyen a la academia; también debe

revisarse la exportación de productos de calidad. No solo el método de importación o la importación de libros en función de las necesidades del lector y el apoyo al sector editorial panameño, sino las exportaciones que, sin embargo, todavía son casi inexistentes.

Las redes editoriales son otra plataforma que hacen sentir menos solas a las editoriales, por lo que la importancia de una red nacional de editoriales universitarias que contribuya a la integración, puede ayudar a fortalecer los procesos editoriales a nivel nacional, aumentando su visibilidad a nivel internacional. Esto debe tomar en cuenta las políticas públicas como apoyo en esta unificación, aunque cada editorial posea su propia dinámica.

Por otro lado, se recomienda realizar, por parte del Estado, un esfuerzo en conjunto de apoyo para que las universidades públicas panameñas que poseen editoriales universitarias migren el formato y puedan iniciar, aunque tarde, la etapa hacia la edición y publicación de los libros electrónicos, ya que ninguna ha podido entrar en ese formato, lo que ha hecho que internacionalizar el conocimiento expresado en los libros sea un proceso cuesta arriba.

El trabajo que se realiza desde una editorial universitaria es de gran valor, por lo que se aspira a que en el país se realicen actividades para su mejoramiento, utilizando la ventaja de las nuevas tecnologías para aumentar su productividad como parte de la economía naranja, de modo que la visibilidad y rentabilidad las impulsen y les otorguen autonomía. En este sentido, la impresión bajo demanda, la autopublicación, la coedición y la traducción literaria le añaden valor a la gestión.

Los modelos de gestión pueden formar parte de las editoriales universitarias, pero si estas no cuentan con el personal idóneo, suficiente y capacitado para ejercer las funciones que se requieren, con la calidad debida, ninguna acción gerencial podrá alcanzar los logros pretendidos. Aquí también juegan un rol importante los indicadores clave de rendimiento para medir los procesos, y generar también indicadores bibliométricos, de los cuales adolece el país.

Para fortalecer el proceso editorial universitario a futuro, se recomendaría que:

- Las editoriales implementaran el modelo, concretando un tiempo y realizando un nuevo análisis comparativo para evaluar resultados.
- Definieran un modelo para medir el impacto de los libros e implementarlo para el análisis.
- Se analizara la implementación del modelo desde la perspectiva de los usuarios (escritores, estudiantes, docentes, investigadores, bibliotecas), autoridades universitarias, entidades de gobierno relacionadas, Cámara del Libro).
- Plantear que la iniciativa de crecimiento de las editoriales universitarias pueda proyectarse hacia las universidades privadas del país.
- Generar investigaciones para identificar cuál ha sido el impacto de los productos generados por la gestión de las editoriales en el país, ya que este punto no ha sido objeto de estudios formales y sería una nueva fuente de la producción nacional, no solo a través de las editoriales universitarias, sino de todas las editoriales que hacen vida en Panamá.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes de la investigación.....	19
Tabla 2. Países y editoriales que integran EULAC al cierre del año 2019.....	58
Tabla 3. Indicadores bibliométricos de Panamá 2014 - 2018	
Tabla 4. Listado de revistas por país en REDIB.....	87
Tabla 5. Total de citas por institución en Panamá	87
Tabla 6. Editores por actividad.....	88
Tabla 7. Libros registrados por formato	88
Tabla 8. Traducciones según idioma	89
Tabla 9. Estadísticas UTP 2014 - 2018	89
Tabla 10. Plantilla para el análisis de fortalezas y debilidades internas (FD).....	136
Tabla 11. Plantilla para el análisis de oportunidades externas y amenazas (OA)	136
Tabla 12. Resultados de la evaluación de los factores internos	141
Tabla 13. Resultados de la evaluación de los factores externos....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Umberto Eco	9
Figura 2. Cadena de la edición universitaria	17
Figura 3. Bases de la sociedad del conocimiento	32
Figura 4. Esquema de las industrias creativas según la clasificación de actividades de economía naranja del BID (entre paréntesis el código clasificador).....	34
Figura 5. Redes editoriales latinoamericanas	56
Figura 6. Tipos de libros que publican las editoriales universitarias latinoamericanas.....	59
Figura 7. Otros esfuerzos de asociacionismo: redes internacionales..	61
Figura 8. Editoriales universitarias públicas panameñas.....	67
Figura 9. Indicadores de gestión de algunas editoriales latinoamericanas (2014 - 2018).....	113
Figura 10. Un viaje de gestión exitosa.....	122
Figura 11. Macroprocesos en una editorial universitaria.....	123
Figura 12. Mapa conceptual de la gestión de las editoriales universitarias y la transferencia de conocimiento.....	126
Figura 13. Objetivos del proceso.....	131
Figura 14. Variables de identificación de la cultura organizacional	133
Figura 15. Resumen de componentes PEST, aplicación y herramientas estratégicas complementarias.....	145

