



SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión

ISSN: 2145-1389

ISSN: 2463-1140

revistasignos@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás

Colombia

Batista de Muñoz, Libia  
Gestión de editoriales universitarias y la transferencia estratégica de conocimiento en Panamá\*  
SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 13, núm. 2, 2021, Julio-Diciembre  
Universidad Santo Tomás  
Bogotá D.C., Colombia

DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.6665>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560468688005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Gestión de editoriales universitarias y la transferencia estratégica de conocimiento en Panamá\*

Libia Batista de Muñoz\*\*

Recibido: 10 de enero de 2020

Revisado: 01 de marzo de 2021

Aceptado: 19 de marzo de 2021

Citar como:

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



## Resumen

La investigación apunta a identificar un modelo de gestión competitivo en la gestión de las editoriales universitarias y la transferencia estratégica de conocimiento en Panamá, cónsono con la misión de las universidades públicas panameñas y con la difusión de conocimiento, donde el desafío de las editoriales es llevar el conocimiento a la sociedad. El objetivo general se centró en analizar los modelos de gestión de tres editoriales universitarias públicas en Panamá, en cuanto a su sincronía con las metas, objetivos y políticas universitarias, en la transferencia de conocimiento. Se realizó una investigación cualitativa con los elementos

---

\* Artículo resultado de investigación.

\*\* Doctora en Gerencia por la Universidad del Caribe, Centro de Investigaciones en Gerencia y Administración (CIGAD). Panamá, Panamá. Correo: [libia.batista@utp.ac.pa](mailto:libia.batista@utp.ac.pa), [libiabatista.utp@gmail.com](mailto:libiabatista.utp@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6935-2771>

para realizar los procesos científicos de la inducción, la deducción, el análisis y la síntesis de la información recabada. Entre las técnicas para la recolección de datos predominaron el método observacional, aplicado a las tres universidades públicas que cuentan con editoriales y el análisis documental. De los resultados obtenidos emanó un modelo que se complementa con las características de las editoriales universitarias, aunque aún hace falta realizar el cambio que las impulse a la creación de una red nacional de alianzas, que promocióne los productos y servicios, y otorgue el apoyo necesario al usuario.

**Palabras clave:** editoriales universitarias, gestión del conocimiento, transferencia estratégica del conocimiento, economía naranja, universidades públicas, Panamá.

## **Management of university publishing houses and the strategic transfer of knowledge in Panama**

### **Abstract**

The research aims to identify a competitive management model in the management of university publishing houses and the strategic transfer of knowledge in Panama, consistent with the mission of Panamanian public universities and with the dissemination of knowledge, being the university publishing houses challenge to bring knowledge to society. The general objective focused on analyzing the management models of three public university publishing houses in Panama, in terms of their alignment with the university goals, objectives and policies, in the transfer of knowledge. A qualitative investigation was performed with the elements intended to carry out the scientific processes of induction, deduction, analysis and synthesis of the information collected. Among the data collection techniques, the observational method, applied to the three public universities that have publishing houses, and the documentary analysis predominated. The results obtained gave rise to a model that is complemented by the characteristics of university publishing houses, although the change is still needed to encourage them

to create a national network of alliances, which promotes products and services, and provides the necessary support to user.

**Keywords:** university publishing houses, knowledge management, strategic knowledge transfer, orange economy, public universities, Panama.

## **A gestão das editoras universitárias e a transferência estratégica de conhecimentos no Panamá**

### **Resumo**

A pesquisa visa identificar um modelo de gestão competitiva na gestão das editoras universitárias e a transferência estratégica de conhecimento no Panamá, em linha com a missão das universidades públicas panamenhas e a disseminação do conhecimento, sendo o desafio das editoras levar o conhecimento à sociedade. O objetivo geral foi a análise dos modelos de gestão de três editoras públicas universitárias no Panamá, quanto a sua sincronia com as metas, objetivos e políticas universitárias, na transferência de conhecimentos. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com os elementos para realizar os processos científicos de indução, dedução, análise e síntese das informações coletadas. Entre as técnicas de coleta de dados, predominaram o método observacional, aplicado às três universidades públicas que possuem editoras, e análise documental. A partir dos resultados obtidos, surgiu um modelo que complementa as características das editoras universitárias, embora ainda seja necessário fazer a mudança que decorrerá na criação de uma rede nacional de alianças que promova produtos e serviços e forneça o suporte necessário ao usuário.

**Palavras-chave:** editoras universitárias, gestão do conhecimento, transferência de conhecimento estratégico, economia laranja, universidades públicas, Panamá.

## Introducción

Las universidades son centros innatos de producción de conocimiento, por lo que las editoriales universitarias se han convertido en una necesidad para que estas puedan cumplir mejor con la función de la investigación; la cual se concreta a través de la transmisión de la ciencia, la técnica y la cultura, al socializar el conocimiento y expandir sus productos más allá del claustro universitario, pero buscando que su producción sea rentable, por lo que se las ubica en la denominada economía naranja.

