Universidad Nacional de Rosario

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RRII
LICENCIATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

Aportes para la Transformación Digital de UNR Editora

Trabajo Integrador Final

Silvina Cazeneuve
Griselda Ríos Artacho
Gustavo Nuñez

Índice del Documento

1. **Introducción (Pág. 3)**
2. **Problema de Investigación (Pág. 3)**
3. **Pregunta de Investigación (Pág. 3)**
4. **Objetivo General (Pág. 3)**
5. **Objetivos Específicos (Pág. 4)**
6. **Justificación (Pág. 4)**
7. **Marco conceptual general: Transformación digital en organizaciones (Pág. 5)**
    - **7.1.1 Concepto de transformación digital: más allá de la digitalización (Pág. 5)**
    - **7.1.2. El Modelo TOE como marco analítico integrador (Pág. 5)**
    - **7.1.3. Cambio organizacional en instituciones públicas universitarias (Pág. 5)**
    - **7.2 Industria editorial en la era digital (Pág. 6)**
        - **7.2.1 Reconfiguraciones de la cadena de valor editorial (Pág. 6)**
        - **7.2.2. Materialidad del texto vs. materialidad del soporte (Pág. 6)**
        - **7.2.4 De la sociedad industrial a la sociedad red (Pág. 7)**
    - **7.3. Especificidades de la edición universitaria pública (Pág. 8)**
        - **7.3.1. Misión de extensión universitaria y democratización del conocimiento (Pág. 8)**
        - **7.3.2. Editoriales universitarias argentinas: contexto e identidad institucional (Pág. 8)**
    - **7.4. Tres dimensiones de la transformación digital editorial (Pág. 9)**
        - **7.4.1. Dimensión tecnológica: infraestructura digital, IA, plataformas y formatos (Pág. 9)**
        - **7.4.2. Dimensión organizacional: competencias digitales, gestión del cambio y resistencia (Pág. 10)**
        - **7.4.3. Dimensión del entorno: redes institucionales, políticas de acceso abierto y marco regulatorio (Pág. 10)**
        - **7.4.4. Interdependencias entre dimensiones (Pág. 11)**
    - **7.5. Hacia una transformación digital reflexiva y contextual (Pág. 12)**
8. **Estrategia Metodológica de Investigación (Pág. 12)**
9. **Ejes Temáticos (Pág. 13)**
    - **9.1 Eje 1: Perspectiva Tecnológica (Pág. 13)**
        - **Introducción al eje tecnológico (Pág. 18)**
        - **9.1.1 Gestión de datos y plataformas digitales (Pág. 19)**
        - **9.1.2 Automatización e Inteligencia Artificial (Pág. 20)**
        - **9.1.3 Implicancias para UNR Editora (Pág. 21)**
        - **9.1.4 Conclusión del eje tecnológico (Pág. 23)**
    - **9.2 Eje 2: Gestión del Talento (Pág. 24)**
        - **Introducción (Pág. 24)**
        - **9.2.1 Competencias digitales en el sector editorial (Pág. 24)**
        - **9.2.2 Experiencias de capacitación y transformación digital (Pág. 26)**
        - **9.2.3 Redes Institucionales en la formación profesional (Pág. 28)**
        - **9.2.4 Análisis comparativo y adaptabilidad al contexto UNR (Pág. 28)**
        - **9.2.5 Gestión del cambio organizacional (Pág. 30)**
    - **9.3 Eje 3: Modelos de Negocio (Pág. 31)**
        - **9.3.1. Introducción: Comercialización y Sostenibilidad (Pág. 31)**
        - **9.3.2. Metodología de Análisis del Eje Comercial (Pág. 31)**

- **9.3.3. Análisis Comparativo de Estrategias de Comercialización Digital (Pág. 32)**
- **9.3.4. Lineamientos sobre Sostenibilidad Económica (Pág. 35)**
- **9.3.5. Síntesis Evaluativa: Posicionamiento de UNR Editora (Pág. 39)**
- **9.3.6. Lineamientos Estratégicos para Transformación Digital Comercial (Pág. 40)**
- **9.3.7. Conclusiones del Eje (Pág. 42)**

10. Conclusiones Generales (Pág. 43)
11. Anexo Entrevistas (Pág. 45)
12. Matriz de Sistematización (Pág. 51)
13. Hallazgos significativos (Pág. 54)
14. Bibliografía (Pág. 56)

1. Introducción

La historia del libro constituye un proceso de transformaciones materiales y culturales que atraviesa diferentes civilizaciones: desde las tablillas cuneiformes mesopotámicas y los rollos de papiro, pasando por el códice medieval, hasta la actual revolución digital. Cada una de estas transiciones no solo modificó el soporte físico del libro, sino que reconfiguró las prácticas de lectura, producción y circulación del conocimiento. Esta transformación, predominante en diversas industrias durante las últimas décadas, interpela directamente al sector editorial académico y, particularmente, a las editoriales universitarias públicas argentinas. En este contexto, la editorial de la Universidad Nacional de Rosario enfrenta la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos para mantenerse relevante y competitiva. Esta transformación, además de implicar una serie de desafíos y oportunidades que requieren una profunda investigación para ser comprendidos y abordados adecuadamente, es en todo caso, urgente y crítica (Elea Giménez Toledo, 2022).

2. Problema de Investigación

La transformación digital representa un desafío estructural para las editoriales universitarias públicas argentinas. La Editorial de la Universidad Nacional de Rosario (UNR Editora), creada en 1968, enfrenta actualmente la necesidad de adaptarse al ecosistema digital contemporáneo para cumplir efectivamente su misión de extensión universitaria y democratización del conocimiento en un contexto donde la producción, circulación y apropiación del saber académico han sido profundamente reconfiguradas por tecnologías digitales.

Esta problemática se manifiesta en tres dimensiones críticas e interrelacionadas:

- Infraestructura Tecnológica.
- Modelos de Negocio.
- Capacitación y Gestión del Talento.

En primer lugar, la Infraestructura Tecnológica requiere una modernización urgente para sostener la producción y distribución en formatos digitales. En segundo lugar, se impone la redefinición de los Modelos de Negocio, buscando un equilibrio viable entre la sostenibilidad económica y el acceso abierto, inherente a su naturaleza pública. Finalmente, el eje de Capacitación y Gestión del Talento evidencia la necesidad de desarrollar nuevas competencias y reconfigurar los roles internos para operar eficazmente en este nuevo ecosistema. La falta de articulación estratégica entre estas tres dimensiones pone en riesgo la capacidad de la editorial para adaptarse de forma efectiva, comprometiendo así su rol como agente democratizador del conocimiento universitario en el siglo XXI.

3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las dimensiones tecnológicas, organizacionales y del entorno que configuran los procesos de transformación digital en editoriales universitarias públicas comparables, y qué lineamientos estratégicos pueden derivarse de su análisis para orientar decisiones institucionales en UNR Editora?"

4. Objetivo General

Analizar las condiciones actuales de la Editorial de la Universidad Nacional de Rosario y elaborar lineamientos estratégicos para su transformación digital, a partir del análisis documental y bibliográfico de experiencias en editoriales universitarias públicas, con el fin de identificar desafíos, oportunidades y mejores prácticas aplicables a su contexto institucional específico.

5. Objetivos Específicos

- ✓ Caracterizar la infraestructura tecnológica actual de UNR Editora mediante análisis documental, identificando brechas entre su estado presente y los requerimientos técnicos para la gestión editorial.
- ✓ Identificar oportunidades, riesgos éticos y desafíos regulatorios de la adopción de soluciones tecnológicas en editoriales académicas, con énfasis en contextos de recursos limitados como UNR Editora.
- ✓ Examinar aplicaciones de inteligencia artificial en la cadena editorial (generación de contenido, revisión, producción, distribución) mediante el análisis de casos documentados en editoriales iberoamericanas.
- ✓ Identificar las competencias digitales requeridas para los diferentes roles del proceso editorial contemporáneo mediante el análisis de perfiles profesionales y programas de capacitación del sector.
- ✓ Examinar estrategias de gestión del cambio y desarrollo de capacidades aplicadas en otras editoriales universitarias públicas.
- ✓ Analizar modelos de comercialización y distribución digital implementados por editoriales universitarias públicas argentinas.
- ✓ Identificar estrategias de sostenibilidad económica documentadas en experiencias de editoriales universitarias públicas.

6. Justificación

Respecto de la investigación de este Trabajo, resulta necesario el análisis de los retos y barreras a los que se enfrenta la Editorial UNR en su transformación digital

Este trabajo de investigación adopta un enfoque descriptivo-analítico basado exclusivamente en fuentes secundarias (documentación institucional, bibliografía especializada, estudios de caso publicados y análisis comparativo de editoriales pares), sin constituir una intervención directa en la institución. Los lineamientos resultantes buscan aportar conocimiento sistematizado que pueda servir como insumo para futuras decisiones institucionales sobre transformación digital en UNR Editora.

7. Marco conceptual general: Transformación digital en organizaciones

7.1.1 Concepto de transformación digital: más allá de la digitalización

La transformación digital constituye un fenómeno complejo que trasciende la simple adopción de tecnologías específicas para inscribirse en procesos profundos de reconfiguración organizacional. Westerman, Bonnet y McAfee (2014) conceptualizan la transformación digital como el proceso mediante el cual las organizaciones combinan capacidad digital (tecnología) con capacidad de liderazgo (gestión del cambio) para modificar sustancialmente sus modelos operativos, experiencias de usuario y propuestas de valor. Esta definición resulta crucial para distinguir transformación digital de mera digitalización: mientras la digitalización implica convertir procesos analógicos a formato digital manteniendo estructuras organizacionales previas, la transformación digital conlleva repensar fundamentalmente cómo la organización crea, distribuye y captura valor en ecosistemas digitales.

Dabrowska et al. (2022) argumentan que la transformación digital opera simultáneamente en múltiples niveles organizacionales —estratégico, operativo, cultural y estructural— generando tanto oportunidades de innovación como riesgos de profundización de desigualdades ya existentes. En el contexto de instituciones públicas como editoriales universitarias, esta transformación se torna considerablemente compleja al insertarse en organizaciones cuya lógica primordial no es comercial. Por el contrario, su razón de ser se centra en el cumplimiento de su misión académica y extensión del conocimiento. Por lo tanto, la transformación digital en estas instituciones no puede medirse únicamente por indicadores de eficiencia operativa o rentabilidad económica. Es imprescindible, además, considerar dimensiones claves como la democratización del acceso, la preservación de autonomía institucional y su contribución a los objetivos más amplios de política científica y cultural.

7.1.2. El Modelo TOE como marco analítico integrador

El presente trabajo adopta el Modelo TOE (Tecnología-Organización-Entorno) propuesto por Tornatzky y Fleischer (1990) como marco analítico para comprender los procesos de transformación digital en UNR Editora. Este modelo conceptualiza la adopción de innovaciones tecnológicas como resultado de la interacción entre tres dimensiones fundamentales:

La *dimensión tecnológica* comprende las características de las tecnologías disponibles, tanto aquellas ya implementadas en la organización como innovaciones emergentes relevantes para el sector. En el contexto editorial, esta dimensión incluye infraestructura de comercio electrónico, sistemas de gestión de contenidos digitales, formatos de publicación electrónica, plataformas de distribución digital, y tecnologías emergentes como inteligencia artificial aplicada a procesos editoriales. Las decisiones tecnológicas no son neutras: condicionan qué modelos organizacionales resultan viables, qué competencias del personal son requeridas, y qué estrategias comerciales pueden implementarse.

La *dimensión organizacional* abarca características estructurales, culturales y de recursos humanos que facilitan u obstaculizan procesos de transformación. Incluye políticas institucionales sobre acceso abierto y comercialización, estructuración del catálogo editorial, capacidades técnicas del personal, mecanismos de toma de decisiones, y cultura organizacional respecto de la innovación tecnológica. En editoriales universitarias públicas, esta dimensión resulta particularmente compleja dado que las decisiones estratégicas deben articularse con objetivos institucionales universitarios más amplios y, frecuentemente, con normativas que regulan autonomía de gestión de unidades dependientes.

La *dimensión del entorno* contempla factores externos que condicionan opciones estratégicas de la organización sin que esta los controle directamente. Comprende participación en redes académicas como REUN (Red de Editoriales Universitarias Nacionales) o CatáLat (Catálogo Latinoamericano de Editoriales Universitarias), posicionamiento competitivo frente a otras editoriales y actores comerciales del sector, marco regulatorio de políticas de ciencia abierta, expectativas de comunidades académicas respecto a accesibilidad de publicaciones científicas, y disponibilidad de financiamiento externo para procesos de modernización tecnológica.

La principal ventaja analítica del Modelo TOE reside en su perspectiva sistémica: permite comprender la transformación digital no como resultado determinista de disponibilidad tecnológica, ni como consecuencia exclusiva de decisiones organizacionales internas, sino como proceso emergente de interacciones complejas entre capacidades tecnológicas, configuraciones organizacionales y condicionantes del entorno institucional. Esta perspectiva resulta particularmente valiosa para identificar barreras a la transformación digital: frecuentemente, limitaciones aparentemente tecnológicas responden en realidad a restricciones organizacionales o del entorno que deben abordarse mediante estrategias no exclusivamente técnicas.

7.1.3. Cambio organizacional en instituciones públicas universitarias

La gestión del cambio organizacional en instituciones públicas presenta características específicas que la distinguen de procesos equivalentes en organizaciones privadas comerciales. Kotter (2012) propone un modelo de ocho pasos para conducir transformaciones organizacionales exitosas que resulta conceptualmente útil, aunque requiere adaptaciones contextuales para su aplicación en universidades públicas. Los pasos fundamentales incluyen: crear sentido de urgencia comunicando necesidad de transformación, formar coaliciones orientadoras que incluyan tanto directivos como referentes técnicos del personal, desarrollar visión estratégica clara, comunicar consistentemente esa visión, eliminar obstáculos y empoderar al personal, generar logros tempranos visibles, consolidar mejoras, y anclar cambios en cultura organizacional.

Sin embargo, la implementación de estos principios en editoriales universitarias enfrenta desafíos específicos. Pardo del Val y Martínez Fuentes (2003) identifican tres tipos principales de resistencia al cambio organizacional: resistencia racional (cuando el personal percibe pérdida legítima de control, estatus o valor de su conocimiento tradicional), resistencia emocional (respuesta psicológica ante

incertidumbre y necesidad de aprender nuevas competencias), y resistencia política (temor a pérdida de poder o influencia en estructura organizacional redefinida). En editoriales con personal altamente especializado en métodos tradicionales desarrollados durante décadas, esta resistencia es considerada como respuesta ante transformaciones que cuestionan el conocimiento técnico acumulado.

Thompson (2010) documenta cómo los profesionales del sector editorial desarrollan cierta simbiosis profunda con el objeto libro físico, convirtiendo a la digitalización en un proceso que trasciende el mero aprendizaje instrumental de herramientas, para reconfigurar su identidad profesional. Esta dimensión identitaria del cambio organizacional requiere estrategias de gestión que reconozcan la legitimidad de preocupaciones del personal, que involucren activamente a los trabajadores en el diseño de procesos de transformación, y construyan una visión compartida que articule la preservación de valores profesionales fundamentales con la adopción de nuevas capacidades técnicas.

7.2 Industria editorial en la era digital

7.2.1 Reconfiguraciones de la cadena de valor editorial

La transformación digital ha reconfigurado profundamente la cadena de valor de la industria editorial, modificando las relaciones entre autores, editores, distribuidores y lectores. Thompson (2012) caracteriza esta transformación como silenciosa pero radical, donde la digitalización no constituye un simple cambio de soporte sino un replanteo acerca de quién controla la producción, distribución y acceso al conocimiento.

En el modelo editorial tradicional, basado en soporte impreso, la cadena de valor presentaba una estructura lineal relativamente estable: los autores generaban manuscritos, las editoriales realizaban selección y procesamiento editorial (corrección, diseño, impresión), los distribuidores físicos intermediaban entre editoriales y puntos de venta, y los lectores accedían a libros mediante compra en librerías o bibliotecas. Esta estructura otorgaba a las editoriales un poder significativo como gatekeepers que controlaban qué contenidos alcanzaban la distribución masiva, mientras los distribuidores y librerías capturaban márgenes sustanciales por funciones logísticas de intermediación física.

La digitalización ha introducido disrupciones en cada etapa de esta cadena. Cordón García et al. (2013) identifican tres transformaciones fundamentales: desintermediación (posibilidad de autores de publicar directamente sin mediación editorial tradicional mediante plataformas de auto publicación), reintermediación (emergencia de nuevos intermediarios digitales como Amazon, Google o Apple que controlan infraestructura tecnológica de distribución), y fragmentación de funciones editoriales (separación de tareas tradicionalmente integradas en editoriales, como corrección, diseño, marketing y distribución, que pueden ahora subcontratarse especializadamente).

Para las editoriales universitarias, estas transformaciones generan tanto amenazas como oportunidades. La reducción de costos marginales de reproducción digital permite mantener catálogos extensos disponibles sin inversión en inventarios físicos, algo particularmente valioso para publicaciones académicas especializadas con demandas reducidas pero sostenidas. Sin embargo, la dependencia de plataformas tecnológicas controladas por corporaciones comerciales introduce vulnerabilidad estratégica: las editoriales que adoptan estas plataformas quedan subordinadas a decisiones comerciales de terceros que pueden modificar unilateralmente términos de servicio o estructuras de comisiones.

7.2.2. Materialidad del texto vs. materialidad del soporte

Roger Chartier (2001) desarrolla un marco conceptual fundamental para comprender las transformaciones digitales en prácticas culturales de producción y recepción de textos. Chartier distingue entre materialidad del texto (estructura retórica, organización discursiva, relaciones entre partes) y materialidad del soporte (objeto físico que porta el texto: rollo de papiro, códice impreso,

pantalla digital). Mientras otras formas tradicionales del libro mantuvieron relativamente estable la relación entre estas dos materialidades durante siglos, la digitalización las disocia radicalmente.

En el entorno digital, sostiene Chartier, el texto se torna maleable, navegable e hipertextual. Los lectores adquieren capacidades inéditas de manipulación del contenido: pueden buscar términos específicos, reorganizar secuencias de lectura mediante hipervínculos, copiar fragmentos, y modificar presentación visual del texto (tipografía, interlineado, color de fondo). Esta transferencia de poder desde el editor hacia el lector constituye una transformación profunda en prácticas culturales de significación del texto, cuestionando roles tradicionales de autoridad editorial en determinación de forma definitiva de las obras.

Sin embargo, Chartier también advierte sobre riesgos de esta fluidez textual. La pregunta central que plantea es: "¿Cómo se puede en la cultura digital, no únicamente mantener, sino hacer visible para los lectores este criterio de coherencia, de identidad que llamamos libro?" (2001, p. 14). La incertidumbre de lectores acostumbrados a una relación inmediata entre género textual y materialidad del objeto libro genera ansiedades respecto de la estabilidad, autenticidad y autoría en entornos digitales donde las fronteras entre versiones, ediciones y apropiaciones son difusas.

Para las editoriales universitarias, esta problemática adquiere relevancia particular dado que las publicaciones académicas requieren atribución precisa de autoría, citación rigurosa de fuentes, y preservación de integridad textual a largo plazo. Las soluciones tecnológicas como identificadores persistentes (DOI), sistemas de versiones y tecnologías de blockchain para certificación de autenticidad, responden a estas necesidades, aunque su implementación efectiva requiere capacidades técnicas y recursos que no todas las instituciones poseen.

7.2.4 De la sociedad industrial a la sociedad red

Manuel Castells (1996, 2001, 2015) proporciona un marco sociológico amplio para comprender transformaciones digitales como parte de una transición histórica de la sociedad industrial a la sociedad red. Castells argumenta que la digitalización y la interconectividad global han creado una nueva forma de organización social caracterizada por el predominio de redes como estructura fundamental de producción, circulación y apropiación del conocimiento.

Manuel Castells argumenta que, en la sociedad red, la información y el conocimiento se consolidan como los recursos económicos centrales, relegando parcialmente la importancia que históricamente tuvieron el capital físico y el trabajo industrial. En consecuencia, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) no deberían verse simplemente como herramientas técnicas, sino más bien como infraestructuras que reconfiguran activamente las relaciones sociales, económicas y culturales. Por lo tanto, la velocidad con la que circula la información, la capacidad de procesar enormes volúmenes de datos y la conectividad global sin precedentes son factores que modifican sustancialmente las dinámicas de poder, los métodos de creación de valor y el acceso a oportunidades.

Para la industria editorial, estas transformaciones significan que los libros digitales no constituyen una mera evolución del formato impreso, sino más bien una incorporación a ecosistemas de conocimiento globales. En estos entornos, la información puede compartirse y trabajarse de forma colaborativa a una escala masiva. En este escenario, las editoriales universitarias se encuentran ante una decisión estratégica crucial: tienen la oportunidad de posicionarse como nodos esenciales dentro de las redes académicas globales de producción y circulación de conocimiento. De lo contrario, corren el riesgo de quedar marginadas si persisten en operar exclusivamente bajo lógicas de distribución local y soporte físico.

No obstante, Castells también nos advierte que la sociedad red dista de ser una utopía igualitaria: de hecho, reproduce y, a menudo, amplifica las desigualdades estructurales ya existentes. El acceso desigual a la infraestructura tecnológica, a las competencias digitales y a la capacidad de procesamiento de información provoca nuevas formas de exclusión. Por consiguiente, para las editoriales universitarias públicas de Latinoamérica, esta realidad implica una tensión constante: por un lado, está el potencial de democratización del conocimiento que ofrece el acceso digital; por el

otro, existe el riesgo inminente de profundizar las brechas entre aquellas instituciones que poseen mayores recursos tecnológicos y aquellas de menor escala situadas en regiones periféricas.

7.3. Especificidades de la edición universitaria pública

7.3.1. Misión de extensión universitaria y democratización del conocimiento

Las editoriales universitarias públicas argentinas no deben ser consideradas como emprendimientos comerciales tradicionales, sino más bien como herramientas esenciales para cumplir con la misión de extensión universitaria, la cual constituye la tercera función sustantiva de estas instituciones, junto con la docencia y la investigación.

Precisamente esta identidad institucional, tal como documenta Parada (2015), significa que los objetivos editoriales van más allá de las lógicas de rentabilidad económica para enmarcarse en compromisos más amplios: la democratización del conocimiento, la preservación del patrimonio intelectual universitario, y la facilitación del acceso al saber científico para aquellas comunidades que el mercado editorial convencional no atiende de forma adecuada.

La función de extensión universitaria, constitutiva de universidades públicas latinoamericanas desde la Reforma Universitaria de 1918, implica responsabilidad institucional de las universidades de vincular el conocimiento académico científico con necesidades sociales, contribuir como respuesta a problemas comunitarios, y garantizar que los beneficios de la producción científica alcancen sectores amplios de la sociedad. Las editoriales universitarias operan como canales privilegiados para cumplir esta función: mediante publicación y distribución accesible de investigaciones, ensayos y obras de divulgación científica, las universidades extienden su impacto más allá de comunidades académicas estrictamente definidas.

