



Propuesta de un modelo de gerencia para la editorial universitaria venezolana

MORÁN SARMIENTO, Adriana

Universidad Católica Cecilio Acosta
amoran@unica.edu.ve

Resumen

Se trata de una investigación documental fundamentada en los aportes teóricos de Jorge Alfonso Sierra, Leandro De Sagastizábal y Roberto Chacón; quienes han estudiado las editoriales en Latinoamérica y, específicamente, las editoriales universitarias. Destacan documentos publicados por el Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe (IESALC) de la UNESCO, y por el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC). El objetivo consiste en problematizar las bases teóricas necesarias para plantear, posteriormente, una propuesta de gestión para editoriales universitarias. Las editoriales universitarias en Venezuela, aportan un número significativo a la producción editorial nacional; sin embargo, carecen de políticas gerenciales definidas para consolidar su desempeño. Estas políticas gerenciales podría convertirlas en pequeñas empresas rentables para las instituciones, basadas en una gestión integral que involucre a todos los actores.

Palabras clave: Producción editorial, editoriales universitarias, gestión cultural, gerencia integral.

Management model proposal for a Venezuelan university publishing house

Abstract

This study presents a documentary investigation based on the theoretical contributions of Jorge Alfonso Sierra, Leandro De Sagastizábal and Roberto Chacón, who have studied publishing houses in Latin

America and, specifically, university publishing houses. Documents published by the Institute of Higher Education for Latin America, the Caribbean (IESALC) of UNESCO and the Regional Center for Promoting Books in Latin America and the Caribbean, CERLALC, are emphasized. The aim is to analyze the theoretical bases needed to later state a management proposal for university publishing houses. University publishing houses in Venezuela contribute a significant number of publications to national production; nevertheless, they lack managerial policies defined to consolidate their efforts. These managerial policies might convert them into profitable small businesses for their institutions, based on an integral management that involves all the actors.

Key words: Publishing production, university publishing houses, cultural management, integral management.

Introducción

En el ambiente educativo es común observar que las dependencias culturales y de extensión no cuentan con diseños gerenciales formales. Dependen generalmente, del compromiso carismático de una persona, de la fuerza de su personalidad y de un medio lleno de improvisaciones, inestabilidad y poco liderazgo. En buena parte de las dependencias culturales se sigue operando con esquemas gerenciales y administrativos autocráticos, de baja participación, y de carácter paternalista. En consecuencia, es posible concluir que los esquemas gerenciales no han cambiado mucho a pesar de que el entorno sí lo ha hecho.

Para estudiar esta problemática y acercarnos a un modelo de gestión cultural que prevalezca en las editoriales universitarias, se realizó una investigación documental basada en los estudios más recientes desarrollados por el Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe (IESALC) de la UNESCO, y del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC), con sede en Colombia. Efectivamente, es en este país latinoamericano donde se producen más investigaciones relacionadas con la industria editorial. Leandro De Sagastizábal, por su parte, hizo un estudio comparativo de las editoriales universitarias en Latinoamérica y el Caribe. Virginia Careaga Covarrubias hace un análisis amplio de la producción editorial en Ibero

América, y Roberto Chacón, de la Universidad de Los Andes, hizo su particular recorrido por la historia de las editoriales universitarias en Venezuela.

Otros autores consultados son Jorge Alfonzo Sierra, Carlos Guzmán Cárdenas, Antonio Santos del Valle y Luis Rodolfo Rojas Vera.

La gerencia cultural

Santos del Valle (2005) concibe las dependencias culturales como sistemas, como “un conjunto de elementos integrados que busca hacer realidad anhelos y satisfacer necesidades de la comunidad, donde todas las áreas de su organización son importantes”. Pero acota que “existen áreas que se deben concentrar en el trabajo por fuera de la organización dando respuestas a la interpretación y comprensión de los procesos culturales, y áreas cuyo objetivo se centra al interior de la organización a través de la creación y mantenimiento del ambiente organizacional que apoya el desarrollo de la gestión”.

Para Santos del Valle, el logro del trabajo en conjunto, depende de la persona responsable de cumplir las funciones de administrador o gerente cultural; y éste debe tener en consideración las siguientes funciones:

- Definir, proponer y formalizar los consensos sobre la estructura de la institución.
- Establecer las normas y pautas para realizar un ejercicio de liderazgo internamente que le permita variar las normas y lograr acuerdos entre los equipos de trabajo para lograr los objetivos.
- Orientar a las personas y su organización para el trabajo.
- Estudiar y conocer los valores de las personas de la organización para comprender y facilitar la resolución de conflictos y mejorar y mantener el ambiente de trabajo.

- Comprender e interpretar lo social y guiar los procesos de la organización cultural desde el estudio de los fenómenos culturales tal como son y no como se presume que son.

La cultura, en todas sus manifestaciones, es eje fundamental de la extensión universitaria. La extensión, junto a la docencia y la investigación representan las tres funciones de la universidad, como institución motor de la sociedad.

Pero, 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.

En el caso de las publicaciones sobre investigación, deben prevalecer los aspectos cuantitativos y cualitativos (contenido, actualidad, nivel, aspectos pedagógicos) que conlleven a la acepción de una editorial universitaria. Para Sierra (1991) las editoriales universitarias están inmersas en una institución cuyo desempeño social tiene funciones específicas relacionadas con el saber: la docencia, la investigación y la difusión cultural. Para medir el grado de importancia del tema, las publicaciones deben tener las siguientes características: necesidad de urgencia, oportunidad, costo, prioridades establecidas por la universidad, beneficio académico, presión que puedan ejercer sobre ellas terceras personas, y la necesidad netamente personal del autor para que se le publique buscando ascensos académicos.

Una necesidad editorial puede identificarse por medio de: las solicitudes de material bibliográfico para los cursos por parte de los profesores, investigando con los profesores si los libros que usan para sus clases satisfacen convenientemente los cursos que dictan, los programas de las materias o una necesidad específica de una obra de la comunidad en general o gremios.