De Sagastizábal (2005) define a las editoriales universitarias como “aquellas que pertenecen a las instituciones de educación superior, que cumplen funciones de edición e impresión y que destinan sus productos culturales para uso académico y, también, para sectores extrauniversitarios” (p. 2); a esto se añade, en palabras de Castillo Méndez (2000), que “una editorial universitaria constituye una entidad, con objetivos y políticas definidas, que tiene como propósito la edición y publicación de materiales para socializar el conocimiento científico” (p. 12).

La producción editorial es un modo de medir la importancia dentro del sector de la edición científico-técnica; sobre esto Cordon-García et ál. (2010) señalan que la gestión de las editoriales universitarias está condicionada por el carácter de las instituciones que la acogen y añade un aspecto especial, que su misión es imprescindible en la transferencia del conocimiento de la universidad a la sociedad. Existen estas y otras declaraciones como resultado de las investigaciones, pero el mensaje parece no llegar a las autoridades que toman decisiones y se ve reflejado en las editoriales universitarias que continúan sin que se les reconozcan las falencias en la gestión. Esto está estrechamente relacionado a la falta de entendimiento del rol de las editoriales universitarias en cuanto a que

representan un puente con estructura sólida y sistemática (Faria Reyes, 2007) entre la universidad, la academia, la investigación y la sociedad, para facilitar el cumplimiento de la misión de una universidad que se proyecta en este mundo globalizado y cada vez más competitivo. Muy atinada es la frase del filósofo, lingüista y escritor italiano Umberto Eco (2011), quien llegó a señalar: “dime qué publica tu universidad y yo te diré que universidad tienes” (citado en Morales Thomas, 2011, § 3).

A partir de este escenario, surge como interrogante el saber qué están haciendo las editoriales de las universidades públicas panameñas para estar al nivel de los estándares de las principales editoriales de Latinoamérica; así como identificar cuál ha sido el impacto de los productos generados por la gestión de las editoriales en el país, ya que la gestión de las editoriales universitarias en Panamá hasta la fecha actual (2019) no ha sido objeto de estudios formales.

Al tomar en cuenta que la gestión de las editoriales universitarias en Panamá no ha sido objeto de estudio, esta investigación cobra importancia a nivel académico por la difusión del conocimiento desde la universidad hacia su entorno, y a nivel gerencial por la relación que supone su gestión estratégica para impulsarlas y mantenerlas en el mercado. A esto se quiere agregar como variable el cumplimiento de esa gestión con los objetivos y políticas de las universidades y, particularmente, con la transferencia de conocimiento a la sociedad, lo que lleva a presentar un modelo de gestión que permita coadyuvar esfuerzos al fortalecimiento de las editoriales universitarias en el país.

## **El paradigma de las organizaciones complejas**

El enfoque de los sistemas complejos, vistos como paradigma, se representa en la organización como una estructura formal y productiva, donde se vislumbran las interrelaciones que en ella se revelan, de forma

que esa relación dialógica entre orden, desorden y organización se reconfigure para adaptarse a sus realidades contextuales (Márquez, 2014). Para Morin (1995) la complejidad no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico en la cual estamos y que constituye nuestro mundo (p. 146).

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

Los actores sociales confluyen en esta gestión compleja de las organizaciones marcados por la filosofía institucional que agrupa la misión, la visión, los valores y fundamentos como su base constitutiva. González y Codagnone (2004) la refieren como un ente complejo debido a la

[...] interrelación entre actividades y disciplinas que llevó a la universidad como organización a requerir una división del trabajo en tareas definidas y la coordinación entre ellas, lo cual generó una nueva actividad que es intrínseca a la organización, la gestión. (p. 2)

En este punto se sitúan las editoriales universitarias, un modelo de divulgación articulado en las características que diferencian a la universidad de otras organizaciones; estas están circunscrita a la complejidad de su propia actividad, al ser un subsistema de la primera y estar enmarcada en la economía naranja como parte de la sociedad del conocimiento.

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

Mata Ordaz y Pesca de Acosta (2011) argumentan que

[...] los profesionales universitarios poseen no solo de sus especialidades, sino también de su experiencia y de los procesos del saber hacer al ocupar distintos cargos administrativos, gerenciales y académicos, los cuales deben ser gestionados para darlos a conocer, ampliarlos y profundizarlos. (p. 58)

Por otra parte, la economía naranja

[...] es una herramienta de desarrollo cultural, social y económico. Se diferencia de otras economías por [...] fundamentarse en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo se puede proteger por los derechos de propiedad intelectual. (Ministerio de Cultura, Colombia, 2017, § 1).

El conocimiento, por tanto, es un factor que contribuye al mejoramiento de todos los renglones de la humanidad, un bien mercadeable donde “la creencia del sujeto ha de estar apropiadamente causada por aquello que hace que sea verdadera” (Blasco y Grimaltos, 2004, p. 70).

