

## La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela

### *Process management at the University publishing house Felix Varela*

**Lic. Ailec García Azcuaga:**

Licenciada en Bibliotecología y Ciencia de la Información. Subdirectora de producción de la Editorial Universitaria Félix Varela. Empresa Editorial-Poligráfica Félix Varela. Ministerio de Educación Superior.  
agazcuaga@gmail.com  
agazcuaga@epfv.com.cu

Lic. Ailec García Azcuaga

**Resumen:** Se diagnostican, identifican, grafican y describen los procesos de la Editorial Universitaria Félix Varela. Se investigan los procesos genéricos de diferentes editoriales y se verifica su correspondencia con los procesos anteriormente identificados. A partir de la investigación realizada se proponen mejoras a los procesos claves de la Editorial Universitaria Félix Varela, las cuales se conciben a partir de algunas diferencias significativas detectadas al verificar la correspondencia entre los procesos descritos y representados en la editorial Félix Varela y los procesos genéricos investigados en las editoriales. A partir de este análisis se pudo conocer que la diferencia más reveladora es precisamente aquella donde el empleo de las nuevas tecnologías, en el subproceso Redacción, rompe esquemas tradicionales y obliga a los editores a adaptarse a los cambios del ambiente siguiendo el rumbo que el desarrollo de la humanidad les impone.

**Palabras clave:** gestión por procesos; procesos editoriales; editorial universitaria; Editorial Félix Varela.

**Abstract:** *To diagnose exemplify and describe the processes of the University Publishing House Felix Varela. Generic processes are investigated from different publishers in order to verify correspondence with the processes identified above. From this research several improvements are proposed to the key processes of the University Publishing House Felix Varela.*

**Keywords:** *process management; editorial processes; university publishing house; Editorial Felix Varela.*

### Introducción

Desde hace varios años la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta de inmenso valor para las organizaciones. No sólo los teóricos han escrito sobre el tema, sino que normas y modelos reconocidos y respetados mundialmente incluyen la gestión por procesos como elemento imprescindible para el mejor funcionamiento de las instituciones. Tal es el caso de la familia de normas ISO 9000 del año 2000 y el modelo de excelencia para la calidad EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Aiteco Consultores S.L. la conceptualiza desde los criterios de gestión de procesos al percibir a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente; y además supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional, que pervive desde mitad del XIX, incidiendo en la orientación de las empresas hacia el cliente.

Las editoriales también necesitan ser gestionadas para cumplir óptimamente sus objetivos y lograr satisfacer las crecientes y

variadas expectativas de sus clientes. Es preciso visualizarlas como un sistema y a partir de este punto comenzar a gestionar sus procesos para lograr que los mismos se desarrollen de forma coordinada y permitan obtener un resultado total, suficientemente bueno como para poder satisfacer y hasta superar las expectativas de los clientes. Requieren de perfeccionar sus dinámicas de trabajo y revolucionar el pensamiento para dar vida a proyectos adecuados a su época, en tiempo y con calidad.

Según datos oficiales del Observatorio Cubano del libro y la Lectura del Instituto Cubano del Libro (ICL) (2010), en el año 2010 el total de editoriales cubanas llegaba a 172. Del total de editoriales del país, 9,4% son sellos editoriales universitarios, para un total de 17. Sin embargo, de ellas, 52,9% sólo publica en formato digital dadas las dificultades económicas y muy pocos están preparados para asumir retos importantes de producción.

En el libro *Las editoriales universitarias en América Latina* (Rama, Uribe, de Sagastizábal, 2006) se exponen conceptos provenientes de varios informes que definen las características distintivas de las editoriales universitarias de la región. El informe de Cuba las define de la siguiente manera: *“aquellas que tienen como misión la producción de libros universitarios y otras ediciones para las instituciones de educación superior. Y los fines que persiguen están en total consonancia con los que tienen las instituciones que las albergan: contribución a la producción, difusión y sociabilización de conocimientos, como garantía de la tríada ciencia-tecnología-producción”*.

El quehacer de las editoriales universitarias se desprende de la misión fundamental de las universidades: la producción y transmisión del conocimiento. La producción de materiales académicos y su circulación en la sociedad permite mantener los niveles académicos de los docentes universitarios y garantiza que los estudiantes y la población en general puedan acceder al nuevo conocimiento nacido de las investigaciones.

La editorial Félix Varela es una Unidad Empresarial de Base de la Empresa Editorial-Poligráfica del mismo nombre (EPPFV), es uno de los 17 sellos cubanos que ostentan la categoría de editorial universitaria y es la encargada de la realización del proceso de edición de libros académicos universitarios que se corresponde con los programas de estudio de 61 carreras del Sistema de Educación Superior Cubano.

La cantidad de originales entregados a la editorial para ser editados cada año sobrepasa el centenar. De ese total, según las normas de clasificación para la edición de obras literarias del ICL, la mayoría de los libros son considerados como complejos y muy complejos, y su número va en aumento a partir de que en el 2009 la política del país en cuanto a planes de estudio cambia a favor de las carreras técnicas y agronómicas. De los títulos del plan de publicaciones del 2011, 96% fue clasificado de esa manera y 75,2% pertenecieron a las diferentes temáticas de las ciencias técnicas, puras o aplicadas.

El esfuerzo y los recursos cognoscitivos que deben realizar y emplear, respectivamente, cada uno de los técnicos que intervienen en el proceso de edición de un libro con semejantes características, es mucho mayor al esfuerzo y los recursos que les demanda un libro simple o semi-complejo. El tiempo total de trabajo también es considerablemente mayor entre uno y otro original.