La editorial universitaria y su contexto

Sierra (1991) entiende por editorial universitaria “la actividad de orientar, buscar, obtener, evaluar y seleccionar, para su publicación y posterior difusión, obras académicas válidas, de calidad y rigor científico, previo análisis de las necesidades del ámbito académico y cultural universitario y de la sociedad a la cual está adscrita, para que respondan a sus verdaderas inquietudes. Los fondos editoriales representan el conjunto de libros o colecciones de una editorial”. Su fin primordial no es el lucro. Sin embargo esto no debe llevar a la editorial universitaria a la indeterminación de criterios sólidos para la selección de los títulos; al desconocimiento de la planeación de un programa editorial específico y a la ignorancia de las exigencias de racionalidad empresarial con que se debe manejar una institución que aspire a subsistir en el futuro.

A Careaga Covarrubias (2004) le resulta un lugar común decir que las editoriales universitarias y de otros centros de educación superior no respondían a las leyes de la industria editorial, del mercado editorial, porque éstas dependencias se manejaban con una lógica fuera del mercado. Dicha situación obedecía a su propio origen; es decir, no tenían como fin el lucro sino la transmisión del conocimiento. Anaya Rosique (1988) en su recorrido histórico, dice que la actividad editorial universitaria se remonta a Inglaterra, en Oxford concretamente, en donde en 1478 se imprimió una *Exégesis teológica*, atribuida a San Jerónimo. Para 1521, la Universidad de Cambridge imprime *El arte de escribir cartas*, de Erasmo y a mediados del siglo XVI ambas universidades obtienen licencia real para “imprimir y vender libros”. Diseñaron una especie de consejo editorial (el rector y tres catedráticos) y una incipiente estructura de trabajo (tres residentes de la universidad dedicados a comprar papel, imprimir y vender libros). Ambas universidades continúan publicando, pues se organizaron desde el principio con base en tres aspectos fundamentales: apoyo irrestricto de las autoridades universitarias, contribución financiera suficiente para un programa editorial relevante y una gerencia profesional y vigorosa.

Chacón (1995) agrega que “el arte de la impresión nacido en Maguncia en el siglo XV, se extiende por toda Europa con gran velocidad y llega a tierras americanas en 1539. Las misiones españolas son las primeras que instalan talleres de impresores inicialmente en México, luego en Lima y después se expanden por todo el continente”. El siglo XX abre paso a la conformación de centros editoriales promovidos por las máximas autoridades universitarias. Casos como el de la Universidad de Buenos Aires, en la década de los cincuenta, y la Universidad Nacional Autónoma de México, en los sesenta, son los primeros en la historia de las editoriales universitarias en Latinoamérica.

Para los años 90, las editoriales universitarias tenían notables deficiencias: “ausencia de reglamentaciones claras, organización inadecuada, falta de sistemas estadísticos y contables que permitan el análisis de costos, inexistencia de alicientes para la creación científica e intelectual de sus profesores, poco estimulante el pago de derechos de autor, mal sistema de selección de títulos y tirajes, ausencia de eficientes políticas sobre distribución y promoción y, por último, la falta de un personal administrativo y técnico especializado en el área” (Chacón, 1995).

En Latinoamérica, la participación de las universidades en el hecho editorial siempre se ha dado desde hace décadas de manera moderada, pero en los últimos años se observa un incremento representativo del número de títulos publicados, en ciencias sociales y en ciencias fácticas. La edición universitaria en el 2005 representó el 5% de la actividad editorial de la región. 665 universidades realizan actividades editoriales y produjeron el 9,3% de las novedades editoriales.

Desde principio del siglo XXI, Barrero Castellano y Guerrero Cano (2006) consideran que es visible el mejoramiento en su divulgación, aunque más en esferas locales que a nivel nacional o internacional. En algunos países de Latinoamérica tiene un peso relevante, y la región cuenta con editoriales universitarias emblemáticas en cada país. Tal es el caso de la Universidad Autónoma de México, la de Guadalajara, y la Javeriana, entre otras.

Resulta difícil caracterizar las editoriales universitarias de Latinoamérica debido a la diversidad cultural. Sin embargo, muchas de sus particularidades son, probablemente, las propias del ámbito académico al que se vinculan las editoriales, o sea de la dinámica interna de las universidades. Como es el caso de presupuestos, distribución y promoción, fomento de la producción local, entre otros.

De Sagastizábal (2005) califica como editoriales universitarias a 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 extra-universitarios. Loyola (2003) asegura que la precariedad de la gestión en que se desenvuelve actualmente buena parte de las ediciones universitarias radica en la falta de claridad respecto del sentido y la orientación que las universidades acusan acerca del tema editorial y, segundo, en la aplicación de criterios comerciales reduccionistas o meramente mercantiles, que llevan a que no pocas entidades universitarias desvinculen la tarea editorial de la función social y formativa que, se supone, sustentan como proyecto más general y permanente.

Las editoriales son organizaciones y, como tales, deben perseguir un objetivo, ya sea éste el lucro o el bien común. Mayoritariamente, las editoriales universitarias son organizaciones sin fines de lucro. No obstante, la determinación de esos objetivos de interés general, el alcance que se le asigna a este concepto en cada casa de estudios y, por ende, en la editorial dependiente de ella, es, sin duda, un aspecto central que debe desplegarse ya que este objetivo estratégico condicionará la consolidación del catálogo, las relaciones con la comunidad académica, las relaciones con los autores y la viabilidad económica y material de los planes editoriales.

