



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA  
EDITORIAL UNIVERSITARIA BUAP”**

**DIRECTOR:**

Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Administración.**

**PRESENTA(N):**

Erika Ivonne Domínguez Méndez

**Puebla, Pue. Diciembre 2014**



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA  
EDITORIAL UNIVERSITARIA BUAP”**

**DIRECTOR:**

**Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez**

**TESIS**

**Para Obtener el Grado de  
Maestra en Administración.**

**PRESENTA(N):**

**Erika Ivonne Domínguez Méndez**

**Puebla, Pue. Diciembre 2014**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Director de Tesis** denominada: **"LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDITORIAL UNIVERSITARIA BUAP"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**ERIKA IVONNE DOMÍNGUEZ MÉNDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de Noviembre de 2014.

Atentamente



**DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de Tesis** denominada: **"LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDITORIAL UNIVERSITARIA BUAP"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**ERIKA IVONNE DOMÍNGUEZ MÉNDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de Noviembre de 2014  
Atentamente

  
**M.A. EDSSON AL DIXON ACOSTA**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesor Metodológico denominada: "LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDITORIAL UNIVERSITARIA BUAP", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

**ERIKA IVONNE DOMÍNGUEZ MÉNDEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de Noviembre de 2014.

Atentamente



**M.A. ARIADNA AMARO GARCÍA**





**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/202/14  
Asunto: Digitalización de Tesis

C. Erika Ivonne Domínguez Méndez  
Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“Los Desafíos de la Administración y Gestión de la Editorial Universitaria BUAP”** para sustentar el examen profesional para obtener el grado de Maestra en Administración.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**Atentamente**

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 01 de diciembre 2014.

  
M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP  
err/EKR\*

Facultad  
de Contaduría  
Pública

Blvd. Valsequillo 70,  
Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

## **Agradecimientos**

Principalmente a Dios por darme la vida.

A mi Familia (Padres, Esposo, Hermanos) por todo su apoyo, palabras y también regaños para ser la persona que hoy soy.

A mis hijas (Michelle y Nathalia) que son la razón de mi existencia.

A la Dra. Blanca mi directora de tesis y al Dr. Campos por la orientación, paciencia y principalmente por la confianza.

## RESUMEN

Cuando la administración y gestión se llevan a cabo correctamente ayuda a identificar errores y problemas que puedan resolverse de manera eficaz y eficiente de acuerdo a los criterios y objetivos establecidos en las organizaciones.

El presente trabajo ocupa como ente de estudio a la Dirección General de Fomento Editorial de la BUAP, dependencia que tiene como función la de publicar textos generados por la comunidad universitaria, promover, estimular y divulgar el trabajo del docente-investigador.

Como parte del estudio de campo, se realizó el análisis de la administración de la editorial BUAP, evaluando los servicios que se ofrecen así como el punto de vista del personal sobre las áreas de la misma, todo esto con base en tener una perspectiva que nos conduzca a elaborar un modelo de retos y estrategias para distribuir y fomentar el trabajo realizado por los académicos.





## ÍNDICE

Introducción.....	viii
I. TITULO.....	x
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	x
III. JUSTIFICACIÓN .....	xi
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	xii
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	xiii
VI. HIPÓTESIS.....	xiii
VII. VARIABLES.....	xiv
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	xv
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	xv
CAPÍTULO I. Evolución reciente de Editoriales Universitarias .....	1
1.1 Aproximación a la Editorial Universitaria.....	1
1.2 Editoriales Universitarias en México en la segunda mitad del siglo XX .....	5
1.3 La Editorial Universitaria en el inicio del siglo XXI.....	5
1.4 Algunos casos de Editoriales Universitarias .....	7
a. Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial de la Universidad Nacional Autónoma de México .....	7
b. El Departamento Editorial de El Colegio de México .....	13
c. Dirección General Editorial de la Universidad Veracruzana.....	17
d. Otras Editoriales Universitarias con alta presencia en el país .....	19
CAPÍTULO II. La Evolución de la Editorial de la BUAP: 1970-2010.....	22
2.1 La Aparición de la Editorial, 1970.....	22
2.2 Fortalecimiento de la Editorial, 1980 .....	23
2.3 El proyecto de modernización de la Editorial, 1990.....	23
2.4 El desarrollo de la Editorial en el decenio del siglo XXI.....	25
2.5 Contexto administrativo de Fomento Editorial.....	25
2.6 Gestión y Dinámica de Fomento Editorial.....	26
a. Proceso Editorial BUAP.....	26
CAPÍTULO III. Análisis de la Administración y Gestión de la Editorial BUAP .....	32
3.1. Estructura Organizacional Editorial Universitaria BUAP .....	32

3.2 Los Desafíos de la Administración y Gestión de la Editorial Universitaria BUAP .....	33
<b>CAPÍTULO IV. Análisis e Interpretación del Instrumento de Evaluación.....</b>	<b>47</b>
4.1 Metodología .....	47
4.2 El punto de vista del personal .....	48
a. Conocimiento de la editorial .....	48
b. Recursos e infraestructura .....	49
c. Conocimientos del puesto .....	50
d. Evaluación área .....	51
e. Capacitación .....	51
f. Clima Editorial .....	52
g. Procesos Administrativos .....	53
h. Carga de trabajo .....	53
i. Tamaño de la dependencia .....	54
j. Plan de trabajo .....	55
k. Objetivos y estrategias .....	55
l. Visión y Misión .....	56
m. Tipo de administración.....	56
n. Desarrollo organizacional.....	57
4.3 El punto de vista de los autores .....	58
ñ. Prestigio de la Editorial.....	58
o. Producción publicada .....	58
p. Publicación otras Editoriales .....	59
q. Expectativas .....	60
r. Información recibida.....	60
s. Atención recibida.....	61
t. Porcentaje derechos de Autor .....	62
u. Tramitación .....	62
v. Nivel de difusión de la obra.....	63
<b>CAPÍTULO V. Hacia una Gestión y Administración Eficiente.....</b>	<b>64</b>
5.1 La gestión como la columna vertebral para el fomento editorial, las bases .....	64
5.2 Hacia una propuesta de un modelo de gestión de Fomento Editorial .....	70
a. Edición .....	70

b. Distribución .....	71
c. Difusión .....	72
d. Relación con académicos .....	75
e. Redes .....	75
f. Traducción.....	76
Conclusiones.....	77
Bibliografía .....	79
ANEXOS .....	81

## Introducción

Las editoriales universitarias son instancias de la administración central de las universidades que buscan difundir conocimiento, atendiendo primeramente a sus investigadores y estudiantes, pero también buscan contribuir a la difusión del conocimiento y la propia imagen de la universidad. Al igual que las editoriales comerciales las universitarias, han enfrentado una serie de retos para lograr ser atractivas para sus beneficiarios y/o consumidores.

En este sentido, la investigación focalizará su estudio en el caso de “Fomento Editorial” de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), donde el objetivo principal del trabajo es proponer un modelo de gestión que le permita alcanzar sus objetivos y enfrentar los retos para lograr posicionarse como una editorial universitaria importante en el país.

Para ello, en el primer capítulo se hace un breve acercamiento de lo que son, hacen así como sus propósitos de las editoriales universitarias, resaltando las diferencias con las editoriales comerciales, para ello necesario una sucinta descripción de algunas editoriales universitarias del país que se han convertido en referentes por sus publicaciones.

En el segundo capítulo, se hace un acercamiento al caso que nos ocupa Fomento Editorial de la BUAP, considerando cómo era en sus inicios y de lo que se hace en la actualidad.

Uno de los objetivos secundarios en la presente investigación es identificar los retos a los que se enfrentan las editoriales universitarias, esto será abordado

en el tercer capítulo. Hay que señalar que resulta primordial saber cuáles son los desafíos para que a partir de ello, poder construir una propuesta para la mejora de la gestión que le permita a Fomento Editorial tener mayor presencia entre las editoriales universitarias del país.

En el cuarto capítulo, se presentarán los resultados arrojados por las encuestas realizadas, esto nos permitirá examinar algunos aspectos importantes, como por ejemplo qué tanto conoce el personal de la Editorial el proceso de edición, las tareas de cada área, entre otras cosas.

Por último, en el quinto capítulo se presentará la importancia de la gestión para el logro de los objetivos de una organización, esto lo llevaremos al escenario de las editoriales universitarias, comprendiendo esto, se presenta una propuestas de estrategias y acciones que fomento debería emprender para lograr sus objetivos, así como para que se convierta en un brazo importante de extensión de la propia universidad.

## **I. TITULO**

### **Los Desafíos de la Administración y Gestión de la Editorial Universitaria BUAP**

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las editoriales universitarias contribuyen a la difusión y promoción del libro universitario entre profesores, estudiantes, investigadores y público en general.

La Dirección de Fomento Editorial es una dependencia de la BUAP que se dedica al fomento, edición y comercialización de libros.

En un mundo de constantes cambios, las editoriales universitarias han enfrentado retos constantes, por lo que éstas deben adaptarse a dichos cambios. Sin embargo, la Editorial Universitaria BUAP no ha logrado insertarse en esta nueva dinámica, y ha mantenido una estructura interna, métodos y estrategias muy similares con los que se constituyó para lograr su objetivo principal, por lo que no ha aprovechado las oportunidades que tiene este mundo más interconectado para poder difundir las obras universitarias y tener mayor presencia nacional e incluso internacional.

Por los elementos anteriormente señalados de la presente investigación busca analizar los procesos administrativos (o departamento de administración) de la Editorial Universitaria, y poder valorar qué tanto influyen éstos para el logro o no del objetivo de la Editorial.

### III. JUSTIFICACIÓN

Como cualquier gran empresa líder que busca innovar, trascender, en sus procesos de producción, edición, publicación y distribución implementar criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguirse para cumplir con sus objetivos trazados. Es menester hacer un análisis de los problemas a los que se enfrenta la Editorial por lo que la administración y gestión que tiene incluso se podrían diseñar manuales de organización, procesos y funciones.

Los manuales de funciones son considerados como uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a una institución; son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Un manual de organización y funciones para la Dirección de Fomento Editorial (BUAP) deberá integrar un organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en esta dependencia. También describirá cada cargo, su perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día es necesario este tipo de documentos, no sólo porque todas las certificaciones de calidad lo requieren, sino porque su uso interno minimiza los conflictos de área, delimita responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

Un manual es la piedra angular para implantar otros sistemas de organización muy efectivos como:

- Evaluación de Desempeño.



## - Desarrollo de Carrera Profesional

La existencia de un manual es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración, así como la participación y compromiso de todos los que laboran en la Dirección de Fomento Editorial (BUAP) especialmente de la Dirección. Se necesitará de un equipo técnico que lidere el proceso y dicho manual debe estar en plena disponibilidad para el personal.

## **IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. Objetivo General**

Proponer un modelo administrativo que permita optimizar la gestión de la dirección de fomento editorial para la BUAP incorporando las tendencias nacionales e internacionales.

### **b. Objetivos Específicos**

- a) Describir el origen de las primeras editoriales universitarias.
- b) Conocer cómo ha evolucionado y cuál es el impacto de la función de la editorial en la BUAP.
- c) Conocer manuales ya existentes y evaluarlos con miras a actualizarlos y enriquecerlos.
- d) Analizar la Importancia de la función de la edición en las universidades.
- e) Diseñar un modelo administrativo que optimice la función del trabajo colaborativo.

## **V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- 1.- ¿Cuáles son las primeras editoriales universitarias?
- 2.- ¿Cuál ha sido el impacto por parte de la Dirección de Fomento Editorial en las décadas de los 60´ a la actualidad?
- 3.- ¿El capital humano de la Dirección de Fomento Editorial de la BUAP conoce las actividades de su área y cómo influyen estas en los procesos administrativos de las demás áreas?
- 4.-¿La forma de dirigir administrativamente la Editorial BUAP es acorde a estándares nacionales o internacionales?
- 5.- ¿Cuántas unidades Académicas publican sus propios libros y cuál es su estadística?
- 6.- ¿Cuántas colecciones existen, quien las coordina a cada una y desde cuándo?
- 7.- ¿Con cuántas Editoriales o instituciones se coedita?
- 8.- ¿Por qué las unidades académicas publican con otras Empresas Editoriales y no con la Editorial Universitaria BUAP?

## **VI. HIPÓTESIS**

Suponemos que la Dirección Fomento Editorial podrá eficiente sus procesos de publicación, divulgación y distribución en tanto que se incorporé un proceso administrativo integral a través de un modelo administrativo para todas las áreas, logrando así incrementar el segmento del mercado que hasta ahora tiene cautivo.

La editorial BUAP tiene como desafío la del fortalecimiento y modernización para cumplir cabalmente son sus objetivos.

## **VII. VARIABLES**

### **a. Variable Independiente**

Son los objetivos y metas de la Dirección de Fomento Editorial, lo cual permite dar a conocer a su personal la implementación de la normatividad que regirá las funciones a partir de los manuales de funciones de cada una de las áreas.

### **b. Variable Dependiente**

Son los procesos y medios para el logro de los objetivos y metas, siendo el más importante el manual de funciones aplicable en los procesos administrativos de la Dirección de Fomento Editorial BUAP para contribuir al correcto cumplimiento de las tareas encomendadas.

## **VIII. DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico es de gran importancia dentro de la investigación ya que permite plantear la forma de trabajo con el planteamiento de preguntas con el fin de llegar a la comprobación o no de la hipótesis lo que incluye métodos y procedimientos de recopilación y análisis de datos.

De acuerdo al objeto de estudio se llevara a cabo una investigación descriptiva y explicativa ya que entendemos que la metodología busca describir las funciones del objeto de estudio, llevando a cabo un procedimiento el cual será mediante la observación directa.

Se realizará un análisis que permita cumplir con un diagnóstico de la situación actual y se realizará una propuesta de mejora.

## **IX. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance de esta investigación es el personal que labora en la Dirección de Fomento Editorial de la BUAP y el demostrar que los manuales de funciones para todas las áreas traerán como beneficios mejores resultados en la práctica laboral, en los trabajos de investigación y en sector de ventas. Teniendo como limitación el periodo en que se tengan que mejorar los manuales de procedimientos para la mejora continua de las actividades principales de la Editorial.

# CAPÍTULO I. Evolución reciente de Editoriales Universitarias

## 1.1 Aproximación a la Editorial Universitaria

Las editoriales se han convertido en importantes promotores de cultura, de conocimiento científico y de construcción de opinión pública. Es por ello que la industria editorial desempeña un rol importante en la sociedad.

Abordando específicamente a las editoriales universitarias, éstas se convierten en una extensión de las actividades principales de toda universidad, a saber la docencia e investigación, con lo que sus editoriales se vuelven en el canal para extender los conocimientos y beneficios que producen las actividades de las Universidades, logrando así beneficiar a personas no adscritas a la universidad.

Por ello, es prudente hacer una breve diferenciación entre editoriales privadas o empresariales, con las editoriales universitarias, que si bien ambas ofrecen la publicación de obras por distintos medios así como el modo de operación puede ser similar, no coinciden en los objetivos.

De acuerdo a Elsa Rodríguez, la diferencia fundamental entre las editoriales privadas o empresariales con las editoriales universitarias radica en la misión de las mismas, pues las primeras, *las editoriales empresariales*, “producen libros para la venta en un amplio mercado, *mientras que* las segundas, *las universitarias*, para satisfacerlas demandas académicas” (Rodríguez, 2004: 9).

Ante esta primera diferenciación señalada anteriormente, se puede destacar que las editoriales privadas, como toda empresa, persiguen el objetivo de vender, por lo que en una primera instancia se podría decir que el tipo de obras, en una buena parte de los casos, están mayormente perfiladas para atraer a un número más grande de lectores, situación que realmente se ve reflejada entre el número de unidades vendidas por la editorial privada y la universitaria.

Siguiendo el mismo sentido, otra de las diferenciaciones la señala Jorge Alfonso Sierra, quien considera que:

Una editorial privada responde a exigencias de rentabilidad y lucro y salvo que sus dueños o directivos los mueva un auténtico afán de aporte sano a la cultura y al conocimiento, pueden publicar cualquier obra o revista, independientemente de si estas constituyen genuinos aportes al saber o no. (Sierra, 2005: 20).

La cita precedente coloca en la mesa un tema fundamental pues señala, de manera implícita, que las obras publicadas por editoriales universitarias buscan ser, o deberían serlo, textos con contenido que tenga un efecto o un uso para la sociedad y tengan un rigor académico y científico.