*“El quehacer de las editoriales universitarias se desprende de la misión fundamental de las universidades: la producción y transmisión del conocimiento.”*

*“Cuando se trata de publicaciones científicas, entonces, el desempeño suele ser hasta traumático; el libro de este contexto presenta múltiples elementos que engrosan enormemente su complejidad: son textos especializados que emplean en su apoyatura abundantes ilustraciones, tablas, cuadros, fórmulas, unidades de medición, vocablos en diferentes idiomas, terminología propia con alta complejidad, citas y notas a pie de página, entre otros.” (Bello, 2011).*

Los trabajadores de la Editorial Universitaria Félix Varela se empeñan en llevar a término, cada año, este amplio y complejo plan de producción, pero las cifras reales de incumplimiento son desalentadoras. Del 2009 hasta la fecha los porcentajes de cumplimiento anual no llegan a 80, siendo el 2011 el año más crítico con un cumplimiento de sólo 47%. A esos datos se le suman otros problemas elementales de calidad. Esta investigación propone la mejora de la gestión de sus procesos con la convicción de que una adecuada gestión de los mismos pudiera ayudar en el cumplimiento de los planes de producción, así como garantizar la calidad de los libros de texto destinados a la Educación Superior y con ello una mayor satisfacción de los clientes; a la par se pudiera mejorar el grado de satisfacción de necesidades y expectativas de las partes interesadas en el proceso, en este último caso, a través de un buen ambiente de trabajo y del reconocimiento justo de su desempeño.

## **Metodología**

### **Diagnóstico a la Editorial Universitaria Félix Varela**

Con el objetivo de detectar puntos fuertes y débiles en los procesos de la editorial estudiada, que nos permitiera conocer su estado real, y como primer paso de esta investigación, se decidió realizar un diagnóstico de los mismos atendiendo a los ocho Principios de Gestión de la Calidad en los que se sustenta la familia de normas ISO 9000 del 2000.

Se elaboró un cuestionario de 46 preguntas cerradas, la mayoría con varias alternativas de respuestas para lograr una mayor segmentación de la información y sólo unas pocas fueron dicotómicas. Algunas de las preguntas fueron extraídas del libro *Compilación de artículos y materiales varios. Gestión de Recursos Humanos. Casos cubanos* (Castillo, León, Souto, Rodríguez, Cruz, 2012). Todas las preguntas se seleccionaron y se elaboraron a partir de las descripciones de los principios que hace la norma ISO, de los beneficios derivados de su uso y de las acciones que generalmente se acometen en las organizaciones para mejorar su desempeño. En función de lograr resultados más reales, dado que la población era de solo 26 individuos y para evitar el error estándar de la muestra, se decidió encuestar a toda la población. Todos los trabajadores accedieron a ser encuestados y respondieron la totalidad de las preguntas.

### **Identificación y descripción de los procesos de la Editorial Universitaria Félix Varela**

Considerando que la *Guía para una gestión basada en procesos del Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)* basa sus fundamentos en la

familia de normas ISO 9000 del 2000 y en el modelo EFQM de Excelencia Empresarial y que la misma puede ser utilizada por cualquier organización que necesite y desee aplicar y/o mejorar el enfoque basado en procesos, se concluyó utilizarla como soporte en esta investigación y desarrollar los dos primeros pasos que en ella se proponen para lograr identificar y describir los procesos de la institución objeto de estudio.

Con el objetivo de obtener los mejores resultados en esta parte de la investigación se empleó la herramienta cualitativa o blanda *Brainstorming* o Tormenta de ideas con flujo libre. Se realizaron varias sesiones, de una hora cada una, con un grupo de trabajo donde estuvieron involucrados los especialistas principales y otro representante de cada departamento seleccionados por sus conocimientos y experiencia en el trabajo.

## Investigación de otros sellos editoriales

Como último paso de esta investigación, se hizo necesario acudir a diferentes sellos editoriales existentes en el país para investigar sus procesos claves y, de esta manera, lograr proponer nuevas mejoras a la Editorial Universitaria Félix Varela. Se acudió como guía a algunos de los pasos, elementos claves y consejos que propone la herramienta *Benchmarking*, más específicamente el *Benchmarking* cooperativo, con el propósito de cumplir lo mejor posible con dicho objetivo.

Se establecieron dos indicadores para la selección de las organizaciones que serían investigadas:

1. La editorial debe editar libros con características y complejidades semejantes a los libros que edita la Félix Varela.
2. La editorial debe tener grandes planes de producción.

Se inició la búsqueda de las editoriales a investigar a partir de los datos que ofrece el Resumen Estadístico del 2010 del Observatorio Cubano del Libro y la Lectura. A la par se confrontaban estos datos en entrevistas con la directora de la EEPFV, la directora de la Editorial y algunos especialistas con años de experiencia en el mundo editorial. Después de los análisis, quedaron seleccionadas la Editorial de Ciencias Médicas, Editorial Científico-Técnica y la Editorial Pueblo y Educación. Con el objetivo de tener niveles de comparación más amplios que proporcionaran mayor cantidad de posibilidades de propuestas de mejoras, se decidió seleccionar a otras editoriales que cumplieran al menos con uno de los indicadores y/o que fueran de alguna manera referencia en el país con públicos ya fijos y definidos. Sobre ese análisis se escogieron siete editoriales más: Editora Política, Casa Editora Abril, Editorial Academia, Editorial Deporte, Editorial Oriente (la más importante fuera de la capital), Fondo Editorial Casa de las Américas y Editorial José Martí. Para finalizar y como dato adicional a la investigación, la Editorial de la Universidad Nacional de Colombia accedió a aportar también sus experiencias.

