

La política comunicacional de las universidades venezolanas y su impacto sobre la competitividad de sus emisoras de radio*

Castro, Edinson**
Pineda, Alicia***

Resumen

En este artículo se analiza de manera global el impacto de la política comunicacional explícita y no explícita de las universidades venezolanas sobre la competitividad de sus emisoras de radio. Se seleccionaron siete de las diez emisoras universitarias que existen en el país. Se aplican para la evaluación técnicas provenientes del análisis de políticas públicas y gerenciales vinculadas con la teoría de los recursos y capacidades y con la generación de ventajas competitivas. Los resultados revelan que del total de universidades estudiadas, 6 (100%), sólo 2 (33%) (Zulia y los Andes), poseen políticas comunicacionales explícitas. Las universidades que no tienen políticas comunicacionales explícitas se rigen por otros mecanismos explícitos o no. La política universitaria de comunicación no articula la misión y visión de las universidades con el funcionamiento de sus emisoras de radio. La generación de ventajas competitivas en las emisoras, obedece más a su gestión interna que a la preocupación de las universidades por hacer realmente efectiva la formulación e implementación de la política como tal.

Palabras clave: Política comunicacional universitaria, competitividad, radio universitaria, Venezuela.

Communication Policies at Venezuelan Universities and their Impact on the Competitiveness of their Radio Stations

Abstract

This paper analyzes in a global manner, the impact of explicit and non-explicit communication policies at Venezuelan universities in terms of the competitiveness of their radio stations. Seven of the ten university stations in the country were selected. Evaluation techniques were taken from public and management policy analysis linked to the theory of resources and capacities and the generation of competitive advantages. Results re-

Recibido: 06-05-31 • Aceptado: 07-03-08

* Proyecto de investigación CONDES N° CH-1053-2005.

** Profesor Asociado. Magíster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades y Educación, LUZ. E-mail: edinsoncastro@cantv.net.

*** Profesora Titular. Magíster en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología. Facultad Experimental de Ciencias, LUZ.

vealed that of the 6 (100%) universities under study, only 2 (33%) (Zulia and the Andes) have explicit communication policies. Universities that do not have explicit communication policies are ruled by other explicit or non-explicit mechanisms. University communication policies do not articulate the mission and vision of the universities with the functioning of their radio stations. The generation of competitive advantages in the radio stations is due more to their internal management than to the university's concern for making the formulation and implementation of the policy as such truly effective.

Key words: University communication policy, competitiveness, university radio station, Venezuela.

Introducción

La existencia o inexistencia de políticas comunicacionales universitarias afecta el funcionamiento de sus medios de comunicación. Es posible que la universidad tenga una política comunicacional explícita (la formulada por la institución en sus Planes de Desarrollo), o su política sea no tener política explícita; o simplemente no tener política, ésta de por sí es una forma de tener política (Subirats, 1989). Cualquiera de las situaciones expuestas se podría evidenciar de diversas formas: aislamiento del medio con respecto a su público y con el resto de las dependencias universitarias; poco o ningún conocimiento de las necesidades de sus públicos; bajo impacto respecto a la calidad de sus productos y servicios; limitado y decreciente acceso a fuentes de financiamiento e inexistencia de un plan sistematizado de formación y capacitación, etc.

Estos obstáculos pueden limitar las posibilidades de las emisoras de radio para cumplir adecuadamente con sus funciones y lograr ventajas competitivas. No sería descabellado señalar que a las universidades les ha faltado un proceso de gestión comunicacional que le garantice organizar planificadamente su sistema de comunicación; un sistema provisto de políticas, o "actividad de una autoridad investida de poder" (Meny y Thoenig, 1992), y estrategias que apoyadas en los "recursos y la infraestructura" (G. Gaynor, 1999), permitan a

las emisoras de radio el desarrollo de actividades para cumplir con su misión y objetivos.

Siguiendo lo expuesto anteriormente, se pretende analizar de manera global el impacto de la política comunicacional explícita y no explícita (también denominada implícita: políticas que existen y actúan en la institución sin figurar en algún Plan de Desarrollo concreto) de las universidades venezolanas sobre la competitividad de sus emisoras de radio, utilizando los planteamientos teórico de Subirats (1989), Meny y Thoenig (1992), basados en W. Dunn (1984); la teoría de los recursos y capacidades y la cadena de valor de Porter (1990) desarrolladas por G. Gaynor (1999) y el análisis FODA de F. David (1994).

1. Marco metodológico

Esta investigación es descriptiva-analítica basada en un estudio global de la política de comunicación de las universidades y el impacto sobre la competitividad de sus emisoras de radio.

Dado que en Venezuela sólo existen diez (10) emisoras universitarias de radio, se tomaron en cuenta siete (7) de las diez que estaban al aire (LUZ Fm., 102.9., Universitaria 104,5 Fm., ULA Fm. 107.7, Universitaria 106.5 Fm., IUTAG 103,7 Fm., URBE 96.3 Fm. y UNEFM 104.1 Fm.) y que hasta septiembre de 2005 contaban con una programación regular y la debida concesión por parte de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones

(Cuadro 1). Todas estas emisoras universitarias operan en Frecuencia Modulada (FM).

Para el análisis de los datos se usó el método inductivo y no el hipotético deductivo. Hubo un predominio de técnicas cualitativas, ya que los cuestionarios se limitaron a obtener información sobre el conocimiento, actitudes y opiniones relacionadas con la formulación, gestión e impacto de las políticas comunicacionales universitarias.

2. Fundamentación teórica

2.1. Las políticas comunicacionales

El estudio de las políticas comunicacionales surgió en Estados Unidos a fines de la década del 50 y mediados del 60. En estos primeros años de desarrollo se atribuyó una gran importancia a la actuación de los medios de

comunicación masiva. Dentro de este contexto la planificación fue vista como “una clave para el impacto de la comunicación en las áreas de la salud, la educación y la agricultura” (Exeni, 1998).

Los esfuerzos en la década del 70 fueron capitalizados por la UNESCO, organismo que en 1972 realizó en su sede principal la primera reunión de expertos sobre políticas y planificación de la comunicación. Posteriormente, en 1974 se realizó la segunda en Bogotá, y en la cual se logró definir la política de comunicación desde el punto de vista de la democratización que la relacionaba con el logro del desarrollo humano y de la equidad. En este contexto surgió la siguiente definición de política nacional de comunicación: “es un conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales de comunicación organizadas en un cuerpo coherente de principios de actua-

Cuadro 1
Emisoras universitarias venezolanas

Emisora	Institución	Ubicación	Inicio	Categoría
LUZ Fm, 102.9.	Universidad del Zulia	Maracaibo	5-05-1991	Institucional
Universitaria, 104,5	Universidad de Carabobo	Valencia	29-09-1995	Institucional
ULA Fm, 107.7	Universidad de los Andes	Mérida	10-09-1997	Comercial
Universitaria, 106.5	Universidad de los Andes	San Cristóbal	19-11-1997	Comercial
IUTAG 103.7 Fm	Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero	Coro	19-11-1998	Institucional
URBE, 96.3	Universidad Rafael Belloso Chacín	Maracaibo	4-06-1999	Comercial
UNEFM 104.1	Universidad Experimental Francisco de Miranda	Coro	28-03-2001	Institucional
ECUNET 104.5	Universidad Experimental del Táchira	San Cristóbal	2003	Comunitaria**
97.5 Frontera	Universidad del Zulia	San Rafael de El Moján	23-05-2003	Institucional*
Caribe 107.5	Universidad del Zulia	Punto Fijo	27-09-2004	Institucional*

Fuente: Elaboración propia, basada en investigación documental.