Por ello, es fundamental tener bien claro que las editoriales empresariales persiguen fines y objetivos distintos a los de las editoriales universitarias, diferencia que se ve reflejada en el tipo de obras, tanto en el contenido como en la temática de las mismas.

Pasando a definiciones, una primera aproximación de la editorial universitaria es la siguiente:

la organización o empresa editorial que actúa o funciona dentro del ámbito de una universidad y cuya actividad principal es de orientar, buscar, obtener, evaluar y seleccionar, para su publicación y posterior difusión, obras académicas y literarias válidas de calidad y/o rigor científicos. (Sierra, 2005: 19)

En la definición anterior, se indican también las funciones de las editoriales universitarias, donde resalta una función, a título del autor, que es la de evaluar, pues esto tiene implicaciones en la organización y estructura de la dirección encargadas de dicha actividad, pues se requiere que exista una fuerte relación entre distintas direcciones para garantizar que las obras publicadas tengan la calidad o rigor científico como lo señala se señala al final de la definición.

Siguiendo con la función del equipo de la editorial universitaria, para poder cumplir su propósito y fin, ésta debe de estimular al personal docente y de investigación a la producción de textos universitarios con fines didácticos, adaptados a las exigencias actuales del desarrollo de cada país en sus aspectos científico, tecnológico, humanístico y cultural y apropiados a la propia idiosincrasia de cada nación por medio de sus comités de publicaciones, académicos o editoriales, (Sierra, 2005: 19).

Por otro lado, el carácter no lucrativo de las editoriales universitarias se ve reflejado en las obras publicadas, por lo que se tiene que aspirar a tener un compromiso social, así, la editorial universitaria “debe propugnar por estimular la

publicación de obras literarias y de extensión del conocimiento, (...) que contribuyan con su publicación al rescate y afianzamiento de la cultura general del país o región a la cual pertenece” (Sierra, 2005: 19).

A lo largo de las líneas anteriores, se ha señalado que las editoriales universitarias deben contribuir a la difusión la cultura y en la búsqueda de solución de problemas, es decir, en cierta manera tiene un propósito con la sociedad en general. Sin embargo, las editoriales universitarias también tienen que responder muy particularmente a las necesidades de su universidad, con lo que se pretende “elevar su nivel intelectual general, *el de las universidades*, en correspondencia con el impetuoso avance de las disciplinas que integran sus programas docentes. (Rodríguez, 2004: 3).

Siguiendo la misma línea anterior, Sierra postula que “la actividad editorial universitaria supone también la adopción de criterios y políticas de publicaciones que estén en concordancia con las necesidades y los objetivos de la universidad a la cual pertenece” (Sierra, 2005: 19).

Ante las aproximación al concepto y fin de las editoriales universitarias, se puede destacar el fin social que, o al menos debe, perseguir además de impulsar y apegarse a la visión de la propia universidad, por lo que es posible declarar que las editoriales universitarias se convierten en un brazo de la universidad, pues por medio de ella se puede exponer la calidad educativa, fin, objetivos y valores de la propia institución.



## **1.2 Editoriales Universitarias en México en la segunda mitad del siglo XX**

En esta época fue imprescindible contar con casa editoras que destacaron por su alto volumen de publicaciones y por su iniciativa de promover la lectura y salir de la alfabetización ubicando sus títulos no solo en zonas urbanas sino también en zonas rurales.

El acervo bibliográfico en esa época era muy restringido y el cual tenía que ser adecuado al contexto cultural que prevalecía en ese momento limitando la libertad de expresión entre los diversos sectores sociales que aún permanecían escondidos para evitar los movimientos y conflictos sociales.

## **1.3 La Editorial Universitaria en el inicio del siglo XXI**

En el siglo XXI nos encontramos con diversas modalidades apoyándonos en las Tics para la publicación de las obras tanto literarias, científicas, y académicas, como de las humanidades y tecnología, etc. Lo cual representa una nueva oportunidad para los autores quienes en el siglo XX se veían más limitados en cuanto a la forma de publicar sus obras y en cuanto a los temas en pleno siglo XXI nos encontramos con una libertad de expresión que permite abundar en temas que antes eran restringidos por la sociedad y el Estado. Por ejemplo temas sobre: Sexualidad, Temas Políticos, Descubrimientos Científicos, Problemas Sociales, etc.

Estas herramientas (Tics) han abierto el campo de la industria Editorial encontrándonos con autores de diversas edades con diferentes intereses, ideas e inquietudes que se han visto plasmadas en obras recientes las cuales para su difusión en el siglo XX era complicado, debido a que la época a la que hacemos referencia era demasiado conservadora, lo cual limitaba la libertad de expresión y la comunicación entre las familias.

Con los avances de las tics hemos encontrado en ellas herramientas para llevar la comunicación más allá de sus fronteras, lo cual permite desarrollar ideas que pueden ser plasmadas en obras que para el lector resulten atractivas e innovadoras, despertando en ellas no sólo el deseo del conocimiento sino la ambición de publicar un libro y con estos ideales incrementamos el acervo bibliográfico, así como atraer al investigador y convertirse en autor de obras con calidad social y humanista.

Lo anterior no sería posible si no, nos encontráramos en un ambiente de superación, lo cual nos ha llevado a desear y romper con estos tabúes que limitaban a la sociedad no sólo en el desarrollo de la comunicación y convivencia sino también reprimían la expresión de ideas que no podían ser publicadas y divulgadas ante la sociedad.

Nos encontramos con herramientas que deben ser explotadas para la creación de un mundo literario, moderno y capaz de cumplir con las expectativas de los lectores.

## **1.4 Algunos casos de Editoriales Universitarias**

### **a. Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial de la Universidad Nacional Autónoma de México**

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se erige como el más importante centro académico y de investigación del país, logrando ser un referente no sólo de América Latina, sino también a nivel internacional. La UNAM nació en 1910 como Universidad Nacional de México, gracias a esfuerzos de distintas personalidades, quienes tiempo atrás ya habían ideado y cimentado las bases para la creación de una institución académica nacional, entre esos personajes destaca Justo Sierra.

En lo que concierne a la actividad de fomento editorial, la UNAM representa un punto de difusión cultural, científica y social, contribuyendo a la formación de sus estudiantes, egresados, profesores e investigadores así como nutre y fortalece la sociedad y a la propia opinión pública. La Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial es la entidad encargada de:

“publicar, distribuir y comercializar la producción editorial de la UNAM, así como concentrar la información del ramo para difundirla entre la comunidad universitaria y la sociedad en general, con el fin de generar acercamientos entre autores, editores, librerías, bibliotecas, lectores, estudiosos e investigadores”.<sup>1</sup>

Las atribuciones y obligaciones de la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial son:

---

<sup>1</sup> Informe Anual de Difusión Cultural 2013, UNAM, disponible en: <http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>, [22 de octubre de 2014].

I. Dar a conocer la producción editorial de la UNAM a la comunidad universitaria y al público en general.

II. Promover y proyectar la imagen institucional de las ediciones universitarias de las entidades académicas y dependencias editoras.

III. Organizar cursos, talleres, encuentros, conferencias, mesas redondas, exposiciones, muestras de libros y otras actividades relacionadas con las publicaciones universitarias en diferentes soportes.

IV. Promover y difundir el fondo editorial de la UNAM, para lo cual las entidades académicas o dependencias editoras deberán remitirle los ejemplares de sus publicaciones, así como enviarle información oportuna sobre los títulos de su programa editorial.<sup>2</sup>

Como se puede observar, la DGPYFE tiene directrices bien definidas y objetivas, los cuales demuestra la gran relevancia para contribuir a la grandeza de la UNAM.

Para conocer cómo ha logrado la UNAM posicionarse como un referente cultural obligado por todos los universitarios profesionistas y sociedad, es importante resaltar algunas de las acciones y estrategias que ha llevado a cabo la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial para lograr el reconocimiento y difusión de las obras que patrocina.

---

<sup>2</sup> Informe Anual de Difusión Cultural 2013, UNAM, disponible en: <http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>, [22 de octubre de 2014].

Los canales tradicionales de encuentro y difusión editorial, son un punto de partida para lograr el objetivo de la Dirección General de Publicaciones y Fomento. En el 2013, esta Dirección participó en distintas actividades nacionales e internacionales, destacando las ferias del libro, entre ellas, la Feria Internacional del Libro de Guadalajara; la Feria internacional del Palacio de Minería; la Fiesta del libro y la rosa; el Festival en contacto contigo; la Muestra Bibliográfica en los nueve planteles de la Escuela Nacional Preparatoria; la Feria del libro universitario en Heredia, Costa Rica; Feria Internacional del Libro de Buenos Aires, Argentina; Feria Internacional del Libro de Los Ángeles (LéaLA) la Feria Internacional del Libro de Los Ángeles, California; Latin American Studies Association (LASA), en Washington, y la Feria internacional del libro en Bogotá, Colombia, en Book Expo América, en Nueva York, y en la Feria Internacional del Libro (LIBER) Madrid, en España, entre otras.<sup>3</sup>

Además de la participación en ferias, la DGPyFE tiene una fuerte participación en distintos espacios editoriales. Retomando cifras del 2013, la Dirección participó en cuarenta y ocho presentaciones literarias, poniendo a disposición mesas de venta en recintos, red de librerías UNAM, Castillo de Chapultepec, Centro Cultural Universitario Tlatelolco, Universum, Casa del Lago, y Palacio de Minería.<sup>4</sup>

Por otro lado, como se ha mencionado en apartados anteriores, los cambios y avances tecnológicos han modificado cada sector de la sociedad, siendo el sector cultural un punto en el que ha impactado de gran manera. Si bien estos

---

<sup>3</sup> Informe Anual de Difusión Cultural 2013, UNAM, disponible en: <http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>, [22 de octubre de 2014].

<sup>4</sup> Informe Anual de Difusión Cultural 2013, UNAM, disponible en: <http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>, [22 de octubre de 2014].

avances tecnológicos representan retos para la industria editorial, también presentan oportunidades para las editoriales.

Así la UNAM ha logrado insertarse en esta dinámica virtual y del mundo del ciberespacio, ejemplo de ello es que en el 2012, la Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM a través de la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial (DGPYFE) presentó la Librería Virtual en donde se puede descargar una serie de artículos y libros gratuitamente, contribuyendo así a la difusión de la cultura.

La Biblioteca Virtual UNAM, la cual comenzó con 60 títulos de diversos temas<sup>5</sup>, ahora ya cuenta con poco más de 240 títulos de libre descarga. Es importante destacar que el portal recibió más 39,000 visitas y más de 17,000 descargas durante el 2013<sup>6</sup>. Estas cifras demuestran la ventana de oportunidad que representan los avances tecnológicos para poder difundir con mayor amplitud las obras producidas por el sector académico sin embargo, no todas las Editoriales Universitarias han comprendido la importancia de utilizar estos canales electrónicos de difusión que abren la puerta al conocimiento de manera masiva.

Siguiendo con la pauta del uso de las TICs por parte de la DGPYFE, la UNAM cuenta con una tienda electrónica, la cual fue lanzada en la Feria Internacional del Libro (Guadalajara) del 2013, logrando así la difusión de las obras publicadas pero al mismo tiempo permite incrementar los ingresos por las ventas por este medio, ventas que no se alcanzarían sin la utilización de los medios electrónicos.

---

<sup>5</sup> “La UNAM abre librería virtual gratuita”, UNAM, disponible en: <http://www.cultura.unam.mx/index.html?tp=articulo&id=3648&ac=mostrar&Itemid=&ct=0&titulo=la-unam-abre-librer%EF%BF%BDa-virtual-gratuita&espCult=ccu>, [27 de octubre de 2014].

<sup>6</sup><http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>,

Retomando el lanzamiento de la tienda electrónica de libros, se puede destacar que la UNAM además de aprovechar los medios electrónicos, también utiliza los canales clásicos de difusión editorial, pues selecciona estratégicamente el lugar y tiempo adecuado para dar a conocer sus novedades, en este caso utilizar a la FIL, Feria que cuenta ya con más de un cuarto de siglo de historia y que se ha convertido en el principal centro de presentación, difusión, venta e incluso de diálogo entre editores, promotores de lectura y traductores en el mundo editorial en español, para lanzar su portal de tienda electrónica, demuestra la importancia de contar con estrategias adecuadas para lograr el objetivo de las Editoriales Universitarias, mezclando así innovación y tradición.

Lograr insertarse en la nueva dinámica editorial y de difusión cultural a la que hoy en día es posible derivado de los avances en el campo de las TICs, la UNAM sabe de la necesidad del trabajo entre distintas Direcciones o departamentos. Por ello, para explotar los recursos tecnológicos en materia editorial, la DGPYFE tiene una fuerte relación con la Dirección General de Tecnologías de Información y Comunicación. Resultados de esa asociación son “los talleres en donde se capacitaron a más de cien editores para la producción de libros electrónicos en el 2013”<sup>7</sup>.

Por otro lado, el trabajo en red o vinculación con distintas instituciones académicas y editoriales universitarias, son un medio para incrementar la difusión de las publicaciones de las universidades, con lo cual también se puede disminuir costos. En este sentido, la “DGPYFE suscribió 72 convenios con diversas

---

<sup>7</sup> Informe Anual de Difusión Cultural 2013, UNAM, disponible en: <http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>, [22 de octubre de 2014].

dependencias universitarias, editoriales privadas, autores, colaboradores y prestadores de servicio de impresión y consignación”<sup>8</sup>.

Pasando a otro punto fundamental, las estrategias de difusión, que pueden ser excelentes, no son suficientes si no se cuenta con obras de calidad, es por ello que la calidad del contenido es fundamental para que tengan éxito las editoriales universitarias. Para el caso de la UNAM, sus publicaciones se han caracterizado, en la mayoría de los casos, por su alta calidad en el rigor metodológico, teórico y por ser creativas, inéditas, de vanguardia e innovadoras.

Para lograr una alta calidad en las obras publicadas por la DGPYFE, el proceso de selección de obras a publicar pasa por el Consejo Editorial de Dirección, el cual tiene como fin “establecer lineamientos generales para llevar a cabo la labor editorial universitaria”. De acuerdo al Artículo 9 de las Disposiciones Generales para la Actividad Editorial de la UNAM, el Consejo Editorial es:

es el cuerpo colegiado responsable de establecer, en los términos de estas disposiciones generales, las políticas y lineamientos para el registro, dictaminación, selección, edición, impresión, difusión, promoción, almacenamiento, distribución, comercialización, venta, canje y donación de las publicaciones universitarias y para la observancia de los derechos de autor, así como la vigilancia de su cumplimiento (UNAM, 2006).

Este Consejo Editorial está integrado por:

---

<sup>8</sup> Informe Anual de Difusión Cultural 2013, UNAM, disponible en: <http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>, [22 de octubre de 2014].



(...) el Rector (Presidente), por el Secretario General, quien asumirá la presidencia en ausencia del Rector; por el Coordinador de Humanidades; por el Coordinador de la Investigación Científica; por el Coordinador de Difusión Cultural; por el Director General de Publicaciones y Fomento Editorial, quien fungirá como Secretario Técnico; por cinco representantes académicos designados por cada Consejo Académico de Área y de Bachillerato; por el Abogado General, quien fungirá como asesor jurídico y por un Secretario de Actas, designado por la Secretaría General. (UNAM, 2006).

Como se puede observar, son altos cargos quienes integran el Comité Editorial, quienes tienen la responsabilidad, en última instancia, de asegurar la calidad de las obras publicadas.

## **b. El Departamento Editorial de El Colegio de México**

El Colegio de México se ha convertido en un referente académico en el país y en América Latina, reconocido por su excelencia académica en el área de Ciencias Sociales, esta institución ha contribuido en la formación de distinguidos intelectuales y en la construcción de opinión y conciencia colectiva.

El Colegio de México cuenta con cerca de 75 años de historia, teniendo como antecedente la Casa de España que abrió sus puertas en julio de 1938 para acoger temporalmente a intelectuales españoles quienes habían salido de su país por la guerra civil. A causa de la duración de la guerra civil y las represalias del gobierno franquista, los exiliados españoles se vieron imposibilitados de regresar a su país, por lo que el carácter temporal de la Casa de España dejó de serlo, para dar inicio a una institución con fines académicos fundada el 8 de octubre de 1940,

gracias a los esfuerzos conjuntos del Gobierno Federal, el Banco de México, la Universidad Autónoma de México y el Fondo de Cultura Económica.