La editorial universitaria en Venezuela

Para el año 2004, en Venezuela el universo de agentes editoriales está constituido por 1.060 entidades y personas distribuidas en 175 empresas editoriales, 33 empresas privadas no editoras que

Cuadro 1
Editoriales universitarias por país

	Cantidad de universidades		Cantidad de universidades que poseen editorial		Observaciones
	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas	
América Central (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, Belice)	16	139	12	5	El 75% de las universidades públicas tiene editorial, frente al 3,6% de las privadas.
Argentina	42	51	36	No hay datos.	Todas las públicas tienen algún grado de actividad editorial, según informan la CAL (agencia de registro del ISBN) y la ReUN (Red de Editoriales Universitarias)
Bolivia	11	37	7	7	El 64% de las universidades públicas tiene editorial, frente al 8,9% de las privadas.
Brasil	No hay datos	No hay datos	50% de las que respondieron al estudio nacional	40% de las que respondieron al estudio nacional	La muestra representa el 45% del total de las editoriales universitarias brasileñas.
Chile	25	23	36	22	Todas las públicas poseen actividad editorial. Gran parte de las privadas (61%) también.
Colombia	86 en total		De las 86 existentes, 58 tienen actividad editorial permanente		2 universidades públicas concentran el 41% de la producción total
Cuba	53 institutos	No hay datos	3 grandes empresas editoriales	No hay datos	Estas 3 grandes empresas editoriales pertenecientes al Estado centralizan la bibliografía universitaria
República Dominicana	28 en total		15		Hasta 1998 eran 5
Ecuador	56 en total		No hay	No hay	
México	6 (respondieron al estudio)	No hay datos	6	No hay datos	Si bien las 6 universidades que respondieron al estudio nacional no son el universo, en cuanto a la población y a la producción editorial constituyen una muestra muy representativa.
Uruguay	1	4	1	0	El 90% de la matrícula de alumnos está en la única universidad pública. Según el informe nacional tiene una participación insignificante dentro de la edición de textos universitarios.
Venezuela	21	21	17 (el 72%)	14 (el 66%)	Hay, además, 102 instituciones universitarias entre institutos, colegios universitarios y otros.

Fuente: Datos obtenidos de los estudios nacionales sobre la situación de las editoriales universitarias. Elaboración del autor.

Fuente: De Sagastizábal (2005).

editan, 183 fundaciones que editan, y 669 editores y autores independientes o empresas unipersonales.

Un informe del Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe (IESALC), presentó la siguiente tipificación de las editoriales venezolanas:

- en primer lugar, empresas privadas que se caracterizan por operar con capital privado o extranjero, cuyo fin primordial es la publicación de obras orientadas al mercado con el fin de obtener un beneficio para sus accionistas. Entre éstas se encuentran las que se dedican a la edición de textos escolares y las empresas productoras de libros referidos a otros temas;
- en segundo lugar, se presentan las denominadas editoriales institucionales; que se caracterizan por contar con recursos suministrados por el Estado o también aportados por el sector privado, aunque su fin primordial no es producir libros con el fin de obtener beneficios para sus accionistas. Agrega el IESALC que, dentro de este renglón se encuentran las universidades públicas y privadas, los Organismos Oficiales, las Fundaciones, Asociaciones sin fines de lucro y, los Organismos Internacionales;
- en tercer lugar, tenemos las llamadas Editoriales Alternativas mejor conocidas en otros países como Editoriales Independientes, estas editoriales operan con subsidios parciales otorgados por el Estado y son básicamente pequeños editores regionales.

Se considera la existencia de Editoriales Universitarias en las denominadas Universidades, sean oficiales o privadas, es decir, 42 de un total de 146 Instituciones existentes en Educación Superior, según el Boletín Estadístico de Educación Superior N° 20, elaborado por el CNU. OPSU, publicado en junio de 2003 y con datos referentes al año 2000.

Ya se mencionó que, para cumplir las misiones y valores fundamentales de la educación superior, se hace necesaria la edición de textos universitarios, revistas científicas y documentos que le

permitan el intercambio y el desarrollo del conocimiento en muy variadas áreas del saber humano.

En este sentido, las universidades oficiales están amparadas inicialmente en la creación de las Bibliotecas adscritas al Rectorado, así en las universidades autónomas y, también en las experimentales. Por su parte las universidades privadas se acogen a Decretos Rectorales y se encuentran adscritas al Vicerrectorado Académico, generalmente.

Según De Sagastizábal (2005), de 21 universidades públicas y 21 privadas existentes en Venezuela, 17 de las públicas poseen una editorial universitaria (71%); y 14 de las privadas (66%).

El 1,5% del total del presupuesto (25,6 millardos de bolívares) que recibieron las universidades oficiales en el año 2000 fueron asignados a las actividades de extensión, área bajo la que se encuentran las editoriales universitarias. Aunque para las universidades privadas no se pudo obtener datos, se estima que invierten menos cantidad de dinero en publicaciones, limitando la producción.

En Venezuela, la actividad editorial más importante es la de la Universidad Central, que tiene 17 fondos editoriales. Reciben presupuestos escasos por asignación del Consejo de la universidad, por lo tanto, dependen también de la comercialización de los libros.

Para 1995, las universidades venezolanas tenían registradas en el ISBN 14 editoriales de las cuales sólo siete estaban activas y sólo cinco producían más de 20 títulos por año. La UCV ha sido pionera en la publicación de libros, desde 1961. La Biblioteca Central creó la EBUC (Ediciones de la Biblioteca) impulsando la actividad editorial realizada por 22 dependencias universitarias, con un volumen de producción superior a los 100 títulos. Sin embargo, en los últimos años la producción ha mermado debido a la crisis económica interna. Hoy la producción anual está por debajo de los 70 títulos.

La estructura organizativa de la EBUC es bastante compleja: la división de Ediciones combina tareas directivas y administrativas y de esta dirección dependen el departamento de Distribución

y el de Composición. Actualmente analizan la posibilidad de reestructurar los departamentos para organizar uno de mercadotecnia, otro de producción editorial y uno de administración.

El ejemplo de la Universidad Simón Bolívar también es notable. Bajo el dominio de la Dirección de Extensión, funciona Equinoccio. La editorial cuenta con treinta años de existencia. Desde 1973 ha publicado más de doscientos títulos entre libros, discos, partituras musicales y agendas, destacándose libros de textos científicos y creación literaria. Equinoccio, tiene el carácter de una empresa universitaria. Su objeto es el de contribuir con la difusión, el intercambio y el desarrollo del conocimiento, en todas las áreas del saber, con la edición, publicación, promoción, distribución y comercialización de obras impresas en cualquier medio o formato, dando cabida principalmente a aquellas que atiendan los objetivos de la Universidad.

Durante el periodo 1995-2003, editó un total de 74 publicaciones, es decir, un promedio de 9,25 libros por año. Los autores reciben una participación de las ventas de un 20%, como estímulo a esta labor.

