



# El proceso creativo:

Experimentación organizacional  
personal y colectiva en el Diseño  
y la Comunicación Visual

Producto editorial:  
*La UAM, una visión a 45 años*

Francisco López López





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.





**Universidad Nacional Autónoma de México  
Posgrado en Artes y Diseño  
Facultad de Artes y Diseño**

*El proceso creativo: Experimentación organizacional personal  
y colectiva en el Diseño y la Comunicación Visual  
Producto editorial: La UAM, una visión a 45 años*

**Modalidad de titulación:**

Informe profesional de trabajo

**Que para optar por el grado de:**

Maestro en Diseño y Comunicación Visual

**Presenta:**

Francisco López López

**Tutor:**

Dr. Mauricio de Jesús Juárez Servín (FAD)

**Sinodales:**

Dra. Laura Castañeda García (FAD)

Mtro. Guillermo Ángel De Gante Hernández (FAD)

Mtra. Christian Chávez López (FAD)

Dr. Gerardo Gómez Romero (FAD)

**Ciudad de México, octubre de 2021**



El proceso creativo: Experimentación organizacional personal  
y colectiva en el Diseño y la Comunicación Visual

**Producto editorial:** *La UAM, una visión a 45 años*

Conceptos: Creatividad, diseño estratégico, equipos  
de trabajo, alto rendimiento.







El proceso creativo: Experimentación organizacional personal y colectiva en el Diseño y la Comunicación Visual

**Producto editorial:** *La UAM, una visión a 45 años*

Conceptos: Creatividad, diseño estratégico, equipos de trabajo, alto rendimiento.





<b>Introducción</b>	13
<b>Objetivos</b>	19
<b>Capítulo 1. La Universidad Autónoma Metropolitana:</b>	
<b>Una casa abierta al tiempo</b>	21
Casa abierta al tiempo	23
Funciones sustantivas de la Universidad	24
La Dirección de Publicaciones y Promoción editorial de la UAM	26
Estructura orgánica de la DPPE	26
Producción Editorial	28
Departamento de Diseño y Producción Editorial (DDPE)	28
Procesos de producción del DDPE	29
Tipos de publicaciones realizadas en la DPPE	31
<b>Capítulo 2. Proceso de investigación y desarrollo</b>	
<b>para una publicación conmemorativa</b>	33
Actos conmemorativos en la UAM	35
Publicaciones conmemorativas	37
Problemática de las publicaciones conmemorativas	37
<i>La UAM: una visión a 45 años</i>	39
Proceso de Investigación de los autores	39
Retos y alcances	41
Decisiones y problemática de cuidado editorial	42
Equipos de trabajo en producción editorial: problemática de la interacción entre el área editorial y la de Diseño	44

Problemática y planteamiento de Diseño: recursos iniciales	48
Logotipo de 45 años de la UAM	49
Experiencia personal en trabajo de logotipo de 45 años	50
<b>Capítulo 3. El proceso creativo y los procesos de producción</b>	<b>55</b>
Factores emocionales y el proceso creativo (experiencia personal)	58
El proceso creativo del libro La UAM: una visión a 45 años	61
Ajustes al presupuesto editorial	61
El uso de color en publicaciones institucionales	63
Preparativos técnicos: elección de formato y soporte	64
Diseño de interiores	66
Márgenes	66
Caja tipográfica	67
Elección de la fuente tipográfica	69
Niveles de texto	71
Folios	73
Falsas	74
Estilos de gráficas y tablas	74
Preliminares	76
Creación de elementos gráficos para la publicación	78
Proceso creativo de la imagen principal	79
Historia	79
Evolución y tiempo	80
Información y tecnología	81
Resultado de la propuesta gráfica	82
Diseño de portada e implementación gráfica	84
Elementos no realizados de producción y acabado	85
Guardas pop-up	85
Papel	85
Imágenes y gráficas	86
Impresión	86
Acabados	87
Distribución y Promoción Editorial	88
<b>Conclusiones</b>	<b>91</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>99</b>
<b>Metodología</b>	<b>105</b>

1.	Metodología aplicada para equipos de trabajo.	107
	Patrones de co-creación: procesos creativos para trabajo colectivo	107
	Problema de abstracción	107
	Lenguaje de patrones	107
	Mecánicas de juego	108
	Círculo	108
	Cuadrado	108
	Estrella	109
	Triángulo abierto	110
	Triángulo cerrado	111
2.	Modelo del doble diamante para la innovación en diseño	113
	Descubrimiento	114
	Definición	115
	Desarrollo	116
	Entrega	117
	Principios y aplicación de la metodología del doble diamante	118
	<b>Siglas y acrónimos</b>	125
	<b>Fuentes de consulta</b>	127





La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), una de las instituciones educativas más importantes en México, fue inaugurada en 1974. Recientemente celebró sus 45 años de existencia —en 2019 para ser preciso—, y como era de esperarse, se realizaron diversos actos para conmemorar su fundación. Durante décadas, la UAM ha sido semillero de profesionales en distintas áreas; muchos jóvenes que han ocupado sus aulas egresan con un buen nivel de preparación que los posiciona en la contienda para participar en un mercado laboral cada vez más exigente. Precisamente de eso se trata, de que el paso de los años brinde experiencia y madurez y que les ofrezca a los alumnos las herramientas necesarias para afrontar esta nueva etapa en sus vidas. Dejar la vida estudiantil no es sencillo. Son dieciocho años los que se invierten en la educación de un individuo desde las edades más tempranas en nuestro país. Las instituciones de educación superior tienen la difícil misión de consolidar el camino recorrido por un individuo y concretar su educación para convertirlo en un especialista de determinada área. Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), «en México un título de educación superior mejora los resultados en el mercado laboral en comparación con niveles educativos más bajos: los egresados de educación superior participan más en el mercado de trabajo, disfrutan de mejores resultados en materia de empleo y reciben unos salarios considerablemente superiores» (OCDE, 2019, p.3).

Por ello, instituciones como la UAM tienen una gran responsabilidad frente a la sociedad, ya que ellas son las encargadas de facilitar que el proceso de inserción de los alumnos en el universo laboral sea lo más cómoda posible, gracias a los conocimientos brindados a lo largo de sus estudios de licenciatura y posgrado. Por supuesto, los sistemas y procesos de enseñanza no pueden ser los mismos de hace 45 años, las universidades crecen y se mantienen siempre en movimiento aprovechando los recursos que los avances tecnológicos aportan a los diferentes campos de estudio. Año con año los mecanismos de planeación de docencia, investigación y difusión cultural se ajustan a las necesidades de las nuevas generaciones aprovechando los recursos actuales



y garantizando el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad. Cada año que transcurre es un capítulo diferente dentro de la vida de una institución.

Esta historia tiene que contarse. El crecimiento de una institución de educación superior como la UAM, como el de muchas otras, ha quedado registrada desde sus inicios hasta la época actual y afortunadamente existe quien se ha dado a la tarea de compilar, analizar y organizar esta información de modo que pueda ser compartida con la comunidad universitaria y con el público general por medio de una publicación conmemorativa.

Como parte de las funciones de la Dirección de Publicaciones y Producción Editorial, adscrita a la Coordinación General de Difusión de la Rectoría General, se encuentra la realización de proyectos especiales como *La UAM: una visión a 45 años* —cuyo proceso de diseño se expone en este trabajo—, aunque no se hallen dentro del Programa Editorial Anual de esta Dirección. Los proyectos conmemorativos ayudan a consolidar la presencia de las instituciones ante sus comunidades y, en general, ante la sociedad. Precisamente eso es lo que pretende la UAM con esta publicación, refrendar su presencia como una de las mejores universidades del país. Al respecto, el rector general de la UAM comenta: «Todo pueblo y nación con aspiraciones de grandeza —impulso natural de todo grupo humano— gusta y se enorgullece de narrar su historia; ritualizarla y mitificarla en su reflexión respecto a su pasado y al de los hombres que le dieron espacios, continuidad, esperanza o redención en cada vuelta de su tiempo. Esta es su saga, evocada y registrada desde la mirada de quienes vivieron esa época hasta nuestros días» (González Cuevas y López Zarate, 2019, p. 21).

Para lograr este objetivo, la UAM quiso festejar nueve lustros de existencia con un libro que contara esta historia «con acierto, cuidada objetividad y, por momentos con firme subjetividad, cada uno de los temas que interesan a la educación superior [...], al detalle, en su desarrollo, en un presente continuo, fase por fase, donde la marca es la capacidad de la UAM por evolucionar al paso de las generaciones que la habitan, y dar nuevas respuestas a las inquietudes que son parte del ámbito de su responsabilidad» (González Cuevas y López Zarate, 2019, p. 314).

Este proyecto constituyó un reto importante para el área de Diseño, y una gran oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría de Diseño y Comunicación Visual. A pesar de que los conocimientos se centran



en una formación individual por medio de las asignaturas seleccionadas, resulta interesante concebir un proyecto de este tipo y darle forma mediante el proceso creativo. El cúmulo de información obtenido de la investigación de los autores es un diamante en bruto que permite al profesional de la comunicación gráfica proponer no sólo un concepto creativo, sino, por la misma naturaleza del proyecto, toda una estrategia organizacional que implica desde el manejo de los recursos humanos, hasta la interacción y negociación de avances de trabajo con la parte solicitante. Es una oportunidad perfecta para aplicar los conocimientos adquiridos en la Unidad de Posgrado de la UNAM, desde la parte perceptual y analítica del público usuario al que va dirigida —en este caso de la publicación—, hasta la implementación por medio de recursos técnicos compartidos por los profesores de la Maestría, además de la experiencia previa adquirida a lo largo de 12 años de servicio en el área editorial.

La implementación del Diseño se deriva de la planeación previa y del desarrollo del proceso creativo a nivel personal y colectivo. La relación entre planeación e implementación se vuelve estrecha cuando se establece una metodología que facilita los procesos de producción editorial, a pesar de todos los factores que intervienen en su desarrollo. Este proyecto de investigación trata de las relaciones de los equipos de trabajo y la interacción entre sus miembros cuando se establece una metodología experimental diferente a la habitual, o mejor dicho, a la falta de la misma en el trabajo cotidiano. La cultura laboral de la UAM —y de otras instituciones—, sobre todo del personal sindicalizado, está construida en muchos aspectos por sus «usos y costumbres», que no son más que las rutinas adoptadas a lo largo de los años por estos trabajadores. Muchas de estas acciones son vistas como «puntos ganados» ante la Institución, dado que a menudo son condiciones que a sus ojos mejoran sus condiciones laborales. Experimentar con una nueva metodología en los procedimientos en la etapa creativa, y su respectiva implementación en la parte operativa, puede sentar un precedente en los trabajos sucesivos. Para esto, es necesaria una planeación estratégica que no debe ser planteada de manera abierta a los colaboradores, ya que se puede considerar algo que atenta contra sus usos y costumbres. La estrategia metodológica es parte del trabajo a cargo del titular de la jefatura del área, quien debe analizar los factores que se pueden aprovechar para explotarlos, así como descartar los que no son necesarios.

La experiencia de más de doce años al frente del área brinda un amplio panorama de los puntos a favor de cada persona dentro del desarrollo de sus



actividades profesionales, aunque también ofrece la posibilidad de identificar el tendón de Aquiles en el aspecto intelectual y operacional. Es por eso que, de la mano de la Dirección del área, se establecen en una primera etapa algunos criterios que ayudarán a determinar la metodología que se utilizará para desarrollar el proyecto editorial. Es por eso que, además de lograr el objetivo primordial que es conseguir el producto editorial terminado —en este caso, el libro de aniversario de la UAM—, también es necesario establecer una estrategia metodológica que facilite el tránsito destinado a tal fin.

Los fundamentos teóricos utilizados para el desarrollo se basan en patrones de co-creación, es decir, procesos creativos enfocados al trabajo colectivo. Lo anterior no es otra cosa que la condensación de factores y elementos que contribuyen a la construcción de una idea general que favorecerá la etapa creativa dentro del proceso editorial. Si bien existe una fase en el flujo laboral donde se externalan lluvias de ideas que se ponen sobre la mesa como posibles soluciones gráficas al problema planteado, la estrategia metodológica contribuye a aprovechar al máximo los recursos —humanos y materiales— en favor de la consolidación de una propuesta efectiva, institucional y comunicacionalmente hablando. La metodología del doble diamante para la innovación en el Diseño precisamente se refiere a eso: al descubrimiento y definición del problema —primer diamante—, para posteriormente desarrollar y entregar el producto terminado. La experiencia previa es de vital importancia para el desarrollo de este proyecto de investigación; el perfil del personal creativo de la DPPE que, en su mayoría, cuenta con una carrera longeva dentro de la Universidad, es un factor predominante que debe ser tomado en cuenta para la implementación de cualquier metodología de trabajo, ya que no debe parecer que se atenta contra los métodos ya establecidos que anteriormente se han mencionado como «usos y costumbres». Finalmente cualquier intento de innovación puede parecer agresivo si no se matiza con las técnicas necesarias que planteen un objetivo común sin agraviar las condiciones de trabajo de cada uno de sus integrantes. De aquí la importancia de las estrategias metodológicas: son de gran utilidad como base para consolidar equipos de trabajo y favorecer tanto el proceso creativo como el de implementación tomando ventaja de los factores que giran alrededor de un área de trabajo de diseño.

Pero, ¿para qué servirá todo este proceso? La respuesta no es sencilla, sin embargo, la principal es sentar un precedente innovando la metodología del proceso creativo y su respectiva implementación en un área de diseño edito-



rial, proponiendo una nueva estructura organizacional en donde se aprovechen de la mejor manera los recursos con los que se cuenta dentro de esta área. Si bien la determinación de los procedimientos operativos de cada área de la Universidad son administrados por otra instancia dentro de la institución, la investigación desarrollada en este proyecto puede contribuir de gran manera a la consolidación de un equipo de trabajo más sólido y más efectivo dentro del desempeño de sus funciones. El resultado de esta investigación dentro del proceso organizacional del Departamento de Diseño y Producción Editorial se podría implementar a corto plazo, aprovechando la experimentación de los métodos utilizados para el desarrollo de la publicación objeto de este estudio.

Dentro de este documento se encuentra información relevante de la Universidad Autónoma Metropolitana a través de los años, lo cual permitirá poner en contexto a quien lo tenga en sus manos. Existen factores que se tomaron en cuenta para desarrollar conceptos y estilos gráficos que aparecerían finalmente en el soporte final, el libro conmemorativo. La manera en que la Universidad brinda especial importancia a las publicaciones conmemorativas implica un reto mayor: fija un objetivo que debe ser superado año con año. De aquí se determinan, de uno a uno, los elementos que conformarán el producto editorial final, como resultado de la investigación previa y las estrategias utilizadas. Finalmente, se aborda de manera concreta la metodología que conduce a los profesionales de diseño por un sendero de distancias más cortas y de tránsito más amable por los difíciles caminos de un proyecto editorial de gran nivel de dificultad, hasta llegar a su destino final: el libro terminado.

La enseñanza de este proyecto va más allá del dominio del proceso creativo; el resultado final es producto de la coordinación de todo el proceso editorial y de las personas que intervienen en él. A diferencia del producto editorial final —el libro—, la experiencia acumulada no se ubica tan fácil en la repisa de cualquier anaquel, ni en la mesa de novedades editoriales, sino en un lugar especial donde se crean proyectos multidisciplinarios orientados a difundir temas de trascendencia como es la historia de la Universidad Autónoma Metropolitana en sus primeros 45 años de vida.





Desarrollar un proyecto editorial en formato físico (libro impreso) para conmemorar los 45 años de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), a partir de un proceso creativo colectivo, estableciendo estrategias organizacionales para coordinar y dar seguimiento al proyecto desde su concepción original hasta su producción final.

### Objetivos específicos:

- Establecer una metodología de trabajo interdisciplinaria entre el equipo editorial y creativo de la Dirección de Publicaciones y Promoción Editorial (DPPE).
- Recopilar y seleccionar material iconográfico para ilustrar el discurso histórico-estadístico de la publicación.
- Determinar los aspectos editoriales con base en los fundamentos del diseño editorial, según los procedimientos y lineamientos de la DPPE de la UAM.
- Establecer un proceso de diseño para desarrollar cada uno de los elementos gráficos y estilos de interiores y forros del libro *La UAM: una visión a 45 años*.
- Coordinar y supervisar la correcta aplicación de estilos de diseño al contenido de la obra.
- Dar visto bueno a la edición gráfica del material fotográfico, infográfico y estadístico incluido en esta publicación.



- Determinar mediante el proceso creativo los elementos que definirán la imagen de la obra y su respectiva implementación.
- Dar seguimiento a los procesos editoriales y de producción —en especial el proceso creativo— de la obra *La UAM: una visión a 45 años*.



**Capítulo 1.**  
La Universidad Autónoma Metropolitana:  
una casa abierta al tiempo







## Casa abierta al tiempo

La Universidad Autónoma Metropolitana surge en un momento crucial para el país, recogiendo los esfuerzos que a finales de los años sesenta y principios de los setenta se dieron en materia de organización de la educación y de los métodos de enseñanza. Todo esto fue producto del movimiento estudiantil de 1968 y de los subsecuentes movimientos en favor de la educación y de reclamos de mejoras sociales. De forma concreta, durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez se llevan a cabo reformas a la Ley Federal de Educación y se crea la Ley Nacional para la Educación de los Adultos. Se organiza la educación superior en semestres y horarios establecidos, así como se determina valorar las asignaturas por medio de créditos. También se funda el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y los centros de investigación especializados fuera de las universidades.

Los rasgos pretendidos de la nueva universidad eran los siguientes: que fuera pública, metropolitana, autónoma, innovadora en lo educativo y en lo organizacional. Su creación satisface dos impulsos principales: la creciente demanda por escolaridad superior y el impulso de un sistema innovador y en constante transformación. Así, el 13 de diciembre de 1973, después del análisis acerca de la creación de una nueva institución de educación superior, la Cámara de Diputados emitió su dictamen y aprobó la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana, la cual fue publicada el 17 de diciembre de 1973 en el Diario Oficial de la Federación, señalando su entrada en vigor para el primero de enero de 1974 como un organismo descentralizado y autónomo, con la facultad de realizar actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura, conforme a los principios de libertad de cátedra y de investigación.



El 10 de enero de 1974 se designa como primer rector de la UAM al arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, quien concibe a la UAM distribuida en tres unidades: la investigación científica, en la unidad Iztapalapa; a las carreras tradicionales como la ingeniería civil y la arquitectura, en la unidad Azcapotzalco; y el área de la salud, en la unidad Xochimilco.

La UAM se ha consolidado como una de las instituciones de educación superior más importantes de nuestro país mediante su carácter de universidad autónoma, pública y laica, con responsabilidades definidas en su Ley Orgánica y Reglamento Orgánico. Es una universidad reconocida no sólo por su calidad académica, sino por el amplio ámbito de influencia de cada una de sus actividades.

Actualmente, ofrece 82 programas de licenciatura y 112 de posgrado; atiende a una matrícula activa cercana a los 60 000 alumnos, y se registraron 181 889 egresados. La UAM cuenta con 5 unidades académicas: las más antiguas son Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, mientras Cuajimalpa y Lerma son las unidades de más reciente creación.

## Funciones sustantivas de la Universidad

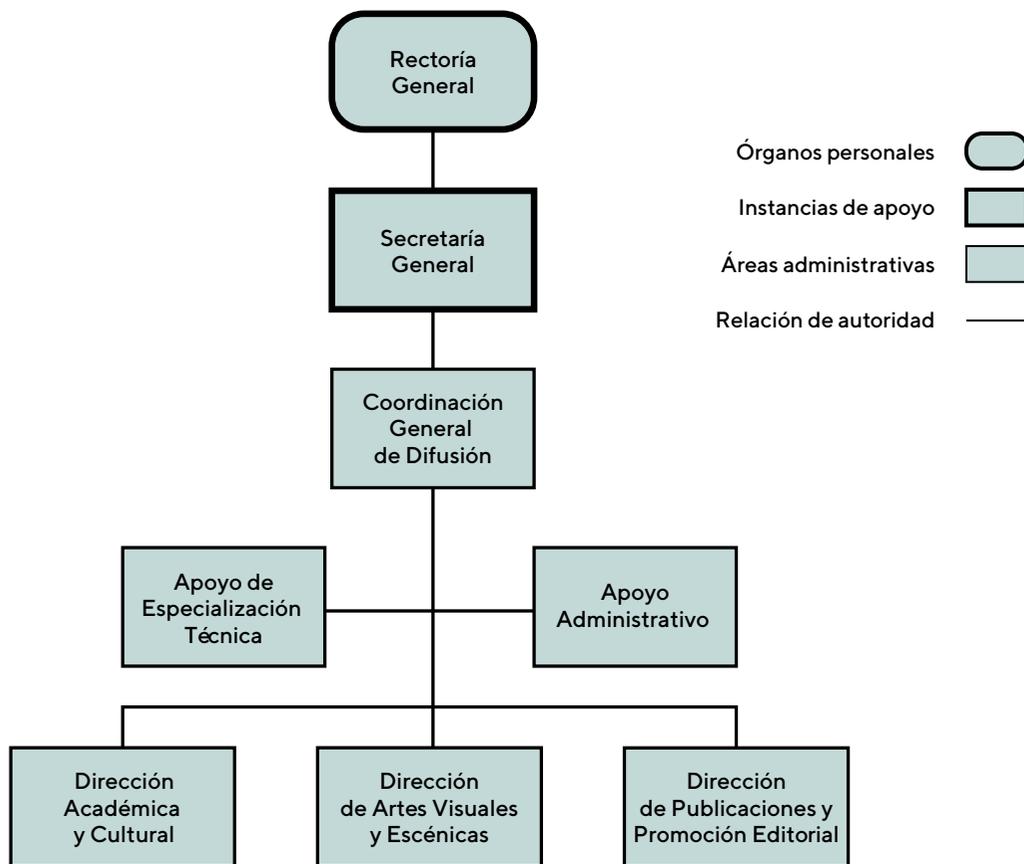
Las funciones sustantivas de la universidad son la docencia, la investigación y la preservación y difusión de la cultura. En la última de ellas encuentran cobijo las diversas manifestaciones artísticas y culturales que ofrece la UAM a su comunidad universitaria y al público en general. Esta casa de estudios, como la mayoría de las instituciones de educación superior, ha realizado un esfuerzo considerable para difundir actividades relacionadas con la cultura y el arte. Según el informe de 2019 del rector de esta institución, «para cumplir con la función de difusión y preservación de la cultura, la UAM ofreció más de 800 actividades de artes visuales y escénicas, de divulgación cultural, científica y tecnológica, en recintos universitarios como la Casa de la Primera Imprenta de América, la Casa Rafael Galván, la Casa del Tiempo y la Galería Metropolitana» (Peñalosa, 2019 p. 10). Estos recintos culturales junto con muchos otros forman parte de la infraestructura de la universidad para cumplir con esta importante función.

Dentro de las unidades académicas existe un área llamada Coordinación de Extensión Universitaria; esta área se encarga de organizar las diferentes actividades culturales. Además de eso, cada uno de los departamentos que conforman las Divisiones Académicas contribuyen desde sus oficinas mediante la confección



de publicaciones concernientes a cada una de las diferentes especialidades. En el caso de la Rectoría General, existe una dependencia que reporta directamente a esta oficina y es denominada Coordinación General de Difusión (CGD) de la cual dependen tres Direcciones: Dirección Académica y Cultural, Dirección de Artes Visuales y Escénicas, y la Dirección de Publicaciones y Promoción Editorial. La primera se encarga de encaminar proyectos culturales de la vinculándolos con algunas instancias académicas, así como de coordinar la organización de eventos culturales especiales. La segunda de las Direcciones, como su nombre lo dice, se encarga de realizar actividades teatrales y exposiciones plásticas. Para esto, la UAM cuenta con recintos culturales adecuados para realizar estas actividades, además de servir como espacios aptos para la difusión de otras áreas de interés para la comunidad universitaria como la ciencia y la tecnología.

En el siguiente organigrama se describe la estructura de la Coordinación General de Difusión:



Organigrama de la Coordinación General de Difusión de la UAM



## La Dirección de Publicaciones y Promoción Editorial de la UAM

La Dirección de Publicaciones y Promoción Editorial (DPPE) se encarga de realizar proyectos editoriales incluidos en el Programa Editorial Anual (PEA), donde se incluyen libros que publica la universidad mediante la Coordinación General de Difusión. Dentro del PEA, se enlistan diversos tipos de proyectos editoriales que van desde textos académicos, pasando por obras de creación literaria, hasta la confección de publicaciones administrativas, como informes de gestión, memorias de congresos y foros, entre otros. La cantidad y la temática de los títulos que conforman el PEA son muy diversas año con año, pero precisamente esa variedad de obras enriquece la presencia de la universidad dentro del mercado editorial. Los títulos que se producen en la DPPE, así como aquellos producidos en las secciones editoriales de las unidades, alimentan los catálogos editoriales de novedades que se lanzan en las dos principales ferias del libro anuales: La Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería (en la CDMX) y la Feria Internacional del Libro de Guadalajara. Se puede decir que la producción de esta casa editorial, como la de muchas otras, se configura a partir de estos dos importantes actos del mundo del libro.