Esta misión de extensión genera tensiones específicas en contextos de transformación digital. Por un lado, tecnologías digitales ofrecen oportunidades sin precedentes de ampliación de alcance: publicaciones digitales pueden distribuirse globalmente con costos casi nulos, superando restricciones geográficas que limitaban históricamente la circulación de producción editorial universitaria regional. Por otro lado, la adopción de tecnologías digitales requiere inversiones significativas, instituciones con presupuestos limitados, enfrentan con dificultad, mientras modelos comerciales de distribución digital frecuentemente reproducen lógicas mercantiles que contradicen objetivos de democratización del conocimiento.

7.3.2. Editoriales universitarias argentinas: contexto e identidad institucional

La Editorial de la Universidad Nacional de Rosario (UNR Editora), creada en 1968, se inscribe en tradición de editoriales universitarias públicas argentinas con características históricas e institucionales específicas. Costa y De Sagastizábal (2016) documentan cómo estas editoriales agrupadas, desde 1995 en la Red de Editoriales de Universidades Nacionales (REUN), han desarrollado identidad sectorial específica respecto tanto de industria editorial comercial como de editoriales universitarias de otros contextos nacionales.

Las editoriales universitarias argentinas operan en el sistema universitario público con características particulares: gratuidad de estudios de grado y posgrado, autonomía institucional, cogobierno con participación de estudiantes y graduados y no docentes, y financiamiento predominantemente estatal con restricciones presupuestarias estructurales actualmente agravadas por recurrentes crisis económicas nacionales. Esta inscripción institucional genera tanto fortalezas como vulnerabilidades: por un lado, las editoriales universitarias cuentan con legitimidad académica significativa y acceso a producción intelectual de calidad generada por comunidades universitarias; por otro lado, enfrentan limitaciones de recursos para inversión en infraestructura tecnológica, dependencia de decisiones políticas sobre asignación presupuestaria, y frecuentemente personal reducido con múltiples funciones que dificulta especialización técnica.

La creación de la REUN constituyó un hito fundamental en la profesionalización del sector. Costa y De Sagastizábal (2016), consideran que la REUN facilitó el intercambio de experiencias, desarrollo

de capacitaciones compartidas, participación colectiva en ferias internacionales, y generación de interlocución sectorial con organismos de política científica y cultural. Sin embargo, la cooperación interinstitucional ha permanecido principalmente en niveles de intercambio de información y acciones de visibilización conjunta, con desarrollo limitado de infraestructuras tecnológicas compartidas o estrategias comerciales coordinadas que podrían generar economías de escala.

Sin embargo, el contexto específico de UNR Editora presenta características adicionales relevantes. La Universidad Nacional de Rosario mantiene producción académica de calidad en áreas diversas, generando base de contenidos potencial para actividad editorial sustantiva. Como es frecuente en instituciones de la región, la documentación pública disponible sobre estructura organizacional, presupuesto, y procesos internos de UNR Editora resulta limitada, dificultando análisis detallado de capacidades institucionales y restricciones específicas que enfrenta en procesos de transformación digital.

7.4. Tres dimensiones de la transformación digital editorial

Para comprender la transformación digital de UNR Editora, nuestro análisis la divide en tres áreas interconectadas que se influencian mutuamente: la tecnología, la organización y el contexto externo. Esta estructura (basada en el Modelo TOE) es una herramienta metodológica esencial para estudiar un fenómeno tan complejo, a pesar de que en la práctica estas dimensiones siempre actúan simultáneamente y en conjunto.

7.4.1. Dimensión tecnológica: infraestructura digital, IA, plataformas y formatos

La dimensión tecnológica abarca la totalidad de capacidades técnicas, sistemas informáticos, plataformas digitales y herramientas que hacen posible la producción, gestión y distribución editorial en entornos digitales. En este contexto, y como lo indican Dev y Osías (2020), la infraestructura digital actual ha pasado de ser una función meramente facilitadora a ser un recurso estratégico de vital importancia; de hecho, se ha convertido en un componente central de la ventaja competitiva de una organización.

En el contexto editorial universitario, esta dimensión incluye múltiples componentes interdependientes. La infraestructura de comercialización comprende plataformas de tienda virtual, carritos de compra, sistemas de procesamiento de pagos electrónicos, y mecanismos de gestión de usuarios. Los sistemas de gestión de contenidos digitales incluyen bases de datos de metadatos bibliográficos, sistemas de control de versiones de manuscritos, y herramientas de maquetación digital para producción de múltiples formatos (PDF, EPUB, HTML). Las plataformas de distribución abarcan tanto canales propios (sitios web institucionales) como integración con agregadores externos especializados en contenidos académicos (eLibro, Google Books, SciELO Libros) o marketplaces comerciales generalistas (Amazon, Mercado Libre).

Una dimensión tecnológica de relevancia creciente la constituye la inteligencia artificial aplicada a procesos editoriales. Como analizan Lumbreras y Rayón (2024), la IA no simplemente automatiza tareas existentes, sino que reorganiza fundamentalmente lógicas de toma de decisiones editorial, desde generación asistida de metadatos y resúmenes automáticos hasta sistemas de recomendación de contenidos basados en perfiles de usuarios y análisis predictivo de tendencias de demanda. Estas tecnologías presentan tanto oportunidades de eficiencia operativa como riesgos de sesgo algorítmico, dependencia tecnológica de proveedores corporativos, y dilemas éticos respecto de autoría y originalidad intelectual.

La adopción de tecnologías digitales por parte de las editoriales universitarias no debe entenderse como un proceso determinista en el que la mera disponibilidad tecnológica se traduce automáticamente en su implementación. Giménez Toledo y Del Arco Blanco (2022) han analizado la gran heterogeneidad en los grados de digitalización de las editoriales iberoamericanas. Esto refleja tanto las diferencias en los recursos disponibles como las distintas decisiones estratégicas sobre cómo priorizar las inversiones tecnológicas. Por lo tanto, para instituciones con presupuestos restringidos, como es el caso de UNR Editora, las decisiones tecnológicas exigen una evaluación minuciosa. Dicha evaluación debe sopesar los costos de implementación, las capacidades técnicas

requeridas para la operación y el mantenimiento, y, por supuesto, la coherencia de estas tecnologías con los objetivos institucionales más amplios.

7.4.2. Dimensión organizacional: competencias digitales, gestión del cambio y resistencia

La dimensión organizacional abarca el conjunto de capacidades humanas, estructuras institucionales, políticas internas y cultura organizacional que posibilitan o limitan la adopción efectiva de tecnologías digitales. Como postula Westerman et al. (2014), la transformación digital requiere tanto capacidad tecnológica como capacidad de liderazgo para gestionar un cambio organizacional: tecnología sin transformación de prácticas, roles y cultura institucional resulta en digitalización superficial sin impacto.

Las competencias digitales del personal editorial constituyen el componente central de esta dimensión. El Marco de Competencias Digitales para la Ciudadanía (DigComp 2.2, estructurado por Vuorikari et al. (2022), identifica cinco áreas de competencia digital: información y alfabetización informacional, comunicación y colaboración, creación de contenidos digitales, seguridad, y resolución de problemas. Sin embargo, como señala Cordón García (2013), las competencias editoriales digitales trascienden alfabetización digital básica para incluir capacidades específicas del sector: gestión de metadatos bibliográficos normalizados, comprensión de formatos de publicación digital y sus especificaciones técnicas, manejo de sistemas de gestión de contenidos editoriales, y capacidad de rediseñar flujos de trabajo tradicionales para entornos digitales.

La gestión del cambio organizacional adquiere relevancia particular en editoriales universitarias donde personal frecuentemente posee alta especialización en métodos tradicionales desarrollada durante décadas. Pardo del Val y Martínez Fuentes (2003) caracterizan la resistencia al cambio como respuesta a transformaciones que cuestionan el conocimiento técnico acumulado, generan incertidumbre sobre futuro profesional, y requieren inversión significativa en aprendizaje de nuevas competencias. Esta resistencia puede manifestarse como resistencia racional (percepción legítima de pérdida de valor del conocimiento tradicional), resistencia emocional (respuesta psicológica ante incertidumbre), o resistencia política (temor a pérdida de poder institucional).

Las estrategias de una gestión del cambio efectiva, según el modelo de Kotter (2012), requieren de una construcción de sentido de urgencia que comunique necesidad de transformación, formación de coaliciones orientadoras que incluyan tanto directivos como referentes técnicos del personal, desarrollo de visión estratégica compartida, comunicación consistente de esa visión, eliminación de obstáculos que dificultan participación del personal, generación de logros tempranos visibles que demuestren viabilidad del cambio, consolidación de mejoras, y anclaje de nuevas prácticas en cultura organizacional. La implementación de estos principios en editoriales universitarias requiere adaptaciones contextuales que reconozcan especificidades institucionales de universidades públicas, incluyendo tiempos institucionales frecuentemente lentos, necesidad de legitimación mediante órganos colegiados de gobierno, y restricciones presupuestarias que limitan capacidad de inversión en capacitación intensiva.

7.4.3. Dimensión del entorno: redes institucionales, políticas de acceso abierto y marco regulatorio

Las redes institucionales constituyen un componente fundamental de esta dimensión. Como sostienen Costa y De Sagastizábal (2016), la participación en REUN y en redes regionales como CatáLat facilitan el intercambio de experiencias, el desarrollo de capacitaciones compartidas, la visibilización colectiva del sector, y la construcción de interlocución con organismos de política pública. Sin embargo, la cooperación interinstitucional enfrenta obstáculos significativos: existe una heterogeneidad de capacidades técnicas y recursos entre editoriales participantes, dificultades de coordinación que requieren inversión de tiempo y recursos escasos, y tensiones potenciales entre colaboración sectorial y competencia por recursos o prestigio institucional.

Las políticas de acceso abierto constituyen un elemento cada vez más determinante del entorno institucional. La Recomendación sobre Ciencia Abierta de UNESCO (2020) establece principios globales que promueven el acceso libre e inmediato a publicaciones científicas financiadas con

fondos públicos, principios progresivamente adoptados por agencias de financiamiento de investigación que establecen requisitos de depósito en repositorios institucionales o publicación en revistas de acceso abierto como condición para otorgamiento de subsidios. Para editoriales universitarias, estas políticas generan tanto imperativos éticos (reconocimiento de derecho de comunidad a acceder libremente a conocimiento financiado públicamente) así como tensiones económicas (cuestionamiento de modelos comerciales tradicionales basados en venta de publicaciones).

El marco regulatorio específico para la edición digital sigue siendo fragmentario en el contexto argentino. Si bien existe una tendencia progresiva a nivel internacional hacia el establecimiento de normativas que regulen el uso de tecnologías digitales, la protección de datos personales y los derechos de autor en estos entornos, como señala Carretero (2024) respecto a la inteligencia artificial, la situación en Argentina es diferente. Sin embargo, la legislación específica sobre edición digital, el comercio electrónico de contenidos académicos y el uso de la IA en los procesos editoriales permanece incipiente. Esto genera un vacío normativo que deja a las editoriales universitarias sin orientaciones claras sobre la legalidad de ciertas prácticas o sobre los requisitos que deben cumplir.

Las comunidades académicas (investigadores, docentes, estudiantes y No docentes) son un factor clave del entorno, ya que esperan tener acceso abierto e inmediato a publicaciones científicas a través de repositorios o bases de datos. Sin embargo, esta expectativa choca a menudo con los modelos comerciales tradicionales de las editoriales. De hecho, la cultura del acceso abierto se ha fortalecido en Latinoamérica con plataformas como SciELO o Redalyc (como señalan Aguado López y Becerril García en 2016). Por consiguiente, la venta de contenidos académicos se topa con una resistencia que no es solo económica, sino también cultural e ideológica.

7.4.4. Interdependencias entre dimensiones

Si bien el análisis desagregado de estas tres dimensiones resulta metodológicamente útil, es fundamental reconocer que operan de manera profundamente entrelazada. Las decisiones tecnológicas (qué plataformas adoptar, qué formatos producir) condicionan directamente la dimensión organizacional al determinar qué competencias del personal son requeridas. Simultáneamente, capacidades organizacionales existentes limitan la viabilidad de adopción de ciertas tecnologías: una editorial sin personal con competencias técnicas específicas enfrentará dificultades para implementar producción de e-books en formato EPUB con estándares de accesibilidad, independientemente de disponibilidad tecnológica de herramientas necesarias.

La dimensión del entorno atraviesa transversalmente ambas dimensiones previas. Políticas de acceso abierto del entorno institucional condicionan decisiones organizacionales sobre segmentación de catálogo entre publicaciones comercializadas y de acceso gratuito. Disponibilidad de redes de cooperación interinstitucional en el entorno facilitan o dificultan el acceso a capacitación especializada para el desarrollo de competencias organizacionales. Marcos regulatorios del entorno determinan la legalidad de ciertas estrategias comerciales o usos de tecnologías emergentes.

La interdependencia entre estas dimensiones conlleva a que las estrategias de transformación digital no puedan planificarse de forma aislada. En este sentido, una inversión considerable en infraestructura tecnológica, por ejemplo, no será eficiente si no se acompaña de un desarrollo paralelo de las competencias organizacionales necesarias para su manejo y de la articulación con políticas del entorno institucional que avalen y faciliten su puesta en marcha. De manera recíproca, la formación del personal en competencias digitales tendrá un alcance limitado si la estructura no dispone de la infraestructura tecnológica adecuada para aplicar esos nuevos conocimientos, o bien, si el contexto institucional no ofrece los incentivos o recursos suficientes para sostener las innovaciones propuestas.

El Modelo TOE adoptado como marco analítico permite precisamente capturar estas interdependencias sin reducir la complejidad de la transformación digital a determinismo tecnológico (donde tecnología por sí sola generaría cambio) ni a voluntarismo organizacional (donde decisiones internas serían suficientes independientemente de condicionantes tecnológicos y del entorno). La transformación digital efectiva requiere estrategias integradas que consideren simultáneamente

viabilidad tecnológica, factibilidad organizacional, y coherencia con condicionantes del entorno institucional.

7.5. Hacia una transformación digital reflexiva y contextual

El marco teórico desarrollado establece que la transformación digital de UNR Editora no debe concebirse como un proceso lineal ni predecible, sino más bien como una trayectoria compleja condicionada por interacciones entre capacidades tecnológicas disponibles, configuraciones organizacionales específicas, y características del entorno institucional. Precisamente, esta perspectiva teórica es la que sustenta el enfoque metodológico del presente trabajo, el cual se basa en análisis documental y bibliográfico de experiencias comparables más que en prescripciones universales sobre "mejores prácticas" tecnológicas.

Los tres ejes analíticos centrales de este trabajo —la perspectiva tecnológica, la gestión del talento, y los modelos de comercialización y sostenibilidad— son, en esencia, la puesta en práctica de las tres dimensiones del Modelo TOE. Esta estructura permite un análisis específico de cada área, sin perder de vista la interdependencia entre ellas. Por lo tanto, el marco teórico expuesto proporciona el sustento conceptual necesario para: comprender los hallazgos empíricos de cada eje, interpretar las experiencias de editoriales comparables documentadas en la literatura, y, finalmente, construir lineamientos estratégicos que estén sólidamente fundamentados en la teoría, pero que a la vez estén adaptados al contexto institucional específico de UNR Editora.

8. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca en un diseño exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo, orientado al análisis documental y bibliográfico como estrategia principal de producción de datos. Esta decisión metodológica responde a la naturaleza del objeto de estudio y a las posibilidades de acceso a la información en el contexto institucional de la Editorial UNR. Dado que el trabajo no contempla una intervención directa en la organización ni la aplicación de instrumentos de relevamiento o fuentes primarias (tales como encuestas o entrevistas al personal), el análisis se sustenta exclusivamente en fuentes secundarias de acceso público: documentación institucional disponible en medios oficiales, sitios web, informes de gestión, publicaciones académicas, estudios de caso de editoriales universitarias comparables, y bibliografía especializada en transformación digital del sector editorial.

El carácter exploratorio del estudio se justifica por la escasa producción académica específica sobre procesos de transformación digital en editoriales universitarias públicas argentinas, particularmente en lo referente a instituciones de escala y características similares a la Editorial UNR. Esta condición exploratoria permite construir un primer acercamiento sistemático al fenómeno, identificando dimensiones relevantes y generando categorías analíticas que puedan orientar futuras investigaciones. Simultáneamente, el componente descriptivo del diseño posibilita caracterizar el estado actual de la Editorial UNR a partir de información documental, así como describir y sistematizar experiencias de transformación digital en otras instituciones del sector.

El enfoque cualitativo resulta pertinente dado que el propósito central es la comprensión de procesos organizacionales complejos, la interpretación de experiencias institucionales documentadas, y la construcción de lineamientos estratégicos contextualizados.

Aunque el diseño inicial de este Trabajo Integrador contemplaba sólo las fuentes secundarias, se identificó la necesidad de incorporar la perspectiva de quienes viven cotidianamente la UNR Editora mediante Entrevistas como técnica de investigación cualitativa .Pero, como postula Demmer (2016), la entrevista, “no solo es una mera recolección de información, sino que persigue la descripción de grupos sociales y escenas culturales mediante la captura de experiencias vividas por las personas implicadas en un grupo u organización, con el objetivo de entender cómo definen su propia realidad y con qué constructos organizan su mundo”

Kavle (2012) señala que “la entrevista es una técnica básica de recolección de información en las Ciencias Sociales que plantea cuestiones sobre la realidad de las personas, registrando la interpretación de un contexto determinado en condiciones naturales (espacios y objetos), condiciones sociales (individuos, grupos, roles), condiciones culturales (lenguaje, materiales,

conocimientos) y condiciones históricas." En otras palabras, cuando entrevistamos no solo obtenemos información sino que accedemos a interpretaciones situadas de la realidad de la organización.

Como se ha mencionado anteriormente, para este trabajo se han realizado dos entrevistas semiestructuradas con actores claves de la UNR Editora:

-Entrevista con la Directora Administrativa (Sra. Patricia Tosco): permitió acceder a una visión estratégica, comprender las decisiones institucionales sobre la digitalización, identificar restricciones presupuestarias, estructura del personal, gestión y resistencia al cambio y conocer la articulación con políticas más amplias de la Universidad Nacional de Rosario.

-Entrevista con el Jefe de Taller (Sr. Alfredo Santamaría): desde una perspectiva más operativa, esta entrevista reveló los desafíos técnicos cotidianos, las tensiones entre procesos tradicionales y las nuevas demandas digitales, la visión del personal con alta especialización en métodos tradicionales y la incertidumbre que genera la transformación digital.

Estas entrevistas se realizaron con un formato semiestructurado de tipo exploratorio lo que permitió cierta flexibilidad durante la misma. Este tipo de entrevista, no estandarizada y de formato libre, ofrece la posibilidad de tener una visión más profunda de la temática de investigación, permite identificar cómo las personas perciben y entienden su realidad y refleja la perspectiva de los actores frente a su situación actual.

La estrategia metodológica se estructura en torno a tres ejes temáticos —perspectiva tecnológica, gestión del talento y modelos de negocio— que organizan tanto la recolección como el análisis de información. Para cada eje se han definido objetivos específicos, fuentes documentales pertinentes, técnicas de recolección de datos y procedimientos analíticos, tal como se detalla en las matrices que se presentan a continuación:

EJE 1: PERSPECTIVA TECNOLÓGICA

Objetivo Específico	Fuentes de Información	Método de Recolección	Método de Análisis
OE1: Caracterizar la infraestructura tecnológica actual de UNR Editora mediante análisis documental, identificando brechas entre su estado presente y los requerimientos técnicos para la gestión editorial digital	• Documentos institucionales UNR Editora • Informes de gestión disponibles públicamente • Sitio web institucional -Entrevista a Directora Administrativa -Entrevista a Jefe de Taller	• Análisis documental • Revisión de sitio web institucional • Búsqueda bibliográfica especializada -Entrevistas semiestructuradas	• Análisis de contenido • Benchmarking tecnológico • Identificación de brechas tecnológicas -Contraste entre lo documentado y la experiencia de los entrevistados
OE2: Identificar oportunidades, riesgos éticos y desafíos regulatorios de la adopción de soluciones tecnológicas en editoriales académicas, con énfasis en contextos de recursos limitados como UNR Editora.	• Estudios de caso publicados • Informes técnicos CEPAL/UNESCO • Literatura especializada en tecnología editorial	• Análisis documental • Estudio de casos múltiples • Revisión de plataformas web	• Análisis comparativo • Matriz de evaluación tecnológica • Sistematización

	-Perspectiva institucional	• Búsqueda bibliográfica -Entrevistas exploratorias	de buenas prácticas -Identificación de restricciones
OE3: Examinar aplicaciones de inteligencia artificial en la cadena editorial (generación de contenido, revisión, producción, distribución) mediante el análisis de casos documentados en editoriales iberoamericanas.	• Publicaciones académicas sobre transformación digital editorial • Literatura especializada en tecnología editorial	• Análisis documental • Búsqueda bibliográfica • Estudio de casos múltiples	• Análisis comparativo • Matriz de evaluación tecnológica • Sistematización de buenas prácticas

EJE 2: GESTIÓN DEL TALENTO

Objetivo Específico	Fuentes de Información	Método de Recolección	Método de Análisis
OE4 Identificar las competencias digitales requeridas para los diferentes roles del proceso editorial contemporáneo mediante el análisis de perfiles profesionales y programas de capacitación del sector	• Perfiles profesionales del sector editorial • Programas de formación de CAL (Cámara Argentina del Libro) • Documentos de capacitación de editoriales universitarias • Literatura sobre competencias digitales en edición • Marcos de competencias digitales (DigComp, otros) -Entrevista a Jefe de Taller	• Análisis documental • Revisión bibliográfica • Análisis de programas formativos existentes -Entrevista exploratoria sobre necesidades	• Análisis de contenido • Construcción de matriz de competencias • Identificación de brechas de capacitación -Contraste entre lo ideal y lo posible
OE5: Examinar estrategias de gestión del cambio y desarrollo de capacidades digitales aplicadas en otras editoriales universitarias públicas	• Estudios de caso de transformación digital • Documentos de capacitación de editoriales pares • Bibliografía sobre gestión del cambio organizacional (Kotter, Lewin, otros) • Informes de experiencias de transformación digital en universidades públicas	• Análisis documental • Revisión bibliográfica • Estudio de casos -Entrevistas exploratorias	• Análisis comparativo • Sistematización de experiencias • Identificación de factores críticos de éxito -Reconocimiento de resistencias