Para obtener la información se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas que se aplicó en modo de entrevista directa individual a personas que tuvieran amplios conocimientos del proceso productivo de la editorial investigada.

*“Como último paso de esta investigación, se hizo necesario acudir a diferentes sellos editoriales existentes en el país para investigar sus procesos claves y, de esta manera, lograr proponer nuevas mejoras a la Editorial Universitaria Félix Varela.”*

## Resultados

### Diagnóstico a la Editorial Universitaria Félix Varela

*Liderazgo.* Los porcentajes de las encuestas evidenciaron que los trabajadores de la Editorial Universitaria Félix Varela tienen criterios positivos sobre sus jefes y estos son identificados como líderes.

*Participación del personal.* Se puede asegurar que el personal de la editorial está bastante motivado con el trabajo y las tareas que desempeñan, lo cual incide positivamente con su participación continua en los procesos. Sin embargo, el resultado demostró que aunque la comunicación existe, la misma presenta problemas, principalmente entre técnicos y directivos generales.

*Enfoque basado en procesos.* Se realizaron preguntas enfocadas a tres objetivos fundamentales: procesos identificados y definidos, medición y evaluación de las tareas y recursos empleados. Se detectaron problemas en cada uno de ellos.

*Organización enfocada hacia el cliente y Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.* Los porcentajes obtenidos en las respuestas demostraron que los trabajadores conocen los términos clientes y proveedor, sin embargo, desconocen quiénes son los clientes y proveedores, tanto internos como externos. No obstante, reconocen la importancia de las necesidades de los clientes y de las buenas relaciones con los autores para su trabajo.

*Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.* El personal reconoció que los documentos que llenan en el transcurso de su trabajo son importantes para la toma de decisiones, sin embargo, se detectaron dificultades a la hora de hacerlo, lo cual afecta la información de otros documentos que están relacionados con los primeros y a la toma de decisiones. En cuanto a si resulta fácil el acceso a la información que ayuda a tomar decisiones, los resultados fueron variados y se comprobó, gracias a la desagregación del personal, que va resultando más difícil a medida que las personas tienen que manejar más información e intentar acceder a ella.

*Enfoque de sistema para la gestión y mejora continua.* Los datos analizados demostraron que los trabajadores son conscientes de que sus resultados están en función de un todo, en función de la organización misma, y que la adecuada interrelación entre los resultados parciales de los procesos permite lograr satisfactorios resultados totales. No obstante, el resultado desfavorable en algunas de las preguntas realizadas en todo el cuestionario evidencia que la editorial no cuenta con un enfoque de sistema para la gestión ni ningún mecanismo de mejora continua. El principal factor que deja en claro esta afirmación es el hecho de que la mayoría de los trabajadores certifican que no están identificados ni definidos los procesos y procedimientos. En caso de existir dicha documentación, la información no se toma en cuenta para el correcto manejo de ellos, su seguimiento, evaluación y posterior propuestas de mejoras. Otro elemento negativo y que también evidencia la ausencia de una gestión sistémica de los procesos es el inquietante desconocimiento que tienen los trabajadores sobre sus clientes y proveedores, sobre todo los internos. Al análisis y la evaluación de las actividades, y en definitiva de los procesos, tan necesaria para la gestión y la mejora, también se le detectaron evidentes deficiencias.

## Identificación y descripción de los procesos de la Editorial Universitaria Félix Varela

Teniendo en cuenta que los procesos ya existen en las instituciones, el esfuerzo se centró en identificarlos a partir de la reflexión de las actividades que se desarrollan y cómo estas influyen en los resultados de la empresa. La agrupación escogida fue la siguiente:

- Procesos estratégico
- Procesos operativos (claves)
- Procesos de apoyo

Los procesos identificados, como resultado de la Tormentas de ideas, de la Empresa Editorial-Poligráfica Félix Varela y los subprocesos claves de la Unidad Empresarial de Base Editorial, se pueden observar en las figuras 1.

**Figura 1. Mapa de procesos de la EEPFV y subprocesos claves de la Unidad Empresarial de Base Editorial.**



Edición es el proceso clave que realiza la Editorial, está compuesto por tres subprocesos: Redacción, Diseño y Composición digital y correcciones. Esta investigación se centra específicamente en ellos para realizar las propuestas de mejoras ya que son los primeros que están directamente ligados a la fabricación del producto y los primeros que tienen un importante impacto en el resultado global de la organización.

### Investigación de otros sellos editoriales

Todas las entrevistas realizadas al personal de las editoriales seleccionadas se desarrollaron en ambientes de cordialidad y total cooperación. No se obtuvo respuesta a la entrevista, a pesar de existir comunicación entre las partes, de la Editorial Academia y de la Editorial Oriente.

De las nueve editoriales estudiadas, no se encontraron diferencias significativas en dos y las encontradas en una tercera no se tuvieron en cuenta pues se consideró que más que ayudar al proceso productivo, podría afectarlo.

*“Edición es el proceso clave que realiza la Editorial, está compuesto por tres subprocesos: Redacción, Diseño y Composición digital y correcciones.”*

A partir del estudio realizado se pudo conocer que seis de las editoriales cuentan con algún tipo de documento donde están identificados los procesos, los procedimientos o al menos las actividades de la edición de originales. Sin embargo, solo en una se aseguró la existencia de un mapa de procesos y en otra se comentó sobre la inclusión de un flujograma en su manual metodológico en perfeccionamiento. Se desconoce si la Editorial de la Universidad Nacional de Colombia cuenta con un mapa de procesos y un flujograma. Las siete editoriales que respondieron sobre los autores los definieron como proveedores.