En el esquema de la innovación se encuentran las industrias creativas, mejor conocidas como economía naranja, cuya clasificación aportada por el Banco Interamericano de Desarrollo incluye a las editoriales como industrias culturales convencionales que están compuestas por cuatro grupos de actividades: industrias culturales convencionales; arte y patrimonio; creaciones funcionales, nuevos medios y *software*; y áreas de soporte para la creatividad (Diamond y Astudillo, 2017, p. 6).



## **Antecedentes**

### **Redes de editoriales universitarias en Latinoamérica**

En Latinoamérica se pueden referenciar muchos casos exitosos, no solo se pueden destacar casas editoriales universitarias, sino también redes nacionales, desde México hasta Argentina. No es posible mencionarlas todas, pero sí realizar un breve recuento de algunas, por el hecho de demostrar que el asociacionismo, término utilizado por Costa y De Sagastizábal (2005) para referirse a “la capacidad de generar junto a sus pares instituciones que los representen y los fortalezcan en sus demandas y objetivos” (p. 164).

Se mencionan las redes nacionales, pero existía la necesidad de traspasar el ámbito local para diseminar el conocimiento proveniente de estas casas y formalizar redes que permitieran acercar al lector latinoamericano a la producción literaria y científica que se estaba desarrollando en su propio continente. Bajo esta premisa, la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC) se conforma el 26 de agosto de 1987 (Giménez-Toledo et ál., 2018, p. 2) y hasta el año 2019 estaba constituida por diecinueve países asociados y 413 editoriales (Eulac, 2019).

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

### **Editoriales universitarias panameñas**

Al cierre de la segunda década del siglo XXI, en Panamá existen cuatro editoriales universitarias, de las cuales tres son públicas y son las que

cuentan con infraestructura propia: la Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro (Eupan), la Editorial Universitaria de la Universidad Tecnológica de Panamá (EUTP) (Editorial Tecnológica), y la Dirección Editorial, perteneciente a la Universidad Especializada de Las Américas (Udelas). Debido a la delimitación que supone el estudio realizado en esta investigación, se presentan los datos recopilados mediante publicaciones impresas y vía web de las tres editoriales públicas universitarias existentes, aunque es importante señalar que la Universidad Nacional de Chiriquí (UNACHI) y la Universidad Marítima Internacional de Panamá (UMIP), como universidades públicas, han realizado publicaciones, pero en su estructura organizativa no tienen la editorial como parte de ellas y tampoco participan en el Seduca.

### **Evaluación y acreditación universitaria en la producción editorial**

En Panamá, las acreditaciones universitarias se encuentran reguladas por entes que evalúan a las instituciones a través de un sistema que es obligatorio. Mejorar la calidad de las universidades en el país es responsabilidad del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (Coneaup), creado por la Ley 30 del 20 de julio de 2006. Aquí se estructura el proceso de revisión en acreditación y reacreditación mediante una matriz cuyos criterios han variado a lo largo del tiempo.

La importancia de la evaluación y acreditación universitaria en el país tiene un elevado peso que impacta la dinámica compleja de estas organizaciones, pero todavía hace falta recorrer un trayecto considerable para asentar en ese esquema la necesidad de aumentar la producción de editoriales creadas en, por, y para la universidad.

## **Retos de la edición universitaria en la era digital**

Ante el auge de la era digital, las editoriales deben reconfigurarse para subsistir al momento. No es desconocido para los autores y las editoriales el comprender que las nuevas generaciones están leyendo en formato digital, lo que no quiere decir que esto signifique un rompimiento con el formato en papel, pero es un indicador del futuro de la industria editorial.

La edición electrónica no ha superado todavía a la edición tradicional impresa, pero se ha abierto una brecha muy amplia que ha catapultado el mercado digital como muy rentable (López Suárez y Larrañaga Rubio, 2010, p. 87) de los lectores.

Al ser el libro una herramienta comunicativa (Nogueira Dobarro, 2009), el rol de las editoriales universitarias debe atender a esta necesidad tecnológica y a la educación en línea como función social de difusión del conocimiento.

## **Los modelos para la gestión del conocimiento**

A la hora de definir prioridades para la toma de decisiones, la información se convierte en un medio esencial para cumplir objetivos y alcanzar metas en cualquier organización. En planificación estratégica se dice que lo que no se mide no se gestiona, como también es cierto que el conocimiento que no se disemina es como si no existiera, ya que no hay testigos que puedan verificar su existencia.