Además de posicionarse como uno de las instituciones académicas más importante en el área de ciencias sociales gracias a los planes de estudio y el distinguido profesorado con el que cuenta, las publicaciones de El Colegio de México han sido un elemento fundamental que ha contribuido en elevar la reputación como institución de excelencia.

Desde la creación de El Colegio de México, se impulsó la publicación de obras de sus investigadores, con lo que esta dinámica provocó el establecimiento del Departamento de Publicaciones en 1965, fortaleciendo y promoviendo así su actividad editorial, convirtiéndose ahora en una de las más importantes Editoriales Universitarias en el país tanto por el número de publicaciones como la calidad y diversidad de temas que abordan.

A sabiendas de la importancia que tiene las publicaciones bajo el nombre de El Colegio de México, éste busca incrementar su calidad, donde se busca “en todo momento atención en los aspectos técnicos y formales de las publicaciones, para que la calidad en presentación editorial coincida con la importancia académica y cultural de cada obra”<sup>9</sup>.

Ante la importancia que le da El Colegio de México a la calidad del contenido de las obras publicadas, el proceso para la publicación cuenta con distintas etapas, todo con el fin de asegurar la alta calidad. En la siguiente figura

---

<sup>9</sup> “El Colegio de México 1940- 1976”, El Colegio de México, disponible en: <http://www.colmex.mx/archivo-historico/index.php/historia/93>, [28 de octubre de 2014].

(1), se puede observar el proceso de edición, para que finalmente sea publicada una obra:

**Figura 1: Proceso Editorial**



Fuente: Diagrama de Flujo, El Colegio de México, <http://libros.colmex.mx/index.php/proceso-editorial>

Además de este estricto proceso para la selección y perfeccionamiento de las obras, El Colegio de México cuenta con canales de distribución que le permiten cubrir buena parte del territorio del país. Esto lo ha logrado con la creación de convenios con distribuidores, lo que le permiten reducir costos de comercialización. Entre los distribuidores de libros de la Editorial de El Colegio de México se encuentra el Fondo de Cultura Económica y Librerías Gandhi.

También, como se ha mencionado, las Tecnologías de la Información abren tanto oportunidades como desafíos para las editoriales; en este sentido, El Colegio de México ha aprovechado el cada vez más popular uso de las compras por medio de internet, teniendo así un catálogo en línea, mostrando al potencial lector las novedades editoriales así como la posibilidad de ver las obras realizadas por cada centro de estudios de El Colegio. Para la venta de libros en línea, El Colegio de México aprovecha los sitios de venta por internet más famosos, y así cuenta con convenios con Google Play, Amazon y Apple.

Además de la venta de libros (en físico) por internet, existe cada vez una mayor demanda de libros electrónicos. Teniendo en cuenta ello, el Departamento Editorial del COLMEX ha puesto en marcha la venta de libros electrónicos, buscando así abarcar un radio de lectores más amplio que gustan de los modernos medios electrónicos.

Por último, las revistas publicadas por el Departamento Editorial, que están en coordinación por cada centro de estudios, se han convertido en un pilar en la difusión del pensamiento y conocimientos de sus investigadores y reconocidos académicos a nivel internacional.

Como se pudo analizar en las líneas anteriores, la Editorial ha contribuido a que El Colegio de México sea reconocido como una de las instituciones universitarias más importantes de México y de América Latina, además que ha buscado adaptarse y aprovechar los nuevos recursos electrónicos para cumplir las demandas de los lectores pero también para cumplir con el propio objetivo de la institución.

### **c. Dirección General Editorial de la Universidad Veracruzana**

La Universidad Veracruzana ha logrado posicionarse como una importante Universidad en el país, de acuerdo al Ranking de las mejores universidades de México realizado por América Economía, ésta Universidad se posiciona en el lugar número 12 de las mejores universidades de México. En este sentido, la difusión de obras por la Universidad Veracruzana ha sido un factor importante para posicionarla entre las mejores.

La Universidad Veracruzana nace del esfuerzo estatal en 1944, donde se integraron las escuelas oficiales artísticas, profesionales, especiales y de estudios superiores existentes en ese entonces dentro de la entidad. En la actualidad, cubre las siguientes áreas académicas: Artes, Biológico-Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades y Técnica. Los grados académicos que se otorgan son los de técnico superior universitario, licenciatura, maestría y doctorado.

Pasando al punto medular del presente trabajo, la Universidad Veracruzana cuenta con una rica historia en materia de divulgación de textos e investigación. Dicha Universidad “inició su labor editorial a partir de 1948, convirtiéndose el trabajo editorial, una de sus actividades más antiguas y relevantes”<sup>10</sup>.

Un año importante para el área editorial de la Universidad Veracruzana es el año de 1957, cuando se fundó la revista que se ha convertido en un emblema de la Dirección General de Editorial, la Revista, La Palabra y el Hombre. Hay que

---

<sup>10</sup> “Universidad Veracruzana”, Universidad Veracruzana, disponible en: <http://www.uv.mx/universidad/info/introduccion.html>, [23 de octubre de 2014].

señalar que la fundación de dicha revista se produjo durante la tutela de Sergio Galindo como Director de esta Dirección.

Para la Universidad, la Dirección General de Editorial de la Universidad Veracruzana representa “un espacio privilegiado para la divulgación de trabajo de docentes, investigadores, artistas y alumnos”, y ha logrado insertar colecciones y textos en muy diversas áreas, como lo son literatura, historia, antropología, arte, ciencia y tecnología.

La Dirección General de Editorial de la Universidad Veracruzana cuenta con un amplio y experimentado personal en el Consejo Editorial, instancia que le permite seleccionar las obras a publicar, factor que le permite incrementar la calidad de los textos publicados.<sup>11</sup>

Otra de las estrategias de la Dirección General Editorial orientada a generar una mayor difusión en sus obras, son los diferentes puntos de venta con los que cuenta en la República Federal, dando así cobertura en el Norte, centro y Sur del país (Baja California, Distrito Federal, Guadalajara, Michoacán, Oaxaca, Puebla, Tabasco, Veracruz, Zacatecas), e incluso cuentan con ventas fuera del país, como lo son Colombia, Chile, Perú y España.

Por último, considero relevante mencionar algunos de los autores más importantes que han logrado publicar en la Editorial de la Universidad

---

<sup>11</sup> Actualmente, el Consejo Editorial está integrado por Celia del Palacio Montiel (Presidente), Édgar García Valencia (Secretario), Silvia Del Amo Rodríguez, Leticia Mora Perdomo, Elzbieta Fediuk Walkzewska, Eira López Fernández, Gladys Villegas Morales Guadalupe Grajales Flores, Juan Capetillo Hernández, José Antonio Hernanz Moral, José Luis Martínez Suárez, Mario Vázquez Torres, Roberto Zenteno Cuevas, Sebastián Figueroa Rodríguez, Nicandro Cruz Ramírez, José Alfredo Zavaleta Betancourt, Rebeca E. Contreras López y Atziri Molina Roldán

Veracruzana, entre los que destacan Elena Garro, Rosario Castellanos, José Revueltas, Álvaro Mutis, Jaime Sabines, Gabriel García Márquez, Juan Carlos Onetti, Emilio Carballido, Carlos Pellicer, León Tolstoi, entre otros.<sup>12</sup>

Así, la Dirección General Editorial de la Universidad Veracruzana, han logrado posicionarse como un importante centro de difusión del trabajo académico-científico, siendo una de las áreas más antiguas e importantes dentro de la Universidad.

#### **d. Otras Editoriales Universitarias con alta presencia en el país**

El fomento de las editoriales universitarias se ha integrado como una de las estrategias para difundir a las propias universidades, de la creciente importancia que estas direcciones tienen. Además de los tres casos que se retomaron para dar un breve panorama general de la importancia que tiene la Dirección o Departamento Editorial, otras universidades han logrado insertarse y posicionarse como importantes Editoriales Universitarias en el país.

A pesar que las universidades privadas no dedicaban gran parte de sus recursos y esfuerzos para materializar sus investigaciones conferir a los trabajos científicos, algunas de ellas sí han procurado prestar atención a esto. Un caso de ellos es la Universidad Iberoamericana, la cual ha logrado posicionarse como un relevante centro universitario privado en el país, convirtiéndose en una de las universidades con mayor presencia a nivel nacional y con una amplia matrícula estudiantil. Sin embargo, éste éxito no se ha quedado en una cobertura tanto

---

<sup>12</sup> “Producción Editorial” Universidad Veracruzana”, disponible en: <http://www.uv.mx/editorial/historia/>, [23 de octubre de 2014].

geográfica como de matrícula, sino también ha impulsado la publicación de obras académicas y científicas, lo que le ha permitido mostrarse como una universidad dedicada a la difusión de la cultura y de la formación de la opinión pública.

Para lograr promover obras, la Universidad Iberoamericana cuenta con una Guía para la entrega de manuscritos a publicar, donde se indican los criterios editoriales<sup>13</sup>.

Es importante destacar que algunas revistas de la Universidad Iberoamericana se han convertido en referencias regularmente consultadas, se pueden mencionar la Revista Alter Texto, revista de publicación semestral del Departamento de Letras, la Revista DIDAC, dedicada a temas de educación, la Revista Iberoamericana de Teología, entre muchas otras. Estas revistas representan un espacio de difusión, expresión y reflexión sobre temas diversos.

Una segunda institución académica, la cual es una de las más importantes en el área de ciencias sociales, es la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), México, la cual concentra su oferta académica se dirige a nivel posgrados.

Las instituciones académicas dedicadas al área de ciencias sociales concentran buena parte de sus esfuerzos en la divulgación de la cultura y de la crítica, para así coadyuvar a la formación de ciudadanos informados. Es por ello que en instituciones como la Flacso, las labores editoriales se vuelve un eje prioritario. En este sentido, la Flacso tiene como propósito difundir los trabajos realizados por sus investigadores. Así, la política editorial de esta Facultad tiene como propósito:

---

<sup>13</sup> La Guía está disponible en <http://www.ibero.mx/web/files/publicaciones/guias/entrega-de-manuscritos.pdf>.



(...) desarrollar una labor editorial que adopta normas académicas internacionales de calidad, por lo que, en un marco de pluralidad teórica y metodológica, publica investigaciones originales del más alto rigor que contribuyen tanto a la profesionalización de las ciencias sociales como al estudio de los temas clave en que se apoya la definición de las agendas académica y pública de las diferentes naciones que integran América Latina y el Caribe.<sup>14</sup>

También, la Flacso México busca aprovechar los canales electrónicos para difundir con mayor amplitud sus obras. Es por ello que la universidad pone a disposición un catálogo de publicaciones, con lo que se difunde las publicaciones, sin embargo, aún no cuentan con la modalidad electrónica, como si lo hace la UNAM.

Por último, vale la pena señalar al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores, institución que se ha posicionado como la más importante universidad privada del país. El Tecnológico de Monterrey nace en el año de 1943, teniendo como principal artífice a Eugenio Garza Sada, apoyado de un grupo de empresarios mexicanos.

Las actividades y áreas académicas del ITESM se han expandido, y ha abarcado distintas áreas del conocimiento, por lo que la actividad de divulgación científica y cultural también se ha incrementado. Sin embargo, ésta institución no cuenta con una Dirección encargada del fomento editorial, sólo apoyan a los profesor-investigadores del ITESM para la publicación de sus obras o artículos a través de las Revistas. Vale la pena decir que el apoyo editorial cuenta con una estructura de Evaluación de Proyecto, asesores y un área de especialidad, estilo, legal y editorial.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> “Política Editorial”, FLACSO México, disponible en: [http://www.flacso.edu.mx/publicaciones/politica\\_editorial](http://www.flacso.edu.mx/publicaciones/politica_editorial), [23 de octubre de 2014].

<sup>15</sup> Para conocer más acerca de la Política de Apoyo Editorial de ITESM, puede visitar su sitio [http://recursosva.itesm.mx/ProgramaEditorial/apoyo\\_editorial.html](http://recursosva.itesm.mx/ProgramaEditorial/apoyo_editorial.html)

## **CAPÍTULO II. La Evolución de la Editorial de la BUAP: 1970-2010**

### **2.1 La Aparición de la Editorial, 1970**

Corría el año de 1973, el Taller de Impresión y Reproducción nombre con el cual se denomina a la primera instancia dedicada a apoyar la labor editorial durante este año se publicaron siete títulos y aquí inicia la edición de una revista institucional de la Universidad. En consecuencia el Rector Químico Sergio Flores Suárez, crea el Departamento de Publicaciones para cumplir la función de editar y distribuir los textos que generaran dicho departamento así como lo que publicarán otras dependencias de la Universidad. Teniendo un propósito el de encontrarse la universidad con la sociedad (Olazo, 2010:5).

En estos años el trabajo fue creciendo considerablemente en la labor de las ediciones y colecciones.

En esta década nació el interés de otras áreas universitarias para la publicación y divulgación del cual se formó la revista Dialéctica (1976) y después la revista Crítica (1978). Aquí hubo una participación importante de la escuela de Filosofía y Letras, del Instituto de Ciencias así como de la Secretaría de Extensión Universitaria (Olazo, 2010:6).

Es importante hacer alusión que a finales de esta década propusieron al Consejo Universitario de la UAP, la transformación de la dependencia en Departamento Editorial y que se creará un Consejo Editorial pero estas peticiones no contaron con la suerte para su aprobación.

## **2.2 Fortalecimiento de la Editorial, 1980**

En la década de 80's la impresión del acervo bibliográfico creció notablemente así como la calidad de los mismos, por consiguiente el reconocimiento no sólo se da de manera local, sino también nacional por la distribución y venta de libros. En 1987, la Universidad organizó la primera Feria Nacional del Libro, siendo sede de esta feria la Casa de la Cultura y a partir de este año y hasta la fecha se organiza este evento por la hoy Dirección General de Fomento Editorial espacio que sirve para la difusión y distribución del material editado por esta dependencia (Olazo, 2010:6).

## **2.3 El proyecto de modernización de la Editorial, 1990**

El inicio de la década de los 90's fue complicado no sólo para el trabajo editorial, sino para la Universidad en general, debido a los diversos problemas de orden político que convulsionaron la vida académica y administrativa de la institución (Olazo, 2010:6).

A pesar de ello nunca se dejó de publicar. Sin embargo el desarrollo de la tarea editorial en la Universidad incluyendo a todas las publicaciones que se producen en ella, estuvo marcado por la etapa de recuperación de la estabilidad política de los primeros tres años de esa década y por los altibajos de la economía nacional que repercutió en el presupuesto consignado a esta labor( Olazo, 2010:6).

Para 1991 la rectoría de la institución crea un Consejo Editorial conformado por 16 integrantes, algunos eran funcionarios y otros académicos. Sin embargo, por más intentos que se hicieron para que este cuerpo colegiado desarrollara su

labor los resultados no fueron los esperados. Podemos destacar que el Departamento de Publicaciones considerada Editorial Universitaria se fusiona con las Librerías Universitarias lo que da como resultado la formación de la Dirección General de Fomento Editorial (Olazo, 2010).

En 1993, el Departamento de publicaciones que venía fungiendo como editorial universitaria se fusiona con las Librerías Universitarias, dando como resultado la creación de la Dirección General de Fomento Editorial. Esta forma de trabajo se mantiene hasta agosto de 1995, año en que por diversas circunstancias hay una disolución de las mismas. Sin embargo la Editorial Universitaria conserva el nombre que actualmente la identifica (Olazo, 2010:7).

Poco a poco la editorial de nueva cuenta fue recobrando la calidad y cantidad en la producción de las obras.

De igual manera es correcto afirmar que la función de una editorial universitaria es la de publicar textos generados por la comunidad universitaria, lo cual la convierten una instancia de apoyo académico que promueve, estimula y divulga el trabajo docente y de investigación. “En este sentido, una de las experiencias más provechosas en los últimos años ha sido la producción de textos de apoyo a la docencia elaborado por los propios docentes de nuestra institución. Libros de texto, ya probados como material de apoyo, que sintetizan la formación académica y la experiencia docente de muchos años de los profesores-investigadores universitarios (Olazo, 2010:7).