* Para el inicio de la investigación no tenían programación regular al aire.

** Categoría no permitida para instituciones públicas por el Reglamento de Radio y Televisión Abiertas Comunitaria.

ción y de normas aplicables a los procesos o actividades de comunicación de un país” (Beltrán, citado por Exeni, 1998).

Pudiera decirse que esta definición pese a haber sido formulada hace más de tres décadas, y revisada por su autor en 1974, conserva en su esencia los rasgos definitorios de este tipo de políticas. Los planteamientos de Beltrán fueron reforzados en 1976 por el mismo autor con una redefinición de las políticas comunicacionales en los términos siguientes: “Una política nacional de comunicación es un conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales de comunicación, armonizadas en un cuerpo coherente de principios y normas dirigidas a guiar la conducta de las instituciones especializadas en el manejo del proceso general de la comunicación en un país” (Beltrán citado por Exeni, 1998). Ese mismo año con aportes del investigador venezolano Oswaldo Capriles, se planteó la necesidad de “formular políticas nacionales de comunicación explícitas, interdisciplinarias, integradas y coherentes y de planificar la comunicación e información para el desarrollo, entre otros” (Capriles, citado por Exeni, 1998).

En la década del 80 cuando irrumpen los fenómenos de la globalización y el neoliberalismo, las voces que habían aportado elementos teóricos para el estudio de las políticas públicas de comunicación se empezaron a apagar y sólo la iglesia católica se mantuvo fomentando el debate. Entre ellas merecen destacarse los nombres de Alejandro Alfonso, Oswaldo Capriles, Antonio Pasquali, Evangelina García, Gloria Cuenca, Elizabeth Safar, venezolanos, y del peruano, Rafael Roncagliolo, entre otros.

De estas dos décadas (60-70), además de las primigenias definiciones de políticas públicas de comunicación quedó otro aporte importante no completamente observado ni

comprendido, por lo menos en los contextos universitarios: “asumir la *importancia de la planificación* como un proceso que sustenta la racionalidad e intencionalidad que rige el marco de formulación de objetivos, metas y estrategias de una política comunicacional”. Dentro de este contexto la información y la comunicación son entendidas como recursos planificables.

Evidentemente, la planificación como proceso está sometida a cambios relacionados con los contextos económicos, políticos y culturales. Si en las décadas del 60 y 70 se abogó por la participación del Estado como ente regulador y financiador de las políticas públicas de comunicación; actualmente, la búsqueda de democratización de la comunicación corre pareja con la participación de diversos actores sociales (públicos y privados), el desarrollo de la innovación y un papel de regulador-facilitador asignado al Estado, lo cual se cumple mediante la emisión de las políticas y la creación del clima favorable para el desarrollo de las mismas, antes que un papel de interventor en la transmisión, producción, emisión y recepción de los mensajes.

El estudio realizado en 1998 por el investigador boliviano José Luis Exeni plantea nuevas propuestas conceptuales sobre la política comunicacional ubicándose en el contexto global de los cambios registrados en la sociedad, la economía y la política. Plantea Exeni que debe abandonarse la noción de Política Nacional de Comunicación y redefinir el mismo. Propone utilizar el término *Políticas Públicas para la Comunicación Pública* (PPCP). Los planteamientos de Exeni al respecto se dieron desde la visión de la comunicación para el desarrollo y están fundamentadas en los planteamientos formulados por Calderón 1995, (citado por Exeni, 1998) quien, basándose en aportes citados por el es-

pañol Miguel de Moragas (1984), considera que la política comunicacional debe ser estudiada y reconceptuada tomando en cuenta los ámbitos tanto espaciales como temporales, vale decir “ sus coordenadas geográfica y territorial y su temática sectorial”. Dentro de este contexto, Calderón cita los ámbitos de megacomunicación (transnacional y mundial), macrocomunicación (nacional/central), mesocomunicación (departamental/regional) y microcomunicación (local/municipal) que se corresponden con la lógica de la descentralización.

Respecto a la coordenada temática sectorial, la agenda de discusión se centra en tres ejes que según Calderón (1995, citado por Exeni, 1998), configuran el llamado triángulo del desarrollo: *la gobernabilidad democrática, la competitividad económica y la integración social*. La gobernabilidad democrática, según Calderón, se refiere a la capacidad de gestión eficaz y eficiente del gobierno frente a los otros poderes y la sociedad y a la capacidad del gobierno para el diseño e implementación de las políticas públicas y la resolución de problemas económico-sociales.

Por su parte, la relación entre el replanteo de la conceptualización de políticas comunicacionales y competitividad se vinculan con la competitividad económica y toca aspectos relativos al crecimiento económico empresarial mediante la incorporación de tecnología, capacidad de gestión empresarial y la posibilidad de inserción internacional. Finalmente, lo referente a la integración social vinculado con la construcción de ciudadanía regida por criterios de equidad, igualdad de oportunidades y socialización del conocimiento científico y tecnológico.

La evolución temporal (etapas) de la comunicación y la conceptualización (contenidos) ha seguido tres etapas, perfectamente

diferenciadas por el español Joseph Gifreu (1986, citado por Exeni, 1998), éstas son: de hegemonía norteamericana (1945-1970); de confrontación acelerada (1970-1980); la etapa post Mac Bride, de inflexión, retroceso (1980-1990). Exeni agrega una cuarta etapa que denomina la de enmudecimiento y reinado del orden, dominada por los Estados Unidos y puesta en práctica durante la guerra del golfo.

Este recuento cronológico y ligero sobre las políticas comunicacionales, ya que escapa a los fines de esta investigación, se hace con la finalidad de ubicar contextualmente el surgimiento de las políticas comunicacionales universitarias en Venezuela. En este sentido, se plantea que las políticas comunicacionales desde sus inicios hasta las tendencias más actuales que critican la relación entre lo estatal y lo privado e intentan rescatar lo público, han estado fuertemente comprometidas con la intervención estatal en los espacios de mediación; y que han asumido “la heterogeneidad como un valor articulable con la construcción de un nuevo tejido de lo colectivo” (Martín Barbero, 1995, citado por Exeni, 1998).