Figura 16. Distribución por formato de los títulos registrados por los autores-editores en América Latina.....	160
Figura 17. ¿Qué es el valor y cómo se crea?	170

BIBLIOGRAFÍA

- Abya Yala. (2018). Editorial universitaria ABYA-YALA / UPS. Batista de Muñoz, L. (2021). Gestión de editoriales universitarias y la transferencia estratégica de conocimiento en Panamá. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6665>
- Abya Yala. (2018a). *Nuestra historia*. Recuperado de [https://abyayala.org/Abya yala2018/historia/](https://abyayala.org/Abya%20yala2018/historia/)
- Acta Resumida N° 01-2011. Consejo Administrativo de la Universidad Tecnológica de Panamá, Ciudad de Panamá, Panamá, 1 de febrero de 2011.
- Acuerdo N° 05-2010. Consejo Administrativo de la Universidad de Las Américas, Ciudad de Panamá, Panamá, 19 de marzo de 2010.
- Agencia Panameña del ISBN. (2019). Depósito legal. Recuperado de <http://www.agenciapanameñadeisbn.pa/>
- Aguilar, A. (2012). *Visibilidad en las editoriales universitarias: el encuentro con el lector*. Primer Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición. Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Alonso Arévalo, J. (2007). Gestión de la Información, gestión de contenidos y conocimiento. *II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU*, pp. 1-15.
- Álvarez Rodas, L.; Juncosa Blasco, J. (2014). La evaluación y acreditación de la educación superior ecuatoriana y la producción editorial. *Universitas Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 21, pp. 163-181.



Anaya Rosique, J. (2010). *Editar en la universidad; paradojas y retos*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquía.

Andréu Abela, J. (2018). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. *Universidad de Granada*, pp. 1-34.

Ariovich, A.; Crojethovic, M. (2014). Claves para analizar redes de organizaciones complejas en salud. Ensenada, Argentina: VIII Jornadas de Sociología de la UNLP.

Associação Brasileira das Editoras Universitarias, ABEU. (2018). Página oficial. Recuperado de <http://www.abeu.org.br>

Ayala Ochoa, C. (2016). *La cultura editorial universitaria*. México: Sistema Editorial de la UNAM.

Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2006). Educación, ciencia y tecnología en América Latina y el Caribe: un compendio estadístico de indicadores. Washington DC: BID.

Baradit Allendes, E. (2009). Editorial. Acreditación universitaria, investigación, y publicaciones académicas. *Theoria*, 18(2), pp. 5-6.

Barragán Giraldo, D.F. (2015). Las Comunidades de Práctica (CP): hacia una reconfiguración hermenéutica. *Franciscanum*, 163(lvii), pp. 155-176.

Batista de Muñoz, L. (2021). Gestión de editoriales universitarias y la transferencia estratégica de conocimiento en Panamá. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6665>

- Blasco, J.L.; Grimaltos, T. (2004). *Teoría del conocimiento*. Valencia, España: Universitat de Valencia.
- Bocconcino, M.M. (2017). Graphic representation and drawing. *Proceedings*,1(1086), pp. 1-10.
- Boersner, N. (2015). *Arquitecturas estratégicas de las organizaciones en el siglo XXI* (Tesis doctoral). Universidad Central de Venezuela, Ciudad Universitaria, Caracas, Venezuela.
- Brown, D.; Reilly, P. (2009). *Measuring the effectiveness of pay and reward practices: how do we achieve more evidence-based reward management?* Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Bustelo Ruesta, C.; Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *PH Boletín Tendencias: Reflexiones y Experiencias*, 34, pp. 226-230.
- Cabo Salvador, J. (2019). Identificación de los procesos en una organización. Recuperado de <https://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- Calderón Arguedas, O. (2014). Editorial de la Universidad de Costa Rica, EUCR. Costa Rica: Sistema Editorial y de Difusión de la Investigación (SIEDIN).
- Calderón Díaz, Z. del C.; Araujo Lobo, A.J. (2015). Modelo de memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de Los Andes. *Visión Gerencial*, 2, pp. 269-286.
- Cámara Colombiana del Libro. (2017). De las exportaciones de libros, Panamá representa un 10% del mercado para Colombia. Recuperado de <http://www.camaracolombianadellibr/>