	-Experiencias relatadas		

EJE 3: MODELOS DE NEGOCIO

Objetivo Específico	Fuentes de Información	Método de Recolección	Método de Análisis
OE6 Modelos de Comercialización y Distribución Digital Analizar modelos de comercialización y distribución digital implementados por editoriales universitarias públicas argentinas.	• Sitios web institucionales de editoriales universitarias públicas argentinas: UNR Editora, EUDEBA, EDULP, EDUVIM, Editorial UNGS, UNSAM Edita, Editorial UNQ, UNRN Edita (disponibles mediante navegación directa)	• Revisión sistemática de secciones: catálogo, tienda virtual, políticas de acceso, formatos disponibles, medios de pago	• Análisis comparativo mediante matriz de evaluación con dimensiones: infraestructura de venta, formatos ofrecidos, políticas de acceso abierto, canales de distribución
	• Portal de REUN (Red de Editoriales Universitarias Nacionales) - información institucional disponible en https://reun.com.ar	• Exploración de información agregada sobre políticas sectoriales y posicionamiento institucional	• Análisis de contenido sobre misión editorial y orientación institucional
	• Plataformas de distribución digital con presencia de contenido académico argentino: Bajalibros (www.bajalibros.com), Google Books, catálogos accesibles de bibliotecas digitales	• Búsqueda sistemática de presencia de editoriales universitarias en catálogos digitales	• Identificación de estrategias multicanal y comparación de alcance digital
	• Documentación web del catálogo CatáLat (Catálogo Latinoamericano de Editoriales Universitarias)	• Revisión de información institucional y catálogos participantes	• Contextualización regional del posicionamiento editorial

	disponible en https://es.catalat.org -Entrevista a Directora Administrativa	-Entrevista estratégica	-Identificar restricciones económicas reales
	• Literatura académica sobre modelos de comercialización en edición universitaria: Thompson (2012), Greco (2013), Giménez Toledo y Del Arco Blanco (2022)	• Búsqueda bibliográfica sistemática en repositorios de acceso abierto (SciELO, Redalyc, repositorios institucionales)	• Construcción de marco conceptual para interpretación de estrategias observadas
	• Estudios sobre acceso abierto en América Latina: Babini (2019), Aguado López y Becerril García (2016)	• Revisión bibliográfica en bases académicas de acceso abierto	• Análisis de tensiones entre acceso abierto y sostenibilidad económica en contexto universitario público
OE7: Estrategias de Sostenibilidad Económica Identificar estrategias de sostenibilidad económica documentadas en experiencias de	• Literatura especializada sobre economía de la edición digital: Thompson (2012), Greco, Rodríguez y Wharton (2007), Cordón García et al. (2013)	• Búsqueda bibliográfica sistemática priorizando acceso abierto o recursos bibliotecarios institucionales	• Síntesis conceptual sobre modelos de sostenibilidad en edición académica

editoriales universitarias públicas.	• Estudios de caso publicados sobre transformación digital en editoriales universitarias latinoamericanas (artículos académicos, tesis, informes técnicos)	• Revisión en repositorios institucionales, SciELO, Redalyc, Google Scholar	• Análisis comparativo de experiencias documentadas: identificación de factores de éxito y fracaso
	• Informes sectoriales de CERLALC (Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe) disponibles en www.cerlalc.org	• Descarga y revisión de informes de acceso público sobre mercado editorial latinoamericano	• Extracción de datos contextuales sobre tendencias del sector editorial académico regional
	• Documentación técnica sobre impresión bajo demanda (POD) vs. offset tradicional en contexto editorial académico	• Revisión de literatura técnica y estudios comparativos publicados	• Construcción de marco conceptual para evaluar viabilidad de estrategias híbridas papel-digital
	• Estudios sobre políticas de financiamiento de la edición universitaria pública argentina (Parada, 2015; otros estudios disponibles)	• Búsqueda en repositorios académicos argentinos y revistas especializadas	• Contextualización de restricciones presupuestarias y fuentes alternativas de financiamiento
	• Información observable sobre estrategias comerciales de editoriales comparables (extraída del análisis del OE5)	• Síntesis de hallazgos propios del análisis web realizado	• Inferencia de modelos económicos subyacentes basada en estrategias comerciales observables

	• Documentos de políticas científicas sobre acceso abierto y edición académica: declaraciones de Budapest, Berlín, repositorios nacionales (SciELO Argentina, SNRD) -Restricciones presupuestarias (UNR) a través de entrevistas	• Revisión documental de políticas públicas de ciencia y tecnología -Entrevistas exploratorias	• Análisis de marco regulatorio e incentivos institucionales para edición de acceso abierto -Tensiones entre lo deseable y lo posible

9. Ejes Temáticos

9.1 EJE 1: Perspectiva Tecnológica (OE1 - OE2 - OE3)

Introducción al eje tecnológico: transformación digital en la industria editorial iberoamericana

La transformación digital en editoriales no es simplemente la adopción de herramientas tecnológicas, sino un proceso profundo de reconfiguración de la cadena de valor editorial en su totalidad. Según Westerman, Bonnet y McAfee (2014), la transformación digital implica cambiar no solo procesos operativos sino también la cultura organizacional, las capacidades institucionales y las formas en que se crea y entrega valor. En el contexto de la industria editorial, esta transformación adquiere dimensiones particulares: afecta cómo se produce conocimiento, cómo se valida, cómo se distribuye y, fundamentalmente, quién accede a él.

Durante la última década, la industria editorial iberoamericana ha experimentado presiones simultáneas que han acelerado su digitalización. La masificación de plataformas de lectura digital y la emergencia de modelos de acceso abierto —impulsados por políticas científicas como la *Recomendación sobre Ciencia Abierta de la UNESCO* (2020)— han cuestionado los modelos editoriales tradicionales. Sin embargo, como observan Giménez Toledo y del Arco Blanco (2020), esta digitalización no ha sido un proceso homogéneo ni neutro: ha reproducido y en algunos casos profundizado desigualdades previas entre editoriales con mayor acceso a capital y aquellas de menor escala ubicadas en regiones con menores recursos tecnológicos.

En este panorama, la inteligencia artificial emerge como una dimensión central de la transformación digital editorial. A diferencia de innovaciones previas que permitieron simplemente "trasladar" formatos análogos al entorno digital, la IA —tanto en sus manifestaciones tradicionales (machine learning, sistemas de recomendación) como en sus formas generativas más recientes— introduce lógicas completamente nuevas en los procesos editoriales. La IA no solo automatiza tareas existentes, sino que reorganiza la toma de decisiones, redefine perfiles profesionales y, potencialmente, democratiza el acceso a herramientas editoriales sofisticadas a la vez que concentra

poder en manos de quienes controlan los algoritmos.

El análisis del eje tecnológico resulta fundamental para comprender la transformación digital de Editorial en tres sentidos. Primero, permite identificar qué oportunidades tecnológicas existen para que una editorial universitaria regional mejore su eficiencia operativa y amplíe su alcance. Segundo, visibiliza los riesgos y desafíos específicos que enfrenta una institución como la UNR al considerar adoptar tecnologías que requieren inversiones significativas y capacidades especializadas. Y tercero, porque la dimensión tecnológica no opera en aislamiento: cualquier decisión sobre qué tecnologías implementar tiene implicancias directas en los perfiles de talento necesarios y en los modelos de negocio viables para su sustentabilidad.

Este apartado analiza tres componentes específicos de la transformación digital editorial: la gestión de datos y el papel de aprendizaje automático (machine learning); las plataformas digitales como espacios de circulación del conocimiento académico; y, con mayor énfasis, los múltiples usos de inteligencia artificial en la cadena editorial. La pregunta central que guía este análisis es: ¿cómo pueden las editoriales académicas regionales como la UNR Editora adoptar tecnologías emergentes de forma reflexiva y contextualizada, evitando tanto el rechazo acrítico como la adopción ingenua de modelos diseñados en contextos radicalmente diferentes? Esta pregunta reconoce un hecho fundamental: la tecnología no es neutra. Como señala Castells (2015), toda innovación tecnológica es inseparable de relaciones de poder existentes, y su implementación puede tanto ampliar capacidades como reproducir desigualdades.

9.1.1 Gestión de datos y plataformas digitales: infraestructura para la edición contemporánea

La gestión de datos representa uno de los cambios más sustanciales en la operación editorial de las últimas dos décadas. Las editoriales contemporáneas recopilan y procesan información sobre descargas de publicaciones digitales, tiempos de lectura, palabras clave más buscadas y perfiles demográficos de lectores. Como señala el informe de *State of Digital Publishing* (2024), el objetivo central es comprender mejor a las audiencias para personalizar ofertas, optimizar estrategias de marketing y anticipar demandas futuras.

El aprendizaje automático (machine learning) ha sido fundamental en este proceso. Algoritmos de aprendizaje automático permiten segmentar audiencias de manera más sofisticada que las categorías tradicionales. Sistemas de recomendación analizan patrones de lectura previos para sugerir publicaciones relevantes. Editoriales como Springer y Elsevier han implementado sistemas de este tipo en sus plataformas digitales, logrando aumentar el descubrimiento de contenidos académicos especializados. Sin embargo, estos sistemas también plantean interrogantes: ¿qué contenidos quedan excluidos de las recomendaciones algorítmicas? ¿De qué manera esto incide en el descubrimiento fortuito de información y en la capacidad de encontrar datos valiosos e inesperados?

Para editoriales universitarias, la gestión de datos presenta oportunidades, pero también desafíos estructurales. La recopilación y análisis requiere infraestructura tecnológica que muchas

editoriales universitarias no poseen, capacidades especializadas escasas en perfiles editoriales tradicionales, y plantea cuestiones de gobernanza: ¿quién posee los datos sobre lectores y autores? ¿Cómo se garantiza la privacidad cuando editoriales utilizan plataformas de terceros?

Las plataformas digitales han reconfigurado las lógicas de circulación del conocimiento. En el contexto académico, plataformas como SciELO, Redalyc y ResearchGate han modificado sustancialmente cómo circula el conocimiento científico en Iberoamérica. La emergencia de modelos de acceso abierto, impulsada por UNESCO (2020), plantea dilemas estratégicos para editoriales universitarias: ¿cómo sostener operaciones editoriales si los contenidos deben ser gratuitos? ¿Qué modelos de financiamiento alternativos existen?

Algunas editoriales universitarias iberoamericanas han explorado plataformas de publicación colaborativa, donde múltiples instituciones comparten infraestructura tecnológica para reducir costos. No obstante, como observan Giménez Toledo y del Arco Blanco (2020), estas iniciativas enfrentan obstáculos de coordinación interinstitucional y desigualdades de capacidades técnicas. Para la Editora, estas tendencias plantean preguntas concretas sobre desarrollar plataformas propias versus integrarse a existentes, y cómo garantizar que sus publicaciones sean descubiertas en un ecosistema digital saturado.

9.1.2 Automatización e Inteligencia Artificial: transformación profunda de la cadena editorial

Aplicaciones de IA en la cadena editorial

La inteligencia artificial ha dejado de ser promesa futura para convertirse en realidad operativa en múltiples etapas del proceso editorial. En la fase de generación y análisis de contenido, herramientas como GPT-4 y Claude pueden producir resúmenes automáticos, extraer metadatos y proponer palabras clave. Editoriales como Springer Nature han experimentado con IA para indexar automáticamente publicaciones, reduciendo tiempos que antes requerían semanas. Sin embargo, como se señala en el artículo de *Infonomy* (2023), estas herramientas presentan limitaciones: pueden generar resúmenes sintácticamente correctos, pero semánticamente imprecisos, especialmente en disciplinas con lenguaje técnico especializado. Además, plantean desafíos epistemológicos: ¿cómo garantizar la originalidad intelectual si múltiples autores utilizan las mismas herramientas?

En revisión y control de calidad, sistemas de IA pueden identificar inconsistencias metodológicas, detectar plagio y sugerir revisores adecuados. Herramientas como Grammarly utilizan procesamiento de lenguaje natural para detectar errores con mayor precisión que correctores tradicionales. No obstante, la implementación en contextos iberoamericanos enfrenta desafíos lingüísticos: la mayoría de los sistemas están entrenados en inglés, y sus capacidades en español -especialmente en variantes regionales como el español rioplatense- son significativamente menores.

En producción y diseño, algoritmos de maquetación automática pueden generar diseños optimizados para múltiples formatos simultáneamente. Herramientas como Adobe Sensei o Canva Magic Design utilizan IA para sugerir diseños de portadas. Para editoriales con presupuestos limitados, estas herramientas ofrecen alternativas económicas. Sin embargo, como advierte Alighieria (2025),

plantean riesgos de homogeneización visual cuando múltiples editoriales utilizan las mismas herramientas.

La gestión comercial y distribución ha sido el área con mayor adopción temprana. Sistemas de recomendación permiten sugerir publicaciones con precisión creciente, algoritmos optimizan precios dinámicos, y herramientas de IA analizan tendencias en redes sociales. El caso de BuzzFeed usando ChatGPT para automatizar cuestionarios y lograr 40% más de interacción (*State of Digital Publishing*, 2024) ilustra el potencial comercial. Sin embargo, para editoriales académicas universitarias la pregunta es distinta: ¿es la interacción comercial el objetivo central, o la difusión rigurosa de conocimiento científico?

Oportunidades y desafíos

Las oportunidades para editoriales académicas regionales son significativas. La aceleración de procesos permite que tareas que requerían meses se completen en días. La mejora de accesibilidad mediante traducción automática asistida puede ampliar visibilidad internacional de investigación regional. La democratización editorial mediante herramientas de autoedición asistidas por IA reduce barreras de entrada para investigadores sin acceso a infraestructura sofisticada. Como advierte el *Acuerdo de Guadalajara* (2024), esta democratización debe ir acompañada de criterios de calidad: la facilidad de publicar no debe reducir estándares de rigurosidad académica.
No obstante, los desafíos son estructurales. El sesgo algorítmico reproduce y amplifica sesgos existentes. Como señalan Giménez Toledo y del Arco Blanco (2020), la tecnología no es neutral, y su implementación sin reflexión crítica puede reproducir desigualdades. El impacto laboral transforma radicalmente los perfiles profesionales requeridos: correctores, diagramadores y editores técnicos enfrentan automatización de sus tareas tradicionales. Los cuestionamientos sobre autoría plantean dilemas jurídicos: si un investigador usa IA generativa para redactar secciones, ¿quién es el autor? Como se señala en la revista Derecom (2024), la mayoría de las instituciones iberoamericanas carecen de marcos normativos específicos.

La dependencia tecnológica constituye un riesgo estratégico. La mayoría de las herramientas de IA avanzadas son desarrolladas por corporaciones privadas (OpenAI, Google, Meta) con modelos de negocio que priorizan la rentabilidad. Las editoriales que las adoptan quedan subordinadas a decisiones comerciales de terceros. Finalmente, el marco regulatorio incipiente genera incertidumbre. Como analiza Carretero (2024) respecto a la Ley Europea de IA, existe una tendencia hacia la regulación, pero en Iberoamérica la legislación es fragmentaria, dejando a las editoriales en un vacío normativo.

9.1.3 Implicancias para UNR Editora: desafíos y oportunidades en contexto regional

Como editorial universitaria de una institución pública argentina ubicada en Rosario, la Editora enfrenta una situación particular. A diferencia de editoriales universitarias de grandes centros metropolitanos o de editoriales comerciales con capital de inversión, UNR Editora opera con recursos limitados, equipos editoriales reducidos y compitiendo por visibilidad en un ecosistema digital saturado. Estas condiciones exigen estrategias diferenciadas y realistas. Desgraciadamente,

como es común en instituciones de la región, no existe abundancia de documentos públicos acerca de la situación de la UNR Editora en estos temas, pero ello no impide cuestionar y contextualizar las problemáticas.

Una primera pregunta estratégica fundamental es: ¿cuál es el grado actual de digitalización de procesos en la Editora? Es posible inferir que la digitalización es heterogénea: algunos procesos (producción de PDFs, gestión básica de ventas digitales) están digitalizados, mientras que otros (análisis de datos sobre lectores, sistemas de recomendación, herramientas de edición colaborativa) permanecen analógicos o fragmentados. Esta heterogeneidad no es deficiencia sino diagnóstico: representa el punto de partida para pensar una transformación digital deliberada y secuencial.

La segunda pregunta refiere a iniciativas piloto. La adopción de IA no debería ser abrupta sino incremental. Iniciativas piloto exitosas comienzan con aplicaciones acotadas y de bajo riesgo: utilizar IA para generar automáticamente metadatos de publicaciones existentes, o experimentar con corrección ortográfica asistida en manuscritos. Estos pilotos permiten evaluar beneficios, identificar limitaciones específicas del contexto local (como precisión en modismos regionales), y generar aprendizajes organizacionales antes de comprometer recursos significativos.

Las oportunidades específicas para UNR Editora incluyen: mejorar visibilidad internacional de investigación regional mediante traducción automática; acelerar procesos de indexación y catalogación; implementar análisis de datos que informen decisiones sobre líneas temáticas con mayor demanda; y explorar modelos de publicación bajo demanda que reduzcan costos de almacenamiento. Cada oportunidad requiere evaluación de viabilidad considerando restricciones presupuestarias, capacidades técnicas del equipo actual, y compatibilidad con objetivos institucionales.

Los riesgos y brechas específicas de la Editora incluyen dependencia tecnológica de herramientas propietarias en contextos de financiamiento universitario inestable, y brechas de capacidades técnicas: la implementación efectiva requiere perfiles con conocimientos en ciencia de datos y análisis algorítmico, que probablemente no existan en la actualidad. Esto conecta directamente con el eje de Gestión del Talento.

Las decisiones tecnológicas están profundamente entrelazadas con los otros dos ejes. Cualquier decisión sobre qué tecnologías implementar tiene implicancias en Gestión del Talento: si adopta herramientas de IA para edición asistida, necesitará editores que comprendan cómo validar outputs algorítmicos. Igualmente impactan los Modelos de Negocio: la automatización puede reducir costos operativos, pero también requiere inversiones iniciales significativas. La adopción de plataformas digitales de acceso abierto puede ampliar alcance, pero cuestiona modelos tradicionales de venta de libros impresos como fuente de ingresos.

En síntesis, las implicancias para UNR Editora no son deterministas. La tecnología no es un destino inevitable sino un conjunto de opciones que la editorial puede adoptar, adaptar o rechazar según sus capacidades, recursos y objetivos estratégicos. La pregunta central no es si debe adoptar IA, sino cómo hacerlo de manera reflexiva, contextualizada y secuencial, evitando tanto el rechazo acrítico como la adopción ingenua de tecnologías que no respondan a necesidades reales.

9.1.4 Conclusión del eje tecnológico: hacia una adopción reflexiva y situada

El recorrido por la dimensión tecnológica revela una conclusión fundamental: la inteligencia artificial y las tecnologías asociadas no son meramente herramientas que aceleran procesos existentes, sino fuerzas transformadoras que reconfiguran la totalidad de la cadena de valor editorial. Esta transformación no es neutral: reproduce relaciones de poder existentes, puede amplificar desigualdades estructurales del sistema académico, y concentra capacidades en actores con mayores recursos.

Para UNR Editora, este panorama presenta tanto oportunidades significativas como desafíos estructurales. Las oportunidades son tangibles: automatización de tareas repetitivas, análisis de datos para fundamentar decisiones editoriales, herramientas de traducción automática, y plataformas digitales integradas. Estas posibilidades ya están siendo implementadas por editoriales en España, México y Brasil, demostrando viabilidad en contextos iberoamericanos.

Sin embargo, los desafíos son igualmente reales: sesgo algorítmico que reproduce exclusiones históricas, dependencia tecnológica de proveedores corporativos, impacto en empleo editorial, dilemas éticos sobre autoría, y ausencia de marcos regulatorios claros. Como han argumentado Giménez Toledo y del Arco Blanco (2020), la adopción de tecnología sin reflexión crítica puede resultar en subordinación de objetivos académicos a lógicas comerciales, reproducción de desigualdades Norte-Sur, y pérdida de autonomía institucional.

La pregunta central para UNR Editora no es si debe adoptar IA, sino cómo hacerlo reflexivamente. Esto implica cuatro principios orientadores. Primero, adopción incremental y experimental: comenzar con pilotos de bajo riesgo, evaluar resultados, y escalar progresivamente. Segundo, situada en el contexto regional: las soluciones diseñadas para editoriales europeas no necesariamente son transferibles sin adaptación. Tercero, integrada con los otros ejes: las decisiones tecnológicas no pueden tomarse en aislamiento de decisiones sobre talento y modelos de negocio. Y cuarto, éticamente responsable: priorizar transparencia, resguardar autoría intelectual, y mantener autonomía institucional.

La transformación digital de Editorial UNR no es un proceso determinista con un único camino posible. Las tecnologías disponibles ofrecen múltiples trayectorias: desde adopción ambiciosa hasta implementaciones selectivas; desde dependencia de herramientas propietarias hasta alternativas de código abierto; desde integración en plataformas globales hasta fortalecimiento de capacidades propias mediante colaboración regional. La elección entre estas trayectorias no es puramente técnica sino profundamente política: implica definir qué tipo de editorial universitaria aspira ser la UNR Editora y cómo entiende su rol en la democratización del conocimiento académico.

La conclusión fundamental es que la transformación digital de Editorial UNR debe ser una transformación con tecnología, no por la tecnología. Las herramientas digitales y la inteligencia artificial deben estar al servicio de los objetivos editoriales y académicos de la institución, no sustituirlos. Esta distinción marca la diferencia entre una adopción tecnológica reflexiva y

contextualizada, y una adopción acrítica que subordina decisiones editoriales a imperativos tecnológicos externos.

9.2 EJE 2: GESTIÓN DEL TALENTO (OE3 – OE4)

La transformación digital de las Editoriales Universitarias constituye una reconfiguración de los procesos organizacionales, las competencias del personal y la cultura institucional. En el marco de esta transformación, Westerman, Bonnet y McAfee (2014) sostienen que la combinación de capacidad digital (la tecnología) y capacidad de liderazgo (las personas) son esenciales para convertir el potencial tecnológico en transformación efectiva. En el caso de la Editorial UNR, tal como se establece en el "Problema de Investigación", la potencial resistencia al cambio por parte del personal representa uno de los obstáculos principales para la adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales. Esta resistencia no constituye un fenómeno aislado en la UNR Editora; por el contrario, ha sido documentada en los procesos de digitalización del sector editorial (Thompson J.B, 2010), donde personal con vasta experiencia en métodos tradicionales se enfrenta a la incertidumbre de tener que reconvertir sus competencias profesionales.

Las editoriales universitarias, no obstante, presentan una particularidad que complejiza este proceso: su personal posee una alta especialización en métodos editoriales desarrollada dentro de un paradigma tecnológico específico que ha permanecido relativamente estable durante décadas. Esta especificidad implica que la digitalización no pueda plantearse como el simple reemplazo de habilidades sino como la necesidad de complementarlas con nuevas capacidades digitales generando un modelo híbrido que preserve el valioso conocimiento acumulado de la institución mientras incorpora las nuevas competencias requeridas. Es esta tensión dialéctica entre la preservación de las técnicas tradicionales y la necesidad de la innovación lo que constituye el desafío central de la gestión del talento en el marco de la transformación digital.

Finalmente, este eje tiene como objetivo determinar las competencias digitales necesarias para los diferentes roles del proceso editorial contemporáneo, y sistematizar las experiencias de gestión del talento de editoriales universitarias públicas pares. Esta articulación de saberes permitirá proponer lineamientos estratégicos concretos para el desarrollo de capacidades en UNR Editora, garantizando su viabilidad dentro de las particularidades institucionales y restricciones presupuestarias.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico de esta investigación es necesario, en primer lugar, establecer qué competencias digitales demanda actualmente el sector editorial universitario. Esta tarea se abordará mediante el análisis de perfiles profesionales publicados por editoriales pares y de los programas de capacitación que han implementado instituciones comparables (tales como los ofrecidos por la Cámara Argentina del Libro o por universidades nacionales que han atravesado procesos de digitalización documentados). La taxonomía que se desarrolla en este apartado funciona, entonces, como marco de referencia para ese análisis posterior: permite identificar categorías conceptuales que luego serán contrastadas con las experiencias formativas concretas relevadas en la documentación disponible. De este modo, será posible determinar no solo qué competencias son requeridas en el ecosistema editorial digital, sino también qué estrategias de desarrollo de capacidades resultaron viables en contextos institucionales con características y restricciones similares a las de UNR Editora.