Atendiendo a lo anterior, puede afirmarse que en materia de formulación e implementación de políticas comunicacionales, estas instituciones siguieron la lógica imperante a nivel de las organizaciones que formaban parte del Estado venezolano, y en las cuales parecía imperar el precepto de que la *mejor política, es que no hubiera política*.

2.2. Política comunicacional universitaria

Sobre las conceptualizaciones de la política comunicacional universitaria existen variadas posiciones, así Gonzalo Berrueta, en su artículo *Comunicación universitaria: legitimidad y transparencia*, realiza una serie de

planteamientos sobre lo que debe ser la política de comunicación de las universidades. En este sentido, expresa que “Para definir una política de comunicación universitaria, necesitamos concebir las relaciones de la universidad con su entorno como interacciones que deben ser consecuentes con su condición de instancia generadora de cultura” (Berrueta, 2004).

Ante estas aseveraciones de Berrueta nos encontramos con una realidad bien clara: cada universidad tendrá su propia conceptualización de lo que es o debe ser su política de comunicación, centrada en la particularidad de cada institución.

Dentro del contexto de este artículo se definió como política comunicacional universitaria *un sistema de acción ligado a la toma de decisiones del sector gerencial universitario (reunidos en el Consejo Universitario de cada institución) sobre aspectos vinculados con el funcionamiento de sus medios de comunicación.*

2.3. Competitividad

La teoría relacionada con los recursos y capacidades la suministra Gerard Gaynor en su obra *Manual de gestión tecnológica* (1999), donde conceptúa a la gestión como

un acto creativo, una tecnología que permite en una organización articular recursos, infraestructura y actividades para el logro de sus propósitos, objetivos y estrategias. Este modelo integrado y sistémico, Gaynor lo identifica como el de la *organización tripartita* (Cuadro 2).

Pese a que Gaynor no define conceptualmente lo que entiende por recursos, sino que, operacionalmente, los identifica como tales dentro de su modelo, se puede afirmar que los recursos tanto humanos, como tecnológicos y físicos constituyen las potencialidades con que cuentan las organizaciones para desarrollar sus procesos. Exceptuando al recurso humano, se puede, por extensión, decir que los recursos *son los insumos básicos que soportan el desarrollo de los procesos y que aplicados a las actividades generan un resultado.*

Con respecto a la infraestructura, los planteamientos del autor nos remiten a los procesos de planificación que conllevan al establecimiento de políticas (propósitos o misión, objetivos y estrategias), la estructura organizacional y las actitudes de gestión que se convierten en un apoyo para desarrollar capacidades al interior de la organización.

Denominaremos actividades a *los procesos internos que se realizan en las emisoras*

Cuadro 2
Modelo tripartito de gestión tecnológica aplicado a una emisora de radio universitaria

Recursos	Infraestructura	Actividades de Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Personas, capital humano • Tecnológicos • Físicos: Instalaciones • Finanzas • Información • Clientes • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estrategias • Estructura organizacional • Políticas • Capacidad de gestión • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Capacitación • Mercadeo • Administrativas

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación del modelo de gestión tecnológica de Gaynor (1999).

de radio para lograr ventajas competitivas en el entorno.

Competitividad, se define como “la habilidad para lograr que los clientes prefieran, en forma sostenible, su producto o servicio frente a la alternativa de la competencia” (Shillie, citado por Gaynor, 1999) y la actuación de la cadena de valor, esta última como metodología alternativa a la anterior útil para analizar las actividades que realiza una organización y las interacciones relacionadas con las ventajas competitivas.

2.4. Cadena de valor

La utilización de la cadena de valor y el enfoque de categoría de actividades permite “ver a la empresa u organización como un conjunto de actividades y no como un diagrama organizacional” (Shillie, citado por Gaynor, 1999).

Al utilizar la herramienta de la cadena de valor de Porter para identificar las ventajas competitivas de una organización se identifican las actividades o procesos y cosas que se hacen dentro de una empresa y se examinan estas actividades en términos de entrada y salida.

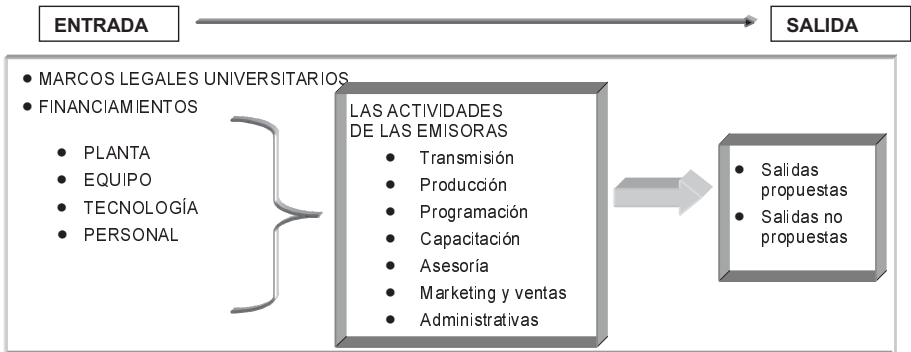
El Diagrama 1, refleja hipotéticamente la aplicación del modelo de entrada y salida, aplicado a las radios universitarias.

2.5. La radio en Venezuela

En el ámbito de la radiodifusión, en Venezuela, según la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, CONATEL (2005) se han otorgado 873 reservas de frecuencias para emisoras radiofónicas. De las cuales 667 corresponden a Frecuencia Modulada; 420 otorgadas antes de 2001, lo que señala CONATEL como antiguo régimen y 247 se otorgaron entre 2001 y octubre de 2005, de las cuales 148 cuentan con la categoría de Comunitarias. Las 206 frecuencias restantes son emisoras en Amplitud Modulada (AM). De este total de 873 emisoras, legalmente establecidas, sólo diez (10) pertenecen a universidades (Cuadro 3).

Dentro del marco jurídico legal, en Venezuela existen emisoras privadas, institucionales y comunitarias. Se denominan privadas a todas las concesiones otorgadas a personas o empresas cuya finalidad es la explotación de la frecuencia con fines comerciales. Las que operan bajo la categoría de institucional de-

Diagrama 1
Modelo de entrada y salida aplicado a las emisoras universitarias



Fuente: elaboración propia basado en Porter, citado por Gaynor (1999).

Cuadro 3
Frecuencias de radiodifusión sonora en Venezuela, 2005.

EMISORAS	Hasta marzo 2001 (viejo régimen)	Hasta octubre 2005 (nuevo régimen)	Comunitarias (junio 2005)	Total
AM	206	0	0	206
FM	420	99	148	667
Total	626	99	148	873

Fuente: Elaboración propia, basada en información suministrada por CONATEL, noviembre 2005.

ben depender económicamente del presupuesto que le asigna la institución a la cual pertenece y del patrocinio, entendido éste como la emisión de anuncios institucionales que no implican publicidad comercial.