Canossa-Mendes, J. C.; Córdoba-Restrepo, J. P. (eds.) (2011). Edición universitaria en América Latina. Debates, retos y experiencias. Bogotá: EULAC.

Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo*. México: CIDET.

Carvajal Zambrano, G.V.; Valls Figueroa, W.; Lemoine Quintero F.A.; Alcívar Calderón, V.E. (2017). *Gestión por procesos: un principio de la gestión de la calidad*. Manta, Ecuador: Editorial Mar Abierto.

Castillo Méndez, M. (2000). *El panorama actual de la edición universitaria en Iberoamérica*. Santiago de Chile: Primer Congreso Iberoamericano de Editoriales Universitarias.

Catálogos UBA. (2014). *Catálogo colectivo de la Universidad de Buenos Aires*. Recuperado de http://catalogosuba.sisbi.uba.ar/vufind/Record/20160331025_83123/Details

Cavazos Salazar, R.L.; Ochoa Jiménez, S.; y Álvarez, M.T. (2016). Modelo diagnóstico de cultura organizacional en procesos de educación a distancia de la FIME-UANL. *Ciencia UANL*, 19(77), pp. 1-7.

Cazaux, D. (2010). *Historia de la divulgación científica en la Argentina*. Buenos Aires: Editorial Teseo.

CERLALC. (2018). Panorama de las agencias del ISBN de Iberoamérica: diagnóstico y recomendaciones para su fortalecimiento. Bogotá: CERLALC.

CERLALC. (2018a). Radiografía de la autopublicación en América Latina. Bogotá: CERLALC.

- Chacón, R. (1995). Las editoriales universitarias, entre equívocos y aciertos. *Versal*, Universidad de Los Andes, Venezuela, pp. 1-5.
- Chuaqui J., Benedicto. (2002). Acerca de la historia de las universidades. *Revista Chilena de Pediatría*, 73(6), pp. 583-585.
- Cobo, M. del P. (2018). ¿Publicar más ha sido mejor? Las falencias de la edición universitaria en Ecuador. *El Telégrafo*, sección Cartón Piedra.
- Cohen, E.; Franco, R. (2006). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V.
- Colciencias. (2013). Convocatoria abierta para el reconocimiento de editoriales nacionales 2013. Recuperado de <https://legadoweb.minciencias.gov.co/convocatoria/convocatoria-abierta-para-el-reconocimiento-de-editoriales-nacionales-2013>
- Consejo de Rectores de Panamá. (2019). Políticas universitarias. Panamá: Consejo de Rectores.
- Cordón-García, J-A; Gómez-Díaz, R. (2010). Edición universitaria en el contexto de la edición científica: autoría, reconocimiento y valoración. *El profesional de la información*, 19(1), pp. 28-34.
- Cortés Vargas, D. (2007). Medir la producción científica de los investigadores universitarios: la bibliometría y sus límites. *Revista de la Educación Superior*, 36(142), pp. 43-65.
- Costa, F.; De Sagastizábal, L. (2016). Las editoriales universitarias: los caminos de la profesionalización. *Anuario CEEED*, 8(8), pp. 157-182.

Darnton, R. (2010). *Las razones del libro: futuro, presente y pasado*. Madrid: Trama Editorial.

De Sagastizábal, L. (2002). *Informe sobre la situación y perspectivas de las editoriales universitarias en Argentina*. Argentina: IESALC-UNESCO.

De Sagastizábal, L. (2005). *Estudio comparativo de las editoriales universitarias de América Latina y el Caribe*. Caracas: IESALC/UNESCO.