Para De Sagastizábal (2005) “tanto las editoriales oficiales como las privadas comienzan con una estructura de jerarquía menor, generalmente como división o dirección de publicaciones, y lentamente se van constituyendo en estructuras más complejas y con mayor autonomía. Sin alcanzar, luego de más de cuatro décadas de fundadas, el rol de empresas universitarias, gerenciadas con sentido y eficiencia empresarial”.

Existe mucha demanda para la producción editorial en general. Un fenómeno interesante de analizar, es que ha habido una producción intelectual de editoriales universitarias nacionales muy importante, sobre todo del mundo de las privadas que manejan un mejor presupuesto que las universidades públicas. “El problema de las universidades públicas es que han visto reducir o mermar su presupuesto, y donde se reduce más es en el mundo de la cultura, la investigación y la producción editorial”.

Según el IESALC, la producción de nuevos títulos es un indicador revelador del estado de la industria editorial de un país. En el caso de Venezuela, los siguientes datos son provenientes de los registros de asignación de número ISBN (Internacional Estándar Book Number) para todas aquellas publicaciones que se editan por vez primera, no se incluyen las publicaciones que no requieren nuevo número ISBN, las reimpresiones, las cuales representan un número significativo del total de la producción nacional.

Cuadro 2
Venezuela 1998-2002. Producción de nuevos títulos
por tipo de editorial y variación interanual

Tipo de editorial	1998			1999			2000			2001			2002		
	n. tit.	n. tit.	Var. %	n. tit.	Var. %	n. tit.	Var. %	n. tit.	Var. %	n. tit.	Var. %	n. tit.	Var. %		
Editoriales privadas															
De textos escolares	295	301	2	211	-30	312	48	147	-53						
De otros libros	736	787	7	639	-19	628	-2	648	3						
Sub-total	1.031	1.088	6	850	-22	940	11	795	-15						
Editoriales institucionales															
Organismos oficiales	427	683	60	451	-34	630	40	657	4						
Universidades	299	479	60	346	-28	483	40	382	-21						
Fundac./Asociaci.	123	150	22	188	25	125	-34	158	26						
Org. internacionales	18	-	-	32	-	16	-50	21	31						
Sub-total	867	1.312	51	1.017	-22	1.254	23	1.218	-3						
Editoriales alternativas															
Dtto. Capital	539	809	50	748	-8	640	-14	588	-8						
Resto del país	541	881	63	400	-55	720	80	588	-18						
Sub-total	1.080	1.690	56	1.148	-32	1.360	18	1.176	-14						
TOTAL	2.978	4.090	37	3.015	-26	3.554	18	3.189	-10						

Fuente: Cenal. Boletín Estadístico, 2003.

Nota: Sólo primeras ediciones a las cuales se les ha asignado ISBN.

El IESALC concluye que mientras las editoriales institucionales incrementaron su producción en aproximadamente un 12% en el periodo 1998-2002, y a pesar que la producción de las editoriales universitarias cayó un 34% en el año 2000, las editoriales instituciones tuvieron un crecimiento sostenido de 2% anual para el mismo periodo.

Rojas Ajmad (2004) evidenció que las universidades contribuyen a la producción editorial nacional con una participación que oscila entre un 8 y 13%. El estudio denominado *La Universidad de Papel. Oportunidades y amenazas de la producción editorial académica*, compara la producción editorial nacional y producción editorial universitaria en Venezuela entre 1980 y 2002.

Relación producción editorial nacional y producción editorial universitaria en Venezuela. 1980-2002

Títulos × año	1980	1988	1990	1999	2000	2001	2002
Producción nacional	5.201	2.074	3.345	4.090	3.015	3.554	3.189
Producción Universitaria	-	279	276	479	346	483	382

Rojas Ajmad (2004).

El autor asegura que “si la producción de Venezuela para el año 2000 fue de 9.050.872 ejemplares, cuando el país tenía una población de 24.169.744 de habitantes, significa que la cifra de publicaciones *per cápita* es de 0,37 publicaciones por persona. Si esto es así, la cifra indica graves deficiencias en el acceso de la población a las publicaciones”. De los 9.050.872 ejemplares publicados en 2000, 718.450 fueron publicaciones universitarias.

Tiraje × año	1988	1989	1990	1999	2000
Producción nacional	33.705	28.873	23.639	9.699.705	9.050.872
Producción Universitaria	2.135	2.987	1.059	730.508	718.450

Rojas Ajmad (2004).

La cifra equivalente de Brasil, señalada como muy baja, es de dos libros por habitante, no obstante este país es el octavo en volumen de producción del planeta, con 369.186.474 ejemplares impresos.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA
PARA LA EDITORIAL UNIVERSITARIA VENEZOLANA

Países	Nuevos títulos	Nº de empresas
Gran Bretaña	más de 100.000	3.000
España	más de 50.000	2.000
Venezuela	3.015	330

Rojas Ajmad (2004).

Lejos del mito “en Venezuela no se lee” y a pesar de las dificultades económicas, políticas y organizacionales, se estima que las editoriales universitarias han reforzado los hábitos de lectura en el país. Hernández (2003) en su investigación publicada por Guzmán (2003) en *Las cifras del libro y las bibliotecas en Venezuela. Anuario Estadístico Cultural*; en una muestra de 800 entrevistas se determinó que 37% de los entrevistados leen todos los días libros, periódicos o revistas; apenas 6% no lee. Las entrevistas se realizaron a hombres y mujeres, mayores de 18 años, pertenecientes a todos los niveles económicos y residentes de la Gran Caracas.

Con respecto a la producción de libros por tema, estos son los datos:

Categorías de temas	1998	1999	2000	2001	2002
Generalidades	86	90	64	56	121
Filosofía, psicología	188	206	156	127	159
Religión, teología	166	124	103	135	101
Ciencias Sociales	427	1.174	1.072	1.340	1.014
Filología	69	70	40	37	46
Ciencias puras	206	290	101	207	167
Ciencias aplicadas	523	912	530	584	605
Artes	379	346	220	347	244
Literatura	686	674	544	462	505
Geografía e historia	248	204	185	259	227
Totales	2.978	4.90	3.015	3.554	3.189

Guzmán Cárdenas (2003).