Aunque pareciera que los permisos para operar emisoras privadas sólo se otorgan a empresas u organizaciones dedicadas a este negocio, hay universidades públicas y privadas que poseen permisos comerciales.

Siguiendo con la revisión del espectro radioeléctrico venezolano, se encuentra que en el último lustro del siglo XX iniciaron operaciones, de forma paulatina, decenas de emisoras comunitarias; todas ellas sin contar con la habilitación de rigor. La primera habilitación para una emisora comunitaria se otorgó en agosto de 2002. Esta modalidad de emisoras comunitarias aparece en la legislación venezolana en el artículo 2 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones que entró en vigencia en el año 2000.

2.5.1. La radio universitaria

Se entiende por radio universitaria toda frecuencia asignada a una institución de educación superior pública o privada. Esta definición permite analizar la radio universitaria más allá de sus formas organizativos-gerenciales. Así encontramos que las radios universitarias (la primera frecuencia se otorgó en 1991 a la Universidad del Zulia) tendrán como característica común la naturaleza del propie-

tario del medio, sin importar su categoría de privada o institucional. Sin embargo, los modelos gerenciales, organizacionales, operativos, de producción y programación varían aún en un mismo territorio.

Aunque formalmente la radio universitaria no se catalogue como institucional debido a que existen también emisoras universitarias privadas, siempre serán institucionales por sus objetivos; aunque no necesariamente institucionalistas. Mariano Cebrían Herreros (2001) en su obra *La radio en la convergencia multimedia* hace un planteamiento sobre la radio pública que se ajusta formidablemente a la razón de ser de la radio universitaria venezolana.

Por su parte, Villamizar (1992), vislumbra los elementos diferenciadores que pueden justificar la creación de radios universitarias: “Es posible, por cuanto existen múltiples experiencias en ese sentido, hacer una radio distinta a la meramente comercial que tenemos en la actualidad”.

3. Análisis de resultados

3.1. Políticas comunicacionales universitarias

La existencia o no de políticas comunicacionales universitarias se evidenció en los siguientes marcos legales:

3.1.1. Constitución Nacional

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en vigencia desde 1999, como es lógico no formula políticas comunicacionales, pero en el artículo 108 establece: “los medios de comunicación social, públicos y privados deben contribuir a la formación ciudadana (...). Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la ley”.

El artículo 109 del mismo texto constitucional preserva “la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión”. Las universidades basadas en los contenidos del artículo 108 y 109, pueden establecer medios de comunicación social institucionales o privados con la finalidad de contribuir con la formación ciudadana, mediante la incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones, y de esta manera difundir sus programas de investigación, docencia y extensión.

Los enunciados constitucionales deberían funcionar como lineamientos generales en el ámbito del establecimiento y uso de medios de comunicación social como la radio por parte de la universidad para elaborar su política comunicacional.

3.1.2. Ley de Universidades

La Ley de Universidades aprobada en septiembre de 1970, aunque anterior a la Constitución Nacional vigente en la actualidad, sigue la línea marcada por la Carta Magna, y deja abierta la posibilidad para que las universidades cumplan con su función rectora de la educación según el desarrollo del país.

Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultu-

ra y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso (Ley de Universidades, 1970).

3.1.3. Proyecto general de políticas de comunicación para el subsector de educación superior

El Consejo Nacional de Universidades (CNU), organismo rector, encargado de “definir la orientación y las líneas de desarrollo del sistema universitario (...)” elaboró en 1988 el *Proyecto general de políticas de comunicación para el subsector de educación superior*, con el fin de unificar esfuerzos para obtener mejores y mayores logros. El mismo es el resultado de cuatro encuentros de comunicadores sociales vinculados a la educación superior.

Es evidente que el Consejo Nacional de Universidades ha motivado y generado insumos para que las universidades establezcan de manera explícita sus políticas comunicacionales, cuestión que no se ha logrado aún totalmente, aunque se observa que en la mayoría de las universidades existen medios impresos y audiovisuales tradicionales al igual que nuevos medios acordes con la tecnología de punta.

El proyecto toma en cuenta dos aspectos esenciales para la universidad: la relación intra y extra universitaria, vertientes en las cuales se debe fundamentar la política comunicacional.

Este análisis del “proyecto de políticas de comunicación”, lleva a pensar que lo que ha faltado en el seno de las universidades es

seguimiento y voluntad política para llevar adelante lo que el CNU planteó en su momento.

De allí se podría deducir que las decisiones de las universidades sobre la creación de medios internos, pese a no estar sistematizadas en una política, en la mayoría de los casos, obedece a la posibilidad de responder a proyectos individuales orientados a su creación, antes que a una demanda de información no satisfecha por parte de la comunidad universitaria.

3.1.4. Política comunicacional en la Universidad del Zulia

En la Universidad del Zulia, desde finales de la década del 80, se registran varios intentos por establecer su política comunicacional. En 1988, se inició una discusión sobre el establecimiento de la política comunicacional universitaria, coincidiendo esto con la fecha de publicación por parte del CNU del *Proyecto general de políticas comunicacionales para el subsector de educación superior*.

En 1992, la comisión de política comunicacional de LUZ presentó el *Anteproyecto sobre políticas de comunicación de la Universidad del Zulia*. En el mismo se establecen 4 fundamentos, 6 políticas (de coordinación e integración de la comunicación, de cobertura de la información de prensa escrita y audiovisual, de veracidad, pertinencia y objetividad de la información, de interacción con otros programas de LUZ, de coordinación de las actividades de relaciones públicas y de coordinación de las actividades publicitarias), con una mezcla entre estrategias y actividades que se deben realizar para lograr las políticas señaladas; además se plantea una recomendación final referida a la verificación del registro de los símbolos universitarios.

En otro de los fundamentos establecido en este anteproyecto, se manifiesta lo que po-

dría denominarse como objetivos generales de la política comunicacional de la universidad, al proponer como tarea fundamental de la misma “dar a conocer al público externo e interno las diferentes actividades que realiza la institución a través de los programas académicos, de investigación y de extensión” (Anteproyecto PC. LUZ, 1992).

El 5 de octubre de 2001, el Consejo Universitario de la Universidad del Zulia (CU. LUZ), en sesión extraordinaria, aprueba la *Política de comunicación* bajo la cual se debe regir esta actividad en la universidad. El documento está desglosado en siete partes, a saber: 1. Principios generales, conformados por un total de 8 principios en los cuales se recoge la filosofía de gestión de la universidad, propósito y la forma como se estructurarán las políticas (cinco subpolíticas); 2. Objetivos generales, cinco en total; 3. Normativa comunicacional, donde se enuncia todo el estamento legal bajo el cual se regirá la política y las necesidades en función de cada una de las subpolíticas establecidas; 4. Estructura comunicacional, la cual tiene como eje el Consejo Superior de Comunicación, seguido por la Dirección General de Comunicación; 5. Estrategia de gestión, aquí se desprenden una serie de actividades y acciones a seguir por parte de los responsables de la ejecución de la política; 6. Recursos presupuestarios, básicamente se refiere a los recursos financieros sin ofrecer mayores detalles al respecto, y; 7. Disposiciones finales, en la cual se hace referencia al cese de las funciones de la comisión de política comunicacional redactora del documento. Con esta política de comunicación, la Universidad del Zulia centra su objetivo en:

Coadyuvar a la integración de la comunidad de LUZ en torno a sus fines, metas e intereses institucionales más importan-

tes, como son la creación, divulgación y cultivo del conocimiento y el respaldo académico a las demandas de servicio en todas las áreas de competencia universitaria (Política comunicacional de LUZ, 2001).