En esta línea editorial se ha involucrado algunas unidades académicas y administrativas. Desde de la generación de las obras, su financiamiento o cofinanciamiento, hasta la difusión y comercialización de los títulos”.

## **2.4 El desarrollo de la Editorial en el decenio del siglo XXI**

A principios del año 2000 la Dirección General de Fomento Editorial contaba con menos de mil títulos publicados, y es a partir del 2004 cuando el acervo bibliográfico crece de manera permanente así como la difusión y distribución.

Podemos mencionar que la divulgación del conocimiento a través de las investigaciones es parte fundamental de la permanente producción editorial universitaria. Se han creado colecciones como por ejemplo: Apoyo a la Docencia, Textos UAP, Textos Científicos Universidad y Sociedad, también de creación literaria como Pez Soluble, Alejandro Meneses, Asteriscos, Letras Poblanas. Algunas ocasiones se han coeditado con otras editoriales tales como: Verdehalago, Plaza y Valdés, Porrúa, FCE, Océano y Grupo Editorial Milenio.

Es necesario hacer mención que esta editorial no sólo se ha dado la tarea de publicar trabajos de carácter universitario, sino también extrauniversitario como por ejemplo: la Colección Infantil y la Colección en Relieve impresa en Braille, siendo nuestra Universidad la primera en América Latina que imprime en este tipo de formato.

## **2.5 Contexto administrativo de Fomento Editorial**

- a) Principales Actividades: Publicar, expresar, dejar testimonio y trascender.

- b) Perfil de la organización: La publicación de textos dentro del ámbito universitario.
- c) La Visión: La Dirección de Fomento Editorial se visualiza en un espacio universitario donde se apoya a la extensión y difusión de la cultura a través de la edición de libros, permitiendo con ello:
- \*Ser un punto de referencia para el diseño y gestión de proyectos editoriales de carácter universitario integrados al currículo profesional de los estudiantes.
  - \*Ser un área de referencia para sectores y grupos de la región a partir de los productos y servicios dirigidos o vinculados con estos grupos.
  - \*Tener reconocimiento en los ámbitos editoriales.
- d) La Misión: La Dirección de Fomento Editorial está inmersa en una institución de educación superior que se dedica a divulgar el trabajo de investigación, académico y artístico generado dentro y fuera de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, a través de la edición y comercialización de libros.

## **2.6 Gestión y Dinámica de Fomento Editorial**

### **a. Proceso Editorial BUAP**

Existe una guía que sirve como herramienta al académico, investigador y personal ajeno a la institución a orientarlos en cada etapa de la edición de sus publicaciones y facilitar los procedimientos que llevan al proceso administrativo y editorial (Olazo, 2010: 9).

## **Regalías**

Una regalía es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes o marcas a cambio del derecho a usarlos o explotarlos. La Dirección de Fomento Editorial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla no es una editorial comercial y, por ende, no tiene fines de lucro. La institución no otorga dinero a quien publica una obra; la editorial, sin embargo, ofrece diez por ciento del producto impreso al autor o autores (Olazo, 2010: 65).

## **Contratos**

Los contratos de edición signados por la Universidad son aquellos donde las partes se sujetan a diversas cláusulas que garantizan derechos y obligaciones del autor, la Universidad u otras instituciones coeditoras. La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla establece contratos de edición a través de la oficina del Abogado General con los autores para definir las características y términos de la edición (Olazo, 2010:65).

## **Autores**

El nombre de los autores debe aparecer por orden alfabético o por orden de responsabilidad. Sólo deben constar como autores quienes hayan participado directamente en la investigación o en la elaboración del manuscrito y puedan hacerse públicamente responsables de su contenido.

- **Créditos Académicos:** corresponden al autor, compilador, coordinador y editor de la obra, en términos de trabajo realizado y reconocimiento académico.
- **Autor.** Es el creador material y evidente del contenido total de la obra.
- **Compilador.** Es quien reúne una serie de textos, les da un cierto orden y elabora un texto introductorio (presentación, prólogo o introducción).
- **Coordinador.** Tiene una vinculación directa con los contenidos del libro desde su concepción, ya sea por “encargo institucional” o por iniciativa propia. Es quien planea los contenidos centrales, pacta con los autores y aprueba la totalidad de la obra.
- **Editor.** Su trabajo tiene que ver de manera directa con los procesos editoriales propiamente dichos (adecuación de contenidos y títulos, revisiones, corrección, formación y cuidado editorial (Olazo, 2010: 66).

### **Solicitud de Edición**

Para ingresar una obra a la Dirección de Fomento Editorial de la BUAP es necesario que la dependencia a la que pertenece el profesor-investigador formule un oficio dirigido a director editorial en el que solicite la publicación y se describa la importancia que tiene el título propuesto para el desarrollo del área de conocimiento a la que pertenece. Si la obra lleva dictamen de la facultad o instituto deberá anexarlo y si además, pertenece a algún programa donde exista financiamiento para la misma deberá informarse.

Si la obra no pertenece a ningún programa universitario la solicitud se hará llegar al director editorial y ésta se mandará a dictamen, sea positivo o negativo, se dará a conocer a su autor de manera oficial.



El autor entregará a la editorial su manuscrito completo, con copia en CD-ROM y todo el material gráfico que contenga la obra; en el momento de ser aceptadas se le enviarán las pruebas formadas para su revisión y podrá confrontarlas. Después de la versión entregada por oficio no se aceptan adhesiones o nuevas versiones de la obra (Olazo, 2010:67).

En caso de ser aceptada su obra para impresión, el autor entregará copia del RFC, registro de su obra ante Indautor y comprobante domiciliario, que servirán para elaborar el contrato de edición que la Oficina de Abogado de la Universidad hace con cada autor.

## **ISBN**

La Oficina del Abogado General de la BUAP es, desde hace tres años, la encargada de solicitar y comprobar ante Indautor los ISBN y su uso correcto (Olazo, 2010: 68).

Requisitos:

- Carátula del libro.
- La página legal.
- Colofón.
- Ficha de depósito en original

## **Formato de los Libros**

El tamaño del libro depende de las medidas en que se producen las distintas clases de papel (Olazo, 2010: 73).

## **Impresión**

La impresión comprende:

Contratar los servicios de proveedores que estén dados de alta en la Dirección de Adquisiciones, Proveduría e Inventarios (Olazo, 2010:74).

Se solicitarán tres cotizaciones, teniendo preferencia por la del menor costo siempre que se adecue la solicitud con las características presentadas.

## **Número de ejemplares Impresos**

Hoy muchos de los libros que se imprimen tienen un tiraje de mil ejemplares. Siempre será mejor imprimir un tiraje menor y al agotarse la edición hacer una segunda edición o una reimpresión lo que habla bien del título publicado. Cuando se imprimen mil ejemplares deben agotarse en un tiempo no mayor a cuatro años (Olazo, 2010: 75).

## **Aval académico**

Los consejos editoriales de Unidad avalan la calidad de lo que publica la universidad de esa área de conocimiento, y es a partir de lo que entregan a la Dirección de Fomento Editorial los materiales para el trabajo técnico editorial que dé cauce para que las obras se publiquen de acuerdo con los calendarios institucionales (Olazo, 2010: 76) .

## **Criterios para la Presentación y Entrega de Textos para Edición**

- Presentar el original impreso
- Partes del original
- El texto
- Mayúsculas y minúsculas
- Bibliografía

## **Presentación de Imágenes y Cuadros**

- Tablas y cuadros
- Gráficas e ilustraciones
- Imágenes fotográficas

## **CAPÍTULO III. Análisis de la Administración y Gestión de la Editorial BUAP**

### **3.1. Estructura Organizacional Editorial Universitaria BUAP**

Está integrado por las siguientes áreas:

\*Dirección: Director/Directora

Funciones: Responsabilidad, Administración y Gestión de la DGFE

\*Subdirección Administrativa: Encargado de la dirección

Funciones: Verificar que las actividades y tareas encomendadas se realicen

\*Área de Contabilidad: Contador Público

Funciones: Llevar contabilidad, informar de la situación financiera, tramites referentes a dinero, facturas etc.

\*Área Legal: Lic. en Derecho

Funciones: Elaboración de contratos, convenios, coediciones y todo lo relacionado con el asesoramiento legal.

\*Área de Almacén: Conocimientos en inventarios

Funciones: Recepción de publicaciones, distribución de publicaciones, compra de ISBN, Presentaciones de libros.

\*Área de Producción: Conocimientos en Ediciones

Funciones: Coordinar la Edición de los Textos Propuestos para Publicarse en la DGFE, Coordinar el cuidado y diseño de los libros publicados por la dirección. Vinculación con el área de diseño.

### **3.2 Los Desafíos de la Administración y Gestión de la Editorial Universitaria BUAP**

Las editoriales universitarias han sido, y siguen siendo, un brazo de extensión para las universidades, contribuyendo así no sólo a la impartición de cursos y formación de recursos humanos o a la investigación por parte del profesorado, sino a la difusión de la cultura logrando beneficiar a la sociedad que está fuera de la propia universidad. Adriana Morán Sarmiento (2007) señala que:

(...) la investigación universitaria necesita un espacio para dar a conocer sus propuestas y es entonces cuando se hacen necesarios los Fondos Editoriales Universitarios, bien sean conformados sólo por revistas de carácter científico o por colecciones que abarquen otras temáticas, según las necesidades de la comunidad universitaria (Morán, 2007: 8).

Celia del Palacio menciona que las editoriales universitarias son la cara de la universidad, la carta de presentación, esto demuestra de la importancia y atención que deben tener los departamentos editoriales para los más altos dirigentes (rectores) de las Universidades. La relevancia que tienen los

departamentos editoriales se debe ver reflejada también en el personal que lo integra, pues es necesario contar y conocer estrategias adecuadas para lograr sus objetivos.

Sin embargo, existen una serie de factores, tanto externos como internos, que impactan en el logro de los objetivos de los departamentos editoriales universitarios; éstos implican desde la dirección gerencial, hasta conocer los hábitos de lectura de los estudiantes y de la sociedad en general, y también adaptarse a los cambios tecnológicos a los que se enfrentan las Editoriales. Además de estos factores, hay que recordar que las editoriales universitarias compiten en el mercado con editoriales comerciales a pesar de que tienen fines distintos, y como señala Rafael Centeno, algunas editoriales comerciales tienen gran peso, por su calidad y tradición, en el mercado librero. (Centeno, 2012: 79)

Ante la relevancia de las actividades y aportación que Fomento Editorial BUAP puede generar para que la Universidad se consolide como una de las universidades más importantes del país así como para que incremente su presencia en el ancho del territorio nacional e incluso impulse su reconocimiento a nivel internacional, es necesario destacar algunos desafíos a los que se enfrentan las editoriales universitarias en la actualidad.

Un primer desafío tiene que ver con la gestión de los recursos financieros y qué se hace con estos. Como se ha venido manifestando, las editoriales universitarias son parte de las Universidades, por lo que en la mayoría de los casos éstas reciben recursos financieros para su operación. Es necesario preguntarse qué lugar ha ocupado la Editorial BUAP para la propia universidad, pues mucho dependerá del lugar que los rectores le den a ésta, pues esto se ve reflejado en los recursos de la que la dotan.

Sin embargo, si bien es de suma importancia que las Direcciones editoriales universitarias reciban recursos financieros y humanos suficientes para operar y lograr los objetivos, esto se puede convertir en la fuente del problema de una mala gestión. En este sentido, es prudente preguntarse ¿por qué puede ser fuente de mala gestión el recibir recursos no condicionados al logro de objetivos y metas? Al ser entidades que reciben recursos, sin importar lo que se produce, puede acarrear problemas como la mala administración de recursos, la poca calidad de las obras publicadas e incluso el bajo número de obras publicadas, los precios establecidos a los libros por debajo de su precio real, entre otros.

La siguiente cita clarifican perfectamente el por qué el tener un presupuesto financiero seguro puede convertirse en un problema:

Cuando la editorial universitaria no tiene ningún control sobre sus gastos ni sobre su gestión administrativa y sólo depende de la institución centralizada, es lógico que sus directores les resulte cómodo gestionar una empresa donde los resultados no se pueden medir con precisión. (Morán, 2007: 53)

Ricardo Nudelman afirma que:

La gran mayoría de las editoriales universitarias [...] producen pero no venden, o venden muy poco, casi siempre en locales que ofrecen sus libros en los mismos recintos universitarios [...] disponen de un presupuesto asegurado que les permite producir un número relativamente importante de títulos, pero que nadie les exige vender (Centeno, 2012: 80).

Como se puede apreciar en las citas precedentes, el tener un presupuesto asegurado puede generar cierta pasividad e inacción propositiva en los departamentos editoriales universitarios, pues su subsistencia no depende de las ventas generadas ni mucho menos de la calidad de lo que se produce. Esto nos lleva a un segundo desafío que debe superar y encontrar mejores soluciones Fomento Editorial BUAP, que es la distribución y comercialización de sus obras. Centeno afirma que “uno de los problemas más importantes de las editoriales y universitarias es la distribución comercial” (Centeno, 2012: 79).

Si bien las Editoriales Universitarias no tienen un fin lucrativo, la necesidad de encontrar nuevas fuentes de recursos financieros. En momentos en que existe una constante reducción de presupuestos a la Educación que en algunos casos puede afectar al Departamento Editorial de las universidades, hace que éstas editoriales comprendan y cambien el modo de gestión con el que han venido operando. Morán indica que “falta de una gerencia efectiva que descubra en la editorial universitaria una empresa lucrativa, sin perder el perfil académico y de extensión (Morán, 2007: 50 -51).

Ferro Bayona (1989) señala que:

(...) la universidad de calidad, y por ende la editorial universitaria adscrita a ella, no pueden sucumbir ante sus problemas financieros. Tiene que ser recursiva, innovadora y creativa. Tiene que convertirse en un laboratorio de ideas, no sólo en lo que se refiere a sus sistemas de aprendizaje y enseñanza, sino también en lo que concierne a su supervivencia y desarrollo (en Morán, 2007: 53).

Las líneas anteriores vienen a colocar un problema de imperiosa necesidad para las Editoriales Universitarias, en donde la venta de libros no se ha convertido en



una fuente de autofinanciamiento, pues se carece de un proceso riguroso para asignar el precio del libro, no sólo para beneficiar al autor, sino también para recaudar recursos que sirvan para financiar más obras, implicando la calidad misma de la impresión de los libros. Por eso se puede coincidir con la afirmación de Adriana Morán (2007: 53) anteriormente señalada, pues en muchos casos resultará cómoda la gestión de un departamento cuando no está condicionado a ciertos objetivos. De Sagstizábal (2005) considera que en muchos casos existen la carencia de un proceso de fijación del precio de venta al pública (en Morán, 2007: 53).

Lo último enunciado en el párrafo anterior es un problema común en las Editoriales Universitarias, pues en muchos casos el precio de la obra no refleja la calidad del texto, y en algunas ocasiones se malbaratan a casi un precio regalado en ferias o stands de venta.

Siguiendo con el punto de la venta de libros, un problema frecuente de las Editoriales Universitarias está originado en las estrategias utilizadas para difundir y comercializar las obras. Centeno afirma que “uno de los problemas más importantes de las editoriales y universitarias es la distribución comercial” (Centeno, 2012: 79).

Es una realidad que pocas editoriales universitarias tienen los mecanismos de distribución amplios como sí lo cuentan muchas editoriales comerciales. Sin una distribución comercial efectiva es difícil pensar en ampliar el mercado de consumidores y por ende en incrementar la recaudación de fondos a través de ventas así como esperar que las editoriales universitarias se conviertan en focos de difusión de la propia universidad.

Rafael Centeno sintetiza el problema de la comercialización en las editoriales universitarias considerando que “algunas de sus características son tiradas por debajo de la media; escasa presencia en librerías y otros puntos de venta; mala distribución y carencia de una red comercial propia (Centeno, 2012: 80)

De las características de las editoriales universitarias mencionadas por Centeno, se puede decir que efectivamente son rasgos característicos en las editoriales universitarias, y para el caso de Fomento Editorial BUAP, se puede señalar que se necesita incrementar su presencia en librerías así como impulsar la creación de otros puntos de ventas que le permitan llegar a un público mucho más amplio.