De Sagastizábal, L.; Rama, C.; Uribe, R. (2006). Las editoriales universitarias en América Latina y el Caribe.

Del Canto, E. (2017). Gestión de la complejidad en las organizaciones: una reflexión teórica. *Revista Estudios Culturales*, 9(18), 61-68.

Diamond, A.; Astudillo, J. (2017). *Industrias creativas culturales en Panamá: diagnóstico del sector y relevancia económica*. Panamá: INDESA, BID.

Díaz, G. (2014). Editorial. El Índice H: una forma objetiva de evaluar la producción científica de un investigador. *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 61(2), pp. 113-114.

Dirección Editorial de la Universidad Veracruzana. (2019). Historia. Recuperado de <https://www.uv.mx/editorial/historia/>

Donini, A.M. C. de; Donini, A.O. (2003). *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.

ECyT-ar: La enciclopedia de ciencias y tecnologías en Argentina. (2014). Editoriales científicas y tecnológicas de Argentina. Recuperado de https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Editoriales_cient%C3%ADficas_y_tecnol%C3%B3gicas_de_Argentina

Ediciones Universidad del Bío-Bío. (2018). Sobre nosotros. Recuperado de <http://edicionesubiobio.cl/>

Editorial Universidad del Rosario. (2018). Historia. Recuperado de <https://editorial.urosario.edu.co/>

Editorial Universitaria Félix Varela. (2014). Editoriales universitarias de la República de Cuba. Recuperado de <http://feijoo.cdict.uclv.edu.cu/wp-content/uploads/2017/06/editoriales-universitarias-cubanas.pdf>

Editorial Universitaria UANL. (2019). Dirección de Editorial Universitaria. Recuperado de <http://editorialuniversitaria.uanl.mx/index.php/direccion-de-editorial-universitaria/>

Editorial UV. (2019). Sobre nosotros. Recuperado de <https://editorial.uv.cl/>

EdiUNC. (2017). Editorial. Recuperado de <http://www.ediunc.uncu.edu.ar/paginas/index/objetivos>

EDUSP. (2018). Edusp. Recuperado de <https://www.edusp.com.br/a-edusp/>

Escobar, V. de. (2003). *La evaluación de la calidad de la educación superior en Panamá*. Panamá: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Esteban, P. (2018). El negocio de las revistas científicas. Página 12. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/105759-el-negocio-de-las-revistas-cientificas>

EULAC (2019) ¿Qué es EULAC? Recuperado de <https://eulac.org/nosotros/que-es-eulac/>

EUPAN. (2019a). *Historia*. Recuperado de <https://editorial.up.ac.pa/history.php>

EUPAN. (2019b). *Catálogo de libros*. Panamá: Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro.

EUPAN. (2019c). Manual de organización y funciones. Recuperado de <https://www.up.ac.pa/sites/default/files/transparencia/ManualOperacionesFunciones.pdf>

EUSKALIT, Fundación Vasca para la Excelencia. (2016). Gestión y mejora de procesos. Recuperado de <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>

Fàbregues Feijóo, S.; Paré, M-H. (2008). *Introducción a la psicología*. Jaén, España: Universidad de Jaén.

Fandiño Parra, Y.J. (2011). La educación universitaria en el siglo XXI: de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55(3), pp. 1-10.

Faria Reyes, E. (2007). La editorial universitaria como centro de actividad estratégica *Telos*, 9(2), pp. 221-230.

Faría Reyes, E. (2007). La editorial universitaria como centro de actividad estratégica. *Telos*, 9 (2), pp. 221-230.

- Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, II(96), pp. 35-53.
- Fernández, M.; Murillo, D. (2018). Análisis bibliométrico de las revistas de acceso abierto de Centroamérica, el Caribe y México basado en DOAJ e indexadores Latinoamericanos. *II Congreso Internacional en Inteligencia Ambiental, Ingeniería de Software y Salud Electrónica y Móvil AmITIC 2018*, pp. 57-64.
- Fischman, G. E. (2008). Las universidades públicas en el siglo XXI. Grandes expectativas, algunas promesas y muchas incertidumbres. *Univ. Humanist.*, pp. 239–270.
- Forero de Moreno, I. (2009). La sociedad del conocimiento. *Revista Científica General José María Córdova*, 5(7), pp. 40-44.
- Galeano M., M.E. (2003). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García Azcuaga, A. (2012). La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 8-9, pp. 174-188.
- Garzón Castrillón, M.A.; Fisher, A.L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 24, pp. 195-224.
- Gautier, G. (2014). Editorial UV: El oficio de hacer libros. Fundación La Fuente, sección Entrevistas.