3.1.5. Política comunicacional en la Universidad de los Andes

El 22 de julio de 2002, el Consejo Universitario de la Universidad de los Andes (CU. ULA) aprobó la política comunicacional de la institución.

El objetivo central es reforzar la identidad institucional, posicionar mejor la imagen institucional y fortalecer la estrategia institucional entre sus públicos externo e interno, mediante acciones de comunicación que realcen la misión, la visión, los valores, los objetivos y la cultura de la institución universitaria, así como que difunda las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión que se realiza en la ULA” (Política comunicacional ULA, 2002).

El documento en el cual se establece la política comunicacional de la Universidad de los Andes contiene: un objetivo general, en el cual se recoge la filosofía de gestión y las funciones propias de la universidad; siete objetivos específicos, que responden a los planteamientos del objetivo general e incluye algunas actividades o acciones dentro de los mismos objetivos; 10 principios de la política comunicacional, que incluyen aspectos de la normativa para ejecutar la política; el modelo comunicacional, éste se detalla en identidad, imagen, estrategia y comunicación institucional, sólo se definen cada una de ellas; estructura organizativa, con la Dirección General de Medios

de Comunicación (ULA-Comunicaciones), adscrita al rectorado como máxima autoridad; líneas generales de acción, aquí se establecen una serie de responsabilidades denominados lineamientos estratégicos; funciones de la Dirección General de Medios de Comunicación, muy ligadas a las líneas generales; Consejo consultivo de ULA-Comunicaciones, se detallan los integrantes del Consejo, quienes son responsables de la ejecución de las políticas; dependencias de ULA-Comunicaciones, integradas por la oficina de prensa, ULA-TV producciones y la oficina de imagen y diseño; los retos de la Dirección son los de diversificar la oferta de medios y programas informativos, y lograr cambios cualitativos y cuantitativos en el flujo informativo.

Es pertinente comentar lo siguiente: primero, cuando en el documento se detallan las dependencias que conforman el Consejo Consultivo “organismo asesor de la Dirección en la formulación de las políticas y planes de comunicación e imagen”, se señala que los directores de las FM “asistirán como invitados permanentes”, pareciera que los directores de las emisoras no forman parte del Consejo. Segundo, cuando se mencionan las dependencias de ULA-Comunicaciones tampoco se incluyen las estaciones de radio. Al parecer la radio, a diferencia de las otras dependencias vinculadas con la comunicación, no tiene el mismo peso dentro de la estructura comunicacional de la Universidad de los Andes.

En síntesis, se pudo verificar que sólo la Universidad del Zulia y la de los Andes cuentan con una política comunicacional explícita; las otras 4 universidades (la Universidad de los Andes tiene dos emisoras con una misma política), aunque no cuentan con políticas comunicacionales explícitas cuentan con algunos lineamientos de políticas comunicacionales no explícitas, que les permite orientar

su gestión comunicacional; lineamientos que, en algunos casos, contemplan el funcionamiento de sus emisoras de radio.

3.1.6. Universidades que poseen Instrumentos de política comunicacional

De las siete emisoras incluidas en este estudio, 4 pertenecen a universidades que no han formulado sus políticas comunicacionales de manera explícita, sin embargo cuentan con dispositivos legales de política que sirven para orientar el funcionamiento de sus medios y la comunicación.

Mediante la Providencia Rectoral número 14, el 2 de febrero de 1994, la Universidad de Carabobo crea la Unidad de Medios y Comunicaciones Eléctricas que en el año 2005 se convierte en Dirección de Medios Electrónicos y Telemáticos, con el fin de cumplir con mayor celeridad sus funciones de información y comunicación.

Tanto el Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero como la Universidad Rafael Belloso Chacín y la Universidad Experimental Francisco de Miranda poseen unidades y departamentos encargados de gestionar los procesos comunicacionales que incluyen el control y supervisión de los medios. Funcionan de acuerdo con la filosofía de gestión de la institución, la cual contempla objetivos, marcos legales, tales como reglamentos y/o estatutos, y aportes financieros. Sin embargo no cuentan con documentos formales donde se evidencie la formulación explícita de la política de comunicación.

3.2. Competitividad de las emisoras de radio universitarias

El Mapa 1, permite ubicar el contexto geográfico donde están ubicadas las emisoras

Mapa 1
Ubicación geográfica de las emisoras universitarias incluidas en el estudio



universitarias objeto de este estudio. De manera genérica se mencionan las ventajas comparativas y competitivas que les son atribuibles y los posibles problemas que la formulación de una política tratará de resolver.

3.2.1. Emisoras pertenecientes a universidades que poseen política comunicacional explícita:

En el caso de LUZ Fm, se observa que una de sus fortalezas es la existencia de política comunicacional en la Universidad del Zulia. Sin embargo, esta política formulada en el año 2001 está desarticulada de la misión y visión actual de la universidad, no refleja la importancia de la difusión del conocimiento como estrategia institucional.

Aparte de establecer el marco institucional que debe regir el funcionamiento de las emisoras de radio, la importancia de poder contar con una política explícita en el contexto de la universidad, se relaciona directamente con la captación de recursos externos y desarrollo de las capacidades de esas organizaciones. Si la política no existe, o no se implementa como tal, las emisoras radiofónicas ni siquiera perciben su existencia o la necesidad de su cumplimiento. Así se percibe de la respuesta de uno de los gerentes que fue interrogado acerca de la existencia de la política. En la oportunidad, manifestó “la universidad no tiene política comunicacional con respecto a la emisora, prevalece el criterio de la gerencia de turno y, básicamente, -el objetivo es- servir de caja de resonancia simple a las informaciones noticiosas de la universidad.” Pese a esta opinión del director de la emisora, la política comunicacional de la universidad, en sus apartados, tres y cuatro establece los objetivos generales, el marco normativo y mecanismos de financiamiento, que deben regir en el funcionamiento de este medio.

