

**Don Giuseppe Scattolin, técnico en artes gráficas y administrador-gerente de los Talleres Gráficos de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.**



Fuente: Galería de los Talleres Gráficos Universitarios, CALA, Av. Andrés Bello.

## **Historia de los Talleres Gráficos de la Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela),**

**Segunda Parte, 1958-2004\***

**Cristián Camacho**

**[criscamto@hotmail.com]**

**Grupo de investigaciones de historia y arte de las regiones americanas, GIHARA,  
Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela**

### **Resumen**

Se presenta aquí la Segunda Parte de la Historia de los Talleres Gráficos de la Universidad de Los Andes. El estudio resalta la actividad editorial de la imprenta universitaria a partir de 1958: producción, proyección, crecimiento y expansión. Posteriormente se plantea el problema de la nueva estructura organizativa de la imprenta, sus objetivos institucionales, la necesidad de generar ingresos propios, la renovación tecnológica y la situación en la actualidad.

**Palabras clave:** Universidad de Los Andes historia. Artes Gráficas, Taller de Imprenta.

### **Abstract**

**History of the Graphic Workshops at the Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela), Second Part, 1958-2004**

Here is the Second Part of the History of the Graphic Workshops at the ULA. The study emphasizes the publishing activity of the university printing press since 1958: production, projection, growth and expansion. Then the problem of the new organizational structure of the press, its institutional objectives, the need to generate its own income, the technological renovation and the situation at the present time are presented.

**Key words:** University of Los Andes history. Graphic Arts. Printing Press Workshop.

(\*) Debo agradecer a Luis Márquez, Yelitza García y a la profesora Edda Samudio por su ayuda y colaboración mientras realizaba este trabajo; igualmente a Ramón Omar Calderón, Valentín Krupij y Luis Ramírez; también a Oneiver Arturo Araque y Pedro Molina del Archivo Histórico de la Universidad de Los Andes, AHULA; y a Ramón Marquina y Neller Medina de la Sala de Referencias de la Biblioteca Central de la Universidad. A todos ellos, muy agradecido.

## **Introducción**

### **1958: año de cambios**

La Primera Parte de esta historia culminó con el establecimiento del Taller de Fotograbado como un departamento básico de los Talleres Gráficos Universitarios. Esto sucedió entre abril y mayo de 1958. El establecimiento y activación del Taller de Fotograbado coincidió con un proceso de cambios políticos ocurridos en el país, los cuales de manera simultánea se reflejaron en Mérida y la universidad. El 1º de enero de 1958 ocurrió en Caracas un alzamiento militar contra la dictadura del general Marcos Pérez Jiménez. El Palacio de Miraflores fue bombardeado por aviones de la Fuerza Aérea; comandos de artillería y blindados complementaron la acción que fue momentáneamente controlada. De esta manera se demostró la evidente fractura de las Fuerzas Armadas que apoyaba al gobierno y de lo cual equivocadamente se ufanaba Pérez Jiménez.

A partir del 10 de enero las fuerzas civiles coadyuvan en el alzamiento militar; las calles de algunas ciudades importantes son tomadas por manifestantes que se enfrentan a la policía, a la guardia y a los miembros de la Seguridad Nacional. A las manifestaciones públicas se une la protesta de la Iglesia, intelectuales, empresarios, gremios, sindicatos y colegios profesionales. Todos se agruparon en torno a un solo objetivo: el retorno a la democracia. La unidad política de la oposición dificulta el control que pretende ejercer el gobierno. El 21 de enero es declarada la huelga indefinida de la prensa que se une al movimiento insurreccional convocado por la CTV. El día 22 se da una junta de jefes militares importantes quienes solicitan la renuncia del presidente. Pérez Jiménez entiende que ha perdido el control y opta por abandonar el país en la madrugada del 23 de enero.

La partida del general reactivó en Mérida protestas, saqueos y manifestaciones públicas contra algunos de sus seguidores<sup>1</sup>. Las calles de Mérida y los pasillos universitarios eran como tierra fértil sobre la cual se espigaba toda suerte de comentarios y rumores, no solo relacionados con el gobierno central y la situación en Caracas, sino también con el destino de las autoridades de la ULA. Al llegar a Mérida las noticias, comenzó la reacción política contra las autoridades: Joaquín Mármol Luzardo, Néstor Briceño Paredes, Luis Spinetti Dini, Luis Negrón Dubuc, Mario Spinetti Berti y otros. De manera organizada todos se concertaron para expulsar al rector Mármol Luzardo y su equipo. En eso coincidieron estudiantes que habían sido expulsados por diversas razones; algunos profesores que se creían inseguros y falsamente perseguidos; otros que no se sentían beneficiados con premios y becas; y, naturalmente, una minoría de políticos convertidos en profesores universitarios que le enrostraban a las autoridades el estigma de ser o haber sido “perejimenistas”, o solidarios y cercanos a un régimen oprobioso y dictatorial.

Y no era que las autoridades universitarias de la dictadura se hubiesen comportado como tal; el rectorado de Joaquín Mármol Luzardo, por ejemplo, fue excelente y de amplitud reconocida; los demás rectores en tiempo de Pérez Jiménez ejercieron una labor muy eficiente; fue bastante beneficioso para Mérida y la Universidad la creación de la Dirección de Deportes en 1950, el Instituto de Investigaciones Forestales, la

Facultad de Ciencias Forestales, el Instituto de Psicosisntesis y Relaciones Humanas, el Instituto de Idiomas, creados en 1952, la Escuela de Música en 1953, la Escuela de Humanidades y los Talleres Gráficos Universitarios en 1955, la Escuela Politécnica de Laboratoristas en 1956, así como la continuación y terminación en 1956 del Edificio Central de la ULA, entre otros.

De manera que la animosidad de cierta gente contra Mármol Luzardo y su equipo, el maltrato del cual fueron objeto, solo se explica por el hecho de haber sido funcionarios designados por el gobierno de Pérez Jiménez. Por esta razón se les expulsa de la ULA; aunque poco tiempo después fueron reconocidos sus méritos e invitados a reintegrarse. Una minoría lo hizo, otros se fueron y algunos como don Joaquín prefirieron jubilarse. De forma automática, la expulsión del equipo rectoral y de los profesores acusados de “perejimenismo”, modificó el estilo de conducción en los Talleres. El cambio más importante fue el del Director, el señor Leonardo Villamizar, quien también por “perejimenista” tuvo que dejar la Imprenta. Sin embargo, aún en medio de los cambios y sobresaltos, la Universidad tuvo siempre claridad en lo relativo a su misión: convertir a Mérida y a la institución en un centro irradiador de cultura de la cual tuviera conocimiento el país y el mundo entero.

### La imprenta se distingue y los cambios se imponen

De su misión venía dando demostraciones desde mucho antes de caer la dictadura. A un año de activarse la imprenta (1956), ya la universidad tenía siete publicaciones periódicas impresas en sus Talleres, y que circulaban por Venezuela y el mundo: *Bibliotheca*; *Universitas Emeritensis*; *Revista de la Facultad de Derecho*; *Boletín de la Facultad de Ciencias Forestales, Ciencias e Ingeniería*; *Boletín del Centro Universitario de Cultura*; *Revista del Colegio de Médicos de Mérida*; y el *Boletín del Hospital Los Andes*. En 1962 reapareció la *Gaceta Universitaria*, cuyo primer número fue impreso en la primera imprenta de la ULA (1909). También en 1962 reaparecieron los Anuarios de Facultad que sustituyeron algunas publicaciones periódicas de la Universidad.

**Cuadro 1. Producción editorial de los Talleres Gráficos Universitarios, 1962-1967.**

Años	Ejemplares libros	Ejemplares folletos	Clisés
1962	200	43.850	1.023
1963	58.200	53.325	1.444
1964	59.845	44.700	1.918
1965	47.850	111.850	1.503
1966	62.150	153.301	1.764
1967	44.500	66.370	2.238

Pero no solo eran publicaciones periódicas, eran también libros cuya producción en poco más de un año (1956), alcanzó la cifra de 56 títulos, labor realizada aun sin tener la experiencia necesaria en el negocio editorial y sin conocer el manejo preciso de todas las complejidades propias del mercado. No obstante, fueron superados algunos inconvenientes y los talleres gráficos se convirtieron en una moderna empresa que no solo cumplía con el importante papel de ser la tipografía de la universidad, sino también una de las imprentas más completas de Venezuela que proyectaba la imagen

de la ciudad. El cuadro 1 revela parte de la producción editorial de los talleres entre 1962 y 1967, indicándose que en estos seis años se imprimieron más de 300 mil ejemplares en forma de libros, y más de 470 mil folletos.

La producción editorial de la imprenta en parte se convirtió en uno de los símbolos empleados por la universidad para darse a conocer en Mérida, en Venezuela y en el extranjero. Sabiendo de esta potencialidad, el Rector Pedro Rincón Gutiérrez, ordena en agosto de 1958 “que cada libro u opúsculo editado en la imprenta universitaria, sea de 3000 ejemplares, para que haya suficiente número y atender las solicitudes respectivas y permitir una amplia distribución del material publicado por la universidad, tanto en Mérida, como en Venezuela y el extranjero”<sup>2</sup>. En este mismo documento el señor rector ordena publicar algunas ediciones especiales hasta un número de 500 ejemplares, “para obsequiar a visitantes distinguidos”.

De este tipo de edición llegaron a destacarse algunas por su importancia, calidad impresa técnica editorial y encuadernación. Quizás una de las primeras obras publicadas pertenecientes a este género fue la de Cristian Anton Goering: *Venezuela, el más bello país tropical*, obra publicada en 1962 que Don Pedro Rincón Gutiérrez no dudó en calificar como “joya editorial” producida por la Universidad y con cuya edición se demostraba la gran capacidad técnica de los talleres, así como el excelente uso que se hacía del equipo de impresión y fotograbado. Esta obra tuvo una tirada de 2 mil ejemplares, 400 mil impresiones en papel *tamber light* y una encuadernación especial en pasta dura<sup>3</sup>.

La publicación de esta obra fue muy bien acogida por la crítica. El diario *El Universal* destacó el equipo humano a cargo de la edición: texto de Ramón Alfonso Pabón, compaginación de Nicolás Sánchez, impresión de texto y lámina Eugenio Krupij, grabados de Manuel César Baena y encuadernación de Omar Calderón. La coordinación y diagramación básica correspondió a Giuseppe Scattolin. “El mencionado grupo de artesanos y técnicos -dice la nota- ha logrado con esta edición un verdadero triunfo para la imprenta nacional, ya que la misma es un alarde del buen acabado que se puede lograr con las artes gráficas venezolanas”<sup>4</sup>.

Otro libro de importancia fue el de Arturo Eichler, *Historia de la vida*, obra impresa en 1962 y convertida en el “primer manual práctico y sencillo” hecho en Venezuela, para divulgar entre escolares y estudiantes de bachillerato, conocimientos básicos que hicieran posible a las generaciones presentes y futuras, adquirir conciencia sobre el valor que significa amar y conservar los recursos naturales renovables. Esta obra tuvo un tiraje de 5 mil ejemplares, más de 214 mil impresiones y una encuadernación especial<sup>5</sup>.

Un libro igualmente digno de mención es el *Heráclitus* de Miroslav Marcovich, obra escrita en inglés y griego, encuadernado especialmente en pasta dura, y por cuyo valor intelectual permanece como libro de consulta en bibliotecas de América, Europa y Asia. Fue editado en 1967 hasta un número de 3 mil ejemplares con más de 250 mil impresiones<sup>6</sup>. También del mismo autor, *La Davidiada*, obra escrita en latín, original de Marco Marulo, el célebre humanista del renacimiento europeo. De esta obra se

imprimieron 1200 ejemplares con encuadernación rústica. Los diez primeros se hallan numerados del 1 al 10; el N° 1 fue obsequiado al Papa Pío XII y el N° 2 correspondió a quien para la época era presidente de Venezuela, el general Marcos Pérez Jiménez<sup>7</sup>.

Esta labor fue muy pronto reconocida en Mérida y Venezuela, en los mismos términos en que lo hicieron las autoridades fundadoras en 1955. Uno de los reconocimientos más recordados fue el de don Pedro Rincón, quien el 23 de octubre de 1962 escribía a los miembros de los Talleres Gráficos lo siguiente:

Aprovecho la oportunidad para felicitar a ustedes por el esmero con que han hecho los trabajos que le han sido confiados. Las ediciones de la Universidad de Los Andes salen en elegante forma; la crítica los favorece con elogio, invariablemente; llevan a todos los pueblos y países una muestra de las cosas hermosas que tiene factura en esta culta ciudad de Santiago de Mérida de los Caballeros. La Casa de Estudios siente legítimo orgullo del excelente trabajo que con devoción y cariño hacen ustedes en los Talleres Gráficos; por el mismo también les remito vivo agradecimiento, mío propio y del instituto<sup>8</sup>.

El prestigio de la imprenta le dio mayor proyección a Mérida y su universidad. Así, organismos pertenecientes a empresas públicas y privadas, comenzaron a utilizar su capacidad técnica y editorial. En 1962, la universidad firmó un convenio con el Ministerio de Agricultura y Cría para publicar una obra de aproximadamente 80 volúmenes, relacionada con la flora de Venezuela, y la cual se inició con las *Compuestas de Venezuela*, del doctor Leandro Aristiguieta<sup>9</sup>. En 1965, la imprenta realizó algunas ediciones de tipo comercial, aparte de otras para la Universidad de Carabobo y el Ministerio de Sanidad<sup>10</sup>. Todo esto se hacía con entusiasmo y ocupándose en que el producto fuera excelente, incluso, postergando algunas demandas propias de la universidad. Al respecto, Giuseppe Scattolin escribía lo siguiente en 1965, al explicar por qué los Talleres no habían tenido una producción mayor: “Hacemos hincapié en algunas obras, como *Conservación I*, que si bien sacrifican un poco nuestra producción ordinaria, demuestran la calidad de técnica tipográfica que podemos garantizar, y a la larga reportan mucho más de su costo, entrando al mercado del libro hispanoamericano”<sup>11</sup>.

El “sacrificio de la producción ordinaria”, unido a la demanda creciente de la universidad, muy pronto originó la acumulación de pedidos y algunos retrasos. En el informe correspondiente a 1966, por primera vez se muestra la contradicción entre excelencia editorial, demanda tipográfica ordinaria y capacidad tecnológica de los talleres. Reflejando esa contradicción, Scattolin escribe en su Informe:

Dentro del cronograma de publicaciones que anualmente se elabora, nunca se mide la capacidad de los Talleres, sino las necesidades de la institución. Por eso nunca lograremos dar cumplimiento total al volumen de trabajo que se nos suministra (...) Todas las necesidades de las dependencias de la Universidad, que aumentan sus impresos constantemente, se realizan casi siempre en tiempo récord, como no sucede ni en empresas privadas<sup>12</sup>.