9.2.1 Competencias digitales en el sector editorial contemporáneo

El Marco de Competencias Digitales para la Ciudadanía – DigCom 2.2 – estructura las competencias digitales en cinco áreas: información y alfabetización informacional, comunicación y colaboración,

creación de contenidos digitales, seguridad y resolución de problemas. Sin embargo, las competencias digitales en el ámbito editorial, tal como las conceptualiza Cordón García (2013), trascienden la alfabetización digital básica y deben entenderse como el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten al editor manejar y adaptar los flujos de trabajo tradicionales a los entornos de producción, gestión y distribución en red. Esta definición implica un cambio de paradigma: la competencia no es solo saber usar una herramienta, sino entender cómo la tecnología reconfigura la cadena de valor y transforma el libro como objeto, así como la editorial como modelo de negocio. Retomando los aportes de Bhaskar (2013), el rol del editor contemporáneo ya no se limita a ser un mero “guardián de contenido” tradicional, sino que pasa a ser un “arquitecto de experiencias de lectura multiplataforma”, lo que implica un conjunto de habilidades técnicas mucho más amplio que en el paradigma impreso.

La identificación de las competencias necesarias para la transformación digital del sector editorial requiere organizar estas capacidades de manera que sea posible tanto su análisis como su posterior operacionalización en estrategias formativas. La taxonomía que se propone estructura las competencias editoriales digitales en tres categorías complementarias: competencias técnicas, competencias metodológicas y competencias transversales. Esta organización, responde a la necesidad de distinguir entre el dominio instrumental de tecnologías (competencias técnicas), la capacidad de rediseñar procesos de trabajo (competencias metodológicas) y aquellas habilidades que atraviesan transversalmente ambas dimensiones (competencias transversales). Esta estructuración encuentra respaldo en los trabajos de Hillesund (2007) sobre cultura editorial digital, quien sostiene que la verdadera alfabetización digital en el ámbito editorial no radica únicamente en el dominio instrumental de tecnologías, sino en la capacidad de comprender cómo estas reconfiguran los procesos, los roles y las relaciones dentro de la cadena de valor del libro.

Las competencias técnicas refieren al dominio instrumental de tecnologías, plataformas y formatos específicos del ecosistema editorial digital. Lebert (2009), en su análisis histórico del libro electrónico, menciona cómo cada oleada tecnológica ha demandado del editor la comprensión no solo de los formatos, sino también de los estándares que garantizan la interoperabilidad y la preservación a largo plazo del contenido digital. En el contexto actual, estas competencias incluyen el manejo de sistemas de gestión de contenidos editoriales, la comprensión de metadatos bibliográficos normalizados (como ONIX o Dublin Core), el conocimiento de formatos de publicación digital (EPUB, PDF accesible, HTML5), y las nociones básicas de marcado estructural. Cordón García (2018) enfatiza que el editor contemporáneo debe familiarizarse también con las plataformas de distribución digital y comprender los principios de accesibilidad web que garantizan que los contenidos sean utilizables por personas con discapacidad, un aspecto inclusivo cada vez más relevante en las políticas editoriales universitarias. Sin embargo, como advierte Alonso Arévalo (2015), estas competencias técnicas no pueden considerarse estáticas: el ecosistema tecnológico editorial evoluciona constantemente, por lo que resulta más importante desarrollar la capacidad de aprender nuevas tecnologías de manera autónoma que el dominio exhaustivo de herramientas específicas. Esta observación es importante para instituciones como la UNR Editora, donde las restricciones presupuestarias pueden limitar el acceso a capacitaciones formales permanentes.

Las competencias metodológicas son fundamentales y se centran en la capacidad de rediseñar y optimizar los flujos de trabajo editoriales dentro de entornos digitales. Es crucial entender que la digitalización no implica meramente un "traslado" de procesos analógicos a plataformas electrónicas; tal como advierte Thompson (2005), requiere repensar la secuencia, los roles y los puntos de control de calidad en toda la producción editorial. Esta dimensión metodológica cobra especial relevancia en las editoriales universitarias, donde la preservación de los rigurosos estándares académicos de calidad debe compatibilizarse de forma eficiente con la agilidad que exigen los nuevos formatos.

Dentro de este conjunto se inscribe, por ejemplo, la gestión de proyectos editoriales digitales, que demanda el manejo de cronogramas adaptados a procesos no lineales y la coordinación efectiva de equipos interdisciplinarios, los cuales ahora pueden incluir desarrolladores o especialistas en accesibilidad. Asimismo, Aguado y Becerril García (2016) identifican como una competencia

metodológica de primer orden la capacidad de gestionar flujos de publicación en acceso abierto. Ello implica no solo comprender modelos de financiamiento alternativo, sino también conocer el funcionamiento de repositorios institucionales y plataformas de cosecha de metadatos, y aplicar las licencias Creative Commons de manera fundamentada según la obra y la estrategia de difusión deseada.

Las competencias transversales representan aquellas capacidades que permean y potencian el conjunto de prácticas editoriales digitales, resultando indispensables para cualquier rol en la organización. La literatura sobre transformación digital organizacional, tales como el trabajo de Westerman (2014), advierte que estas habilidades suelen ser subestimadas, cuando en realidad actúan como facilitadoras al momento de adoptar tecnologías. Entre las más destacadas se encuentra la alfabetización en datos. Esta implica la capacidad de interpretar métricas de uso, análisis de audiencias y estadísticas de distribución para sustentar la toma de decisiones editoriales. Al respecto, Bhaskar (2013) sostiene que, en el ecosistema digital, las editoriales acceden a un caudal de información sin precedentes sobre la circulación de sus publicaciones, los contenidos más consultados y las geografías de acceso. Convertir estos datos en inteligencia editorial constituye, por ende, una ventaja competitiva significativa. Por otra parte, Scolari (2013) destaca la relevancia de desarrollar competencias comunicacionales transmedia. Esto cobra particular importancia en un contexto donde las editoriales universitarias ya no se limitan a publicar libros, sino que gestionan ecosistemas de contenidos que pueden abarcar *blogs* académicos, *podcasts* o Recursos Educativos Abiertos (REA). Finalmente, Rodríguez Yunta (2014) señala la necesidad de fomentar una cultura de colaboración en red. Esto es vital porque el paradigma digital favorece activamente modelos de coedición interinstitucional, la integración con bibliotecas digitales y la participación en consorcios editoriales. Esta competencia requiere la habilidad de trabajar eficazmente en entornos colaborativos virtuales, compartir recursos y conocimientos, y participar activamente en comunidades de práctica del sector editorial académico.

9.2.2 Experiencias de capacitación y Transformación digital en Editoriales Universitarias

El análisis de experiencias de transformación digital en editoriales universitarias públicas comparables resulta fundamental para identificar estrategias de gestión del talento que puedan ser adaptadas al contexto de la Editorial UNR. Sin embargo, es necesario señalar una limitante metodológica relevante: la documentación pública disponible sobre procesos internos de capacitación del personal en estas instituciones es escasa. Las memorias institucionales, informes de gestión y publicaciones académicas tienden a enfocarse en los productos resultantes de la transformación digital (plataformas, repositorios, libros digitales) más que en los procesos formativos que hicieron posible esa transformación.

Esta característica de las fuentes secundarias disponibles condiciona el tipo de análisis que se puede realizar. Si bien resulta factible reconstruir las estrategias institucionales de digitalización a partir de la documentación pública, las metodologías específicas de capacitación del personal y los detalles de su implementación permanecen prácticamente invisibles en el registro público. Esta situación no constituye una anomalía exclusiva del sector editorial universitario argentino; por el contrario, refleja una tendencia más amplia en la literatura sobre transformación digital organizacional, donde los aspectos de gestión del cambio y el desarrollo de capacidades suelen quedar relegados frente a los aspectos puramente tecnológicos.

Pese a estas limitaciones, el análisis de casos documentados posibilita identificar patrones generales de profesionalización del sector, reconocer instancias formativas colaborativas (tales como las Jornadas de Edición Universitaria o los programas de la Cámara Argentina del Libro), e inferir requisitos de competencias a partir de las innovaciones tecnológicas implementadas. El presente eje se estructura, entonces, en torno a dos casos paradigmáticos del sector editorial universitario argentino: EUDEBA y EDULP y al rol crucial de las redes institucionales en la formación profesional del sector.

Caso EUDEBA

EUDEBA (Editorial Universitaria de Buenos Aires) constituye un referente histórico en el sector editorial universitario argentino. Desde sus inicios se propuso democratizar el acceso al conocimiento bajo la consigna "Más libros para más gente". Es por ello que EUDEBA logró consolidarse como una

de las editoriales universitarias más importantes de Argentina, con una producción que trasciende el público académico para alcanzar audiencias más amplias.

En términos de transformación digital, la experiencia más documentada de EUDEBA corresponde al lanzamiento en 2015 del lector digital "Boris" —nombrado en homenaje a Boris Spivacow— presentado como "el primer lector digital de una editorial argentina". Esta iniciativa implicó el desarrollo de dos modelos de dispositivos de lectura (uno con tinta electrónica tipo Kindle y otro con pantalla color), la creación de la plataforma "Librería Digital Boris" para la comercialización de contenidos, y el desarrollo de una aplicación gratuita "Eudeba Digital" para lectura en diversos dispositivos. La estrategia de acceso incluyó precios diferenciados: los libros digitales se ofrecieron al 50% del valor en papel, mientras que estudiantes, docentes y no docentes de la UBA podían acceder a descuentos adicionales del 15% y 23% respectivamente en la compra de los dispositivos de lectura (Costa y De Sagastizábal, 2020).

Si bien esta experiencia evidencia una apuesta institucional clara por la digitalización de contenidos y la generación de canales propios de distribución digital, la documentación disponible no describe programas formales de capacitación del personal que hicieron posible esta transformación. Lo que sí puede inferirse a partir del análisis institucional es que EUDEBA requirió desarrollar competencias técnicas vinculadas a la gestión de plataformas digitales, competencias metodológicas relacionadas con flujos de trabajo que integran formatos impresos y digitales simultáneamente, y competencias transversales vinculadas a estrategias de marketing digital y gestión de datos de usuarios.

Un aspecto relevante de la estrategia de EUDEBA fue su articulación con políticas públicas más amplias de acceso a la lectura. De Sagastizábal (citado en Costa y De Sagastizábal, 2020) señala que el lector Boris fue pensado también como herramienta para su distribución en bibliotecas populares a través de la CONABIP (Comisión Nacional de Bibliotecas Populares), lo que implicó no solo el desarrollo de competencias internas de la editorial sino también la capacidad de articular con otras instituciones del ecosistema del libro. Esta dimensión de colaboración interinstitucional constituye, en sí misma, una competencia transversal relevante en contextos de transformación digital.

Caso EDULP: Integración con repositorios institucionales

La Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP) representa un modelo diferente de transformación digital, centrado en la integración con el repositorio institucional de la universidad y en políticas de acceso abierto al conocimiento. Desde 2011, EDULP ha venido desarrollando la colección "Libros de Cátedra" en formato digital de acceso gratuito, alojada en el SEDICI (Servicio de Difusión de la Creación Intelectual), el repositorio institucional de la UNLP.

Esta estrategia de integración entre la editorial y el repositorio institucional implica un conjunto de competencias digitales específicas que difieren parcialmente de las requeridas por modelos comerciales de libro digital como el de EUDEBA. En el caso de EDULP, resultan centrales las competencias vinculadas a la gestión de metadatos normalizados para repositorios académicos, el conocimiento de protocolos de interoperabilidad (como OAI-PMH), la comprensión de políticas de acceso abierto y licenciamiento Creative Commons, y la capacidad de integrar el proceso editorial con los flujos de trabajo del repositorio institucional. Algunas ventajas que presenta esta integración con el repositorio son: preserva la integridad de las obras, el material es catalogado y descrito en profundidad maximizando su accesibilidad y trabaja bajo estándares que permiten la exposición automática de los registros a otros portales académicos como OAISTER/OCLC, RECOLECTA, BASE-SEARCH, entre otros

Si bien tampoco se cuenta con documentación pública sobre programas específicos de capacitación implementados por EDULP, la integración exitosa con SEDICI permite inferir que la editorial debió desarrollar capacidades de trabajo colaborativo con equipos técnicos de la biblioteca universitaria, familiaridad con estándares internacionales de repositorios académicos (como los impulsados por OpenDOAR o COAR), y comprensión de las particularidades legales y técnicas del acceso abierto. Esta experiencia resulta especialmente relevante para la UNR Editora en la medida en que la Universidad Nacional de Rosario cuenta también con un repositorio institucional (Repositorio Hipermedial UNR) con el cual la editorial podría articular estrategias similares.

9.2.3 Redes Institucionales en la formación profesional.

Más allá de las experiencias específicas de cada editorial, resulta indispensable mencionar el papel que han cumplido las redes institucionales del sector en los procesos de profesionalización y capacitación. La Red de Editoriales de Universidades Nacionales (REUN), creada en 1995 ha sido un actor clave en este proceso. Costa y De Sagastizábal (2016) documentan cómo la REUN, junto con el apoyo de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) a través del "Programa de Calidad" (2010-2013), impulsó un proceso de profesionalización que incluyó instancias específicas de capacitación.

En el año 2015, en un ejemplo concreto de instancia de formación profesional, se celebraron las Jornadas de Edición Universitaria (JEU), bajo el lema “A favor de los libros”. Estas Jornadas fueron organizadas de manera colaborativa en el marco de las Jornadas Profesionales de la 49° Feria Internacional del Libro de Buenos Aires, con la participación de la Carrera de Edición de la UBA, EUDEBA y la Fundación El Libro. Este encuentro anual se consolidó como un espacio fundamental para la reflexión colectiva sobre las prácticas editoriales, la actualización respecto a las tendencias del sector y el intercambio horizontal de experiencias entre pares de editoriales universitarias. Si bien estas instancias no se tratan de programas de capacitación formalizados con certificación, operan como comunidades de práctica, donde el conocimiento circula de forma dinámica entre los actores del ámbito editorial.

Adicionalmente, la participación de la REUN en ferias internacionales ha generado oportunidades de formación situada para editores universitarios. Como señala el sitio oficial de la REUN, estas participaciones internacionales tuvieron "el objetivo de dar visibilidad a las obras nacionales en el contexto mundial, a la vez que capacitar a sus editoriales en nuevos sistemas de edición digital semántica" (REUN, 2024).

Por su parte, la Cámara Argentina del Libro (CAL) ha desarrollado en años recientes el programa "CAL CAPACITA - Caja de Herramientas", un programa de formación profesional pensado específicamente para el sector editorial PyME. Este programa, de carácter modular con instancias virtuales y presenciales, aborda temáticas clave para el desarrollo profesional que incluyen: inteligencia artificial y gestión editorial, comunicación y marketing editorial, derechos de autor y contratos, herramientas digitales para el sector, gestión financiera para PyMEs, e innovación y sostenibilidad en proyectos editoriales (CAL, 2024). Si bien este programa está orientado a editoriales comerciales, sus contenidos resultan transferibles al sector universitario y constituyen una alternativa de capacitación accesible para instituciones con restricciones presupuestarias.

9.2.4 Análisis comparativo: estrategias comunes y adaptabilidad al contexto UNR

El análisis de las experiencias documentadas permite identificar algunos elementos comunes en las estrategias de transformación digital de editoriales universitarias públicas argentinas:

En primer lugar, se observa una tendencia a la digitalización progresiva más que a transformaciones abruptas. Tanto EUDEBA como EDULP mantuvieron sus líneas de producción impresa mientras desarrollaban capacidades digitales, evidenciando un modelo híbrido que preserva la alta especialización acumulada mientras incorpora nuevas competencias. Según Kotter (2012), los procesos de cambio organizacional deben conducirse gradualmente. Esta perspectiva resulta fundamental y consistente con las advertencias de la literatura especializada en gestión del cambio, la cual advierte de los riesgos de implementar transformaciones tecnológicas sin conceder el tiempo de adaptación requerido por el personal.

En segundo lugar, ambos casos muestran la importancia de articular con redes institucionales más amplias. EUDEBA se vinculó con el sistema de bibliotecas populares a través de CONABIP, mientras EDULP se integró con el repositorio institucional de la UNLP. Esta capacidad de trabajo interinstitucional constituye una competencia transversal relevante que trasciende las habilidades técnicas específicas.

En tercer lugar, las experiencias analizadas evidencian que no existe un único modelo de transformación digital editorial. Mientras EUDEBA optó por desarrollar dispositivos propios y plataformas comerciales de distribución, EDULP priorizó el modelo de acceso abierto integrado con

infraestructura institucional existente. Esta diversidad de enfoques sugiere que las estrategias deben adaptarse a las particularidades de cada institución, sus recursos disponibles y su misión específica.

Sin embargo, también deben señalarse los obstáculos recurrentes que se infieren de la literatura del sector. Costa y De Sagastizábal (2016) identifican como desafíos permanentes de las editoriales universitarias argentinas la heterogeneidad en términos de autonomía administrativa, fuentes de financiamiento, y estructura organizacional. Esta heterogeneidad se traduce en capacidades asimétricas para enfrentar procesos de transformación digital: mientras algunas editoriales cuentan con presupuestos que permiten inversión en tecnología y capacitación, otras enfrentan restricciones severas que limitan sus posibilidades de innovación.

Para el caso específico de UNR Editora, el análisis comparativo sugiere que una estrategia viable podría combinar elementos de ambos modelos analizados: por un lado, analizar y potenciar la articulación con el Repositorio Hipermedial UNR para implementar colecciones de acceso abierto (siguiendo el modelo EDULP); por otro, desarrollar progresivamente capacidades de gestión de formatos digitales comercializables (siguiendo la línea de EUDEBA, aunque no necesariamente mediante dispositivos propios sino a través de plataformas de distribución existentes). La viabilidad de estas estrategias dependerá, en última instancia, de la disponibilidad de recursos para capacitación del personal y de la voluntad institucional de sostener procesos de cambio organizacional a mediano plazo.

Buenas prácticas

A partir del análisis de las experiencias documentadas y de la literatura sobre gestión del cambio en organizaciones editoriales, pueden sintetizarse algunas buenas prácticas que resultan transferibles al contexto de UNR Editora:

Capacitación escalonada y contextualizada

Los procesos de transformación digital más exitosos implican formaciones graduales vinculadas directamente a proyectos específicos. Esta modalidad de capacitación escalonada permite que el personal vaya incorporando nuevas competencias en la medida en que resultan necesarias para tareas concretas, reduciendo la resistencia al cambio y favoreciendo la apropiación significativa de conocimientos.

Aprendizaje situado (learning by doing)

La formación más efectiva en contextos de transformación digital editorial parece ser aquella que ocurre en el marco de proyectos reales. En lugar de separar radicalmente los momentos de "capacitación" de los momentos de "trabajo", las mejores experiencias integran ambos: el personal aprende nuevas herramientas mientras las utiliza para producir publicaciones concretas. Esta modalidad de aprendizaje situado resulta especialmente relevante en editoriales universitarias, donde los equipos suelen ser reducidos y es difícil liberar personal exclusivamente para capacitación.

Acompañamiento con consultores externos o pares del sector

Las experiencias de REUN muestran que el intercambio, en un proceso colaborativo, con otras editoriales universitarias que han atravesado procesos similares constituye una fuente valiosa de conocimiento práctico. Las Jornadas de Edición Universitaria, las participaciones conjuntas en ferias, y las redes informales de editores universitarios operan como espacios de consulta y resolución de problemas. Para UNR Editora, fortalecer estas vinculaciones podría ser más viable económicamente.

Comunidades de práctica inter-institucionales

Finalmente, la experiencia del sector sugiere la importancia de no concebir la capacitación como un proceso exclusivamente interno de cada institución, sino como parte de comunidades de práctica más amplias. La participación en REUN, el vínculo con CAL para acceder a sus programas formativos, y la articulación con otras instituciones universitarias de la región que enfrentan desafíos similares, pueden constituir estrategias de desarrollo de capacidades más sostenibles que aquellas basadas exclusivamente en recursos propios.

Estas buenas prácticas, sin embargo, deben ser consideradas como orientaciones generales que requieren adaptación al contexto específico de UNR Editora. Como se ha señalado a lo largo de este análisis, la escasez de documentación pública sobre procesos internos de capacitación limita la posibilidad de identificar metodologías formativas detalladas. Esta limitación no invalida el análisis, pero sí exige cautela a la hora de extrapolar experiencias de instituciones con características organizacionales potencialmente diferentes a las de UNR Editora.

9.2.5 Gestión del cambio organizacional en contextos digitales

La incursión en procesos de transformación digital dentro de instituciones académicas, como la Editorial UNR, exige un marco de gestión del talento que incorpore la dimensión humana del cambio. En este contexto, la planificación y la gradualidad resultan ineludibles. El modelo de Kotter (2012) se posiciona entonces como una referencia central en este análisis, al postular que, como hemos mencionado anteriormente, los procesos de cambio organizacional deben conducirse con un enfoque necesariamente gradual, no como una imposición abrupta. Si bien Kotter detalla ocho pasos para la gestión del cambio, las etapas iniciales de creación de un sentido de urgencia y la formación de una coalición potente de liderazgo son la base para legitimar la necesidad de adquirir competencias digitales en el personal.

Por su parte, Pardo del Val y Martínez Fuentes (2003) definen a la resistencia al cambio como una manifestación que exige ser tipificada para su correcta mitigación. En el ámbito de la edición, donde se demanda la adquisición de nuevas competencias, la resistencia puede articularse a través de tres dimensiones principales:

1. Resistencia Racional: Emerge cuando el personal percibe una pérdida legítima de control, estatus o valor de su conocimiento tradicional, como el temor a que la automatización de flujos digitales haga obsoletas ciertas tareas.

2. Resistencia Emocional: Se manifiesta como una respuesta psicológica ante la incertidumbre, la pérdida de hábitos establecidos y el natural estrés que acompaña al aprendizaje de nuevas herramientas.

3. Resistencia Política: Se articula por el temor a la pérdida de poder o influencia dentro de la estructura organizacional que se redefine con la adopción de la tecnología.

Por lo tanto, abordar estos factores no solo contribuye a mitigar los riesgos, sino que también transforma la resistencia en una fuente valiosa de retroalimentación para la gestión estratégica del talento, permitiendo orientar las acciones de formación de competencias de manera más precisa y empática para una buena recepción.

Tal como destaca Thompson (2010), los profesionales del sector editorial suelen desarrollar una fuerte simbiosis con el objeto libro físico, lo que convierte a la digitalización en un proceso que no solo requiere aprender nuevas herramientas, sino también reconfigurar la identidad profesional. En el caso de editoriales con sólidas y largas trayectorias, como la Editorial UNR, esta potencial resistencia se intensifica. Esto ocurre porque el personal ha construido su conocimiento técnico dentro de un paradigma tecnológico que, al enfrentarse a la transformación digital, perciben legítimamente como amenazado.