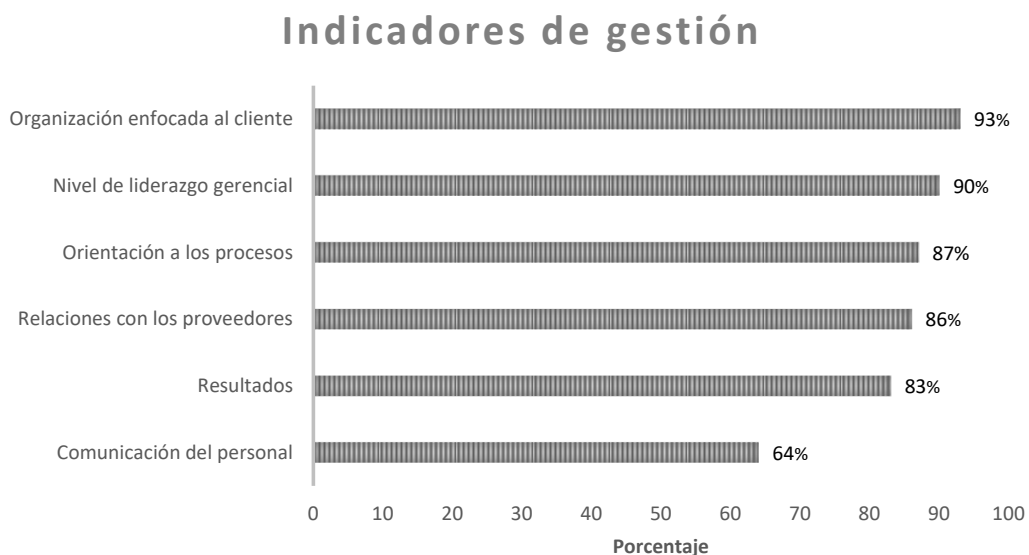
La gestión del conocimiento, como término, es un constructo que aparece durante las décadas de 1960-1970 (Ponjuán Dante, 2015) mejor conocido como *knowledge management*; parte del concepto aportado para el área de las ciencias administrativas por su capacidad de determinar el rumbo de la planificación y la toma de decisiones desde una perspectiva cada vez más racional.

Los modelos de gestión universitaria son modelos de gestión de conocimiento. El modelo propuesto por Morantes Higuera y Acuña Corredor (2012) se basa en la gestión organizacional: entendida como el conjunto de procesos dirigidos al cumplimiento de objetivos y metas, y tiene que ver con recursos y políticas. La gestión académica: gestión de programas curriculares, planes de estudio, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje. La gestión de calidad: orientada fundamentalmente al aseguramiento y mejora de los niveles de calidad del servicio educativo. La gestión externa: analizada desde la orientación al mercado, la responsabilidad social y la evaluación (2012, pp. 80-81).

En estos cuatro pilares propuestos por los autores se asienta cada uno de los componentes de las editoriales universitarias: la gestión organizacional permite generar los procesos para su funcionamiento, la gestión académica fundamenta el nicho para la producción que nace de sus propias aulas, la gestión de la calidad participa en los procesos que aseguran la disposición de las propiedades que articulan la edición como un todo, y la gestión externa orientada al mercado, a la atención de los indicadores de gestión y de acreditación, entre otras.

Para determinar los modelos de gestión que se manejan en Latinoamérica y el Caribe, con base en las características expuestas por este y otros autores (2014-2019), se identificaron los siguientes puntos en común, de acuerdo con la organización enfocada al cliente, el nivel de liderazgo gerencial, la orientación a los procesos, la relación con los proveedores, los resultados y la comunicación del personal. Ver figura 1 con sus respectivos porcentajes de incidencia.

Figura 1. Indicadores de modelos de gestión de algunas editoriales latinoamericanas (2014-2018)



Fuente: elaboración propia (2019).

## Metodología

La investigación, estructurada con base en el sentido de complejidad que representan las editoriales universitarias, presenta una estrategia basada en procedimientos lógicos, con la cual se requiere de operaciones dispuestas de manera organizada para encontrar los resultados esperados. Este camino es el de la investigación cualitativa, la cual contiene todos los elementos necesarios para realizar los procesos científicos de la inducción, la deducción, el análisis y la síntesis, como métodos para la búsqueda de resultados.

### El modelo de gestión como ruta metodológica

#### *Primera fase: estado del arte*

Se identificó en las universidades panameñas a aquellas que cuentan con una editorial, para formalizar el campo de estudio, siendo este el de las

editoriales universitarias públicas. Una vez identificado el campo de estudio, se realizó una búsqueda sistemática a nivel de artículos científicos en gestores de bases de datos.

#### ***Segunda fase: identificación de buenas prácticas***

En el contexto de gestión de las editoriales universitarias, se hizo necesario identificar en la búsqueda bibliográfica cuáles eran las mejores prácticas que enriquecían la propuesta de un modelo de gestión de la editorial universitaria y la transferencia de conocimiento para garantizar su permanencia en el tiempo.

#### ***Tercera fase: descripción de pautas que rigen la gestión de las editoriales universitarias públicas en Panamá***

En esta fase se presentó el análisis de las editoriales de universidades públicas panameñas, basado en reglamentaciones y políticas internas universitarias que apoyen la identificación de la gestión de cada una de ellas.

#### ***Cuarta fase: vinculación de las políticas universitarias en docencia, investigación y extensión en la gestión de las editoriales universitarias públicas en Panamá***

Los indicadores de las variables investigadas complementaron el análisis para dimensionar esta vinculación, lo que llevó a efectuar una construcción teórica del modelo de gestión ideado para las editoriales universitarias.

#### ***Quinta fase: el diseño del modelo de gestión***

Este diseño se propuso con base en la unión de todas las fases anteriores.