Reflejando la misma contradicción, describe también la presión interna vivida en los talleres, originada por las demandas crecientes y sus efectos sobre la calidad del producto; decía al respecto:

Las máquinas dedicadas a programas, planillas, talonarios y toda clase de trabajos menores, no abarcan lo que se les carga obligatoriamente. Las tareas que se nos encomiendan se hacen con excesiva prisa, y tal vez no ya con la misma finura que en pasados años<sup>13</sup>.

Sin embargo, el equipo de Scattolin reasume el compromiso de aumentar la producción sin menoscabar la calidad, lo cual era absolutamente posible si lograban resolver dos problemas, uno tecnológico y otro administrativo-gerencial. En el caso de la tecnología, solicitaba maquinaria moderna adaptada a las nuevas necesidades de la Universidad: “Pedimos (...) una Ludlow, para titular mecánicamente (...) una Offset, para producir carteles, portadas, prospectos y trabajos en (...) colores (...) una grabadora al aceite que agiliza la hechura de grabados en un 200 % respecto al sistema actual”<sup>14</sup>.

Pero todo no era tecnología, decía Scattolin. La otra parte de la solución se hallaba en dividir el trabajo en dos funcionarios con responsabilidad de gestionar por separado lo técnico y administrativo. Esta división especializada del trabajo se justificaba porque la Imprenta se había transformado en un organismo compuesto por departamentos también especializados: imprenta, fotograbado, encuadernación y multilith; lo cual significaba que era una empresa editorial como pocas en Venezuela, al punto que para 1967 mantenía una nómina de cuarenta empleados, entre los cuales había cuatro linotipistas, cinco prensistas, diez encuadernadores, cinco cajistas, dos correctores y cuatro grabadores, entre otros<sup>15</sup>.

Es decir, se trataba de un taller industrial de elevada prestancia que necesitaba ser dirigido desde el punto de vista técnico y gerencial. No hacerlo así hubiera significado fomentar el caos y el desorden técnico-administrativo. Scattolin se quejaba ante el rector porque de manera constante debía reprogramar sus actividades y atender las prioridades de última hora; decía al respecto:

...esta Dirección no puede programar su actividad, sino que en la casi totalidad del tiempo lucha por la coordinación. Se dan casos que en un día (...) se rectifican varias veces las órdenes internas de ejecución. Es inevitable que nuestra programación se altere, porque la Universidad, como toda organización grande, tiene sus urgencias casi a diario y muchas de ellas se reflejan o tiene su solución en los Talleres Gráficos<sup>16</sup>.

Para resolver este problema de desorden interno, Scattolin solicitaba un gerente que solo se ocupara de administrar y coordinar las solicitudes, la producción, el manejo del personal, costos, precios y contabilidad. Al respecto agregaba en su Informe de 1966:

Es obvia la necesidad de llevar una administración auténtica de esta empresa. Demostramos con razonamientos de que con el actual sistema si bien prestamos un servicio básico y justificado a la Universidad, es nuestra ambición que se mida con números nuestra producción. Esto no es factible si no hay una Gerencia que estudie los costos y fije precios a nuestros trabajos. Con el nombramiento de un Gerente, se podría llevar una contabilidad adecuada sobre todo lo que se gasta y cómo se gasta en esta dependencia; actualmente no contamos con nada parecido<sup>17</sup>.

Las autoridades universitarias comprendían esta situación y en 1967 fue satisfecha la demanda cuando el rector procedió a nombrar un encargado de la gerencia con objetivos de dirección y coordinación<sup>18</sup>. De esta manera quedó resuelto el problema

administrativo y gerencial que comenzó a visualizarse poco tiempo después de haberse fundado los talleres.

### **El espacio físico y los nuevos locales del CALA**

Pero el problema de la gerencia técnica y administrativa no era la única dificultad de la imprenta. Durante algunos años uno de sus mayores inconvenientes fue el relacionado con el espacio físico, a pesar de haber sido provista de un local suficientemente amplio que le permitió trabajar con holgura durante cierto tiempo. Sin embargo, el establecimiento de nuevos departamentos, la adquisición de equipos y maquinarias, así como la contratación de nuevo personal, hizo que el viejo local de la avenida 4 (Bolívar), se convirtiera en lugar estrecho que dificultaba la producción, la seguridad y el ambiente interno. El informe de 1965 menciona “la incomodidad más absoluta” en el lugar de trabajo, principalmente al finalizar el año, cuando se trabajaba con mayor presión para salir de los compromisos<sup>19</sup>. El mismo informe se refiere a la dificultad de no poder instalarse cuatro máquinas auxiliares en los departamentos de encuadernación y fotograbado, por falta de espacio físico.

Esta situación continuaba en 1974 y es confirmada por Luis Ramírez quien fue prensista de los talleres y posteriormente director técnico. Dice Ramírez que en la avenida 4 (Bolívar), el área de trabajo era pequeña y estrecha; había dos máquinas litográficas de 66 x 96, tres de medio pliego y tres de un octavo tipográficas, varios multilith y el taller de fotograbado, lo cual, en su conjunto, convertían al local en un espacio incómodo para el trabajo<sup>20</sup>.

Una estimación técnica realizada en 1965, calculaba una superficie de 3000 metros cuadrados para poder funcionar a plenitud<sup>21</sup>. No obstante, los talleres apenas disponían de 850, es decir, había un déficit superior a los 2 mil metros. Las autoridades demostraron preocupación por resolver este problema. En consecuencia, se intentaron soluciones parciales que muy rápidamente agotaban sus posibilidades. Uno de esos intentos fue el de solicitar espacios de la Facultad de Farmacia, contigua a los talleres, para ubicar los departamentos de multilith y encuadernación. Este objetivo no pudo alcanzarse debido a las demoras en la mudanza de esta Facultad. Sin embargo, locales relativamente pequeños de esta dependencia fueron ocupados por los talleres para ubicar el equipo de fotograbado, y, posteriormente, dos locales pequeños donde funcionó la oficina de distribución de publicaciones<sup>22</sup>.

Ahora, el equipo rectoral mantuvo su preocupación. Por varios años se mostró diligente y poder hallar una solución definitiva, no solo para el espacio, sino también para la seguridad del personal y el mejor uso técnico de la maquinaria. Esa solución llegó en el transcurso de 1979, cuando se apuró la construcción del galpón industrial ubicado en terrenos del antiguo Central Azucarero de Los Andes (CALA). Para el mes de octubre ya se tenía plena seguridad de que la mudanza era auténticamente cierta. En vista de manejarse esta información, el señor Scattolin (de vuelta como director de la imprenta), le escribía al rector suspender órdenes de trabajo de todo tipo debido a la mudanza; y agregaba:

El cambio nos sorprenderá con muchos trabajos a media realización que exigirá por mi parte una perfecta coordinación integral, a efectos de no confundirnos con el ingente volumen de materiales en pie de composición y a media impresión<sup>23</sup>.

La mudanza efectiva ocurrió en los primeros días del mes de noviembre de 1979. En ella participó la mayor parte de los trabajadores de la imprenta, junto con un equipo de técnicos y especialistas de Roberto Delfino y Compañía, así como la participación técnica del señor Menegaldo Gorghetta (de Maracaibo), quienes en conjunto utilizaron grúas pesadas, montacargas y camiones para desinstalar, movilizar y montar la maquinaria<sup>24</sup>. Previamente se elaboró una planificación del orden para transportar los equipos. Las grúas y montacargas fueron ubicadas en su sitio para intervenir oportunamente. Scattolin ordenaba y dirigía secundado por los técnicos venidos de Caracas y Maracaibo. La maquinaria fue desmontada una por una; poco a poco se giraban las tuercas que las habían mantenido seguras desde los meses de agosto y septiembre de 1955, al ser colocadas para establecer la imprenta. Lentamente y atendiendo las voces de mando, eran levantadas y puestas en la plataforma de los camiones que las llevarían a su nuevo destino. Toda la maquinaria fue mudada de allí, excepto la cámara gigante del fotograbado, la misma que se instaló en 1958 y que sirvió por más de veinte años; allí quedó y aún permanece abandonada, esperando a que alguien la rescate y la coloque en un museo tecnológico o de Artes Gráficas. Ya para el mes de diciembre de 1979, los talleres se hallaban en su nuevo local y en plena producción. De esta manera se solucionó definitivamente el problema del espacio físico.

Ahora, esta dificultad creada por la falta de espacio físico suficiente, no solo creaba problemas que afectaban la producción, la seguridad y el ambiente de trabajo, sino también, en parte, la posibilidad de que la producción editorial se expandiera comercialmente. El informe de 1964 plantea que la estrechez del espacio físico impedía a los talleres pensar en cualquier tipo de expansión comercial<sup>25</sup>, a pesar de reunir todas las condiciones de recursos humanos y técnicos. De la actividad comercial ya se había tenido una experiencia favorable, que aún no habiendo sido intensa, si demostró ser perfectamente viable, pues, desde 1956, los talleres venían intensificando el servicio editorial y tipográfico, absorbiendo parte muy pequeña de la demanda comercial de Mérida y otros lugares.

Incluso, dentro de la misma universidad se intentó recuperar gastos y obtener alguna ganancia por concepto de publicaciones entre sus propios miembros. Al respecto, una circular del Consejo Universitario de 4 de agosto de 1960 notificaba la decisión relativa a las publicaciones de miembros de la comunidad universitaria: “serán pagados los gastos correspondientes a materiales utilizados, además de un tanto por ciento que se calculará prudencialmente por concepto de amortización y desgaste de equipos de los talleres”.<sup>26</sup>

Sin embargo, durante los años que van del 56 al 58, el objetivo comercial no fue una idea importante en las expectativas futuras de la Imprenta. Posteriormente, una vez caída la dictadura, comienza a plantearse de manera no programática que la imprenta se convierta en organismo con un servicio diversificado: atención a la demanda

institucional, pero simultáneamente actuar como empresa comercial que competitivamente absorbiera parte de la demanda no solo de Mérida, sino de otros estados, así como de organismos públicos y privados (ministerios, universidades y empresas).

Con ese propósito fue creado en 1962 la oficina de distribución de publicaciones, la cual cumplía la misión de actuar institucional y comercialmente: institucionalmente al ocuparse de objetivos no comerciales como distribuir parte de la publicación editorial de la ULA entre su personal, entidades escolares, culturales y científicas de Venezuela y el mundo; comercialmente al ocuparse de vender y distribuir toda la producción editorial que tuviese valor comercial<sup>27</sup>.

La creación de esta oficina, que al principio no fue muy auspiciosa, si pudo arrojar algunos resultados comerciales favorables para la universidad. En 1963 hubo un ensayo con el propósito de explotar el mercado editorial y conseguir ingresos económicos. Se editaron algunas obras y se reprodujeron hasta 10 mil ejemplares de cada una; se publicaron algunos textos y manuales de contenido didáctico; se firmaron contratos a futuro y un convenio con una empresa especializada en distribuir publicaciones nacionales e internacionalmente<sup>28</sup>. Este programa continuó en 1964. Siguieron publicándose ediciones comerciales como ensayos y textos didácticos para la educación universitaria y de bachillerato. Se firmó un convenio de cooperación con la Universidad de Carabobo para imprimir obras de interés. Se continuó con la impresión de la Colección Flora Venezolana para el Ministerio de Agricultura y Cría y se hicieron planes de editar algunas para el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social<sup>29</sup>.

Sin embargo, el programa de mayor importancia aprobado en ese año fue el de continuar con los servicios comerciales y poder autofinanciar el mantenimiento de los talleres, tal como venía haciéndose desde 1962. No obstante, este no era un objetivo fácil de lograr. El rector manejaba suficiente información como para saber que previamente era necesario transformar y reorganizar el funcionamiento administrativo y gerencial de la Imprenta, “dándole independencia administrativa para que funciones como empresa autónoma con gerencia propia”<sup>30</sup>; pero igualmente dotarla de un local apropiado, actualizarla tecnológicamente y contratar nuevo personal especializado, es decir, tres cuestiones posibles, pero muy difíciles de lograr en las condiciones por las cuales atravesaba el país y la universidad en aquel momento.

Ahora, esta dificultad crecía porque, aparte de no disponer de medios económicos suficientes, la universidad aumentaba su demanda particular casi a diario, sin dejar tiempo suficiente como para que la imprenta lo utilizara en el servicio comercial. Surgió entonces una solución parcial: abrir un cupo de horas extras mensuales. Esta medida se propuso en 1965 y comenzó a desarrollarse en ese mismo año;<sup>31</sup> se contrató nuevo personal para los linotipos y todo originó magníficos resultados en el aumento de la producción, y más modestamente en el ramo de los ingresos propios. En un principio, el tiempo extra fue invertido solo para satisfacer la demanda institucional. Únicamente se recurría a este procedimiento cuando aumentaban las solicitudes, o cuando era necesario realizar algún trabajo voluminoso que debía terminarse en

tiempo breve, costumbre muy usual en los talleres desde la época de su fundación. Los trabajadores y el equipo técnico asumieron la tarea con satisfacción porque era una forma de cumplir con la universidad y beneficiarse económicamente. Sin embargo, los procedimientos y actitudes cambiaron cuando el tiempo extra comenzó a ser utilizado para generar ingresos propios. Muy pronto surgieron oposiciones de tipo personal y sindical. No obstante, los diversos directores fueron suficientemente persuasivos en el momento de aplacar conflictos y aclarar “malos entendidos”. Se establecieron acuerdos acerca del número de horas en las cuales se trabajaría; salario extra para el trabajador; horario de trabajo, noche o madrugada, etc. La Memoria de 1965 señala al respecto:

Podemos exhibir con satisfacción en la labor netamente editorial (...) la cantidad de 49 títulos, impresos en la notable cantidad de 169.700 unidades encuadernadas. Se han hecho siete ediciones comerciales (...) fuera de otras en elaboración (...) para la Universidad de Carabobo y el SAS, lo que ha reportado a la Universidad (...) más de una tercera parte (...) de materiales de nuestro presupuesto. Aclaramos este detalle para demostrar que si la Universidad pusiere un precio a sus publicaciones (...) los Talleres habrían dado una concreta ganancia a la institución<sup>32</sup>.