La comercialización editorial en Venezuela tiene grandes retos que enfrentar: por un lado aumentar la demanda emprendiendo

campañas para el fomento de la lectura y haciendo del libro y la revista parte fundamental de la vida del venezolano. Por otro, diversificar la oferta y delinear para ello en cada fondo universitario políticas que conlleven a tomar en cuenta al lector como sujeto último de la cadena de producción editorial.

Jaramillo (1981) asegura entonces que “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”.

Falta de gerencia efectiva

Según Careaga Covarrubias (2004) la producción editorial de las instituciones de educación superior es una alternativa para llenar las necesidades de los estudiantes, profesores e investigadores, primeros clientes potenciales de dicha producción. Esto es lo que justifica el trabajo de la editorial universitaria.

Otro planteamiento consiste en que si las instituciones de educación superior tienen dentro de su estructura una instancia editorial por qué éstas no alcanzan a cubrir las necesidades de su público natural.

Según la justificación de esta investigación: 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”.

Las razones son conocidas en el sector editorial. Las más comunes son: desvinculación entre los programas de estudio y los programas editoriales lo que repercute en la falta de libros de texto propios, asunto éste de la mayor importancia porque se carece de libros científicos y técnicos en número suficiente y dependen en gran medida de las traducciones; carencia de políticas editoriales claras; esto en cuanto a la producción de contenidos. Renglón aparte presenta la distribución y comercialización insuficientemente organizadas. Por último la falta de una gerencia efectiva que

descubra en la editorial universitaria una empresa lucrativa, sin perder el perfil académico y de extensión.

Según estos datos sobre producción editorial y la falta de políticas ajustadas al desarrollo de las editoriales universitarias, cabe preguntar ¿es necesario un nuevo modelo de gerencia para la editorial universitaria venezolana?

Según el informe del Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe (IESALC) de la UNESCO, titulado *Diagnóstico de las editoriales universitarias en Venezuela* (2004) la perspectivas de la editoriales venezolanas en el futuro se centran en desenvolverse en un contexto globalizado y caracterizado por: la internacionalización de la educación y el establecimiento de alianzas, educación virtual no presencial y un fuerte desarrollo del conocimiento en un mundo dominado por el ciberespacio.

Pero en el contexto local se caracterizará por restricciones financieras en las universidades públicas lo cual conllevará a nuevas restricciones en el acceso a las instituciones de educación superior, con el consiguiente descenso de la demanda y la disminución de fondos para financiar los proyectos editoriales.

El IESALC asegura que la perspectiva es auspiciosa puesto que los grandes productores de libros en el mundo son los profesores y, en Venezuela ocurre lo mismo. La existencia de un personal docente y de investigación numeroso, el compromiso del profesor para producir y publicar (currículo), el reconocimiento y aliciente por parte de la Universidad y las facilidades que ofrece el Fondo Editorial en materia de asesoramiento, publicación, distribución y coedición con otras instituciones.

En el caso venezolano parece haber espacios disponibles, por lo tanto los esfuerzos de adaptación que las editoriales realicen para ajustar sus estructuras organizaciones, diseñar planes estratégicos y acuerdos de integración tanto nacionales como latinoamericanos, son elementos que potenciarían el bajo nivel de producción editorial, y la implantación de medidas legales para combatir la piratería editorial, medidas que ya han sido puestas en práctica en otros países.

Pero estos esfuerzos no serían viables si no se plantea una gerencia editorial basada en productividad. Hasta ahora, en la editorial universitaria no existe una gerencia o dirección editorial propiamente dicha, es el editor o director de publicaciones, quien asume las funciones de planeación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación de todo el proceso editorial.

Según Sierra (1991) las funciones de un editor universitario deben ser:

- Capacidad para identificar y localizar, tanto a los varios segmentos de mercado actuales y potenciales, como a los académicos o autores aptos para preparar y escribir las obras que esos mercados requieren
- Competencia para la perfecta evaluación de las fuentes de conocimiento, selección de material relevante y la organización del conocimiento en forma accesible para los distintos tipos y niveles de mercado
- Aptitud para estimular, apoyar y orientar a los investigadores en la tarea de transformar sus investigaciones en textos publicables. (la capacidad de enseñarle a un académico cómo se escribe un libro)
- Habilidad para integrar los distintos órganos que laboran para la editorial universitaria. La integración implica la dirección y el compromiso de todos hacia un objetivo común: edición y difusión efectiva de las obras universitarias.

Desde el punto de vista gerencial, Sierra (1991) enumera otras funciones: 1) Planear: decidir, junto con la alta dirección de la universidad, hacia dónde debe ir la editorial y la forma de llegar allí. 2) Organizar: decidir quién hace qué. Definir papeles y responsabilidades en la editorial. 3) Dirigir: asegurarse de que la gente sepa qué debe hacer y cuándo. 4) Controlar y evaluar: medir y supervisar resultados, comparar los mismos y tomar los correctivos necesarios cuando haya lugar.

Si partimos del hecho de que el esquema básico financiero de las universidades parte del incremento de sus ingresos tradiciona-

les, es decir, por matrícula, cursos de extensión, etc., o por los recursos que le asigna el estado; debe aumentar la productividad y la racionalización del gasto, con mayor razón la editorial universitaria debe ser un centro que tenga la absoluta autonomía administrativa que le permita hacer su gestión con independencia y responsabilidad, y asumir en toda su integridad los riesgos y aciertos que su actividad demanda.

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 a sus directores les resulte cómodo gestionar una empresa donde los resultados no se pueden medir con precisión.

Ferro Bayona (1989) dice 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, si no también en lo que concierne a su supervivencia y desarrollo”.

De Sagastizábal (2005) considera que algunos indicadores para evaluar el modo de gestión de las editoriales universitarias, son la existencia de organigramas que expliciten responsabilidades y funciones, el modo de fijación del precio de venta al público y los instrumentos más frecuentes de operación y control.

En Latinoamérica, se pueden encontrar dos modelos diferentes de gestión. Uno es el modelo de las editoriales universitarias gestionadas según el modelo de las editoriales comerciales, es decir, asumen el riesgo financiero de la edición y planean sus acciones obedeciendo a ciertos criterios de racionalidad económica.

Estas editoriales trabajan con especialistas en cada tramo del proceso editorial; establecen relaciones contractuales con los autores; producen diseños profesionales; y siguen un criterio de fijación del precio de venta al público (PVP) que se propone cubrir los distintos costos y gastos en los que se incurre a

lo largo de todo el proceso que demanda la publicación de un nuevo título (De Sagastizábal, 2005).

El otro modelo es el de las editoriales con una dinámica *pre-empresarial*, las que por ejemplo en el momento de fijar los precios contemplan únicamente los costos de producción industrial de los libros. Estas últimas son las que prevalecen en Venezuela.

En Latinoamérica se observa este panorama (De Sagastizábal, 2005)

- En casi todos los países existe al menos una editorial universitaria con la dinámica de las editoriales comerciales (Abya Yala en Ecuador, UNAM en México, Eudeba en Argentina).
- La mayoría de las editoriales mantiene un estilo *pre-empresarial*.
- Es infrecuente la existencia y el empleo de instrumentos de gestión y control. Solo en algunos casos se explicita el uso de manuales de procedimientos (la editorial de la Universidad Nacional de Cuyo, de Argentina).
- En algunos países, las editoriales están estructuradas y organizadas a partir de la división de tareas y funciones; la cantidad de niveles y departamentos difiere en cada caso.

Respecto de la fijación de precios se observa:

- En muchas editoriales los costos fijos de estructura (salarios, oficinas, servicios, depósitos), o parte de estos, son absorbidos por las universidades, de este modo no necesariamente son tenidos en cuenta para la fijación del precio de venta.
- Pocas editoriales buscan obtener un margen de utilidad una vez que han cubierto los costos de producción.
- Frecuentemente se sigue la política de “precio más bajo posible” por la amenaza de las fotocopias, y se tiene en cuenta únicamente el costo de producción al que se suma, sólo en algunos casos, un pequeño porcentaje adicional.

- Comúnmente las editoriales no tienen un criterio fijo para establecer el PVP, en muchos casos no se puede precisar cómo lo calculan.

En las editoriales comerciales, la tarea del editor es la de establecer la relación entre una producción única, de corte artesanal y una producción industrial seriada. Esta relación debe estar ajustada a las tendencias del mercado consumidor y deben presumir un beneficio seguro a la editorial y al autor. Goldstein (1996) asegura que en las editoriales universitarias la relación se produce entre el interés del editor por divulgar un producto creativo, proveniente de la comunidad universitaria y dirigido al mismo grupo social. “La rentabilidad sólo apunta al sostenimiento de esa empresa editorial y muy eventualmente, a la retribución de autor”.

La inexistencia de un objetivo comercial preponderante y la perspectiva que provoca la producción a pequeña escala en un ámbito geográfico reducido y con un público consumidor cautivo, en definitiva, han producido que las decisiones editoriales queden en manos de la voluntad de una persona que tiene un conocimiento proveniente más de la práctica, que de a la formación gerencial.

Gestión editorial: gestión integral

La gerencia es un proceso a través del cual planificamos y ejecutamos el éxito de una organización, previendo el bienestar colectivo, además del individual. Mientras la administración, como proceso, se encarga de aspectos más ligados a los asuntos administrativos, contables (personal, materiales, equipos, entre otros) la gerencia se encarga de dirigir la acción humana hacia el logro de metas comunes.

Rojas Vera (1994), experto en teorías organizacionales y consultor de empresas de comunicación, indica que “Gerencia es sinónimo de Dirección o Management. Ello implica al menos tres elementos: el gerente, la organización y la acción. Se habla de gerencia como la acción de conducción que ejerce el gerente sobre la organización. En un sentido amplio se entiende por gerencia, dirección o management, un proceso integrador en el que personas

específicas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o parte de ellas, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos”.

Confirma Rojas Vera que “estos son conceptos generales y aplicables en todo tipo de empresas u organizaciones como una fábrica de alimentos, una empresa de TV, una compañía de construcción de vivienda, una agencia de publicidad, un restaurante, una casa editorial, un grupo religioso, un partido político, un museo, un equipo deportivo u organismo gubernamental, una universidad, un sindicato, un hospital, una agencia de viaje, o sencillamente un equipo de investigación y consultoría”.

Muchos expertos en gerencia señalan que el principio más importante para definir un estilo o enfoque en la dirección de una organización está relacionado con el proceso de toma de decisiones. En primer lugar, está la “gerencia corporativa” se enmarca en el principio de que toda organización es un CORPUS, es decir un cuerpo ensamblado en todas sus partes.

La gerencia corporativa define la cultura corporativa de la empresa haciendo énfasis en la visión y misión. Rojas Vera (1994) resalta la importancia de la visión como clave para alcanzar el éxito empresarial desarrollando algunas consideraciones que ayudan a aclarar el tema. “Muchas personas relacionan la idea del éxito gerencial con la visión. Piensan que esta capacidad de ver lo que los otros no ven puede llegar a ser determinante del éxito”.

Por otra parte, plantea la gerencia estratégica, desde un análisis interesante en cuanto a la realidad de las grandes corporaciones y el enfoque estratégico que ellas ponen en marcha para expandirse en los mercados. En este sentido señala que las enormes instituciones, tanto públicas como privadas en su mayor parte no se encuentran organizadas para enfrentar las innovaciones. Sus sistemas y procesos están orientados hacia una mejora de volúmenes, a hacer mejor lo que ya están haciendo. Desarrollan culturas propias, y, a menudo, su éxito está ligado a la habilidad de confrontarse con los competidores más cercanos exaltando la lógica y la racionalidad y planeando con anticipación y amplitud todo detalle. “La ge-

rencia estratégica debe llevar implícita la visión de negocio lo cual no necesariamente debe venir de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental”.

La “gerencia participativa” se define como el proceso de toma de decisiones y algunos expertos la definen como un estilo que va más allá de la simple consulta. La gerencia participativa, la cual ha estado siempre relacionada con la permisividad, exige responsabilidad y madurez tanto del gerente como de sus empleados. Es un estilo o enfoque considerado vital para el manejo de la crisis, momentos en los cuales se hace necesario tener dominio de los conflictos en las organizaciones.