- Gavilán, C.M. (2009). La industria editorial y el mercado de la información. Editores, agregadores, modelos de precio y licencias. *Temas de Biblioteconomía*. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/14237/1/industredit.pdf>
- Gil Ojeda, Y.; Vallejo García, E. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga. Málaga, España: Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico.
- Gil, M. (2016). Digitalizando una editorial. Recuperado de <https://antinomiaslibro.wordpress.com/2016/05/31/digitalizando-una-editorial/>
- Giménez Toledo, E. (2015). *Calidad y transparencia informativa en editoriales académicas*. España: Grupo ÍLIA /EPUC, Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CCHS), Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).
- Giménez-Toledo, E.; Tejada-Artigas, C.; Mañana-Rodríguez, J. (2018). Las editoriales universitarias iberoamericanas: una aproximación a su perfil y a sus procesos de selección de originales. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(2), pp. 1-16.
- González Alcaide, G. (2016). *Programa razonado de la asignatura: bibliometría, grado de información y documentación (área de biblioteconomía y documentación)*. Valencia, España: Nau Llibres Edicions Culturals Valencianes, S.A.
- González, M.L.; Codagnone, T. (2004). La organización universitaria. *IV Coloquio Internacional sobre Gestao Universitária na America do Sul*, pp. 1-10.

- Guerra González, J.T. (2013). La edición universitaria como práctica de extensión y difusión cultural de las universidades públicas en América Latina: Estado de la cuestión y actualidad. *Revista Pucara*, 25, pp. 205-222.
- Hagel, L.; Jagschies, G.; Sofer, G. (2008). *Handbook of process chromatography: development, manufacturing, validation and economics*. Amsterdam: Elsevier.
- Haspeslagh, P. (1981). *Portfolio planning: use and usefulness*. France: Research and Development INSEAD.
- ICEX España. (2019). *Estudio sobre la elaboración, interpretación y utilidad de los rankings de universidades*. Miami: ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P.
- IESALC/UNESCO. (2003). Situación de las editoriales universitarias en Centroamérica. Guatemala: CSUCA.
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC. (2007). *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005: la metamorfosis de la educación superior*. Caracas: IESALC.
- Johns Hopkins University Press. (2019). History: America's Oldest University Press, founded 1878. Recuperado de <https://www.press.jhu.edu/about/history>
- Kaplán, R.S.; Norton, S.P. (2004) *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Karp Mitastein, S. (2007). Transgresiones de la edición universitaria. *Editorial Universitaria de la Universidad de Gualajara*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>
- Knights, D.; Willmott, H. (2007). *Introducing organizational behaviour and management*. Australia: Thomson.
- Krüger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XI(683).
- Larrea, M. (2006). La gestión del conocimiento y la universidad del futuro. *Revista Faces*, XVII (1), pp. 21–34.
- Las editoriales universitarias quieren atraer más lectores. (29 de abril de 2017). *Semana*, sección Publicaciones [en línea].
- León González, J.L.; López Bastida, J.L.; Mora Quintana, E.C. (2016). Hacia un nuevo modelo de editorial universitaria en la Universidad de Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 8 (4), pp. 191-196.
- León González, J.L.; Mora Quintana, E.C.; García Cantaya, A.A. (2015). Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión editorial en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7 (3), pp. 168-177.
- Liriano, A.; Villamán, M. (2003). *Políticas editoriales universitarias*. Santo Domingo: UNESCO-IESALC.
- López Salazar, J.J.R. (2019). Alfabetización informacional para la gestión de la I+D+i en las organizaciones. (Tesis doctoral). Universidad Central de Venezuela, Ciudad Universitaria, Caracas, Venezuela.