La emisora, según la opinión de su director, se rige por su propia política interna vinculada con atención prioritaria a la información universitaria en un 50 % de su producción y a la no ingerencia en posiciones políticas. Igualmente, tiene como objetivos específicos: la consolidación total de la programación, el incremento de la pauta publicitaria, mejoras de las condiciones socioeconómicas y mejoras sustanciales en la plataforma tecnológica. Estos objetivos, contribuyen a fortalecer la estrategia competitiva, que según el director, se basa en: “ser una emisora universitaria (con un público directo e indirecto de unas 350 mil personas), con cobertura territorial más que aceptable, una programación única en su estilo, costos operativos más bajos y tarifas publicitarias mucho más económicas que la competencia”. Esta estrategia se ve limitada, según el director, por debilidades contempladas en la infraestructura física de la emisora, la cual, según su opinión, exhibe: “condiciones externas deplorables”.

Una constatación de los planteamientos del director con información proveniente de los instrumentos aplicados permite establecer que en la actualidad la emisora, posee fortalezas muy importantes tales como el logro de nuevas frecuencias para el desarrollo de proyectos radiofónicos en zonas estratégicas (municipio Mara y estado Falcón), frente a los cuales se exhiben debilidades internas tales como: carencia de estrategias institucionales innovativas para desarrollar los proyectos, escasas alianzas estratégicas internas y externas que contribuyan con el financiamiento, capacitación, generación y oferta de nuevos productos y servicios.

Por otra parte, una reflexión válida con respecto a la actual estrategia competitiva de la emisora, tomando en cuenta los objetivos

específicos citados por la dirección, lleva a formular la necesidad de realizar estudios de audiencia que le permitan tener conocimiento de su público interno con la finalidad de mejorar cualitativamente la programación y diferenciarla de la programación del resto de las emisoras existentes. Igualmente, articular la capacidad tecnológica de la emisora con planes de capacitación para su personal. Esta capacidad tecnológica se ha ido fortaleciendo a través del tiempo con la entrada de recursos provenientes del presupuesto universitario y con las alianzas con organismos nacionales e internacionales tales como el CONAC, CORPOZULIA, Gobernación del Zulia, BBC de Londres, Radio Nederland, La voz de Alemania y la UNESCO.

En el caso de ULA Fm. 107.7 y Universitaria 106.5 Fm., emisoras pertenecientes a la Universidad de los Andes, se observa que la primera de las mencionadas se rige por la política comunicacional de la universidad, mientras que la segunda manifiesta no regirse por la política universitaria. Por otra parte, puede afirmarse que en el caso de la Universidad de los Andes, al igual que en la del Zulia, la comunicación como estrategia no se contempla dentro de la misión y visión de esa universidad. Esto quizás incida en el hecho de que la política pueda ser aplicada o no, tal es el caso de Universitaria 106.5 Fm., ubicada en San Cristóbal, estado Táchira.

Según los resultados del análisis FODA, se observa que las dos emisoras de la ULA, son de naturaleza comercial. La estrategia competitiva de ULA Fm 107.7, no se señala, no así sus objetivos específicos, que según el director de la emisora son: informar a la comunidad sobre el quehacer universitario, inspirar confianza en los públicos, aumentar la motivación entre los diferentes colectivos, crear niveles de comprensión, estructurar una

estrategia global, editar material básico representativo y promover vínculos directos con los medios de comunicación social. Como se observará los objetivos de esta emisora son demasiado amplios, generales y difíciles de medir, aparte de no parecer corresponderse con la naturaleza de la emisora vinculada con la actividad comercial para el mantenimiento de su independencia del presupuesto universitario. Igualmente no posee departamento de mercadeo y este tipo de actividad la realiza de manera puntual y tradicional. Esta emisora, entre empleados directos, de la universidad y contratados cuenta con 29 personas y 30 colaboradores. A pesar de tener dentro de su personal a trece comunicadores sociales, no desarrolla ni ofrece planes de capacitación para el personal propio ni externo. Contrata personal especializado para realizar estudios de mercado y actividades de mercadeo, la cual califican como muy importante.

Por su parte, Universitaria 106.5 Fm., tiene políticas comunicacionales internas vinculadas, según su director, con: "ser una señal de servicio a la región y mantener una línea de alta credibilidad informativa, que tiene dentro de sus objetivos específicos, crear un nuevo canal de relación de la institución con su entorno." Dispone de una plantilla de 15 empleados, un contratado y 27 colaboradores, quienes reciben capacitación por lo menos una vez al año. También oferta capacitación para las emisoras comunitarias de la región. Las actividades de mercadeo tienen un impacto alto, dispone de infraestructura para el mercadeo y contrata personal especializado para el mismo. No realiza estudios de audiencia.

Entre las dos emisoras pertenecientes a una misma universidad existen diferencias en cuanto al público que pretenden llegar. ULA Fm., 107.7, básicamente se orienta hacia la comunidad universitaria, mientras que Uni-

versitaria 106.5 Fm., dirige su programación hacia la comunidad de la región.

Ambas emisoras comparten fortalezas signadas por el prestigio institucional, la independencia financiera, procesos tecnológicos, plantilla laboral y gran número de colaboradores

Las dos emisoras presentan debilidades comunes tales como no tener objetivos claros, tampoco estrategias de mercadeo definidas para ofertar sus servicios, a pesar de contar con la categoría de comerciales. Esto podría ser achacable a que, al igual que la universidad, no contemplan entre sus prioridades las vinculaciones con los clientes externos, competidores, etc.

Una metodología que brinda posibilidades para evidenciar las interacciones entre las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de las organizaciones es el establecimiento de la cadena de valor de Porter, la cual mediante la elaboración del diamante de las cinco fuerzas muestra los atributos determinantes de la competencia en la organización. Los mismos son los siguientes:

Condiciones de los factores: inputs que permiten que la competencia se dé. Abarca tanto recursos tangibles como intangibles. En el caso de este análisis, la carencia de niveles de capacitación, nuevas tecnologías, infraestructura para el mercadeo y estudios de audiencia, generan desventajas para competir. Todos los demás: planta física, recursos humanos, tecnológicos, financieros y administrativos, constituyen en este caso ventajas competitivas para estas emisoras.

Estructura, estrategia, rivalidad: constituyen el contexto para el desarrollo de estas organizaciones. Se establecen las condiciones en las cuales estas empresas deben ser creadas, organizadas y gerenciadas. También la naturaleza de los competidores o rivalidad.

En este sentido se detectó que en esas regiones existe un gran número de emisoras comerciales, y que frente a ellas, hasta los actuales momentos, las organizaciones analizadas no parecen tener una estrategia de diferenciación en cuanto a la programación y costos de sus servicios. Por otra parte se detectó que la formulación de objetivos no es clara, ni ajustada a los fines de la institución ni a los fines del mercado.

Las condiciones de la demanda: ambas organizaciones carecen de un conocimiento relacionado con el tamaño, la refinación y la segmentación del mercado, esto es una condición esencial para lograr los objetivos relacionados con la productividad de la empresa.

Relaciones y apoyo de la industria radiofónica: el desarrollo competitivo de estas organizaciones pudiera encontrar oportunidades en la posibilidad de enlazar radiofónicamente a la región andina (Mérida, Trujillo y Táchira), desarrollar producciones para otras emisoras, ofertar cursos y talleres de capacitación y establecer alianzas con otras emisoras universitarias.