En cuanto a las diferencias significativas detectadas entre los procedimientos de las editoriales estudiadas y los procedimientos de la Editorial Universitaria Félix Varela y que se consideraron como posibles propuestas de mejoras se pueden mencionar las siguientes:

- En tres de las editoriales estudiadas el editor o al menos algunos editores realizan la corrección de estilo directamente en la versión digital y para ello la administración les asignó recursos tecnológicos.
- En dos editoriales, otro técnico introduce en la versión digital en Word las correcciones señaladas por el editor antes de que esta sea emplanada.
- Se conoció que en dos editoriales el grupo de Diseño trabaja a la par del grupo de Redacción, es decir, no esperan a que Redacción termine sus actividades para posteriormente comenzar las suyas; y una de ellas en particular hace mucho énfasis en el trabajo de diseño por el tipo de libro que editan.
- Se detectó que en tres editoriales, dentro de las actividades de los editores, está la de buscar potenciales libros para ser editados.

## **Propuestas de mejoras a los procesos de la Editorial Universitaria Félix Varela**

A partir de los resultados obtenidos durante toda la investigación se decidió dividir las propuestas de mejora en dos grupos para facilitar su implementación: propuestas de mejora a corto plazo y propuestas de mejora a largo plazo.

### **Propuestas de mejora a corto plazo**

1. Se propone la creación de grupos de trabajos fijos (a diferencia de los equipos eventuales que se forman en cada proyecto de libro) conformados por un editor (máximo responsable por la edición del libro), un corrector (en caso de que participe), un diseñador y un diagramador. Esta propuesta posibilitaría organizar más eficazmente la producción de los libros, a la vez que los editores tomarían más consciencia sobre el importante papel que desempeñan y la gran responsabilidad que poseen en el proceso productivo.
2. En lo posible, se propone que el subproceso Diseño comience a transcurrir paralelamente al subproceso Redacción. Se deben tener en cuenta para ello los cronogramas de edición de los libros y la disponibilidad de los recursos humanos. Esta propuesta pudiera acortar los tiempos de entrega de los libros editados.

## Elementos que se adicionan en cada subproceso

Se propone adicionar o cambiar determinados elementos de los subprocesos claves de la editorial con el fin de mejorar el proceso de edición y su control. Entre los elementos más importantes a mencionar están los siguientes:

Deberá concluirse la elaboración de la Carta de estilo, para que a través de ella se pauten las características estéticas, funcionales, gráficas y formales del trabajo editorial que permita unificar los criterios de trabajo de los diferentes grupos y se logre fortalecer la identidad.

Constituirá un nuevo elemento de salida del subproceso de Redacción la nota de contracubierta en formato digital. Esto agilizará las actividades del subproceso Diseño y se evitará la introducción de errores por parte de los diseñadores. Evitará la demora de la realización de las cubiertas y por consiguiente de la entrega del Arte Final.

Se adelanta el paso de la creación del boceto de cubierta para que sea presentado junto con la propuesta de *dummy*. Se propone con esta mejora adelantar el paso de diseño de cubierta y la aprobación del autor, que normalmente se hace cuando el libro está prácticamente editado entre los pasos de “Corrección de correcciones” y “Cierre”, con lo cual se eliminan las demoras en la entrega del Arte Final a última hora.

Se elimina una de las correcciones. A partir de la experiencia de todos los técnicos y especialistas reunidos, se concluyó dejar solamente tres correcciones. La práctica permitió constatar que si el original cumplía con todos los requisitos de entrega de la institución y desde el inicio los técnicos trabajan con seriedad, eficacia y calidad, posteriormente el libro se lograba terminar en tres correcciones.