Siguiendo con el mismo argumento, en el primer capítulo se señaló la importancia de utilizar los canales de distribución y venta tradicionales. En este sentido, la Dirección General de Fomento Editorial no cuenta con puntos de venta fuera de la ciudad para dar mayor difusión a las obras, e incluso éstos se quedan en el ámbito de la propia Universidad. Retomando los ejemplos abordados en el capítulo 1, se señaló que es necesario contar con acuerdos con distintas librerías para poner en venta las obras editadas por la institución, logrando así mayor difusión e incluso la reducción de costos para ello, un ejemplo claro de esto lo lleva a cabo El Colegio de México.

Siguiendo el mismo punto, y como se mencionó en apartados anteriores, las Ferias de Libros han sido espacios tradicionales de difusión de libros, autores, debates, entre otros; sin embargo, no todos los Departamentos Editoriales universitarios participan de manera frecuente en este canal primario de difusión, y muchas veces su participación se limita a algunas ferias nacionales, dejando de lado su participación en ferias internacionales. En este sentido, un tercer desafío

es el uso y participación de Ferias nacionales e internacionales para incrementar el reconocimiento de las editoriales universitarias.

Para el caso de Fomento Editorial BUAP, es necesario incrementar la presentación en las ferias internacionales, pues el Departamento no ha sido un actor asiduo en el uso de este principal recurso, pues por ejemplo, en el 2014 sólo participó en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, más la Feria Interna que realiza en el Complejo Cultural Universitario, empero esto no es suficiente, pues como se vio en el Capítulo 1, algunas editoriales universitarias participaron en varias Ferias de Libro nacionales e incluso internacionales, incrementando así la propia proyección de sus universidades.

Por otro lado, teniendo en cuenta las oportunidades y retos que representan las Tecnologías de Información (TICs) para las Editoriales Universitarias, hay que puntualizar que esto está sumamente relacionado con las ventas y difusión. Este es un tercer desafío para Fomento Editorial, hacer un uso estratégico de las TICs tanto para incrementar la presencia como para utilizarla como canal para incrementar sus ventas, y así pensar en un plan de auto sustentabilidad.

En el primer capítulo se retomaron algunos ejemplos de editoriales universitarias exitosas y se pudo analizar que, en algunos casos, éstas han utilizado los avances tecnológicos para difundir con mayor alcance sus obras. Sin embargo, es necesario indicar que la adaptación a los recursos electrónicos no es una característica de las editoriales universitarias y en general de las Direcciones o coordinaciones dentro del aparato universitario. Esta falta de aprovechamiento de las recursos tecnológicos también se ve reflejado en Fomento Editorial, pues éste no ha sabido insertarse y aprovechar los recursos electrónicos, ya que se carece de una página web especializada y no tiene un catálogo de las obras,

mucho menos se dan a conocer las novedades editoriales, los eventos en donde participará o la presentación de los libros.

También en el capítulo 1 se resaltó que algunas editoriales universitarias, como por ejemplo la de la UNAM, cuenta con una tienda electrónica, mecanismo que permite incrementar sus ventas. Sin embargo, son pocos los ejemplos de editoriales universitarias que cuenta con un recurso como la UNAM, y evidentemente Fomento Editorial está aún lejos de contar con una estrategia como la mencionada.

En los párrafos anteriores se resaltó un problema que enfrentan las Editoriales Universitarias, este es la falta de visión para generar recursos propios. Se mencionaron algunos desafíos que tienen las Editoriales para hacer crecer sus ventas, sin perder el objetivo de las Editoriales Universitarias, también deben generar sus propios recursos. Por ello, se considera muy acertado lo que afirma Jaramillo (1981):

(...) la editorial universitaria debe ser una empresa aunque haya nacido del medio universitario y debe cumplir exigencias de racionalidad económica propias de toda compañía si no quiere convertirse en un lastre que, tarde o temprano, no podrá ser soportado por la universidad (en Morán, 2007: 50).

Las líneas anteriores pueden generar controversias entre los fines de las Editoriales Universitarias y este cambio que exhorta Jaramillo, sin embargo es prudente debido a los cada vez más bajos presupuestos a la educación pública en México, y en general en América Latina.

Pasando al elemento de gestión, en muchos casos, se ha resaltado en la importancia que tienen los gerentes o directores de cada dependencia. En el caso de los departamentos editoriales universitarias, y podría ser para varias dependencias de la universidad, el logro de objetivos y seriedad que se le den a la dirección recae en el director o encargado principal cuando no se cuenta con una planificación o base organizacional firme; este es un cuarto desafío para Fomento Editorial BUAP, que es contar con una gestión que involucre desde el Director hasta personal administrativo. En los casos cuando no existe una planificación, se puede caer en el problema que:

Dependen del compromiso carismático de una persona, de la fuerza de su personalidad y de un medio lleno de improvisaciones, inestabilidad y poco liderazgo. Se opera con esquemas gerenciales y administrativos autocráticos, de baja participación, y de carácter paternalista (Morán, 2007: 37)

Entonces, cuando se carece de una visión institucional, la figura del director es imprescindible, por lo tanto su conocimiento sobre la edición y gestión de editoriales así como el interés que le otorgue a su rol, resulta fundamental para el buen funcionamiento y logros de objetivos del departamento editorial de las Universidades, y cuando las personas encargadas de no tienen una visión amplia, sucede que:

(...) las instancias de edición en las instituciones de educación superior están dirigidas por gente que se encarga de una parte del proceso: producen libros, pero no son administradores ni abarcan todo el proceso (Morán, 2007: 50)

Es necesario apuntar que en Fomento Editorial han existido y existen directores que han buscado mejorar e incrementar la calidad y el número de obras publicadas por la BUAP, a pesar de los muchos o pocos recursos dotados, o de la importancia que cada rector le dé a este departamento; sin embargo es necesario institucionalizar esas buenas experiencias para que esta Dirección se convierta en un brazo de difusión y consolidación de la propia Universidad.

Siguiendo este mismo punto, además de contar con un Director interesado y preparado para la gestión de una Dirección con las dimensiones y funciones como lo son los Departamentos Editoriales, es de suma importancia que el personal de dicho departamento también cuente con una serie de conocimientos y un interés por las Editoriales. Además, es necesario que cada persona cuente con una serie de funciones bien definidas.

En este sentido, es una realidad que en Fomento Editorial muchas veces no se tiene un rol bien definido para el personal de la Dirección, lo que acarrea problemas para la gestión de la Dirección así como para el cumplimiento de los objetivos e incluso para mejorar el proceso editorial.

Como quinto desafío que sin duda debería ser una preocupación primordial, y que también impactaría en el problema de las ventas, es en lo tocante a la calidad de los contenidos de la obra. En el primer capítulo se señaló que las editoriales universitarias, a diferencia de las Editoriales empresariales, deben proponerse la publicación de textos con rigor científico o metodológico, tienen que ser cuestiones innovadoras y, sobre todo, abordar las realidades y necesidades tanto de las Universidades como de las localidades donde se encuentran establecidas, es decir, tiene que contribuir a la formación de opinión y en la propuesta de soluciones de problemas que aquejan a la sociedad.

En muchos casos de Editoriales universitarias, no existe un proceso riguroso para la edición de las obras a publicar, pues se carece de un Consejo Editorial que permita criticar de fondo, no sólo en forma, el contenido de las obras. Desafortunadamente no existe el personal experto en cada área de estudio, pues esto saldría de los alcances de una Dirección como tal. Sin embargo, es importante involucrar a distintas personas con conocimientos profundos en distintas áreas del conocimiento para la revisión de las obras, para así incrementar la calidad de las mismas, seleccionando obras con relevancia y novedades teóricas y metodológicas. Este proceso no es una característica dentro de Fomento Editorial BUAP pues no existe una retroalimentación entre autor, corrector de estilo y, lo más apremiante, no se tiene relación con investigadores-académicos especialistas en el tema del libro a publicar.

Otro problema al que se enfrenta los Departamentos Editoriales tiene que ver con la falta de relación directa que tiene esta Dirección con investigadores. La Editorial Universitaria de cada universidad debe ser el primer canal y asociado para el investigador universitario que desea publicar sus investigaciones. Analizando el caso específico de Fomento Editorial BUAP, éste debería ser el primer recurso para que investigadores-profesores publiquen sus obras, sin embargo Fomento Editorial no se ha convertido en un aliado. Sin duda, resulta una tarea complicada el decir por qué los investigadores-académicos de la Universidad no conciben a Fomento Editorial como el canal ideal para la publicación de sus obras, pero se pueden destacar algunas cuestiones que pueden influir en esto.

La primera es la falta de incentivos económicos para los investigadores. Volviendo a mencionar que si bien las Editoriales universitarias no tienen objetivos lucrativos, éstas deben volverse más atractivas para los autores. En el segundo capítulo se describió brevemente el proceso editorial de Fomento Editorial BUAP,

en donde se señaló que los autores que publican Fomento Editorial no reciben un monto económico por dicha publicación, sino simplemente el 10% del tiraje impresos. Esto es una característica recurrente en las Editoriales Universitarias, la falta de un incentivo económica para los autores.

El no dar incentivos a los autores, más allá de que sea una tarea de los investigadores universitarios, puede tener efectos en varios ámbitos, uno de ellos es en la propia calidad de la obra publicada puesto que, al no estar condicionada la publicación a la calidad del libro, el propio autor, en varios casos, no se compromete con la calidad del texto.

En el mismo sentido, los investigadores-académicos que dedican un amplio tiempo y esfuerzo para la realización de alguna investigación y logran una obra de calidad, muchas veces resulta hasta justo que por sus trabajos reciban alguna compensación económica, más allá de que es una de las tareas del investigador en la universidad. Ante esta falta de incentivo, el autor se puede ver motivado en presentar su obra con otras editoriales que le ofrezcan un beneficio económico, éste muchas veces condicionado al número de venta de libros.

Retomando el punto sobre la fijación del precio de libro, esto también está relacionado con los incentivos a los autores, pues como se mencionó en líneas anteriores, en muchas editoriales universitarias se carece de un proceso de fijación de precio, carencia que puede resultar en la fijación de un precio injusto para las obras. Otra vez nos encontramos con las funciones de las editoriales Universitarias, pues si bien éstas deben de difundir los conocimientos y contribuir a la formación de una mejor sociedad, muchas veces no resulta oportuno el precio de una obra en la que el autor dedicó un gran esfuerzo y tiempo. Además, muchas veces se malbaratan los libros en la Feria o en los módulos de ventas



temporales, factor que puede influir en desincentivar la publicación de obras con Fomento Editorial.

Como tercer elemento de la falta de atracción de los Departamentos Editoriales de las Universidades para los investigadores-académicos tiene que ver con la falta de estrategias de difusión y promoción de las obras, como bien señala Morán (2007) donde la política de distribución y comercialización son desorganizadas. Nuevamente invocando al objetivo de la producción editorial universitaria que cubre las necesidades tanto de los profesores como de los estudiantes, es decir, su ámbito en un principio se queda en el círculo académico-universitario, también debe pretender diversificar y ampliar su potencial lector.

En el sentido del párrafo anterior, una carencia de las Editoriales Universitarias es la poca promoción que se le da a las obras publicadas, y esto evidentemente repercute en la atracción para que el investigador desee publicar con su editorial universitaria. Focalizándose en Fomento Editorial BUAP, no existe siempre el apoyo por parte de ésta para difundir y promocionar las obras, por lo que el autor de la obra tiene que encontrar los canales y espacios para su adecuada promoción; esto es un factor que puede influir en el poco acercamiento que existe entre Fomento Editorial e Investigador- académico.

Por último, un sexto desafío para las Editoriales universitarias es impulsar la colaboración con otras editoriales universitarias, es importante sumar esfuerzos que podrían tener como efectos una mayor presencia a lo largo de la república y a un costo relativamente bajo, pudiendo así exponer las obras de cada editorial universitaria en distintas universidades, cubriendo así a su principal mercado, que son los estudiantes, pero no sólo de la propia universidad sino de otras.

Este trabajo en colaboración es conocido como trabajo en red y se ha convertido en una de las estrategias más importantes en distintos ámbitos, no sólo para el caso de las editoriales universitarias, para tener mayor alcance geográfico pero también para reducir costos en distintas tareas. Hilda Hernández, quien fuera coordinadora nacional de la Red ALTEXTO, durante la FIL de Guadalajara del 2011, afirmó que el trabajo en red es importante porque “quedó claro que una editorial aislada es muy poca cosa en el sector del libro”<sup>16</sup>.

Como se ha podido observar a lo largo de este apartado, son varios desafíos que se presentan para las Editoriales universitarias, y en particular para Fomento Editorial BUAP, que van desde incrementar la calidad del contenido de las obras, utilizar con mayor frecuencia canales de distribución tradicionales hasta adaptarse a los cambios tecnológicos. Sin duda, un primer paso para mejorar e incrementar la presencia de la Editorial BUAP es saber a qué realidad se enfrenta, para entonces convertir estos desafíos en oportunidades.

---

<sup>16</sup>“El trabajo en red y los retos de la edición Universitaria. La experiencia de México”, Hernández-Carmona, Hilda E., disponible en: <http://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/628/EI%20trabajo%20en%20red.pdf?sequence=2>, [25 de octubre de 2014].

## **CAPÍTULO IV. Análisis e Interpretación del Instrumento de Evaluación**

Una vez establecido los aspectos a evaluar de la gestión administrativa y teniendo en consideración que para el cumplimiento del objetivo de la Editorial Universitaria BUAP, el recurso importante son los Autores y Personal, se elaboraron dos cuestionarios para evaluar el proceso administrativo y obtener resultados que ayuden a mejorar las propuestas evaluadas.

### **4.1 Metodología**

La manera de medir el proceso de gestión administrativa se desarrolla conforme a las necesidades propias de cada dependencia y para la Editorial Universitaria BUAP la forma de analizarlo es mediante un cuestionario que genere los elementos necesarios para el nuevo modelo de gestión.

La población de Autores y personal de la Editorial Universitaria BUAP fue de 15 personas, se determinó las expectativas, difusión, atención, así como el clima laboral y organizacional. Del total de los individuos se pudo entrevistar a 11 lo que genera un porcentaje de autores del 100% y del personal del corresponder un 60%.

Con base en un estudio de muestreo, se concluyo con la decisión de aplicar 5encuestas a académicos que han publicado obras en la Editorial BUAP, así como a 6 trabajadores. El instrumento de medición consta de 23 preguntas formadas en dos anexos, de los cuales se realizó una base de datos para obtener

la información correspondiente, el instrumento se aplicó de manera personal pues se cuenta con el contacto a diario con el personal y de cierta forma con los autores.

Se realizó un análisis descriptivo, se efectuaron gráficas de pastel para dimensionar las variables.

El estudio que se llevó a cabo de acuerdo a la tipología de la investigación fue transversal debido a que se realizó directamente y se aplicó el cuestionario una sola vez.

A continuación se presentan los resultados que arrojaron la encuesta dirigida al personal de Fomento Editorial.

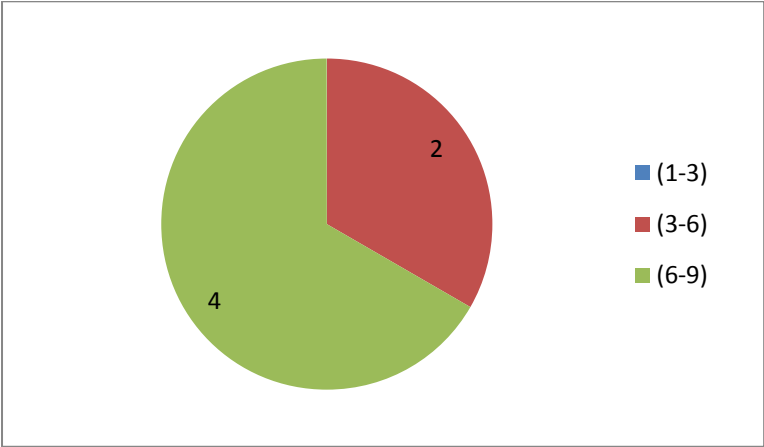
## **4.2 El punto de vista del personal**

### **a. Conocimiento de la editorial**

En la gráfica precedente no. 1, se presentan los resultados a la pregunta realizada al personal de Fomento Editorial para saber si conocían las áreas dentro de Fomento editorial. Lo ideal sería que todas las personas conozcan todas las áreas del departamento, pues esto implicaría que el personal está integrado y participa, directa o indirectamente, en el proceso editorial, que como se ha venido mencionando, es complejo y requiere de los esfuerzos de todo el equipo.