## **Técnicas e instrumentos**

### **El método observacional y el análisis documental**

Se realizó un proceso de observación sistemática que corresponde al estudio de la situación actual del objeto de estudio, el cual delimita sus componentes en un tiempo y espacio determinados para intentar comprobar su comportamiento mediante un diagnóstico formal.

El objetivo general de la investigación requirió de la observación científica estructurada para analizar los modelos de gestión de las tres editoriales universitarias públicas en Panamá y conocer su estado actual. El fenómeno se percibió sin que el investigador actuara sobre él (no experimental), combinando tanto la observación pasiva o fortuita, como la observación activa o científica y se puede aplicar en primera persona o con ayuda de otros observadores (Muñoz Rocha, 2015).

Este método combina la observación de los datos, la selección según las necesidades del investigador, su interpretación, cuantificación, redacción y publicación de resultados obtenidos para sustentar el conocimiento sobre el objeto de estudio.

- Universo: publicaciones con información de fuentes validadas (libros, artículos académicos, hiperdocumentos de universidades y editoriales, buscadores generales como Google, Google Académico y la base de datos EBSCO, proporcionada por la Universidad del Caribe) ubicadas básicamente en idioma español, incluyendo, por el tema a tratar, documentos en idioma inglés y portugués.
- Población: publicaciones con información sobre editoriales universitarias, principalmente. El análisis documental requirió de la documentación sobre editoriales a nivel general, para luego considerar información específica sobre editoriales universitarias.

- Muestra: conformada por libros, artículos académicos, e hiperdocumentos de universidades y editoriales con las características anteriormente mencionadas, específicamente documentos desde el año 1974 hasta el año 2019. Con respecto a los datos bibliográficos más antiguos, se incluyeron porque la información contenida en las publicaciones de los períodos indicados mantenía vigencia en función a su contenido y los intereses de la investigación.
- Unidad de análisis: por un lado, se utilizaron términos relacionados con las editoriales (en su sentido general) y editoriales universitarias (en su sentido específico). Así mismo, se hizo énfasis en autores especialistas en el tema. Por otro lado, se realizó la conexión de las editoriales con las organizaciones complejas, la evaluación y acreditación universitaria en la producción editorial, y los modelos para la gestión del conocimiento (como temas secundarios conexos).
- Unidades de contexto: ya que las unidades de análisis están compuestas por términos, las unidades de contexto pasan a ser el marco de referencia para comprender la situación en estudio y el criterio utilizado para su escogencia. Este aspecto se encuentra desarrollado en el cuarto de los objetivos específicos, al examinar los indicadores bibliométricos de las publicaciones universitarias locales para la transferencia del conocimiento.

### **Técnica de la observación**

Se aplicó como instrumento una guía de observación y chequeo con 60 ítems en las tres editoriales pertenecientes a las universidades públicas panameñas para determinar características en el desempeño de los procesos alrededor de la función editorial, donde se tomó en cuenta la



colaboración de un miembro del personal de cada editorial en el chequeo de la información.

## **Resultados y discusión**

Los resultados de la guía de observación utilizada en las tres editoriales objeto de estudio determinaron que no cuentan con una misión y visión propias: en el caso de la Universidad de Panamá (UP) se asumen las de la universidad, en la Universidad Tecnológica solo han creado objetivos, y en la Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS) la creación de la filosofía institucional de la editorial se encuentra en proceso.

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

Aunque en promedio las tres editoriales consideran que la gestión realizada está calificada en el rango de 3 (donde 5 es el máximo), el instrumento también reveló que aún quedan detalles por mejorar en las editoriales:

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

### **Modelo de gestión para las editoriales universitarias públicas panameñas**

Partiendo del estudio para Latinoamérica de Liriano y Villamán (2003), quienes manifestaban cómo gran parte de las editoriales universitarias no contaban con políticas claras que regularan su actuación, a pesar de producir publicaciones, ya desde el año 2004 se discutía en Latinoamérica sobre el rol de las editoriales universitarias y su manejo como apéndices institucionales y no como empresas, que es hacia donde deben apuntar (Ochoa Sandy, 2009). Esta reflexión señala que, operando bajo este esquema, todas manejan un presupuesto y deben cumplir con metas de producción anuales para justificar el presupuesto otorgado, sin que se ocupen necesariamente del resto del proceso editorial.

Es así como se presenta un modelo basado en la gestión por procesos, a lo que se añaden las etapas del modelo, las actividades para el mejoramiento y el mapa estratégico para crear valor.