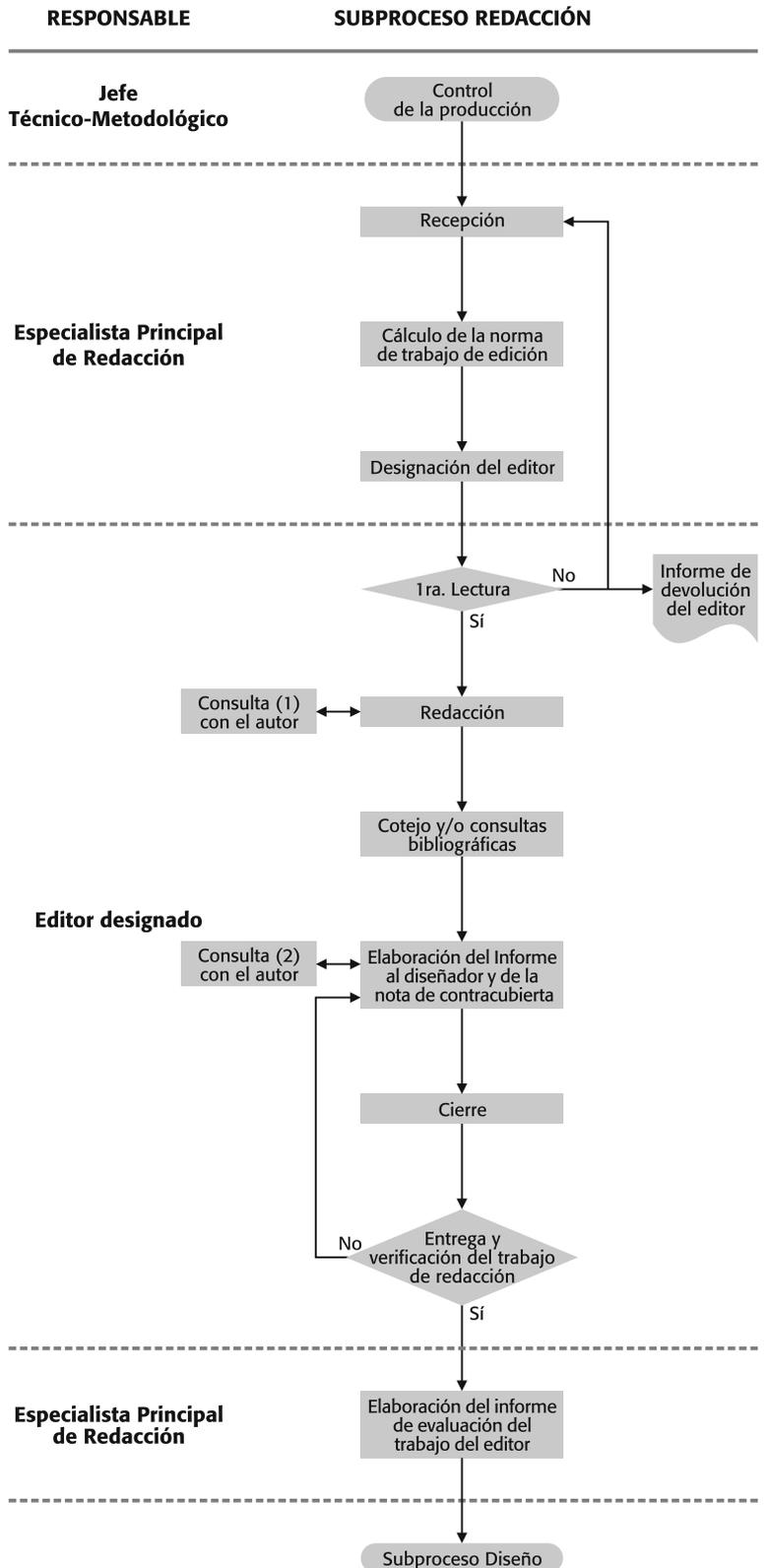
Se imprimirán dos copias de la cubierta y de la página legal con el objetivo de dejar una copia de cada una de ellas en el expediente del libro. Se considera que esa información es de vital importancia para ser archivada. En ambos casos se imprimirán con los metadatos de los archivos digitales (fecha y hora) de manera que puedan ser vinculadas acertadamente las versiones digitales con las impresas sin el temor de que alguna no sea la versión finalmente aprobada.

Mantener una copia de los libros editados en la Unidad Empresarial de Base Editorial, además de la que se guarda en la Dirección Técnico-Productivo, ha sido siempre un anhelo de la editorial. Se resolvió comenzar a grabar los libros que se editen en dos CD o DVD con vista a dejar una copia en la editorial, considerando las siguientes razones: Necesidad de que existan más copias de los libros editados debido a lo vulnerables que resultan ser los medios de almacenamientos tecnológicos como discos duros o CD. La necesidad de mantener sus propias salvadas para lograr tener un inmediato acceso a ellas en caso de ser necesario. Los planes casi inmediatos de la entidad de insertarse en el mundo del libro digital.

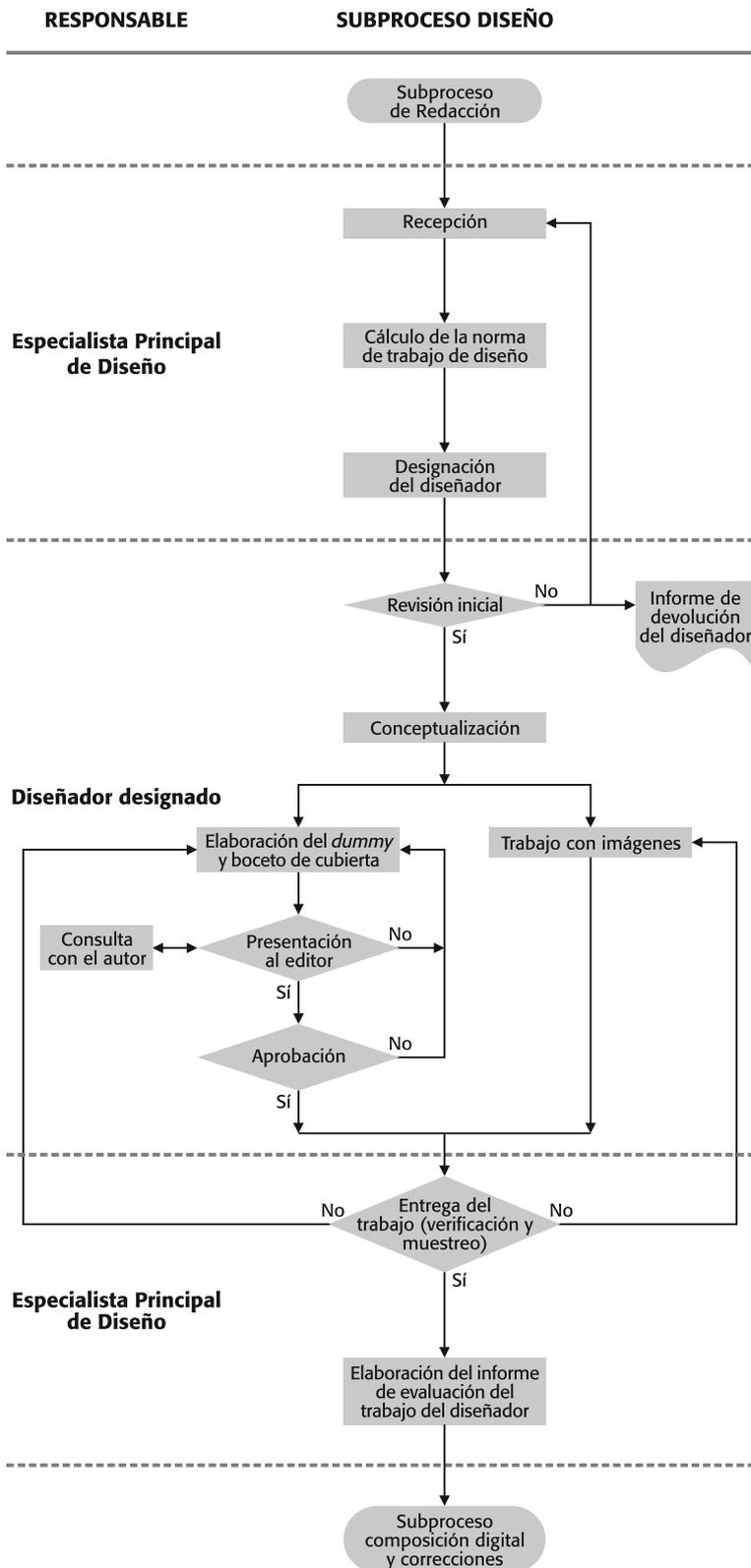
La Ficha Técnica en formato digital será incluida en el CD que quedará en la editorial y permitirá un rápido acceso a la información que sobre los libros se exponen en el catálogo. Además de facilitar el trabajo de la persona encargada de esta actividad.