De esta manera se trabajó por algunos años con resultados modestos en la generación de ingresos propios, mientras se consolidaba la idea de extender sus objetivos comerciales en el mercado local y regional. No obstante, continuaron con cierta firmeza las oposiciones, incluso, en la misma Dirección de los Talleres. El 26 de febrero de 1970 aparece un informe firmado por Mario Ponce Gil, director de la imprenta, y en el cual se descarta el objetivo comercial: “Se descarta en el objetivo de los Talleres Gráficos, el hacer negocio, económicamente expresado [sic]. Se considera que lo comercial es operado para obtener el máximo de ganancia en materia [sic], escatimando muchas veces los fines de la buena calidad y la misión moralizadora [sic]”<sup>33</sup>. Sin embargo, esta era una declaración inexplicable porque en la imprenta universitaria si se hacían “negocios”, en el buen sentido comercial del término, solo que era una actividad modesta en sus resultados. Pero como siempre ocurre, al final la realidad se impone y termina convenciendo a los actores de su carácter irreversible. En efecto, la permanente crisis presupuestaria de la universidad venezolana, que se acentúa a partir de 1975 y se prolonga por toda la década 80, obliga a la dirección de los talleres a intensificar la actividad comercial. La crisis del dólar, las dificultades para conseguir materias primas, la reposición e incorporación de equipos de alta tecnología y las demandas sociales, condujeron inevitablemente a los talleres a penetrar con mayor fuerza el mercado local y regional en términos medianamente competitivos.

No hacerlo hubiera significado una existencia poco trascendente o su desaparición como organismo universitario. Como una consecuencia de esta realidad, en 1982 se establece definitivamente “que todos los trabajos que se hacen en el taller deben ser pagados,”<sup>34</sup> incluso, los realizados para dependencias universitarias. Formando parte de este mismo objetivo, el Consejo Jurídico Asesor de la ULA determinó en 1986 que los talleres gráficos universitarios estaban legal y orgánicamente facultados para intervenir comercialmente en el mercado editorial y de las Artes Gráficas, en todos los ámbitos permitidos por la ley<sup>35</sup>. El cuadro 2 registra un proceso lento pero sostenido en el aumento de los ingresos propios, los cuales fueron relativamente modestos en los

cuatro últimos años de la década 80, pero bien importantes a partir de 1990. Para el primer semestre de este año el doctor Valentín Krupij, director de los talleres Gráficos, informaba que los ingresos propios de la imprenta habían alcanzado una cifra muy cercana a los 3,5 millones (3.427.226).

**Cuadro 2. Ingresos propios de los Talleres Gráficos Universitarios en el primer semestre de 1990**

Fuente Monto	
Facultades y dependencias universitarias	1.869.366
Organismo para-universitarios	726.512
Usuarios particulares	831.348
<b>Total:</b>	<b>3.427.226</b>

El año 1990 fue muy productivo para los ingresos propios de la imprenta, pues hubo un incremento superior al 400 por ciento. Este ritmo fue disminuyendo, pero siempre se mantuvo por encima de 100, con excepción de 1993 cuando apenas llegó al 77 por ciento, debido a la suspensión temporal de la jornada extraordinaria por espacio de unos tres meses aproximadamente. El cuadro 3 lo registra claramente:

**Cuadro 3. Porcentaje en ingresos propios estimados para los Talleres Gráficos, 1990-1996**

Años	Porcentaje
1990	406,06
1992	164,41
1993	77,00
1995	138,00
1996	208,33
<b>Promedio total:</b>	<b>198,76</b>

A partir del año 2000 ocurren cambios importantes en el seno de los talleres: mejora la imagen comercial e institucional del organismo, se redefine el carácter de su funcionamiento, se adquieren nuevos equipos, se optimiza el mantenimiento de los existentes, se reestructura la organización interna y se automatiza el control de flujo, todo lo cual influyó para que la imprenta mantuviera una elevación de sus ingresos (cuadro 4), en buena parte sostenido por el presupuesto universitario, sobre todo el dinero destinado al pago de salarios y bonificaciones laborales.

**Cuadro 4. Ingresos propios de los Talleres Gráficos Universitarios 1996-2004.**

Años Monto	
1996.....	30.960.030
1997.....	34.517.196
1998.....	46.607.187
1999.....	38.026.864
2000.....	78.961.300
2001.....	60.665.310
2002.....	57.267.761
2003.....	77.766.978
2004 (al 30 de junio).....	40.169.900

El establecimiento de una política firme en la generación de ingresos propios, ha permitido que los talleres sean menos dependientes de las crisis y vaivenes del presupuesto universitario. Esto ha representado una ventaja, por ejemplo, para hacer

adquisiciones: repuestos, mantenimiento, planta física y mobiliario. Debido a los beneficios económicos aportados por esta política, el doctor Krupij informaba en septiembre de 1990, que los ingresos propios hicieron posible adquirir una Guillotina Polar con microcomputador, una maquina procesadora de Copy-Proo, repuestos para el mantenimiento de maquinarias, pagar trabajos especiales de carpintería, instalar un ducto para la sala de linotipos y adquirir mobiliario<sup>36</sup>. Esta política se ha mantenido hasta hoy y es lo que explica que los talleres gráficos universitarios se encuentren ubicados en una posición muy cercana a la vanguardia tecnológica en el campo editorial y de las Artes Gráficas en Venezuela.

### **Los objetivos institucionales**

La incompatibilidad surgida en los talleres, derivada de la contradicción entre actuar o no comercialmente, en buena parte era la consecuencia de no tener un cuerpo de objetivos institucionalmente organizados que orientara cualquier política del organismo. Puede decirse al respecto que la imprenta universitaria surgió sin tener objetivos formalmente enunciados que mostraran su naturaleza institucional, el propósito final de su creación, el ámbito funcional y las tareas que formaban parte de su competencia.

Al no existir una formulación clara de los objetivos, el organismo carecía de una sólida base que le permitiera operar, o aplicar metodologías y procedimientos para ejecutar acciones propias de su especialidad, sin caer en el riesgo de la improvisación, o generar contradicciones internas que limitasen la productividad, tal como ocurrió al plantearse la comercialización y enfrentar los conflictos derivados de la acumulación y los retrasos. En el mismo sentido, al no existir una formulación clara de los objetivos, no era posible saber con precisión si se lograban o no las metas previamente fijadas. Por consiguiente, tendía a fracasar cualquier evaluación posterior, debido a que el punto de referencia sobre cuya base era posible calificar el desempeño, no existía o no estaba claramente formulado, o su contenido era ambiguo, facilitándose así las interpretaciones falsas, o diagnosticándose equivocadamente los problemas.

Por el contrario, de haber existido una clara formulación de los objetivos, en parte, estos problemas no serían tales, o no hubieran tenido la misma dimensión, porque los diversos organismos habrían contado con una referencia bien clara para demandar servicios, o permitir que la Imprenta también se dedicara a las actividades comerciales, es decir, hubieran podido leer el mensaje en el cual se aclarara el ámbito funcional de los Talleres. Todo esto en su conjunto tiende a evitar o disminuir el impacto del recargo de trabajo, las acumulaciones y retrasos, la baja productividad, el uso incorrecto de los recursos, algunos conflictos laborales, etc.

De la misma forma, la enunciación formal de los objetivos y su cumplimiento flexible, así como la existencia de un perfil organizacional, permite captar la naturaleza de la institución, lo cual es útil porque fortalece la estructura de la empresa y establece criterios bien claros para evaluarla y definir qué es, qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace. Esto evita falsas interpretaciones del uso que se pretenda hacer de la

empresa, mejora y amplía el cauce para que pueda cumplir sus objetivos y le proporciona seguridad jurídica.

La inexistencia de una enunciación formal de objetivos, o en todo caso, el carácter confuso de los existentes, hizo que el rector solicitara de los talleres gráficos un informe donde se recogieran estos propósitos. El informe fue entregado el 27 de febrero de 1970, mientras era director el señor Mario Ponce Gil<sup>37</sup>. Allí se define a los talleres como una dependencia al servicio de la universidad y bajo la dirección del rectorado, dividida organizacionalmente en ocho grandes grupos: Dirección, Dirección Técnica, Cajas, Corrección de Pruebas, Encuadernación, Fotograbado, Linotipo e Impresión.

El informe señala que el organismo tiene nueve principios básicos utilizados como guía de acción para ejercer labores de supervisión y verificar el cumplimiento de los objetivos. Esos nueve principios básicos eran los siguientes: 1) qué trabajo se ha de realizar; 2) complejidad del mismo; 3) cantidad de impresos; 4) naturaleza del impreso; 5) método a emplear: tipográfico o litográfico; 6) proceso a seguir; 7) estimación de tiempo; 8) costo de materiales, 9) costo de mano de obra.

Sobre la base de estos llamados *principios*, se establecían las competencias, deberes, obligaciones y la actitud que cada cual debía asumir frente a su puesto de trabajo, conforme a la naturaleza de su responsabilidad. Como consecuencia de estos criterios, continua el informe, se determina que cada empleado debía rendir de acuerdo al puesto ocupado; solo rendir cuentas al supervisor inmediato; informar estrictamente refiriéndose a su especialidad; y estar bien informado para responder con eficacia.

Para alcanzar la mayor productividad, la dirección de la imprenta se apoya en la organización del trabajo en equipo y en la comunicación con cada uno de los operarios. La estructura de los talleres es definida como jerárquica y funcional, basada en la dirección de supervisores expertos y especialistas, autorizados en consecuencia para sugerir directrices e imponer métodos tendientes a mejorar la productividad. Según el informe, las diversas actividades dentro de los talleres, así como la responsabilidad en la ejecución de las mismas, se rigen de acuerdo a la siguiente política:

- 1) Los métodos y procesos pueden cambiar, conforme al surgimiento de nuevas ideas
- 2) Cada Departamento queda autorizado para establecer nuevos planes
- 3) Establecer planes sobre la base de nueva información
- 4) La Dirección se responsabiliza de los planes verticales
- 5) El Rector asume la responsabilidad del plan final
- 6) La Dirección Técnica ejecuta el plan
- 7) La dirección, guía, control y responsabilidad en la producción, son actividades asumidas por el Director Técnico, los supervisores y el personal especializado.

Para la dirección de los talleres, todos los criterios enunciados eran circunstanciales, porque “el proceso de planeamiento hay que relacionarlo de acuerdo a las circunstancias, que en el caso de los talleres gráficos, siempre será circunstancial (...) ya que el alcance y la importancia de un determinado trabajo puede cambiar los

planes, entonces la asignación de responsabilidad cambiará automáticamente en dirección a lo último”<sup>38</sup>. Una vez planteados estos criterios de organización y funcionamiento, el informe destaca los objetivos de la imprenta universitaria:

- 1) Los Talleres Gráficos “se crearon con la finalidad de prestar un servicio a la Universidad, en el sentido de satisfacer las necesidades de impreso a las facultades, dependencias docentes y administrativas”<sup>39</sup>.
- 2) Los Talleres constituyen una entidad de servicio “que debe dirigir, guiar y hacer los trabajos de impresión a que haya necesidad en el complejo universitario, dando cumplimiento a la importancia y venciendo las dificultades”<sup>40</sup>.
- 3) “Como objetivo muy particular, que se le imprime a la política interna de los Talleres, está (...) salvaguardar los intereses económicos de la Universidad (...) obtener la máxima utilidad posible en toda inversión hecha (...) tales como: utilización al sumo del rendimiento de equipo, maquinaria, como también el de hacer más agradable y cómoda el trabajo al material humano”<sup>41</sup>.

Como puede observarse, los tres objetivos planteados en el informe, están deficientemente redactados y presentan fallas en la conformación de su estructura. La redacción es imprecisa y en algunos casos se muestra ambigua porque utiliza equivocadamente algunas palabras y le asigna a otras un significado que no se corresponde con su acción; la conformación de su estructura es también deficiente porque en la enunciación de los objetivos únicamente se menciona la impresión tipográfica y litográfica, como actividades de desempeño en un área especializada; quedando por fuera actividades básicas como fotograbado, multilith y encuadernación.

Luego de haber leído el informe, no se sabe hasta qué punto quedó satisfecho el rector. Lo cierto fue que no se adoptaron decisiones al respecto. En consecuencia, estas y otras deficiencias en la enunciación de los objetivos, no fueron completamente superadas en el futuro. Al examinar los diversos informes de los talleres, recogidos en las Memorias y Cuentas de la ULA y el rector, (1980-1996), se observa cómo generalmente, los objetivos del organismo cambian con la llegada de un nuevo director, quien conserva algunos e incorpora otros, o simplemente elimina todo lo anterior y enuncia nuevos objetivos. Esta nueva forma se corresponde con la tendencia a enunciar objetivos específicos, no vinculados a la *Razón Social* de la empresa ni a su carácter institucional, sino a metas y tareas de producción anual. Por esta razón, en los Informes se plantean objetivos a muy corto plazo que solo reflejan valores económicos, dejando por fuera otras consideraciones.

Afortunadamente, esta situación empezó a cambiar en los primeros años de este siglo cuando la Imprenta incorpora el concepto de *Razón Social* a la enunciación de sus objetivos, estableciéndose una *Misión*, una *Visión* y un conjunto de valores éticos y sociales que caracterizan su actitud frente a la universidad, sus clientes y trabajadores.

De manera tradicional, el concepto de *Razón Social* es de carácter jurídico y con frecuencia se emplea para darle identidad y justificar la existencia de una sociedad comercial, la cual, a través de la firma de un contrato económico, adquiere potestad para producir bienes, generar empleos, pagar impuestos y obtener ganancias. Sin embargo, este concepto tradicional ha experimentado cambios importantes porque, al examinar la realidad y su interacción con la dinámica productiva de las empresas,

algunos estudiosos han observado en paralelo la existencia de un contrato social que subyace como una derivación natural del contrato económico<sup>42</sup>. Este punto de vista se sustenta en que los factores de este último contrato (producción, empleo, impuestos y ganancias), son realizables porque existe una sociedad que actúa como mercado natural de la producción; la misma sociedad que a través del sistema educativo se ocupa de formar y capacitar al personal de la empresa; y al mismo tiempo es el factor básico que de manera directa o indirecta, impulsa los cambios tecnológicos que modernizan la empresa y la mantienen vigente, activa y competitiva en el medio social. Esta vigencia justifica que haya una retribución a la sociedad, no solo a través de impuestos o sangrías contables a la empresa, sino permitiendo el desarrollo de iniciativas con un impacto social favorable que humanamente justifique su existencia y le otorgue sentido social a sus actuaciones. Sin duda, la promoción de estos eventos establecería una nueva relación con los trabajadores y la sociedad, y sería una forma bien responsable de retribución social. Visto así, la *Misión* de los talleres, su *Visión* y *Valores* quedan planteados como *Razón Social* de la siguiente manera:

### **MISIÓN**

La misión de los Talleres Gráficos Universitarios de la Universidad de Los Andes es prestar un servicio integral en todo lo concerniente a las Artes Gráficas que contribuyan a satisfacer las necesidades, requerimientos y aspiraciones de las dependencias, facultades y núcleos de la Universidad y particulares en general

### **VISIÓN**

La Visión de los Talleres Gráficos es proyectar y representar a nivel regional y nacional una imagen de Mérida y la Universidad de Los Andes, a través de la elaboración de productos impresos con criterios de calidad.