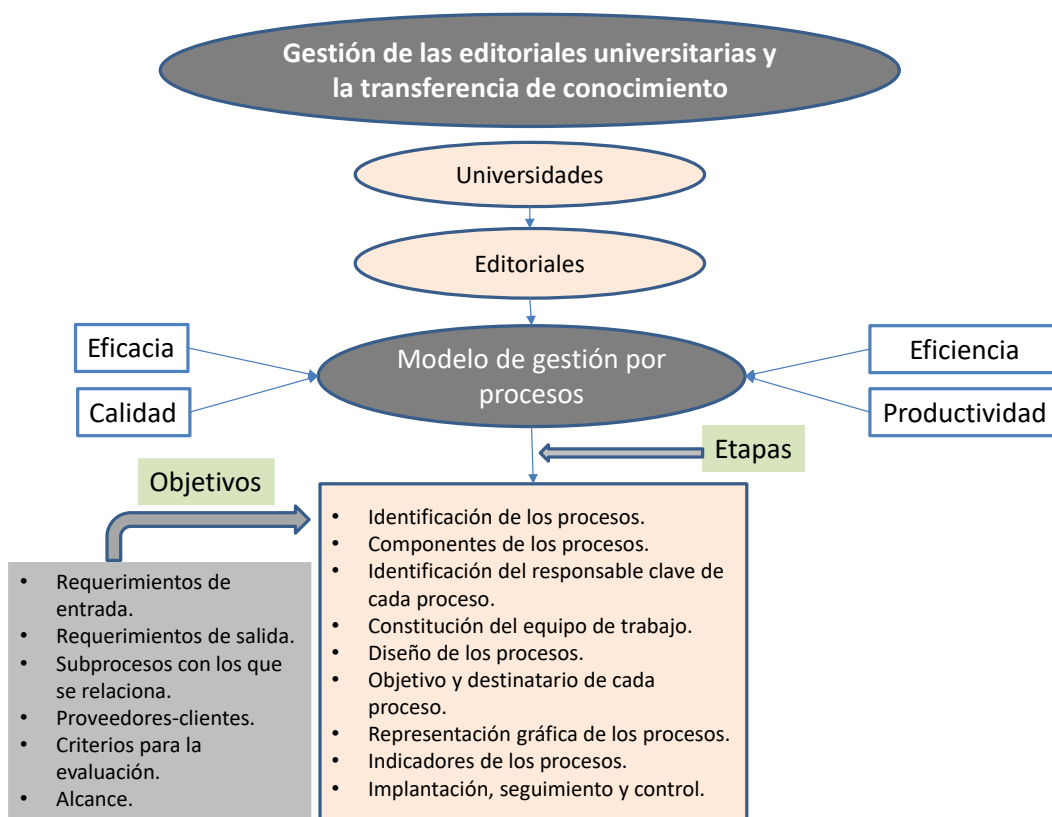
### **Modelo de gestión por procesos**

Para establecer la transferencia estratégica del conocimiento, se acude a la metodología de la gestión por procesos estructurada para las editoriales

universitarias, de donde se extraen nueve etapas comunes. En la figura 2 se muestra el mapa conceptual de esa gestión por procesos, en la transferencia de conocimiento. A continuación, las etapas:

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

Figura 2. Mapa conceptual de la gestión de las editoriales universitarias y la transferencia de conocimiento



Fuente: elaboración propia (2020).

### Identificación de los procesos

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

- Una misión o propósito claro.
- Entradas y salidas.
- Puede identificar los clientes (internos o externos), proveedores y producto final.
- Es susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.

- Se puede estabilizar aplicando una metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).

### **Componentes de los procesos**

Están representadas por las operaciones que consolidan al proceso.

### **Identificación del responsable clave de cada proceso y constitución del equipo de trabajo**

Los responsables de la editorial universitaria, además de identificar a los responsables clave de cada proceso, deben designar y crear equipos de trabajo capaces de llevar a cabo y mejorar los procesos en los que intervienen. Para ello, los equipos de trabajo deben tener un carácter estable que funcione con miembros estables, porque esto demuestra a los colaboradores que la estrategia adoptada es importante.

### **Diseño de los procesos**

Conlleva los diagramas de flujo, *software* de simulación de procesos y modelos a escala. El diseño del proceso siempre requerirá de una gestión sistemática, planificación y ejecución estructurada para producir más y mejor información e incluso para predecir resultados.

### **Objetivos y destinatarios de cada proceso**

Los destinatarios del proceso en las editoriales universitarias son no solamente las personas, sino también las estructuras organizativas en las que impacta el proceso; estos se tienen que definir para ajustar las actividades a las necesidades y las expectativas. El objetivo describe el propósito del proceso “hacia la cual deben dirigirse los recursos y los esfuerzos para dar cumplimiento a una meta que persigue el proceso

dentro del ciclo de gestión al que pertenece o dentro del modelo de procesos” (Pontificia Universidad Javeriana de Cali, 2016).

### **Representación gráfica de los procesos**

Los mapas de procesos ofrecen la descripción que ayuda en las mejoras y rediseños que serán valorados en el campo de la ingeniería, la importancia de la representación gráfica de los procesos proviene del procesamiento de datos cuando se requieren objetivos claros y visión.

### **Indicadores clave de rendimiento para los procesos**

Así como existen responsables clave en procesos clave que generan indicadores clave, existen también procesos operativos rutinarios. Esta medida cuantificable, utilizada para evaluar el éxito de los procesos de la editorial en el cumplimiento de los objetivos de desempeño, debe ir complementando la medición de los procesos con la cultura organizacional. Recordando que los KPI deben definirse de acuerdo con los objetivos críticos o fundamentales del negocio, pero no por ello deben limitar qué es lo que cada editorial pretende medir para mejorar sus procesos.