Algunas propuestas de mejoras se pueden ver señaladas en los flujogramas (figuras 2, 3 y 4) y en las fichas de proceso (Fichas 1, 2 y 3) que se obtuvieron como resultado de esta investigación.

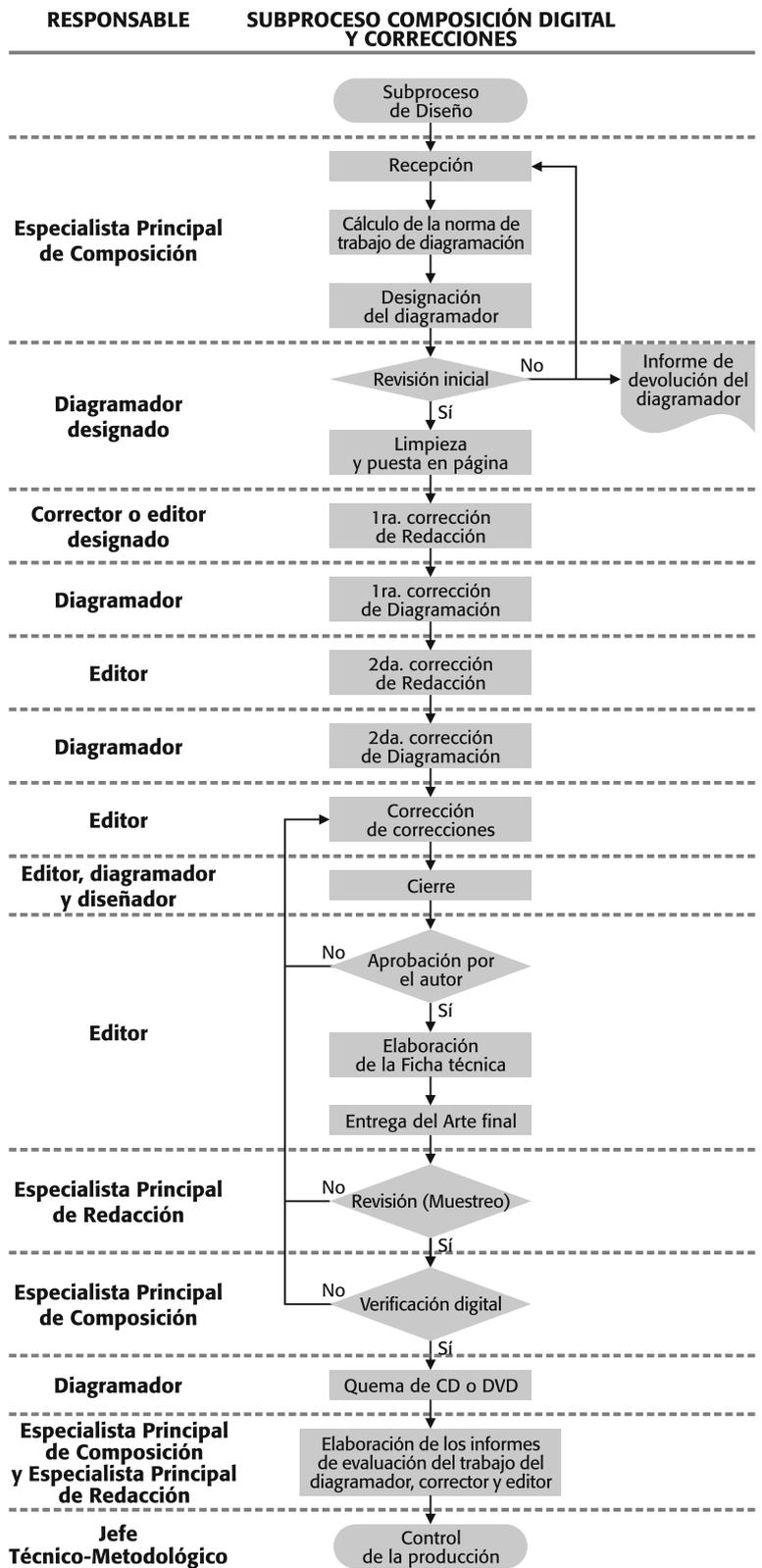
**Figura 2. Flujograma del subproceso Redacción con propuestas de mejora.**