### **VALORES**

Atención y servicio a la Universidad y al público en general

Actuación bajo estrictas normas éticas

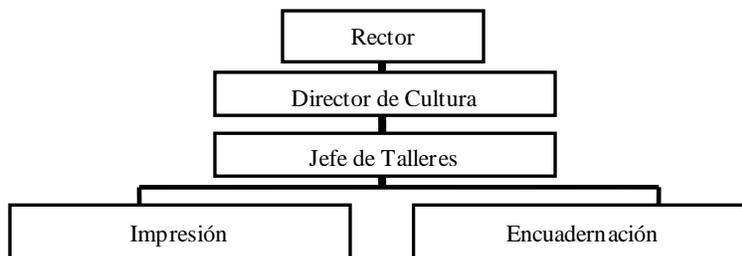
Respeto y solidaridad ante empleados y trabajadores

Trabajo en equipo

### **Estructura orgánica de los Talleres Gráficos**

Toda empresa de éxito se caracteriza por haber tenido una evolución orgánica que la distingue<sup>43</sup>. La de los talleres gráficos se inició como organismo dependiente de la dirección de cultura, la cual, a su vez, dependía del rectorado. Era una estructura vertical donde el rector ejercía la máxima jefatura, secundado por el Director de Cultura y el Jefe de Talleres.

Gráfico 1. Primer organigrama de los Talleres Gráficos, 1955.



El gráfico 1 indica que el Jefe de Taller ejercía labores de Dirección Técnica, Ejecutiva y Administrativa: dirigía una empresa relativamente grande, realizaba el trabajo administrativo y coordinaba la actividad de sus dos departamentos básicos, imprenta y encuadernación. El Departamento de Imprenta se ocupaba de realizar todos los procedimientos de impresión, valiéndose de máquinas y prensas adecuadas para reproducir textos e imágenes. Disponía de una prensa original Heidelberg de medio pliego, una minerva original de un octavo, una prensa Chandler de alimentación manual y un linotipo de cuatro almacenes. El equipo más importante con el cual se inició el Departamento de Impresión fue la minerva automática, cuyo técnico y operario era don Eugenio Krupij. Tener esta máquina significaba ahorrar tiempo, recursos y disponer de un equipo que garantizaba una máxima calidad en la producción de impresos. Esta era una de las máquinas más modernas producidas por la Heidelberg; su innovación consistía en tener:

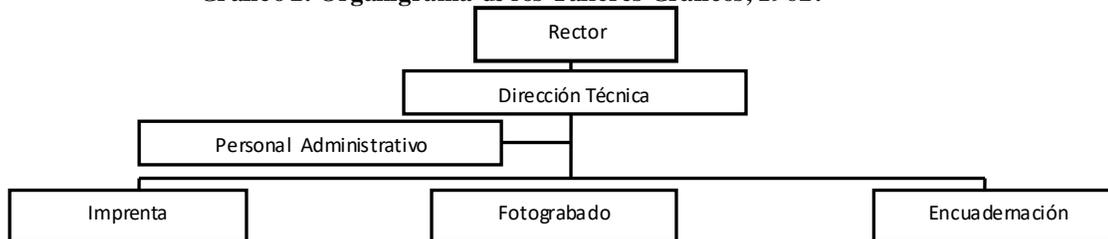
...un mecanismo giratorio similar a un ventilador con dos pinzas o aspas en línea recta. En la apertura de la máquina, una pinza tomaba un pliego en blanco y la otra soltaba uno impreso en las pilas correspondientes, los cilindros descendían y entintaban la forma. En el cierre, la pinza tomadora introducía el pliego y lo apoyaba en la forma para su impresión. En la siguiente apertura lo soltaba sobre la pila<sup>44</sup>.

En lo respectivo al departamento de encuadernación se ocupaba de realizar encuadernaciones ajustándose a procedimientos técnicos, económicos y cualitativos, y siguiendo estilos y calidades diversas de encuadernación, hasta culminar el montaje definitivo del producto<sup>45</sup>. Al igual que en el arte de la impresión, la encuadernación requería técnicos de experiencia previa en el manejo y uso correcto del equipo. Este departamento estuvo inicialmente dirigido por un experto y un auténtico profesional, el Maestro Luis Casanova Villegas (español), quien sometió a su equipo a un proceso de enseñanza con la cual adquirió capacidad y destreza perdurable hasta hoy. Al igual que en los mejores talleres de encuadernación de América y Europa, el de los talleres gráficos realizaba las siguientes labores:

- ◆ Marcado, trazado y corte de las cubiertas del libro y de sus complementos.
- ◆ Conformación de los diversos elementos del libro, plegado de hojas, intercambio de pliegos, alzado de cuadernillos y corte de paquete para obtener el producto semiacabado.
- ◆ Ensamblaje de todas las partes para obtener una encuadernación rústica, especial o a la inglesa en piel<sup>46</sup>

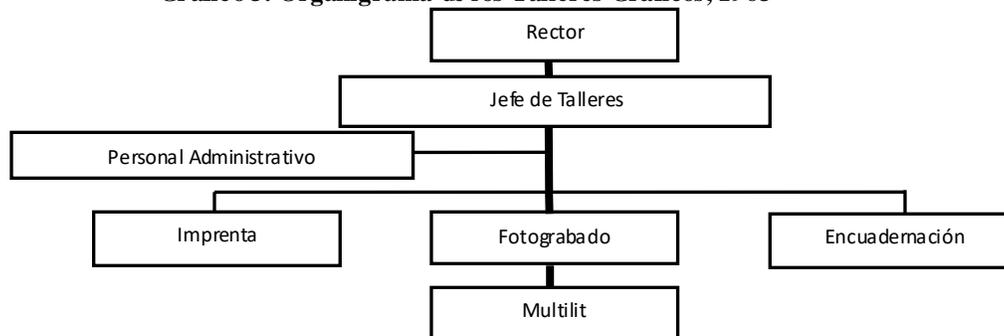
Al respecto, uno de los primeros trabajos originales del departamento fue la elaboración del Libro de Visitantes Ilustres de la Universidad de Los Andes. Este Libro fue hecho por Omar Calderón y Graciela Castillo, Oficiales del Encuadernación. El Libro todavía se conserva en uso y su primer firmante fue el general Marcos Pérez Jiménez cuando inauguró el Edificio Central del Rectorado el 15 de diciembre de 1956. Se trata de un libro tabloide hecho en papel florete con tapas de pergamino auténtico, cantos dorados, lomo con nervio y tejuelos en piel de colores, cosido con hilo vegetal y señalero tricolor<sup>47</sup>. Al establecerse en 1955, el departamento disponía de una cosedora de alambre y otra de hilo vegetal, perforadora, máquina para redondear esquinas, colocadora de tapas, dobladora, máquina para redondear lomos, otra para hacer cajos, cizalla, prensa doble automática y una encoladora.

**Gráfico 2. Organigrama de los Talleres Gráficos, 1962.**<sup>48</sup>



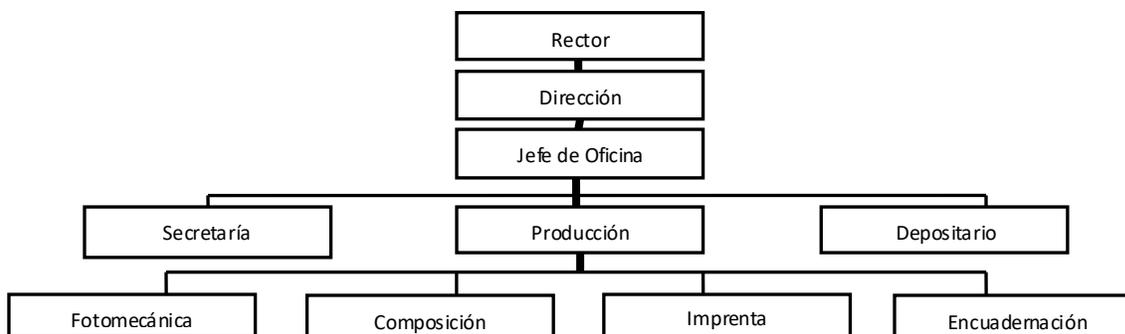
Entre 1958 y 1960, la imprenta sufre dos cambios importantes. El 1958 se crea el taller de fotograbado, unidad que disponía de una cámara reproductora de negativos con la cual se podían conseguir, por medio de la fotografía, láminas grabadas para ser posteriormente impresas. En 1960, la imprenta deja de ser un departamento de publicaciones de la dirección de cultura cuando el 5 de agosto de ese año, el consejo universitario la transformó en un organismo directamente controlado por los servicios centrales y bajo la supervisión del rectorado<sup>49</sup>, tal como se muestra en el gráfico 2. Para el año 1963 el organigrama muestra al departamento de fotograbado trabajando conjuntamente con el equipo multilit (gráfico 3). La combinación del multilit con el fotograbado fue un hecho importante y novedoso porque por primera vez la imprenta imprimía a través del procedimiento litográfico, arrojando buenos resultados por el número de trabajos realizados a muy bajo costo.

**Gráfico 3. Organigrama de los Talleres Gráficos, 1963.**<sup>50</sup>



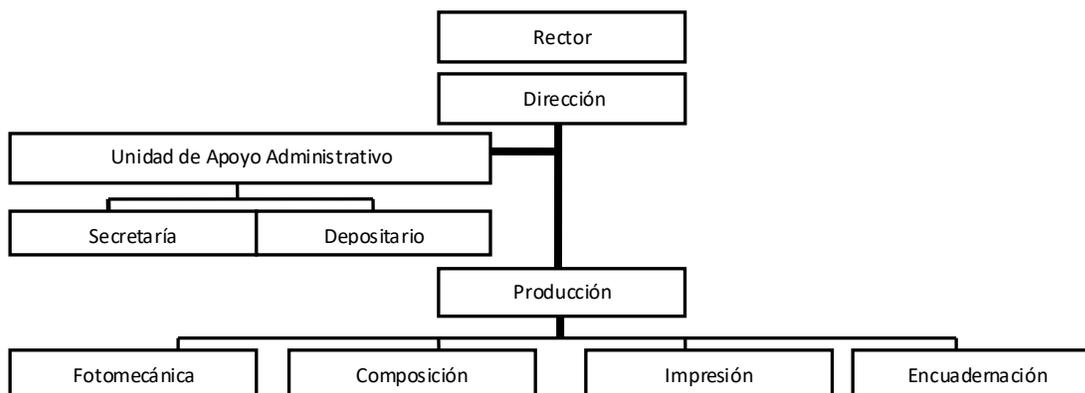
El Informe de 1965 decía cómo en ese año “el departamento multilit ha mostrado su eficiencia realizando una buena cantidad de trabajos a bajo costo y de excelente calidad, coadyuvado por fotograbado con el uso de fotolitos hábiles para todo tipo de producción menor (...) la multilit debe ser aprovechada (...) para tipos de ediciones que no necesariamente se han de imprimir por el proceso tipográfico”<sup>51</sup>.

**Gráfico 4. Organigrama de los Talleres Gráficos, 1978.**<sup>52</sup>



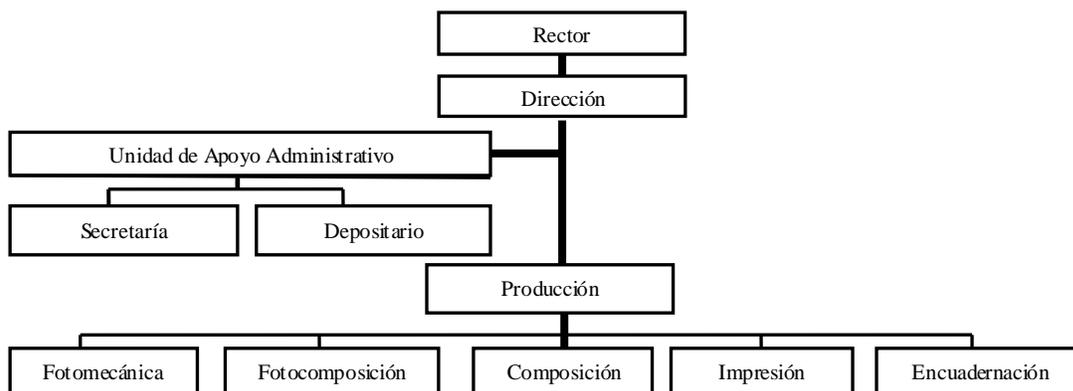
La sucesiva revisión del organigrama de la imprenta sigue mostrando su evolución técnica al incorporarse la fotomecánica y la composición. Antes de 1978 ya existían como departamentos integrados y con funciones propias. Crear el departamento de fotomecánica fue importante porque la imprenta dispuso así de un medio para imprimir topográficamente con clisés obtenidos mediante la fotografía; En la actualidad la imprenta sigue disponiendo de este servicio a través de una cámara reproductora de negativos utilizada para copiar fotos, gráficos y tramados, convertidos luego en clisés en forma de planchas de zinc para producir fotografías y dibujos. Por su parte, el de composición proporcionaba la técnica de armar textos, componerlos y fotografiarlos y luego extraer de allí originales de alta calidad e imprimirlos (ver gráfico 4). El organigrama de 1978 no sufre cambios importantes en el área de de producción pero si en la parte gerencial al crearse en 1979 la Unidad de Apoyo Administrativo, integrada por los departamentos de secretaría y depósito. La creación de esta unidad fue importante porque por primera vez la imprenta tiene un grupo de especialistas en la parte administrativa, cuya función principal era apoyar el trabajo de la dirección y ocuparse de todo lo relacionado con secretaría, contabilidad, correspondencia, archivo y depósito de materiales. El gráfico 5 muestra la estructura organizacional en 1979.

Gráfico 5. Organigrama de los Talleres Gráficos, 1979<sup>53</sup>



Otro cambio importante fue la creación del departamento de fotocomposición en 1985, tal como lo muestra el gráfico 6. Debido a la creación de este departamento y el producto que de allí se obtenía, la imprenta podía elaborar directamente clisés fotográficos, capaces de reproducir un original sobre película, para efectuar posteriormente el montaje en offset.