Como puede observarse, el 66.5% de las personas encuestadas, conocen la mayoría de las áreas que funcionan en fomento editorial, sin embargo lo ideal sería que cada una de ellas las conocieran puesto que es en donde se desenvuelven, esto conlleva en que es necesario integrar más al equipo de Fomento Editorial.

**Grafica No. 1, Areas que conoce**

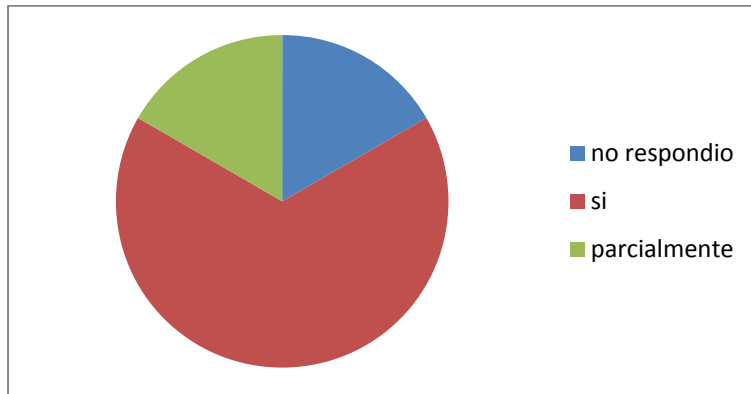


Fuente: Elaboración propia

**b. Recursos e infraestructura**

En la gráfica no.2 representa que el 66.5 % de la población si cuenta con los recursos necesarios, sin embargo todos deberían contar con los mismos. Cabe señalar que el 17.5 % no respondió y esto nos lleva a creer que no está de acuerdo con los recursos para funcionar adecuadamente.

**Gráfica no. 2.** Recursos e infraestructura

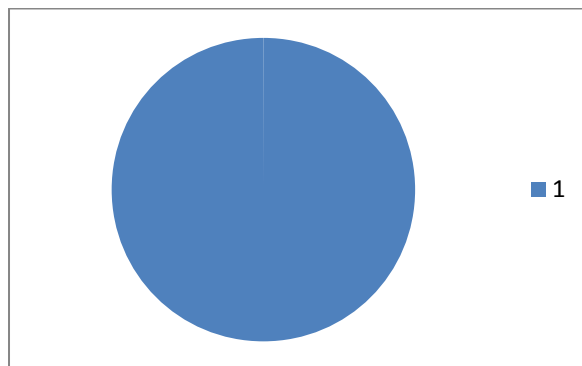


Fuente: Elaboración propia

### c. Conocimientos del puesto

En la gráfica no.3 representa que el 100 % del personal cuenta con los conocimientos necesarios para trabajar en el puesto asignado. Aunque el personal debe actualizarse constantemente y ser ms eficientes.

**Gráfica no. 3.** Conocimientos del puesto

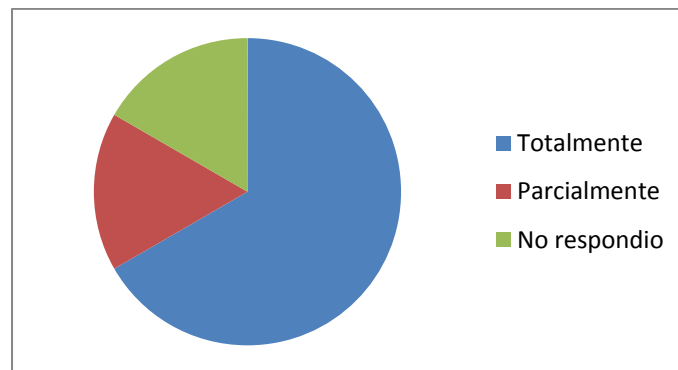


Fuente: Elaboración propia

#### d. Evaluación área

En la gráfica no. 4 indica que el 66.5 % del personal si recibe evaluación de su área por lo que está totalmente de acuerdo a la forma de evaluación. Y los dos 17.5 % consideran que parcialmente es evaluado así como el porcentaje complementario prefirió omitir su comentario.

**Gráfica no. 4. Evaluación área**

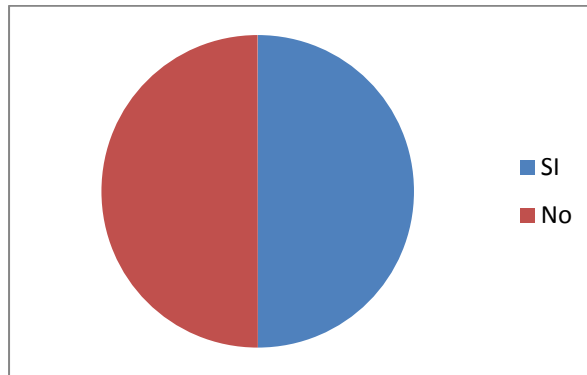


Fuente: Elaboración propia

#### e. Capacitación

En la gráfica no.5 representa que el 50% si recibe capacitación y el otro 50% no recibe, por lo que se debería poner atención a que todo el personal esté capacitado para un mejor funcionamiento.

**Gráfica no.5 Capacitación**

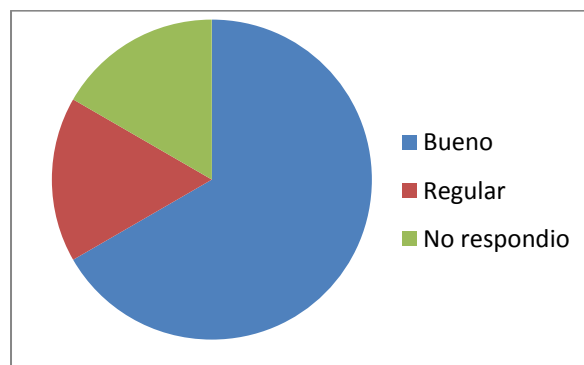


Fuente: Elaboración propia

#### **f. Clima Editorial**

En la gráfica no. 6 el 66.5 % del personal considera que el clima laboral en la Editorial es bueno, el 17.5 % dice que regular y el otro 17.5 % omitió el comentario. Por lo que se sugiere que todo el personal tenga mayor convivencia entre las áreas y así lograr un mejor equipo de trabajo.

**Gráfica no. 6. Clima Editorial**



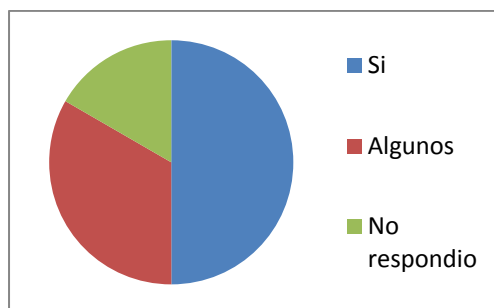
Fuente: Elaboración propia



### g. Procesos Administrativos

En la gráfica no.7 nos muestra que el 50 % si conoce los procesos administrativos, cuando debería ser que el 100 % del personal tuviera conocimientos de ellos.

**Gráfica no.7.** Procesos Administrativos

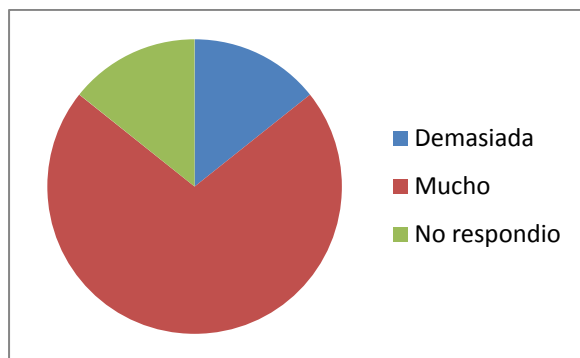


Fuente: Elaboración propia

### h. Carga de trabajo

La gráfica no. 8 se refleja que el 66.5 % del personal tiene mucha carga de trabajo, mientras que el 17.5 % considera que es demasiada y el otro 17.5 % prefirió omitir su comentario al respecto.

**Gráfica no. 8.** Carga de trabajo

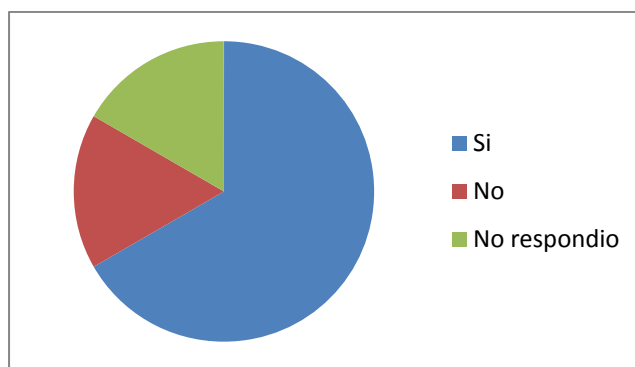


Fuente: Elaboración propia

### i. Tamaño de la dependencia

Uno de los problemas precedente que se muestra en la gráfica no.9 es que es insuficiente el capital humano con que cuenta Fomento Editorial, por lo que el 66.5 % respondió a que sí. El 17.5 % evito el comentario y el resto del porcentaje considera que no es poco.

**Gráfica no. 9** Tamaño de la dependencia

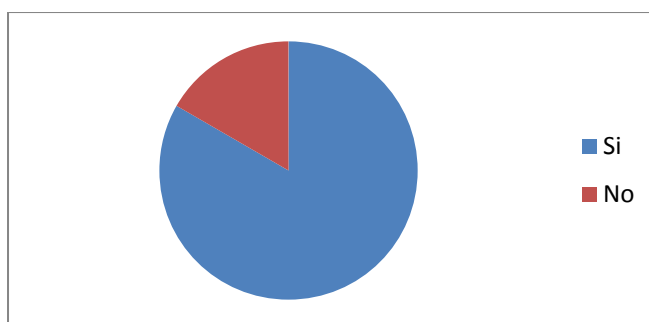


Fuente: Elaboración propia

## **j. Plan de trabajo**

Podemos observar en la gráfica no.10 que la mayoría del personal si conoce el plan de trabajo. Aunque lo correcto es que todo el personal debería tener conocimiento de esto.

**Gráfica no. 10. Plan de trabajo**

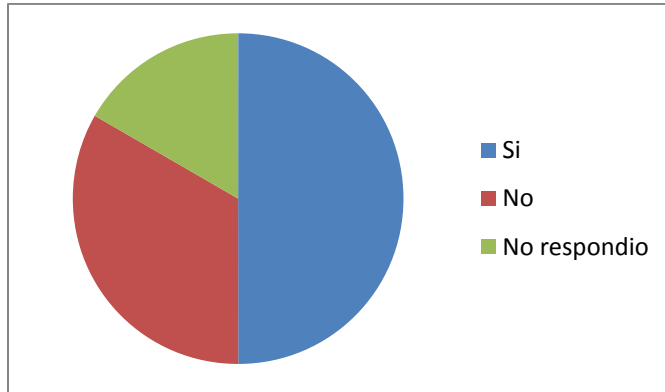


Fuente: Elaboración propia

## **k. Objetivos y estrategias**

Cabe señalar que sólo la mitad del personal conoce los objetivos y estrategias lo que corresponde al 50% por lo que se requiere que todos los conozcan para que se cumplan los objetivos de la editorial.

**Gráfica no. 11. Objetivos y estrategias**

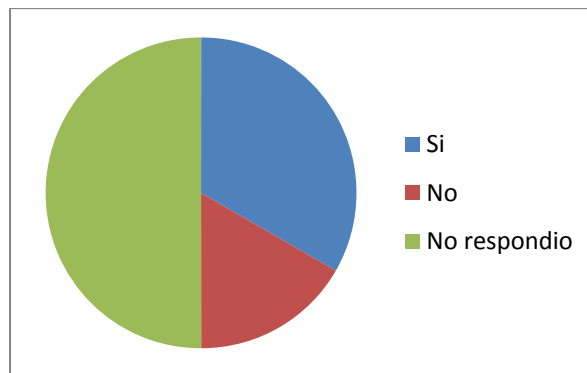


Fuente: Elaboración propia

## I. Visión y Misión

La gráfica no. 12 nos arrojó como resultado que el 50% del personal no conoce la Visión ni la Misión, por lo que es necesario difundirla y plasmarla a la vista para que el 100% del personal conozca las mismas.

**Gráfica no. 12. Visión y Misión**

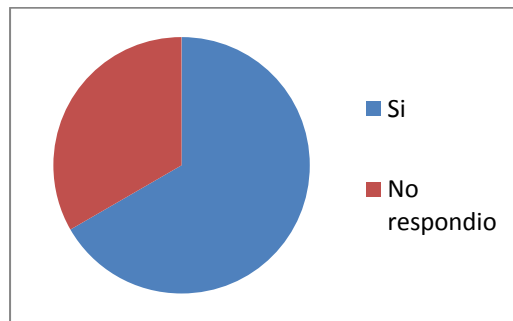


Fuente: Elaboración propia

## m. Tipo de administración

En la gráfica no. 13 nos indica que la mayoría del personal conoce el tipo de administración que se lleva en la editorial y el resto prefirió no responder.

**Gráfica no. 13.** Tipo de administración

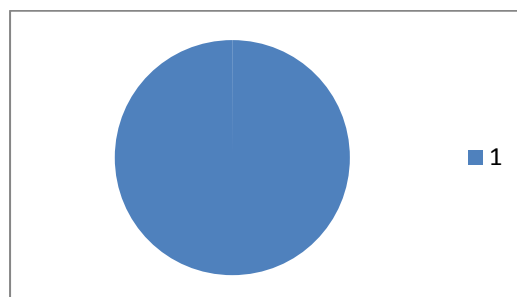


Fuente: Elaboración propia

#### **n. Desarrollo organizacional**

En la gráfica no. 14 no indica que el 100% del personal desconoce el desarrollo organizacional de la editorial.

**Gráfica no. 14.** Desarrollo organizacional



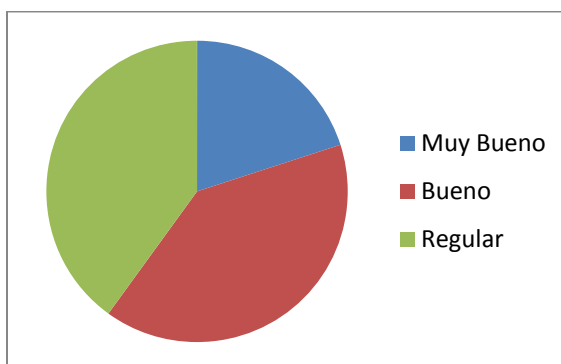
Fuente: Elaboración propia

### 4.3 El punto de vista de los autores

#### ñ. Prestigio de la Editorial

En la gráfica no.15 representa que el prestigio con que cuenta la Editorial BUAP a lo que respondieron el 40% para buena, 40% para regular y el 20% que muy buena dando así el 100%. Pero esto nos lleva a dar un servicio de calidad para que la Editorial sea reconocida no sólo nacionalmente sino internacionalmente.

**Gráfica no. 15.** Prestigio de la Editorial

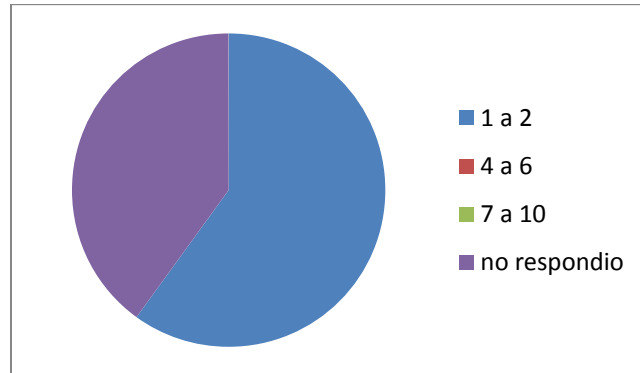


Fuente: Elaboración propia

#### o. Producción publicada

En la gráfica no.16 se puede apreciar que el 60% de la población contestó que ha publicado de 1 a 2 obras, y el 40 % restante no respondió. Cabe señalar que sería muy importante fomentar a los autores a que publiquen en la Editorial Universitaria BUAP.