**Figura 3. Flujograma del subproceso Diseño con propuestas de mejora.**



**Figura 4. Flujograma del subproceso Composición digital y correcciones con propuestas de mejora.**



**Tabla 1: Ficha de proceso 1.**

**Subproceso Redacción con propuestas de mejoras.**

Editorial Felix Varela	Subproceso Redacción	FPE-01
<i>Responsable:</i> Especialista Principal de Redacción.		
<i>Participantes:</i> Editor designado y el autor.		
<b>Objetivos del proceso</b>	Detectar en el original los errores y señalar las correcciones y cambios necesarios: ortográficos, gramaticales, de estilo y redacción; a fin de que dicho original cumpla las normas editoriales establecidas y garantizar de ese modo la satisfacción de las necesidades y expectativas de los lectores.	
<b>Recursos necesarios</b>	PC, softwares específicos, impresora, papel, materiales simples de oficina (bolígrafos, lápices, goma de borrar, marcadores de texto), correo electrónico, internet, diccionarios.	
<b>Elementos de entrada</b>	- Original impreso. - Expediente del libro con el documento Orden de Trabajo y los datos y el CV del autor.	
<b>Elementos de salida</b>	- Original impreso con los cambios a realizar señalados por el editor. - Informe al diseñador. - Nota de contracubierta en formato digital. - Informe de evaluación del trabajo del editor.	
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	- PPE 01 Procedimiento de Redacción. - Carta estilo. - NC 1:2005 Edición de publicaciones no periódicas: requisitos generales. - Documento para el cálculo de la norma de trabajo de edición. - Requisitos del informe al diseñador.	
<b>Procesos relacionados</b>	- Diseño. - Composición digital y correcciones.	
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia</b>	- Cumplimiento del cronograma del proceso de edición. - Cumplimiento de las normas de trabajo de redacción. - Elaboración correcta de la documentación del proceso: informe al diseñador y nota de contracubierta. - Conformidad del Especialista Principal de Redacción.	
<b>Versión 01</b>	<b>Fecha: 29 de abril de 2012</b>	

**Propuestas de mejora a largo plazo**

Se propone la incorporación progresiva de las nuevas tecnologías en el subproceso de Redacción para que los editores inicien las correcciones de estilo de los libros en la versión digital, con la utilización del editor Microsoft Office Word (Word). Esta propuesta engendra perfeccionamiento y traería consigo ventajas a los editores, al proceso productivo y, en definitiva, a la editorial como un todo. Pero es preciso que venga aparejado de un cambio de mentalidad por parte de los editores que les permita aceptar en su trabajo el desarrollo tecnológico y capacitarse en función de ello. También se necesitaría un cambio de mentalidad por parte de la administración, pues para tales propósitos la EEPFV tendría que realizar aportes tecnológicos, al uso y acceso a correo electrónico, a Intranet e Internet que les pueda aportar información necesaria y, a los diccionarios digitales, estos recursos deben llegar por necesidad junto a este cambio.

**Tabla 2: Ficha de proceso 2.**  
**Subproceso Diseño con propuestas de mejoras.**

<b>Editorial</b> <b>Felix Varela</b>	<b>Subproceso Diseño</b>	<b>FPE-02</b>
<b>Objetivos del proceso</b>	<p><i>Responsable:</i> Especialista Principal de Diseño.  <i>Participantes:</i> Diseñador designado, el editor a cargo, el Especialista Principal de Diagramación y el autor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el diseño gráfico del libro a partir de la elaboración del <i>dummy</i> y el boceto de cubierta, garantizando con estos:</li> <li>- La seguridad y el confort de la lectura.</li> <li>- Una idea clara del contenido (cubierta).</li> <li>- Procesar las imágenes de modo tal que se garantice la calidad del futuro impreso.</li> </ul>	
<b>Recursos necesarios</b>	<p>PC, softwares específicos, impresora, escáner, papel, materiales simples de oficina (bolígrafos, lápices, goma de borrar, marcadores de texto), correo electrónico, internet, diccionarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Original en formato digital.</li> <li>- Original impreso con los cambios a realizar señalados por el editor.</li> </ul>	
<b>Elementos de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imágenes sin procesar.</li> <li>- Informe al diseñador.</li> <li>- Documento Orden de Trabajo.</li> <li>- Nota de contracubierta en formato digital.</li> </ul>	
<b>Elementos de salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Dummy</i> aprobado por autor y editor.</li> <li>- Boceto de cubierta, portada y portadilla aprobado por autor y editor.</li> <li>- Imágenes arregladas.</li> <li>- Informe de evaluación del trabajo del diseñador.</li> </ul>	
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PPE 02 Procedimiento de Diseño.</li> <li>- Carta de estilo.</li> <li>- NC 1:2005 Edición de publicaciones no periódicas: requisitos generales.</li> <li>- Requisitos y formato del <i>dummy</i>.</li> <li>- Documento para el cálculo de la norma de trabajo de diseño.</li> </ul>	
<b>Procesos relacionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción.</li> <li>- Composición digital y correcciones.</li> </ul>	
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento del cronograma del proceso de edición.</li> <li>- Cumplimiento de las normas de trabajo de diseño.</li> <li>- Elaboración correcta de la documentación del proceso: (según Carta de estilo): <i>dummy</i> y boceto de cubierta.</li> <li>- No más del 5% de imágenes rechazadas por diagramación.</li> <li>- Conformidad del Especialista Principal de Diseño.</li> </ul>	
<b>Versión 01</b>	<b>Fecha: 29 de abril de 2012</b>	