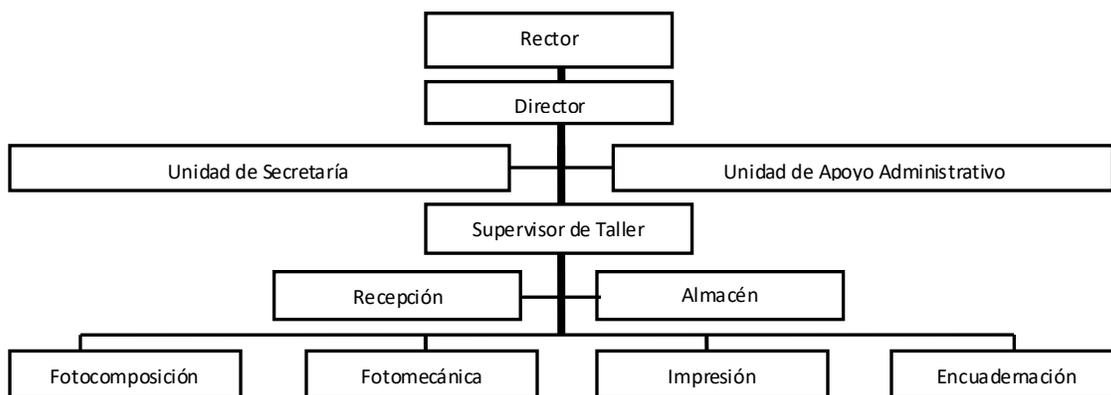
Gráfico 6. Organigrama de los Talleres Gráficos, 1985<sup>54</sup>



Posterior al organigrama de 1985 aparecen modificaciones importantes en la estructura del mismo que se manifiesta en la organización de 1990, al ser creada la Unidad de Secretaría separada de la Unidad de Apoyo Administrativo; igualmente el departamento de Supervisión del Taller, Recepción y Almacén.

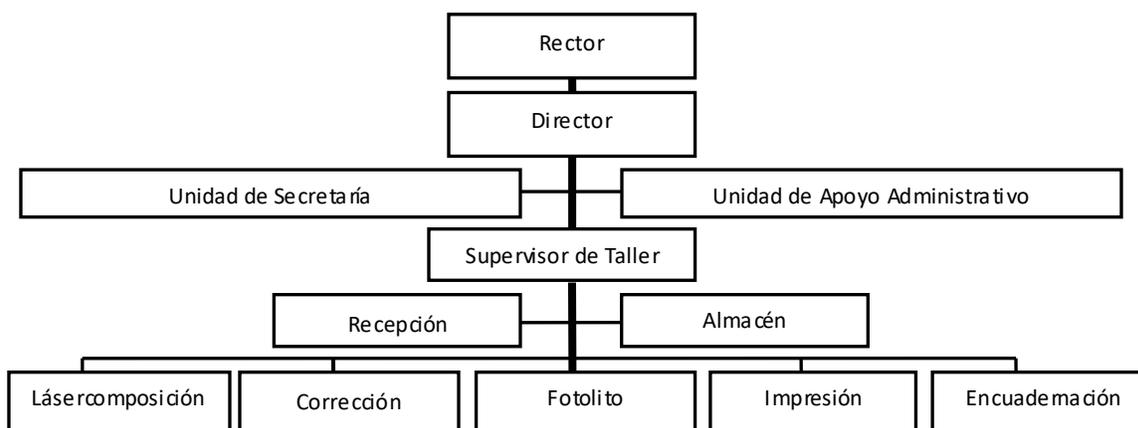
En lo relacionado con la producción, desaparece del organigrama el departamento de composición y se mantienen fotocomposición, fotomecánica, impresión y encuadernación, tal como lo muestra el gráfico 7. La composición desaparece de la estructura organizativa, pero se mantuvo como actividad de trabajo en los talleres.

Gráfico 7. Organigrama de los Talleres Gráficos, 1990<sup>55</sup>



En 1992 nuevamente es modificado el organigrama al crearse el departamento de fotolito. En este mismo organigrama también es un hecho novedoso el departamento de composición láser, cuya creación refleja la preocupación que siempre ha existido en la imprenta por actualizar los equipos y mantenerse muy cerca de la vanguardia tecnológica en el área de la producción impresa y editorial (ver gráfico 8).

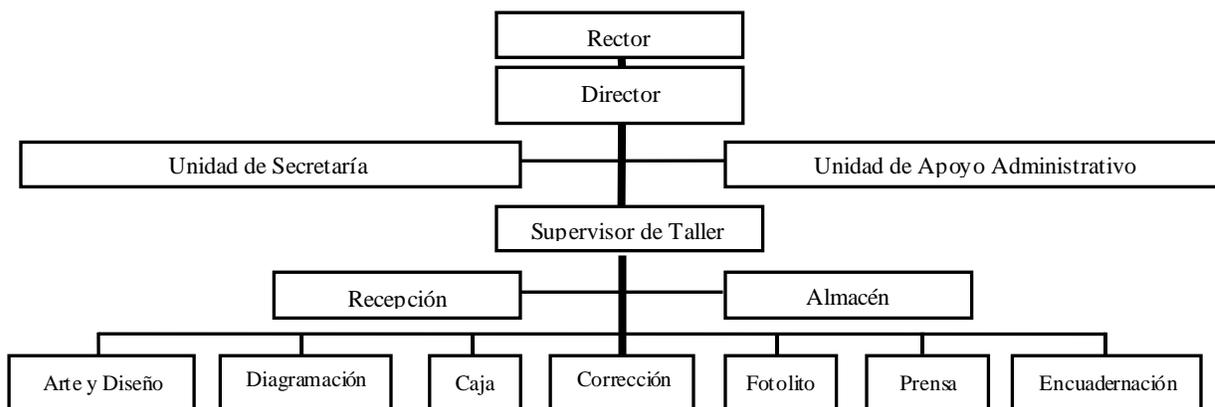
Gráfico 8. Organigrama de los Talleres Gráficos, 1992<sup>56</sup>



Este fue el primer equipo de composición digital adquirido por los talleres; su función principal es la de someter los textos a un proceso de revisión total para hacerle arreglos y obtener un producto de altísima calidad. El resultado de este proceso puede ser visto en la

pantalla de un computador, antes de ser materialmente impreso en offset. Otro departamento creado en 1992 fue el de corrección. Esta sección se ocupa de revisar y corregir todos los textos producidos en los talleres, antes de la reproducción final. En la actualidad, el organigrama de la imprenta es como lo muestra el gráfico 9. Desde hace algún tiempo fue creada la supervisión de publicaciones que se ocupa de coordinar todo lo concerniente a las solicitudes de los clientes, remitir los datos a la unidad de apoyo administrativo para calcular costos, acordarse con el Supervisor de talleres para realizar el trabajo de área y proceder con la impresión final. Esta supervisión trabaja coordinadamente con el supervisor técnico, quien se ocupa de recibir las solicitudes, distribuirlas entre los diversos departamentos y prestar atención a la calidad del producto final.

**Gráfico 9. Organigrama de los Talleres Gráficos, 2004**



También el organigrama muestra la existencia de los departamentos de arte y diseño, diagramación, caja y corrección. De estos cuatro, arte y diseño es el más novedoso, pues fue creado en 1996. Los otros tres existen como actividades desde 1955, solo que ahora, por razones organizativas, han sido transformados en unidades departamentales. Arte y diseño se compone de un equipo de diseñadores gráficos que se encargan de diagramar toda la producción material de los talleres, hacer diseños en portadas y logos, así como retocar imágenes, escanear fotografías y elaborar negativos. Por su parte, el departamento de corrección se ocupa de revisar la ortografía y redacción de todos los textos antes de su impresión final.

### **Ingresos propios**

La reforma organizativa constante de una empresa moderna tiene varios objetivos, dos de los cuales serían la creación de un mejor ambiente de trabajo y elevar la productividad. Estos dos factores, unidos a la creación de mejores condiciones para el trabajador, son imprescindibles para una empresa que históricamente se ha planteado como uno de sus objetivos, el de intensificar la apertura comercial, cubriendo más extensamente el mercado. Sin duda que esta ha sido una de las características de la imprenta como empresa universitaria. En este empeño, sus directores se han propuesto convertirla en unidad productiva al servicio de la universidad y de particulares, dispuestos a utilizar un servicio y pagar por el mismo. Esta dinámica le ha permitido a

los talleres transformarse en uno de los pocos organismos universitarios con capacidad relativa de autofinanciarse, una vieja aspiración universitaria.

La historia de los Talleres revela que varias gestiones han tratado de alcanzar este objetivo con diversos resultados. Sin embargo, una de las más exitosas en este sentido ha sido la de Valentín Krupij, 1984-1994. Esto ha sido así, no tanto por la magnitud de los ingresos, sino por el establecimiento de una política que se ha mantenido en el tiempo con tendencias a dar resultados a mediano y largo plazo. El objetivo de esta política era intensificar la apertura comercial y crear condiciones para ocupar un mayor espacio en el mercado editorial, local y regional. Para lograrlo fue necesario plantearse lo siguiente: 1) crear un marco legal favorable; 2) modernizar y adaptar tecnológicamente la Imprenta; y 3) disponer de medios financieros de bajo costo.

*Creación de un marco legal favorable.* En 1985 el consejo universitario aprobó un Reglamento de Obvenciones que regulaba la participación de los profesores y la universidad en la obtención de ingresos propios. Esta ganancia se obtenía por colocar al servicio de empresas particulares, conocimientos y recursos propiedad de los docentes y la universidad. De esta manera, el personal, equipos, maquinarias y laboratorios de la ULA, quedaban a la disposición de los profesores para satisfacer la demanda en áreas técnicas y científicas. El Reglamento resaltaba la importancia de estos proyectos, no solo por la renta proporcionada, sino también porque se correspondían con actividades de cultura y extensión, lo cual enriquecía la docencia y la investigación, así como revalorizaba la proyección universitaria en la comunidad<sup>57</sup>.

En este último punto se apoyó la dirección de los talleres para promover la creación de un marco legal favorable que le diera soporte jurídico a una política de generación de ingresos propios. El proceso comenzó cuando a mediados de 1985, la dirección de la imprenta solicita una consulta al Consejo Jurídico Asesor para determinar si era posible, dentro del marco legal del Reglamento de Obvenciones, que los talleres pudiesen realizar en horario extra, trabajos para empresas públicas y particulares, basándose en que éstas eran actividades de cultura y extensión, tal como lo registraba el artículo 3 del Reglamento. La decisión del Consejo fue ampliamente favorable, solo se acotó que estas actividades debían hacerse en horario extra, días feriados y vacaciones, sin perjudicar el servicio impreso a la universidad. Una vez aplicada la nueva modalidad, aumentó de manera ostensible la producción y el nivel de los ingresos propios<sup>58</sup>.

Este primer Reglamento tuvo sus primeras modificaciones cuando algunos sindicatos interpretaron el pago de la jornada extra como factible de ser incorporada a las prestaciones sociales del trabajador, para lo cual se hizo una consulta al Consejo que fue denegada. Sin embargo, a partir de este evento, se abandonó la política de las horas extras para admitir una nueva: los contratos de cuentas de participación, cuya vigencia se mantuvo durante las administraciones de Admonio Sosa e Irma Guillén, 1994-2000. Los contratos consistían en utilidades económicas otorgadas al trabajador, a través de bonos y otros beneficios por concepto de acuerdos especiales de producción, los cuales se pagaban con ingresos provenientes de los trabajos.

No se pagaba la hora extra, sino que se otorgaba un beneficio económico ganado por el trabajador por participar en un acuerdo de producción, en el cual, la Universidad aportaba infraestructura, equipo, maquinaria y materias primas; mientras que el trabajador proporcionaba intelecto y obra de mano. El otorgamiento del beneficio era acordado porcentualmente sobre la base de ganancias o pérdidas, sin repercusión en las prestaciones. Los contratos dejaron de aplicarse durante la gestión de Luis Márquez<sup>59</sup>.

*Modernización y adaptación tecnológica de los Talleres.* Simultáneo al logro de un marco legal favorable marchaba la política tendiente a lograr una adaptación tecnológica del equipo y maquinaria de los talleres. En febrero de 1987, el director Valentín Krupij, expresa públicamente que el 90 por ciento de la maquinaria se hallaba en condiciones de obsolescencia<sup>60</sup>, lo cual reducía la oferta del servicio, disminuía cualitativamente la presentación y aumentaba los tiempos para cumplir con el encargo y entregárselo al cliente. Por esta causa, al compararla con otras editoriales de la región, la imprenta universitaria resultó ser menos productiva, siendo necesario entonces dotarla adecuadamente y agregarle tiempo extra a la jornada de trabajo para convertirla en una empresa de mayor competitividad.

La política de renovar el equipo de la imprenta adquirió fuerza cuando al finalizar la década 80 algunos trabajadores linotipistas fueron víctimas de contaminación plúmbica, por el efecto de su contacto diario con las planchas de plomo, uno de los fundamentos técnicos de la linotipia.<sup>61</sup> Esto movilizó la preocupación de las autoridades universitarias quienes a partir de 1990, inician el proceso para sustituir el sistema de linotipos por el de offset, acelerándose la iniciativa de realizar adaptaciones tecnológicas en los talleres.

La dotación comenzó gradualmente con la adquisición de nuevos equipos durante la última rectoría de Pedro Rincón Gutiérrez, pero alcanza una significación importante con la gestión rectoral de Néstor López cuando en 1990 se toma la decisión de adquirir el equipo registrado en el cuadro 5. El equipo más importante adquirido por la Imprenta en este lote, sin duda fue la prensa rotativa offset a dos colores. Con este equipo la imprenta se ubicó en una posición de vanguardia porque la offset Sakurai era y sigue siendo un equipo de alta tecnología en impresos, por ser productora de grandes volúmenes de alta calidad y de bajo costo.

---

**Cuadro 5. Adquisición de equipo y maquinaria para los Talleres Gráficos, 1990.**

---

Guillotina marca Polar, modelo 76 EM con Microcomputador  
Cámara Horizontal Nuarc, modelo SSTE-2024SB  
Máquina Realzadora de Impresos  
Máquina grapadora de tres cabezales  
Máquina procesadora de planchas  
Máquina estampadora, marca Kwiprint, modelo 86  
Máquina Perforadora, marca OMS, modelo Marimer 2 Art. 0210  
Prensas para Encuadernar y Encolar modelo Paddy Wawod Press  
Taladro para papel marca Spinnit, modelo EBMI  
Prensa Rotativa Offset, bicolor, marca Sakurai, modelo Oliver, 252 M,  
Pliego máximo/mínimo 520 x 360 / 270 x 210 mm.