Otros estilos de gerencia son la de “tiempos de turbulencia”; que da respuesta a las situaciones actuales de un mundo convulsionado y altamente cambiante; y la “gerencia de reflotaje” que se refiere a la dinámica de cambio y turbulencia de los tiempos actuales están dejando al descubierto las fallas de que muchas veces adolecen las organizaciones y que hoy, tal vez con mayor dramatismo que antes, precipitan el fracaso definitivo de empresas que otrora fueran aparentemente prospera y eficientes. ¿Cuál es la causa del deterioro que lleva al momento de la crisis, del hundimiento del barco?

La mezcla de estos estilos de gerencia, ofrecería luces a una gestión de calidad, efectiva, orientada al desarrollo de las metas institucionales. Sin embargo, hay otro tipo de gerencia que se asemeja más a la editorial: la gerencia cultural, tomando en cuenta que las editoriales son generadoras de cultura.

La gerencia cultural presenta marcadas diferencias en los ámbitos público y privado. La administración pública está vinculada a la gestión de los servicios; permite la expresión de unos valores que no son sólo instrumentales, sino también políticos; y no se ha de limitar a buscar la mejor manera de hacer las cosas, sino que ha de actuar para reconciliar una gran diversidad de intereses sociales antagónicos (Santos del Valle, 2005) Mientras que en ámbito privado: el marketing es una herramienta de gestión, y carece de contenidos ideológicos. En el ámbito cultural, las instituciones

presentan aspectos intermedios entre lo público y lo privado, según su organización.

Criterio diferenciador	Entorno público	Entorno privado
Finalidad	Interés público	Beneficio económico
Definición de objetivos	Compleja, política	Clara, económica
Evaluación	Compleja, política	Clara, obtención de beneficios
Asignación de recursos	Sistema representativo	Mercado
Principios de acción	Legalidad, justicia, igualdad, equidad	Libertad dentro de la legalidad
Forma de actuación	Procedimental	Libertad de acción
Gestión de recursos humanos y financieros	Rígida	Flexible
Control	Representativo y judicial	Mercado y judicial
Potestades de actuación	Privilegios específicos	Sin privilegios especiales
Visibilidad externa	Alta	Media

Santos de Valle (2005).

El gerente editorial venezolano

Granell (1997) asegura que el gerente venezolano es autoritario, centralizador y conservador. Su estudio sobre el estereotipo del gerente venezolano se basó en la opinión de 2192 personas encuestadas. En su trabajo, al gerente tienden a verlo como “disciplinado, responsable, rígido y perseverante. Desde el punto de vista más personal se le ve como alegre, astuto, altanero, ambicioso, tolerante y audaz”.

Granell (1997) concluye que el gerente venezolano es el que “percibe una distribución de poder menos desigual, tolera mejor la incertidumbre, está más orientado a valorar la colaboración, las relaciones y la estabilidad y está más orientado en el largo plazo”.

El gerente editorial es, en esencia, un gerente cultural. Santos del Valle (2005) dice que la denominación de Gerentes y Administradores Culturales, con un peso significativo en Estados Unidos y Francia, acentúa la posibilidad y necesidad de organizar la actividad cultural con principios y criterios empresariales.

Responde a nivel mundial al incremento de los presupuestos en cultura en la década de los setenta y a la conversión de la cultura en un poder público y un sector económico. No insiste tanto en la creatividad como en la urgencia de consolidar equipamientos culturales como empresas. Tal vez su proclama principal es: del equipamiento a la empresa cultural (Santos del Valle, 2005).

La peculiaridad del gestor cultural radica en que él debe construir su propio modelo de gestión de acuerdo con el conocimiento que tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido, confrontando y desarrollando las distintas formas de expresión y manifestación cultural, las cuales comprenden los fenómenos del orden político y social.

Santos del Valle (2005) considera que debe, en su tarea de gestor, encontrar las relaciones que deben darse entre la Institución y la comunidad, siendo él el enlace entre las dos.

El gestor no puede llegar a imponer un saber, sino a seleccionar y reconstruir su propio saber en función de los resultados obtenidos en su estudio del contexto social del lugar donde se encuentra. La labor de un gestor es bien diferente de la de un administrador o un gerente. En efecto: el administrador de una empresa o institución cultural es, en términos muy generales, una persona que se encuentra al servicio de una organización, la cual sabe claramente lo que tiene y lo que quiere, y el administrador es la persona encargada de poner en óptimas condiciones esa relación para hacerla lo más rentable posible.

El gestor cultural engloba al administrador y al gerente, pero además tiene otras tareas como por ejemplo la de gestar proyectos y llevarlos con éxito en su desarrollo. De acuerdo con lo anterior el trabajo de gestor cultural a quién corresponde: ¿a genios o a dile-

tantes que tienen un mar de conocimientos y un centímetro de profundidad?; ni lo uno ni lo otro, pero sí se requiere una formación conceptual sólida y al mismo tiempo una formación igualmente sólida en gestión y ejecución de proyectos.

Heinsen (2006) asegura que “el reto que enfrenta el gerente consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales para enfrentar el día a día, y saber prever el futuro conjuntamente con sus superiores”.

Existen cuatro cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al gerente: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. “La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad” (Heinsen, 2006).

El gerente integral domina un sinnúmero de funciones, que le facilitan interactuar con el medio y dirigir con eficiencia a su equipo de trabajo. Debe ser estratega, organizador y líder. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Hay otras características de la calidad personal del gestor que pueden compensar en buena parte las carencias profesionales; tales como: analizar y conocer el medio donde se va actuar para desarrollar un trabajo óptimo; saberse rodear muy bien y conocer las capacidades y destrezas de las personas con las cuales se trabaja; ser creativo, pero sabiendo sustentar sus proyectos, no al voluntarista que piensa que lo limitan sin argumentar, sin mostrar posibilidades y viabilidad en las propuestas, sin mostrar resultados (Santos de Valle, 2005).