El modelo de gestión del cambio de Kotter (2012), propone ocho pasos para la transformación digital exitosa. En primer lugar, crear un sentido de urgencia, que comunique de forma transparente, la necesidad de transformación. En segundo lugar, formar una coalición orientadora que incluya tanto directivos como referentes técnicos del personal, generando así liderazgo horizontal en lugar de imposición vertical. En tercer lugar, desarrollar una visión estratégica de la editorial En cuarto lugar, comunicar de forma fehaciente esta visión, utilizando múltiples canales y formatos. En quinto lugar, eliminar obstáculos y empoderar al personal. En sexto lugar, crear metas alcanzables y visibles

rápidamente. Los pasos finales hacen referencia a consolidar los cambios y mejoras y anclar esos enfoques en la cultura organizacional.

Las estrategias de gestión del cambio incluyen no solo una comunicación transparente sobre el proceso de transformación digital sino también la participación activa del personal en el diseño de ese cambio.

Finalmente, la construcción colaborativa de una visión compartida de la misión de la Editorial, los valores institucionales y la adopción de nuevas tecnologías, proporcionan sentido y dirección al proceso de cambio.

9.3 EJE 3: MODELOS DE NEGOCIO (OE6 -- OE7)

COMERCIALIZACIÓN DIGITAL Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA EN EDITORIALES UNIVERSITARIAS

9.3.1. Introducción

La comercialización de contenidos académicos en formato digital representa uno de los desafíos más complejos para las editoriales universitarias públicas argentinas, al situar en tensión permanente dos imperativos aparentemente contradictorios: el mandato institucional de democratización del conocimiento y la necesidad de generar recursos propios que garanticen sostenibilidad operativa. Esta tensión no constituye un dilema puramente económico, sino que refleja transformaciones estructurales en las formas de producción, circulación y apropiación del conocimiento académico en el contexto de la sociedad digital.

El presente capítulo analiza modelos de comercialización y estrategias de sostenibilidad económica implementados por editoriales universitarias públicas argentinas, con especial atención al caso de UNR Editora. A diferencia de los capítulos anteriores, que abordaron dimensiones tecnológicas y de gestión del talento, este apartado se concentra en la articulación entre infraestructura digital, políticas de acceso y viabilidad económica en contextos de transición hacia ecosistemas híbridos papel-digital.

El análisis se estructura en torno a dos objetivos específicos interrelacionados. En primer lugar, se examinan modelos de comercialización digital observables en sitios web institucionales de editoriales universitarias comparables, identificando estrategias diferenciadas de precio, canales de distribución y políticas de acceso abierto. En segundo lugar, se sistematizan estrategias de sostenibilidad económica documentadas en literatura especializada y experiencias institucionales publicadas, con el propósito de construir lineamientos conceptuales aplicables al contexto específico de UNR Editora.

La metodología adoptada responde a las restricciones inherentes a un estudio basado exclusivamente en fuentes secundarias de acceso público. El análisis comparativo de estrategias comerciales se construye mediante revisión sistemática de presencia web institucional de editoriales seleccionadas, complementada con marcos conceptuales provenientes de literatura especializada en economía de la edición digital y estudios sobre transformación de la edición universitaria latinoamericana. Esta aproximación, si bien limita la posibilidad de cuantificación económica precisa, permite identificar patrones sectoriales, evaluar comparativamente el posicionamiento de UNR Editora y fundamentar lineamientos estratégicos para procesos de toma de decisión institucional.

9.3.2. Metodología de Análisis del Eje Comercial

El análisis de modelos de comercialización y sostenibilidad económica del presente capítulo se fundamenta en dos estrategias metodológicas complementarias: revisión sistemática de presencia web institucional de editoriales universitarias públicas argentinas, y análisis documental de literatura especializada y estudios de caso publicados.

La revisión de sitios web institucionales se realizó mediante protocolo estructurado que contempló las siguientes dimensiones de observación: infraestructura de comercialización digital (presencia de tienda virtual, funcionalidades de carrito de compra, medios de pago habilitados), formatos disponibles (libros físicos, PDF descargable, EPUB, lectura en línea sin descarga), políticas de acceso abierto (proporción del catálogo disponible gratuitamente, requisitos de registro de usuarios), canales de distribución (venta exclusivamente mediante sitio propio, presencia en plataformas comerciales externas), y estructuración del catálogo (organización por colecciones, diferenciación entre producción científica y divulgación).

El universo de editoriales analizadas comprende UNR Editora como caso central, junto con las siguientes instituciones seleccionadas por criterio de comparabilidad (editoriales de universidades públicas nacionales con trayectoria consolidada): EUDEBA (Universidad de Buenos Aires), EDULP (Universidad Nacional de La Plata), EDUVIM (Universidad Nacional de Villa María), Editorial UNGS (Universidad Nacional de General Sarmiento), UNSAM Edita (Universidad Nacional de San Martín), Editorial UNQ (Universidad Nacional de Quilmes), y UNRN Edita (Universidad Nacional de Río Negro). Esta selección incluye tanto editoriales de gran escala con larga trayectoria (EUDEBA, EDULP) como instituciones de tamaño intermedio con procesos recientes de transformación digital, permitiendo identificar patrones diferenciados según escala institucional y antigüedad.

El análisis documental de literatura especializada se estructuró mediante búsqueda bibliográfica en repositorios de acceso abierto (SciELO, Redalyc, repositorios institucionales universitarios) y bases académicas con acceso institucional, priorizando publicaciones de los últimos diez años sobre economía de la edición digital, transformación de editoriales universitarias, y políticas de acceso abierto en América Latina. Esta búsqueda permitió construir marco conceptual para interpretación de estrategias observables y contextualizar el caso argentino en tendencias regionales más amplias.

Es necesario explicitar limitaciones metodológicas inherentes al enfoque adoptado. La ausencia de acceso a información financiera primaria de UNR Editora y las editoriales comparadas imposibilita cuantificación precisa de estructuras de costos, márgenes comerciales o proporciones de ingresos propios respecto de subsidios institucionales. En consecuencia, las inferencias sobre sostenibilidad económica se construyen mediante análisis de estrategias comerciales observables, extrapolación de modelos documentados en literatura especializada, y construcción de escenarios hipotéticos fundamentados en benchmarking cualitativo. Esta aproximación permite generar lineamientos estratégicos conceptualmente sólidos y empíricamente informados, aunque con restricciones para cuantificación económica detallada que requeriría acceso a documentación interna no disponible públicamente.

Adicionalmente, la información observable en sitios web institucionales refleja configuraciones en un momento específico (año 2024-2025) y puede no capturar dinámicas de transformación en curso o proyectos de modernización no completamente implementados. Las inferencias del presente análisis deben interpretarse, por tanto, como caracterizaciones del estado actual observable más que como evaluaciones definitivas de capacidades institucionales.

9.3.3. Análisis Comparativo de Estrategias de Comercialización Digital

Infraestructura tecnológica y funcionalidades de comercialización

La revisión sistemática de sitios web institucionales revela heterogeneidad significativa en el grado de desarrollo de infraestructuras de comercialización digital entre editoriales universitarias públicas argentinas. Esta variabilidad no responde únicamente a diferencias en capacidades técnicas o recursos disponibles, sino que refleja también decisiones estratégicas diferenciadas respecto del rol de la comercialización en el modelo institucional de cada editorial.

UNR Editora presenta una infraestructura de comercialización digital integrada directamente en su sitio institucional (https://unreditora.unr.edu.ar). El sistema incluye funcionalidad de carrito de compras que permite a usuarios seleccionar múltiples títulos antes de proceder al pago, mejorando experiencia de usuario respecto de sistemas que requieren transacciones individuales por cada título. Los medios de pago habilitados incluyen Mercado Pago (plataforma de pagos electrónicos

ampliamente difundida en Argentina que permite pago con tarjetas de crédito y débito) y transferencia bancaria tradicional. Esta combinación de opciones resulta relevante dado que, en contexto argentino caracterizado por volatilidad económica y restricciones cambiarias, la diversificación de medios de pago facilita acceso a usuarios con diferentes situaciones financieras y preferencias de pago.

El catálogo de UNR Editora supera los 270 títulos organizados en colecciones temáticas que incluyen, entre otras: Ciencia Política, Historia, Filosofía, Educación, Literatura, y colecciones específicas de facultades (Ciencias Médicas, Ciencias Exactas, Derecho). Esta estructuración temática facilita navegación de usuarios académicos que buscan contenidos específicos en sus áreas disciplinares. Una característica distintiva de UNR Editora es la sección "Ciencia Abierta", espacio web dedicado exclusivamente a publicaciones de acceso gratuito donde usuarios pueden descargar directamente archivos PDF sin registro previo ni procedimientos de autenticación. Aunque no se dispone de información pública sobre la proporción exacta del catálogo disponible en acceso abierto, la presencia de esta sección evidencia compromiso institucional con políticas de democratización del conocimiento que coexisten con estrategias de comercialización.

EUDEBA (Editorial de la Universidad de Buenos Aires), como editorial universitaria de mayor escala en Argentina con más de 500 títulos en catálogo, presenta la infraestructura de comercialización más desarrollada entre las editoriales analizadas. Opera con tienda virtual propia en su sitio institucional complementada con presencia comercial en Mercado Libre, la plataforma de venta de mayor volumen de transacciones en Argentina. Esta estrategia multicanal permite capturar tanto usuarios que prefieren comprar directamente en sitio institucional (frecuentemente, comunidad académica vinculada a la Universidad de Buenos Aires) como públicos más amplios que utilizan Mercado Libre para búsqueda y compra de libros. La presencia en plataformas comerciales externas, sin embargo, implica cesión de márgenes significativos: Mercado Libre retiene aproximadamente 13-16% del precio de venta como comisión por transacción, además de costos de envío que pueden reducir márgenes netos de la editorial. Esta estrategia resulta económicamente viable para EUDEBA dada su escala de operaciones y el volumen de títulos con potencial de venta a públicos generales que trascienden comunidades académicas específicas.

EDULP (Editorial de la Universidad Nacional de La Plata) opera con plataforma de comercialización propia integrada en su sitio institucional, ofreciendo tanto libros físicos como versiones digitales en formato PDF descargable. Una característica distintiva es su catálogo extenso de publicaciones periódicas académicas (revistas científicas de diferentes facultades) disponibles en acceso abierto, complementando catálogo de libros que combina títulos comercializados con otros de descarga gratuita. EDULP no presenta, según información observable en su sitio web, presencia en plataformas comerciales externas, concentrando estrategia de venta en canal institucional directo.

Editorial UNGS (Universidad Nacional de General Sarmiento) y **UNSAM Edita** (Universidad Nacional de San Martín) presentan modelos similares de comercialización con tienda virtual propia y medios de pago electrónicos, aunque con énfasis diferenciados en acceso abierto. UNSAM Edita destaca por integración de su catálogo con eLibro, plataforma de distribución digital de contenidos académicos en español ampliamente utilizada por bibliotecas universitarias latinoamericanas. Esta integración permite que títulos de UNSAM sean accesibles mediante suscripciones institucionales que bibliotecas universitarias mantienen con eLibro, ampliando significativamente alcance de sus publicaciones, aunque sin generar ingresos directos por cada acceso individual (los ingresos provienen de acuerdos globales entre UNSAM y la plataforma).

Editorial UNQ (Universidad Nacional de Quilmes) presenta particularidad de ofrecer e-books descargables en formato EPUB, estándar internacional para libros electrónicos que permite lectura adaptable en diferentes dispositivos (tablets, e-readers, smartphones). Este formato resulta técnicamente superior al PDF para lectura en pantallas pequeñas, aunque su producción requiere capacidades técnicas específicas de maquetación digital. La presencia de EPUB en catálogo de UNQ evidencia inversión en desarrollo de competencias técnicas para producción digital de calidad, aunque la proporción de títulos disponibles en este formato parece limitada según observación de catálogo web.

UNRN Edita (Universidad Nacional de Río Negro) presenta el modelo de comercialización menos desarrollado entre las editoriales analizadas, con ventas principalmente mediante pago presencial

en sede física de la editorial. Su sitio web permite lectura digital de algunos títulos sin descarga de archivos, opción que facilita acceso, pero limita posibilidades de lectura offline y control de usuario sobre archivos. Esta configuración puede responder a capacidades tecnológicas limitadas o a decisiones estratégicas de priorizar acceso sobre comercialización a distancia, dado el carácter regional de UNRN y su comunidad de usuarios concentrada geográficamente.

EDUVIM (Universidad Nacional de Villa María) opera con tienda virtual integrada y medios de pago electrónicos, presentando catálogo de escala intermedia entre editoriales grandes como EUDEBA y más pequeñas como UNRN. Su estrategia combina venta de libros físicos con acceso parcial a contenidos digitales, aunque no se observa sección específica de acceso abierto comparable a "Ciencia Abierta" de UNR Editora.

-Políticas de acceso abierto y segmentación de catálogos

El análisis comparativo revela que todas las editoriales universitarias públicas analizadas implementan, en grados variables, políticas de acceso abierto que coexisten con estrategias de comercialización. Esta coexistencia no constituye contradicción sino reflejo de segmentación estratégica de catálogos según tipología de publicaciones y objetivos institucionales específicos.

Las estrategias observables pueden clasificarse en tres patrones principales:

Acceso abierto integral para producción científica, comercialización de divulgación y didáctica. Este modelo, implementado parcialmente por UNR Editora mediante su sección "Ciencia Abierta" y más sistemáticamente por UNSAM Edita, diferencia entre libros resultado de investigaciones científicas (frecuentemente financiadas con fondos públicos de agencias de ciencia y tecnología) que se publican en acceso abierto, y obras de divulgación, ensayística o manuales didácticos que se comercializan. Esta diferenciación responde a lógicas tanto éticas (conocimiento generado con fondos públicos debe ser públicamente accesible) como económicas (obras didácticas con demanda estudiantil estable presentan mayor potencial comercial).

Acceso abierto selectivo por título sin criterio sistemático observable. Varias editoriales (EDULP, EDUVIM, UNQ) presentan algunos títulos en descarga gratuita sin que resulte evidente un criterio sistemático de selección. Esta situación puede responder a decisiones ad hoc según circunstancias específicas de cada publicación (exigencias de organismos financiadores, solicitudes de autores, títulos con ventas agotadas que se liberan digitalmente) más que a política institucional integral de acceso abierto.

Comercialización predominante con acceso limitado. EUDEBA presenta este modelo, priorizando comercialización de su catálogo con acceso abierto restringido a casos excepcionales. Esta estrategia resulta coherente con el modelo de EUDEBA como editorial universitaria con aspiraciones comerciales significativas y estructura de costos que requiere ingresos propios sustanciales para su sostenimiento.

La heterogeneidad de estos patrones refleja ausencia de política sectorial unificada sobre acceso abierto en editoriales universitarias argentinas, situación que contrasta con contextos como España donde marcos normativos nacionales establecen requisitos de acceso abierto para publicaciones científicas financiadas con fondos públicos (Giménez Toledo & Del Arco Blanco, 2022). En Argentina, decisiones sobre acceso abierto quedan libradas a políticas institucionales de cada universidad, generando diversidad de aproximaciones que, si bien permite adaptación a contextos específicos, dificulta articulación sectorial y genera asimetrías de acceso al conocimiento según procedencia institucional de publicaciones.

Participación en redes académicas y estrategias de visibilidad colectiva

La participación en redes interinstitucionales constituye estrategia significativa para ampliar visibilidad y alcance de editoriales universitarias. El análisis revela que la mayoría de las editoriales estudiadas participa en **REUN** (Red de Editoriales Universitarias Nacionales), organización que

agrupa editoriales de universidades públicas argentinas con objetivos de cooperación, profesionalización del sector e incidencia en políticas públicas de fomento a la edición universitaria.

Adicionalmente, varias editoriales argentinas participan en **CatáLat** (Catálogo de Derechos de Editoriales Universitarias Latinoamericanas), plataforma regional que facilita visibilización de catálogos, negociación de derechos de traducción y distribución entre países, y cooperación entre editoriales universitarias de América Latina. UNR Editora participa activamente en ambas redes, según información institucional observable, lo que fortalece su posicionamiento académico y facilita intercambios con instituciones pares.

La participación en estas redes, sin embargo, no parece traducirse en infraestructuras comerciales compartidas: REUN no opera como plataforma unificada de comercialización que permitiría a usuarios acceder a catálogos de múltiples editoriales mediante interfaz única, estrategia que podría generar economías de escala en tecnología, logística y visibilidad. Esta limitación constituye área de oportunidad para fortalecer cooperación interinstitucional con impacto directo en capacidades comerciales de editoriales participantes.

9.3.4. Lineamientos sobre Sostenibilidad Económica en Contextos de Transición Digital

Escenarios de transformación y fases temporales

La literatura especializada sobre transformación digital editorial identifica fases temporales diferenciadas en procesos de transición hacia ecosistemas híbridos papel-digital. Wischenbart et al. (2014) proponen un modelo de tres fases que resulta conceptualmente útil para comprender desafíos de sostenibilidad económica según momento del proceso de transformación:

La **fase de transición inicial** (aproximadamente 0-3 años desde inicio de digitalización sustantiva) se caracteriza por duplicación de costos al mantener simultáneamente infraestructura tradicional (equipamiento de impresión, depósitos físicos, canales de distribución convencionales) e infraestructura digital emergente (plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión de contenidos digitales, desarrollo de capacidades técnicas para producción de e-books). Las inversiones iniciales en tecnología, capacitación de personal y desarrollo de nuevos canales comerciales no se compensan inmediatamente con ingresos incrementales, generando tensión financiera significativa. En esta fase, la sostenibilidad depende críticamente de subsidios institucionales o financiamiento externo específico para procesos de modernización tecnológica.

UNR Editora parece situarse, según información observable, en transición desde esta fase inicial hacia etapa más consolidada. La implementación de su tienda virtual con carrito de compras y procesamiento de pagos electrónicos mediante Mercado Pago puede datarse aproximadamente en 2020, según información contextual disponible, coincidiendo con aceleración de procesos de digitalización durante la pandemia de COVID-19 que obligó a editoriales universitarias a desarrollar canales de venta online ante cierre de puntos de venta físicos. Esta temporalidad sugiere que UNR Editora atraviesa actualmente desafíos característicos de consolidación de infraestructura digital mientras mantiene producción tradicional en papel.

La **fase de consolidación** (aproximadamente 3-7 años) se caracteriza por reducción gradual de costos mediante optimización de procesos, acumulación de experiencia organizacional en gestión de canales digitales, y estabilización de nuevos modelos comerciales. Los catálogos digitales comienzan a generar ingresos más predecibles, aunque típicamente inferiores en volumen absoluto a ingresos históricos de venta de impresos. La sostenibilidad en esta fase depende del éxito en migración de audiencias hacia consumo digital (particularmente en segmentos de usuarios académicos habituados a lectura en pantallas) y del mantenimiento de nichos de venta de impresos para títulos con demanda estable o públicos que mantienen preferencia por soporte papel.

La **fase de madurez digital** (aproximadamente 7+ años) se caracteriza por predominio de lógicas digitales en producción y comercialización, con impresión física bajo demanda o tiradas selectivas para títulos específicos con demanda previsible significativa. La sostenibilidad se fundamenta en eficiencia operativa digital, diversificación de fuentes de ingreso (venta directa, participación en

agregadores, licencias institucionales a bibliotecas), y capacidad de adaptación continua a innovaciones tecnológicas emergentes. En esta fase, las editoriales han desarrollado rutinas organizacionales estables para gestión de flujos de trabajo digitales y han acumulado conocimiento sobre comportamientos de usuarios y dinámicas de mercados digitales que permite toma de decisiones comerciales más informada.

Entre las editoriales universitarias argentinas analizadas, ninguna parece haber alcanzado plenamente esta fase de madurez digital. Incluso EUDEBA, con infraestructura comercial más desarrollada, mantiene modelo híbrido donde la producción en papel conserva centralidad significativa. Esta situación refleja características específicas del mercado editorial argentino, donde penetración de e-books en segmentos académicos y de lectura general permanece sustancialmente inferior a contextos como Estados Unidos o algunos países europeos, debido a combinación de factores que incluyen preferencias culturales por soporte papel, costos relativos de dispositivos de lectura digital, y dinámicas de mercado informal de fotocopias que compite con oferta editorial formal.

Estrategias de sostenibilidad documentadas: aprendizajes desde experiencias comparadas

El análisis de literatura especializada y estudios de caso publicados permite identificar estrategias de sostenibilidad implementadas por editoriales universitarias en procesos de transformación digital, evaluando su potencial aplicabilidad al contexto específico de UNR Editora.

Impresión bajo demanda como estrategia de reducción de riesgos financieros

La adopción de tecnologías de impresión digital bajo demanda (POD, por sus siglas en inglés) constituye una de las transformaciones más significativas introducidas por la digitalización en la economía editorial. Giménez Toledo y Del Arco Blanco (2022) documentan experiencias de editoriales universitarias españolas que han migrado totalmente o parcialmente hacia este modelo, eliminando necesidad de tiradas mínimas y permitiendo mantener catálogos extensos disponibles sin inmovilización de capital en inventarios.

El modelo POD modifica radicalmente la ecuación económica de la edición universitaria. Mientras la impresión offset tradicional requiere tiradas mínimas de varios cientos de ejemplares para lograr costos unitarios razonables (generalmente entre 300 y 500 ejemplares según formato y extensión), la impresión digital permite producir ejemplares únicos con costos unitarios relativamente estables. Aunque el costo unitario de POD resulta superior al de offset para tiradas grandes, la eliminación de costos de almacenamiento, riesgo de obsolescencia y necesidad de inversión inicial significativa genera ecuación económica favorable para títulos con demandas inciertas o reducidas, situación frecuente en publicaciones académicas especializadas.

Para UNR Editora, la adopción de POD podría resultar estratégica particularmente para títulos del fondo editorial (publicaciones de años anteriores con ventas esporádicas pero sostenidas) y obras académicas especializadas con audiencias reducidas. Esta estrategia permitiría mantener disponibilidad de catálogo completo respondiendo a demandas específicas sin mantener stock físico, liberando recursos financieros y espacios de almacenamiento actualmente destinados a inventarios. Sin embargo, la implementación de POD requiere evaluación cuidadosa de proveedores disponibles en contexto argentino, dado que la tecnología de impresión digital de calidad profesional presenta distribución geográfica concentrada y costos que pueden resultar prohibitivos según escalas de producción.

Diversificación de formatos digitales según perfiles de usuarios

La oferta diferenciada de formatos digitales (PDF para descarga, EPUB para lectura en dispositivos móviles, lectura en línea mediante plataformas web) responde a heterogeneidad de prácticas de lectura y capacidades tecnológicas de diferentes segmentos de usuarios académicos. Cordón García et al. (2013) argumentan que editoriales universitarias exitosas en comercialización digital no adoptan formato único, sino que ofrecen opciones adaptadas a preferencias y necesidades diferenciadas.

El formato PDF descargable, actualmente predominante en UNR Editora según información observable, presenta ventajas de universalidad (legible en prácticamente cualquier dispositivo sin software especializado) y preservación de diseño original de la publicación, pero limitaciones para lectura en pantallas pequeñas y ausencia de funcionalidades de adaptación tipográfica. El formato EPUB, estándar internacional para e-books, permite ajuste dinámico de tipografía, interlineado y márgenes según preferencias de usuario y características del dispositivo de lectura, mejorando experiencia de lectura prolongada en tablets o smartphones. Sin embargo, su producción requiere competencias técnicas específicas de maquetación digital y presenta desafíos para preservación de elementos gráficos complejos (tablas, imágenes, diagramas) frecuentes en publicaciones académicas.