---

Es bien importante señalar que el proceso administrativo para adquirir esta máquina culminó el 19 de julio de 1990 cuando se reunió el Comité de Licitación de la ULA, integrado en aquella época por el director de servicios generales, Lic. Marcos Rivas; el doctor José Paredes de Contraloría Interna; Valentín Krupij y Gladis Torres, director y administradora de los talleres, respectivamente. Al respecto, fueron consideradas dos ofertas: una de Grafotec, S.A., y la otra de Roberto Delfino Compañía y Sucesores<sup>62</sup>. Comparativamente se analizaron las cotizaciones respectivas, determinándose que la de Roberto Delfino era la más conveniente para los talleres, otorgándosele en consecuencia, la Buena Pro y tasándose la adquisición por la cantidad de 5.950.000 bolívares<sup>63</sup>.

La política de solicitar equipos ante las autoridades de la ULA continuó durante la gestión de Valentín Krupij, unas veces con éxito y otras no con tanto. El 26 de febrero de 1992 fueron solicitadas dos máquinas ½ pliego Offset, una máquina pliego completo Offset dos colores, una máquina Offset GTO y una ampliación del equipo de Fotocomposición Láser. Todo esto por un valor aproximado de 50 millones de bolívares. Las tres máquinas Offset solicitadas no fueron satisfechas, pero si la ampliación del equipo de Fotocomposición Láser, tal como lo registra el cuadro 6.

#### **Cuadro 6. Ampliación del equipo Fotocomposición Láser de los TGU, 1992**

---

Computador marca DTK, modelo PEER
Impresora marca Epson FX 1050
Monitor color Yundai
Teclado BTC
Procesadora de películas marca Eskofot, modelo 1066
Sistema Operativo para Macintosh y Software
Cuatro Copy-Write
Máquina dobladora de papel marca Baumfolder, modelo 714
Regulador de voltaje
Escritorio, sillas secretariales y aparatos de aire acondicionado

---

En 1993 se adquirieron con ingresos propios, algunos equipos entre los cuales se destaca un vehículo de carga Pick-Up con cabina (camioneta), una máquina plastificadora, un equipo completo de computación y cuatro reguladores de voltaje. En 1995, siendo director Aumonio Sosa Vielma, fue adquirida una impresora Láser 4MB tabloide para Macintosh II, un Disco Duro de alta densidad para Macintosh II SI y dos equipos completos de computación 486/100 DX4<sup>64</sup>. En 1996, bajo la gestión de la profesora Irma Guillén, se hizo una importante adquisición pagada con ingresos propios y que se muestra en el cuadro 7:

#### **Cuadro 7. Adquisiciones generales de los Talleres Gráficos (en bolívares).**

---

Equipo	Precio
Equipo de Pre-Prensa electrónico	12.187.300
Digitalizador de imágenes con Programa de aplicación	4.738.750
Equipo para conexión de red	93.444
Computador Macintosh Power PC 9500, 150/32, 2 GB	2.932.000
Dimn de 32 MB para Power Macintosh 7200	205.000
Embaladora de desechos de papel	240.000

---

*Disponibilidad de recursos financieros.* Obviamente, mantener con éxito una política de dotación y reposición de equipos de elevado costo, requiere disponer de recursos financieros a muy bajo costo para los talleres. Esa fuente de financiamiento tuvo el siguiente origen institucional:

- 1] La Partida 50 del Presupuesto universitario, relacionada con la “Adquisición de maquinaria, equipo e inmuebles”, mediante la cual se le asignasen recursos financieros a los Talleres para adquirir parte de los equipos.
- 2] Solicitud de crédito ante el Consejo de Fomento de la ULA, el cual, según estimaciones hechas, podría ser pagado en un breve lapso con dinero generado por los ingresos propios de la Imprenta.
- 3] Adquirir parte del dinero para pagar la maquinaria con ingresos obtenidos por la venta de equipos desincorporados, los cuales para la fecha (26/2/92), ya tenían algunas solicitudes de compra<sup>65</sup>.

Estas tres posibilidades fueron explotadas por los Talleres, gracias a lo cual pudo reunirse el dinero suficiente para adquirir los equipos necesarios y pagarlos a plazos convenidos. Así, por ejemplo, la Prensa Rotativa Offset Sakurai fue adquirida a través de financiación hecha por el Consejo de Fomento por una solicitud realizada a nombre del rector de la ULA, Néstor López, el 20 de octubre de 1989, equivalente a 6 millones de bolívares. Se convinieron con la empresa las siguientes condiciones de pago: 40 por ciento con la orden de compra, 30 con el despacho de la máquina desde Japón y 30 un mes después de la instalación y puesta en marcha de la misma<sup>66</sup>. Esta política de financiamiento sigue aplicándose en la actualidad.

### **Los talleres gráficos en la actualidad**

A partir del año 2000, la dirección de los talleres es ocupada por el Licenciado Luis Edgardo Márquez. Una de las primeras actividades que se propuso el nuevo director fue el de diagnosticar la situación de la imprenta. De esta evaluación surgieron algunos resultados en aspectos relacionados con la administración, infraestructura, organización, maquinaria y producción de los Talleres.

*Administración.* Aquí se observó la existencia de un mercado en crecimiento que no podía ser completamente explotado, debido a que la universidad absorbía gran parte del servicio, disminuyendo la capacidad de oferta hacia el mercado extrauniversitario. Sin embargo, a pesar de esta limitación, la actividad de los Talleres seguía siendo bastante rentable.

*Infraestructura.* En el área de infraestructura existían los siguientes problemas: parte del techo se hallaba deteriorado, era necesario redistribuir las áreas para optimizar el espacio físico, asignar un local apropiado para crear un archivo y resolver algunos inconvenientes con el suministro de agua potable, sobrecargas eléctricas, aire acondicionado para el departamento de arte y creación de una red telemática.

*Organización.* En este aspecto era necesario adecuar la estructura organizativa para automatizar el control de flujo y las órdenes de producción, eliminándose así el carácter manual de este proceso. Igualmente era necesario ampliar la red de proveedores y desarrollar una imagen “coherente y sólida” de los talleres, con la cual se identificara el personal y desarrollara un espíritu de pertenencia.

*Maquinaria.* El equipo y maquinaria se hallaba en buen estado, con excepción de la Dobladora de Pliegos Stall en el departamento de encuadernación. De manera especial, el departamento de arte tenía equipos de alta tecnología, adecuados para la industria gráfica; no obstante, era necesario hacer nuevas adquisiciones para mantener y mejorar la calidad y el ritmo de productividad. La reposición de nuevos equipos significaba promover el desarrollo de planes y programas de capacitación.

*Producción.* En el momento de hacer el diagnóstico, la capacidad instalada de los talleres era excelente para tener una elevada productividad, solo que el horario de un solo turno establecía limitaciones importantes, factibles de superar.

Una vez hecho el diagnóstico, el nuevo director se estableció el objetivo de mejorar el posicionamiento de la Imprenta, dentro del muy competido mercado de la industria gráfica, valorando los cambios a los cuales se ve sometido permanentemente, por el movimiento dinámico de las fuerzas tecnológicas que operan en su interior. Por la influencia de este factor competitivo, los talleres gráficos, aún siendo dependencia universitaria, son definidos “como una empresa de servicios de impresión”, abierta a la clientela universitaria, de donde proviene casi el 80 por ciento de la demanda, pero disponible también para satisfacer el consumo de clientes no ligados a la universidad.

Para operar con este tipo de identificación era necesario un estilo de dirección para que los talleres operaran como industria competitiva, sobre la base de aportar calidad y nuevos servicios. Se hizo necesario entonces desarrollar un plan estratégico para mejorar la producción, elevar la competitividad y alcanzar los objetivos propuestos en el plan. Todo esto con el fin último de procurar mejor calidad y rentabilidad.

Naturalmente, el desarrollo de un plan de esta envergadura, implica establecer metas y objetivos para mejorar la imagen y la identidad de los talleres, adquirir nueva tecnología, formar y capacitar el personal, reestructurar la organización interna, mejorar la infraestructura física y fortalecer el mantenimiento general. Los Informes de gestión correspondientes al período 2000-2004, muestran al respecto logros en todos los campos mencionados, en el orden siguiente:

- ◆ Desarrollo de un plan para mejorar la imagen de los Talleres Gráficos.
- ◆ Adquisición de nuevos equipos digitales: computadoras, scanner, impresora, así como programas y licencias actualizadas de Microsoft Windows.
- ◆ Promoción y desarrollo de programas de formación y capacitación, reconocimientos y ascensos en el personal.
- ◆ Corrección de fallas para establecer una organización más versátil de los Departamentos.
- ◆ Unificación de los Departamentos de Arte y Composición Láser para formar el Departamento de Arte y Diseño.
- ◆ Establecimiento de una red interna y automatización del control de flujo.
- ◆ Mejoría de la infraestructura física: techo, electricidad, suministro de agua, línea telefónica y aire acondicionado.
- ◆ Mantenimiento eficaz a los equipos y maquinarias en general: Dobladora, máquinas de impresión Kohr y Sakurai, computadoras e insoladora de negativos.
- ◆ Relaciones y contactos con nuevos proveedores en Mérida, Venezuela y el extranjero.
- ◆ Firma de un Convenio para establecer programas de pasantías con la Escuela de Artes Visuales y Diseño Gráfico de la Facultad de Arquitectura y Arte de la ULA.
- ◆ Participación en eventos nacionales e internacionales.

El desarrollo de este plan no solo aportó logros materiales como los señalados sino también de carácter cualitativo. El 26 de junio de 2004, los talleres gráficos fueron premiados en el Concurso al mejor libro impreso en Mérida, en el marco de la Séptima Feria Internacional del libro universitario (19 al 27 de junio).<sup>67</sup> La evaluación recayó por unanimidad en el libro titulado *El Colegio San Francisco Javier en la Mérida colonial*, obra de ocho tomos realizada por los autores Edda Samudio, José del Rey Fajardo y Manuel Briceño Jáuregui. Fueron considerados aspectos como diagramación interna, carátula, impresión y encuadernación.

*Diagramación interna.* Fueron evaluados los requisitos de ley: ISBN, Depósito Legal, Copyright y Colofón; créditos de los profesionales, criterios ortotipográficos, marcas de agua, márgenes y tipo de papel.

*Carátula.* Aquí se evaluó el signado como elemento que facilita la apertura del libro, la manipulación y el recorrido a través de sus páginas; también la calidad impresa de los grabados y el empleo de un tipo especial de cartulina que al combinarse con tintas especiales, “refuerzan el concepto clásico que pretende transmitir el diseño”.

*Impresión.* La impresión fue evaluada como de excelente calidad: medios tonos y separación de imágenes en líneas y colores.

*Encuadernación.* El jurado determinó que la obra es de una excelente encuadernación rústica, lomo cuadrado y uso correcto de la técnica de encolado; doblado y refilado preciso sin desequilibrios ni deterioro alguno.

Sin embargo, la imprenta universitaria, aún siendo una empresa laureada y rentable, todavía necesita experiencia para operar bajo criterios de calidad total. Al respecto, uno de los retos en el futuro inmediato es formar a todo su personal para que opere conforme a los siguientes parámetros<sup>68</sup>:

- 1) La alta calidad del producto final debe ser el factor básico por el cual se llegue a la rentabilidad.
- 2) Mantener criterios flexibles de calidad que progresen con la aparición de nuevas tecnologías, lo cual implica mantenerse abierto a los cambios: no estancarse en viejos criterios por muy buenos que hayan sido en el pasado, ni dejarse confundir con las innovaciones.
- 3) Supervisar las actividades y mantener un control sobre el orden de los compromisos: entregas a tiempo, densidad en los colores, uniformidad de la tinta, papel adecuado, organización interna para producir, etc.
- 4) Cada fase del proceso productivo influye de manera determinante en la calidad del producto final. Ningún Departamento es más importante que el otro y ningún arte es prioritario sobre los demás.
- 5) La calidad del impreso debe determinarse a partir del juicio de un equipo, no del Director exclusivamente o de los Supervisores.
- 6) Con algunas excepciones, cada trabajo impreso es particular, especialísimo; por lo tanto, es necesario desechar los métodos fijos y estandarizados.
- 7) La empresa debe tener empleados altamente capacitados y con habilidades personales; es una seria limitación para el Taller depender de la capacidad de uno o dos.

8) Deben formarse empleados con mentalidad participativa y opinión propia, no siempre coincidente con los criterios del Director o del Supervisor Departamental. Cualquier opinión es válida y digna de tomarse en cuenta si responde a criterios de calidad y le produce beneficios a la empresa.

9) La empresa debe manejar criterios para establecer políticas de reciprocidad, a través de las cuales se premie el aporte de sus mejores empleados.

10) El cliente debe ser incorporado al proceso de pre-elaboración técnica del impreso. Con él es necesario recorrer cada uno de los Departamentos para que adquiriera la máxima convicción de calidad y aporte ideas que enriquezcan el acervo de la empresa y la experiencia del empleado.

11) Debe existir una comunicación muy fluida entre los Departamentos. Los criterios particulares de calidad deben enlazarse para formar un concepto global y producir el arte final.

## **Epílogo**

La creación y mantenimiento de los talleres gráficos de la ULA fue el resultado de un ejercicio de perseverancia, impulsado y motivado por el afán de buscar y conquistar un mayor reconocimiento para la universidad de Los Andes. Esta era una idea que movía la preocupación de todos, pues tanto profesores como autoridades, querían ser miembros de una institución de prestigio. Por esta y otras razones, se preocupaban, por ejemplo, por tener un mejor edificio que fuera compatible con la raigambre de una institución más que centenaria, mejorar el recurso docente, contratar profesores extranjeros, crear institutos, y, naturalmente, tener una imprenta propia. Como expresión de esta última necesidad, el rector exponía el 2 de octubre de 1937, que se necesitaba un equipo editorial para tener “un amplio contacto con el mundo de las ideas y de la investigación”, romper la rutina y dar paso “a todas las corrientes espirituales que pugnan por abrirse camino”.

Esta era una de las ideas que más inquietaba el espíritu de las autoridades, desde un día de 1931 en que la universidad se desprendió de la vieja imprenta donada por Cipriano Castro en 1904. Mucho se insistió en la década de los años treinta para que el gobierno dotara a la institución de un equipo editorial, sin embargo, todas las diligencias fracasaron al respecto.