**Gráfica. no. 16.** Producción publicada

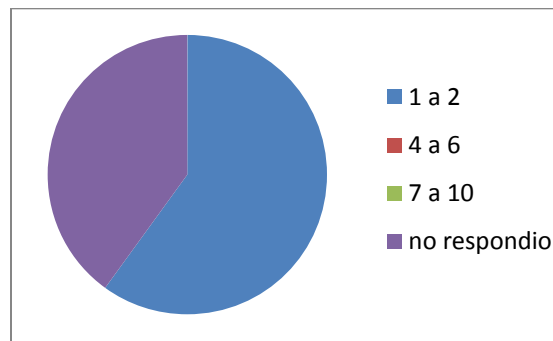


Fuente: Elaboración propia

#### **p. Publicación otras Editoriales**

En la gráfica no. 17 nos muestra que el 66.5% de los autores encuestados han publicado sus obras en otras editoriales. Y el 33.5 % omitió su respuesta.

**Gráfica 17.** Publicación otras Editoriales

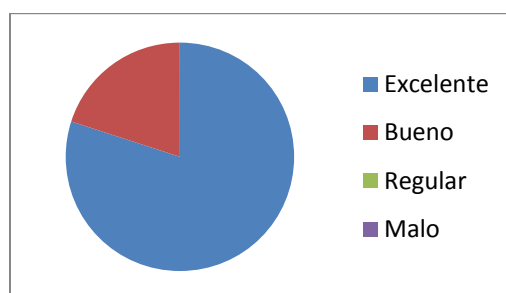


Fuente: Elaboración propia

## q. Expectativas

En la gráfica no.18 se nota que la Editorial Universitaria cumple con las expectativas de los autores por lo que el 80% de la población está contento con el servicio que ofrece dicha editorial, mientras que el 20 % considera que es buena.

**Gráfica no. 18. Expectativas**



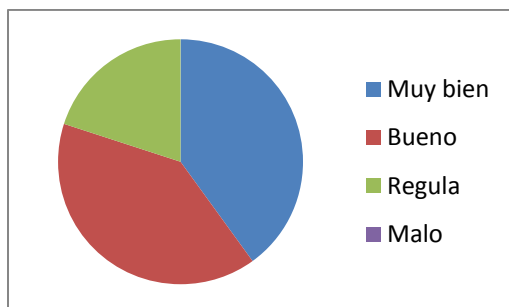
Fuente: Elaboración propia

## r. Información recibida

En la gráfica no.19 nos muestra que la información que les proporciona en la editorial para la mayoría de los autores es muy bien y bien y para otros sólo es regular. Lo que nos lleva a mejorar en este aspecto.

**Gráfica no. 19. Información recibida**



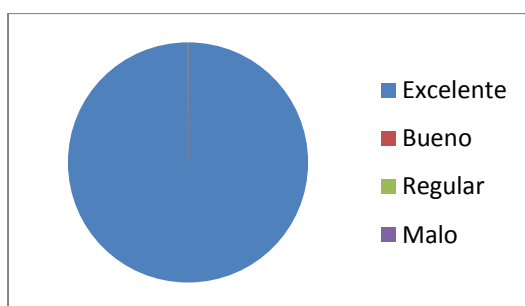


Fuente: Elaboración propia

### s. Atención recibida

La población que muestra la gráfica no. 20 corresponde al 100% que se le pregunto si la atención que recibe es cordial considera que es excelente por parte del personal administrativo. Aunque considero que siempre se debe dar lo mejor para seguir con el servicio que hasta ahora ha sido bueno.

**Gráfica no.20. Atención recibida**

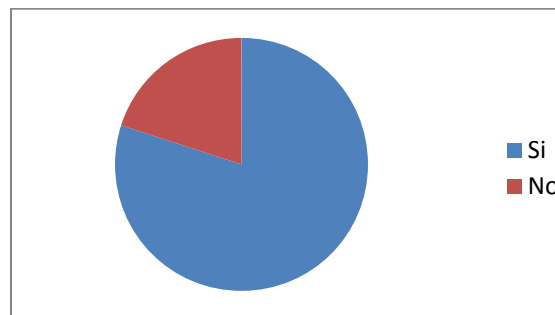


Fuente: Elaboración propia

#### t. Porcentaje derechos de Autor

En la gráfica no. 21 que la mayoría de los encuestados si conocen sus derechos como autor de sus obras, pero cabe afirmar que toda la población tendría que saberlo.

**Gráfica 21.** Porcentaje derechos de Autor

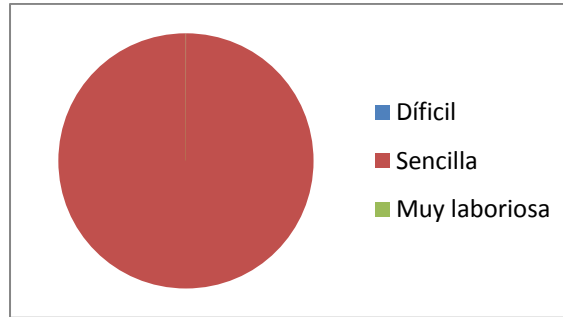


Fuente: Elaboración propia

#### u. Tramitación

En la gráfica no.22 el 100% de la población encuestada contesto que el trámite para publicar su obra es de manera sencilla.

**Gráfica no. 22.** Tramitación

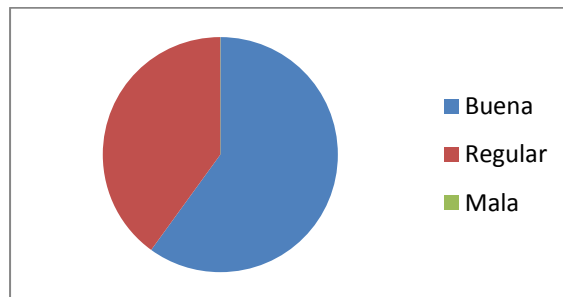


Fuente: Elaboración propia

#### v. Nivel de difusión de la obra

La gráfica no.23 se muestra que la difusión que se le da a la Editorial es buena considerado por una población que corresponde al 60% y el 40% respondió que es regular. Aquí sería importante resaltar que la Editorial debería contar con canales que difundan y promuevan las obras editas por Fomento.

**Gráfica no. 23.** Nivel de difusión de la obra



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO V. Hacia una Gestión y Administración Eficiente**

No cabe duda de que vivimos en una época en la que se siguen produciendo nuevas transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales, en buen parte impulsadas por el cambio tecnológico. Esta llamada Sociedad Global, nuevo entorno en el que circula el conocimiento, está afectando de manera crucial las formas de enseñanza y aprendizaje y en particular la manera en que se concibe el que hacer de la universitaria. En este nuevo escenario, las editoriales se han encontrado, como lo hemos observado, en un entorno accidentado que las ha puesto ante retos para los cuales no estaban preparadas.

Es por ello que la gestión en las editoriales universitarias se tiene que adaptar a las nuevas realidades, lo cual conlleva la necesidad de adoptar formas de la gestión empresarial, en particular las que aplican las editoriales comerciales, a pesar de los fines distintos que ambas persiguen.

### **5.1 La gestión como la columna vertebral para el fomento editorial, las bases**

Uno de esos grandes desafíos presente en todo tipo de organización y en nuestro caso, las editoriales universitarias, es lo que llamamos gestión. Aunque para la teoría de la administración el concepto de gestión está asociado con el término de gerencia y en especial el cómo direccionar organizaciones, empresas productivas o de servicios, no así para las instituciones del sector educativo.

Para dejar en claro lo que se entiende por gestión, se mencionan a continuación algunos enunciados sobre dicho concepto, y en algunos casos se diferencia entre gestión y administración:

- Se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Significa que la gestión adquiere una especificidad en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.(Botero, 2009: 1)
- Como la acción y efecto de administrar (Real academia española). De acuerdo a esta definición gestión y administración no son sinónimos. Significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana (Botero 2009: 1).
- Capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos financieros y humanos. (otros autores). (Botero, 2009: 2)
- Tiene que ver con diseñar, establecer y sostener pautas y reglas que permitan que cada uno de los miembros de la organización haga lo que le corresponda y el producto tenga los resultados esperados (Blejmar, 2007: 14).
- Conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas administrativas, su ejecución y su evaluación (Botero, 2009: 2).

Derivado de lo anterior, se puede hacer una distinción entre los conceptos de gestión y administración, donde el primero es el todo y la administración una parte del todo. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario contar con un buen esquema de administración pues ésta se convierte en un soporte de apoyo constante de las necesidades de la gestión. Por todo ello es necesario que los

miembros involucrados en la organización estén comprometidos, motivados para mejorar y también que sepan hacia donde van.

Nos cuesta trabajo concretar nuevas estrategias de aprender, nuevos modos de trabajar en equipo y nuevos modos de funcionamiento en la gestión de los procesos de edición universitaria. Es muy difícil pretender que en una organización se obtenga buenos resultados cuando los miembros de la misma trabajan en un marco de heteronimia como decía Einstein: “es una locura seguir haciendo lo mismo y obtener resultados diferentes” (en Lehman, 2004).

Resulta evidente que hay una relación entre el modo en que se gestionan las organizaciones y los resultados que se pretenden lograr. Entonces se tiene que empezar a pensar y cambiar hacia una nueva concepción de gestionar la actividad editorial. Mejorando la organización no implica que todo lo que se hace está mal, es por ello que se debe utilizar la palabra mejora en lugar de la palabra cambio, porque se piensa que la mejora es un proceso continuo que implica innovación por un lado y conservación por el otro.

A continuación se menciona algunos factores claves para pretender alcanzar una nueva concepción de gestión haciendo una distinción entre lo que es la gestión estratégica y la administración.

**Cuadro no. 1.** Principales rasgos de identidad de un nuevo modelo de gestión

<b>ADMINISTRACION</b>	<b>GESTION ESTRATEGICA</b>
Énfasis en las rutinas	Habilidades para trabajar con la complejidad
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizados
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones esquemáticas	Intervenciones sistemáticas y estratégicas

Fuente: Gestión educativa estratégica. IIPE-UNESCO, 2000

Como se puede observar en el cuadro no. 1, la gestión estratégica busca adaptarse a los cambios recurrentes, a aprender de los errores y buscar maneras de superarlos, buscando involucrar a todo el equipo en la toma de decisiones, es claro que todas las persona tienen por aportar, conocer sobre la base de su área en particular.

Ante ello, la figura director(a) es crucial para el buen funcionamiento de las direcciones o departamento, en quienes en éstos se depositan una serie de responsabilidades que hacen de ella una figura insustituible para el logro de objetivos de toda organización.

Retomando algunas de definiciones sobre lo que involucra ser director, se toman las siguientes:

- Para F. Javier Palom Izquierdo, es aquel que tiene las capacidades de elevar el punto de mira de sus colaboradores hacia metas más exigentes. (en Lenhman, 2004: 74).

- Jean Baotist Say los directores son los emprendedores, quienes orientan los recursos hacia áreas de alta rentabilidad y rendimiento económico (en Lenhman, 2004: 74).

- Para Francisco Lenhamn el director es aquel que a partir del orden en los procesos operativos, administrativos y de control integran los conocimientos y habilidades de las personas a través de las relaciones interpersonales. (...) el director debe estimular y asegurar con los miembros que comprenden la organización que todos los procesos internos y en su caso externos se ordenen e interrelacionen de la forma más conveniente para lograr los resultados esperados de la gestión (Lenhman, 2004: 74).

Por las definiciones anteriormente citadas, se puede señalar la relevancia que tiene la o el director(a), éste debe integrar a todo el equipo para la consecución de los objetivos de Fomento Editorial. El director (ra) debe conocer las capacidades, habilidades, y conocimientos que poseen cada uno de las personas que dependen de él y su respuesta como equipo para lograr los objetivos comprometidos.

Como se mencionó en el tercer capítulo, una característica de las Editoriales Universitarias es que no existe una dirigencia efectiva que integre a



todo el equipo y que sea flexible a la adaptación de nuevos escenarios (Farias, 2007: 228; Morán, 2007: 37).

Por ello, la gestión de recursos financieros y humanos debe ser un elemento primordial que el director (a) deben saber manejar para mejorar los resultados.

Se trata entonces de diseñar un paradigma de política editorial que sin banalizar los contenidos, permita construir un escenario de rentabilidad del negocio (...) Por un lado, la editorial universitaria tiene la obligación de servir como herramienta de divulgación del conocimiento universitario, actividad que en algunos casos no brinda rentabilidad, y por el otro lograr que la inversión de capital editorial tenga la posibilidad del retorno en términos de beneficio, como salida crucial para la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento. (Farias, 2007: 224-226)

La adaptación de esta gestión pasaría por tomar prácticas de las editoriales comerciales, como son la realización de estudios de mercado, para conocer mercados secundarios (Farias, 2007: 226), mejora en el precio que refleje el valor real de las obras y que ayuden a incrementar recursos para auspiciar obras necesarias para la investigación pero que carecen de rentabilidad, entre otras cosas.

En la siguiente parte, se hace una propuesta de adaptación, inserciones y uso de recursos para incrementar la presencia de Fomento Editorial, así como para buscar una mayor calidad en los textos publicados.

## **5.2 Hacia una propuesta de un modelo de gestión de Fomento Editorial**

El modelo tiene seis ejes que corresponden con las áreas que tienen un objetivo que les da identidad y la diferencia de las restantes, los ejes son: Edición, Distribución, Difusión, Relación con académicos, Redes y Traducción.

A continuación se describen cada uno de los ejes, sin embargo es importante reconocer que éstos pueden y deben ser complementados con otros elementos, así como se podrían agregar otros ejes para la gestión de Fomento Editorial, sin embargo estos son, a título del autor, los más importantes y urgentes.

### **a. Edición**

El proceso de edición es un proceso complejo, que involucra a los autores, correctores de estilo, diseñadores y sobre todo la participación y retroalimentación de personas especializadas en cierta áreas del conocimiento. Por ello, una parte importante en este proceso de edición es la mejora del contenido de las obras.

Como se mencionó en apartados anteriores, la calidad de las publicaciones recae en distintos factores e implica un proceso complejo que con lleva tanto esfuerzos individuales de los autores así como a todo el proceso editorial requerido para la elaboración de las publicaciones requeridas. La vida académica contemporánea exige hoy día que lo productos de la investigación se someta a reiteradas discusiones y a dictámenes, así como una serie de criterios y lineamientos que aseguren la calidad de su contenido y su presentación.

En las líneas anteriores, destaca que para incrementar la calidad del contenido de las obras éstas deben estar sometidas a un proceso de discusión,

mismo que ha estado ausente en buena parte de las obras publicadas por Fomento editorial. En fomento editorial ha existido sólo una sola figura para la revisión de las obras, sin embargo esto no es suficiente porque debe ser un proceso colectivo que involucre a personas con un amplio conocimiento en el área de estudio de las obras publicadas. Esta responsabilidad no puede recaer en una sola persona porque independientemente de la experiencia que se tenga, es necesario e indispensable contar con la visión y opinión de especialistas en las diferentes áreas del conocimiento para que las publicaciones tengan la calidad esperada.

Para poder solventar dicho debilidad, se propone que exista un cuerpo colegiado dictaminador de las diferentes obras que se presenten para su posible publicación. Este colegiado dictaminador sería integrado por investigadores-académicos de las distintas facultades de la universidad, y aprovechando que en la gran mayoría de ellas cuentan con comités académicos, este podría ser un primer canal de revisión de los textos.

Sin embargo, esto no debe ser interpretado como el sólo rechazo o aceptación de un texto para publicar, sino deben de existir opiniones y propuestas, es decir, una retroalimentación académica todo con la finalidad de incrementar la calidad del trabajo a publicar.

## **b. Distribución**

El mercado primario y directo de las Editoriales Universitarias son los estudiantes e investigadores de su comunidad universitaria, sin embargo, se debe ampliar el mercado de consumidores para poder lograr el objetivo de la Editoriales que es difundir a la propia universidad.

Como se abordó en el tercer capítulo, Fomento Editorial carece de puntos de venta que le permitan llegar incluso a la propia comunidad BUAP. Por otro lado, al querer aumentar el número de lectores, Fomento editorial debe buscar establecer más puntos de venta. Por ello, se propone que para lograr el incremento de un mercado más amplio, en una primera instancia se establezcan kioscos de venta temporales, y de acuerdo a estudios de mercado, establecer kioscos permanentes, para poder así tener una presencia constante con un público que busca determinado tipo de libros.