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

En cuanto a los indicadores que apuntan a medir la cultura organizacional, la metodología adecuada dependerá de la dinámica de cada editorial, pero se trata de diagnosticar su situación actual y encontrar las siguientes ocho variables.

### **Implantación, seguimiento y control**

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

### **El mapa estratégico para crear valor al modelo**

En esta era tan cambiante, pocas son las estrategias organizacionales que funcionan, razón que ha traído consigo la necesidad de la innovación constante, la revisión de los modelos existentes y la prueba de nuevos modelos de negocio. Para mantener el proceso de desarrollo y sostenibilidad, se presenta el diagrama de Kaplan y Norton (2004) en el cual se estructuran los mapas estratégicos para crear un nivel de valor en la editorial que apoye la transferencia estratégica de conocimiento en Panamá en cuanto a la gestión de editoriales universitarias. Se trata de una cadena de valor hacia la gestión de la innovación. El mapa estratégico identifica cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos, y la de aprendizaje y crecimiento. Cada una de ellas se enfoca en el cumplimiento de las etapas del modelo (ver figura 3).

Figura 3. ¿Qué es el valor y cómo se crea?

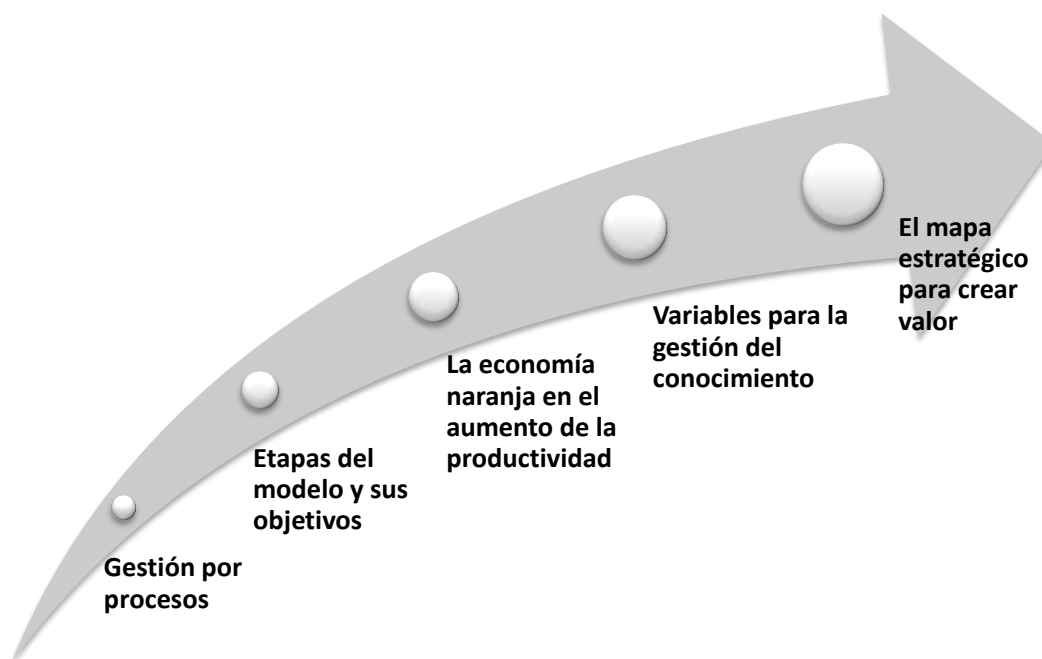


Fuente: adaptado de Kaplan y Norton (2004).

Es así como se presenta un modelo basado en la gestión por procesos, a lo que se añaden las fases del modelo, las actividades para el mejoramiento y el mapa estratégico para crear valor (ver figura 4).



Figura 4. Fases modelo de gestión



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

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

El proceso de gestión de las tres editoriales universitarias públicas en Panamá durante el período 2014-2018 determinó que, de las tres editoriales universitarias públicas, la Editorial Dirección Editorial de la Universidad Especializada de las Américas es la que presenta un menor

avance con respecto a la apertura de sus servicios de manera comercial, más que académica, a lo que se añade la desactualización de su página web y la poca información que disponen los usuarios a través de la red, lo que le resta visibilidad.

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

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

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

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

sea el área en donde se cree el nuevo conocimiento, la investigación resultante debe estar sometida a indicadores bibliométricos que evalúen ese proceso.

## **Recomendaciones**

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

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

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

Los modelos de gestión pueden formar parte de las editoriales universitarias, pero si estas no cuentan con el personal idóneo, suficiente y

capacitado para ejercer las funciones que se requieren, con la calidad debida, ninguna acción gerencial podrá alcanzar los logros pretendidos. Aquí también juegan un rol importante los indicadores clave de rendimiento para medir los procesos, y generar también indicadores bibliométricos, de los cuales adolece el país.