Entre 1940 y 1950, la universidad se mantuvo a la espera de una mejor oportunidad, la cual llegó en los primeros años del cincuenta, cuando coincidió una situación de bonanza fiscal, con el establecimiento de autoridades imbuidas del mismo espíritu que caracterizó a los rectores Gonzalo Bernal, M.A. Pulido Méndez y otros, quienes entre 1930 y 1940, hicieron todo lo posible para obtener del gobierno el equipo necesario.

Con la llegada de Joaquín Mármol Luzardo al rectorado (1953), se reanuda el ejercicio de perseverancia, la universidad revitaliza su impulso y un nuevo aliento la motiva. La lucha por el prestigio continúa en otra fase: se acelera el proyecto de una nueva edificación central, se amplían los recursos para becar profesores y contratar a otros en el extranjero, se crean nuevos organismos e institutos, y, naturalmente, la imprenta deja de ser un sueño para convertirse en una realidad. Con este logro, la universidad amplió el espectro de su reconocimiento nacional e internacional.

No obstante, sin dejarse confundir por las épocas o las personalidades, todos estos logros se inscriben dentro de lo que ha sido una constante histórica, incluso, antes de que el seminario se convirtiera en universidad, cual es, el enriquecimiento del patrimonio intelectual y material de la Institución: docentes, currículo, institutos, edificaciones y terrenos. Todo esto, en parte, facilitó el establecimiento de la imprenta porque la ULA disponía de infraestructura suficiente y de recursos humanos gerenciales, más no técnicos. De ahí que no fue fácil conseguir maestros en artes gráficas con la clase de Giuseppe Scattolin, Luis Casanova Villegas, Dtelev Pflanz y Manuel César Baena, quienes no solo contribuyeron con su esfuerzo a levantar y mantener los talleres, sino que ayudaron a formar el personal con la calidad técnica y profesional de hombres como Omar Calderón, Eugenio Krupij, Ramón Alfonso Pabón, José Angel Molina Pereira, Francisco Javier Marcano, Ponciano Alarcón, Graciela Castillo, Elda R. de Angulo, Ana Isabel Briceño y tantos otros.

Dentro del balance de las dificultades, sin duda, debe incluirse el problema de mantener una empresa de servicios que al principio y durante muchos años no generaba ingresos propios suficientes, pero sí consumía una parte del presupuesto universitario en pago de salarios, reparaciones, mantenimiento y adquisiciones; todo lo cual tenía justificación, no solo por la cantidad de empleos que generaba, sino también por el aporte en la difusión del pensamiento creativo y las investigaciones realizadas en la ULA, que en aquel tiempo eran escasas, pero que fueron creciendo sucesivamente.

Otro factor importante en el balance histórico de los talleres gráficos, ha sido la forma de responder al interminable desafío tecnológico dentro de un ambiente administrativo muy lento para conseguir recursos financieros, pero al mismo tiempo, muy exigente para demandar impresos en mayor cantidad y de mejor calidad. Inicialmente, este problema fue sobrellevado manteniendo un buen ritmo cualitativo, pero respondiendo a las demandas de cantidad con horas extras a la jornada de trabajo. Posteriormente, esta respuesta se hizo insuficiente porque cambió el carácter de la demanda, debido al efecto producido por la digitalización de los procesos y el peso relevante de la imagen y los colores en el arte de vender, convencer, seducir y conmover a un público cualitativamente más exigente y cada día más numeroso. Esto solo podía tener una respuesta: adquirir equipos de alta tecnología y desechar los obsoletos.

Sin embargo, la historia de los negocios empresariales enseña que para ser protagonistas, requiere comportarse como un conquistador compulsivo; una empresa que aspire a mantener buenos saldos contables siempre tendrá que pensar en la conquista de nuevos mercados, es decir, siempre tendrá que vender más. No obstante, ampliar una red de ventas no es factible solo con disponer de equipos de alta tecnología, generar productos de alta calidad y tener un prestigio bien ganado; todo eso es bien importante pero es insuficiente. Es necesario también salir a la conquista de esos mercados con una estrategia de ventas planificada por un grupo de expertos al frente de un departamento comercial especializado.

Ahora, vender más para ganar más y aumentar el saldo de los ingresos propios, sería muy positivo, sin embargo, no debería convertirse en el único fin de una empresa universitaria que tiene como Razón Social una Misión y una Visión de sus negocios, sobre todo, un compromiso social y humanista con sus trabajadores, la universidad, Mérida y el país, factores le han dado todo a los talleres, y en contraprestación sería muy justo pagarles con reciprocidad.

Visto así y muy lejos de cualquier delirio populista, llegó el tiempo en el cual su misma historia le exige a los talleres gráficos, mayor compromiso con la gente. Esto es posible y tiene expresión material si la Imprenta, sin riesgo de perder dinero, dispone en favor de las personas parte de los productos que conforman su especialidad. Por consiguiente, sería muy auspicioso producir ediciones a muy bajo costo de libros especializados para estudiantes universitarios; lo mismo que textos didácticos y lecturas recreativas para jóvenes y lectores de bajos ingresos. También sería importante diseñar un plan especialmente dirigido a los escritores de Mérida y otros lugares del país, para que luego de un examen riguroso, tengan la oportunidad de publicar sus obras, y presentarse así ante la crítica y el público lector. Solo así es posible que la Imprenta, como dijo Burelli, “pueda cumplir su vasta misión civilizadora”.

## Notas bibliográficas y documentales

<sup>1</sup> Uno de los pocos saqueos habidos en la ciudad de Mérida fue el de la empresa representante de la Ford Motors Company, ubicada para aquel tiempo en la calle 22, entre Lora e Independencia. Esta empresa era administrada por un señor de apellido Echeverría, quien fue acusado de “esbirro” y miembro de la temible Seguridad Nacional. El saqueo comenzó en la madrugada del 23 de enero y se prolongó hasta más allá del amanecer.

<sup>2</sup> AHULA. Archivo 1. Módulo 5. Carpeta 14. Rectorado. Dirección de Cultura y Servicios Centrales, 1959. *Comunicación del Rector al Director del Departamento de Extensión Cultural; Mérida, 8 de agosto de 1958.*

<sup>3</sup> *Informe del Rector para Memoria y Cuenta del año 1962*; en: Memoria y Cuenta de la Universidad de Los Andes, año 1962, Primera y Segunda Parte. De este libro existe una edición más reciente: Cristian Anton Goering: *Venezuela el más bello país del trópico*, [Vom tropischen tieflande zum ewigen schnee] Playco Editores, Caracas, 1993.

<sup>4</sup> El Universal, 13 de junio de 1962.

<sup>5</sup> Memoria y Cuenta..., 1962.

<sup>6</sup> Memoria y Cuenta de la Universidad de Los Andes, año 1967, Primera Parte, Mérida, Venezuela.

<sup>7</sup> Miroslav Marcovich: *La Davidiada*, Talleres Gráficos Universitarios, ULA, 1967. El colofón de este libro tiene la siguiente nota: “La presente edición de «La Davidiada» de Marco Marulo, consta de 1200 ejemplares, de los cuales diez numerados del 1 al 10 y autografiados por el doctor M. Marcovich. El ejemplar N° 1 fue dedicado a Su Santidad Pío XII y el ejemplar N° 2 al señor General de División Marcos Pérez Jiménez, Presidente constitucional de la República”.

<sup>8</sup> Ver *Carta del Rector Pedro Rincón Gutiérrez al Jefe encargado y personal de los Talleres Gráficos Universitarios*; en: Mérida Gráfica, N° 5, mayo 1963.

<sup>9</sup> *Informe del Rector...*, 1962.

<sup>10</sup> *Informe anual de los Talleres Gráficos Universitarios 1965*; en: Memoria y Cuenta de la Universidad de Los Andes 1965, Cuarta Parte, Mérida, Venezuela.

<sup>11</sup> *Ibidem*

<sup>12</sup> *Informe Anual de los Talleres Gráficos Universitarios 1966*; en: Memoria y Cuenta de la Universidad de Los Andes 1966, Primera Parte, Mérida, Venezuela.

<sup>13</sup> *Ibidem*

<sup>14</sup> *Ibidem*

<sup>15</sup> Universidad de Los Andes. *Relación de Cargos 1967*. Anexo I, Mérida, Venezuela.

<sup>16</sup> *Informe anual de los Talleres...*, 1966.

<sup>17</sup> *Ibidem*

<sup>18</sup> *Informe de los Talleres...*, 1967.

<sup>19</sup> *Informe anual de los Talleres...*, 1965.

<sup>20</sup> Luis Ramírez, *Entrevista*, versión magnetofónica, Mérida 20 de mayo de 2004.

<sup>21</sup> *Ibidem*

<sup>22</sup> *Informe de los Talleres...*, 1967; también los *Informe de 1965 y 1966*.

<sup>23</sup> ATGU. Rectorado. Correspondencia enviada, 1992; *Comunicación de Giuseppe Scattolin al Rector Pedro Rincón Gutiérrez; Mérida, 5 de octubre de 1979*. Con respecto a esta mudanza, el Secretario, Leonel Vivas, opinaba organizar dos unidades separadas: la sede editorial que iría al CALA y la tipográfica que se quedaría en la avenida 4. Esta propuesta no procedió porque hubiera resultado inconveniente. Scattolin se opuso a ella de manera elegante. Ver ATGU. Rectorado, 1992.

<sup>24</sup> ATGU. Recibos varios. Inventario de Almacén, 1989. Tarjetas. *Recibos de Roberto Delfino y Menegaldo Gorghetta, cobrando a la ULA mudanza Imprenta, desde su antigua sede a locales del CALA; Caracas, 12 de noviembre de 1979; y Mérida, 13 de noviembre de 1979.*

<sup>25</sup> *Informe de las actividades desarrolladas en los Talleres Gráficos Universitarios en el año de 1964*; en: Memoria y Cuenta de la Universidad de Los Andes 1964, Cuarta Parte, Mérida, 1965.

<sup>26</sup> AHULA. Archivo 1. Módulo 5. Carpeta 69. Rectorado. Miscelánea. Circulares. Febrero de 1949 a diciembre de 1960. *Circular del 4 de agosto de 1960.*

- <sup>27</sup> Informe del Rector..., 1962.
- <sup>28</sup> Informe del Rector para Memoria y Cuenta 1963; en: Memoria y Cuenta de la Universidad de Los Andes 1963, Primera Parte.
- <sup>29</sup> Informe del Rector para Memoria y Cuenta 1964; en: Memoria y Cuenta de la Universidad de Los Andes 1964, Primera Parte, Mérida, Venezuela.
- <sup>30</sup> Ibídem
- <sup>31</sup> Informe anual de los Talleres..., 1965.
- <sup>32</sup> Ibídem
- <sup>33</sup> Informe Organización y Objetivo para el ciudadano Rector de la ULA; Mérida, 27 de febrero de 1970; en: AHULA. Archivo 1. Módulo 3. Carpeta 365. Rectorado. Talleres Gráficos, 1970.
- <sup>34</sup> Informe de gestión. Talleres Gráficos Universitarios 1982; en: Memoria y Cuenta del Rector, 1982. Secretaría, Oficina de Información y Estadística y Control, vol. 82, N° 1.
- <sup>35</sup> Valentín Krupij: Entrevista, versión magnetofónica, Mérida 27 de mayo de 2004.
- <sup>36</sup> Ibídem.
- <sup>37</sup> Informe de Organización y Objetivo..., 1970.
- <sup>38</sup> Ibídem
- <sup>39</sup> Ibídem
- <sup>40</sup> Ibídem
- <sup>41</sup> Ibídem
- <sup>42</sup> Ver al respecto. Mario M. Roitter y María Andrea Campetella: *La Razón Social de las empresas*. Consulta: julio 25, 2004. Disponible en:  
<http://www.gdf.org.ar/files/Doc09%20Roitter%20La%20razon.pdf>
- <sup>43</sup> Acerca de la organización en empresas de Artes Gráficas, ver Ricard Casals: *Organización y gestión hacia la productividad en Artes Gráficas*, Tecnoteca, Barcelona, España, 1998.
- <sup>44</sup> Minervas. Consulta julio 10, 2004. Disponible en:  
<http://www.museodelaimprenta.com.ar/impresion.asp>
- <sup>45</sup> Museo de la Imprenta. *Encuadernación*. Consulta: julio 25, 2004. Disponible en:  
<http://www.museodelaimprenta.com.ar/encuadernacion.asp>  
También sobre esta especialidad, ver <http://www.lib.msu.edu/drewes/spanish/cuba/NRM-II.pdf>
- <sup>46</sup> *Encuadernación*. Consulta: julio 25, 2004. Disponible en:  
<http://www.lib.msu.edu/drewes/spanish/cuba/NRM-II.pdf>
- <sup>47</sup> Omar Calderón, Entrevista
- <sup>48</sup> Informe de los Talleres Gráficos..., 1962.
- <sup>49</sup> AHULA. Archivo 1. Módulo 5. Carpeta 10. Universidad de Los Andes. Rectorado. Misceláneas, 1958-1960. *Circular del Consejo Universitario; Mérida, 5 de agosto de 1960*.
- <sup>50</sup> Informe de los Talleres Gráficos..., 1963
- <sup>51</sup> Informe anual de los Talleres Gráficos..., 1965.. Para 1966, el Informe decía lo siguiente: “El Departamento de Multilit tuvo como lo habíamos previsto, una actividad sin precedentes, a punto de ser tomada muy en cuenta su ampliación de equipo, local más propicio y personal indispensable para su más acorde funcionamiento”. Ver *Informe anual de los Talleres Gráficos..., 1966*.
- <sup>52</sup> Informe de los Talleres Gráficos..., 1978.
- <sup>53</sup> Informe de los Talleres Gráficos..., 1979
- <sup>54</sup> Informe de los Talleres Gráficos..., 1985
- <sup>55</sup> Informe anual de los talleres Gráficos..., 1990.
- <sup>56</sup> Informe anual de los Talleres Gráficos..., 1992. Antes de que el Fotolito fuese creado como Departamento, ya existía en los Talleres como técnica.
- <sup>57</sup> Ernesto Ponsot Balaguer: *Cuatro cambios de fondo al Reglamento de Obvenciones*. Mérida, enero de 2000. Consulta: julio 25, 2004. Disponible en:  
<http://ulaweb.adm.ula.ve/DSIA/cuatrocambios.htm>
- <sup>58</sup> Valentín Krupij, Entrevista

<sup>59</sup> Luis Márquez, *Entrevista*, versión manuscrita. Mérida 4 de agosto de 2004.