- López Suárez, M.; Larrañaga Rubio, J. (2010). El e-book y la industria editorial española. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 33(1), pp. 85-103.
- Malhotra, N.K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Mallar, M.A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 7(1), pp. 1-23.
- Mantilla, I. (2017). Las editoriales universitarias. El Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/las-editoriales-universitarias-columna-693609>
- Mar abierto, única editorial en Manabí. (23 de enero de 2006). Diario La Hora, sección Noticias [en línea].
- Márquez, J.L. (2014). Desarrollo de las organizaciones complejas bajo una perspectiva sinérgica del talento humano. *Visión Gerencial*, (2), pp. 273-290.
- Márquez-Fernández, Á.B. (2008). Políticas Editoriales de las Universidades Públicas en América Latina. *Frónesis*, 15(2), pp. 170-176.
- Masters, S. (2011). *Using organizational business objectives to guide a process improvement program*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Mata Ordaz de B, Y.V.; Pesca de Acosta, C.A. (2011). La gestión del conocimiento en las universidades como baluarte organizacional. *InterSedes: Revista de Las Sedes Regionales*, XII (23), pp. 56-73.

Matos, G. (2013). Definir los procesos y su gestión. Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar. Recuperado de https://www.univ.edu/12087005/Definir_los_procesos_y_su_gestion

Maunás, D. (1995). *Boris Spivacow: memoria de un sueño argentino*. Buenos Aires: Ediciones Colihue SRL.

Merton, R.K. (1977). *La sociología de la ciencia: investigaciones teóricas y empíricas*. Madrid: Alianza Editorial.

Michael, J. (2018). *Los libros académicos y su futuro: un informe para el Consejo de Investigación en Artes y Humanidades y la Biblioteca Británica*. Bogotá: Universidad de Los Andes, Ediciones Uniandes; Universidad Nacional de Colombia; Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

Mihal, I.; Szpilbarg, D. (2019). Edición universitaria y políticas editoriales como objeto de análisis. *Cuaderno 85 2019/2020, Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 21(85), pp. 1-222.

Milsome, S. (2006). Evidence based management: the knowing doing gap. *IRS Employment Review*, 861, pp. 14 -15.

Ministerio de Cultura de Colombia (2017). *Economía naranja*. Recuperado de <http://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/economianaranja.html>

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diaz de Santos.

Monza, M. (2001). Sistema ISBN de libros herramienta para exportación. *Diario Panamá América*. Recuperado de <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/sistema-isbn-de-libros-herramienta-para-exportacion-19832>

- Morales Thomas, N. (2011). La revolución silenciosa de las editoriales universitarias. *Diario El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4529170>
- Morán Sarmiento, A. (2007). Propuesta de un modelo de gerencia para la editorial universitaria venezolana *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 8(19), pp. 36-63.
- Morantes Higuera, A.E.; Acuña Corredor, G.A. (2012). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona Próxima*, 18, pp. 72-92.
- Moravcsik, M.J (1989). ¿Cómo evaluar la ciencia y a los científicos? *Revista Española de Documentación Científica*, 12(3), pp. 313-325.
- Morin, E. (1995). *Las reorganizaciones genéticas*. Barcelona: Editorial Kairos.
- Muehlen, M.; Rosemann, M. (2000). Workflow-based process monitoring and controlling: technical and organizational issues. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-10.
- Múñch, L. (2006). *Administración y estilos de gestión. La clave de la competitividad*. México: Editorial Trillas.
- Munguía-Mena, M.; Picado, A. (2012). Análisis bibliométrico de la producción científica de Centroamérica y Panamá en la categoría de ingeniería eléctrica y áreas afines (2009-2011). Conference: 32nd IEEE Convention of Central America and Panama (CONCAPAN 2012) At: Managua, Nicaragua, 02-14b.

Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Oxford University Press.

Murillo, D. (2019). *Perfiles de investigadores de Panamá: datos de Google Scholar 2019*. Recuperado de <https://public.tableau.com/profile/danny.murillo#!/vizhome/InvestigadoresdePanamaGS/InvestigadoresPanama>

Nogueira Dobarro, A. (2009). *Universidad y edición: conocimiento y sociedad*. Colombia: Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia ASEUC.

Norris-Tirrell, D.; Clay, J.A. (2010). *Strategic collaboration in public and nonprofit administration: a practice-based approach to solving shared problems*. United States: Taylor & Francis Group.

Ochoa Sandy, G. (2009). *Indicadores de cultura. Editoriales universitarias, ¿tienen futuro? (Segunda parte)*. Revista Este País. Recuperado de <https://archivo.estepais.com/site/>

Olsson, A.; Paredes, K.M.B.; Johansson, U.; Roese, M.O. Ritzén. (2019). Organizational climate for innovation and creativity: a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), pp. 243-261.

Parise, A.; Leis Montero, E. (2018). *Libros sin editorial, la nueva alternativa para publicar. iProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/279667-ebook-libros-electr%C3%B3nicos-mercado-Libros-sin-editorial-la-nueva-alternativa-para-publicar>

Parra Chilán, E.T. (2017). *Desarrollo de un programa de tarifa fija y tiempo fijo para el sector minero a la empresa IIASA Panamá*.

(Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Peppard, J.; Rowland, P. (1995). *The essence of business process re-engineering*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Pérez Vilariño, J.; Schoenherr, R.A. (1982). Racionalidad y control en las organizaciones complejas. *REIS*, 39(87), pp. 119-139.

Pons, A. (2013). El desorden digital: guía para historiadores y humanistas. Madrid: Siglo XXI de España Editores, SA.

Pontificia Universidad Javeriana de Cali. (2016). Objetivo del proceso. Recuperado de <https://www.javerianacali.edu.co/objetivo-del-proceso>

Porta, L.; Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: el análisis de contenido en la investigación educativa. *Red Nacional Argentina de Documentación e Información Educativa*. Disponible en: <http://uccor.edu.ar>

Publicaciones UNAM. (2016). Memoria 2015. México: Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial.

Publicaciones UNAM. (2017). Memoria 2016. México: Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial.

Queris-Rojas, M.; Almirall-Cabrera, A.; Capote-García, L.; Alfonso-Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161-174.

- Quishpe-Morocho, V.P.; García-Jiménez, M. (2018). La calidad de las editoriales universitarias en los Institutos Técnicos y Tecnológicos de Educación Superior de la ciudad de Quito. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 4(3), pp. 68-81.
- Ramírez, A.V. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. *Anales de la Facultad de Medicina*, 70(3), pp. 217-224.
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana, RICYT. (2019). *El estado de la ciencia: principales indicadores de ciencia y tecnología iberoamericanos / interamericanos 2019*. Buenos Aires: Altuna Impresores S.R.L.
- REDIB. (2019). Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico. Recuperado de <https://www.redib.org/>
- Reeves, M.; Moose, S.; Venema, T. (2014). BCG classics revisited: the growth share matrix. *Perspectives*, 91, pp. 1-9.
- Resolución N° CADM-R-09-2011, por la cual se crea el Consejo Editorial Universitario. Consejo Administrativo de la Universidad Tecnológica de Panamá, Ciudad de Panamá, Panamá, 5 de octubre de 2011.
- Revista de la Educación Superior. (1974). Editoriales universitarias canadienses. *Revista de la Educación Superior*, 3(12), pp. 1-3.
- Rodríguez, J. (2007). ¿Qué les preocupa a los editores? *Los futuros del libro: libros, editores y lectores en el siglo XXI*. Madrid: Fundación para el Conocimiento.

- Romaní, F.; Huamaní, C.; González-Alcaide, G. (2011). Estudios bibliométricos como línea de investigación en las ciencias biomédicas: una aproximación para el pregrado. *CIMEL, Ciencia e Investigación Médica Estudiantil Latinoamericana*, 16 (1), pp. 52-62.
- Sammut-Bonnici, T.; Galea, D. (2015). *SWOT Analysis*. En Wiley Encyclopedia of Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sanz-Magallón, J.M. (2000). ¿Qué es la sociedad del conocimiento? *Nueva Revista: de política, cultura y arte*. Recuperado de <https://www.nuevarevista.net/destacados/que-es-la-sociedad-del-conocimiento/>
- Seis mil libros del sello Mar Abierto fueron rescatados de entre los escombros. (27 de octubre de 2016). Diario El Telégrafo [en línea].
- SELA. (2017). Directorio de organismos, instituciones y agencias intergubernamentales latinoamericanas y caribeñas. Recuperado de <http://directorio.sela.org/listado-de-organismos/csuca.aspx>
- SENACYT. (2016). I+D en cifras. Recuperado de <https://www.senacyt.gob.pa/i-d-en-cifras-2/>
- SENACYT. (2019). Sobre nosotros. Recuperado de <https://www.senacyt.gob.pa/sobre-nosotros/>
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina*. Bogotá: Norma.
- Sierra, J. A. (2005). *Marketing para editoriales universitarias en el siglo XXI*. San José: DirectLibros.