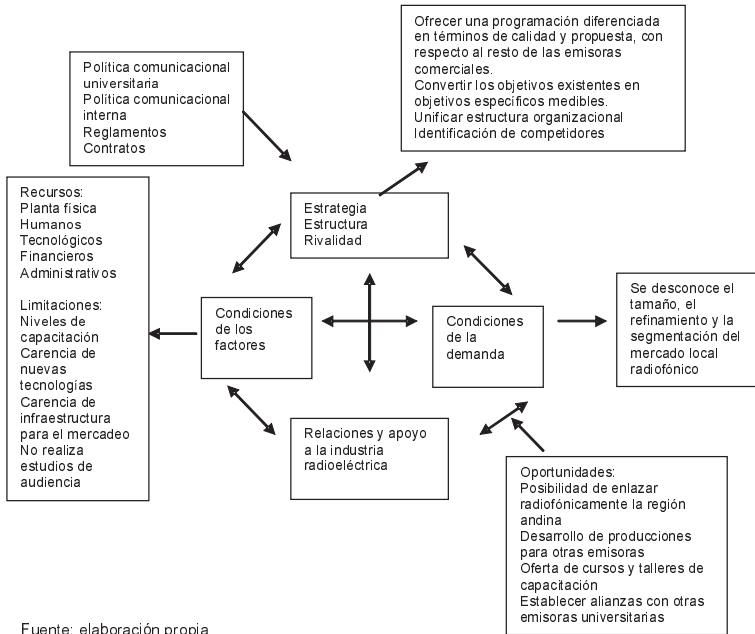
Un atributo adicional: la universidad actuando a través de las políticas como promotora, financiadora, facilitadora y reguladora de la comunicación radiofónica en las emisoras, permitiría que éstas interactúen entre sí y determinaría el perfil competitivo para este sector.

Las vinculaciones mencionadas se evidencian, para el caso de las emisoras de la Universidad de los Andes, en la cadena de valor tal y como se muestra en el Diagrama 2.

3.2.2. Emisoras pertenecientes a universidades que no poseen política comunicacional explícita

Dentro de este grupo se encuentran las siguientes emisoras: Universitaria 104.1 Fm.

Diagrama 2
Cadena de valor de las emisoras de la universidad de Los Andes
(Diamante de Porter)



Fuente: elaboración propia.

(Carabobo), IUTAG 103.7 Fm. (Falcón), URBE 96.3 Fm. (Zulia) y UNEFM 104.1 Fm. (Falcón). Según los contenidos de la matriz FODA aplicada anteriormente, no se observaron diferencias significativas entre ellas mismas, comparten por ejemplo el hecho de que su personal es empleado universitario hecho éste que se convierte en una desventaja para su competitividad, pues no garantizan los tiempos al aire de la programación. Una excepción, al resto de las coincidencias entre este grupo de emisoras lo presenta IUTAG 103.7 Fm., en la cual se observa una gran cantidad de debilidades que frenan el desarrollo de la emisora y que pudieran endilgarse a la inexistencia de políticas comunicacionales en el seno del Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero, que garanticen los recursos

humanos, tecnológico, financieros y de infraestructura. Mientras no se resuelva la posibilidad de entrada de los recursos esta emisora no puede desarrollar ninguna otra gestión que le permita superar sus limitaciones, entre las cuales se destaca la imposibilidad de mantener al aire una programación que supere las tres horas diarias de programas con algún tipo de producción.

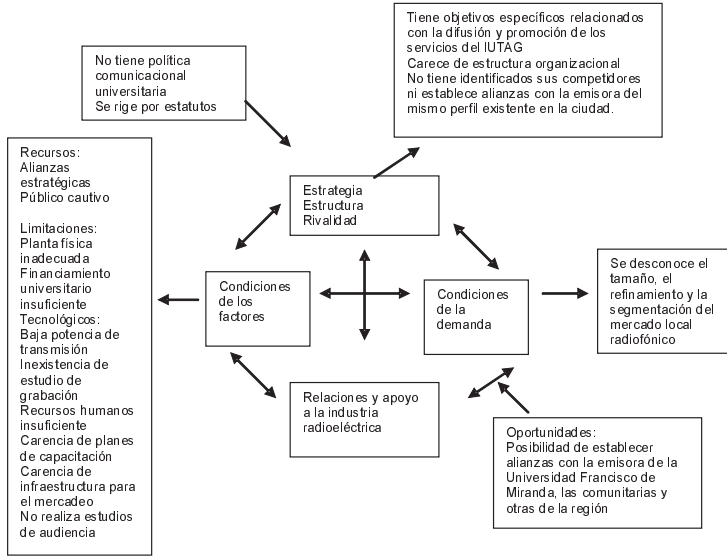
La cadena de valor de IUTAG 103.7 Fm., se evidencia en el Diagrama 3.

4. Conclusiones

No se ha logrado, en la mayoría de las instituciones universitarias generar políticas integrales que involucren a los diversos actores del quehacer comunicacional universita-

Diagrama 3

Cadena de valor de las emisoras de IUTAG 103.7 FM (Falcón) (Diamante de Porter)



Fuente: elaboración propia.

rio; tampoco en la mayoría de los casos, existen políticas explícitas, es decir formuladas en planes, proyectos y programas, por el contrario, se mantienen las tendencias iniciales de aplicar políticas implícitas carentes de objetivos, estrategias, metas y de mecanismos que hagan viables el funcionamiento de los medios y la canalización de sus impactos.

En cada una de las instituciones universitarias, pese al pésimo desempeño en materia de formulación de políticas comunicacionales universitarias de los organismos a los que le corresponde tal tarea, vale decir Consejos Universitarios, han habido intentos aislados por sistematizar en un cuerpo doctrinario decisiones sobre el manejo del área comunicacional.

Hasta la actualidad, “las universidades nacionales carecen de sistemas comunicacionales que integren las actividades de transmisión, producción, emisión y recepción de

mensajes” (encomillado nuestro); a lo sumo disponen de medios (radio, TV, periódico, nuevas tecnologías de la comunicación), pero “su sistema comunicacional”, como tal no existe, cada medio, con política o sin política, con reglamento o sin reglamento, actúa por su lado.

La formulación de la política comunicacional universitaria es posterior a la creación de medios de comunicación en el seno de las universidades, por lo que el surgimiento de estos obedece más a iniciativas de miembros de la comunidad que a una necesidad estratégica institucional para dar respuesta a las necesidades de vinculación, información y extensión de la universidad hacia la colectividad.