La lectura en línea sin descarga, implementada por UNRN Edita según análisis comparativo, presenta ventaja de eliminar barreras de acceso (usuarios pueden comenzar lectura inmediatamente sin procedimientos de descarga) pero limita posibilidades de lectura offline y control de usuarios sobre archivos. Esta opción puede resultar estratégica para publicaciones que la editorial desea mantener en acceso controlado, permitiendo lectura sin posibilitar redistribución no autorizada de archivos.

Para UNR Editora, una estrategia de diversificación gradual de formatos podría iniciarse manteniendo PDF como formato base mientras se desarrollan capacidades para producción de EPUB en títulos seleccionados, priorizando aquellos con características técnicas favorables (predominio de texto continuo, limitada presencia de elementos gráficos complejos) y potencial demanda de lectura en dispositivos móviles.

Articulación estratégica con agregadores y bibliotecas digitales

La integración de catálogos editoriales con plataformas de distribución digital especializadas en contenidos académicos (como eLibro, JSTOR, Project MUSE a nivel internacional, o SciELO Libros en contexto latinoamericano) constituye estrategia de ampliación de alcance que presenta tanto oportunidades como tensiones económicas.

Estas plataformas operan típicamente mediante modelos de suscripción institucional: bibliotecas universitarias pagan cuotas anuales que otorgan acceso a catálogos de múltiples editoriales, mientras usuarios individuales acceden gratuitamente mediante autenticación institucional. Para editoriales, estos acuerdos generan ingresos mediante participación en fondos de suscripción (distribuidos según algoritmos que consideran cantidad de títulos aportados y estadísticas de uso) y amplifican significativamente visibilidad de publicaciones al insertarlas en ecosistemas digitales frecuentados por comunidades académicas.

Sin embargo, los ingresos generados por título individual en estos modelos suelen ser sustancialmente inferiores a los de venta directa, y las editoriales ceden control sobre políticas de acceso y precio a plataformas intermediarias. Babini (2019) señala que la dependencia excesiva de agregadores comerciales puede generar vulnerabilidad estratégica para editoriales universitarias latinoamericanas, particularmente cuando estas plataformas son operadas por corporaciones internacionales cuyos intereses no necesariamente se alinean con objetivos de democratización del conocimiento de editoriales públicas.

Para UNR Editora, la integración selectiva con agregadores podría resultar estratégica para títulos científicos especializados cuyas audiencias primarias son investigadores y estudiantes de posgrado con acceso a bibliotecas universitarias bien dotadas, mientras se mantiene venta directa para obras de divulgación o manuales didácticos con potencial de públicos más amplios. Esta segmentación requiere análisis cuidadoso de contratos con agregadores para asegurar que términos económicos resulten favorables y que la editorial preserve capacidades de decisión sobre políticas de acceso para su producción.

Cooperación interinstitucional para economías de escala

Aguado López y Becerril García (2016) documentan experiencias latinoamericanas donde la cooperación entre editoriales universitarias mediante redes institucionales ha permitido compartir infraestructuras tecnológicas, desarrollar capacidades técnicas colectivas, y generar mayor visibilidad mediante catálogos integrados. Estas experiencias sugieren que editoriales universitarias públicas, individualmente pequeñas en escala internacional, pueden alcanzar masa crítica mediante cooperación que compense limitaciones de recursos individuales.

La participación de UNR Editora en REUN constituye base institucional para desarrollar cooperación con mayor impacto operativo. Áreas específicas donde cooperación interinstitucional podría generar beneficios tangibles incluyen:

- Desarrollo compartido de infraestructura tecnológica para comercio electrónico, permitiendo que múltiples editoriales utilicen plataformas comunes con economías de escala en desarrollo, mantenimiento y actualización de sistemas.
- Negociación colectiva con proveedores de servicios editoriales (corrección, diseño, producción digital, POD) para obtener condiciones comerciales más favorables mediante volúmenes agregados.
- Capacitación conjunta de recursos humanos en competencias técnicas para producción digital y gestión comercial, compartiendo costos de formación especializada.
- Construcción de catálogo integrado con interfaz única que permita a usuarios buscar y acceder a publicaciones de múltiples editoriales universitarias mediante búsquedas unificadas, mejorando experiencia de usuario y visibilidad colectiva del sector.

La implementación efectiva de estas estrategias cooperativas requiere, sin embargo, voluntad institucional de ceder grados de autonomía operativa a favor de eficiencias colectivas, así como desarrollo de marcos institucionales (convenios interuniversitarios, protocolos técnicos compartidos) que faciliten colaboración sostenida más allá de iniciativas puntuales.

Tensiones entre acceso abierto y sostenibilidad: hacia modelos híbridos fundamentados

La coexistencia de políticas de acceso abierto con estrategias de comercialización genera tensiones que las editoriales universitarias públicas deben gestionar mediante decisiones estratégicas explícitas. Estas tensiones no constituyen, necesariamente, contradicciones insalvables, pero requieren claridad conceptual sobre objetivos institucionales y segmentación fundamentada de políticas según tipologías de publicaciones.

Thompson (2012) identifica tres posiciones principales en debates internacionales sobre acceso abierto en edición académica: maximalistas del acceso abierto que sostienen que todo conocimiento generado con fondos públicos debe ser públicamente accesible sin restricciones; pragmatistas que defienden modelos híbridos con acceso abierto para investigación científica arbitrada y comercialización selectiva para otros contenidos; y escépticos que argumentan que acceso abierto universal resulta económicamente insostenible para editoriales sin subsidios institucionales masivos.

En el contexto específico de editoriales universitarias públicas argentinas, la posición pragmática parece predominar de facto, según evidencia del análisis comparativo realizado. Esta posición reconoce legitimidad ética y política de demandas de acceso abierto para conocimiento científico financiado públicamente, pero también la necesidad de que editoriales generen ingresos propios complementarios que reduzcan dependencia de subsidios institucionales estructuralmente insuficientes.

La implementación efectiva de modelos híbridos requiere, sin embargo, criterios explícitos de segmentación que trasciendan decisiones ad hoc. Giménez Toledo y Del Arco Blanco (2022) proponen tres criterios principales para fundamentar políticas diferenciadas:

Criterio de financiamiento de la investigación. Publicaciones resultado de investigaciones financiadas con fondos públicos específicos (agencias nacionales de ciencia y tecnología, programas institucionales de investigación) deberían publicarse en acceso abierto como condición del financiamiento, reconociendo que la comunidad que financió mediante impuestos tiene derecho a acceder libremente a resultados. Este criterio fundamenta políticas de acceso abierto para libros científicos arbitrados, principales productos editoriales de investigación universitaria.

Criterio de potencial comercial. Publicaciones con potencial de ventas a públicos amplios que trascienden comunidades académicas específicas (obras de divulgación científica, ensayística de autores reconocidos, manuales didácticos con demanda estudiantil masiva) pueden comercializarse para generar ingresos que subsidien publicación de obras especializadas sin mercado comercial viable. Este criterio fundamenta precio diferenciado según características de cada título.

Criterio de antigüedad. Publicaciones que han cumplido ciclos comerciales completos (típicamente 3-5 años desde primera edición) pueden liberarse en acceso abierto digital mientras se mantiene disponibilidad de ejemplares físicos mediante POD para usuarios que prefieren soporte papel. Este criterio permite recuperar inversiones editoriales iniciales mediante ventas en período de mayor demanda, mientras se amplía acceso a mediano plazo.

La adopción de estos criterios requiere desarrollo de políticas institucionales explícitas que orienten decisiones de la editorial, idealmente formalizadas mediante resoluciones de autoridades universitarias que otorguen marco normativo claro. La ausencia de estas políticas explícitas genera ambigüedad que dificulta planificación estratégica de largo plazo y puede derivar en decisiones inconsistentes que erosionan credibilidad institucional.

9.3.5. Síntesis Evaluativa: Posicionamiento de UNR Editora en Perspectiva Comparada

El análisis comparativo realizado permite caracterizar el posicionamiento de UNR Editora en el contexto de editoriales universitarias públicas argentinas como correspondiente a una **fase intermedia de transformación digital**, con infraestructura básica de comercialización electrónica implementada, pero con potenciales de desarrollo significativos en diversificación de formatos, automatización de procesos y articulación estratégica con plataformas externas.

Fortalezas identificables de UNR Editora incluyen:

La implementación de carrito de compras funcional con procesamiento de pagos electrónicos mediante Mercado Pago, que ubica a la editorial en nivel de desarrollo tecnológico comparable a instituciones como EDUVIM, Editorial UNGS o EDULP, y superior a UNRN que mantiene predominantemente venta presencial. Esta infraestructura permite capturar demanda de usuarios distantes geográficamente y facilita transacciones en contextos de restricciones de movilidad como las experimentadas durante la pandemia de COVID-19.

La presencia de sección "Ciencia Abierta" con descarga directa en formatos PDFs sin registro evidencia compromiso institucional con democratización del conocimiento que distingue favorablemente a UNR Editora de editoriales con orientación predominantemente comercial como EUDEBA. Esta política de acceso abierto, aunque aplicada a proporción limitada del catálogo según observación, constituye base institucional sólida para expansión futura de políticas de apertura coherentes con misión de extensión universitaria.

La participación en redes institucionales como REUN y CatáLat fortalece posicionamiento académico de UNR Editora y facilita intercambios con instituciones pares, generando capital social sectorial que puede traducirse en cooperación operativa futura.

El catálogo de más de 270 títulos organizados en colecciones temáticas refleja producción editorial consolidada con diversidad disciplinar significativa, constituyendo base de contenidos relevante para estrategias de comercialización digital ampliada.

Áreas de desarrollo identificables incluyen:

La limitación a formato PDF como única opción de descarga digital restringe posibilidades de lectura en dispositivos móviles y limita experiencia de usuario respecto de editoriales como UNQ que ofrecen EPUB. El desarrollo de capacidades para producción de múltiples formatos digitales constituye área de oportunidad para mejorar accesibilidad y competitividad comercial.

La ausencia observable de presencia en plataformas comerciales externas (Mercado Libre) o agregadores académicos especializados (eLibro, SciELO Libros) limita alcance potencial de las publicaciones de UNR Editora a usuarios que acceden directamente a su sitio institucional. Una estrategia multicanal podría ampliar significativamente visibilidad y ventas, aunque requiere evaluación cuidadosa de viabilidad económica de cesión de márgenes a intermediarios.

La información observable no permite determinar si UNR Editora ha adoptado tecnologías de impresión bajo demanda para gestión de catálogo retrospectivo. La implementación de POD constituiría estrategia relevante para mantener disponibilidad de títulos con demandas reducidas sin inmovilización de capital en inventarios.

No resulta observable evidencia de automatización avanzada en procesos logísticos (seguimiento de envíos, integración con sistemas de correo, gestión automatizada de stock), área donde editoriales como EUDEBA presentan desarrollo superior. La automatización de estos procesos podría reducir cargas administrativas y mejorar experiencia de usuarios en seguimiento de pedidos.

Limitaciones estructurales del análisis deben explicitarse. La ausencia de información financiera pública imposibilita evaluación precisa de sostenibilidad económica de UNR Editora o comparación cuantitativa de eficiencia operativa respecto de otras instituciones. Las inferencias del presente análisis se fundamentan en características observables de infraestructura comercial y políticas de acceso, pero no pueden determinar si el modelo actual de UNR Editora genera ingresos propios suficientes para cubrir costos operativos, qué proporción del presupuesto editorial proviene de subsidios institucionales versus ingresos propios, o cuáles serían inversiones necesarias para implementar desarrollos tecnológicos identificados como oportunidades.

Adicionalmente, el análisis captura configuración en momento específico (2024-2025) sin información sobre dinámicas de transformación en curso. Es posible que UNR Editora esté implementando actualmente proyectos de modernización no completamente visibles en su sitio web, o que limitaciones observadas respondan a restricciones temporales que se resolverán en futuro próximo.

9.3.6. Lineamientos Estratégicos para Transformación Digital Comercial

Con base en el marco conceptual desarrollado en el capítulo 7, el análisis comparativo realizado y la caracterización del posicionamiento de UNR Editora, se proponen lineamientos estratégicos organizados según las tres dimensiones del Modelo TOE.

Dimensión Tecnológica

Diversificación de formatos digitales mediante desarrollo progresivo de capacidades técnicas. Se recomienda iniciar producción de e-books en formato EPUB para títulos seleccionados con características favorables (predominio de texto continuo, estructura simple, limitada presencia de elementos gráficos complejos), priorizando obras con potencial de lectura en dispositivos móviles por parte de públicos académicos jóvenes. Esta diversificación requiere inversión en capacitación técnica de personal editorial en herramientas de maquetación digital especializada (como Sigil, Calibre o Adobe InDesign con exportación a EPUB) y desarrollo de protocolos de control de calidad específicos para formatos electrónicos.

Evaluación de viabilidad de impresión bajo demanda para gestión de catálogo retrospectivo. Se sugiere realizar análisis comparativo de costos entre mantenimiento de inventarios físicos versus producción mediante POD para títulos del fondo editorial con ventas esporádicas. Este análisis debería contemplar identificación de proveedores de POD en contexto geográfico regional, evaluación de calidad de impresión digital disponible, y construcción de modelos económicos que comparen inversión en tiradas tradicionales versus costos unitarios de POD considerando costos de almacenamiento y riesgo de obsolescencia. La implementación de POD podría iniciarse mediante proyecto piloto con títulos seleccionados antes de migración masiva de catálogo.

Exploración de integración selectiva con agregadores académicos y bibliotecas digitales. Se recomienda evaluar posibilidades de integración del catálogo de UNR Editora con plataformas como eLibro o SciELO Libros mediante análisis de términos contractuales, condiciones económicas y requerimientos técnicos. Esta evaluación debería priorizar títulos científicos especializados cuyas audiencias primarias son comunidades académicas con acceso a bibliotecas institucionales, reservando venta directa para obras con potencial de públicos más amplios. La decisión de integración debe fundamentarse en análisis costo-beneficio que considere ingresos proyectados versus cesión de márgenes a agregadores y pérdida de control directo sobre políticas de acceso.

Dimensión Organizacional

Formalización de políticas institucionales sobre acceso abierto y comercialización. Se sugiere elaborar documento de política editorial que establezca criterios explícitos para decisiones sobre acceso abierto versus comercialización según tipología de publicaciones, fuentes de financiamiento de investigaciones que originan manuscritos, y objetivos institucionales de cada colección editorial. Esta formalización debería contemplar procedimientos de decisión participativos que involucren a consejos editoriales, comités académicos y autoridades universitarias, generando legitimidad institucional para políticas diferenciadas que articulen democratización del conocimiento con sostenibilidad económica.

Desarrollo de capacidades organizacionales para gestión comercial digital. La transformación digital comercial requiere competencias específicas que trascienden capacidades editoriales tradicionales. Se recomienda identificar necesidades de capacitación en áreas como marketing digital, análisis de datos de usuarios, gestión de plataformas de comercio electrónico, y producción de contenidos en formatos digitales múltiples. Esta capacitación puede implementarse mediante combinación de formación externa especializada y desarrollo de comunidades de práctica con otras editoriales universitarias que enfrentan desafíos similares.

Construcción de sistemas de información para toma de decisiones basada en evidencia. Se sugiere implementar herramientas de análisis de datos sobre comportamientos de usuarios en sitio web (mediante Google Analytics u otras plataformas de analítica web), estadísticas de ventas desagregadas por título y formato, y seguimiento de indicadores de desempeño comercial. Esta información constituye insumo fundamental para evaluación de efectividad de estrategias comerciales, identificación de títulos con mayor potencial de venta digital, y ajuste continuo de políticas de precio y promoción.

Dimensión del Entorno

Fortalecimiento de cooperación operativa mediante REUN. Se recomienda impulsar iniciativas de cooperación interinstitucional que trasciendan intercambios informativos para generar infraestructuras compartidas con impacto operativo concreto. Áreas específicas incluyen desarrollo de catálogo integrado con interfaz única de búsqueda para publicaciones de editoriales universitarias argentinas, negociación colectiva con agregadores para obtener condiciones más favorables mediante volúmenes agregados, y construcción de sistema cooperativo de distribución logística que reduzca costos de envío mediante consolidación de pedidos.

Articulación con políticas de ciencia abierta y acceso al conocimiento. Se sugiere posicionar a UNR Editora activamente en debates sobre políticas públicas de acceso abierto a publicaciones científicas, tanto a nivel de la Universidad Nacional de Rosario como en espacios sectoriales nacionales. Esta articulación debería contemplar alineación con directrices de organismos de financiamiento de investigación (como Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación) que establecen requisitos de acceso abierto para publicaciones derivadas de proyectos financiados, posicionando a UNR Editora como actor relevante en ecosistema de comunicación científica abierta.

Monitoreo continuo de innovaciones tecnológicas y transformaciones de mercado. Se recomienda establecer mecanismos sistemáticos de seguimiento de tendencias en edición digital universitaria mediante participación en eventos sectoriales, suscripción a publicaciones especializadas, y análisis periódico de estrategias de editoriales universitarias referentes tanto nacionales como internacionales. Este monitoreo permite anticipar transformaciones relevantes y adaptar estrategias institucionales en contexto de cambio tecnológico acelerado.

9.3.7. Conclusiones del Eje

La comercialización digital en editoriales universitarias públicas argentinas constituye proceso complejo que trasciende adopción de tecnologías específicas para inscribirse en transformaciones más amplias de las formas de producción, circulación y apropiación del conocimiento académico. El análisis comparativo realizado revela heterogeneidad significativa en grados de desarrollo de infraestructuras comerciales digitales, reflejando tanto diferencias en capacidades técnicas y recursos disponibles como decisiones estratégicas diferenciadas respecto del rol de la comercialización en modelos institucionales de cada editorial.

UNR Editora se posiciona en fase intermedia de transformación digital comercial, con infraestructura básica implementada (tienda virtual, carrito de compras, procesamiento de pagos electrónicos) y compromiso institucional con políticas de acceso abierto evidenciado en la sección "Ciencia Abierta", pero con áreas de desarrollo significativas en diversificación de formatos digitales, automatización de procesos y articulación con plataformas externas de distribución. Este posicionamiento resulta comparable al de editoriales universitarias de escala similar como EDUVIM o Editorial UNGS, ubicándose en nivel intermedio entre instituciones con desarrollo comercial avanzado como EUDEBA y aquellas con infraestructura digital incipiente como UNRN.

La sostenibilidad económica en contextos de transición digital no puede evaluarse exclusivamente mediante indicadores financieros de corto plazo, sino que requiere perspectiva temporal que reconozca fases diferenciadas del proceso de transformación. La duplicación de costos característica de fases iniciales (mantenimiento simultáneo de infraestructura tradicional y digital) genera tensiones financieras que deben gestionarse mediante combinación de subsidios institucionales, generación de ingresos propios mediante comercialización selectiva, y búsqueda de eficiencias operativas mediante cooperación interinstitucional y adopción de tecnologías que reduzcan costos estructurales.

La coexistencia de políticas de acceso abierto con estrategias de comercialización no constituye contradicción insalvable, sino que puede articularse mediante modelos híbridos fundamentados en criterios explícitos de segmentación según tipología de publicaciones, fuentes de financiamiento de investigaciones originarias, y objetivos institucionales específicos. La formalización de estas políticas mediante marcos normativos institucionales claros resulta condición necesaria para gestionar tensiones entre democratización del conocimiento y viabilidad económica de manera transparente y legitimada institucionalmente.

Los lineamientos estratégicos propuestos reconocen restricciones estructurales del contexto (limitaciones presupuestarias de universidades públicas argentinas, escala reducida de mercado editorial académico nacional, penetración limitada de consumo digital de libros) mientras identifican áreas de oportunidad realistas para fortalecer capacidades comerciales digitales de UNR Editora. La implementación efectiva de estos lineamientos requiere decisiones institucionales que trascienden capacidades de la editorial aisladamente, involucrando autoridades universitarias, órganos de

gobierno académico y articulación con políticas más amplias de transformación digital de la Universidad Nacional de Rosario.

La ausencia de información financiera pública constituye limitación significativa del presente análisis, imposibilitando cuantificación precisa de estructuras de costos, márgenes comerciales o proporciones de ingresos propios versus subsidios institucionales. Las inferencias construidas se fundamentan en observación de estrategias comerciales visibles, extrapolación de modelos documentados en literatura especializada, y construcción de escenarios hipotéticos basados en benchmarking cualitativo. Estudios futuros con acceso a información financiera primaria podrían profundizar análisis económico cuantitativo que complemente aproximación cualitativa del presente trabajo.

Finalmente, el análisis realizado evidencia necesidad de articulación sectorial más robusta entre editoriales universitarias públicas argentinas. La cooperación mediante REUN constituye base institucional valiosa, pero presenta potencial significativo de desarrollo en áreas operativas concretas como infraestructuras tecnológicas compartidas, negociación colectiva con agregadores, y construcción de sistemas cooperativos de distribución logística. El fortalecimiento de esta cooperación podría compensar limitaciones de escala que editoriales individuales enfrentan, generando economías colectivas que mejoren sostenibilidad del sector en su conjunto mientras se preservan identidades institucionales específicas de cada editorial universitaria.

Conclusiones

La transformación digital de UNR Editora no constituye, como este trabajo ha procurado demostrar, un imperativo tecnológico inevitable ni una simple cuestión de actualización de herramientas. Se trata, más bien, de un proceso profundamente político que interpela la identidad misma de las editoriales universitarias públicas argentinas en un momento histórico particularmente complejo. La paradoja que atraviesa este análisis es reveladora: mientras las tecnologías digitales prometen democratizar el acceso al conocimiento de maneras sin precedentes, su adopción exige inversiones y capacidades que las instituciones públicas encuentran cada vez más difíciles de sostener en contextos de restricción presupuestaria sistemática y cuestionamiento de la legitimidad social de la universidad pública.

La comparación con otras editoriales universitarias arroja un panorama dual: esperanzador e inquietante. Por un lado, casos como el lector Boris de EUDEBA (Editorial Universitaria de Buenos Aires) o la integración de EDULP (Editorial de la Universidad Nacional de La Plata) al repositorio SEDICI demuestran que es factible llevar a cabo una transformación digital propia. Esto significa que las editoriales argentinas no necesitan copiar modelos internacionales corporativos, sino que pueden crear estrategias digitales adaptadas a las características y necesidades específicas de su propio ecosistema académico nacional.

El Modelo TOE (Tecnología, Organización y Entorno) ha sido fundamental para revelar una verdad crucial: las elecciones tecnológicas trascienden lo puramente técnico. Adoptar innovaciones como la inteligencia artificial en la edición, la impresión bajo demanda o la integración con plataformas digitales son, en esencia, decisiones estratégicas que redefinen por completo las dinámicas laborales, las fuentes de financiación y las políticas sobre el acceso al conocimiento. Desde esta perspectiva, la resistencia al cambio, que este estudio identifica como un obstáculo significativo, no debe interpretarse como un simple anacronismo que se resuelve con más capacitación técnica. Es, más bien, una respuesta racional y justificada por parte de profesionales que entienden que el proceso de digitalización dista de ser neutral. Al digitalizar, se están modificando roles históricos, cuestionando el valor de una experiencia profesional labrada durante décadas y, con frecuencia, debilitando las condiciones de trabajo bajo el atractivo de una supuesta "eficiencia operativa". En síntesis, es una preocupación legítima ante la transformación de su ecosistema laboral y productivo.