Somarriva Q., M. (2000). *Historia de la Editorial Universitaria*. Recuperado de <http://www.universitaria.cl/historia>

Spinak, E. (1998). Indicadores cuantitativos. *Ciencia e Información, Brasília*, 27(2), pp. 141-148.

Tejada Zabaleta, A. (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, 26, pp. 198-214.

Terreros Fernández, T. (2021). Modelo de gerencia estratégica para los servicios de salud para el hospital General Machala. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15877/1/T-UCSG-POS-MGSS-288.pdf>

Toro Jaramillo, I.D.; Parra Ramírez, R.D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Tregolam. (2017). ¿Qué es la impresión bajo demanda de libros? Recuperado de <https://www.tregolam.com/2017/03/impresion-bajo-demanda-libros/>

Tsoukas, H. (1996). The firms a distributed knowledge system: A construction approach. *Strategic management*, 7(Special Issue), pp. 11-25.

Tünnermann Bernheim, C. (2003). La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI. México: Unión de Universidades de América Latina, A.C.

UDELAS. (2017a). Dirección Editorial. Recuperado de <http://www.udelas.ac.pa/>

UDELAS. (2017b). Políticas de investigación. Recuperado de <http://www.udelas.ac.pa/>

UDELAS. (2017c). Revista REDES. Recuperado de <http://www.udelas.ac.pa/en/decanatos/decanato-de-investigacion/difusion/revista-redes/>

UDELAS. (2018). *Dirección Editorial*. Recuperado de <http://www.udelas.ac.pa/>

ULEAM. (2018). Ediciones ULEAM. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/>

UNE (2014). La FIL acoge la presentación de los resultados de una investigación sobre la calidad de las editoriales científicas españolas y latinoamericanas. Recuperado de <http://www.une.es/Ent/Items/ItemDetail.aspx?ID=9674>

UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Mayenne, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Unesp. (2013). Editorial. Recuperado de https://www2.unesp.br/portal#!/esp_ses/editorial/

Unicamp. (2015). *Sobre a Editora da Unicamp*. Recuperado de <http://www.editoraunicamp.com.br/>

Universidad de Costa Rica. (2013). Editorial Universitaria Centroamericana (EDUCA). Recuperado de <http://enlaceacademico.ucr.ac.cr/taxonomy/term/1072>

Universidad de Panamá. (2008). Modelo educativo y académico de la Universidad de Panamá. Panamá: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria.

Universidad de Sevilla. (2019). Guía de investigación en humanidades: prestigio de la editorial. Recuperado de <https://guiasbus.us.es/humanidadesinvestigacion/prestigioeditorial>

Universidad Externado de Colombia. (2019). *Departamento de Publicaciones: la editorial*. Recuperado de <https://publicaciones.uexternado.edu.co/la-editorial>

Universidad Nacional de Costa Rica. (2013). Editorial de la Universidad Nacional. Recuperado de <https://www.una.ac.cr/index.php/component/k2/item/73-publicaciones>

Universidad Nacional de Litoral. (2015). La editorial. Recuperado de <https://www.unl.edu.ar/editorial/index.php?act=showPagina&id=3>

University of Chicago Press. (2018). History of the University of Chicago Press. Recuperado de <https://www.press.uchicago.edu/press/presshistory.html>

UNLNoticias.(2019).Nuevos títulos: Ediciones UNL publicará 30 títulos de docentes y autores locales. Recuperado de https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/ediciones_unl_publicar%C3%A1_m%C3%A1s_de_30_t%C3%ADtulos_de_docentes_investigadores#.XUwHQhKjIU

UTP. (2017). Formulario de solicitud de publicación. Recuperado de <https://www.google.com/>



EDITORIAL
TECNOLÒGICA