En una segunda instancia, con el objeto de ampliar el mercado local, sería viable instituir alianzas con librerías establecidas en el Estado de Puebla, para posteriormente instituir las con librerías de otros estados, pues es una realidad que existe público fuera de la comunidad universitaria interesada en cuestiones que son abordadas por los investigadores-académicos de la BUAP. Con ello, se lograría incrementar la presencia de la Universidad a largo de la república, y con la calidad en el contenido de las obras, sería una manera de difundir la imagen de esta casa de estudios.

### **c. Difusión**

Contar con obras de calidad de contenido, que abordan cuestiones novedosas desde enfoques teóricos- metodológicos, no siempre tiene como resultado un gran volumen de ventas, pues esto debe ser acompañado de buenas estrategias de difusión que permitan dar a conocer precisamente la calidad de esos libros.

Por un lado, el uso de los canales tradicionales debe ser imprescindible para difundir las obras publicadas por Fomento Editorial. Una primera acción para esto es por medio de la presentación de libros en distintas facultades,

aprovechando los intereses particulares de los estudiantes, lo cual permitiría un diálogo entre estudiantes y autor, y esto lograría cubrir al primer círculo de lectores, que es la comunidad universitaria.

Como se mencionó en el capítulo 3, las ferias nacionales de libros no han sido utilizadas. Entonces, una segunda acción es impulsar una mayor participación en las Ferias, buscando no simplemente participar con el establecimiento de un módulo de la Editorial, sino incluso con presentaciones de algunos libros, en donde el autor de la obra tenga la posibilidad de dialogar acerca de su libro, claro con el apoyo económico de Fomento Editorial.

Para que esta propuesta, la presentación del libro por el autor, tenga un mayor alcance, sería idóneo seleccionar una obra que, de acuerdo con Fomento Editorial, tenga el potencial de atraer un mayor número de lectores y que su alta calidad de contenido merezca un mayor apoyo en la difusión de la misma.

Por último, como se ha venido mencionando, las Tecnologías de la Información (TICs) han impactado en el ámbito económico, político, social y cultural, sin embargo, estos avances tecnológicos representan metas de oportunidad para las Editoriales Universitarias. Por ello, se propone que Fomento Editorial haga un uso adecuado y exhaustivo de ésta para poder difundir las obras publicadas. En un primer momento, se debe actualizar frecuentemente la información de la página web de Fomento, dando a conocer las novedades editoriales, eventos o ferias en donde participará, presentaciones de libros, y cualquier otra actividad que atraiga al lector.

En una segunda etapa, que además de difusión implicaría ampliar el canal de comercialización, sería poner a disposición un catálogo de las obras, en donde se haga una breve descripción de la obra así como se indique el precio y lugar en donde poder encontrarlo.

En una tercera etapa, resulta prudente desarrollar una plataforma de venta en línea, utilizando el catálogo, con la posibilidad de pedir el libro y sea entregado por paquetería.

Por último, los libros electrónicos poco a poco se han convertido en un alternativa y que algunos lectores tienen una preferencia por este tipo de formatos. La Mtra. Hilda Hernández, ex coordinadora nacional de la Red ALTEXTO, en su presentación en la Feria de Frankfurt del 2009 indicó que “para el 2018, el libro electrónico superará en ventas y penetración al libro en papel”.<sup>17</sup> Si bien, personalmente el autor de esta investigación considera que el libro en papel seguirá teniendo sus adeptos y que aún falta para que el libro electrónico se convierta en el formato más utilizado para la lectura, es una realidad que las editoriales deben enfrentar y adaptarse a estas nuevas formas de lectura, por lo que la Editorial BUAP deberá empezar a considerar en convertir varios títulos de libros en formato digital, empezando con los de mayor demanda.

Esta propuesta tendrá que recorrer un amplio camino, pero que sin duda necesario para que Fomento editorial se convierta en un departamento innovador, que amplíe sus horizontes, y que en cierta medida la utilización de nuevos canales

---

<sup>17</sup> “El trabajo en red y los retos de la edición Universitaria. La experiencia de México”, Hernández-Carmona, Hilda E., disponible en: <http://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/628/EI%20trabajo%20en%20red.pdf?sequence=2>, [25 de octubre de 2014].

de venta le permitan también conseguir recursos para que sea un departamento, sino cien por ciento autosustentable, que genera sus propios recursos.

#### **d. Relación con académicos**

En el punto b) Proceso de edición, se afirmó que para que se produzca una mayor calidad en los trabajos publicados, es necesario que fomento editorial impulse la relación con los comités académicos de las facultades. En esta parte de la propuesta, se considera primordial que la editorial BUAP sea considerada por los investigadores como el primer canal para que sus obras sean publicadas.

En este sentido, se considera relevante que fomento editorial otorgue u ofrezca incentivos económicos a los autores, que como se ha reafirmado, no tienen un fin lucrativo, teniendo un proceso de fijación de precios así como una mejora en la calidad del contenido de las obras así como en la presentación de las mismas, se podría buscar incrementar las ventas, por lo que se podría ofrecer incentivos a los investigadores-académicos. Además, no todo es cuestión de dinero, y en relación con el punto de difusión, al mejorar las estrategias para dar a conocer las obras, el investigador-académico se puede ver atraído por ello.

#### **e. Redes**

Una de las modalidades más utilizadas, no sólo en el ámbito editorial sino en muchos otros sectores, es el trabajo en red, lo que propicia tener un mayor alcanza, no duplicar actividades y reducir costos en distintos ramos.

Es por ello que se propone que la Editorial BUAP colabore con mayor ímpetu con otras universidades tanto del Estado, nacionales y extranjeras, pues se

alcanzarían lugares que por ahora son desconocidos por la Universidad. Como bien señala Rafael Centeno, “las acciones de las asociaciones y de las redes de editoriales universitarias apuntan en dirección de resolver estas debilidades (Centeno, 2012: 87).

Uno de los primeros pasos, que incluso es sencillo, es integrarse a redes de editoriales universitarias, como lo es la Red ALTEXTO, la cual integra a Instituciones públicas del país en donde resulta ser un espacio de sinergias.

#### **f. Traducción**

Un ámbito que poco ha sido utilizado por las editoriales universitarias son las traducciones de las obras, mecanismo que es una característica en las editoriales comerciales. La importancia de la traducción radica en que:

(...) la traducción es otra herramienta para saltar fronteras. (...) La traducción del libro académico, del ensayo académico debe ser parte de las tareas de visibilidad de las editoriales universitarias. Por eso, la venta de derechos es otra de las tareas de suma importancia. (85) <sup>18</sup>

Esta estrategia, que en un primer tiempo resulta sencilla, podría contribuir a que fomento editorial, y en consecuencia la BUAP, se posicione en el ámbito internacional, llevando estudios, pensamientos, de una universidad mexicana.

---

<sup>18</sup>“Circulación y fronteras comerciales del libro universitario”, Centeno, Rafael, disponible en: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/29271/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/29271/Documento_completo.pdf?sequence=1), [25 octubre 2014].



## Conclusiones

En el presente trabajo se pudo dar cuenta de la relevancia que tienen las Editoriales Universitarias como brazos de extensión de las Universidades, las cuales buscan atender, primeramente, las necesidades de sus estudiantes e investigadores y, en segundo lugar, lograr difundir el conocimiento a la sociedad que está fuera sus casas de estudio.

En el primer capítulo se analizó lo que son las editoriales universitarias, puntualizando las diferencias con las editoriales comerciales. En este capítulo se pudo estudiar cómo algunas editoriales universitarias han logrado posicionarse como referentes intelectuales en el territorio nacional e incluso internacional.

En el segundo capítulo, se abordó los desafíos y problemas comunes que enfrentan las editoriales universitarias. Como se pudo leer, las Tecnologías de la Información son una de las principales fuentes de desafíos para dichas editoriales, así como también la gestión dentro de las editoriales, las cuales hacen que se tenga que repensar el modo de hacerlo, y tomar algunas prácticas de las Editoriales comerciales.

En el quinto capítulo, se detalló la importancia de la gestión para el logro de objetivos en una organización, por lo que esta gestión debe adaptarse a las nuevas realidades e integrar a todos los participantes en Fomento Editorial.

En la segunda parte de este capítulo, se elaboró una propuesta para la gestión en el proceso editorial, en donde se integraron algunas actividades a realizar para que fomento editorial se convierta en el brazo de difusión de la

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se convierta en un departamento con recursos propios y siga cumpliendo con los objetivos de una editorial universitaria, que es la difusión del conocimiento para la construcción de una sociedad más informada. Sin duda, estos cambios y acciones que debe emprender Fomento editorial se deben realizar poco a poco, y si bien el camino es largo por recorrer, es una apuesta necesaria, que demanda grandes esfuerzos.

## Bibliografía

Alfonso Sierra, Jorge. Marketin para editoriales Universitarias en el siglo XXI. San José, Costa Rica: Direct Libros, 2005.

Asiain, César Ángel Aguilar. Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial. 09 de mayo de 2012. 09 de 09 de 2014 <<http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>>.

Botero Chica, Carlos Alberto (2009), Cinco tendencias de la gestión educativa, disponible en: en [www.rieoei.org](http://www.rieoei.org)

"Breve guía para la entrega de manuscritos a publicar", Universidad Iberoamericana, disponible en: <http://www.iberomex.mx/web/files/publicaciones/guias/entrega-de-manuscritos.pdf>.

Centeno, Rafael. «Circulación y fronteras comerciales del Libro Universitario.» Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición. Argentina: Universidad Nacional de la Plata, 2012. 79-89.

De Podestá, María Eugenia. "La gestión: una oportunidad en la mejora escolar", en Silvina Gvirtz y María Eugenia de Podestá (Compiladores), *Mejorar la gestión directiva en la escuela*, 2007 pp. 11- 26.

Duhalt, K.M. Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas. México: UNAM, s.f.

"El Colegio de México 1940- 1976", El Colegio de México, disponible en: <http://www.colmex.mx/archivo-historico/index.php/historia/93>, [28 de octubre de 2014].

"El trabajo en red y los retos de la edición Universitaria. La experiencia de México", Hernández- Carmona, Hilda E., disponible en: <http://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/628/El%20trabajo%20en%20red.pdf?sequence=2>, [25 de octubre de 2014].

Faria Reyes, Ebrahim. «La editorial universitaria como centro de actividad estratégica.» Telos 2 (2007): 221-230.

Informe Anual de Difusión Cultural 2013, UNAM, disponible en: <http://libros.unam.mx/archivos/informe.pdf>, [22 de octubre de 2014].

J. Spielvogel, Jackson. Historia Universal. Mc. Grawhill, 2011.

Historia Universal. Mc. Grawhill, 2011.

“La UNAM abre librería virtual gratuita”, UNAM, disponible en: <http://www.cultura.unam.mx/index.html?tp=articulo&id=3648&ac=mostrar&Itemid=&ct=0&titulo=la-unam-abre-librer%EF%BF%BDa-virtual-gratuita&espCult=ccu>, [27 de octubre de 2014].

Lehman, Francisco, El desafío de dirigir, Buenos Aires, Homo Sapiens Ediciones. 2004.

“Los retos de las Editoriales Universitarias en el siglo XXI, Presentación”, Celia del Palacio, Universidad Veracruzana, disponible en: <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/245>, [24 de octubre de 2014].

Morán Sarmiento, Adriana. «Propuesta de un modelo de gerencia para la editorial universitaria venezolana.» Revista de Artes y Humanidades UNICA 8.19 (2007): 36-63.

“Política Editorial”, FLACSO México, disponible en: [http://www.flacso.edu.mx/publicaciones/politica\\_editorial](http://www.flacso.edu.mx/publicaciones/politica_editorial), [23 de octubre de 2014].

“Producción Editorial” Universidad Veracruzana”, disponible en: <http://www.uv.mx/editorial/historia/>, [23 de octubre de 2014].

Rodríguez Castellanos, Elsa. Informe Situación actual y perspectivas de las Editoriales Universitarias en Cuba. Cuba: UNESCO, 2004.

UNAM. «Disposiciones Generales para la Actividad Editorial de la UNAM.» 2006.

“Universidad Veracruzana”, Universidad Veracruzana, disponible en: <http://www.uv.mx/universidad/info/introduccion.html>, [23 de octubre de 2014]

<http://libros.colmex.mx/index.php/proceso-editorial>

Olazo García, José Luis. Guía Editorial de la BUAP, México, 2010.

## **ANEXOS**

## DIRECCIÓN GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

Encuesta para personal de la Dirección Gral. de Fom. Editorial BUAP



Estimado Editor me encuentro realizando un trabajo de investigación como egresada de la Facultad de Contaduría de la BUAP en la Maestría de Administración para conocer el clima laboral en la dirección General de Fomento Editorial de la BUAP.

**Instrucciones : Marque con una (x) el inciso que se adapte a su opinión, y conteste las preguntas abiertas.**

1.- Sabe usted cuántas áreas funcionan en la Editorial a la que pertenece

- a) 1 a 3
- b) 3 a 6
- c) 6 a 9

2.- En el área en la que labora ( señale cuál ) existen los recursos y la infraestructura para funcionar adecuadamente.

---

---

3.- ¿Creé usted que cuenta con los conocimientos necesarios para trabajar en el puesto que le han asignado?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) No

4.- Recibe usted evaluación del área que desempeña.

- a) Regularmente
- b) Esporádico
- c) Nunca

5.- Recibe usted capacitación permanente del área que desempeña.

- a) Si
- b) No

6.- Considera que el clima laboral en la Editorial de la BUAP es.

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

7.- Conoce los procesos administrativos de Fomento Editorial.

---

---

8.- Considera que su carga de trabajo es.

- a) Demasiada
- b) Mucho
- c) Poco

9.- Es suficiente el personal con que cuenta Fomento Editorial para las actividades que realiza

- a) Demasiado
- b) Mucho
- c) Poco

10.- Existe un plan de trabajo en la Dirección en la Dirección General de Fomento Editorial.

- a) Si
- b) No

11.- Existen objetivos y estrategias para mejorar resultados.

- a) Si
- b) No

12.- Conoce usted la visión y misión de la Dirección General de Fomento Editorial de la BUAP.  
Cuáles son:

---

---

13.- ¿ Sabe usted qué tipo de administración aplica la Dirección General de Fomento Editorial.

- a) Si
- b) No

14.- Cual es el desarrollo organizacional sobre él que descansa la función del equipo de la Editorial BUAP.

---

---

**Gracias porsu colaboración**  
Elaboró

C.P. Erika I. Domínguez Méndez  
Alumna de la Maestría en Administración

## DIRECCIÓN GENERAL DE FOMENTO EDITORIAL

Encuesta para Autores de la Dirección Gral. de Fom. Editorial BUAP



Estimado Editor me encuentro realizando un trabajo de investigación como egresada de la Facultad de Contaduría de la BUAP en la Maestría de Administración para conocer el grado de satisfacción del usuario en la Dirección General de Fomento Editorial de la BUAP.

Las respuestas son anónimas y la investigación se analizará de manera científica, su opinión será de gran ayuda.

**Instrucciones : Marque con una (x) el inciso que se adapte a su opinión.**

1.- ¿En que rango de prestigio considera que se encuentra la Editorial Universitaria BUAP a nivel nacional?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

2.- ¿Cuántos libros ha publicado en la Editorial Universitaria BUAP?

- a) 1 a 2
- b) 4 a 6
- c) 7 a 10
- d) 11 en adelante

3.- ¿Cuántos libros ha publicado fuera de la Editorial BUAP?

- a) 1 a 2
- b) 4 a 6
- c) 7 a 10
- d) 11 en adelante

4.- ¿La Editorial Universitaria cumple con las expectativas para publicar un libro?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

5.- ¿Cómo considera que la información que la Editorial Univeristaria le da para recibir, editiar, promocionar y distribuir su obra?

- a) Muy Bien
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Mal



6.- La atención que recibe por parte del personal Administrativo cuando su libro está en producción es cordial.

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

7.- Sabe Usted el porcentaje que se le da de su obra como Derechos de Autor

- a) Si
- b) No

8.- Considera que el trámite para la publicar su obra es laboriosa.

- a) Díficil
- b) Sencilla
- c) Muy laboriosa

9.- Considera que la difusión de su obra es.

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

Observaciones:

**Gracias porsu colaboración**

Elaboró

C.P. Erika I. Domínguez Méndez  
Alumna de la Maestría en Administración