Los lineamientos estratégicos propuestos reconocen estas tensiones sin pretender resolverlas mediante soluciones técnicas. La recomendación de adopción incremental y experimental no es simplemente una estrategia prudente de gestión de riesgos; es el reconocimiento de que la transformación digital debe construirse desde abajo, con participación del personal, aprendiendo de

errores en proyectos acotados antes de comprometer recursos en transformaciones a gran escala. La propuesta de modelos híbridos de comercialización que articulen acceso abierto con generación de recursos propios no es una solución de compromiso sino la aceptación realista de que, en contextos de financiamiento público insuficiente, las editoriales universitarias no pueden depender exclusivamente de subsidios institucionales ni tampoco abandonar su ideología de democratización del conocimiento para convertirse en emprendimientos comerciales convencionales.

Lo que emerge con particular fuerza de este análisis es la importancia crítica de la cooperación interinstitucional. Las editoriales universitarias argentinas, individualmente pequeñas en escala internacional, podrían alcanzar masa crítica mediante articulación efectiva a través de REUN. Sin embargo, como este trabajo ha documentado, la cooperación ha permanecido principalmente en niveles de intercambio informativo sin traducirse en infraestructuras tecnológicas compartidas o estrategias comerciales coordinadas que podrían generar economías de escala significativas. Esta limitación no es meramente organizacional; refleja tensiones más profundas entre autonomía institucional y eficiencia colectiva que las universidades públicas argentinas no han logrado resolver satisfactoriamente.

El contexto político actual de desfinanciamiento sistemático de universidades públicas y cuestionamiento de su legitimidad social agrega urgencia particular a estas reflexiones. En consecuencia, la transformación digital de UNR Editora no puede ser un proyecto idealizado, postergado a la espera de condicionales institucionales más favorables. Por el contrario, debe concebirse como una estrategia proactiva que se desarrolle precisamente dentro y en oposición a estas condiciones adversas, convirtiendo las limitaciones actuales en catalizadores de innovación. Las tecnologías digitales, a pesar de sus contradicciones y riesgos, ofrecen un camino viable para ampliar significativamente el alcance y, al mismo tiempo, reducir los costos operativos. Esto resulta vital en un momento donde los recursos físicos se contraen. Sin embargo, para que esta transformación sea verdaderamente democratizadora, si se construye preservando la especificidad de las editoriales universitarias públicas. Esto implica mantener firmes su compromiso con la alta calidad académica, su capacidad insustituible de publicar investigaciones sin un rédito comercial inmediato y su rol fundamental en la preservación del patrimonio intelectual universitario. En suma, la digitalización debe potenciar, no diluir, su especificidad pública.

La conclusión fundamental es que UNR Editora enfrenta una encrucijada que trasciende decisiones técnicas sobre qué plataformas adoptar o qué formatos digitales producir. Se trata de definir qué tipo de editorial universitaria aspira a ser en las próximas décadas: si una que simplemente sobrevive adaptándose reactivamente a transformaciones impuestas externamente, o una que construye proactivamente su propia trayectoria de transformación digital, apropiándose críticamente de tecnologías para fortalecer —no subordinar— su misión de democratización del conocimiento. Este trabajo ha procurado aportar elementos conceptuales y empíricos para fundamentar esa segunda opción, reconociendo que su viabilidad depende de voluntades institucionales y decisiones políticas que exceden largamente el ámbito de la editorial misma.

<u>ANEXO:</u> Entrevistas a Actores Claves de UNR Editora

Se realizaron dos entrevistas semiestructuras de carácter exploratorio, los días 19 de junio y 10 de julio, ambas de aproximadamente una hora de duración y de forma presencial.

Los entrevistados fueron:

-Sra. Patricia Tosco: Responsable del área administrativa, contabilidad y compra de insumos y materiales. Con una antigüedad mayor a 40 años, tiene una perspectiva histórica de la UNR Editora invaluable.

-Sr. Alfredo Santamaría: Responsable técnico de la producción física de libros. Con vasta experiencia en el oficio gráfico, conoce íntimamente los procesos de impresión, las capacidades y limitaciones de las maquinarias y las especificidades técnicas que hacen a la materialidad del libro.

Las entrevistas abordaron cuestiones vinculadas a infraestructura tecnológica, competencias del personal, resistencia al cambio, modelos de comercialización, restricciones presupuestarias, dinámicas organizacionales internas y visiones sobre transformación digital.

Las transcripciones que a continuación se muestran, han sido editadas para mejorar la legibilidad pero se ha preservado, el tono, el sentido y las ideas expresadas por los entrevistados.

Entrevista 1 – Sra. Patricia Tosco

Fecha: 19 de Junio de 2025.
Duración: 1 hora
Modalidad: Presencial
Rol Institucional: Directora Administrativa – UNR Editora

- ¿Cómo percibe la función del personal de la UNR Editora en el contexto de un proceso de transformación digital?

“Tengo que decir que la editorial funcionaba mejor hace diez o quince años atrás. Mucho mejor que ahora. Hoy está desorganizada, terriblemente desorganizada. No hay sistematización de nada. Cada área hace como le viene bien. Es una cosa muy esquizofrénica: cada uno en su área con lo suyo, sin ver a dónde va ese trabajo que se supone va encadenado en un eslabón más de una cadena de producción. Nosotros producimos libros, es una cadena de producción, y ese proceso tiene un sistema de funcionamiento que en una época lo teníamos claro.

Antes yo estaba en el seguimiento de los trabajos, coordinaba todo. Cuando un libro entraba, lo recibía yo, se hacía el presupuesto, y después empezaba todo el funcionamiento en las distintas áreas hasta que salía el libro objeto. El puchinball era yo: todo lo que pasaba en cada área me volvía el rebote. La queja del autor era conmigo, pero yo tenía que coordinarlo con todas las áreas. Ahora eso no lo hace nadie. No es que lo hacen mal, no se hace. Entonces ese vínculo se perdió.

-Acerca del cambio de política editorial y pérdida de foco:

También cambió la política editorial. Ya no se hacen los libros para los estudiantes y alumnos de la universidad, que para mí debería ser el primer objetivo de una editorial universitaria. Se hacen más libros para la cultura rosarina, que está bárbaro eso, pero creo que es para sumarlo, no para reemplazarlo. Nosotros tenemos alumnos en la facultad que hoy tienen que pagar libros carísimos en otros lados que podríamos estar haciendo nosotros.

Al cambiar todo eso, muchas cosas ya vienen casi masticadas y hechas. Lejos de ser una editorial, nos transformamos en la imprenta, porque llegan, se tiran. Antes nosotros generábamos todo el proceso. Después tenemos nuestras propias colecciones donde sí generamos todo el circuito, pero ese circuito no está dentro de la universidad, dentro de la editorial. Muchos de los que diseñan están en su casa, son diseñadores contratados. Los que sí hicieron siempre diseño en la editorial se fueron jubilando, quedaron dos. Y esos dos que están acá, uno se dedicó a hacer tapas y el otro hacía el libro. Entonces quedó uno ahí.

-**Acerca de la falta de articulación entre áreas: diseño, taller y comercialización:**

Ese diseño de los libros, aun siendo los nuestros, están diagramados sin pensar a dónde va ese libro. Pueden venir cosas diagramadas en cuatro colores hasta para el texto que termina siendo negro. O sea, cuatro, doce veces más tareas, más gastos, más todo, para realizar una tarea que podría haber sido más sencilla al diseñarse de un color. Si el que diseña no ve a qué máquina va el trabajo, esa incomunicación entre el gráfico y el diseñador no puede estar. Tiene que haber ahí una comunicación sí o sí.

No se puede diseñar un libro de un formato que no le convenga a esa máquina. Hoy, en vez de tener un manual de procedimiento, podríamos tener una forma digital de manejarnos donde también de algún modo te estén indicando cuáles son los pasos a seguir. Eso falta. Pasa en la producción de los libros, como pasa en el tema de la facturación también: el que vende no sabe cómo funciona todo lo demás, y a lo mejor te hace una venta de un modo que es más complicado para después facturarlo y hacerlo más rápido. Siempre la información es importante. Eso está faltando.

-¿Qué tan flexible considera que es el personal para adaptarse a nuevos procesos y tecnologías?

Yo creo que más la parte del taller, porque es de otra actividad. Las chicas de comercialización, administración, siempre estamos aggiornándonos porque tuvimos que aprender los sistemas de la universidad: Siu Guaraní, Diaguita... Y nos vamos tornando en eso. A mí me encanta eso, siempre que hay algo nuevo me gusta. Ya casi todas las chicas en administración y comercialización también están en eso, aparte hay muchas pibas jóvenes.

En el taller es más complicado. No porque no sean capaces de hacerlo, sino porque están como más... También es difícil que les entre la cosa nueva si tienen máquinas de mil novecientos. Trabajan con lo que tienen.

-Si se llevara a cabo un plan de capacitación, ¿Qué tipo de recursos cree que serían los más efectivos y accesibles? ¿Talleres internos, cursos externos, plataformas de e-learning?

A mí me parece que en este caso, cosa rarísima, es mejor adentro que afuera. Porque adentro se sienten que son locales, tienen otra relajación, pueden preguntar. Nosotros hemos sido siempre muy de una isla en cuanto a la universidad en general. Por ejemplo, a nosotros nos llegaron las resoluciones de las vacaciones cuando ya habíamos vuelto de las vacaciones. No existíamos para nadie, y entonces nosotros tampoco somos tan relacionados con la sede. Yo conozco gente en la sede por teléfono, capaz que me la cruzo en la calle y no la voy a saludar porque no le conozco la cara. Entonces me parece a mí que adentro de la editorial se sentirían muy bien. Para mi mirada es esa.

-¿Y el formato: talleres presenciales o virtuales?

Virtual, al menos la mitad más uno ni se va a conectar. Como para mí es bárbaro, porque lo hago cuando puedo y como quiero, me encanta, pero la mitad más uno no lo van a hacer. Si queda un fin de semana intensivo (tipo workshop) y no va nadie. Si va todos los jueves tipo taller, es capaz que sí. El workshop está buenísimo porque genera otro contacto, pero yo creo que lo más viable es el formato taller, encuentros semanales.

-¿Cómo ve la relación entre taller y comercialización, es decir, entre las áreas?

Horrible. No porque no se pueda trabajar, se puede trabajar, pero cuesta cuando la parte humana está compleja, complicada. Las relaciones humanas no son sencillas ahí adentro. Hay bastantes problemas. Hay mucha mirada de lo que hace el otro en lugar de hacer cada uno lo que tiene que hacer.

En la oficina nuestra, por ejemplo, ya ni nos cuentan, no nos enteramos de nada porque como no le damos bola a nada de todo eso... Cuando hablan de algo digo "no sé", no le doy cabida. Somos como los cornudos, los últimos en enterarnos, porque ellos generan malestar unos con otros. "Que si el otro viene más tarde, que si...". En lugar de decir: déjense de joder, haga cada uno lo que tiene que hacer, y que lo que tenga que hacer cada uno esté hecho. No importa si venía a las cinco o a las siete, pero que tu laburo esté, si tu laburo está y mi laburo está, ¿qué te preocupa vos cuándo lo hago yo?

Hay mucho de "al cuete pero temprano". Diego (el Director) trajo el reloj de fichaje, lo puso y chau, a ver si se terminan los problemas. Y no se terminan, porque no es eso. Siempre hay algo más, porque evidentemente hay un malestar.

Los del taller, que son los que hacen el objeto libro, creen que nosotras porque estamos así, en oficinas, no hacemos nada. Nosotros sabemos que ellos trabajan porque las cosas están, no sabemos que laburan porque laburan ahí físicamente.

-¿Considera un recurso positivo, los encuentros por fuera del ámbito laboral, como juntarse una vez al mes a conversar y compartir una comida?

Me parece fantástico y creo que funcionaría. Para mí serviría mucho porque es lo que más falta hace. Acá está faltando esa amalgama que en algún momento la editorial tuvo. Hubo una época en donde para poder funcionar, nosotros trabajábamos hasta las cinco de la tarde acá, imprimiendo cosas que pagaban los autores para depositar la plata en fundación y con eso comprarnos hasta el papel higiénico. A veces había que entregar libros después de un fin de Semana Santa, acá veníamos cuatro o cinco ocho a laburar todo el fin de Semana Santo. Íbamos a comer en la Pascua al mediodía con la familia y volvíamos. Y el libro el lunes estaba perfectamente empaquetado en la puerta, listo para entregar y cobrar. Entonces esa cosa, en ese fin de semana además de laburar, comíamos ahí, a veces el que no podía ir a laburar le llevaba la comida a los otros. Había otra relación laboral, otra interrelación humana. No es que no había problemas, siempre hay alguno, pero para mí, en comparación a lo que hoy somos, era mucho mejor el ambiente.

-**Sobre restricciones presupuestarias**

Nosotros no hemos tenido en la vida licitaciones de compra de papel. Hasta que llegó Nayla (la directora anterior) nunca tuvimos una licitación de papel. Nosotros comprábamos papel para imprimir nuestros libros con el propio producido de la venta de los libros. Ni una birome hemos tenido nunca, nada, ni papel higiénico. Todo lo comprábamos nosotros a través de la Fundación, porque vendíamos los libros, trabajábamos con la cuenta de la Fundación porque era más rápido.

Por ahí nos dicen "pero ustedes no depositan nunca en la universidad". Bueno, pero si para cuando depositan en la universidad te pasa lo que nos está pasando ahora: tenemos rota la puerta de ingreso desde antes de las vacaciones, el dinero para pagarla está depositado ahí, pidieron la puerta, pero todavía estamos sin puerta. A veces tres semanas dando vueltas por la sede y acá estamos, sin puerta todavía.

-Acerca de la Comunicación Institucional

Una cosa que tendríamos que tener: aunque sea una reunión mensual, todos juntos, para contar lo que se hizo, lo que se va a hacer. Yo tengo un dicho y las chicas se ríen mucho: "Yo trabajo en casa, tía". Como si fuera en otro lado, porque muchas cosas pasan derecho desde las autoridades al taller,

hay que hacer esto, bomba, en el medio no estamos enterados. Termina el libro y dice "listo". ¿Qué está listo? ¿Qué hicieron? ¿Qué le hicieron?

Una amiga un día me dice: "Hoy estoy re contenta, viste qué linda quedó la ilustración de la tapa del libro?" Y yo le dije "¿qué libro?". "Tal, la hice yo, la ilustración". Discúlpame, pero ni lo vi el libro. ¿Entendés? No enterarte ni lo que va pasando. No es que vos tenés que ir a mirar a ver qué tenés ahí. Pero esto es una comunicación.

Una vez me dijeron "pero está en Instagram". No, disculpame, las redes son para afuera, para la información y la comunicación externa. Yo no tengo que ir a mirar Instagram para enterarme de lo que pasa en mi lugar de trabajo. Es como enterarme que el rector dice algo porque lo veo en Instagram. No es la comunicación institucional que debe haber en cualquier lugar laboral.

-Si tuviera la oportunidad de realizar una modificación o adquisición, cuál sería?

A mí me gustaría poder facturar. Yo soy la jefa de administración y jamás me dieron el escritorio remoto para entrar a Tango (sistema de facturación). Yo tengo que controlar lo que hacen todos los demás en Tango, pero no lo manejo. El Tango apareció en la pandemia, se enseñó online, y a mí nunca me llamaron, nunca me avisaron. De hecho, una de las cosas que quise y al final lo tengo es poder entrar en la cuenta nuestra de Fundación sin tocar, pero poder ver. Recién este año logré que me dieran la entrada. Trece, quince años que hago esto, recién ahora puedo mirar.

Entrevista 2 – Sr. Alfredo Santamaría

Fecha: 10 de Julio de 2025.
Duración: 1 hora
Modalidad: Presencial
Rol Institucional: Jefe de Taller (Responsable Técnico de Producción)

-Sobre las capacidades técnicas actuales y las especificidades del trabajo editorial

La parte mía es la parte técnica, el operativo: desde los materiales que utilizamos hasta la maquinaria que se necesita para terminar con el fin que es el libro. Nosotros estamos preparados para justamente la parte editorial, la publicación de libros. Técnicamente creo que somos muy eficientes en ese aspecto, porque hay otras imprentas que se dedican a otras cosas (opacas, otro tipo de trabajo). Nosotros estamos enfocados en la parte editorial. Eso requiere de una técnica distinta, tiene particularidades especiales solamente para la parte editorial.

Tenemos, aparte de impresoras, plegadoras, binder que pega el lomo del libro, materiales diversos. Estamos muy preparados para ese tipo de trabajo, y creo que tenemos un resultado final comparable con cualquier otra imprenta y editorial. Hay mucha capacidad operativa, y a pesar de que son máquinas que no están actualizadas —porque en realidad hay otra tecnología— se suple con la expertise del personal que tiene muchos años ahí produciendo.

-Con respecto a las maquinarias, que previamente mencionó que no están actualizadas, se dificulta el trabajo?

Nosotros tenemos máquinas del año setenta y cinco, ochenta. Hay algunas actualizaciones en determinados lugares, pero sí, por supuesto que nos gustaría estar equiparados con lo que pasa hoy en las editoriales. Hay muchas impresoras digitales que se utilizan para cortos tirajes de libros, que son interesantes porque permiten inmediatamente ver el trabajo terminado. Lo que nosotros tenemos, en cambio, es máquina de producción de alta producción que abaratan el costo del libro. La impresión que tenemos es offset, es una impresión indirecta. Tenemos un buen costo para operar, económicamente resulta el trabajo final.

Esa falta de tecnología se suple con la expertise de los operadores de las máquinas que llevan mucho tiempo. Es un oficio, lleva mucho tiempo aprenderlo. Incluso siempre hablamos de que se aprende todos los días algo nuevo, porque hay distintos materiales, humedad... Tampoco tenemos un

ambiente tan propicio para ese tipo de actividad. Todo eso se suple con conocimiento: cómo usar la fibra del papel, cómo preparar la tinta, qué velocidad darle a la máquina, qué tipo de materiales usar en determinados momentos.

-**Sobre falta de tecnologías: el caso del densitómetro.**

Para actualizar la forma de imprimir hay densitómetros que te miden el valor tonal de un color. Se usa una tira de control y ese aparato te mide la intensidad del color. Cuando vos haces un trabajo a cuatro colores, cada color tiene su valor: cian, magenta, amarillo y negro. Cada color tiene su intensidad, que se puede medir con un densitómetro.

Eso lo reemplazamos con la expertise de la gente, porque no estamos actualizados. Nosotros tendríamos que tener un densitómetro. Hoy en día no es prioridad. Pero sí, claro que solucionaría un montón de cosas. El trabajo lleva mucho tiempo para el aprendizaje, siempre se sigue aprendiendo. Para conocer sobre fibra de papel, intensidad de color, mecánica de la máquina: tiempo mínimo tres, cuatro o cinco años para decir "bueno, estoy en conocimiento pleno".

Si hay un cariño por el oficio, pero esto sigue siendo económico en comparación con lo digital. Lo que apuntamos es: ¿qué pasaría si nosotros pasamos plenamente a la parte digital? Yo creo que sí, que las cosas pueden agilizarse, el pequeño tiraje. Pero ya no necesitas el oficio pleno que te lleva tanto tiempo. Hoy se reduce a: paso el archivo a la máquina, la configuro y salgo imprimiendo.

-¿Es cierto que la impresión digital es muy apropiada para editoriales universitarias porque al ser de tiraje corto permite manejar muy bien el inventario y la reimpresión?

Hay una diferencia de costo importante en determinados tirajes. Si necesitamos hacer una tirada bajo demanda —cinco, diez, quince, hasta cien, doscientos libros— es interesante la parte digital porque los costos están muy parejos con el offset en ese tiraje.

El offset tiene la ventaja a partir de los trescientos libros sobre digital, de trescientos para arriba. Lo digital está muy parejo hasta doscientos. Pero para una impresión offset lo mínimo como tiraje serían trescientos libros. No conviene hacer offset de diez libros, no sirve para ese trabajo.

-¿**Cómo se manejan con la impresión bajo demanda?**

En este momento no tenemos grandes posibilidades de hacer ese trabajo, estamos en búsqueda de una máquina que haga ese tipo de trabajo. Los costos de mantenimiento de esas máquinas son importantes. Lo que nosotros tenemos mecánicamente —la impresión offset— tiene la ventaja de que son más accesibles: es una parte más mecánica que se resuelve en el mismo taller o eventualmente se requiere un mecánico de otro lado.

Pero con las máquinas digitales se necesita un servicio técnico especializado, y es caro. La diferencia está en el costo final del libro cuando son tiradas de más de trescientos ejemplares. Lo digital está buenísimo porque inmediatamente si te piden cinco o diez libros los tenés ahí en dos horas, una hora. Es muy rápido: el archivo lo bajás en la máquina y el libro sale prácticamente encuadernado. El offset lleva más tiempo, más preprensa, más preparación antes de entrar el libro en máquina.

-Con respecto al proceso de producción del libro:

Sería interesante que ustedes visiten un día, visualizarlo es distinto a explicarlo. Tiene un paso a paso bastante interesante. Nosotros preferimos el PDF, y hay gente que configura el PDF de acuerdo a los formatos estándar para que la producción sea más económica. Siempre buscamos los formatos que van de acuerdo a lo que entra cada página en una determinada medida de papel.

Mi parte busca optimizar el formato de papel, usarlo de extremo a extremo por el costo. Por ejemplo, para un libro de 15x21 cm, yo sé que necesitamos un formato de papel de 65x95 cm del que sacamos treinta y dos páginas por pliego. Eso permite darle buen uso a los distintos formatos de papel, y en base a eso llevamos el formato de libro. Puede haber excepciones, que las hay, pero tratamos de

que todo sea estándar para abaratar costos. La gente no conoce el trasfondo de lo que es la preparación de un libro. Es un trabajo que se hace en conjunto, tiene varios pasos y cada uno se especializa en una parte de la compostura del libro.

-**Usted mencionó que la parte operativa concibe este trabajo como un oficio. Si hubiera una transformación digital, ¿Encontraría resistencia por parte del personal?**

Quizás sea yo, estoy hablando en forma personal. Mi mirada sobre esto: sí, la pasión por el oficio está, el tema es que quizás no, porque en definitiva el resultado es muy similar. La técnica es diferente. Para ser un maquinista offset hay que estar muy al tanto de lo artesanal.