<sup>60</sup> *Ibidem*

<sup>61</sup> ATGU. Rectorado. Correspondencia enviada, 1992. *Comunicación de Valentín Krupij al Rector Néstor López Rodríguez; Mérida, 26 de febrero de 1992.*

<sup>62</sup> ATGU. Dirección de Servicios Generales. Correspondencia enviada. Correspondencia recibida, 1992. *Cuadro comparativo. Análisis de ofertas para la adquisición de una máquina Offset 2 colores. s/f.*

<sup>63</sup> *Ibidem. Acta N° 38-90 en la cual se aprueba adquirir para los Talleres Gráficos una máquina impresora Offset de dos colores; Mérida, 19 de julio de 1990.*

<sup>64</sup> Para 1993 y 1995, ver *Informe de los Talleres...*, en *Memoria y Cuenta del Rector...*, correspondiente a cada uno de estos años. Durante la gestión del profesor Sosa hubo participación en prestar asesoría a los usuarios de los Talleres, movimientos administrativos para optimizar el servicio, limpieza y conservación del espacio físico, desarrollo de programas para generar ingresos propios, incorporación de personal de acuerdo a las necesidades, mejorar las condiciones de trabajo, coordinar acciones para hacer más eficiente el trabajo, etc.

<sup>65</sup> Acerca de estas tres fuentes de financiamiento, ver ATGU. Rectorado. Correspondencia enviada, 1992. *Comunicación de Valentín Krupij al Rector...*, 1992.

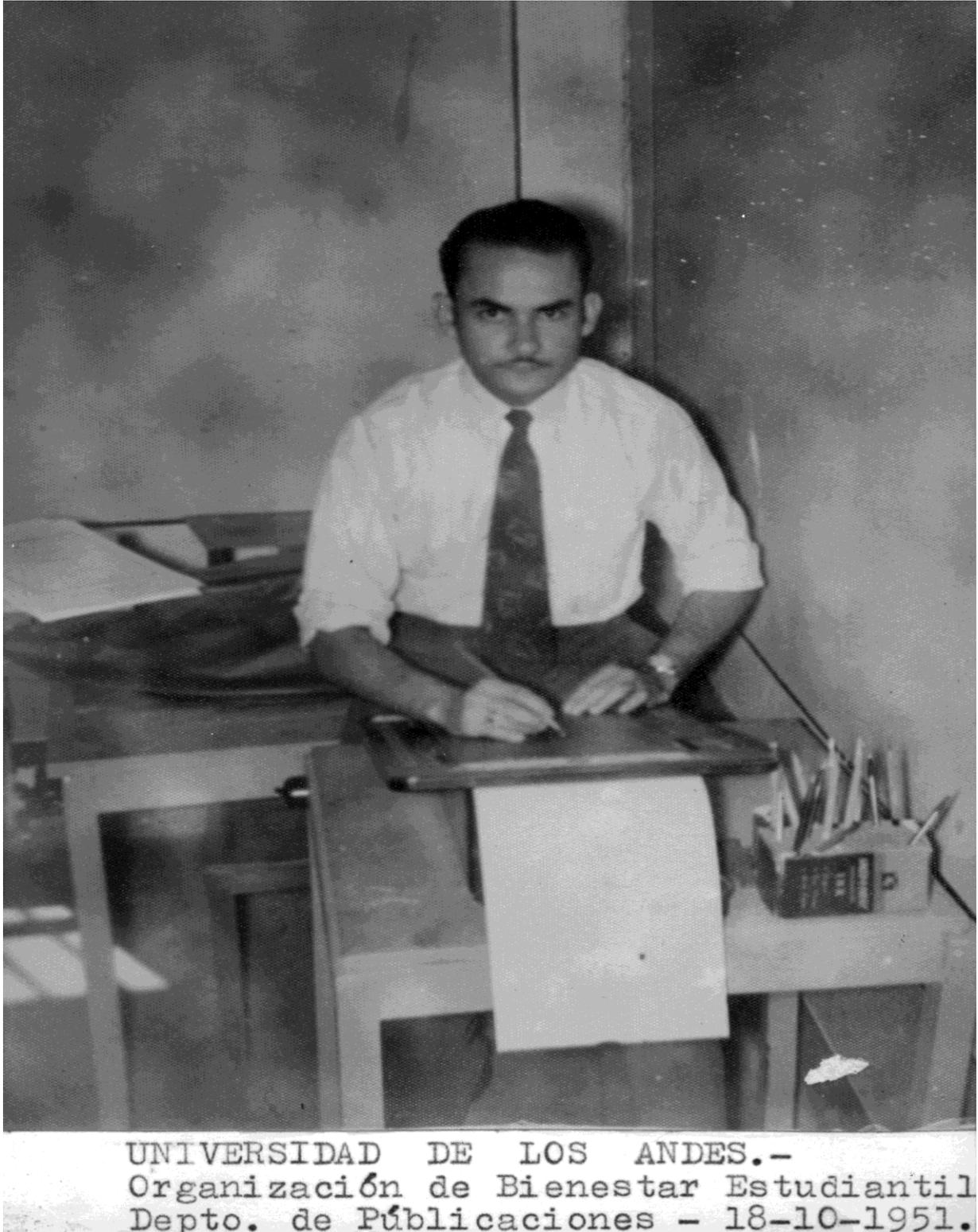
<sup>66</sup> ATGU. Dirección de Servicios Generales. Correspondencia enviada. Correspondencia recibida, 1992. *Acta N° 38-90...*, 1990.

<sup>67</sup> ATGU. Acta del Concurso al mejor libro impreso en Mérida; Séptima Feria Internacional del Libro Universitario, Mérida, 19 al 27 de junio de 2004. Una nota del periodista Igor Puentes de Prensa ULA (21/7/2004), destacaba el hecho de la manera siguiente: El rector de la Universidad de Los Andes, Genry Vargas Contreras, entregó el premio al mejor libro impreso en Mérida en el período 2003-2004, otorgado en la pasada Feria Internacional del Libro Universitario a los Talleres Gráficos de la ULA. Luis Márquez, Director de los Talleres Gráficos, recibió el galardón obtenido por la calidad de impresión de los ocho volúmenes de la obra *El Colegio San Francisco Javier en la Mérida Colonial. Germen Histórico de la Universidad de Los Andes*, una recopilación del Padre Jesuita José del Rey, la profesora Edda Samudio y el escritor Manuel Briceño Jáuregui. Un jurado designado especialmente evaluó la impresión de prestigiosas obras impresas por diferentes editoriales merideñas, resultando ganadora esta edición de la imprenta de la Universidad de Los Andes. Luis Márquez señaló que los ocho volúmenes se imprimieron en materiales de excelente calidad, además de un acabado y encuadernación de primera. “Para nosotros -destacó Márquez- es un reconocimiento a una labor de equipo que se ha superado con los años. La imprenta de la ULA ha mantenido una gran calidad que le ha merecido elogios en la región y en el resto del país”. Ver al respecto: *Talleres de la ULA editaron el mejor libro impreso en Mérida*. Consulta: julio 25, 2004. Disponible en:

[http://www.universia.edu.ve/portada/actualidad/noticia\\_actualidad.jsp?noticia=34128](http://www.universia.edu.ve/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=34128)

<sup>68</sup> La mayor parte de estas ideas son tomadas de Ricard Casals: *Gestión de la Calidad Total (TQM) en Artes Gráficas*, Tecnoteca, Barcelona, España, 1992.

## Galería de fotos de los Talleres Gráficos Universitarios.

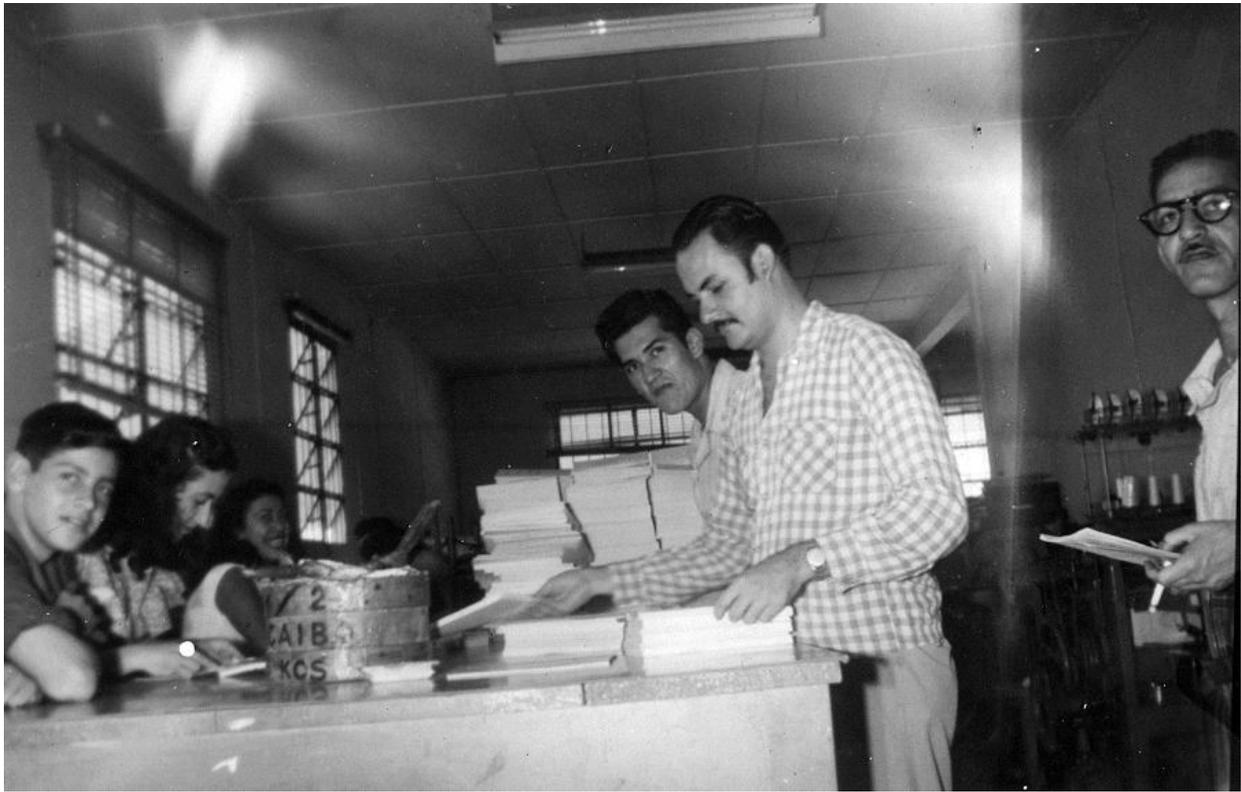


Don Omar Calderón en el antiguo Departamento de Publicaciones de OBE, 1951.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Departamento de Encuadernación. Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Al fondo don Omar Calderón, Jefe del Departamento.

Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Departamento de Encuadernación. Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Reunión de trabajo.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Departamento de Encuademación. Primera Sede, Av. 4 Bolívar.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Departamento de Encuadernación. Primera Sede, Av. 4 Bolívar.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Departamento de Encuadernación. Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Faena diaria.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Departamento de Encuadernación. Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Faena diaria.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



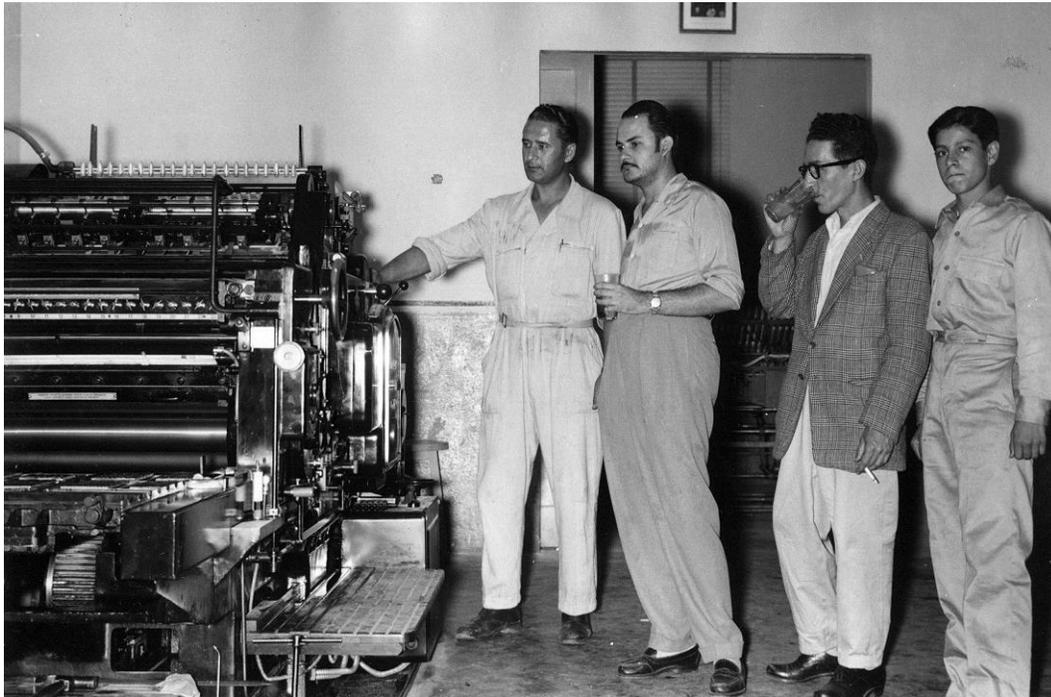
TGU, Departamento de Encuadernación. Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Faena diaria.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Reunión familiar. Scattolin hace una demostración.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Salón de prensas. Al fondo don Eugenio Krupij.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Don Eugenio Krupij ajusta una prensa.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Reunión familiar en los TGU. Don Eugenio Krupij con su pequeña hija en los brazos. Al fondo don Omar Calderón. De espaldas don Luis Spinetti. Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Primera Sede, Av. 4 Bolívar. En la Sala de prensas. En primer plano don Giuseppe Scattolin.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Salón de Fotolito.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, Primera Sede, Av. 4 Bolívar. Don Giuseppe Scattolin hace una demostración para la familia.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



Grupo de empleados de los TGU, sede Av. 4 Bolívar.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



Día festivo y familiar en la sede de los TGU, Av. 4 Bolívar. Una demostración para la familia. En el centro don Luis Spinetti con su pequeña hija en los brazos.

Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



TGU, sede Av. 4, Bolívar. En primer plano, Giuseppe Scattolin manejando un linotipo.  
Fuente: Archivo fotográfico de don Omar Calderón.



Don Giuseppe Scattolin, Director de los TGU, de visita en la Planta Wiesloch-Walldorf, Alemania, fabricante de las máquinas de impresión marca Heidelberg.  
Fuente: Archivo fotográfico Familia Scattolin, Mérida, Venezuela.