También debe conocer sus propias limitaciones para reconocer a otros que pueden desarrollar tareas y de esta manera no ser autoritario; trabajar plenamente en la actividad que se tiene; saberse comunicar con claridad para comprometer a los demás en las tareas que se buscan; entre otras características aplicables en su totalidad a cualquier líder de “empresa rentable”. La propuesta que surge de este análisis es que el gerente editorial, debe ser un geren-

te integral, una mezcla de los diversos tipos de gerente. Es significativa la visión del gerente cultural, pues se mueve entre las visiones institucional y empresarial, el equilibrio definitivo que beneficiaría al sector editorial universitario.

Resulta impostergable la necesidad de la profesionalización del editor universitario, especialmente en el área de la gerencia. Goldstein (1996) se refiere a la incorporación del conocimiento interdisciplinario de índole variada que requiere la industria editorial, “de manera que la relación entre los creadores y el público consumidor se establezca en el marco de los valores universitarios pero sin dejar de percibir objetivos de mayor alcance que faciliten un comportamiento empresarial muy particular”.

Conclusiones

Es preciso recordar que la misión de la editorial universitaria es la base para el funcionamiento futuro de la misma, y es que la declaración de misión está influida por la concepción subjetiva de las personas que la formulan y que éstas, como seres humanos, difieren en actitudes, valores, sentido de ética, deseo de asumir riesgos, preocupaciones por el corto y largo plazos, estilo gerencial, etc.; de ahí que se insiste en la visión integral del gerente.

Los autores señalan que la formación de un gerente contemporáneo debe centrar la atención en la potencialidad y creatividad del ser humano. Un gerente debe buscar la manera de ayudar al trabajador a superar cada vez más espíritu de trabajo, su condición humana, su desarrollo personal, su desarrollo humano; sólo de esta manera se crea un sentido de pertenencia que es necesario en las instituciones educativas, por ende, en las editoriales universitarias.

El gerente editorial en la realidad venezolana, debe también considerar los aspectos positivos para el fomento editorial en el país: empresas editoriales exentas del ISLR (1997-2007); importación de insumos y equipos gozarán de beneficios fiscales, donaciones de libros a bibliotecas o centros educativos se acogerán a los beneficios de la Ley de Impuestos sobre Sucesiones y Donaciones; los libros no pagan IVA ni Impuesto al Consumo Suntuuario; los li-

bros gozarán de tarifa postal preferencial o reducida; las entidades bancarias o financieras ofrecerán líneas de créditos preferenciales; y los derechos de autor y traductor están exentos del ISRL.

Por otra parte, la comercialización editorial en Venezuela tiene grandes retos que enfrentar: por un lado aumentar la demanda emprendiendo campañas para el fomento de la lectura y haciendo del libro y la revista parte fundamental de la vida del venezolano. Por otro, diversificar la oferta y delinear para ello en cada fondo universitario políticas que conlleven a tomar en cuenta al lector como sujeto último de la cadena de producción editorial.

El gerente de la editorial universitaria en Venezuela tiene que estar alerta a lo que viene: oportunidades y retos de formación y un desarrollo basado en el conocimiento, en la creatividad e innovación, desarrollo de la personalidad multidisciplinaria, de los principios éticos de la actuación empresarial y directiva, de la responsabilidad social, de la disposición al cambio, del sentido de calidad y excelencia y desarrollo del sentido de emprendedor. Esa es la vía para consolidar la producción, comercialización, promoción y distribución del libro universitario.

Referencias

- ANAYA ROSIQUE, Jesús (1988). *Vida académica y actividad editorial universitaria*. Abril.
- BARRERO CASTELLANO, Juliana; GUERRERO CANO, Santiago (2006). *El espacio iberoamericano del libro*. Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe CERLALC. España. Septiembre.
- CAREAGA COVARRUBIAS, Virginia (2004). *Producción editorial en las universidades mexicanas*. Seminario La Educación superior en México. México. Marzo.
- CHACÓN, Roberto (1995). *Las editoriales universitarias, entre equívocos y aciertos*. Versal. Universidad de Los Andes. Venezuela. Mayo.
- DE SAGASTIZÁBAL, Leandro (2005). *Estudio comparativo de las editoriales universitarias de América Latina y el Caribe*. Programa

- del Observatorio de la Educación Superior del Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe, IESALC/UNESCO (Caracas, Venezuela) Noviembre.
- FERRO BAYONA, Jesús (1989). *La educación universitaria*. Editorial Uninorte. Colombia.
- GOLDSTEIN, Mabel R. (1996). *La profesionalización del editor universitario*. Consejo de Publicaciones, Universidad de Los Andes. Mérida.
- GRANELL, Elena (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Ediciones IESA. Venezuela.
- GUZMÁN CÁRDENAS, Carlos (Comp.) (2003). *Las cifras del libro y las bibliotecas en Venezuela. Anuario Estadístico Cultural*. Fundación Polar.
- HEINSEN R., Heidie (2006). *Análisis la gerencia integral, Jean Paul Sallenave*. Universidad Católica de Santo Domingo, Facultad de Economía. Publicado en www.gestiopolis.com.
- Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe (IESALC) de la UNESCO (2004). *Diagnóstico de las editoriales universitarias en Venezuela (Versión preliminar)* Caracas. Marzo.
- JARAMILLO URIBE, Jaime (1981). *El Ceralc y la actividad editorial universitaria en América Latina y el Caribe*. Caracas. Noviembre.
- LOYOLA, Manuel (2003). Ediciones universitarias: realidad y perspectivas. Documento presentado en la Segunda Convención de Editores Universitarios, Santiago de Chile, octubre.
- ROJAS AJMAD, Diego (2004). *La Universidad de Papel. Oportunidades y amenazas de la producción editorial académica*. Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- ROJAS VERA, Luis Rodolfo (1994). *El Gerente: paradigmas y retos para su formación*. Revista Encuentro Educacional. Vol.1.
- SANTOS DEL VALLE, Antonio (2005). *Introducción a la gestión y programas culturales*. Fundación Bigott-Instituto de Cultura del Estado Falcón.
- SALLENAVE, J. (1985). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Editorial Norma, Colombia.
- SIERRA, Jorge Alfonso (1991). *Manual de gestión y mercadeo para editoriales universitarias*. Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. Santa Fe de Bogotá.