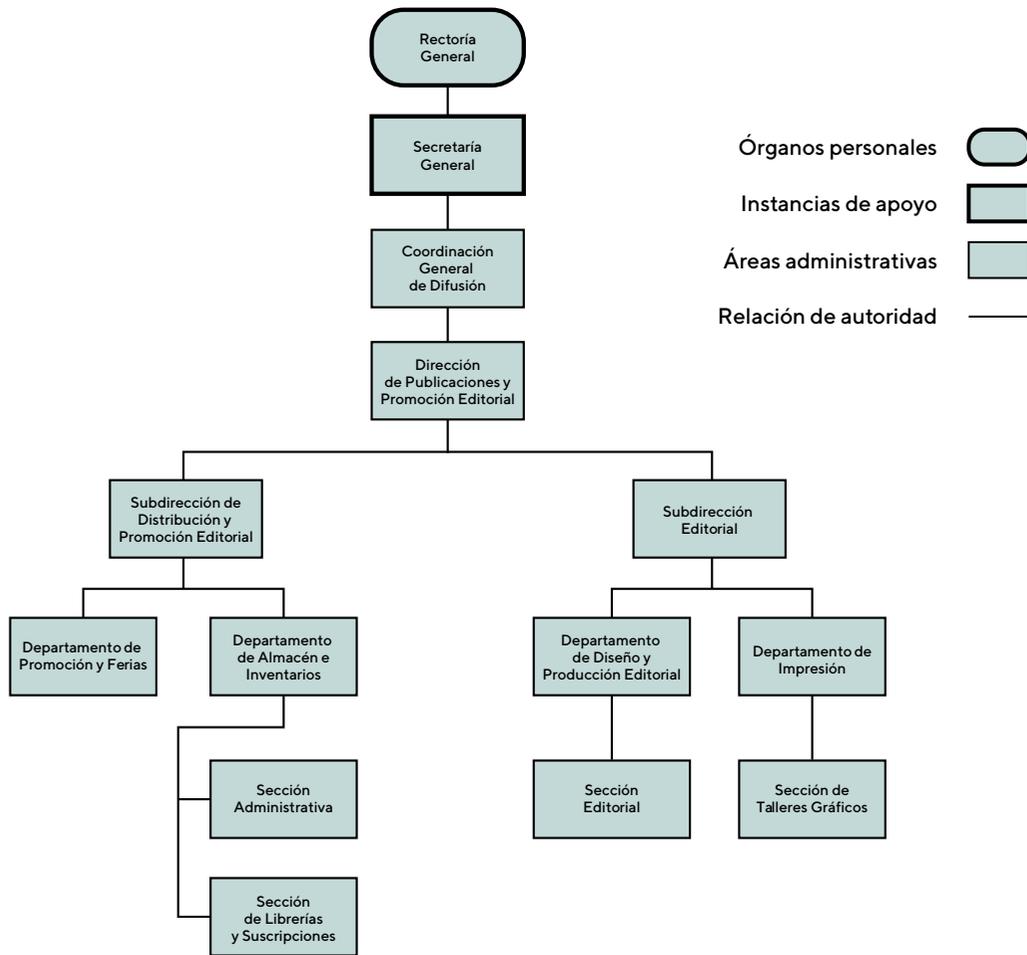
La promoción de los productos editoriales tiene también una gran importancia. Las estrategias diseñadas para que los libros sean conocidos son cada vez más amplias gracias al uso de medios electrónicos para su difusión. El uso de las redes sociales para promover presentaciones de libros y otros actos en torno a la venta de libros ha contribuido a que el público lector esté mejor enterado de la producción editorial de la UAM. A pesar del periodo de huelga por el que atravesó la universidad en 2019, la cual ha sido la más larga de su historia (93 días en total), la DPPE publicó 18 títulos, mientras que la producción editorial total de las 5 unidades fue de 193 obras. Evidentemente, la producción se vio afectada por el trimestre perdido, sin embargo, y a pesar de los inconvenientes administrativos y académicos que la huelga arrojó, la UAM pudo asistir a la FIL Guadalajara y, de ese modo, promover los títulos que se publicaron hasta noviembre de 2019.

### Estructura orgánica de la DPPE

La planta laboral de la DPPE, como muchas otras áreas de la Universidad, está compuesta por personal de base y personal de confianza. En total, para la Di-



rección laboran alrededor de 100 personas en distintas sedes, desde la oficina central en la Rectoría General (RG), el almacén general de publicaciones y en los distintos puntos de venta ubicados en las unidades académicas y en las casas de cultura de la UAM. De acuerdo con el sitio [www.casadelibrosabiertos.uam.mx](http://www.casadelibrosabiertos.uam.mx), existen actualmente 6 librerías, 4 de ellas ubicadas en las unidades universitarias, mientras que 2 más se hallan en la Casa de la Primera Imprenta de América y en la Casa del tiempo, dos de los centros culturales de la UAM.



Organigrama de la Dirección de Publicaciones y Promoción Editorial de la UAM

La DPPE está compuesta por el titular de la Dirección, y dos subdirecciones. La primera de ellas es la Subdirección de Distribución y Promoción Editorial (SDPE), la cual se organiza en dos áreas: el Departamento de Promoción y Ferias y el Departamento de Almacén e Inventarios. A su vez, éste último se subdivide en las secciones Administrativa y de Librerías y Suscripciones. En



resumen, la SDPE se encarga de distribuir y colocar los libros que produce la UAM en las librerías propias y en algunas otras comerciales, además de realizar la promoción de títulos por medio de presentaciones virtuales y presenciales, así como de ordenar la logística que garantice la presencia de la Universidad en ferias del libro realizadas alrededor de la República Mexicana.

La Subdirección Editorial (SE) se encarga de realizar los procesos necesarios para que una obra vea la luz. Los textos que llegan a la DPPE primeramente pasan por una etapa de dictaminación, donde se determina si la obra es apta para ser publicada. De ser aprobado el texto, se comienza el proceso de registro y contratación, donde se estipulan las condiciones sobre las que se publicará la obra. Una vez concluido este proceso, se comienza formalmente la producción del libro.

## Producción editorial

La SE está conformada por dos Departamentos de Producción: el de Impresiones y el de Diseño y Producción Editorial. Estos dos actores dentro del proceso editorial son los encargados de generar el producto final, es decir, el libro.

El Departamento de Impresiones (DI) es el encargado de materializar la obra por medio de papel y tinta. Es el tramo final de producción. La UAM cuenta con un taller de impresión donde se producen los pliegos y los forros de cada obra. La cantidad de los mismos depende de lo estipulado en el contrato de cada título. En estas instalaciones se llevan a cabo los procesos de impresión offset y acabados (doblez, plecado y alzado), dejando el terminado final (laminado, cosido, encuadernado, retractilado) a proveedores externos, esto debido a que el taller de impresión no cuenta con el equipo necesario para llevarlos a cabo.

## Departamento de Diseño y Producción Editorial

El Departamento de Diseño y Producción Editorial (DDPE) es el encargado de llevar a cabo los proyectos designados por la SE y la DPPE. Cuenta con once trabajadores administrativos de base (sindicalizados): cuatro diseñadores gráficos, dos laboratoristas de fotografía, dos correctores de estilo, un dibujante



artístico, un operador de equipo tipográfico especial, y una secretaria; también hay dos trabajadores de confianza que desempeñan los puestos de jefe de sección editorial y jefe de proyecto editorial respectivamente. Un Jefe de Departamento —el autor del presente documento— dirige este equipo de trece trabajadores administrativos.

Las funciones del Jefe de Departamento consisten en coordinar, organizar y planear cada uno de los proyectos editoriales que le son asignados al área. Es también menester del titular establecer tiempos de producción acordes a las necesidades de cada proyecto. Su responsabilidad es que estos tiempos sean cumplidos de manera puntual, con la calidad y factura necesarias para satisfacer las necesidades específicas del solicitante favoreciendo el desarrollo de productos competitivos dentro del mercado editorial.

Otra de las funciones del Jefe de Departamento es asignar las tareas requeridas en cada tramo del proceso editorial y vigilar su cumplimiento en tiempo y forma. Para ello, se elabora un plan de trabajo basado en la capacidad de resolución de proyectos existentes, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales disponibles. Una de las obligaciones del puesto implica brindar información del avance de los proyectos cada vez que los superiores lo requieran. Es necesario, asimismo, administrar los recursos a resguardo del Departamento, así como procurar que su manejo sea el idóneo, abasteciendo a los trabajadores a su cargo de las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.

Existe una parte importante dentro de las actividades del Jefe de Diseño, la cual es fungir como intermediario entre los diversos actores que intervienen en los procesos editoriales, por ejemplo los proveedores externos, con quienes se tienen que lograr acuerdos comerciales que favorezcan a esta área de trabajo de la Universidad. También es quien establece la conexión entre otras áreas de la Dirección, ya que es la parte operativa del proceso editorial, recibe los archivos para comenzar el proceso creativo de una publicación, y entrega el trabajo terminado para el área de impresión o el archivo final de una publicación electrónica.

## Procesos de producción del DDPE

Cuando se comienza a trabajar un proyecto editorial, se activa de manera automática una serie de procesos que varían en tiempo y dificultad. Cada uno



de los trabajadores pertenecientes al DDPE tiene una función específica dentro del viaje de un libro. Cada uno de ellos, también, lo acompaña en un tramo específico; podría decirse que los profesionales editoriales llegan a sentir como suyas las obras que conforman el PEA. Toda obra tiene su magia, su propia personalidad. Un nuevo título representa desafíos y retos, ya que quienes estamos inmersos en el maravilloso mundo de los libros sabemos que cada uno de ellos es diferente, porque todos son concebidos bajo distintas circunstancias; los autores depositan su confianza en los profesionales de la edición que laboran entre las cuatro paredes de la oficina de Publicaciones.

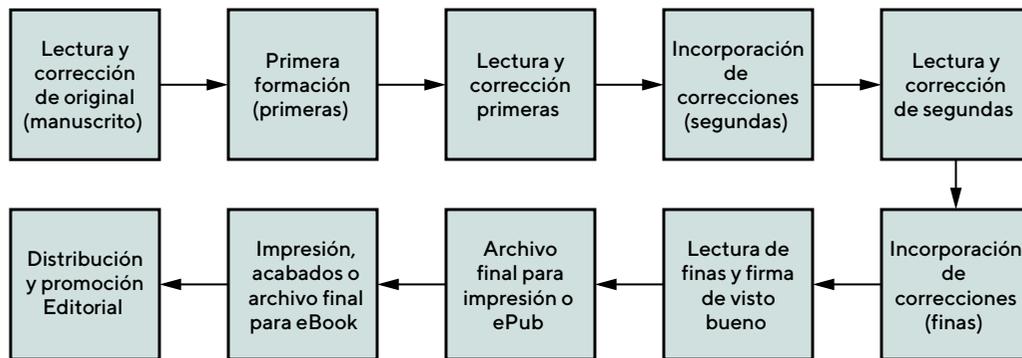
El proceso de producción de un libro puede llegar a ser muy prolongado en algunos casos, o muy ágil y dinámico en otros. Son muchos los factores que determinan el tiempo de manufactura de un libro, pero los pasos a seguir para lograrlo siguen la mayoría de las veces el siguiente orden:

1. Lectura y edición de manuscrito. Este proceso es uno de los más importantes en la producción de un libro. Se trata de realizar una lectura y corrección minuciosa de los textos entregados por los autores de modo que se corrijan problemas de redacción y estilo.
2. Maquetación. Es el proceso creativo de la producción editorial. Se genera una maqueta base donde se integrará toda la información textual y gráfica de modo que sea funcional sin perder el sentido estético. Para lograr una maqueta funcional deben tomarse en cuenta una serie de factores como las cajas de texto, los márgenes, el interlineado e interletrado, y la fuente tipográfica, entre otros. También en este proceso se establecen jerarquías y estilos dependiendo la importancia y función de los textos incluidos en la obra. También se instituyen criterios para el uso de las imágenes; por ejemplo, los espacios que se deben considerar alrededor de ellas para que no invadan los destinados al texto, y viceversa. Este proceso es conocido propiamente como diseño editorial.
3. Aspectos técnicos de producción. Paralelamente al proceso de diseño editorial, el profesional a cargo debe tomar en cuenta una serie de factores que favorecerán la producción y optimizarán costos. Es importante partir de una base que permita al diseñador conocer las limitantes que tiene el proyecto. A menudo estas restricciones son delineadas por el presupuesto con el que cuenta la obra en producción, aunque a veces a solicitud del usuario también deben cumplirse algunas cuestio-



nes técnicas como el número de tintas o el formato del libro (su tamaño). Aunado a esto, el diseñador debe trabajar de manera organizada para que en el siguiente tramo de producción (la impresión) sea más sencillo de realizar; a saber: generar un documento en múltiplos de 8 o 16 páginas, ya que los pliegos en la imprenta se imprimen de esta manera; o generar rebases y guías de corte para establecer el tamaño final del libro, además de asegurarse que las imágenes tengan la calidad y el formato requerido para obtener una impresión de buena calidad.

Cabe mencionar que estos procesos son medulares en el proceso de producción, entre ellos existen subprocesos intermedios que son necesarios para que los libros se completen de manera satisfactoria. El siguiente diagrama puede esquematizar a grandes rasgos un proceso editorial convencional:



## Tipos de publicaciones realizadas en la DPPE

En la DPPE se realizan principalmente tres tipos de publicaciones:

1. Académicas. Estas publicaciones son producto del trabajo de investigación de los profesores-investigadores de la UAM o de otras instituciones. Cada una de las Divisiones académicas aporta conocimiento proveniente de sus áreas por medio de este tipo de obras. Gran parte de ellas se publican mediante el apoyo de las secciones editoriales de cada División, pero hay algunos proyectos que llegan a la DPPE por diversas circunstancias.
2. Creación literaria. En este tipo de ediciones se da cabida a textos de escritores clásicos o contemporáneos, los cuales pretenden promover la



literatura y sus diversos géneros. Textos de poesía, dramaturgia, ensayo, narrativa —o reediciones de obras representativas para la Universidad— conforman el catálogo de obras literarias publicadas por la UAM. Algunas publicaciones periódicas como *Casa del tiempo*, una revista con 40 años de vida, ofrecen hojas en blanco donde jóvenes escritores muestran su habilidad con la pluma.

3. Publicaciones institucionales. Las necesidades de difusión de la UAM, como las de otras instituciones, son muchas y muy variadas. Contribuyendo a la formación de miles de profesionistas durante sus primeros 45 años de existencia, se ha consolidado como una Institución educativa primordial para el desarrollo de la nación. Como tal, es menester de la Universidad difundir tan importante labor por medio de diferentes vías, entre ellas, las publicaciones. Asimismo, resulta importante cumplir con los requerimientos esenciales de cualquier institución pública: la transparencia y la difusión de la cultura. Las publicaciones institucionales cumplen con la función de informar los resultados que la institución arroja a los órganos colegiados que rigen la vida universitaria. Es quehacer de los funcionarios y representantes difundir las actividades que realiza la Universidad, así como registrar los logros o avances de cada administración. Los principales documentos publicados son informes, memorias de foros y conferencias y libros conmemorativos.

En suma, la DPPE se encarga de desarrollar los proyectos editoriales de la RG de la UAM y, eventualmente, de otras unidades. Por estar adscrita a la Coordinación General de Difusión, aporta desde su ámbito obras que contribuyen a la preservación y difusión de la cultura. Cabe añadir que la Dirección de Publicaciones apoya la difusión de eventos culturales mediante el diseño y producción de materiales publicitarios. No cabe duda que la CGD mediante sus direcciones mantiene viva la actividad cultural de la Universidad, favorece el crecimiento del acervo artístico no sólo de la Institución sino del país y ofrece a su comunidad actividades que complementan su formación.

## Capítulo 2.

### Proceso de investigación y desarrollo para una publicación conmemorativa







## Actos conmemorativos en la UAM

Como cualquier institución, la Universidad Autónoma Metropolitana ha vivido, a lo largo de sus 45 años de existencia, una historia llena de sucesos en todos sus ámbitos de participación. Su vida académica, estudiantil y cultural —además del trabajo de investigación que su comunidad ha aportado al país— han construido una historia digna de contarse.

La UAM tuvo un arranque afortunado con el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez como primer rector, quien, dicho sea de paso, fue el creador del emblema institucional que hasta nuestros días la representa. En cuanto a la explicación del emblema de la UAM, la página oficial de la Institución plantea lo siguiente:

La representación gráfica del emblema institucional retoma la figura que identifica a una pirámide, por ser ésta la construcción tradicional y de identidad de las culturas autóctonas. El emblema representa a una Institución moderna, flexible y sólida, pero basada en tradiciones propias; abierta al tiempo, pero fincada en sus raíces, sin las cuales sería imposible existir.<sup>1</sup>

El eminente nahuatlista y estudioso de las culturas prehispánicas de nuestro país, Miguel León-Portilla, propuso el lema que acompaña al emblema: In Calli Ixcahuicopa, cuya traducción, «Casa abierta al tiempo», se construye de la siguiente manera:

---

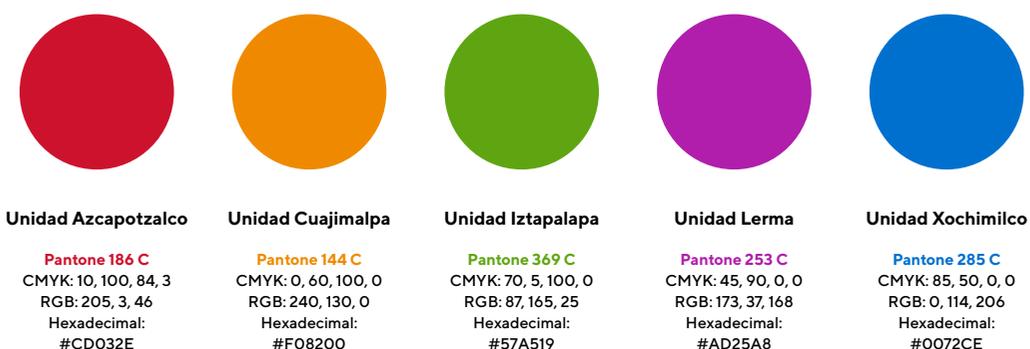
<sup>1</sup> Página oficial de la Universidad Autónoma Metropolitana <http://www.comunicacionsocial.uam.mx/identidaduam/html/lineamientos/1-1-el-emblema.html>



El lema de esta casa de estudios se basa en la frase náhuatl In Calli Ixcahuicopa; ésta se integra por los elementos in calli, que significa «casa» y el compuesto ixcahuicopa formado por ix (tli) «rostro», cáhui (tl) «tiempo», y copa «hacia», que expresa «hacia el tiempo con rostro».

El elemento central cáhui (tl) implica «cambio y lo que éste va dejando». En síntesis, In calli ixcahuicopa es «casa orientada al tiempo con rostro». Convertida la frase en lema, apunta a los propósitos de la Universidad, que es Casa abierta al tiempo, portador de sentido, posibilidad de saber y de diálogo. El lema de la Universidad Autónoma Metropolitana «Casa abierta al tiempo» representa a toda la Universidad, incluidas sus Unidades Universitarias y administrativas.<sup>2</sup>

Además de eso, cada una de las unidades académicas es representada por un color diferente:



Existe la tradición de realizar actividades conmemorativas cada aniversario de la UAM, oficialmente fundada en enero de 1974, aunque estos festejos comienzan a realizarse en noviembre o diciembre de cada año.

Cada 5 años de vida, la UAM organiza festejos mayores que los de cada año. Conciertos, placas conmemorativas, actividades culturales y publicaciones especiales son algunas formas en las que la Universidad festeja cada lustro de existencia. Depende mucho de la administración vigente y del comité de festejos que se designe el tipo de actividades y eventos que se realizarán para cada conmemoración.

<sup>2</sup> Página oficial de la Universidad Autónoma Metropolitana  
<http://www.comunicacionsocial.uam.mx/identidaduam/html/lineamientos/1-2-el-lema.html>



## Publicaciones conmemorativas

Muchas han sido las publicaciones realizadas para conmemorar la existencia de la Universidad. Como ejemplo se puede mencionar el *Catálogo histórico de Publicaciones (1974-2009)*, el cual reunió más de 4500 títulos producidos por alrededor de 3300 autores y editados por la UAM a lo largo de sus primeros 35 años de vida. Este catálogo se ha convertido en una publicación icónica debido al proceso editorial que se siguió para su producción; fue resultado de la investigación meticulosa realizada por la DPPE con el invaluable apoyo del Centro de Información y Documentación Histórica UAM (CIDHUAM), que proporcionó la información necesaria para conformar las fichas con que cuenta tan importante obra. Para su elaboración, fue necesario echar mano de la mayor parte del equipo de la DPPE, ya sea editando la información, digitalizando y retocando las imágenes de portadas, así como confeccionando su diseño editorial. Culminar este proyecto representó un gran reto, ya que existían en su momento una serie de carencias y problemáticas, que, aunque parezca difícil, son comunes en este tipo de publicaciones.

## Problemática de las publicaciones conmemorativas

Aunque se pudiera pensar que los actos conmemorativos de las instituciones públicas cuentan con una planeación anticipada y claridad en los recursos y factores que los compondrán, en muchas ocasiones no sucede así. Existe una serie de actores que intervienen para llevar a cabo estas actividades conmemorativas, el primero es, sin duda, la cuestión presupuestal. La UAM, como en el caso de otras instituciones públicas, recibe anualmente un presupuesto destinado a fines diversos. Es trabajo de los funcionarios de la Institución administrar dichos recursos de modo que se cumplan de la mejor manera los objetivos de cada área, procurando que sean utilizados de manera eficiente. A menudo, esto no pasa. En muchas ocasiones, los directivos tienen que realizar verdaderas proezas para administrar de manera correcta los recursos. Derivado de esto, los festejos conmemorativos de la Institución dependen de la cantidad de recursos que se les destinen.

Aunque es más subjetivo, también interviene el perfil académico de las autoridades de la Universidad para definir el rumbo que tomarán las celebra-



ciones. Habrá quienes se inclinen más por ponencias de académicos distinguidos que por eventos culturales, por ejemplo. A pesar de eso, se trata de mostrar por medio de estos festejos la esencia de la Universidad. Cada aniversario es una oportunidad para mostrar, a México y al mundo, todo aquello que ha hecho grande a la UAM.

Toda falta de planeación y claridad en cuanto a administración o falta de recursos propician una cadena de desorganización que es prácticamente inevitable. El factor tiempo generalmente es el que más se ve afectado por estos procesos de (des)organización. La logística para la realización de un festejo de este tipo puede llegar a ser muy extensa, ya que se halla sujeta a la consulta y aprobación de las autoridades en turno, y, sobre todo, del Colegio Académico, la máxima autoridad dentro de la Universidad y el órgano que aprobará las propuestas de celebración, así como las repercusiones presupuestales que esto implica.

Usualmente en los procesos editoriales es muy frecuente que el tiempo de producción se reduzca. A menudo se dedica mucho tiempo a la parte de edición y corrección de estilo, y poco a la parte de diseño e impresión. No se trata de señalar a nadie, pero es muy común la idea de que el proceso de diseño e impresión son operaciones más técnicas y menos intelectuales. Debido a esto, se considera que las etapas finales en la producción del libro requieren un lapso menor o que, por lo menos, tienen la flexibilidad para manejar tiempos más apresurados. Los conocidos «bomberazos» son el pan de cada día en el Departamento de Diseño y Producción Editorial, ya que en muchas ocasiones los libros ya vienen «quemados» de tiempo. Sin afán de que suene a consuelo, es muy común en los procesos de diseño que esto suceda, según lo comentado por algunos colegas, aunque de otras especialidades y otros campos de acción de Diseño.

En el caso de los libros conmemorativos, además de lo citado anteriormente, la DPPE se enfrenta a imponderables e inimaginables, pero que ya forman parte de un proceso de trabajo; en primer lugar, a la interacción con la persona o personas designadas para trabajar con la Dirección. Existe un trabajo muy importante de investigación detrás de los proyectos editoriales de este tipo, el cual puede durar varios años.

Para ver más a detalle este proceso se abordará de manera específica el proyecto en el cual se centra el presente documento.



En 2019, la Universidad Autónoma Metropolitana celebró sus 45 años de existencia. Se llevaron a cabo una serie de actos para conmemorar este aniversario. La organización de los festejos estuvo a cargo de diferentes áreas en toda la Universidad y, sustentada en la autonomía de las unidades académicas, cada una de ellas lo hizo aprovechando sus espacios y recursos.

En el caso de la RG, se había perfilado desde hace tiempo —aproximadamente año y medio atrás— la gestación de una publicación conmemorativa. Para la edición del 45 aniversario, se creó un comité liderado por dos exrectores de esta casa de estudios. Los doctores Oscar M. González Cuevas y Romualdo López Zárate comenzaron con esta labor hace algún tiempo, recurriendo a diferentes instancias para obtener información y conformar la investigación que sería incluida en el libro.

### Proceso de Investigación de los autores

Para comenzar el proceso de investigación por parte de los autores, es necesario mencionar que se estableció un mecanismo hace un par de años, donde a solicitud del Rector General, se les facilitaba el acceso a algunas áreas y centros de documentación que contienen gran parte de la información que la UAM ha generado a lo largo de 45 años. Existe una Coordinación dedicada al manejo de la Información institucional, la cual es fundamental para aportar datos duros acerca de la universidad. Esta área es fundamental para la confección de informes y estadísticas que tienen que ver con la UAM, y es el principal enlace con otras instituciones que requieren información proveniente de la Universidad. A pesar de ser una fuente invaluable para la realización de este trabajo de investigación, existen otras que también guardan en sus archivos información valiosa. Todas ellas fueron cruciales en el proceso de recopilación de información a lo largo de esta primera etapa en la elaboración del libro.

Pero ¿cómo se gesta un proyecto de este tipo? ¿Cómo definir los contenidos y su enfoque para un libro conmemorativo? ¿Cómo acotar los contenidos de modo que no se vuelva una investigación interminable? Es difícil tener las respuestas a todas estas preguntas, sobre todo al inicio de la investigación.



Cabe mencionar que, en palabras de los mismos autores, los planes que se trazaron como línea de investigación se modificaron conforme el mismo proyecto avanzaba. Como en la mayoría de los proyectos de investigación, la información obtenida marca la pauta de su desarrollo. Es de todos sabido que existirán obstáculos que dificultarán cubrir todas las líneas de investigación que un proyecto plantea desde su inicio, y este proyecto no fue la excepción. A pesar de la experiencia de los autores en el campo docente, pero sobre todo su conocimiento amplio de la UAM como institución, algunos factores hicieron que la estructura original planteada se viera ligeramente modificada, aunque se intentó no alterar la estructura de su contenido.

A pesar de lo anterior, los autores no perdieron desde un inicio la perspectiva de su investigación: mostrar al mundo por medio de una publicación todos aquellos factores que influyeron en la construcción de la UAM.

Comenzó entonces la titánica labor de la recopilación de datos, imágenes, anécdotas y todo tipo de historia que contribuyera al enriquecimiento de esta publicación conmemorativa. Se formó, como se dijo antes, un equipo de expertos que además de recopilar información, la procesó de manera comparativa. Gráficas, tablas, cuadros y esquemas complementarían el texto, con la finalidad de que la información contenida en el libro fuese lo más clara posible.

Como se ha dicho, la línea de investigación planteada originalmente sufrió modificaciones, pero la estructura original del planteamiento de la investigación que concibieron originalmente se mantuvo casi intacta.

Es necesario mencionar que la DPPE literalmente temblaba cada vez que los responsables de este proyecto la visitaban, ya que las dudas que se consultaban en esta oficina dejaban entrever lo complejo que sería desarrollar esta enmienda editorial. Las consultas recurrentes a esta oficina eran más de forma que de fondo, aunque, dicho sea de paso, servían para clarificar el método de trabajo de los autores en función de la creación de un libro. Es común que, dentro de la sinergia de la investigación, los académicos pierdan de vista que la información obtenida tendrá forma de libro y a menudo les resulta complicado condensar la información de modo que sea legible al lector. Tal vez es uno de los procesos más difíciles, ya que el grueso de la información contenida en este documento tendrá que ser sometida a una revisión exhaustiva y su respectiva corrección de estilo. El procesamiento del texto resultó ser una tarea complicada, debido a la gran cantidad de revisiones que debieron realizarse. En cuanto a la parte gráfica, se convino con los autores la mejor manera de



trabajar tablas y gráficas, de modo que cuando llegara al área de producción editorial fuera más sencillo trabajarlas. Todo esto dejaba ver lo complejo de un proyecto de este tipo, así como el gran compromiso que conlleva el reto de realizar una publicación conmemorativa.

## Retos y alcances

Es así como el terreno se iba preparando para desarrollar tal vez el proyecto conmemorativo más importante de la Universidad. Los autores desde un inicio se plantearon esta publicación como un instrumento histórico que mostraría a su comunidad, y al público en general, cómo ha crecido la UAM a lo largo de sus primeros 45 años. Así como para los autores representó un gran desafío la recopilación y procesamiento de la información obtenida a lo largo de varios meses de trabajo, otro tipo de reto implica la producción editorial de este documento. Se definieron, derivados de la investigación previa, nueve grandes temas que a su vez se desglosan en varios subtemas. Para tal efecto, se generaron más de 1 000 cuartillas de información las cuales incluían texto, gráficas y tablas. Los temas centrales que componen esta publicación son los siguientes:

1. Formación de recursos humanos
2. Investigación y desarrollo tecnológico
3. La difusión y la extensión de la cultura
4. Organización académica y administrativa
5. Se abren nuevas unidades
6. Órganos colegiados y personales
7. Los trabajadores: personal académico, trabajadores administrativos, personal de confianza
8. Las condiciones para su desarrollo: el financiamiento
9. Retos y desafíos

Al tener un grueso de más de mil cuartillas el primer reto consistía en plantear cómo se iba a organizar esta información en formato de libro. No es posible realizar una planeación adecuada sin tomar en cuenta las características de una publicación, es decir, el cálculo tipográfico, la maquetación, la diagrama-



ción y la formación. El proceso de diseño editorial se pudo determinar gracias a la experiencia de la DPPE sobre la forma en que sería distribuida la información. Por la cantidad de cuartillas que se generaron como resultado de esta investigación, es difícil pensar que todas ellas formarían un solo ejemplar, físicamente no es viable. La producción de una obra como esta, como se ha mencionado antes, debe ser planeada eficientemente tanto como un producto (libro), como un objeto digno de ser parte de un festejo de aniversario institucional.

### Decisiones y problemática de cuidado editorial

Derivado de lo anterior, es momento de comenzar a tomar decisiones de carácter editorial, con miras a tener un proceso de producción satisfactorio y eficiente. Después de varias reuniones de trabajo con los coordinadores de esta investigación y teniendo finalmente el documento prácticamente concluido, la primera apreciación desde el punto de vista editorial es la distribución del número total de páginas en diferentes volúmenes. Considerando que entre 300 y 400 páginas es un volumen aceptable para un ejemplar impreso, la primera decisión del proyecto fue determinar que se dividiría en tres tomos.

Posteriormente, la dirección se enfrentó a la tarea de comenzar la organización editorial, para lo cual, dada la cantidad de trabajo que implica, se asignaron seis editores para la primera revisión y corrección de estilo. El director y la subdirectora de publicaciones participaron en dicho proceso debido a la misma razón. La estrategia consistió en dividir de manera ordenada los contenidos entre estas 6 personas. Previamente se realizaron una serie de reuniones en donde se establecieron acuerdos para la aplicación de criterios, de modo que este proceso fuera lo más consistente posible, se unificara la terminología y los recursos editoriales. Por otro lado, una persona del equipo editorial se abocó a la revisión meticulosa de las gráficas, tablas en formatos editables y fijos, de modo que fueran más fáciles de procesar conforme avanzara el proceso. En muchos casos, dicho material resultaba difícil de procesar, ya porque existían problemas con la compatibilidad, un daño o un error en los archivos, o simplemente porque era necesario volver a pedirlos con alguna modificación respecto a la información en el formato de origen. Aunado a esto, se solicitó apoyo a dos personas más para realizar cotejo de las correcciones que se integraban a los documentos y para verificar los datos contenidos en las gráficas y tablas.



Cabe mencionar que, durante este proceso, surgen sobre la marcha un sinnúmero de dudas que es necesario consultar con los autores. Suele ser una etapa complicada en la elaboración de un libro, ya que estos inconvenientes requieren la atención de los expertos en el tema y es necesario atender estas interrogantes de manera presencial, para lo cual la DPPE depende de los tiempos y agendas de ellos. Una omisión o modificación en la sintaxis o redacción en un texto proporcionado por un experto puede representar un error grave. En algunos casos, el sentido de una investigación puede cambiar drásticamente si se corrige un texto sin la consulta de su creador o creadores. De aquí la complicación en cuestión de tiempo que implica trabajar en este proceso. Cualquier persona podría pensar que al ser un número considerable de personas laborando en esta etapa (ocho), el proceso podría ser muy ágil, sin embargo, se vuelve delicado por el tipo de documento que se trata y de la información que contiene. Cualquier error, incluso al manipular los datos o la información contenidos en una tabla o gráfica, puede representar una distorsión al resultado de la investigación.

Este tipo de trabajo brinda al editor la oportunidad de «trabajar aprendiendo», ya que leer textos y revisar información le permite familiarizarse con el tema del documento, sea este un texto académico o literario. También implica una gran responsabilidad: favorecer el texto de modo que resulte más atractivo y fácil de comprender al lector sin modificar o alterar la esencia de lo que el autor quiere comunicar. De aquí el gran reto al que se enfrentan los editores, quienes tienen que tomar decisiones sobre la marcha, lo cual, además, implica una inversión considerable de tiempo y concentración.

La edición de este tipo de publicaciones requiere una buena coordinación y administración de recursos, ya que como se ha dicho antes, se cuenta con una fecha límite de término y, por consiguiente, de producción. La etapa de cuidado editorial fue una de las más prolongadas por el tipo de trabajo que implicó, a pesar de contar con varios colaboradores dedicados a esta parte del proceso. Tomó varios meses al equipo de cuidado editorial procesar los textos incluidos en este libro conmemorativo, siempre de la mano de los autores. El trabajo de los editores de la DPPE fue de gran importancia para la realización de este proyecto, desde una simple lectura hasta la edición de gráficas y tablas, pasando incluso por la sugerencia para la selección de imágenes (fotografías) incluidas en la publicación, imágenes que, como es sabido, complementan al texto e ilustran ciertos aspectos del contenido.



Mientras este proceso se llevaba a cabo, atendiendo cuestiones de fondo respecto al contenido de la publicación, el Departamento de Diseño y Producción Editorial (DDPE) tenía la enmienda de desarrollar «la forma» de este libro. Bajo las determinaciones que estableció la DPPE, en cuanto la distribución de la información en tres volúmenes, el área de Diseño se enfrentaba al reto de desarrollar un proyecto de diseño editorial que fuera lo más funcional posible y permitiera desarrollar una publicación a la altura de los requerimientos de la Universidad.

### Equipos de trabajo en producción editorial: problemática de la interacción entre el área editorial y la de Diseño

Dentro de los procesos de producción editorial es necesario el trabajo interdisciplinario en diversas etapas. En su mayoría, el personal de edición es gente egresada de la carrera de letras hispánicas. Aunque esto no es una condición para convertirse en editor, existen muchos editores con formación académica diferente y que han aprendido este maravilloso oficio, tan importante en el proceso editorial. En muchos casos, los editores cuentan con estudios de posgrado, precisamente enfocados al campo editorial. En la UAM existe una Maestría en Diseño y Producción Editorial<sup>3</sup> que ha sido muy solicitada por gente que trabaja en el medio. El programa de estudios abarca ampliamente lo que implica el proceso de editorial, desde la generación del texto hasta la impresión y distribución de los títulos. A pesar de su nombre, no es una Maestría de Diseño, este es uno de los aspectos que están incluidos en el programa del posgrado, sin embargo, no está dirigida a alumnos con un antecedente sólido en conocimientos profesionales de Diseño. El perfil de ingreso es muy flexible: cualquier persona con licenciatura que haya tenido determinado tiempo de experiencia en el campo editorial puede aplicar para ingresar a esta maestría. Es así como cada generación se conforma de alumnos de diversas áreas, con diferentes formaciones, que quieren especializarse en los procesos editoriales. Así, se puede encontrar a gente que estudió carreras relacionadas con la salud, pasando por literatura o ingenierías y, claro, también colegas diseñadores.

---

<sup>3</sup> Maestría en Diseño y Producción Editorial. (s. f.). Recuperado 16 de junio de 2020, de <http://maestriaeditorial.org.mx/>



Resulta extraordinario encontrar en un grupo de posgrado gente con diferentes perfiles y bases profesionales. Puede representar una experiencia enriquecedora que derive en temas o proyectos interdisciplinarios interesantísimos. Sin embargo, en el campo editorial real, es decir, a la hora de aplicar todo lo aprendido en lo laboral, puede haber complicaciones. Como experiencia personal puedo decir que muchos de los egresados de este posgrado creen contar con la experiencia necesaria para intervenir en los procesos de diseño, a pesar de que su formación profesional no tenga que ver con esta área. Es un problema muy común que algunos de los profesionales de la edición busquen participar en esta parte. El trimestre dedicado a conocer InDesign y Photoshop parece inferirles cierta seguridad para opinar en este campo. Aunque siempre es importante la opinión del editor en los procesos de diseño, debido a que nadie conoce mejor la obra que él, en muchos casos es necesario acotar su participación respecto a este tema. Aunado a esto, cabe mencionar que el personal de diseño del Departamento es de base (sindicalizado), y es un tema delicado pues pueden surgir entre ellos quejas o denuncias por «robo de materia de trabajo» o invasión de ésta. Se han dado conflictos derivados de estas intervenciones al trabajo de diseño de manera diversa y en repetidas ocasiones, sobre todo en este tipo de publicaciones, donde existe poco tiempo y la presión es mucha. A pesar de que la DPPE es un área donde cada uno es consciente del tramo de responsabilidad y de trabajo que le corresponde, este tipo de conflictos ocurren a menudo.

Como Jefe de Departamento de Diseño y Producción Editorial es mi deber mediar entre las diferentes áreas e intervenir en el momento que se requiera para hacer que los procesos sean más eficientes. Este tipo de conflictos son los que, a la larga, hacen que las labores se compliquen y retrasen. Es menester del titular de este Departamento lograr que la carga de trabajo sea lo más fluida posible, para lo cual debe establecer estrategias laborales que contribuyan a ello. Es necesario hacer respetar los ámbitos de trabajo de cada uno de los grupos profesionales del Departamento, y por tanto, observar que cada uno de los elementos se apegue a las funciones de su puesto, las cuales están descritas dentro de manuales oficiales de la Universidad en cuestión laboral. De cualquier modo, una de mis funciones es hacer que la información que el proyecto requiere para su producción llegue a la persona indicada, así como darle seguimiento. La toma de decisiones en este aspecto es fundamental, es un proceso administrativo en el que se debe tomar en cuenta quién es



la persona adecuada para realizar el trabajo. Se deben considerar diferentes factores como las habilidades y competencias de cada uno de los trabajadores. Además de eso, hay que examinar cómo interactúan dos o más trabajadores cuando coinciden en alguna parte del proceso. La administración de recursos humanos puede resultar un tema complejo, sobre todo, como se ha comentado anteriormente, en los proyectos que se trabajan bajo presión. Como lo dice Alejandro Masferrer en su texto: «Hoy en día no es raro ver a equipos con miembros procedentes de distintas disciplinas trabajando juntos. Las barreras se han levantado, y los equipos ya no son rígidos y compartimentados, sino líquidos y cambiantes. Las responsabilidades se comparten y las ideas fluyen de unos a otros. Los procesos son abiertos, incluso se emplean espacios sin paredes, donde cualquiera puede asomar la cabeza y escuchar lo que allí se está cocinando» (Masferrer, 2019).

Existen otros factores que afectan el flujo de trabajo en los proyectos editoriales y tienen que ver directamente con su parte técnica, es decir, con el «estilo» de trabajo de cada persona. Este es otro aspecto donde es necesaria la intervención de los jefes de cada área, ya que cada trabajador tiene un modo de trabajar muy peculiar, que a veces facilita los procesos, pero otras tantas lo vuelve más complejo. Cada persona en su ámbito laboral desarrolla habilidades de su oficio o profesión lo cual en muchos casos hace más eficiente el trabajo. El problema se origina cuando intervienen una o más personas en el proceso de quienes continuarán con la parte que les corresponde en este tramo de producción.

Gran parte del personal de base en esta institución, así como en muchas otras, es muy celosa de su trabajo, cuidan los proyectos a su cargo y rara vez permiten que otra persona intervenga en los procesos que recaen en su cancha. Afortunadamente, en la DPPE existen personas que son flexibles y abiertas a trabajar de una manera más abierta y cooperativa. Esto facilita de sobremana los procesos, ya que se evita la triangulación al consultar a los editores de determinadas dudas y planteamientos en las pruebas corregidas. Hay que mencionar también que éstos últimos a veces utilizan «marcas» que son poco legibles para los diseñadores, lo cual dificulta su correcta interpretación y aplicación. Las marcas son anotaciones que se hacen en las pruebas impresas por medio de las cuales se solicita a la persona que forma el libro una serie de cambios y ajustes de modo que la versión del libro se vaya depurando. Generalmente, estas marcas se generan con un color que sea suficientemente



notorio en la hoja, se evita el color negro o el lápiz, y hay veces que cuando la misma página es revisada por varias personas se solicita que cada una use un color diferente para corregir, de este modo es más fácil ubicar a la persona que solicita la corrección y por consiguiente saber a quién se puede dirigir el diseñador para esclarecer dudas. Cuando no se cumplen estos requerimientos al momento de la edición comienzan los conflictos en el proceso, ya que el personal de diseño comienza a quejarse. También es cierto que mientras menos claro sea el marcado de las pruebas, más tiempo requiere el diseñador para incorporar las correcciones y hacer ajustes en el archivo digital.

Por eso es tan importante la revisión de pruebas, sobre todo la primera. Cuando un texto es recibido, los editores comienzan un proceso de reconocimiento acerca del estilo del autor. Cada uno de ellos tiene su estilo de escribir, y ese estilo a veces puede incluir vicios gramaticales y de redacción, que corresponde a los editores matizar. No hay que olvidar que finalmente el objetivo es entregar un producto editorial que sea de fácil lectura para que el lector asimile de manera correcta el contenido del libro.

Volviendo a la importancia de la revisión de pruebas, en la DPPE siempre se ha dado una gran importancia a la primera revisión, que en el diagrama de producción editorial se le conoce como revisión de original, ya que es donde se homologan muchos de los términos y criterios editoriales. Además, en un futuro se evitarán mayores ajustes ortotipográficos y, por tanto, conflictos y trabajo innecesario en el área de Diseño. En la revisión de original se pueden sugerir cambios en la redacción y el estilo, incluso en el orden de párrafos y la estructura del libro. Cuando el texto está en formato Word (que es el tipo de archivo más común dentro de los procesadores de texto), se llevan a cabo este tipo de cambios que poco a poco, revisión tras revisión, van depurando el manuscrito. De este modo, cuando el texto ya está en formato de libro (generalmente diseñado en InDesign, el programa más usado para diseño editorial), los cambios que se harán son mínimos y el movimiento generado dentro de la maquetación del libro se verá menos afectada. Cuando lo contrario sucede, genera molestia en la persona que realiza la formación o maquetación del libro, ya que se cuestiona el cuidado que se puso en la revisión, además de que es molesto tener que ajustar grandes cantidades de texto cuando ya se ha hecho un primer diseño editorial. Por eso se hace mucho énfasis en esta primera revisión de modo que se genere un manuscrito bien trabajado y listo para llegar a la siguiente pista: el diseño editorial.



Son muchas las fricciones que se generan en los procesos de trabajo de la DPPE, ya que como en todo lugar donde se labora en equipo, surge la confrontación de ideas y de estilos, además de enfrentar la presión de los tiempos de entrega y las cargas de trabajo, porque hay que recordar que en esta área como en muchas otras se atiende más de un proyecto a la vez, lo cual genera tensión y estrés entre el personal que lo conforma.

### Problemática y planteamiento de Diseño: recursos iniciales

El DDPE cuenta con una plantilla de cuatro diseñadores, incluyendo al jefe de Departamento. Tres de ellas son personal de base. En el universo laboral de la UAM, la gente de base ha construido a lo largo de los años lo que se conoce como «usos y costumbres». Este fenómeno laboral se refiere a todo aquello que se ha conseguido laboralmente hablando y que no está necesariamente asentado en ningún documento oficial. Parte de esos usos y costumbres a veces hacen poco flexible la negociación en cuanto a ajustes de horario y carga de trabajo. La mayoría de los trabajadores se apegan a sus horarios y a pesar de existir la posibilidad de pagar tiempo extra por apoyar en proyectos especiales como este, algunas trabajadoras prefieren apegarse a los tiempos establecidos de entrada y salida. Cabe mencionar que esto no sucede con todas las personas y no en todas las ocasiones, hay colaboradores que realmente se esfuerzan sacrificando su tiempo y ajustando sus actividades personales para apoyar en esta tarea.

También es necesario decir que hay áreas en la Universidad que se han visto afectadas por los recortes presupuestales a las instituciones públicas. La DPPE, por estar adscrita a la Coordinación General de Difusión, tiene menor preferencia presupuestal por considerar a la cultura como una actividad no primordial. Esto contradice la parte que estipula cuáles son las funciones sustantivas de la Universidad. Hay que recordar que una de ellas es la difusión y preservación de la cultura, así que debería contarse con un mayor apoyo para realizar este y otros proyectos editoriales de gran importancia para la UAM. Por tanto, a las limitaciones de personal y de tiempo disponible para atender urgencias se debe sumar el aspecto presupuestal.

En el caso de los proyectos especiales provenientes de la Rectoría General y de la Secretaría General de la UAM, generalmente existen recursos especiales destinados a ellos. Con frecuencia, dichos recursos no llegan a tiempo, por lo



que es necesario echar mano de recursos propios de la DPPE para cubrir pagos de tiempo extra y de logística, aunque a menudo se puede negociar para realizar dichos movimientos posteriormente. Aun así, se tienen que realizar movimientos y ajustes para no descapitalizar al área.

El personal de confianza no presenta, administrativamente hablando, ese tipo de dificultades. Es «mal visto» que el personal de confianza exprese alguna inconformidad respecto a su horario o jornadas de trabajo. En el sueldo de los trabajadores de este tipo va implícito un pago que, a decir de las autoridades administrativas, compensa el apoyo brindado a la institución en estos casos.

A pesar de esto, no hay que olvidar la parte más importante de este tipo de proyectos: la parte que respecta al desgaste físico e intelectual del personal. La dinámica de estos proyectos exige un gran esfuerzo, que se refleja en muchas horas, días, semanas y hasta meses de trabajo arduo. Las cargas laborales siempre van en función del Programa Editorial Anual (PEA), pero cuando llegan solicitudes de proyectos especiales como una publicación de aniversario, se requieren ajustes en la organización del trabajo. Se replantean los procesos de producción en desarrollo para priorizar los proyectos urgentes. A veces es posible simplemente posponerlos, aunque en muchos casos se tienen que reasignar a otra persona, lo cual propicia que los proyectos postergados sufran rezagos en sus procesos de producción por el tiempo que toma a la nueva persona retomar la nueva encomienda.

### Logotipo de 45 años de la UAM

Cuando comenzó a trabajarse este proyecto editorial —alrededor de 6 años atrás—, se vislumbraba a la lejanía el festejo de aniversario de los 45 años de la UAM. Pero conforme se acercaba 2019, se comenzaban a calentar motores que prometían llevar a cabo un festejo más que digno de la Universidad. Por ejemplo, un año atrás, una encomienda especial y de gran importancia fue la realización de la imagen de los 45 años. Para ello, el Rector General encomendó dicha labor al diseñador gráfico Félix Beltrán, quien es investigador en la Unidad Azcapotzalco y Profesor distinguido de la UAM. El «maestro» Beltrán, como muchas personas lo llaman, tiene un gran renombre dentro de la UAM debido a la trayectoria que ha desarrollado dentro



de la institución. Este encargo habla de la dimensión que pretendía darse al festejo de los 45 años <sup>4</sup>.

El maestro Félix Beltrán se acercó, por encomienda del Rector general, a la Coordinación General de Difusión para pedir apoyo para terminar el proceso de preparación de la imagen final en cuanto a originales para reproducción se refiere. Previamente, Beltrán presentó al RG varias propuestas del logotipo de los 45 años, de las cuales se seleccionó un par para ser ajustadas y presentadas nuevamente. La comunicación entre la CGD y la DPPE comenzó con la solicitud de que se apoyara a Félix Beltrán con la culminación de la propuesta de logotipo de 45 años de la UAM.

### Experiencia personal en trabajo de logotipo de 45 años

He de confesar que cuando me fue solicitado intervenir en el proceso de factura final del logotipo de 45 años de la UAM, sentí un poco de incertidumbre. La solicitud de la Coordinación fue muy clara: ayudar al maestro Félix Beltrán a terminar la imagen de los 45 años. Sinceramente pensé: ¿Cómo ayudar a un diseñador de su renombre a terminar un proyecto tan importante para la Universidad como este? Así que se concertó la cita, la CGD hizo las gestiones para transportar al maestro de la Unidad Azcapotzalco a la Rectoría General; con días de antelación me pidieron dedicar un día especial para trabajar con Félix Beltrán y dejar resuelto el asunto del logotipo de aniversario.

---

<sup>4</sup> Félix Juan Alberto Beltrán Concepción nació en La Habana, Cuba, el 23 de junio de 1938. Estudió diseño gráfico, pintura y litografía en la Escuela de Artes Visuales, Nueva Escuela de Investigación Social y Pratt Graphic Art Center en Nueva York. También es doctor *Honoris Causa* por la International University Foundation, Delaware, y por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Fue declarado recientemente *Honorary Doctor in Letters* del International Biographical Center, de Cambridge. El autor de cuatro libros ha publicado artículos y ha sido entrevistado por medios nacionales e internacionales, además de haber fundado el Archivo de Diseño Gráfico Internacional en la UAM, primero en su tipo en América Latina, en 1988; la Galería Códice del Instituto Nacional de Bellas Artes, pionera en la materia en México, en 1989, y la Galería Artis de esta casa de estudios, en 1993. Ha participado en 66 exposiciones individuales y 456 colectivas y parte de su obra pertenece a la colección de 53 recintos culturales. En reconocimiento a su trayectoria ha recibido 137 distinciones, incluida la Orden Nacional por su contribución a la cultura, conferida por el Consejo de Estado de Cuba, y es miembro de honor de la Academia Mexicana de Diseño, el Salón de la Plástica Mexicana, el Colegio Nacional de Diseñadores Gráficos de Guadalajara, el Consejo de Honor Internacional de la Bial Internacional del Cartel en México y la Asociación de Diseñadores de Madrid.



El día de la reunión llegué, sinceramente, sin una idea clara de lo que tenía que hacer, así que tuve el gusto de conocer y recibir en mi oficina a Félix Beltrán. El encuentro resultó ameno. Es una persona muy agradable y lleno de anécdotas, las cuales contaba con evidente entusiasmo. Mientras apuraba su café, el cual parecía darle más entusiasmo, contaba parte de sus historias dentro de la UAM. Tuvo el gesto amable de obsequiarme un par de revistas donde él aparecía como uno de los diseñadores más influyentes de los últimos años. Aprecié el gesto comentándole que era un gusto poder trabajar de cerca con una personalidad como él en el ámbito del Diseño Gráfico.

Todo esto sirvió para crear un ambiente más relajado en este día dedicado a Félix Beltrán. Durante la sesión pudimos intercambiar algunos puntos de vista antes de entrar en materia. Cuando ese momento llegó, me confesó que no estaba muy habituado al uso de la computadora y, por consiguiente, al diseño digital. Entonces comenzamos el proceso de retroalimentación, él me explicó en qué estaba basado su concepto, el cual básicamente se centraba en la integración de los números 4 y 5, de modo que visualmente se intercalaran y mostraran el 45. El primer paso fue revisar los vértices y las uniones de trazo del ideograma. El proceso fue relativamente sencillo, se rectificaron los trazos vectoriales en Illustrator y se dejó prácticamente listo para su reproducción en este formato.

Félix Beltrán no estaba muy seguro de haber resuelto del todo el uso de la tipografía que acompañaría a esta imagen, así que me planteó la idea de que las palabras «UAM» y «años» complementaran el ideograma de «45» de modo que la lectura completa fuera «UAM 45 años». Las fuentes oficiales de la UAM son la Helvética Neue y la Arial Narrow tal y como está indicado en los lineamientos oficiales acerca del uso de la imagen.<sup>5</sup> Previa consulta con el área de Comunicación social, pude saber que, en casos especiales, se puede utilizar una fuente con los mismos rasgos base (sans serif), y que no implique un cambio radical en su composición visual. Por ello le propuse al maestro Beltrán el uso de Avenir, una fuente tipográfica con rasgos más geométricos que la Arial o la Helvética y que, a mi parecer, correspondía más a los vértices y ángulos del ideograma. De este modo se integraron estas dos palabras al ideograma en un 45% de negro (para ser exacto), a petición de su

---

<sup>5</sup> Reglas de Aplicación de los Elementos de Identidad Institucional <http://www.comunicacionsocial.uam.mx/identidaduam/html/lineamientos/5-1-primaria.html>



creador, para que fueran un par de elementos secundarios que no destacaran más que el ideograma principal ni por color, ni por tamaño.

UAM **45** AÑOS

De este modo se tenía completa la primera propuesta de imagen de logotipo para los 45 años de la UAM. Derivada de ésta, había que realizar una segunda donde se incluyera la denominación completa de la institución: «Universidad Autónoma Metropolitana». De manera conjunta, comenzamos a trabajar en esta segunda variante, de modo que ambos estuviéramos convencidos del resultado, y con la respectiva autorización del autor de este concepto gráfico. Es así como al final del día se tuvieron listas las dos propuestas con la salvedad de que fueran autorizadas por las autoridades universitarias. Al día siguiente, fueron autorizadas ambas. Comencé entonces a elaborar una guía exprés de usos y aplicaciones que fue distribuida en toda la Universidad, pues debía empezar a usarse en diversos soportes para promover los festejos.





Es así como tuve participación en esta etapa de preparativos gráficos para la gran campaña de promoción de los 45 años de la Universidad. Aunado a esto, debían comenzar los preparativos para el proceso creativo del libro de aniversario, para lo cual era necesario comenzar lo antes posible porque, como se dijo antes, este proyecto editorial tuvo fecha de entrega desde un inicio.





**Capítulo 3.**  
El proceso creativo  
y los procesos de producción







Después de conocer los factores que intervienen y afectan los procesos de edición y cuidado editorial además de los factores externos al proceso de diseño, es momento de preparar el terreno para comenzar la parte fundamental que ocupa este documento: el proceso creativo. Todo lo dicho anteriormente sirve como antecedente para tener en cuenta los factores que afectan directa o indirectamente los procesos de diseño. Pero ¿cómo afectan todos ellos el proceso creativo?

Es muy sabido que el quehacer laboral del diseñador es un tanto accidentado. Como se mencionó anteriormente, la parte de Diseño se encuentra prácticamente al final del proceso editorial, sólo antes que el de impresión y acabados, en el caso de los libros impresos. A pesar de que los tiempos estipulados son algo «común», es decir, a veces no se cuenta con la suficiente holgura para desarrollar los procesos creativos en un tiempo cómodo, no deja de ser un factor que afecta enormemente la planeación y el desarrollo de esta etapa. Se debe mencionar que a pesar de que la mayoría de los trabajos se desarrollan bajo presión, un proyecto como este, dada su importancia, exige una respuesta más precisa y oportuna, pues todos los ojos estarán puestos en él. Fue muy común que diversas personas, además de sus titulares, estuvieran al pendiente de los avances y pormenores del trabajo en curso. En ocasiones, y sin afán de caer en exageraciones, estas personas aparecían varias veces en la oficina solicitando fecha de término o, incluso, pidiendo que se adelantara el día de entrega. De cierto modo es algo natural, ya que de la finalización de este proyecto dependen una serie de compromisos que establecerán las autoridades para distribuir, obsequiar o presentar la obra terminada. Finalmente se trata de un logro institucional, de un instrumento que se utilizará externamente para divulgar la historia de la UAM, pero sobre todo de mostrar al



mundo por qué la Universidad se encuentra dentro de las mejores del país. Es un huevo que hay que cacarear, como las mismas autoridades lo comentan, ya que tomó un buen tiempo preparar y procesar su información. Irónicamente, al trabajo editorial sólo se le otorgan unos cuantos meses.

Lo anterior se traduce en un trabajo monumental bajo presión que contagia al director y hasta la última persona que colabora en su elaboración. Todos los involucrados se ven afectados por el estrés y la constante tensión física y mental.

### Factores emocionales del personal y el proceso creativo (experiencia personal)

Alejandro Masferrer habla en su texto de lo que se deriva del trabajo colectivo en donde convergen la diversidad y experiencia profesionales, un proceso al cual nombra «co-creación». Respecto al trabajo de equipo comenta que «El requisito básico para que un grupo de personas puedan crear juntas es que dispongan de un proceso que lo permita. Es decir, debe existir una metodología. Si la metodología no existe, significará que cada individuo recorrerá los pasos que surjan en su cabeza, que haya ganado con la experiencia o que considere más convenientes en cada momento» (Masferrer, 2019).

Durante la etapa de cuidado editorial los que integramos el equipo de diseño aprovechamos para generar propuestas que consideramos adecuadas para cada proyecto. Es una manera de «ganar tiempo», ya que se puede definir con antelación el formato que se utilizará para cada libro, por supuesto con la autorización de la DPPE. Aunque en una empresa de este tipo, la ventaja en cuestión de tiempo que se pudiera obtener es muy subjetiva, ya que las propuestas creativas son sometidas a varios filtros. Se comienza con el titular de la DPPE y, por tratarse de un proyecto institucional, se pone a consideración del Coordinador General de Difusión y de la oficina de la Rectoría General. Sin embargo, en este recorrido se toma parecer de un sinnúmero de autoridades, sobre todo, de aquellas que cuentan con una trayectoria más longeva dentro de la Universidad. Esta es una parte muy desgastante del proceso, ya que cada uno de ellos opina acerca de las propuestas gráficas y, a pesar de presentar la justificación de éstas como es costumbre, todo mundo trata de aportar su granito de arena a la elaboración de un documento tan importante para la Universidad.



¿Cómo afecta esto el desempeño del personal creativo de la DPPE? Quienes laboramos en el área de Diseño sentimos que nuestras propuestas pierden la intención original con la que fueron diseñadas. Es nuestra labor explicar los conceptos utilizados en ellas, tanto creativa como técnicamente hablando. Siempre existe una justificación para elaborar los elementos gráficos contenidos en una propuesta, pero es muy común que los usuarios centren su opinión en la forma y no en el fondo. También hay que decir que en esta etapa de la revisión existe una retroalimentación valiosa que nos sirve para mejorar nuestros procesos. Lo que causa molestia en general es que se propongan modificaciones basadas en gustos personales de la gente, algunos de ellas sin fundamento alguno.

Lo anterior tiene un efecto negativo en el personal de Diseño, ya que en algún momento sentimos que todo mundo tiene derecho a intervenir en las propuestas que generamos. La mayoría de las veces podemos justificar nuestros diseños, pero hay ocasiones en que nos solicitan hacer ajustes con los que no estamos de acuerdo completamente.

Como jefe del Departamento de Diseño, he de confesar que es una de las partes más difíciles con las que me toca lidiar. La parte anímica se ve afectada por este tipo de situaciones, además de algunas otras que se dan sobre la marcha. Todo esto genera un ambiente tenso, donde hay que sumar esto a la ya de por sí difícil situación por la carga de trabajo y presión que este tipo de trabajos genera. Es necesario invertir tiempo en platicar con el personal para tratar de mediar estas situaciones, y buscar que se generen acuerdos para lograr que el flujo de trabajo sea más llevadero. Existe una del parte del proceso en la que estas estrategias se vuelven fundamentales para la realización del trabajo, pues debido a la presión y a los conflictos que se derivan, el personal se vuelve más sensible y a veces adopta actitudes que entorpecen y retrasan la producción editorial. Sin embargo, para crear un entorno que favorezca el trabajo en equipo, debe existir una metodología que guíe los pasos en el desarrollo del proyecto de principio a fin. La clave está en que el proceso sea incluyente y que involucre de manera efectiva a todos y cada uno de los miembros del equipo, sin marcar distinciones. Se trata de determinar en qué parte del proceso es más eficiente cada persona y ubicarla en el tramo correcto de éste. Para Masferrer, «un equipo con proceso inclusivo y claro es aquel que maneja una metodología compartida por todos. Cada miembro del equipo sabe qué pasos debe dar durante el proceso y lo que ocurrirá en cada uno de ellos. Ideal-



mente, esta metodología es compartida no solo por los miembros del equipo, sino por cualquiera de la organización, haciendo así muy fácil la inclusión de cualquier nuevo agente en el proceso de trabajo cuando sea necesario» (Masferrer, 2019).

Y, más allá de la metodología y el acercamiento, ¿qué pasa con la parte física? Por supuesto, es un factor clave para el desempeño del personal si no la principal. Estos proyectos editoriales implican, como se dijo antes, una gran inversión de tiempo y un importante desgaste físico. Las jornadas laborales se extienden más allá de lo normal, se invierten horas de trabajo que sobrepasan el horario habitual de los que laboramos en la DPPE. El cansancio físico e intelectual afecta el desempeño de la gente hasta el punto en que éste se ve reflejado el entorno. Gran parte de mis funciones dentro de la DPPE se centran en administrar los tiempos que el personal labora dentro de la oficina, así como repartir la carga de trabajo de acuerdo con las habilidades de cada integrante. Llega el momento en que el desgaste físico es tal, que resulta muy difícil mediar y llegar a acuerdos, el entorno laboral se complica y como consecuencia, también en el trabajo pueden generarse más errores. Lo mejor en estos casos es escalonar los turnos del personal de modo que, por ejemplo, los editores estén frescos para revisar el trabajo de diseño realizado por el área creativa.

No se deben dejar a un lado, también, los problemas personales de cada trabajador. La tensión laboral que se genera dentro de esas cuatro paredes lleva, en parte, un poco de las emociones que cada trabajador aporta. La Universidad goza de autonomía en muchos sentidos y refleja en varios aspectos de la vida laboral. Es una institución que permite al personal a cargo organizar sus tiempos y recursos de la manera que mejor le parezca, en miras de que el trabajo fluya mejor. Gracias a esto es posible negociar horarios y permisos especiales cuando algún factor emocional repercute en el desempeño laboral del trabajador. Además de esto, también existen factores de salud y de atención a la familia que afectan el ritmo laboral de la DPPE. Es imposible negar permisos y algunas concesiones que los trabajadores requieren como cabezas de familia y que en la UAM se conocen como cuidados paternos.

Estos factores influyen en el desempeño de los trabajadores, y se quiera o no, son imponderables a los que hay que enfrentarse en el día a día y afectan el desarrollo de los proyectos en proceso, como es el caso del libro conmemorativo de los 45 años de la UAM.

## El proceso creativo del libro *La UAM: una visión a 45 años*



Los preparativos para el diseño de la publicación habían comenzado. Partimos del supuesto que, por tratarse de un libro especial a cargo de la Rectoría General, no sufriríamos limitaciones graves de presupuesto. Para la DPPE era verdadera música para los oídos saberlo. Cuando la noticia llegó al Departamento de Diseño, la imaginación de quienes lo integramos comenzó a pensar en cientos de posibilidades creativas, tantas como un presupuesto holgado lo puede permitir. Imaginamos un libro con pasta dura (cartoné), camisa suajada (es una cubierta troquelada de papel que cubre la pasta dura y además ofrece la posibilidad de hacer un diseño complementario), guardas con ingeniería de papel, y por supuesto las páginas interiores impresas a todo color en papel cubierto de excelente calidad que permitiera resaltar más la impresión del contenido del libro. Las posibilidades y recursos se vuelven infinitos cuando se comienza a planificar un proceso de producción con presupuesto abierto.

### Ajustes al presupuesto editorial

Poco tiempo después de haber iniciado el proceso creativo (dos semanas para ser exacto), recibimos una terrible noticia: el presupuesto para este libro iba a ser reducido. A estas alturas, el equipo de diseño y yo habíamos comenzado a plantear la propuesta con elementos que harían lucir demasiado el libro final, sin caer en excesos, claro.

El primer ajuste importante que sufrió el libro fue pasar de ser impreso a todo color a sólo ser impreso en una tinta. Los interiores de la publicación se verían limitados a imprimirse en negro, lo cual acota los recursos de diseño aplicados a las propuestas de este nuevo libro, mas no la creatividad. Tal decisión se debió al número total de páginas, que sobrepasaba las 800 de texto, sin incluir imágenes. Como se ha comentado antes, el resultado final sería un libro de tres volúmenes con un promedio de 350 páginas cada uno. Hasta cierto punto es entendible la decisión tomada respecto al número de tintas en que se imprimiría el libro, ya que, al reducir la impresión a un sólo color, el costo de producción se reduciría a casi la mitad del presupuesto proyectado en un inicio.

Al conocer esta primera decisión se plantearon algunas alternativas en conjunto con el Departamento de Impresiones, de tal modo que se pudiera



preservar la impresión a color reduciendo el costo de algún otro insumo. Una de las alternativas planteaba cambiar el papel en que se imprimirían los interiores pasando de un papel cubierto (en este caso couché), a uno no cubierto como podría ser un papel bond eucalipto que ofrece una calidad bastante aceptable para la impresión a color, además de que haría cada volumen más ligero, hablando del peso conjunto de los tres volúmenes. Sin embargo, se decidió conservar el papel couché en el gramaje estipulado (135 g).<sup>6</sup> Incluso, se sugirió el uso de un papel no cubierto para la impresión a un color, pensando que sería aun más económico ya que se reduciría el costo de entradas a máquina por cada color que se reduciría (3 en total), además de los gastos que se derivan de estas entradas, como las placas de offset y otros gastos en taller de impresión. A pesar de esto, se pidió que los libros se imprimieran en papel couché aunque fuera sólo un color.

Es difícil pensar que un libro histórico se vea limitado por cuestiones técnicas como esta, sobre todo cuando se pretendía utilizar como una publicación institucional que mostrara a la Universidad como una institución de vanguardia. En la DPPE consideramos esta decisión como la primera que haría que el proyecto original se modificara y tuviera que adaptarse o replantearse. En un plano técnico, la mayoría de las imágenes estaban a color y esta nueva medida requería que se ajustaran a un formato monocromático realizando los ajustes que este cambio de formato implica.

En resumen, la primera limitante fue el uso de imágenes monocromáticas y, por consiguiente, el diseño propuesto debía adaptarse a estas características. Era momento de adaptar las primeras propuestas de maquetación a esta nueva modalidad. A pesar de todo esto, este nuevo requerimiento nos daba una ventaja que históricamente ha causado cierto conflicto con las autoridades universitarias: el uso del color.

---

<sup>6</sup> Técnicamente, el grosor del papel se mide por su «gramaje», mientras mayor sea este número el papel será más grueso. Para darse una idea, el papel bond de uso común en hogar y oficina es de 75 g; este tipo de papel es «no cubierto» debido a su porosidad y a que cuenta con menos procesos químicos para su elaboración. Los papeles cubiertos como el couché, tienen un proceso químico extra que agrega a la fibra un acabado satinado de diferentes grados, pudiendo ser mate, semimate o brillante principalmente. Los papeles satinados ofrecen una mejor calidad para la impresión sobre todo de imágenes debido a que la absorción de la tinta es menor, además de ofrecer una impresión más brillante, con colores más nítidos y mayor definición. Los papeles no cubiertos absorben más tinta y opacan los colores.



Este tema siempre ha sido recurrente en la elaboración de documentos oficiales de la Universidad, ya que, debido a la existencia y asociación de cada una de las unidades universitarias con un color específico, es necesario buscar alternativas que no se acerquen al color empleado en cada una de ellas. Aunque, por otro lado, a lo largo de las solicitudes de apoyo que se han hecho a la DPPE para este tipo de publicaciones, nos hemos topado con el caso de las autoridades que tienen la intención de usar los colores de la unidad de la que provienen. De cualquier modo, el uso de un solo color (negro) y los tonos que derivan de él ayudan a brindarle un carácter más neutral a la publicación.

Otro aspecto rescatable de esta decisión es que una buena parte del material fotográfico con el que se contaba, por tratarse de material histórico, tenía características monocromáticas, muchas de las cuales, por cierto, se veían un tanto dañadas debido a su antigüedad. El proceso de homologar las imágenes con base en características específicas puede resultar bastante tardado, y en muchos casos, lo ideal es que todo este proceso lo lleven a cabo una o dos personas. La idea de hacerlo así es que se aplican los criterios y ajustes de una manera más uniforme, ya que las imágenes en su conjunto cuentan con características muy diversas. Si las imágenes se reparten entre muchas personas, el estilo de trabajo será muy diverso.

En suma, el desarrollo de esta publicación fue inusual por cuestiones de presupuesto. Desde mi perspectiva, este tipo de obras no debería tener restricciones por lo menos en el desarrollo del diseño editorial de los interiores y, por supuesto, de su portada. Se pueden sacrificar lujos innecesarios en acabado e impresión, pero es importante contar con los recursos necesarios para realizar una propuesta vistosa y que resalte su contenido. Cuando se trata de una obra que reúne demasiada información, el uso de colores permite mostrar datos más claros en gráficas y tablas, por ejemplo, sin dejar a un lado las imágenes a color. El discurso iconográfico también puede ser más eficiente si se muestra al lector el uso de imágenes monocromáticas para connotar antigüedad, y conforme los temas de la publicación se desarrollen y la temática lo permita, el tratamiento de las imágenes puede representar el «paso del tiempo», desde las fotos en blanco y negro hasta aquellas a color de nuestros días. Sin embargo, esta posibilidad se esfumó al establecer el uso de una sola tinta para la impresión del interior de los ejemplares.



Con la condicionante antes mencionada, la cual afortunadamente se supo antes de comenzar en forma el proceso de diseño, es tiempo de comenzar a determinar todos los elementos necesarios para definir el formato de esta publicación, los cuales se describirán paso a paso en los apartados siguientes.

### Preparativos técnicos: elección de formato y soporte

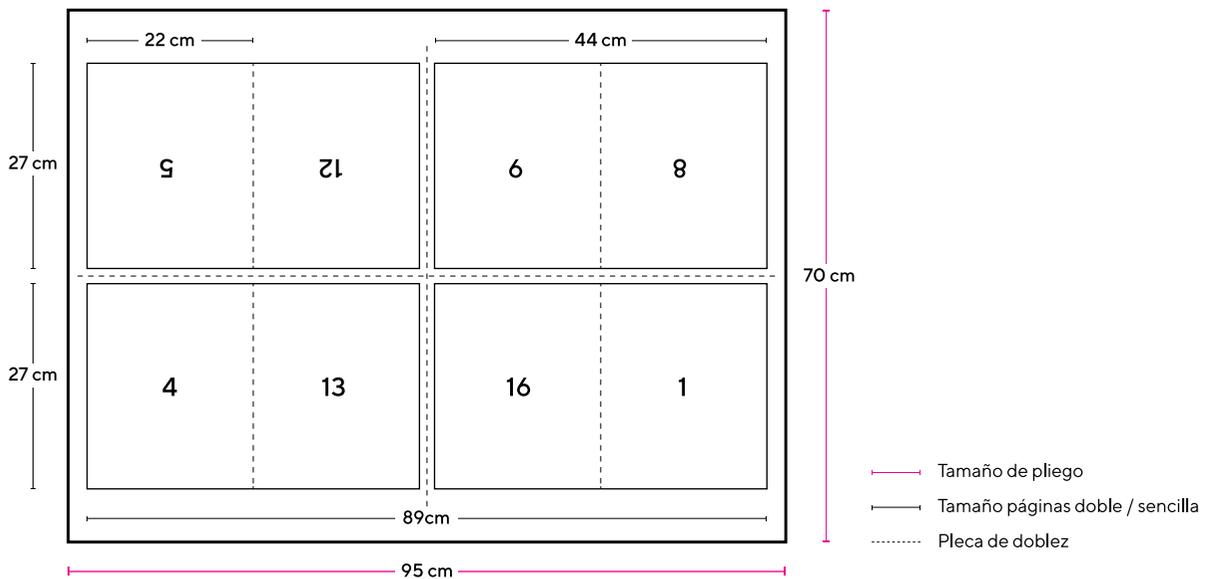
La etapa creativa para el diseño de cada libro en la DPPE siempre intenta ser un proceso democrático. Cuando se comienza una nueva propuesta de diseño, se involucra a todo el personal para generar diferentes alternativas gráficas y ponerlas a consideración de todo el equipo de producción editorial. De ese modo se depura el trabajo realizado y al final se presenta la propuesta que todos consideramos la más efectiva. Se realiza una reunión inicial para explicar a todo el equipo de qué trata el proyecto, se brinda la información necesaria para desarrollar las propuestas, y se establece un tiempo para su realización. Después de este paso, comienza el proceso creativo propiamente dicho; cada diseñador comienza el bocetaje y la estructuración del diseño editorial. Cabe mencionar que, en esta parte, la experiencia de cada uno de los profesionales del diseño facilita el desarrollo de las propuestas debido a que cada uno de ellos cuenta con información previa que ha sido funcional en los distintos proyectos editoriales. Por ejemplo, un diseñador editorial puede determinar qué tipo de fuente tipográfica puede ser usada para un trabajo de este tipo o de cualquier otro, dependiendo del carácter de la publicación y de las características que influyen en el manejo de los espacios: el tamaño del libro, los márgenes y las cajas tipográficas, entre otros. Cada diseñador lleva a cabo un proceso personal de conceptualización para construir «la personalidad» de la obra.

La necesidad de crear una serie de libros que den cobijo a títulos históricos de importancia para la UAM sale a flote nuevamente para esta publicación conmemorativa. Como se ha dicho anteriormente, este título contiene una buena parte de la historia de esta institución. Aquí surge la necesidad de crear una colección que, a sugerencia del director, se llamará Memoria UAM, la cual se caracterizará por contener títulos pertenecientes al desarrollo institucional de esta universidad.

El primer reto fue establecer la imagen de esta colección, así como el formato (tamaño físico) de los ejemplares. Previamente se comentó que el libro histórico de los 45 años de la UAM es una obra extensa que debe ser maneja-



da en varios volúmenes (tres tentativamente), y que debe poseer un formato editorial que permita el manejo de textos e imágenes adecuadamente. Derivado de esto, se pensó en un formato vertical múltiplo cercano al tamaño carta, debido a que en la etapa de producción el uso de este formato reduce costos por estar basado en las medidas comerciales de pliegos de papel. En el caso del tamaño carta (21 X 28 cm), y por tratarse de papel couché (papel cubierto), las medidas más convencionales son 58 X 88, 61 X 90, y 70 X 95 cm; las dos primeras permiten aprovechar al máximo la medida del papel sin dejar tanto margen a desperdicio. Como se ha dicho, el libro se imprimirá a una sola tinta (negro), así que una manera efectiva de reducir aún más los costos es escoger un formato estandarizado. En este caso, se optó por escoger un tamaño de 22 X 27 cm para aprovechar la mayor cantidad de papel en un formato amplio que permita jugar con los espacios para imágenes y texto ubicado en un pliego de 70 X 95 cm.



Esquema de pliego en papel couché de 70 X 95 cm

Este tamaño ha sido utilizado anteriormente por la DPPE para otros títulos y ha funcionado. El caso de este libro sale de lo común, ya que por la extensión de la obra, que constará de tres volúmenes, puede volverse un poco pesado el resultado final. Recordemos que el Departamento de Diseño sugirió utilizar un papel más liviano de modo que el manejo de los tres volúmenes se volviera más cómodo, pero la propuesta no fue aceptada.



Parte de la labor «administrativa» de espacios y la composición visual dentro del formato establecido es también menester del personal de diseño, esto no es más que administrar de manera eficiente los elementos gráficos de modo que no se generen páginas de más, lo cual se traduciría en un libro más amplio y, por tanto, más pesado. Con base en esto, se desarrolla la propuesta de diseño de página de interiores que se detalla a continuación en el siguiente apartado.

### Diseño de interiores

Se desarrollaron diferentes propuestas de diseño por parte del personal de la DPPE, se analizó la viabilidad de cada una de ellas atendiendo criterios de legibilidad y funcionalidad de elementos visuales, haciendo pruebas, por ejemplo, con diferentes variantes tipográficas. Se cuidó siempre la relación caja-tipo, es decir, la proporción que se guarda entre el espacio destinado a contener el texto (caja) y el tamaño, estilo y espaciado de la fuente tipográfica utilizada.

Es muy importante esta parte del proceso, debido a que se debe lograr equilibrar los elementos visuales para que, en su conjunto, el lector tenga una experiencia agradable al manipular el libro.

### Márgenes

Los márgenes son elementos que aparentemente carecen de importancia de uso dentro de una publicación y a menudo se desestima su importancia. Los márgenes no sólo establecen áreas específicas para la ubicación de los elementos que intervienen en el diseño de una publicación, sino también poseen una función muy importante: facilitar el manejo del libro y otorgar al usuario el espacio necesario para que este objeto sea visualmente más agradable. Cuando una persona tiene un libro en sus manos el correcto manejo de los márgenes le permitirá tomarlo sin obstruir con sus manos la información contenida en él, especialmente el texto. Un buen diseño de márgenes permite también el flujo correcto de elementos visuales, con énfasis especial, nuevamente, en el texto. Si bien en este tipo de publicaciones se debe procurar especial cuidado en la extensión de la obra, tampoco se recomienda hacerlo a partir de



un margen muy reducido, ya que la caja de texto aumenta su anchura y, por tanto, la extensión de la línea de texto (renglón) se ampliaría de manera significativa y, con ello, se produciría una lectura más complicada y cansada para el lector. Parte del reto para el diseñador editorial es, como se dijo antes, lograr un equilibrio en la composición. Vale la pena comentar que, además, los márgenes añaden áreas de descanso visual útiles para el lector, islas de descanso en medio de una gran cantidad de información. Según Jorge De Buen en su *Manual de diseño editorial*, las funciones más importantes de los márgenes son:

- Impedir que se pierda el texto al cortar el papel.
- Facilitar la manipulación de la página.
- Organizar el material tipográfico.
- Ocultar imprecisiones de la tirada.
- Evitar que la encuadernación obstruya la lectura (De Buen, 2008, p. 240).

Es importante tomar en cuenta siempre un manejo correcto de márgenes, siempre en función de la manipulación del libro y, por supuesto, de la eficiencia de una mancha tipográfica agradable y de fácil lectura. En el caso de esta publicación, los márgenes deben estar pensados para establecer espacios de trabajo dinámicos que faciliten la implementación de texto e imágenes a lo largo de cada volumen.

### *Caja tipográfica*

Es bien conocida en el mundo del diseño editorial la famosa «caja», la cual es el espacio destinado a dar cabida a la información textual de una publicación. En estricto sentido esta es su función, aunque muy a menudo sirve para «justificar» el tamaño y posición de algunos elementos que intervienen en el diseño; por ejemplo, alguna imagen o gráfica puede tener el ancho de la «caja», y de ese modo justificar su dimensión y ubicación. De Buen dice que «la caja tipográfica es el marco donde se desarrolla la mayor parte del diseño editorial (De Buen, 2008, p. 299), lo cual es muy cierto, no sólo por su función principal — contener el texto—, sino porque la caja tipográfica es un elemento prácticamente inamovible que se halla presente a lo largo de la publicación y establecerá claramente las áreas de trabajo que el diseñador



usará para el desarrollo de cada una de las páginas. Cabe mencionar que cada una de ellas es diferente y la información varía enormemente de una a otra; de ese modo, es necesario diseñar una «caja» que permita hacer variantes en cuanto a composición y diagramación se refiere. Cualquier persona pensaría que con determinar el valor de los márgenes es suficiente para obtener la caja tipográfica, pero el proceso de su creación va más allá: es necesario realizar pruebas con la fuente tipográfica propuesta, además de realizar un conteo de caracteres para asegurarse de que cada línea de texto (renglón) cuente con la extensión adecuada para facilitar la lectura. Si se establece una caja muy ancha, el número de caracteres será muy extenso. Dentro del diseño editorial se maneja un rango de 45 a 75 caracteres por línea para caja tipográfica de una columna, y de 48 a 60 en una caja de más de una columna. En la DPPE procuramos, en general, manejar los proyectos editoriales en 60 a 65 caracteres por línea en nuestras publicaciones, tratando que sean de fácil lectura para los usuarios. En el caso de algunos libros, por el tamaño del formato, como tal vez sea el caso de éste, se contempla la posibilidad de diseñar una caja con dos columnas. Establecer espacios de trabajo adecuados ofrece la posibilidad de jugar con la composición de cada página. Por ejemplo, si se elabora una retícula con varias columnas, se pueden hacer variantes del ancho de la caja si la publicación lo requiere o si se desea hacer énfasis en alguno de los elementos de la publicación, sea textual o iconográfico. Este tipo de variantes se utilizan más en las publicaciones periódicas como periódicos o revistas, los cuales permiten establecer ritmos de lectura más dinámicos, a diferencia de los libros que suelen ser más conservadores, sobre todo cuando su contenido es texto en su mayoría. Además, debe tomarse en cuenta que en los libros donde predomina el texto, por ser impresos en papel más delgado, suele existir una mayor transparencia que en ocasiones se nota. Debido a esto, se busca crear un diseño donde las cajas tipográficas coincidan y, por tanto, reduzcan la posibilidad de mostrar transparencia al ser impresos.

En el caso del proyecto del libro conmemorativo de los 45 años de la UAM, se sabe de antemano que habrá un extenso contenido de texto, gráficas, tablas e imágenes que se muestran a lo largo de la publicación. Por esta razón, es necesario pensar en una maqueta (plantilla para diagramación) que permita realizar composiciones acordes al contenido, procurando que las características de la caja tipográfica sean idóneas para mostrar los elementos de la mejor manera posible. Es decir, la caja debe ser lo suficientemente ancha para dar



cabida a las tablas y gráficas que generalmente contienen mucha información, pero no tanto para hacer que las líneas de texto se vuelvan más extensas.

Es de vital importancia el desarrollo de una buena maqueta. En este proyecto fue considerado el uso de dos columnas precisamente para que, al ser una obra tan extensa, no resultara monótono el uso de una columna, brindando un mayor dinamismo a su formación. Los libros históricos y estadísticos suelen estar saturados de información, de datos duros que son producto de la investigación de los autores; es menester del equipo creativo editorial darle forma y encontrar la manera en que sea más legible.

En el caso de esta publicación, y después de haber determinado el tamaño final del libro (22 X 27 cm), se determinan los espacios destinados a conformar la maqueta final que será la base de los tres volúmenes. Este es un trabajo que implica diversos procesos como la unificación de criterios de forma-función, es decir, que los factores que intervienen en el diseño de páginas interiores deben ser armónicos entre sí; no pueden determinarse de manera correcta los márgenes de página adecuados si no se comprueba primero que la caja tendrá un tamaño adecuado y que la tipografía que se propone funciona, primero, por los rasgos propios de la fuente y, después, por la manera en que se comporta en bloques de texto dentro de una caja tipográfica. No existe fórmula mágica para lograr esta conjunción o equilibrio armónicos, simplemente se trata de realizar una planeación adecuada basada en las experiencias previas y llevar a cabo pruebas de desempeño de estos factores.

### *Elección de la Fuente tipográfica*

La decisión final de la elección tipográfica obedece, como se ha dicho antes, a la funcionalidad de la fuente dentro del espacio destinado a contener el texto. La aplicación de cualquier tipografía va más allá de sus rasgos estéticos o del cualquier gusto personal. En realidad, es muy importante la elección de una fuente legible por sus rasgos individuales y, sobre todo, por su comportamiento dentro de una caja tipográfica. Para tal efecto, se hicieron algunas pruebas con algunas tipografías. La fuente Kepler funcionaba mejor tanto por sus rasgos individuales como por su presencia colectiva. La mancha tipográfica que muestra esta familia, la cual —dicho sea de paso— es muy extensa, se adaptó de manera satisfactoria al tipo de publicación en la que se aplicaría. Por tra-



tarse de un formato grande (22 X 27 cm), la diagramación debe contemplar espacios blancos y márgenes amplios de modo que la composición final de las páginas sea agradable visualmente, pero sobre todo debe ser funcional: la información de esta publicación conmemorativa conjuga diversos elementos que deben disponerse de manera eficaz.

ABCDEFGHIJKLM NOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklm nopqrstuvwxyz 1234567890	<i>ABCDEFGHIJKLM NOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklm nopqrstuvwxyz 1234567890</i>
ABCDEFGHIJKLM NOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklm nopqrstuvwxyz 1234567890	<b><i>ABCDEFGHIJKLM NOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklm nopqrstuvwxyz 1234567890</i></b>

Familia tipográfica Kepler

Para determinar la tipografía más adecuada para una publicación es necesario realizar pruebas de composición que garanticen su efectividad. En el caso del libro conmemorativo de los 45 años de la UAM, los tres volúmenes se publicaron dentro de la colección «Memoria», la cual se creó para dar cabida a obras de carácter institucional. Por tratarse de un libro de investigación acerca de los primeros 45 años de existencia de la Metropolitana, se tuvieron que hacer ajustes en los «niveles» de contenido con base en la estructura del libro. Los niveles de contenido no son sino la jerarquización de temas y subtemas dentro del índice; y su representación dentro de la publicación con variantes tipográficas permite su identificación como parte principal o derivada de los diversos temas desarrollados en el libro. Para lograr lo anterior es necesario seleccionar una familia tipográfica amplia que cuente con variantes para cubrir las necesidades de los niveles de información requeridos. Las variantes o niveles creados para esta publicación se verán a detalle en el siguiente apartado.



En conclusión, para corroborar el uso adecuado de la fuente se realizaron pruebas de la mancha tipográfica en una primera fase con Lorem ipsum, para posteriormente aplicar textos reales en español y analizar el comportamiento de su uso como bloque de texto. Adicionalmente se realizaron pruebas de interlineado para determinar cuál era la separación correcta entre una línea y otra, lo cual no sólo facilitaría la lectura sino favorecería el ahorro de páginas en una publicación tan extensa donde economizar el incremento de folios es fundamental.

### *Niveles de texto*

La jerarquización de títulos es algo más que mostrar la estructura de los contenidos. El índice, por su parte, es uno de los elementos fundamentales con el que el lector interactúa casi siempre al inicio del libro —en ocasiones se encuentra al final—. El índice contiene las partes que forman el libro y, como es sabido, es una guía para que el lector acceda a alguna sección específica de la publicación. Debido a esto, debe ser un listado lo suficientemente claro para que el usuario no se pierda navegando en las páginas del libro. Es una parte tan importante que en el proceso de producción editorial merece una revisión aparte, por lo general se realiza antes de cerrar la publicación para asegurar que ya no habrá cambios en la foliación de las páginas y que los números incluidos en el índice serán los definitivos. Al respecto De Buen comenta:

Los números o letras consecutivos que se anexan a ciertos títulos son, en esencia, exógenos; sin embargo, hay obras donde tienen una importancia demasiado grande como para pensar que pueden eliminarse sin arruinar la organización. Muchos escritos de diversas dimensiones —desde artículos más o menos breves hasta tratados de varios volúmenes— dependen en gran medida de las enumeraciones para señalar claramente la organización de las materias (De Buen, 2008, p. 333).

La tabla de contenidos ha cobrado más importancia con el pasar de los años debido a que su uso dentro de las publicaciones digitales se ha vuelto primordial. El proceso correcto y organizado para la creación de la tabla de contenidos (TOC por sus siglas en inglés) simplifica sobremanera el proceso de elaboración de libros electrónicos en diversos formatos como EPUB, PDF o MOBI. La



estructura basada en los diferentes niveles de información y una tabla de contenidos bien elaborada contribuyen a mejorar la experiencia del usuario con las publicaciones electrónicas, ya que tendrá muy clara la estructura y los alcances de la publicación, además de tener acceso a una navegación segura e intuitiva.

Como se mencionó anteriormente, dentro del listado del contenido se utilizan diferentes márgenes y sangrados para establecer categorías de temas y sus derivados; así, los temas principales se encuentran alineados al margen izquierdo de la caja tipográfica y sus derivados se espacian por medio de sangrados hacia la derecha. La medida de tales espacios es definida por el diseñador editorial dependiendo del área de trabajo dentro de la página, de la fuente tipográfica y de los estilos definidos que se han establecido previamente. Sin embargo, dentro de la publicación no es conveniente establecer las jerarquías por medio de espacios ni sangrados (por lo menos no de manera horizontal); es necesario establecer estilos para cada uno de los títulos y subtítulos que indicarán un mayor o menor nivel dentro de la tabla de contenidos. Al hablar de «nivel» no se habla de la importancia de un tema u otro, el hecho de establecer niveles significa que un tema se ubica dentro del eje principal de la publicación y que otros se derivan de él, y esto se repite tantas veces como derivaciones del tema existan.

CONTENIDO	
<b>Volumen I</b>	
Presentación	17
Introducción	25
I. FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.1. El contexto internacional	33
1.1.1. El crecimiento global de la educación superior	33
1.1.2. Internacionalización de las instituciones	35
1.1.3. El proceso de Bolonia	37
1.1.4. La universidad innovadora	43
1.1.5. Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación superior	44
1.1.6. Las clasificaciones o <i>rankings</i>	48
1.1.7. Avances en las teorías del aprendizaje	49
1.2. El contexto nacional	53
1.2.1. El crecimiento de la educación superior en México	53
1.2.1.1. Educación superior escolarizada	53
1.2.1.2. Educación superior abierta y a distancia	56
1.2.1.3. Educación de posgrado	57
1.2.1.4. Participación de la UAM en la cobertura de educación superior	60
1.2.1.4.1. Licenciatura	61
1.2.1.4.2. Posgrado	61
1.2.1.4.3. Educación a distancia	62



En el caso de esta publicación existen hasta 8 niveles de títulos contenidos en el índice, los cuales muestran un claro ejemplo de las subdivisiones que se derivan de un tema. La definición de éstos, así como de los estilos creados para el interior del libro son parte del proceso de diseño editorial de la publicación.

## 1.2. EL CONTEXTO NACIONAL

### 1.2.1. El crecimiento de la educación superior en México

#### *1.2.1.1. Educación superior escolarizada*

El crecimiento en la matrícula de educación superior en nuestro país presenta un incremento notable en los últimos años; sin embargo, ésta es insuficiente para alcanzar la proporción de cobertura presente en los países de la OCDE y en buena parte de los países latinoamericanos con una economía igual e incluso menor que la de México. Este destacado crecimiento es heterogéneo por entidades federativas y por tipos de institución. Algunos datos que certifican lo anterior se mencionan a continuación.

Estilos aplicados a los subtítulos dentro del libro

### *Folios*

El diseño de los folios (números indicadores de página) se construye desde un inicio haciendo pruebas dentro del formato del libro y asegurando que sea lo suficientemente visible sin caer en exageración por tamaño o color. Es necesario también que se ubique dentro de una posición donde no signifique un distractor y asegurarse que se encuentre dentro de un espacio de trabajo favorable que no ponga en riesgo su reproducción al momento de imprimirse. Para lo anterior se debe establecer un diseño que cuente con un «área segura», delimitada por márgenes amplios que prevean que los elementos contenidos aparecerán en el soporte incluso contemplando variaciones en producción y acabado, tales como la compaginación, refine y cosido de los ejemplares impresos.

En el caso del libro de los 45 años, el diseño contempla el uso de una o dos columnas. En el primero de los casos, el margen exterior es bastante amplio y



permite que el folio se ubique dentro de un espacio blanco y agradable. En el caso de las dos columnas, a pesar de que la mancha tipográfica se ubica más cargada al margen exterior de la publicación, no interfiere con la posición de ésta.

### *Falsas*

Las páginas «falsas» tienen la función de indicar el comienzo de una nueva sección o capítulo, además de proporcionar un descanso visual al lector después de un grupo de páginas. Posiblemente, es un término acuñado dentro del argot del área de publicaciones por el hecho de no contener información (o al menos no tanta como una página convencional). Las «falsas» sirven también para hacer ajustes en la formación de las publicaciones; por ejemplo, cuando los capítulos se inician en página impar (derecha) y sobra una página, se puede recurrir al uso de páginas falsas para aprovechar el espacio e incluir una imagen, una textura o simplemente un color sólido que complemente el diseño editorial propuesto. Al momento del cierre de una edición las falsas resultan muy útiles para completar el número total de páginas para cerrar a pliego.

En el caso de esta publicación, las falsas son utilizadas para marcar los 9 capítulos principales que incluso, dada su jerarquía, son enumerados con romanos. La producción editorial incluyó en estas páginas falsas una textura monocromática donde se incluye únicamente el nombre de cada sección; de este modo, el lector tendrá claro dónde se inicia un nuevo tema principal dentro de la publicación. Al inicio y final del libro suelen incluirse hojas en blanco llamadas «páginas de cortesía»; al principio del libro no deben faltar en el conjunto de páginas preliminares; y al final, su uso depende de las necesidades de la publicación, sobre todo para poder cerrar a pliegos. Para que esto suceda se debe tomar en cuenta que el número total de páginas debe ser múltiplo de 8 (aunque preferentemente deben ser de 16 para pliegos completos) en formatos convencionales.

### *Estilos de gráficas y tablas*

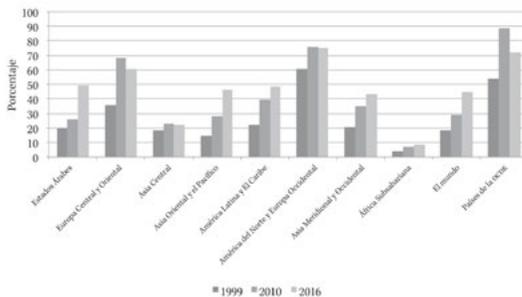
*La UAM: una visión a 45 años* es un libro que es resultado de años de investigación por parte de los autores. Cómo tal, cuenta con un gran cúmulo de información que ha sido reunida gracias a las aportaciones y colaboración de



las diferentes unidades académicas y, por supuesto, de la Rectoría General. Al procesar esta información, es trabajo de los autores decidir cómo se mostrará dentro de la publicación, es decir, si será un texto, gráfica, tabla, esquema, o incluso, una mezcla de varios de estos elementos. Cuando el documento final está terminado, es menester del diseñador editorial establecer estilos que favorezcan la legibilidad de estos instrumentos de información y que, a su vez, aporten carácter y consistencia al documento por medio de los recursos visuales. Es importante entonces asignar estilos funcionales a estos elementos sin perder de vista la parte estética del documento. Por tanto, se hacen pruebas también del tamaño de celdas, la tipografía, y los distintos grosores de línea o, en su defecto, diferentes porcentajes de grises para diferenciar columnas, filas y espacios dentro de las tablas y gráficas. En el caso de este libro, las tablas son fundamentales para mostrar la información recabada por los autores; para lograrlo, el diseñador editorial debe aplicar estilos que ayuden a su legibilidad.

En el caso concreto de esta publicación se realizaron estilos muy sencillos pero suficientemente efectivos para mostrar la información de manera clara y concisa. En la mayoría de los casos se utilizó un filo delgado para delimitar el espacio de la tabla y sombreados en gris para encabezados y columnas específicas que requerían ser resaltadas. En el caso de las gráficas, existen muchas variantes a las que recurrieron los autores para mostrar la información; en general, se optó por usar estilos sutiles que no fueran tan pesados visualmente, pero sí lo suficientemente legibles para que la información se entienda de manera correcta.

Figura 1.1. Comparación de la población atendida en la educación terciaria por regiones de la UNESCO y los países integrantes de la OCDE, 1999, 2010 y 2016



Cuadro 1.4. Crecimiento de la matrícula por el tipo de institución, 2000 y 2015

Tipo de instituciones	Matrícula 2000	Matrícula 2015	Incremento porcentual
Universidades públicas	919 126	1 597 651	74
Universidades Tecnológicas, Politécnicas e Interculturales	39 102	326 556	735
Institutos Tecnológicos Federales y Descentralizados	243 118	563 368	132
Normales públicas	120 573	89 769	-26
Otras IES públicas	96 332	139 606	45
Instituciones particulares	641 741	1 210 744	89
<b>Total</b>	<b>2 059 992</b>	<b>3 915 971</b>	<b>90</b>

Fuente: elaboración propia con base en ANUIES (2018).



## Preliminares

Las preliminares son un grupo de páginas que se encuentran al inicio de la publicación y que suelen estar conformadas por:

- 2 páginas de cortesía
- Falsa portada (incluye sólo el nombre del libro y el logo de la colección)
- Falsa blanca (o con elementos decorativos)
- Portadilla (Nombre del libro, autor(es) y sello editorial)
- Página legal

Las dos primeras son páginas en blanco que se incluyen, como su nombre lo dice, como cortesía al poseedor del libro para proteger la parte impresa de la publicación. Al respecto, De Buen explica que:

Como protección de todo libro, y especialmente de la portada, los impresores solían dejar en blanco la primera hoja del primer pliego. De manera que, si el propietario no tenía suficiente dinero para pagar una encuadernación, la hoja en blanco le garantizaba una mínima defensa de lo impreso (De Buen, 2008, p. 645).

La falsa portada es la página que contiene sólo el título y el logo de la colección a la que pertenece, es página impar (derecha) y es seguida por una página en blanco, de modo que la siguiente página impar sería la portadilla, que es muy similar a la falsa portada, pero se agregan los datos del autor y el sello editorial.

En cuanto a la página legal, se puede decir que es la «radiografía» del libro. En ella se incluyen el sello editorial, el directorio de las autoridades en gestión (en este caso de la UAM), los créditos de las personas que intervinieron en la elaboración de la publicación y los anuncios legales en cuanto a derechos de los autores tanto de textos como de imágenes; finalmente, se incluye también el ISBN (International Serial Book Number), Número internacional de libro seriado, por sus siglas en inglés. Este número es único y se tramita mediante los departamentos legales de las casas editoriales ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual) con el fin de proteger las obras y otorgar los derechos correspondientes a los autores sobre ellas. En el caso de las publicaciones que editan tanto para ser impresas como para su



versión electrónica, es necesario tramitar ambos ISBN, uno para cada una de las versiones, especificando claramente dentro de la página legal a cuál de ellas corresponde el número.

Aunque no corresponde propiamente a las páginas preliminares, el colofón es una parte tradicional en las publicaciones. En él se transcribe el nombre y autor del libro, así como el lugar y la fecha donde fue impresa la obra y de cuántos ejemplares consta el tiro. Además, se incluye el tipo de papel empleado para imprimir forros e interiores, fuente tipográfica y el crédito de las personas que tuvieron a su cargo el cuidado editorial (editores). En las publicaciones electrónicas (si se decide incluir el colofón) se incluye la fecha de término del proceso de producción editorial y los créditos de las personas que trabajaron la publicación.

La estructura de preliminares de *La UAM: una visión a 45 años* se planteó como la mayoría de los libros editados por la UAM, con la estructura antes mencionada, pero con algunas variantes:

- Sabiendo que la impresión de interiores se realizaría a una sola tinta (negra), se buscaría aprovechar al máximo los recursos gráficos para darle un carácter más específico a la publicación.
- En lugar de utilizar páginas blancas como páginas de cortesía, se decidió replicar elementos gráficos de la portada, de modo que se percibiera como una especie de transición de los recursos cromáticos del forro a la limitante monocromática de los interiores. De esta manera, se propuso en lugar de una página «vacía», una con elementos gráficos desarrollados para este proyecto específico.
- En cuanto a la portada falsa y portadilla, también se decidió ocupar material iconográfico obtenido durante el proceso de investigación por parte de los autores y del área de publicaciones. Durante este proceso se obtuvieron imágenes muy valiosas y representativas de esta casa de estudios, imágenes que fueron consideradas para ser incluidas en la publicación, no sólo para ilustrar el texto, sino para darle a esta obra un carácter más institucional.

Con la estructura de páginas interiores resuelta, es tiempo de darle paso a la creación del concepto gráfico que se empleará para la portada y otras áreas del libro, así como en algunos otros soportes adicionales.



## Creación de elementos gráficos para la publicación

El proceso de diseño editorial implica realizar un análisis profundo del objetivo de la publicación, así como del alcance que pueda tener la producción y distribución de ésta. Como se ha dicho antes, las condiciones en las que *La UAM: una visión a 45 años* se publicó fueron un tanto accidentadas debido a los factores que intervinieron en la celebración de este aniversario de la UAM. De entrada, se dio un proceso que interfiere notablemente con las funciones sustantivas de la Universidad: la huelga más grande de su historia, un total de 92 días en los que la UAM detuvo —o por lo menos marchó a una velocidad mínima— todas las actividades, académicas, administrativas y operativas. Además de poner en bandeja de espera todas las actividades universitarias, este tipo de procesos vulneran las relaciones de trabajo entre las instituciones y sus sindicatos, se pierden de vista los objetivos comunes y se convierte en una lucha de intereses de grupos específicos, lo cual debilita en muchos aspectos a instituciones como la UAM. Uno de los aspectos más afectados es el del presupuesto, ya que por estos acontecimientos se priorizan las consecuencias que una huelga deja enfocándose principalmente a los alumnos y a sus clases —que finalmente son el objetivo primordial de cualquier universidad pública—, así como de los académicos e investigadores que cubren las dos primeras funciones de la universidad, pasando a segundo plano las actividades de difusión y promoción cultural.

Con todo esto, la celebración de aniversario se vio afectada como se mencionó al inicio de este documento. La publicación, que en otro tiempo se pudo haber pensado como un libro sin problemas de presupuesto, se convirtió en una obra con presupuesto limitado, condicionando muchas de sus posibilidades creativas a las derivadas de condiciones presupuestales.

El hecho de no poder producir este libro a todo color es una condición limitada para un libro de tal trascendencia. Todo el conjunto de gráficas, tablas, esquemas e imágenes habría sido más rico —visualmente hablando— si se mostrara en una gama cromática que potenciara sus posibilidades creativas. Parte de los elementos más representativos de la UAM, es el uso de los colores de sus unidades académicas en los soportes institucionales. Debido a los ajustes presupuestales para este proyecto editorial, se debió planear bajo la condición de que sus interiores se imprimirían en una sola tinta. Por tanto, las imágenes incluidas tuvieron un tratamiento para adecuarse a estos requere-



rimientos, fueron transformarlas todas a formato monocromático (escala de grises), y se ajustaron sus valores a una escala adecuada.

### *Proceso creativo de imagen principal*

Por tratarse de un libro conmemorativo y lleno de información histórica de diversos aspectos de la UAM, era necesario representar de manera gráfica la idea de que, además de ser un libro histórico, sus autores trataron de aportar en sus páginas datos estadísticos del crecimiento y desarrollo de la Universidad.

Era un imperativo representar por medio de imágenes estos conceptos: historia, estadística, evolución y avance en el tiempo. Además, se requería dar a la imagen la personalidad propia de la UAM; una universidad joven, de excelente nivel académico. De este modo, fue necesario aludir a los elementos que la conforman, es decir, los colores institucionales. En resumen, los siguientes conceptos se debieron contemplar para la realización de la imagen comercial de esta publicación

- Historia
- Evolución y tiempo
- Información y tecnología
- Institucionalidad

### *Historia*

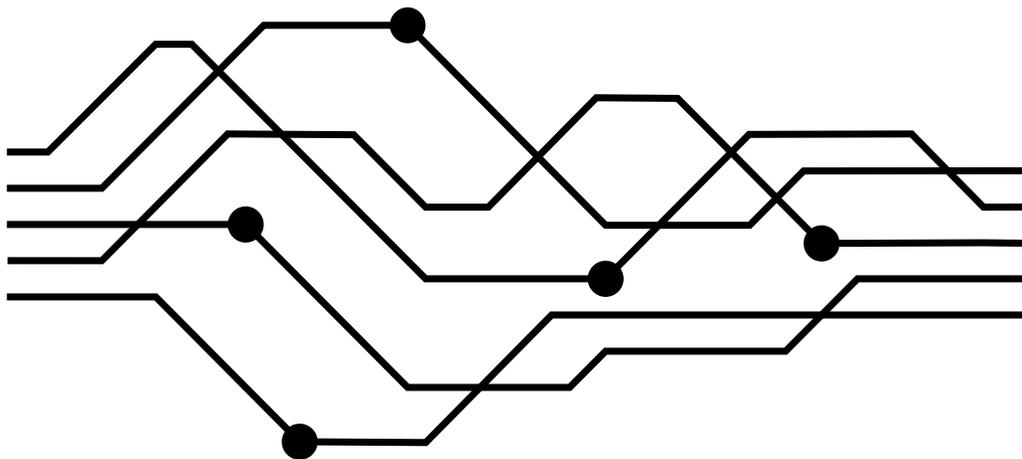
La fundación de la UAM se da en un momento muy importante de la vida del país. Grandes personalidades de la vida intelectual intervinieron en la fundación de la «Casa abierta al tiempo». Esta frase, creada por Miguel León-Portilla, habla de la importancia de crear una universidad moderna pero fundada sobre cimientos fuertes como la antigua cultura mexicana. Algunos elementos de culturas prehispánicas de nuestro país —como se comentó al inicio de este documento—, fueron retomados por las personas a cargo de este maravilloso proyecto educativo metropolitano. Basta con mirar el imagotipo de la UAM, donde su creador y fundador, el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, quiso representar, además de las siglas de la Universidad Autónoma Metro-



litana (UAM), formas piramidales que simularan los templos y las edificaciones antiguas tan importantes para nuestros antecesores. Por ello, después de algunas propuestas gráficas iniciales, se decidió retomar estas formas piramidales para implementarlas al gráfico principal.

### *Evolución y tiempo*

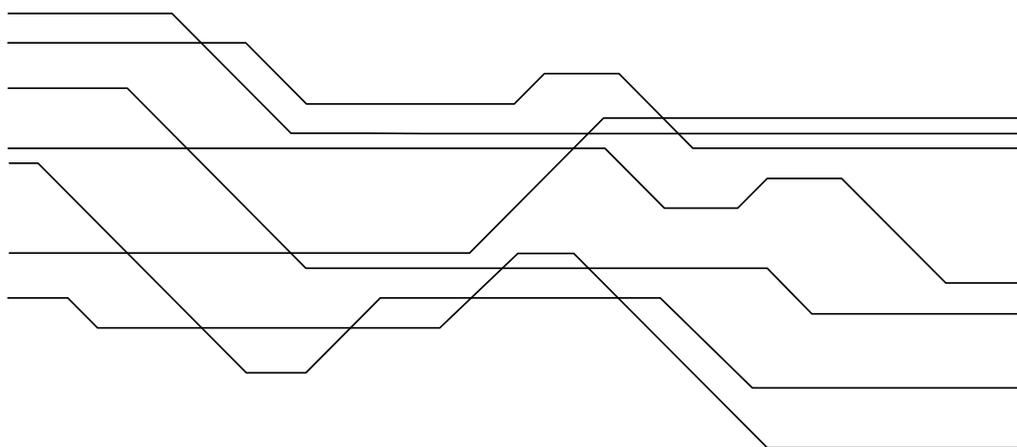
Dentro de la imagen de esta publicación fue necesario plasmar una línea de tiempo que mostrara que la UAM es una casa de estudios llena de vida y en constante proceso de avance e innovación a lo largo de cuarenta y cinco años. Para eso, parecía buena idea representar este movimiento con una serie de líneas de tiempo que se cruzan e interactúan unas con otras sobre un plano en el que avanzan de manera paralela, a veces teniendo que cambiar el rumbo como respuesta a necesidades específicas y a problemas que, como institución de educación superior, se deben enfrentar; mover el timón con rumbo a otras aguas, pero sin perder de vista el puerto al que se quiere llegar. La evolución y el tiempo otorgan la madurez, la experiencia y el coraje necesarios para afrontar las vicisitudes que se presentan a una institución como la UAM con tanta responsabilidad e importancia social para el crecimiento del país.





Los datos «duros» que contiene este libro acerca del crecimiento de la UAM durante el periodo estudiado —específicamente de 1990 a 2017— son resultado de un análisis profundo por parte de sus autores, lo cual es conveniente que aparezca representado de algún modo de manera gráfica. No cabe duda, la tecnología es una herramienta primordial en el manejo de la información, y el paso de los años ha proporcionado más herramientas a todos aquellos que procesamos información. De manera gráfica, se quiso mostrar que el mismo paso del tiempo y sus diferentes vertientes y cambios de dirección forman «valles y crestas» que colocan a la UAM siempre en movimiento. La textura formada por las diferentes líneas forma algo parecido a los patrones incluidos en los circuitos, los cuales denotan el flujo de información que se generó para llegar a este documento final.

Por último, se muestran cinco líneas con los colores de las unidades académicas que convergen en algún punto con alguna otra y que, como se dijo antes, cambian de dirección en algún momento; sin embargo, al final se reúnen para continuar avanzando hombro con hombro. Finalmente, cinco puntos de colores simulan aquellos que se ubican dentro de una gráfica estadística y que marcan datos importantes dentro de ese universo; así son las unidades





universitarias: Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa, Lerma y Xochimilco, semilleros de futuros profesionales en diversas áreas dentro de las divisiones académicas. Los puntos se encuentran ubicados de acuerdo con la localización geográfica aproximada de cada una de las unidades dentro de la zona metropolitana. Azcapotzalco se ubica al norte, mientras Xochimilco se ubica al sur; Lerma y Cuajimalpa, al poniente; e Iztapalapa, al oriente.

La Rectoría General se encuentra representada por el logotipo de la UAM en la esquina inferior izquierda y en negro —color que representa a este complejo administrativo— como base de todo el conjunto gráfico.

### Resultado de la propuesta gráfica

El conjunto final muestra un gráfico dinámico, resultado de una combinación del pasado histórico (representado por las formas piramidales) y basado en nuestras raíces prehispánicas; muestra con dinamismo una línea de tiempo conformada por sus unidades académicas que, a pesar de sus diferentes trayectorias y rumbos, se entrecruzan e interactúan con miras al futuro de la Universidad. La información y la estadística se representa mediante puntos ubicados sobre las líneas, que además ubican a las unidades académicas en un punto geográfico de la zona ciudad de México y el área metropolitana. Debajo de todo esto se encuentra un fondo que simula el flujo informático y el uso de tecnología para procesar la información contenida en esta publicación. Es así como el pasado y el presente con miras a un futuro prometedor se entrelazan para construir a la Universidad Autónoma Metropolitana.





## *Diseño de portada e implementación gráfica*

El diseño de la cubierta de este libro se basó en la colección Memoria UAM, la cual ha albergado a unos cuantos títulos dentro de sus características. Es una colección relativamente joven, la cual en su mayoría alberga obras de carácter institucional y cuenta con un formato amplio (22 X 27 cm) que permite incluir en sus páginas texto e imágenes sin problema debido al diseño de su plantilla.

La estructura de la portada consta de dos plecas, una superior y una inferior. Dentro de la primera, cargado a la derecha, se ubica el título en versales. El nombre o nombres de los autores aparece en un tamaño más pequeño para enfatizar más el nombre de la obra. La pleca superior abarca una superficie de 10 cm de altura la cual esta rellena de un color sólido con una textura diluida; el color de relleno cambia según la obra y la imagen que ocupa el espacio destinado para ello (entre las dos plecas). En el caso de esta obra, se sugirió basarse en los tres colores primarios, que se oscurecen al fusionarse con la textura. Hubo un problema con el amarillo, ya que al oscurecerse lucía como un tono ocre dorado que —de acuerdo con el Director de Publicaciones— hacía referencia a uno de los colores de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). A petición del titular de esta área, se utilizó una variante de rojo con un tono que no fuera tan similar al establecido para el primer volumen. En personal, no me pareció adecuada esta solución, ya que podría existir confusión entre los volúmenes mencionados, además de que la propuesta original sugería el uso de colores completamente diferentes para que fueran fácilmente reconocibles cada uno de los tomos de esta obra.

En cuanto a la cuarta de forros o contraportada, se utilizó sólo el color sólido de cada uno de los tomos en toda la superficie; el texto que se integró se colocó calado en blanco junto con el isotipo de la UAM, el código de barras y la temática general incluida en el volumen en cuestión.

Por último, se estableció una secuencia del gráfico principal de la portada con la solapa, donde se incluyeron imágenes de la fachada del edificio de la rectoría general —a petición de los autores—, conectando las 5 líneas del gráfico de las líneas del tiempo. Dicho sea de paso, en el interior del área que forman estas líneas, se incluyó la imagen antes citada, mientras que en la parte superior se ubicó la información de uno de los autores además del logotipo de los 45 años de la UAM. La medida final de la solapa es de 18 X 27 cm, la cual fue determinada al momento de diseñar la colección.

## Elementos no realizados de producción y acabado



### *Guardas pop-up*

La propuesta original contemplaba el uso de recursos que hacían ver más sofisticada la edición, pero por cuestiones presupuestales no se pudieron realizar. Por ejemplo, la edición incluiría un par de guardas con suaje y un gráfico pop-up. La idea era que la publicación tuviera mayor presencia y que luciera como una edición de aniversario, sin caer en los excesos visuales que elevaran los costos sin justificación alguna.



Imagen de la guarda pop-up del libro

### *Papel*

La edición en un principio se planteó como un libro a todo color, en un papel más ligero que el couché (papel cubierto que tiene una superficie lisa, muy usado para reproducir libros de arte y otras publicaciones con alto contenido iconográfico por su alta blancura), ya que por el número de tomos y el de las páginas de cada uno, los libros se volverían demasiado pesados. Se pensó en la posibilidad de utilizar papel bond eucalipto, el cual, con un buen proceso de



prerensa e impresión, se ha vuelto una alternativa bastante funcional dentro de la DPPE. Este papel cuenta con una blancura aceptable y tiene una consistencia adecuada que evita que se vea la impresión de la cara opuesta de la hoja. Al final, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, se tuvo que imprimir en escala de grises (tinta negra) y se utilizó papel couché de 115 g para interiores, dejando a un lado la sugerencia de utilizar un papel no cubierto de 90 g (bond eucalipto). Al final, el conjunto de tres libros se vuelve un paquete poco cómodo a la hora de ser trasladado.

### *Imágenes y gráficas*

Aunque ya se ha mencionado antes, los materiales llenos de información cromática como las imágenes y gráficas debieron ser convertidas de formatos CMYK y RGB a escala de grises. En cuanto al tiempo de desarrollo del proyecto, implicó un retraso el proceso de conversión de imágenes al formato monocromático, ya que un 75% estaban en formato RGB.

Las gráficas requirieron un trabajo especial, pues fue necesario establecer diferentes estilos de líneas y tonos de gris para facilitar la identificación de los diferentes rubros en cada una de las gráficas. Las líneas dobles, discontinuas, o con apoyo de alguna figura geométrica, ayudaron a lograr este objetivo. Aunque este proceso también implicó la colaboración de una diseñadora de apoyo que se dedicó exclusivamente a la edición de gráficas. El proceso consiste en extraer un archivo vectorial (formato Illustrator .ai) a partir de una hoja de cálculo generada en Excel, de modo que pueda editarse y prepararse para su inclusión en el documento.

### *Impresión*

Desafortunadamente, el resultado final del libro impreso no fue 100% satisfactorio para el área de publicaciones, especialmente para el área de diseño. A título personal, considero que el proceso de elección de impresor no fue el correcto. La DPPE cuenta con un Departamento de Impresión, pero la que posee es un tanto obsoleta y generalmente no se realizan trabajos que requieran mucha calidad de impresión. A menudo, se mandan a imprimir con provee-



dores externos. La elección del impresor de este proyecto se realizó mediante licitación. Para determinar cuál sería el adecuado, se estableció una terna de proveedores que, basados en la experiencia con proyectos anteriores, cuentan con una buena calidad de impresión a costos razonables. Sin embargo, y debido a lo castigado que resultó el proyecto presupuestalmente hablando, se optó por buscar opciones más económicas a pesar de las sugerencias de las áreas de producción de la DPPE.

Cuando se toma la decisión de quién imprimirá los libros, se hace un contrato donde se estipulan las condiciones y cláusulas que deben cumplirse en esta relación comercial. A pesar de las múltiples observaciones acerca de la falta de calidad en la impresión de esta obra —parte de las funciones del Jefe de Diseño y Producción Editorial es supervisar y dar visto bueno a la impresión y los acabados de los libros en proceso—, no se cambió el proveedor argumentando que existía un contrato de por medio al que debían apegarse ambas partes.

Al final, la calidad de impresión del libro fue pobre, lo cual causó desilusión, frustración y, por qué no decirlo, molestia del equipo de trabajo al ver el resultado físico tan poco apegado a lo que originalmente se produjo. Todo el esfuerzo invertido en los procesos anteriormente descritos parecía no haber rendido frutos en el proceso final de la producción. Los Departamentos de Diseño e Impresión recomendaron firmemente detener el trabajo y buscar otra alternativa de producción, sin embargo, el trabajo parcialmente realizado fue presentado ante las autoridades a cargo quienes no encontraron razón de peso para no continuar con la producción de esta obra. Personalmente, creo que el factor tiempo fue lo que orilló a las autoridades a no suspender los trabajos —el libro se presentaría en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara (FIL 2019)—, ya que era una de las principales obras que representarían a la UAM en una de las ferias del libro más importantes del mundo, además de ser la publicación oficial de los 45 años de la Universidad.

### *Acabados*

Con el inconveniente del proceso de impresión de interiores, no quedó otra opción que ser más exigentes en la calidad de reproducción de forros y en el tramo final del proceso editorial: los acabados, que consisten en los siguientes procesos:



- Doblado de pliegos
- Compaginación
- Cosido
- Pegado
- Impresión y laminado de forros
- Refinado
- Retractilado

Adicionalmente, se decidió añadir una fajilla o «corsé» —como lo llaman algunos prensistas—, que tiene la función de mantener los volúmenes juntos haciendo más fácil su transportación y almacenaje. Lo único que se solicitó es que se reprodujera la portada y contraportada de uno de los volúmenes en las caras frontal y trasera, y en las caras superior e inferior se pidió —a solicitud de los autores—, simular los cantos de los tres libros con un logotipo de la UAM a manera de sello de biblioteca.

### Distribución y Promoción Editorial

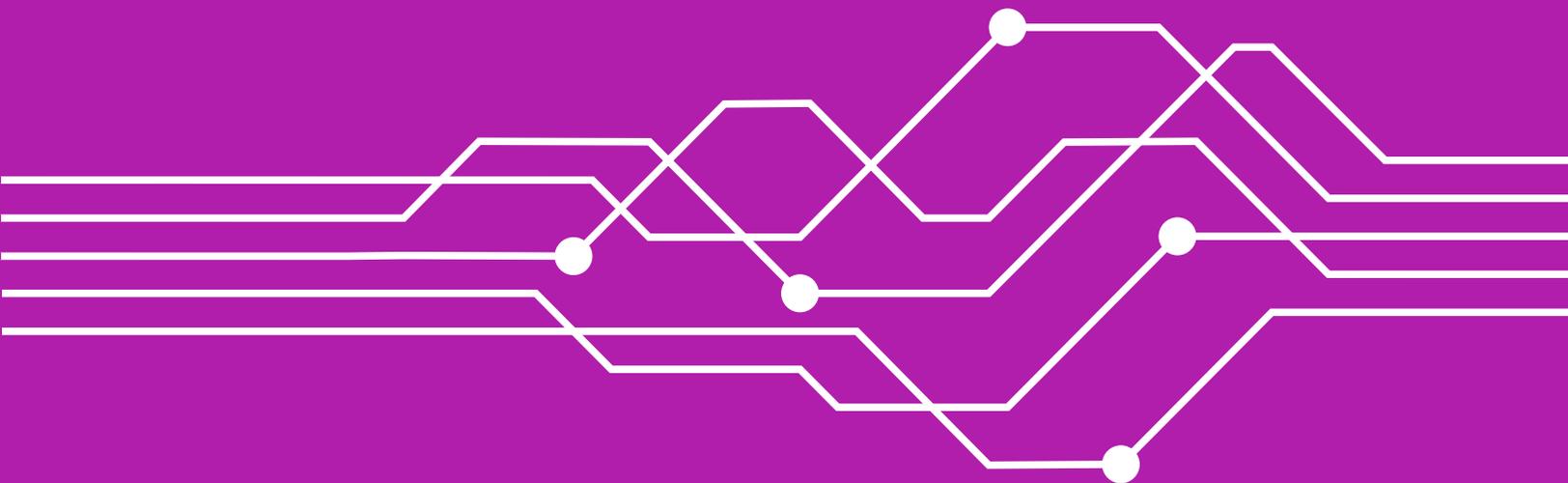
Cuando los ejemplares estuvieron terminados ya se esperaban en varios lugares, uno de ellos, y tal vez el más importante, fue la FIL Guadalajara, lugar a donde el doctor Eduardo Peñalosa Castro, rector general de la UAM, viajó especialmente para participar, junto con los autores y otros invitados, en la presentación de tan esperada obra. La presentación fue todo un éxito y los ejemplares de *La UAM: una visión a 45 años* comenzaron a circular en esa feria del mundo editorial donde la universidad participa desde hace varios años.

El proceso en la elaboración de este libro finalmente concluía; tocaba el turno a la Subdirección de Distribución y Promoción Editorial (SDPE) realizar las actividades de promoción tales como presentaciones y pláticas con los autores acerca de su obra. La distribución en espacios de venta dentro de la UAM y en otros lugares también es menester de esta área, corresponde a ellos realizar la logística para hacer llegar al mayor número posible de librerías y ferias los diferentes títulos publicados por la Metropolitana.





## Conclusiones







Como se ha dicho antes, fue una labor maratónica la realización de *La UAM*: una visión a 45 años; implicó varios años de trabajo de investigación por parte de los autores y varios meses de arduo trabajo para el equipo editorial de la DPPE. Al final se logró tener un producto editorial que es el soporte físico de la información histórica y estadística generada por los autores. Los tiempos de entrega y los compromisos establecidos para la presentación de este libro dentro de la FIL Guadalajara exigían el cumplimiento preciso de un cronograma establecido por la DPPE en respuesta a las necesidades de su promoción y divulgación.

El mayor logro de esta obra —por extraño que parezca— se dio como una mezcla de recursos profesionales y recursos humanos. Por un lado, fue un proyecto con alto nivel de dificultad: los tiempos estipulados redujeron notablemente el tiempo de reacción del equipo editorial, y dieron margen más amplio a los autores, quienes prolongaron la etapa de investigación más allá de lo previsto. El trabajo bajo presión siempre será una prueba de fuego tanto para individuos como para equipos laborales; las circunstancias que se producen en situaciones de trabajo extremas, con fecha de entrega establecida y con presión por parte de las autoridades para tener el proyecto listo en tiempo y forma —pidiendo informes de avance cada par de días—, muestran de qué están hechas las diversas áreas de trabajo. Este proceso es importante para la integración de un equipo consolidado, que muestra a cada uno de sus integrantes la capacidad de operar bajo presión, y exige un estado de concentración que, muy a menudo, es difícil de lograr en la oficina de una institución pública de educación superior. Coordinar el trabajo de un grupo de trabajadores requiere ser empático con diversos factores que acompañan a cada individuo, desde sus problemas personales, hasta la propia convivencia dentro de



la oficina. Pareciera que este tipo de trabajos son microuniversos que exigen aislarse de muchas cosas, e implican invertir tiempo y esfuerzo para que la empresa concluya de la mejor manera. Este proyecto nos puso a prueba a todos los que participamos en él, puso a prueba la capacidad de respuesta de un grupo de profesionales que debió hacer lo que hace a diario pero en tiempos más reducidos y con mayor volumen de trabajo. No se puede ocultar que la desesperación y el cansancio fueron factores constantes en este proceso, el cual duró varios meses, pero cuando se terminó, se puede decir que se consolidó un equipo que no había pasado por un proyecto así desde hace mucho tiempo.

Lo planteado al inicio del proyecto se reflejó mediante su publicación. Además de lograr el producto terminado, los procesos editoriales se desarrollaron de manera diferente: se logró establecer desde el inicio un claro objetivo colectivo, se concientizó a los colaboradores sobre la importancia de las funciones que cada uno de ellos realiza, se establecieron acuerdos que favorecían un mejor flujo de trabajo tomando en cuenta las limitaciones personales y laborales tanto de los individuos como del grupo de trabajo. Algo muy rescatable del desarrollo de este proyecto fue la capacidad de condensación de información y de respuesta colectiva al desafío de realizar una publicación como esta. Además del avance organizacional del área de Diseño, se logró fomentar la participación de los miembros del equipo en terrenos poco explorados por algunos de ellos. Algunos editores participaron en la selección fotográfica y los diseñadores intervinieron en la revisión general de contenidos. La motivación principal —además de terminar el libro— fue, en muchos casos, la de participar en una publicación de esta importancia para la UAM.

La experimentación organizacional a nivel personal y colectivo del proceso creativo implica salir de la zona de confort donde reina el trabajo automatizado y se da paso a la conceptualización y ejecución desde distintas áreas. Con esta metodología se abandonan las trincheras solitarias y sombrías y se arma un frente común, con un plan delimitado y claramente delineado. Se cierran filas y se fija un objetivo común bajo la bandera del trabajo en equipo, sin perder de vista el reto que implica el desarrollo de una labor de tal envergadura.

Para garantizar la efectividad de las estrategias metodológicas antes mencionadas, el reto de su implementación como procedimiento para todos los proyectos editoriales, es el desafío a vencer. Cada proyecto editorial es distinto, sin embargo, existen aspectos metodológicos que se pueden establecer como un común denominador dentro del proceso interno del área de Diseño.



Por otro lado, pese al camino largo y tortuoso, se entregó un producto terminado que satisfizo a los solicitantes, y que pudo posicionarse como la «edición oficial» de la universidad. Desafortunadamente, no se pudo promover como se debiera, ya que, a principios de 2020, con el estado de emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV-2, los planes y estrategias del área de Distribución para posicionar este libro dentro del interés del público lector tuvieron que ser suspendidas.

El producto terminado es resultado de una larga planeación y una reunión de elementos textuales y gráficos sin precedentes. Fue necesario establecer un mecanismo de producción que debió adaptarse a este proyecto y que por momentos se alejó de los procedimientos tradicionales establecidos por la DPPE. La interacción y el proceso colaborativo del personal del Departamento de Diseño necesitó acoplarse a las necesidades que el mismo flujo de trabajo exigía. Podía verse a los editores entrando al campo de la selección iconográfica y a los diseñadores trabajando gráficas y cuadros desde hojas de Excel para convertirlas a formato vectorial y editarlas gráficamente, agregando estilos y atributos acordes a la colección. Fueron más de 1 000 páginas en las que intervinieron demasiadas personas de la DPPE para lograr que la publicación fuera lo suficientemente clara y atractiva para quien la tuviera a su alcance.

El aporte de esta publicación al campo profesional es enorme. Establece un precedente para las publicaciones históricas de instituciones de educación superior que, además de contener información textual valiosa, son enriquecidas con material iconográfico que brinda información adicional al discurso planteado. Otra aportación importante para el campo es la posibilidad de adaptar la publicación según las necesidades que su mismo desarrollo produce. Y no se trata de improvisar con recursos que a alguien se le ocurren de pronto, sino de respuestas certeras ante necesidades específicas originalmente planteadas de un modo y que al final se representan visualmente de otro. Algo tan sencillo como proponer un tipo de esquema diferente al que se planteó originalmente por los autores, se convierte en un nuevo planteamiento gráfico cuyo propósito es completar de mejor manera el ciclo de comunicación visual.

Sin embargo, lo más valioso de este proceso es la metodología que se estableció dentro del flujo de trabajo editorial de esta obra. En suma, es posible decir que existen factores que intervienen en los diversos procesos editoriales



y que no necesariamente son «materiales». El factor estresante de la presión de una entrega con fecha de término establecida condiciona el proceso creativo del equipo de diseño y modifica su interacción con el personal de otras áreas. Es fundamental una adecuada coordinación, regular las cargas de trabajo de cada individuo y moderar su participación dentro del proyecto editorial «para no quemar todas las salvas a la vez». La oportuna detección de las fortalezas de cada diseñador es de gran ayuda al momento de asignar tareas y delegar tramos de responsabilidad, de este modo la coordinación del flujo de trabajo se estructura de acuerdo con las habilidades de cada uno de ellos. Es importante ser mediador y no tomar parte ante los posibles conflictos laborales que se puedan suscitar dentro del área; es necesario buscar sistemas de comunicación interna que eviten que las personas involucradas generen más tensión dentro del área de trabajo, la cual, al final, termina afectando a todos. Una organización escalonada donde se regulen los periodos de participación y funciones dentro de un proyecto editorial como este es de vital importancia. Es necesario ser flexible y negociar con los trabajadores los tiempos de colaboración incluso aunque se tengan que adaptar a necesidades y horarios específicos que difieren a los establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), documento que regula los derechos y las obligaciones dentro de la universidad.

La principal aportación del proyecto es la viabilidad arrojada del trabajo organizado de manera colectiva que hasta la fecha se ha conducido bajo una coordinación efectiva, pero que, bajo el cobijo de una metodología innovadora, puede aumentar la calidad de resultados y contribuir a la armonía del entorno laboral. Como equipo creativo, es fundamental contar con condiciones favorables que faciliten este proceso. Con el desarrollo de la investigación se ha comprobado que, además de una metodología establecida y bien implementada, es muy importante mantener una postura receptiva y sensible a las necesidades de cada uno de los integrantes del equipo. Un grupo de trabajo altamente motivado al que se le faciliten los recursos y se le ofrezca un entorno favorable para desarrollar su proceso creativo, ofrecerá mejores resultados y se volverá más propositivo ante los diversos proyectos y desafíos a los que se enfrente.

Desafortunadamente, el hecho de establecer nuevos procedimientos institucionales depende, a su vez, de un área denominada Dirección de Información Institucional, la cual se encarga de regular e implementar de manera oficial los diversos procedimientos y lineamientos de cada una de las áreas.



Aunque es posible, de manera extraoficial y como se ha mencionado antes, implementar estos métodos en el área creativa, midiendo sus alcances en relación al tipo de proyecto editorial que se realice y a la metodología utilizada para su desarrollo.

Esta investigación puede hacerse llegar al área correspondiente para que, después de comprobar su efectividad en diversos proyectos editoriales, se instituya de manera oficial y no haya manera de contravenir los procesos, ya que al estar regulados de esa manera, todo el personal que participa en ellos —sea personal sindicalizado o de confianza— debe respetarlos sin posibilidad de refutar o argumentar que no son aplicables. En un mediano plazo, se podría ampliar la experimentación implementando alguna otra metodología de trabajo en equipo con la finalidad de enriquecer los procedimientos laborales, ofreciendo una metodología que se adapte a los distintos proyectos por resolver. Al final, lo que se busca es, como se ha dicho antes, hallar las mejores condiciones que favorezcan el desarrollo del proceso creativo dinámico y eficaz.

Por último, el objetivo de realizar una publicación digna de una celebración de 45 aniversario de la UAM se ha cumplido. Gracias al esfuerzo de todo un equipo de profesionales editoriales se concretó de manera satisfactoria un producto editorial que da cuenta de los vestigios de los primeros 45 años de esta gran universidad. Los esfuerzos vertidos en este proyecto editorial se materializaron en una obra compuesta por tres volúmenes que si bien no quedaron completamente como se hubiera esperado, son un producto editorial digno que contiene en cada una de sus páginas pequeñas partes de la historia de esta casa de estudios, además del esfuerzo y la dedicación de todos los que participaron en su elaboración.



# Marco teórico y metodología







El objetivo de este proyecto es desarrollar un producto editorial funcional, balanceado en su composición y que favorezca el ciclo de comunicación visual, pues debe contener información textual, visual y estadística que lo convierta en una publicación compleja. El libro *La UAM: una visión a 45 años* es una publicación que contiene mucha información sobre el crecimiento de esta institución educativa. Desde muchas disciplinas y campos de acción se aportó información para conformar este libro, la cual fue procesada por los autores y preparada para ser presentada en la forma de un libro conmemorativo.

El reto de este proyecto es lograr una estrategia organizacional dentro del equipo de trabajo de la DPPE, el equipo que tendrá a su cargo el proceso creativo que definirá los lineamientos gráficos para el desarrollo de la obra. Este proyecto además de tener como principal objetivo la realización de un producto editorial terminado, servirá también para organizar una estrategia de trabajo que implica la coordinación y supervisión de los diferentes procesos para su elaboración.

Una vez terminado el proyecto, la DPPE, mediante el titular del Departamento de Diseño y Producción editorial, contará con un procedimiento establecido para la elaboración de este tipo de publicaciones. Se coordinará a las áreas de edición, diseño y producción para establecer un flujo de trabajo interdisciplinario —el personal de edición es gente egresada de carreras de literatura, entre otras—, y se hará especial énfasis en el proceso creativo en todo lo que atañe al diseño editorial. No sólo se tomarán en cuenta la experiencia profesional con la que cuenta cada una de las personas del área de Diseño, sino se cuidará la importancia del entorno de trabajo y la presión que ejerce un proyecto de esta naturaleza, para que de manera empática la parte patronal se sensibilice ante las necesidades personales y laborales de cada in-



dividuo, y por lo mismo, se obtengan mejores resultados. Alejandro Masferrer en su libro *Diseño de procesos creativos. Metodología para idear y co-crear en equipo*, aborda de manera puntual y práctica la manera en que se puede establecer una metodología efectiva para el manejo de procesos creativos desde su dirección. Por medio de un sencillo simbolismo y una amigable estructura, establece diversas fases del proceso creativo en las cuales hace referencia a factores profesionales, emocionales y de otra índole, los cuales afectan o benefician el desarrollo de los proyectos. Imaginemos este planteamiento como un enorme embudo donde toda la información pasa de ser un gran cumulo de datos a un producto condensado y bien definido, un producto que asegurará su funcionalidad dentro del mercado. «La creatividad y la frustración no funcionan juntas», comenta Masferrer en su libro, dando especial importancia a los factores emocionales que, como individuos, experimentan los miembros de un equipo de trabajo. Propone también un nuevo paradigma: pasar de la creación solitaria —un individuo que abarca todos los tramos del proceso creativo— a la «co-creación», término que emplea para denominar al trabajo conjunto dentro del quehacer creativo. «Esta idea de co-creación —sostiene el autor— es sin duda la opción que más seduce a los jóvenes creativos, que se han cansado de jerarquías, equipos compartimentados y jefes autoritarios».

Aunado a esto, en la implementación se hace referencia al modelo del doble diamante para la innovación en diseño, un diseño «basado en la gente». No sólo se habla del público al que va dirigido el diseño, sino también de las personas que participan en él. La parte fundamental para esta metodología es tener claro el problema que se afronta, ponerlo en una base sólida y concientizar al equipo de lo que se requiere en el proyecto. En ambas metodologías, sin duda, se propone crear entornos que permitan fluir la participación de los actores involucrados partiendo de un origen y llegando a un destino común: las personas.

Gerardo Kloss Fernández del Castillo, en su libro *Entre el diseño y la edición*, aborda lo concerniente al proceso editorial a partir de varias perspectivas, desde la historia de la edición de libros como oficio, hasta los recursos tecnológicos de los que se ha valido el mundo editorial para dar salida a sus proyectos. Él mismo comenta que «los principales problemas que presenta el libro son los relativos al cuidado que debe dedicarse a cada elemento, puesto que el libro tiene una vida útil de varios años y está sometido a la crítica de los lectores, muchas veces especialistas en la disciplina de la que trata el libro» (Fernández del Castillo, 2005, p. 167). De allí la importancia del cuidado en los



procesos editoriales —incluyendo el proceso creativo editorial—, si se piensa en que sean vigentes por varios años. Fernández del Castillo añade en la misma página: «El tratamiento editorial de un libro debe ser casuístico y acorde con su estructura individual, excepto cuando se trabaja en colecciones, porque en ese caso hay que armonizar la personalidad de cada título individual con la del conjunto». La obra de Kloss es un compendio de los procesos incluidos en un proceso editorial —como lo dice su nombre— desde el nacimiento del texto, hasta su acabado final. Lo tradicional y la innovación tecnológica son abordadas por el autor de modo que el oficio de editor —porque no existe una carrera como tal—, su pericia y experiencia preparan el terreno para el equipo creativo. ¿A qué se refiere esta aseveración? La teoría de este proyecto se centra que el trabajo responsable. Al cubrir tramos de responsabilidad bien definidos, el equipo será lo suficientemente productivo ante el reto de un trabajo tan extenso como este. En la obra de referencia no se habla de la interacción de los equipos de trabajo, de su desgaste, de cómo afectan ciertas situaciones el desempeño de las personas. Se refieren de una manera extremadamente clara los procesos y conceptos que construyen un verdadero proceso editorial; es menester de un servidor «tropicalizar» la teoría para construir, en la medida en que este trabajo lo exige, una que se sume a los procedimientos efectivos para la DPPE de la UAM.

Hay una sección donde se incluye una parte que resulta de suma importancia para este proyecto: la de documentos de control editorial. A pesar de que han pasado algunos años desde que este libro se editó, muchos de estos documentos siguen vigentes y son de gran utilidad para dar seguimiento a los proyectos editoriales. El libro *La UAM: una visión a 45 años* es un parteaguas en la manera en que se han trabajado los mismos, ya que después de concluir esta obra, se acumulará experiencia con el manejo de equipos de trabajo en proyectos con alto grado de complejidad, interacción colaborativa y tiempos de producción comprometidos.

Por otro lado, el Manual de Diseño Editorial de Jorge de Buen Unna también sustenta una teoría acerca de los procesos editoriales. Se ha llegado a convertir en un título imperdible para todos aquellos que estamos inmersos en el maravilloso mundo editorial. Incluso es muy consultado por editores e impresores, figuras que intervienen en distintas fases del proceso editorial. Ha sido muy útil en esta labor, como punto de partida para resolver aspectos más técnicos de implementación y jerarquías dentro de la composición de un libro



histórico-estadístico como este. Además de las cuestiones organizacionales y estructurales del libro —como el aparato crítico— que es responsabilidad del equipo editorial, el proceso creativo encuentra en esta referencia una base sólida para realizar un trabajo dentro del fundamento de las artes y el diseño, sin dejar de lado la parte funcional de la publicación. Al respecto, De Buen comenta: «Por lo general, cuando el diseñador acomete por primera vez la tarea de proyectar un libro o una revista, tarta de imaginarse la forma final del producto, es decir, el aspecto que tendrá el volumen en las manos del lector» (De Buen, 2008, p. 214). Tal y como lo plantea De Buen, se establece una conexión fuerte entre los diversos procesos editoriales —que era uno de los objetivos de este proyecto—, se construye una interrelación laboral que favorece los procesos editoriales y se fortalece a la DPPE como equipo de trabajo. El autor resume el momento en que se emprende un nuevo proyecto editorial:

Plantarse frente a un proyecto editorial completamente nuevo es como examinar, para desanudarla, una enorme maraña de hilos. Uno espera con más fe que certeza, elegir exactamente el cabo que aflojará al ovillo. Leemos una y otra vez las notas que tomamos durante la reunión con el cliente o el director editorial, pero no resultan muy esclarecedoras: el producto, nos dicen, habrá de someterse a la opresión administrativa: habrá de ser eficaz, económico y lucrativo; pero si lo han puesto en nuestras manos es porque aun así podemos traerles algo osado, épico, deslumbrante... No nos arredra pensar que eso parece una enorme contradicción. Pero las cosas no son tan terribles: mientras el estudiante o profesional no prejuzgue los métodos como si fueran siniestros límites a su inventiva, podrá aprovecharlos gallardamente (De Buen, 2008, p. 214).

Lo que comenta De Buen es correcto, uno sabe cómo comienza el proyecto —o al menos lo trata de entender— por muy complicado que sea su planteamiento, pero nunca sabe si las circunstancias cambiarán conforme el proyecto avance, o, mejor dicho, cómo pasará. Aun así, el producto editorial final puede ser diferente a lo originalmente planteado, pero la metodología arrojada como resultado de este proceso será la fehaciente prueba de que todos los recursos humanos y materiales que intervinieron en su desarrollo forman parte de una estrategia organizacional cuya finalidad es lograr una obra conmemorativa que represente a una institución como la Universidad Autónoma Metropolitana ante la sociedad mexicana.



Como se ha comentado antes, la plantilla del Departamento de Diseño y Producción Editorial se compone de los siguientes recursos humanos:

- 4 diseñadores gráficos (personal de base)
- 2 editores (personal de confianza)
- 2 correctores de estilo (personal de base)
- 1 dibujante artístico (personal de base)
- 1 operador de equipo tipográfico especial (personal de base)
- 2 laboratoristas de fotografía (personal de base)
- 1 secretaria (personal de base)

Por otro lado, los recursos materiales con los que cuenta el área son los siguientes:

- 13 cubículos individuales tipo isleta
- 8 equipos iMac (Apple) de 27"
- 5 equipos DELL de 21" (PC).
- Software Adobe CC 2021 y Microsoft Office 360
- Impresora HP Laserjet 9050 formato tabloide
- Impresora a color Konica Minolta formato tabloide
- Escáner HP Scanjet formato tabloide
- Guías Pantone
- Libros de referencia de diversos temas de Diseño editorial, tipografía, ilustración, etc
- Implementos de trabajo personales
- Material de oficina en general



En general, los procedimientos están muy definidos. La denominación de «personal de base» se refiere a que este grupo de trabajadores está afiliado al sindicato de trabajadores de la UAM (SITUAM), y se rigen por los estatutos del contrato colectivo de trabajo vigente. Los procedimientos se apegan a lo estipulado en este instrumento de regulación laboral. Sin embargo, el cumplimiento de horarios, permisos y solicitud de días económicos —10 días que pueden faltar al año sin necesidad de justificarlos— es muy riguroso. Esto dificulta la organización y planeación de los proyectos editoriales, sobre todo cuando su tiempo de ejecución es muy breve, como es el caso de este proyecto.

Usualmente, la metodología para asignar el trabajo a uno de los trabajadores es muy simple: se solicita vía correo electrónico el inicio de un proyecto anexando el material necesario para comenzar la producción citada, reforzando de manera personal la explicación para corroborar que las indicaciones sean claras y precisas. En el caso de solicitar una propuesta creativa específica, se considera el tiempo adecuado para desarrollarla y se da la oportunidad al trabajador de presentarla con los argumentos que considera pertinentes. Una vez que esto sucede, se aprueba o se solicitan ajustes, o, en el peor de los casos, se solicita una nueva propuesta.

Durante el proceso de este libro, el flujo de trabajo con los trabajadores sindicalizados se complicó sobremanera; sus horarios eran muy limitados y no todos estaban dispuestos a laborar más allá de su horario de salida. Poco personal estuvo de acuerdo en negociar el tiempo extra trabajado ya que, desgraciadamente, no existía mucho prepuesto para ofrecerles un pago por el trabajo fuera de jornada. Sin embargo, como parte de la estrategia para el desarrollo de este proyecto, se acordaron ajustes de horarios facilitando incluso el cambio de turno —durante este proyecto—, además del cambio de un día laboral por uno de fin de semana.



## 1. Metodología aplicada para equipos de trabajo. Patrones de co-creación: Procesos creativos para trabajo colectivo

Por la magnitud de este proyecto, es importante la implementación de una metodología que permita que el flujo de trabajo sea más ágil y efectivo. Para manejar equipos de trabajo es necesario establecer puntos en común y buscar afinidades laborales con la finalidad de utilizar estos recursos en favor del desarrollo del proyecto. La empatía a nivel personal es fundamental para crear un entorno laboral más afable, un ambiente que facilite los duros procesos a los que la plantilla se enfrenta durante el proceso editorial.

Alejandro Masferrer, en su libro *Diseño de procesos creativos*, establece algunos elementos que considera indispensables para establecer una metodología efectiva para la co-creación:

### Problema de abstracción

Es la idea que tiene cada persona acerca del proceso creativo, la cual busca aclararse con los pasos siguientes. «Esta abstracción es justo uno de los mayores problemas. Si llegamos a la conclusión de que el proceso creativo es algo abstracto y poco tangible, ¿cómo puede un grupo de personas reunirse y seguirlo de forma ágil y eficiente? Moverse por la abstracción no es algo fácil; impide que haya unas ideas comunes y, por lo tanto, unos pasos que todos sepan seguir» (Masferrer, 2019. Todas las citas de este capítulo provienen de la misma fuente).

### Lenguaje de patrones

Precisamente «...es la búsqueda de elementos, pasos y acciones que se repiten y que en conjunto forman algo mayor», comenta Masferrer. «Estos patrones eliminan la abstracción sobre el proceso creativo, haciendo claro y obvio qué pasos seguirá un equipo desde el planteamiento del problema hasta la resolución de este». Precisamente es la definición de lugares comunes con la que la mayoría estén familiarizados y marcará la pauta del trabajo en equipo.



## Mecánicas de juego

Como su nombre lo dice, se establecen reglas para «jugar» dentro del proceso, de modo que todos los integrantes tengan claro cuáles son los límites y se puedan establecer claramente los alcances. «Si aplicamos estos principios al proceso creativo, podremos mantener de manera más eficiente la atención y proactividad de cada participante. Es crucial que este (el proceso creativo) fluya y, a la vez, se sienta como un reto para el equipo. La fluidez dependerá en buena medida de cuánto disfruten sus participantes siendo parte de él. Forzar el proceso creativo sólo llevará a frustraciones y pérdida de tiempo».

El autor plantea que existen 5 patrones o pautas que, incluso, pueden configurarse de diferente manera para completar el proceso. En lo personal, me parece una metodología eficiente para organizar el proceso creativo, ya que se puede adaptar a las necesidades y los recursos de nuestra área de trabajo. Me pareció también que, por la manera en que se representan, son más didácticas y fáciles de entender por parte de los que formamos parte del equipo.



### Círculo (reunión)

«El círculo es una figura que lleva asociados diversos valores interesantes a la hora de explicar esta fase del proceso creativo. Al ser una figura redonda, delimita un foco, un punto. También implica reunión (sentarse alrededor de una mesa), discusión (dar vueltas sobre un tema) y compartir conocimiento (comunidad)».

Para la DPPE estas reuniones fueron de gran importancia; en ellas se planteó el proyecto y se compartió información. Se reflexionó acerca de la importancia de este proyecto por comportar un de gran valor institucional. Se procuró que todos los integrantes contáramos con la misma información. Incluso, se abrió un espacio de información virtual mediante Google Drive con la finalidad de que la información se fuera concentrando en dicho espacio y fuera de fácil acceso para todos. En suma, lo importante de esta primera etapa es que el equipo se involucre con el proyecto e intercambie conocimiento y experiencias en torno a él.



El autor comenta que los usos y aplicaciones de esta primera fase son de gran utilidad:

- Como toma de contacto con la temperatura del grupo
- Como discusión y toma de contacto con el proyecto
- Como reflexión final sobre el proceso
- Como espacio reservado para organizarse con tareas pendientes
- Como investigación sobre algún aspecto del proyecto
- Como forma de compartir avances del proyecto, por ejemplo, en caso de que el grupo se subdivida en equipos más pequeños para realizar tareas por separado



### Cuadrado (bases)

«El cuadrado, como figura, da la sensación de algo sólido, robusto y difícil de mover. Un cuadrado se usa como base para construir algo sobre él. Es fiable y estable. Esta metáfora sirve para explicar el tipo de conclusiones que buscaremos que nuestro equipo consiga durante esta fase».

En esta etapa nuestro equipo editorial comprendió la magnitud del proyecto y hubo una concientización de lo que implica un trabajo de este tipo. Se compartió información valiosa que construyó una base sólida para el desarrollo de la obra. También se definieron prioridades en cuestión de flujo de trabajo enfocadas a un solo objetivo: la publicación de esta obra conmemorativa.



### Estrella (activación)

Según el autor, «la estrella representa un momento de relax y paréntesis dentro del proceso creativo». El proceso creativo es también un proceso emocional, de aquí la importancia de tomar una pausa para hacer ese paréntesis tan necesario que permita recargar las energías y el estado anímico.

En el caso del equipo creativo de esta área, los momentos que se aprovechan para hacer esta pausa son los horarios de comida. La convivencia en estos



momentos ha servido para consolidar vínculos laborales y estrechar lazos de amistad en el equipo. Es una buena válvula de escape cuando la mente y el cuerpo piden un descanso, una forma natural de convivir como equipo de trabajo. Después de esto, la mente se despeja y el personal se siente reconfortado para continuar con el trabajo. Si esto se complementa con una pequeña caminata donde sea posible acercarse de manera más directa a cada persona, y algunas charlas sobre cuestiones personales (o por lo menos que no tienen nada que ver con trabajo), la tensión se libera un poco más y se entabla una suerte de empatía con cada uno de los colaboradores.

Estos respiros, así como algunas otras estrategias aplicadas a este proceso, sirven a la perfección para entrar de lleno a la etapa creativa.



### Triángulo abierto (exploración)<sup>7</sup>

«El triángulo abierto es la fase propia de creación o generación de ideas. Si observamos la figura, el triángulo parte de un punto para abrirse y expandirse». En esta etapa es donde se genera el grueso de ideas no importando tanto la calidad sino la cantidad. La idea es que de un grupo de ideas se vayan generando otras o incluso mezclando aspectos de algunas con rasgos de otras más.

En el caso de la DPPE —como se planteó al principio de este apartado—, se cuenta con un archivo bibliográfico al que se recurre para encontrar «inspiración». En esta etapa es donde surgen ideas valiosas las cuales, muchas veces, salen de los límites reales de viabilidad, llámese presupuesto. En esta etapa se genera un gran cúmulo de información que debe ser depurada para llegar a una opción más concreta que se perfilará durante el proceso como propuesta final.

El autor es muy claro respecto a la importancia de esta fase, y lo pone de manifiesto así en su texto: «La fase del triángulo abierto tiene un uso muy claro dentro del proceso creativo. Puede usarse en cualquier situación donde necesitemos crear ideas o explorar posibilidades. Algunas de las más comunes son:

---

<sup>7</sup> Tanto los patrones de este punto como los del siguiente, están inspirados (según Alejandro Masferrer), en la teoría del doble diamante, desarrollada por el British Design Council en 2005. Este modelo se expone más adelante en este documento.



- Lluvia de ideas para proponer soluciones al encargo
- Explorar rutas por las que un proyecto debe avanzar
- Búsqueda de soluciones para un problema al que el equipo se enfrente»



### Triángulo cerrado (filtrado)

Si anteriormente hemos visto que el triángulo abierto corresponde a una fase de creación y exploración, la fase del triángulo cerrado es justo lo contrario. En esta ocasión lo que queremos es filtrar y seleccionar. Se trata de una etapa de convergencia, es decir, de unir y descartar varias ideas hasta llegar a una sola». En esta etapa la DPPE se dio a la tarea de seleccionar las ideas que se consideraron con mayor potencial para el proyecto. Se debió seguir un criterio derivado de diversos factores, principalmente presupuestales, y así tomar decisiones en cuestión creativa —como se ha visto en otros apartados de este documento—, las cuales no siempre son las deseadas pero dependen de factores externos al proceso creativo. Esto se puede convertir en un asunto poco motivador para el equipo, sin embargo, no existe un control de cómo influyen estos factores en el proceso. En estos casos es cuando hay que aplicar filtros para llegar a una propuesta definitiva como se ejemplifica en el siguiente cuadro:

Propuestas	¿Es barata?	¿Es innovadora?	¿Es útil?
Idea 1			
Idea 2			



Como se puede observar, se aplican tres filtros a un par de ideas y finalmente se determina la que es más funcional de acuerdo con los factores con los que se cuenta. Cuando alguno de estos aspectos representa un contrapeso importante en el desarrollo del proyecto, deben aplicarse uno o más filtros hasta condensar lo suficiente la propuesta de modo que sea funcional, sin dejar a un lado la parte innovadora como se verá en el siguiente apartado.

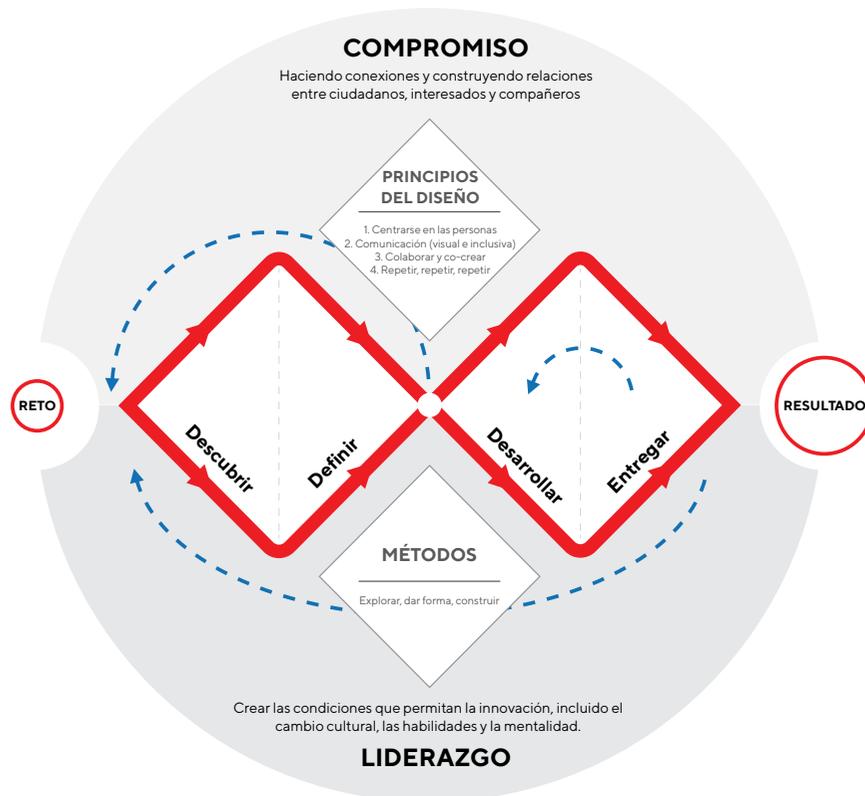
La dirección de un proyecto creativo no es cosa fácil. Si bien es importante que un trabajo en equipo esté bien coordinado y que todos los aspectos anteriormente citados converjan y se apliquen al flujo de trabajo editorial, no se puede descartar que surjan imponderables que entorpezcan su desarrollo. Los inconvenientes que surgen sobre la marcha ponen a prueba la capacidad de dirección, porque incluso, es necesario saber cuándo tomar decisiones que pueden incluso causar molestia y desmotivar al equipo de trabajo. Masferrer lo dice en su libro: «Cuando diseñamos y dirigimos el proceso creativo de un grupo, es necesario estar permanentemente atento al funcionamiento del mismo. Esta tarea requiere de mucha empatía, capacidad de observación e inteligencia emocional. Con la experiencia aprenderemos que hay conflictos en los que es mejor no intervenir hasta que el propio grupo sepa resolverlos de manera autónoma y otros, sin embargo, debemos atajarlos de forma rápida y eficiente. No hay norma general para esto; es cuestión de experiencia y prueba-error».

## 2. Modelo del doble diamante para la innovación en diseño



Según el Design Council —una institución pública del Reino Unido—, «mediante el poder del diseño, realizamos mejores procesos, mejores productos, mejores lugares, lo cual conduce a un mejor desempeño», y «El doble diamante es una metodología de diseño e innovación, que pueden seguir tanto diseñadores como no diseñadores para encontrar soluciones a problemas complejos que respondan a las necesidades de las personas» (Design Council, 2021). Según este modelo, existen 4 etapas fundamentales en el proceso de diseño:

- Descubrimiento
- Definición
- Desarrollo
- Entrega





En el primer diamante se ubican las etapas de descubrimiento y definición, esta parte es donde se entenderá y delimitará el problema que se debe resolver. En el segundo diamante, se propondrán soluciones al problema y se dará la interacción con las personas que intervienen en el proceso, hasta llegar a la solución más adecuada. «No es necesario pasar de forma lineal por cada una de estas etapas. De hecho, se recomienda avanzar y retroceder en cada fase para entender bien el problema que se quiere resolver, o para mejorar una solución existente. También es posible realizar pruebas con prototipos sencillos como parte de la primera» (Design Council, 2021).

## Descubrimiento

En esta etapa se trata de ubicar y contextualizar el problema. Mientras más oportunidades haya para entender el problema al que se enfrenta el diseñador, más claro se tendrá el espectro donde puede ubicarse la posible solución.

En el caso de *La UAM: una visión a 45 años*, el proyecto editorial se gestó desde el momento en que se comenzó a generar el documento que concentraba el cúmulo de información que recopilaron los autores, la «enorme maraña de hilos» que comenta Gerardo Kloss en su libro. Un rollo enorme con muchas posibilidades y muchos extremos sueltos que representan una posibilidad para desenredar el gran carrete sin pies ni cabeza. Este es un claro ejemplo del tipo de proyecto que suele provocar poco entusiasmo dentro del equipo creativo. La cantidad total de páginas equivale a lo poco motivacional que puede ser este tipo de publicaciones para la plantilla editorial. Lo que sucede es que, a pesar de ser un libro de aniversario, no deja de ser un libro académico lleno de gráficas, tablas y demás elementos ilustrativos que sin duda lo hacen interesante, pero también muy laborioso para su desarrollo.

El principal problema —o necesidad primordial— de este proyecto es elaborar un libro conmemorativo que, dada la cantidad y calidad de contenido, sea atractivo para el público lector.

Un problema subsecuente es que la cuestión organizacional —el manejo de recursos humanos y materiales— debe ser planificada, adaptada y sensible ante las necesidades de cada individuo. Es aquí donde la «opresión administrativa» que menciona Kloss en su texto se pone de manifiesto, ya que se busca



un producto editorial final que esté a la altura de las necesidades de la institución sin importar el camino que haya que recorrer para lograrlo.

Durante el proceso de producción surgirán problemas derivados o «sub-problemas» que deben solucionarse sobre la marcha.

## Definición

«Esta fase sirve a los diseñadores y no-diseñadores que participan en el proceso para entender y contextualizar el problema u oportunidad real al que se enfrentan. Aunque es común comenzar con una hipótesis acerca del problema a resolver, hay que validarla haciendo test e investigación con usuarios» (Design Council, 2021).

El problema específico es la realización de una publicación conmemorativa. La gente que tenga este libro en sus manos espera tener una obra que represente los 45 años de existencia de la UAM. La publicación debe ser manejable, y estar construida de manera que la experiencia del usuario sea tomada en cuenta, pero, sobre todo, se busca que la experiencia del profesional creativo determine también el camino a la solución del proyecto.

Según la metodología de doble diamante, en esta etapa se deben identificar los siguientes aspectos que, aplicados a este proyecto, corresponden de la siguiente manera:

Aspectos generales	Aspectos particulares
El problema que se quiere resolver	Desarrollar un proyecto editorial pensado en los usuarios, visualmente efectivo, creado a partir de la acción colaborativa de la DPPE de la UAM.
El contexto del proyecto	Se ubica dentro del marco de los festejos del 45 aniversario de la UAM, por lo cual crea gran expectativa y se espera el desarrollo de una publicación de gran valor institucional.



Aspectos generales	Aspectos particulares
El alcance del proyecto y qué es lo que queda fuera	Se convertirá en un libro histórico-estadístico dejando a un lado el concepto de sólo un libro «bonito» para convertirse en un libro «útil».
Oportunidades ocultas	Puede convertirse en un documento histórico que sirva como herramienta para mostrar el gran desarrollo de la universidad.
Cuellos de botella	La «opresión administrativa» del manejo de un equipo de colaboradores parcialmente sindicalizado, con la consecuencia de que sus derechos, usos y costumbres y ritmos de trabajo afectan los ritmos de trabajo. Los cambios de presupuesto limitan una buena planeación y provocan toma de decisiones «emergentes».
Ineficiencias o recursos malgastados	Por ejemplo, la toma de una mala decisión de un proveedor que no finalice de manera óptima el trabajo que se ha realizado cuidadosamente en otros tramos del proceso editorial.

## Desarrollo

«Este es el momento en el que comienza el trabajo de diseño de múltiples soluciones al problema que hemos definido en las dos fases anteriores. Este trabajo puede ser multidisciplinar y abarcar diferentes metodologías, pero el objetivo es siempre el mismo, desarrollar prototipos con iteraciones constantes basadas en test y comentarios/opiniones de usuarios» (Design Council, 2021). Como se ha mencionado antes, la intervención del personal que actúa en otros campos de conocimiento como editores, correctores y bibliotecólogos —quienes proporcionaron y enriquecieron gran parte de la información con



la que se contaba para la realización de este libro—, resulta crucial. Mientras el desarrollo del proyecto avanza, se generan pruebas de lectura —textual y visual— que se someten al criterio de miembros del propio equipo editorial para determinar que sean efectivas, y a su vez, se presentan a personas ajenas a esta área para determinar que su percepción —sin información previa del proyecto— sea un referente conforme a lo que el equipo editorial desea transmitir. Un ejemplo claro es el desarrollo de la propuesta de imagen implementada en la portada; los conceptos anteriormente expuestos en muchas ocasiones pueden ser subjetivos y la interpretación del comunicador visual poco clara. El hecho de presentar las propuestas a personas ajenas al equipo brinda una respuesta al proceso que se ha desarrollado hasta el momento.

Finalmente, se puede decir que la metodología del doble diamante es un proceso de diseño centrado en las personas. De hecho, así lo cita en su página: «La metodología del doble diamante desarrollada por el Design Council no es más que otra versión del diseño centrado en el usuario. La nueva versión desarrollada en 2015 supera la linealidad del marco original para incorporar métodos de trabajo agile y la posibilidad de volver a una etapa anterior. Esta nueva versión también tiene en cuenta la importancia de establecer principios de diseño sólidos y reconoce el papel de la cultura de empresa en su capacidad de innovación» (Design Council, 2021).

## Entrega

Cuando finalmente se determina cuál de los recursos o propuestas es la más efectiva, se comienza el proceso de implementación como tal. Se reducen las soluciones planteadas a una sola, se trabaja sobre esa línea durante el desarrollo del proyecto construyendo equipos de trabajo con las habilidades —actitudes y aptitudes— necesarias, proporcionando libertad de acción de modo que cada elemento tenga claro lo que tiene que hacer, trabajando de manera ágil, enriqueciendo la generación de ideas y las interrelaciones de trabajo.

Los recursos de cada individuo juegan también un papel importante durante el proceso. Por medio de ellos —llámese experiencia, metodología individual, organización— el trabajador se encargará de afrontar el tramo del problema que le corresponde. De este modo, la implementación está a cargo de cada uno de los trabajadores, bajo la coordinación del jefe de Departamento.



## Principios y aplicación de la metodología del doble diamante

«El método definido por el Design Council incluye una serie de principios:

- Poner a las personas primero. Es preciso entender bien a las personas que van a usar un producto o servicio, sus necesidades y aspiraciones
- Comunicar de forma visual e inclusiva. Para ayudar a que todo el mundo comparta una visión del problema y la solución a implementar
- Colaborar y co-crear. De forma que la solución definitiva se beneficie de múltiples inputs de otros equipos y personas involucradas, más allá de los diseñadores
- Iterar de forma constante. Para detectar problemas de forma temprana y construir un producto de forma gradual y ágil» (Design Council, 2021)

De este modo, la metodología del doble diamante ha resultado útil para el arranque del proyecto de *La UAM: una visión a 45 años*. El enfoque a nivel personal, no sólo al analizar al público usuario del producto editorial en cuestión sino de las personas que realizan el proyecto, arrojan un cruce importante: por un lado, conocer las aspiraciones y expectativas de las primeras, y las propuestas generadas basadas en la experiencia de las segundas, todo esto dentro de un contexto de la corresponsabilidad de un equipo de trabajo que tiene bien marcado su tramo de responsabilidad en el proceso editorial.

Tal y como plantean Kloss y De Buen en sus respectivos títulos, una metodología es fundamental para desarrollar cualquier proyecto editorial. Un método «basado en la gente» permite tener clara la línea a seguir dentro del proceso de diseño de un libro como éste. Una vez que se tienen claras las necesidades y los problemas que se detallan algunas líneas arriba, el proceso editorial sigue su cauce resolviendo problemas de diversa índole sobre la marcha gracias a la experiencia del equipo. Los procesos de producción de estos dos autores son muy claros: es necesario hacer más eficaces los procesos de producción mediante una adecuada estrategia organizacional donde las personas indicadas se ocupen de sus competencias con la finalidad de hacer más eficiente el desarrollo del producto.

El proceso de producción específica para este libro se desglosa de manera más precisa y sintetizada a continuación:



Proceso	Subproceso	Encargado
Original (Manuscrito)	Recepción de original (manuscrito)	Dirección de Publicaciones
	Lectura de original	Sección Editorial / DPPE
	Incorporación de correcciones	Correctores de estilo de base
	Cotejo de incorporación de correcciones	Sección Editorial / DPPE
	Determinación de número de volúmenes y paginación	Sección Editorial / DPPE
Diseño de interiores	Propuestas de diseño de páginas interiores: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tamaño de libro</li><li>• Márgenes</li><li>• Caja tipográfica</li><li>• Fuente tipográfica</li><li>• Estilos de texto</li></ul>	Departamento de Diseño y Producción Editorial (Jefe de Departamento)
	Realización de maqueta	Departamento de Diseño y Producción Editorial
	Propuestas de estilos de gráficas y tablas	Departamento de Diseño y Producción Editorial
Elección del material fotográfico	Listado de temas a ilustrar	Sección Editorial / DPPE
	Selección de material proporcionado por autores	Departamento de Diseño y Producción Editorial
	Solicitud de material fotográfico / hemerográfico al Centro de Documentación Histórica UAM	Sección Editorial / DPPE



Proceso	Subproceso	Encargado
Primera formación (primeras pruebas)	Diagramación en plantilla previamente diseñada Incorporación de textos Incorporación de imágenes	Diseñador A y B
	Edición de gráficas y esquemas en formato vectorial	Diseñador C
	Edición y retoque de imágenes	Diseñador D
	Revisión de primera formación	Sección Editorial / DPPE
	Incorporación de correcciones a primeras	Diseñador A y B
	Cotejo de primeras	Sección Editorial / DPPE
Segunda formación (segundas pruebas)	Incorporación de material editado	Diseñador A y B
	Incorporación de correcciones a segundas	Diseñador A y B
	Cotejo de segundas	Sección Editorial / DPPE
Diseño de imagen y portada	Creación de imagen de la obra	Departamento de Diseño y Producción Editorial (Jefe de Departamento)
	Diseño de portada	Departamento de Diseño y Producción Editorial (Jefe de Departamento)
Tercera formación (pruebas finas)	Incorporación de correcciones a segundas	Diseñador A y B
	Cotejo final de pruebas	Sección Editorial / DPPE
<b>CIERRE DE LA EDICIÓN</b>		
Impresión y acabados	Impresión de interiores, portada y acabados de la obra	Proveedor externo de impresión



Proceso	Subproceso	Encargado
Distribución y promoción editorial	Distribución en Librerías y puntos de venta	Subdirección de Distribución y Promoción Editorial
	Presentaciones en Ferias de Libro	Subdirección de Distribución y Promoción Editorial
	Promoción en redes sociales y otros medios	Subdirección de Distribución y Promoción Editorial
FIN DEL PROCESO EDITORIAL		



## Siglas y fuentes de consulta







---

CDMX	Ciudad de México
CGD	Coordinación General de Difusión
CMYK	Siglas de Cyan, Magenta, Yellow (amarillo) y Black (negro), colores primarios para medios impresos conocidos también como cuatricromía.
CIDHUAM	Centro de Información y Documentación Histórica UAM
Conacyt	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
DDPE	Dirección de Diseño y Producción Editorial
DI	Departamento de Impresiones
DPPE	Dirección de Publicaciones y Promoción Editorial
EPUB	Electronic Publication (Publicación electrónica)
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual
ISBN	International Serial Book Number (Número internacional de libro seriado)
MOBI	Mobipocket (formato de libro electrónico mobi para Kindle)
PDF	Portable Document Format (formato de documento portátil)
PEA	Programa Editorial Anual
RG	Rectoría General (de la UAM)
RGB	Siglas en inglés de Red (rojo), Green (verde) y Blue (azul), colores luz primarios.
SDPE	Subdirección de Distribución y Promoción Editorial
SE	Subdirección Editorial
SITUAM	Sindicato Independiente de Trabajadores de la UAM
TOC	Table of Contents (Tabla de contenidos)
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México





- De Buen Unna, Jorge. 2008. *Manual de diseño Editorial*. 3ª. ed. Asturias, España: Trea.
- Design Council. 2021. *Design Council*. <https://www.designcouncil.org.uk/>. Consultado el 1 de marzo de 2021.
- Fernández del Castillo, Gerardo Kloss. 2005. *Entre el diseño y la edición*. 1ª. ed. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- González Cuevas, Oscar M., y Romualdo López Zarate. 2019. *La UAM: Una visión a 45 años*. 1ª. ed. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Peñalosa Castro, Eduardo (Rector General de la UAM). *Informe de actividades de la UAM 2019*, consultado el 1 de mayo de 2020 en <http://www.uam.mx/transparencia/inforganos/rg/2019/Informe-actividades-UAM-RG-2019.pdf>
- Presentación del libro *La UAM: una visión a 45 años* dentro de la FIL Guadalajara 2019 en YouTube: <https://bit.ly/3b8hxxk6>, 10 de diciembre de 2019. Consultado el 5 de enero de 2021.
- Presentación del libro *La UAM: una visión a 45 años* dentro del Librofest Metropolitano 2020 (UAM Azcapotzalco) en YouTube: <https://bit.ly/3pnzLmM>, 10 de diciembre de 2019. Consultado el 5 de enero de 2021.
- Manual de organización específico: Coordinación General de Difusión, sitio institucional de la Universidad Autónoma Metropolitana, <https://bit.ly/37dfqdE>. Consultado el 14 de febrero de 2021.
- OECD (2019), *Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes*, Higher Education, OECD Publishing, París, <https://bit.ly/3rY92iA>. Consultado el 10 de febrero de 2021.
- Zavala Ruiz, Roberto. 2008. *El libro y sus orillas*. 3ª. ed. México: Universidad Nacional Autónoma de México.





UNAM  
FACULTAD  
DE ARTES  
Y DISEÑO