Esto es un paso mucho más adelantado que la tipografía, pero la expertise de ver la intensidad de un color, todo color tienen un valor tonal... Para conocer sobre fibra de papel, intensidad de color, mecánica de la máquina: tiempo mínimo tres, cuatro o cinco años. ¿Qué pasa con esto? Si es verdad que hay un cariño por el oficio, pero como te explicaba, esto sigue siendo económico en comparación con lo digital. No es que porque es artesanal tiene un costo más elevado. Es otro sistema de impresión más económico. Lo que apuntamos: ¿qué pasaría si pasamos plenamente a la parte digital? Yo creo que sí, que las cosas pueden agilizarse, el pequeño tiraje. Pero ya no necesitas el oficio pleno que te lleva tanto tiempo. Hoy se reduce a: paso el archivo a la máquina, la configuro y salgo imprimiendo. Eso. Lo otro requiere de otras habilidades.

-Si pudiera elegir algo que se le conceda para la Editorial, ya sea una adquisición, un cambio de forma de trabajo con respecto al personal, ¿Qué le gustaría?

Mirá, yo no sé. En cuanto al personal, me gustaría ver una renovación. No renovación, sino alguien que, gente que venga a aprender para que no se pierda el oficio, que siga con esta parte que es tan linda, que es la parte técnica de hacer un libro. Eso me interesaría: que venga gente joven a continuar con esto.

Con esta técnica u otra —como decir bueno, la parte digital— pero que se involucre en el tema del libro, en la parte técnica, porque hoy en día se está perdiendo capacidad operativa en el aspecto humano. No hay, no hay reposición. No hay recursos humanos para este tipo de trabajo. Es un lugar muy especializado, lleva tiempo aprender. Entonces es interesante que la gente, sobre todo los jóvenes, vayan viendo, vayan haciendo los pasos, formándolo. Eso sería bárbaro.

-Con respecto al ambiente laboral en el Taller

Cuando te apasiona el trabajo... este trabajo es... después de esta actividad que tengo acá, viste, siempre sigo en lo mío. No es solamente lo que hago acá, me gusta el oficio, no haría otra cosa. Yo creo que le pasa un poco a la gente que está ahí, está conforme. No le pesa. Aparte, bueno, el libro en sí: vos ves el resultado final y que sos parte de eso.

Tratamos de que el ambiente siempre... somos veinte personas, no, la convivencia... En el taller somos cerca de diez personas. Arriba está la parte de diseño —que ahora hay mucha gente que trabaja fuera de la editorial con algún contrato— después la parte administrativa, la parte comercial, correctores ahí arriba también.

-Cuando cambia el Director, ¿Cambia mucho la política de la Editorial?. De ser así, ¿Afecta al funcionamiento de las diversas partes?

La parte que me toca, que es la parte técnica, a mí... no me influye el cambio de orientación hacia determinada literatura. ***En la parte técnica, siempre es la conformación de un libro.*** *Eso es la parte que quizás no es una crítica, pero sí* ***lo que deberían entender básicamente los directores: que para nosotros es un trabajo. Nosotros vamos a ese lugar a trabajar, no influimos en la parte de lo que se pública.*** *Nosotros vamos a hacer un libro, después del contenido lo dan los directores, la parte que le corresponda. Nosotros no influimos en ese aspecto, ni a mí me afecta porque yo hago la parte técnica.*

Matriz de Sistematización

DIMENSIÓN TEMÁTICA	PERSPECTIVA DIRECTORA ADMINISTRATIVA (Patricia)	PERSPECTIVA JEFE DE TALLER (Santamaría)
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	- Desorganización actual vs. funcionamiento ordenado hace 10-15 años - Pérdida del rol de coordinación entre áreas -Cada área trabaja en compartimentos estancos - Falta de sistematización de procesos	- Expertise a pesar de limitaciones - Resultado final comparable con cualquier imprenta - Trabajo especializado en libros (no otras impresiones) - Autonomía técnica respecto a política editorial
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	- Sistemas administrativos obsoletos (Tango) - Falta de herramientas de gestión integradas - Necesidad de coordinación digital entre diseño-taller-administración	- Maquinaria offset de los años 70-80s - Ausencia de densitómetro (medición de color a ojo humano) - Máquina de impresión digital rota y sin reparar - Tercearización de impresión bajo demanda por falta de equipo
ADAPTABILIDAD DEL PERSONAL	- Áreas administrativas/comerciales: alta adaptabilidad, personal joven - Taller: adaptabilidad limitada por contexto (máquinas antiguas, oficio tradicional) - Resistencia no por incapacidad sino por falta de herramientas	- El oficio requiere de 3 a 5 años de aprendizaje - Conocimiento artesanal (fibra de papel, intensidad de color, mecánica)

DIMENSIÓN TEMÁTICA	PERSPECTIVA DIRECTORA ADMINISTRATIVA (Patricia)	PERSPECTIVA JEFE DE TALLER (Santamaría)
ADAPTABILIDAD DEL PERSONAL	- Resistencia no por incapacidad sino por falta de herramientas modernizadas	- Conocimiento artesanal (fibra de papel, intensidad de color, mecánica) - Pasión por el oficio como motor de trabajo - Resistencia potencial baja si se mantiene el objeto libro como centro
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	- Preferencia por capacitación interna - Formato taller semanal vs. workshop intensivo - Rechazo a formatos virtuales/e-learning	- Necesidad de transmitir el oficio a personal joven - Aprendizaje continuo inherente al oficio - Formación situada en el proceso productivo
CLIMA LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES	- Conflicto entre áreas -vigilancia mutua, falta de empatía - Taller vs. administración: percepción de que "los de oficina no hacen nada" - Reloj de fichaje como síntoma, no es solución - Pérdida de "amalgama" histórica que existía hace años	- Ambiente interno del taller: conforme, sin grandes conflictos - Equipo de más de 10 personas en el taller - Foco en el trabajo técnico, no en dinámicas políticas internas - Satisfacción con el resultado tangible (el libro terminado)
PROPUESTAS DE MEJORA CLIMA LABORAL	- encuentros mensuales institucionales (asados, desayunos) - Reuniones mensuales de información conjunta (qué se hace, qué se va a hacer)	- Disposición a recibir visitas institucionales - Mostrar el proceso técnico como forma de visibilización - Orgullo por el trabajo realizado y resultado final

DIMENSIÓN TEMÁTICA	PERSPECTIVA DIRECTORA ADMINISTRATIVA (Patricia)	PERSPECTIVA JEFE DE TALLER (Santamaría)
	- Trabajo en equipo por proyectos compartidos - Necesidad de que la dirección unifique. - Ejemplos: fines de semana trabajando juntos, comidas compartidas, relación humana fuerte	
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	- las áreas no se informan ni comunican mutuamente - Las decisiones pasan directamente de la Dirección a taller sin pasar por administración - Las redes sociales no reemplazan la comunicación interna - Falta de canal formal de información compartida - No se enteran de libros publicados hasta que alguien lo menciona.	- Comunicación técnica funcional dentro del taller - Autonomía del área técnica respecto a decisiones de contenido editorial - Relación directa con dirección para cuestiones operativas
MODELO DE PRODUCCIÓN Y COSTOS	- Cambio de política editorial: de libros para alumnos a "cultura rosarina" - Editorial transformada en "imprenta" cuando recibe trabajos terminados - Diseñadores externos (no dentro de la editorial) - Pérdida de control sobre cadena completa de producción	- Offset: económico para tirajes +300 ejemplares - Digital: competitivo para tirajes 10-200 ejemplares - Impresión offset indirecta: calidad comparable a digital en fotografía - Costo de mantenimiento offset menor que digital (mecánica vs. servicio técnico especializado)
IMPRESIÓN BAJO DEMANDA (POD)	- Máquina existente pero rota, sin posibilidad de reparación (no hay repuestos) - Implementación previa exitosa (10-20 libros vs. mínimo 300) - Tercerización actual con costo adicional	- Búsqueda de máquina nueva para POD - Limitación: costos de mantenimiento elevados de maquinaria digital - Ventaja digital: rapidez (1-2 horas para 5-10 libros) - Desventaja offset: preparación previa extensa (preprensa)
RESTRICCIONES PRESUPUESTARIAS	-Material comprado con venta de libros vía Fundación - Nunca hubo licitaciones de papel hasta la gestión reciente - Ejemplo actual: puerta rota sin reparar desde antes de vacaciones, dinero depositado pero trámite demorado - Tiempos administrativos universitarios incompatibles con operación editorial	- Falta de densitómetro: "no es prioridad" - Decisiones de inversión tecnológica dependen de dirección - Limitaciones para actualizar maquinaria a pesar de necesidad reconocida
ACCESO A HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	- Directora administrativa sin acceso a Tango (sistema de facturación) durante años - Capacitación en Tango durante pandemia: no fue convocada - Acceso a cuenta bancaria de Fundación: recién otorgado tras 13-15 años	- Autonomía técnica en decisiones operativas - No menciona limitaciones de acceso a herramientas de su área

DIMENSIÓN TEMÁTICA	PERSPECTIVA DIRECTORA ADMINISTRATIVA (Patricia)	PERSPECTIVA JEFE DE TALLER (Santamaría)
	-"La información da poder": retención de accesos por cuestiones políticas internas	
VISIÓN SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	- Necesaria para coordinación y sistematización - Tablero de control para seguimiento de trabajos - Manual digital de procedimientos vs. manual físico - Optimización de comunicación entre áreas dispersas (diseñadores externos, taller, administración) - Condición: debe venir acompañada de capacitación presencial interna	- No la rechaza pero tampoco la prioriza - Digital: agiliza pero no sustituye económicamente al offset en tirajes altos - Preocupación: pérdida del oficio tradicional - La digitalización no debe eliminar el trabajo técnico especializado sino complementarlo
DESEO PRINCIPAL SI PUDIERA ELEGIR UNA SOLA COSA	- Acceso pleno a herramientas de gestión (Tango, cuentas bancarias) - Sistematización de procesos - Coordinación efectiva entre áreas - Comunicación institucional formal	- Personal joven para transmitir el oficio - Preservación del conocimiento técnico acumulado - Continuidad del trabajo artesanal (no necesariamente máquinas nuevas) - Visibilización del valor cultural del oficio gráfico
RELACIÓN CON LA UNIVERSIDAD	- Editorial desconectada de la sede central - Conocimiento telefónico con personal de sede, sin contacto presencial - Resoluciones administrativas llegan con demora (ej: vacaciones comunicadas al regreso)	- Trabajo técnico autónomo respecto a dinámicas universitarias generales - Relación institucional mínima necesaria para operar
POLÍTICA EDITORIAL Y MISIÓN	- Crítica al cambio de foco: de libros para estudiantes UNR a "cultura rosarina" - Debería ser complementario, no sustitutivo - Estudiantes comprando libros caros en otros lados cuando UNR podría producirlos - Pérdida de identidad como editorial universitaria al servicio de la comunidad académica	- No influye en política editorial (contenido) - Autonomía técnica: "para nosotros es un trabajo, hacemos libros independientemente del contenido" - Directores deben entender que taller no participa en decisiones de qué publicar

Hallazgos más significativos

-El hallazgo más significativo de las entrevistas surge en la conversación con el Jefe de Taller, Sr. Santamaría. Al consultar acerca de qué cambio o adquisición elegiría si tuviera la oportunidad, la respuesta esperada, considerando que trabaja con maquinaria de los años 70/80s, sin densitómetro, con equipamiento digital roto, hubiera sido: "máquinas nuevas", "tecnología actualizada", "densitómetro".

Sin embargo, recalco la falta de personal joven para transmitir el oficio.

Esta respuesta revela una tensión fundamental que la literatura sobre transformación digital frecuentemente subestima: la resistencia al cambio tecnológico no siempre es resistencia a la tecnología perse, sino resistencia a la pérdida de conocimiento acumulado y de identidad profesional. En este caso, el Sr. Santamaría no rechaza la digitalización por temor a la pérdida de su trabajo, sino por temor a que se pierda un oficio que lleva décadas dominar y que tiene valor cultural e histórico.

Thompson (2010) documenta cómo los profesionales del sector editorial desarrollan simbiosis profunda con el objeto libro físico. En el caso de Santamaría, esa simbiosis no es solo con el libro como objeto final sino con el proceso artesanal de crearlo: conocer la fibra del papel al tacto, calibrar la intensidad del color a ojo, entender cómo la humedad afecta la impresión. Este conocimiento tácito, corporal, experiencial, no es fácilmente transferible a entornos digitales donde la máquina "hace todo".

La pregunta que plantea Santamaría sería: ¿qué valor tiene la eficiencia si se pierde el oficio? Y lo que es más importante aún: ¿cómo se construye una transformación digital que incorpore tecnología sin destruir el conocimiento acumulado?

-La Directora Administrativa considera a la editorial como "terriblemente desorganizada", pero su relato histórico revela algo aún más profundo: la desorganización actual es consecuencia, no causa, de transformaciones institucionales previas.

Según la Sra. Tosco, la editorial funcionaba con un sistema claro de coordinación donde ella actuaba como "puchinball" en donde articulaba todas las áreas. Cuando una compañera se jubiló y Patricia tuvo que asumir funciones administrativas, ese rol de coordinación quedó vacante y nadie lo reemplazó. Simultáneamente, cambió la política editorial: de producir libros para estudiantes de la UNR a enfocarse en "cultura rosarina". Esto implicó que muchos libros llegaran diseñados desde afuera, transformando la editorial en "imprenta" más que en editorial en sí misma. Los diseñadores, antes internos y físicamente presentes, pasaron a trabajar remotamente. La cadena de producción se fragmentó espacialmente y orgánicamente.

Esta fragmentación no fue acompañada por nuevos sistemas de coordinación. No hubo herramientas digitales de gestión de proyectos, no hubo reuniones regulares de información compartida, no hubo canales formales de comunicación. Esto dio como resultado, que cada área trabaje aislada, sin saber qué hacen las otras, generando ineficiencias, duplicaciones y tensiones interpersonales.

Por ello, podemos concluir, que una transformación digital que solo incorpore tecnología sin rediseñar procesos organizacionales y roles de coordinación, no es exitosa. La tecnología por sí misma no genera coordinación; requiere decisiones organizacionales deliberadas sobre cómo se usará.

- La Directora Administrativa critica el cambio de foco editorial: de producir libros para estudiantes de la UNR a enfocarse en "cultura rosarina". Argumenta en que sea sustitutivo en vez de complementario. Sostiene que este cambio tuvo consecuencias organizacionales: transformó la editorial en "imprenta" cuando recibe trabajos ya terminados desde afuera, redujo el control sobre la cadena completa de producción, y cuestionó la identidad de la editorial como servicio a la comunidad

universitaria. Lo relevante es que cambios de política editorial no son solo cambios de contenido; reconfiguran procesos organizacionales, roles del personal, y sentido de pertenencia institucional. Si esos cambios no son comunicados, explicados y consensuados mínimamente con el personal, generan malestar y resistencias que después se expresan en otros terrenos (conflictos interpersonales, resistencia a innovaciones). Una transformación digital exitosa requiere claridad sobre para qué existe la editorial, a quién sirve, y cómo la tecnología potencia esa misión

Ambos, Dirección de Administración y Jefatura de Taller, coinciden en que valoran su trabajo, sienten orgullo del producto final (libro como objeto) y están dispuestos a una transformación que respete lo que hacen y les de herramientas para hacer mejor su trabajo.

Bibliografía

Acuerdo de Guadalajara (2024). Universidad de Guadalajara. https://www.udg.mx

Apablaza-Campos, A., et al. (2023). *Inteligencia artificial para la generación de contenidos en Iberoamérica.* E-LIS Repository.

Carretero, S. (2024). La Ley Europea de la Inteligencia Artificial.

https://hdl.handle.net/10115/31538

Castells, M. (2015). *La sociedad red.* Madrid: Alianza Editorial.

Derecom (2024). El uso de la IA como herramienta para la investigación académica. *Revista Internacional de Derecho de la Comunicación.* UCM.

Giménez Toledo, E., & del Arco Blanco, A. (2020). *Digitalización de editoriales académicas.* Madrid: Marcial Pons. ISBN: 978-84-1369-346-0

Infonomy (2023). La inteligencia artificial en procesos editoriales de revistas cadémicas. https://infonomy.scimagoepi.com

Lumbreras, S., & Rayón, A. (2024). *La revolución de la Inteligencia Artificial.* Fundación Aspasia.

State of Digital Publishing (2024). El papel de la IA en la industria editorial. https://www.stateofdigitalpublishing.com

UNESCO (2020). *Recomendación sobre la ciencia abierta.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386670_spa

Dabrowska, Justyna et al. (2022). Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. R&D Management. 52. 930-954. 10.1111/radm.12531. https://doi.org/10.1111/radm.12531

Cordón García, J. A., Carbajo Gascón, F., Gómez Díaz, R., & Alonso Arévalo, J. (Coords.). (2012). *Libros electrónicos y contenidos digitales en la sociedad del conocimiento. Mercado, servicios y derechos*. Editorial Pirámide.

Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: Marco para el desarrollo y la comprensión de la competencia digital en Europa*. Centro Común de Investigación, Comisión Europea

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DIGCOMP 2.2: Marco de competencias digitales para la ciudadanía. Con nuevos ejemplos de conocimientos, habilidades y actitudes.* Centro de Investigaciones Comunes de la Comisión Europea - European Commission's Joint Research Centre –© Unión Europea, 2022. https://somos-digital.org/wp-content/uploads/2022/04/digcomp2.2_castellano.pdf

Aguado, E., & Becerril García, A. (2016). ¿Publicar o perecer? El caso de las Ciencias Sociales y las Humanidades en Latinoamérica. Revista española de Documentación Científica 39(4):151 https://www.researchgate.net/publication/311620299_Publicar_o_perecer_El_caso_de_las_Ciencias_Sociales_y_las_Humanidades_en_Latinoamerica

Alonso Arévalo, J. (2015). El ecosistema del libro electrónico universitario. Palabra Clave (La Plata), https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5213874.pdf

Bhaskar, M. (2013). The content machine: Towards a theory of publishing from the printing press to the digital network. Anthem Press. Anthem Scholarship in the Digital Age,2013 eBook Collection (EBSCOhost) https://research-ebsco-com.rp.nla.gov.au/c/sjotho/search/details/n5axmuh67v?db=nlebk&db=nlabk

Borrás Castanyer, L. (Ed.). (2018). Edición digital: teorías y prácticas. Edicions de la Universitat de Barcelona. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9111522

Castells, M. (1996). The rise of the network society. Blackwell Publishers. Print ISBN:9781405196864 |Online ISBN:9781444319514 |DOI:10.1002/9781444319514 https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781444319514

Cordón García, J. A. (2018). Lectura digital y aprendizaje: Estado de la cuestión. Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria, 30(2), 33-59. https://www.researchgate.net/publication/259885469_Lectura_digital_y_aprendizaje_las_nuevas_alfabetizaciones

Cordón García, J. A., Alonso Arévalo, J., Gómez Díaz, R., & Alonso Berrocal, J. L. (2013). Modelos de negocio en el sector editorial: bibliotecas, editoriales y la comercialización de libros electrónicos. Revista Interamericana de Bibliotecología, 36(3), 237-247. https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/16136

García Galindo, J. A. (2001). Comunicación, cultura y mundo digital: nuevos escenarios y valores. Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación, 6, 227-241. https://institucional.us.es/ambitos/comunicacion-cultura-y-mundo-digital-nuevos-escenarios-y-valores/

R. de Giusti, M. (2015) Gestión, preservación, interoperabilidad, visibilidad e impacto de las obras a través de los repositorios institucionales. SEDICI. International Open Access Week https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49456/Presentaci%C3%B3n__diapositivas_.pdf?sequence=1

Giménez Toledo, E., & Del Arco Blanco, M. Á. (2022). Cómo conducir la transformación digital en las editoriales académicas iberoamericanas: una guía de recomendaciones. https://www.ub.edu/blokdebid/es/content/como-conducir-la-transformacion-digital-en-las-editoriales-academicas-iberoamericanas-una

Rodríguez Yunta, L. (2014). Ciberinfraestructura para las humanidades digitales y los estudios de área: Una oportunidad para la cooperación. Anuario ThinkEPI, 8, 159-162. https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2014.sep.01/16943

Scolari, C. A. (2013). Narrativas transmedia: Cuando todos los medios cuentan. Deusto. https://www.academia.edu/44172421/Carlos_A_Scolari_Narrativas_Transmedia

Thompson, J. B. (2005). Books in the digital age: The transformation of academic and higher education publishing in Britain and the United States. Polity Press. https://www.academia.edu/58662860/Books_in_the_digital_age_The_transformation_of_Academic_and_Higher_Education_Publishing_in_Britain_and_the_United_States

Cámara Argentina del Libro. (2024). CAL CAPACITA - Caja de Herramientas. https://www.camaradellibro.com.ar/capacitaciones/

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. (2006). La edición universitaria en América Latina. CERLALC. https://cerlalc.org/wp-content/uploads/publicaciones/olb/PUBLICACIONES_OLB_%20Las-editoriales-universitarias-en-America-Latina_v1_010106.pdf

Costa, F., & De Sagastizábal, L. (2016). Caminos de la profesionalización de la edición universitaria en Argentina. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/aceeed/document/aceeed_v8_n8_06

Costa, F., & De Sagastizábal, L. (2020). Políticas editoriales y digitalización. El caso de EUDEBA y el lector digital "Boris". Información, Cultura y Sociedad, https://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n85/1853-3523-ccedce-85-108.pdf

Libros para todos: colecciones de EUDEBA bajo la gestión de Boris Spivacow (1958-1966). La Biblioteca.

Kotter, J. P (2012). Liderar el cambio. Harvard Business Review Press. https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2

Red de Editoriales de Universidades Nacionales. (2024). “La internacionalización y difusión digital de los catálogos universitarios nacionales” https://www.reun.com.ar/index-php/noticias/19-la-internacionalizacion-y-difusion-digital-de-los-catalogos-universitarios-nacionales/

Pardo de Val, M., Martínez Fuentes, C. (2003). Resistencia al cambio. Una revisión de la literatura y un estudio empírico. https://www.researchgate.net/publication/303286576_Resistance_to_change_A_literature_review_and_empirical_study

Thompson, J. B. (2010). Mercaderes de Cultura. La empresa editorial en el Siglo XXI. Plume. Primera Edición. https://www.getabstract.com/es/resumen/mercaderes-de-cultura/20695?st=INSTANTSEARCH&sq=Thompson

Soto Balbón, M. A., & Barrios Fernández, N. (2006). "Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos". *ACIMED*, 14(3) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000300005

Babini, D. (2019). La comunicación científica en América Latina es abierta, colaborativa y no comercial. Desafíos para las revistas. *Palabra Clave*, *8*(2), e065. https://doi.org/10.24215/18539912e065

Castells, M. (2001). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Alianza Editorial.

Cordón García, J. A., Alonso Arévalo, J., & Martín Rodero, H. (2010*). Los libros electrónicos: la tercera ola de la revolución digital. Anales de Documentación*, *13*, 53-80. https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/106991

Cordón García, J. A., Alonso Arévalo, J., Gómez Díaz, R., & Alonso Berrocal, J. L. (2013). *Social Reading: Platforms, Applications, Clouds and Tags*. Chandos Publishing.

Arfuch, L. (1995). *La Entrevista, una invención dialógica.* 1° Edición. Ediciones Paidos

González-Veja, Alba María del Carmen, Sánchez, Rubén Molina, Salazar, Alejandra López, & Salazar, Gloria Leticia López. (2022). *La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones*. *New Trends in Qualitative Research*, *14*, e571. Epub 01 de agosto de 2022.https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571