La existencia de políticas comunicacionales universitarias explícitas no garantiza su implementación por parte de quienes gestionan sus medios de comunicación, gene-

rando contradicciones institucionales al punto que dos medios de una misma universidad poseen objetivos, estrategias, estructuras organizacionales y metas totalmente distintas, a pesar de que fueron creadas con el mismo fin. El no regirse por la política comunicacional, obedece a dos posibles razones: 1. desconocimiento de la existencia de la política, 2. falta de seguimiento y evaluación de las dependencias formuladoras y reguladoras de la política. En cualquiera de las dos posibles razones, se puede concluir que existen fallas en el diseño y aplicación de los instrumentos legales que rigen la vigencia de estas políticas.

Las emisoras universitarias se han dedicado básicamente a desarrollar una programación diaria en antena, sin ofrecer otro tipo de productos y servicios distintos a lo que tradicionalmente han ofrecido las emisoras comerciales con las cuales establecen relaciones de competencia, lo que las lleva a parecerse más a sus "competidores" antes que a diferenciarse de ellos.

Las estrategias que formulan quienes gerencian las emisoras, en la mayoría de los casos, se orientan más hacia la búsqueda de recursos en el mercado antes que al respaldo de las funciones de las universidades, esto sin diferencias sustanciales entre las de categoría comercial y las de categoría institucional. La tendencia hacia el mercado es comprensible en la emisoras que dependen de sus propios ingresos, no así para las que tienen financiamiento mixto o sólo institucional; lo que corrobora la falta de una política de comunicación institucional que contemple, entre otros instrumentos, la asignación de recursos financieros suficientes para el sostenimiento de los medios de corte institucional; y de estrategia para aquellas que son de corte comercial.

En términos generales las emisoras cumplen con sus objetivos, lo que no significa

que cumplan con las necesidades comunicacionales de las universidades, ya que muchos de los objetivos propuestos por quienes dirigen las emisoras no se vinculan directamente con las funciones de investigación, docencia y extensión propias de las universidades.

A las emisoras que mayor impacto le causa la política comunicacional explícita o no son a las de categoría institucional, quizás por la estrecha relación que deben tener con las autoridades universitarias para lograr los recursos necesarios para su subsistencia. Estos impactos en ocasiones son negativos para la gestión de las emisoras, sobre todo si se toma en cuenta la insuficiencia presupuestaria que históricamente registran; pero también pueden resultar positivos si se toma en cuenta que la gran fortaleza que exhiben las emisoras universitarias se relaciona con su equipamiento tecnológico aportado por las universidades a las cuales pertenecen, el éxito en su uso depende de la gestión interna que pareciera no aprovecharla más allá de la rutina diaria de la programación.

Sólo dos de las emisoras se califican como eficientes en el logro de recursos financieros. Las que dependen del presupuesto universitario o de formas mixtas de financiamiento sólo logran cubrir, con muchas limitaciones, los pagos de personal y el mantenimiento mínimo (a excepción de una de ellas), pero tienen dificultad para actualizarse tecnológicamente y formar su capital humano; sin embargo, no desarrollan otro tipo de actividades o alianzas que les permita captar los recursos que requiere y que no le llegan ni por ingresos propios, ni mucho menos por el presupuesto universitario.

La generación de ventajas competitivas en las emisoras, independientemente que se rijan por políticas comunicacionales explícitas o no, obedece más al esfuerzo de la gestión inter-

na que realizan que al hecho de que las instituciones universitarias se hayan preocupado por hacer realmente efectiva la formulación e implementación de la política como tal.

La mayor ventaja competitiva que lucen las emisoras, sin importar si la universidad a la cual pertenecen posee o no política comunicacional, es el equipamiento tecnológico, sin embargo el uso mayoritario que se le da a este recurso se orienta a la programación y transmisión diaria.

Sin importar su carácter comercial o institucional, sólo por pertenecer a una institución de educación, estas emisoras deben aprovechar sus ventajas competitivas para generar una programación calificada, el desarrollo de nuevos proyectos, productos y servicios que las diferencie de las emisoras comerciales y comunitarias, con propuestas novedosas sin perder su carácter de universitarias.

La existencia de políticas comunicacionales universitarias explícitas o no explícitas, o el establecimiento de políticas internas en consonancia con los lineamientos de la universidad, o la suma de ambos tipos de políticas; son esenciales para que las emisoras universitarias de radio generen la rentabilidad que la misma política establezca.

Bibliografía citada

Anteproyecto sobre las políticas comunicacionales de la Universidad del Zulia. (1992). Mimeografiado. Maracaibo. p. 2.

Berrueta, Gonzalo. "Comunicación universitaria: legitimidad y transparencia". <http://www.ufro.cl/noticias/columnas/legitimi.html>. Consultado el 20 de agosto de 2004.

Cebrián Herreros, M. (2001). **La radio en la convergencia multimedia**. Gedisa, editorial. Barcelona, España.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones, Conatel. www.conatel.gov.ve agosto, 2005.

Consejo Nacional de Universidades (CNU). (1988). "Proyecto general de políticas de comunicación para el subsector de educación superior". Mimeografiado. Caracas. pp. 5-6, 10, 17, 8, 38, 39.

David, Fred (1994). **La gerencia estratégica**. Fondo editorial Legis. Colombia.

Dunn, William (1984). **Public policy analysis: An introduction**. Prentice Hall. USA.

Exeni R., José Luis (1998). Políticas de comunicación. Andares y señales para no renunciar a la utopía. Plural, editores. Bolivia.

Gaceta Oficial No. 36.860 (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Distribuidora ML. Caracas.

Gaynor, G. (1999). **Manual de gestión en tecnología, una estrategia para la competitividad de las empresas**. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia.

Ley de Universidades (1970). **Gaceta Oficial** N° 1.429, extraordinaria. Editorial La Torre. Caracas.

Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2000). **Gaceta Oficial** N° 36.970. Caracas.

Meny, I., Thoenig, J. (1992). **Las políticas públicas**. Ariel. Barcelona, España.

Políticas de comunicación de la Universidad de los Andes. (2002). Dirección General de Medios. Mimeografiado. Mérida. pp. 7, 17.

Políticas de comunicación de la Universidad del Zulia. (2001). Mimeografiado. Maracaibo. p. 2.

Políticas de comunicación de las universidades venezolanas. (1996). Universidades de Carabobo, los Andes, del Zulia y Lisandro Alvarado. Mimeografiado. p. 4.

Reglamento de radiodifusión sonora y televisión abierta comunitarias. (2001). Decreto

N° 1.521, 3 de noviembre de 2001. **Gaceta Oficial** N° 37.359. Caracas. Art. 2, 24.

Sagasti, Francisco R. (1981). **Ciencia, tecnología y desarrollo latinoamericano**. Fondo de cultura económica. México, DF.

Subirats, J. (1989). **Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de Administración**. Edit. Instituto Nacional de la Administración Pública. Madrid.

Villamizar Durán, Gustavo (1992). "Proyecto de instalación de una radiodifusora universitaria". Trabajo de Ascenso. Universidad de los Andes. San Cristóbal. Venezuela.