Las editoriales implementarán el modelo, definirán un tiempo y realizarán un nuevo análisis comparativo para evaluar resultados. Se analice la implementación del modelo desde la perspectiva de los usuarios (escritores, estudiantes, docentes, investigadores, bibliotecas), autoridades universitarias, entidades de Gobierno relacionadas y cámara del libro. Así, generar investigaciones para identificar cuál ha sido el impacto de los productos generados por la gestión de las editoriales en el país, ya que este punto no ha sido objeto de estudios formales y sería una nueva fuente de la producción nacional, no solo a través de las editoriales universitarias, sino de todas las editoriales que hacen vida en Panamá.

## Referencias

- Blasco, J.L. y Grimaltos, T. (2004). *Teoría del conocimiento*. Universitat de Valencia.
- Castillo Méndez, M. (2000). *El panorama actual de la edición universitaria en Iberoamérica*. Primer Congreso Iberoamericano de Editoriales Universitarias.
- Cordón-García, J.-A. y Gómez-Díaz, R. (2010). Edición universitaria en el contexto de la edición científica: autoría, reconocimiento y valoración. *El profesional de la información*, 19(1), 28-34. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.ene.04>
- Costa, F. y De Sagastizábal, L. (2016). Las editoriales universitarias: los caminos de la profesionalización. *Anuario CEEED*, 8(8), 157-182. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CEEED/article/view/945/pdf>
- De Sagastizábal, L. (2005). *Estudio comparativo de las editoriales universitarias de América Latina y el Caribe*. IESALC.
- Diamond, A. y Astudillo, J. (2017). *Industrias creativas culturales en Panamá: diagnóstico del sector y relevancia económica*. BID.

- Eulac. (2019). *¿Qué es Eulac?* <https://eulac.org/nosotros/que-es-eulac/>
- Faria Reyes, E. (2007). La editorial universitaria como centro de actividad estratégica *Telos*, 9(2), 221-230. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1316>
- Giménez-Toledo, E., Tejada-Artigas, C. y Mañana-Rodríguez, J. (2018). Las editoriales universitarias iberoamericanas: una aproximación a su perfil y a sus procesos de selección de originales. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(2), 1-16. <https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2019/05/Editoriales-universitarias.pdf>
- González, M.L. y Codagnone, T. (2004). La organización universitaria. *IV Coloquio Internacional sobre Gestao Universitária na America do Sul*. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35737/Manuel%20L.Gonz%c3%a1lez%20-%20La%20organizacion%20universitaria.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Kaplán, R.S. y Norton, S.P. (2004) *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.
- Ley 30 del 2006 (20 de julio), que crea el sistema nacional de evaluación y acreditación para el mejoramiento de la calidad de la educación superior universitaria. <https://docs.panama.justia.com/federales/leyes/30-de-2006-jul-25-2006.pdf>
- Liriano, A. y Villamán, M. (2003). *Políticas editoriales universitarias*. IESALC
- López Suárez, M. y Larrañaga Rubio, J. (2010). El e-book y la industria editorial española. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 33(1), 85-103. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/6281>
- Márquez, J. L. (2014). Desarrollo de las organizaciones complejas bajo una perspectiva sinérgica del talento humano. *Visión Gerencial*, 2, 273-290. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/5403/5196>
- Mata Ordaz de B, Y.V. y Pesca de Acosta, C.A. (2011). La gestión del conocimiento en las universidades como baluarte organizacional. *InterSedes: Revista de Las Sedes Regionales*, 12(23), 56-73. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66622603005.pdf>.
- Ministerio de Cultura de Colombia (2017). *Economía naranja*. <http://www.mincultura.gov.co/Economa%20Naranja/economianaranja.html>
- Morales Thomas, N. (2011). La revolución silenciosa de las editoriales universitarias. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4529170>

- Morantes Higuera, A.E. y Acuña Corredor, G.A. (2012). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona Próxima*, 18, 72-92. <http://www.scielo.org.co/pdf/zop/n18/n18a07.pdf>
- Morin, E. (1995). *Las reorganizaciones genéticas*. Editorial Kairos.
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press.
- Nogueira Dobarro, A. (2009). *Universidad y edición: conocimiento y sociedad*. Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia.
- Ochoa Sandy, G. (2009). Indicadores de cultura. Editoriales universitarias, ¿tienen futuro? (Segunda parte). *Revista Este País*, 24. [https://archivo.estepais.com/site/wp-content/uploads/2009/08/26\\_cultura\\_indicadores.pdf](https://archivo.estepais.com/site/wp-content/uploads/2009/08/26_cultura_indicadores.pdf)
- Ponjuán Dante, G. (2015). La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132015000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132015000300002)
- Pontificia Universidad Javeriana de Cali. (2016). *Objetivo del proceso*. <https://www.javerianacali.edu.co/objetivo-del-proceso>
- SELA. (2017). *Directorio de organismos, instituciones y agencias intergubernamentales latinoamericanas y caribeñas*. <http://directorio.sela.org/listado-de-organismos/csuca.aspx>