**Tabla 3: Ficha de proceso 3. Subproceso Composición digital y correcciones con propuestas de mejoras.**

<b>Editorial</b> <b>Felix Varela</b>	<b>Subproceso Composición digital y correcciones</b>	<b>FPE-03</b>
	<p><i>Responsable:</i> Especialista Principal de Diseño y Especialista Principal de Diagramación.</p> <p><i>Participantes:</i> Diagramador designado, el corrector designado, el editor a cargo, el diseñador designado y el autor.</p>	
<b>Objetivos del proceso</b>	<p>Realización de los cambios definidos por el editor y la aplicación del diseño interior del libro definidos en el dummy y referidos a formato, tipografía, imágenes, tablas, ecuaciones y otros componentes, con el fin de obtener un Arte Final acorde a las especificaciones definidas y a los objetivos de calidad trazados.</p>	
<b>Recursos necesarios</b>	<p>PC, softwares específicos, impresora, quemador CD/DVD, discos (CD/DVD), papel, materiales simples de oficina (bolígrafos, lápices, goma de borrar, marcadores de texto), correo electrónico, internet, diccionarios.</p>	
<b>Elementos de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Original en formato digital.</li> <li>- Original impreso con los cambios a realizar señalados por el editor.</li> <li>- Figuras corregidas.</li> <li>- <i>Dummy</i>.</li> <li>- Documento Orden de Trabajo.</li> </ul>	
<b>Elementos de salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arte Final en formato digital soportado en CD o DVD (dos copias).</li> <li>- Arte Final impreso (dos copias de la cubierta y de la página legal).</li> <li>- Ficha técnica en formato digital e impreso.</li> <li>- Informes de evaluación del diagramador, editor y corrector.</li> <li>- PPE 03 Procedimiento de Composición digital y correcciones.</li> </ul>	
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta de estilo.</li> <li>- NC 1:2005 Edición de publicaciones no periódicas: requisitos generales.</li> <li>- Documento para el cálculo de la norma del trabajo de diagramación.</li> <li>- Requisitos técnicos del Arte Final.</li> <li>- Requisitos de la Ficha técnica.</li> </ul>	
<b>Procesos relacionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción.</li> <li>- Diseño.</li> </ul>	
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento del cronograma del proceso de edición.</li> <li>- Cumplimiento de las normas de trabajo de diagramación y corrección (no más de las tres correcciones previstas).</li> <li>- Cumplimiento 100% de los requisitos técnicos del Arte Final.</li> <li>- No más del 1% del libro con problemas detectados en el muestreo.</li> <li>- Conformidad del Especialista Principal de Composición.</li> <li>- Conformidad del Especialista Principal de Redacción.</li> </ul>	
<b>Versión 01</b>	<b>Fecha: 29 de abril de 2012</b>	

## Conclusiones

A partir del diagnóstico realizado a la Editorial Universitaria Félix Varela se conoció que dicha institución no cuenta con un enfoque de gestión basada en procesos, que sus trabajadores desconocen la existencia de clientes y proveedores internos y que en ocasiones tienden a confundir los externos. No obstante, cuenta con una dirección reconocida por los trabajadores como líder y con recursos humanos motivados con el trabajo que desempeñan; aspectos imprescindibles

cuando se quiere implantar algún sistema de gestión, pues precisamente desde los líderes comienza este proceso hasta ser aceptado e incorporado por el resto del personal.

El desarrollo de los dos primeros pasos de la Guía para una gestión basada en procesos del IAT permitió identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la Empresa Editorial-Poligráfica Félix Varela, así como los subprocesos operativos de la Unidad Empresarial de Base Editorial (Redacción, Diseño y Composición digital y correcciones), los cuales fueron representados gráficamente en diagramas de flujo y descritos a través de fichas de proceso. Con el auxilio de la técnica de grupo Tormenta de ideas se detectaron deficiencias y se propusieron mejoras a los procesos.

Se manifestaron algunas diferencias significativas al verificar la correspondencia entre los procesos descritos y representados en la editorial Félix Varela y los procesos genéricos investigados en las editoriales. A partir de este análisis se pudo conocer que la diferencia más reveladora es precisamente aquella donde el empleo de las nuevas tecnologías, en el subproceso Redacción, rompe esquemas tradicionales y obliga a los editores a adaptarse a los cambios del ambiente siguiendo el rumbo que el desarrollo de la humanidad les impone.

Los pasos desarrollados en el transcurso de la investigación y los resultados obtenidos permitieron realizar propuestas de mejoras a los procesos claves de la Editorial Universitaria Félix Varela. Todo ello constituye un punto de partida hacia la gestión de sus procesos y la obtención de mayores y mejores resultados. ■

Recibido: mayo de 2013

Aceptado: julio de 2013

## Bibliografía

Aiteco Consultores, S. L. Gestión de Procesos. Recuperado 10 de febrero de 2012, desde <http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>

Bello Canto, S. S. (2011). Ciencias y Edición. Impronta y avatares científicos en la edición. En *Memorias de la Feria Internacional del Libro (20 años)*. La Habana: Instituto Cubano del Libro.

Castillo, I. d., León, A., Souto, L., Rodríguez, G., & Cruz, T. (2012). *Compilación de artículos y materiales varios. Gestión*

*de Recursos Humanos. Casos cubanos*. La Habana: Félix Varela.

Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). Guía para una gestión basada en procesos [Electronic Version]. Recuperado 14 de octubre de 2011 desde <http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guigestionprocesos.pdf>.

NC ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario, (2005).

NC ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos, (2008).

NC ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización-Enfoque de Gestión de la Calidad, (2009).

Observatorio Cubano del Libro y la Lectura. (2010). *Resumen Estadístico*. La Habana: Instituto Cubano del Libro.

Rama, C., Uribe, R., & De Sagastizábal, L. (2006). *Las Editoriales Universitarias en América Latina*. Colombia y Venezuela: Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina e Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina.