

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Universitys radio management:Defining the Strategy

Asuaga, Carolina

Universidad de la República

October 2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/13747/>

MPRA Paper No. 13747, posted 04 Mar 2009 08:38 UTC

Gestión De Radios Universitarias: Definiendo La Estrategia

Carolina Asuaga

Contador Público (Universidad de La República, Uruguay)

Postgrado en Turismo Cultural (UCLM, España)

Postgrado en Costos y Gestión (Universidad Nacional de la Plata y IAPUCO, Argentina).

casuaga@ccee.edu.uy

Recibido: 24/10/07 Aprobado: 12/12/07

Resumen: El relacionamiento con el medio es un área clave en la universidad del siglo XXI, y las instituciones de educación superior reconocen a sus medios de comunicación como instrumentos indispensables y estratégicos para facilitar y potenciar dicho relacionamiento. En busca de una mayor inserción en la sociedad, las radios universitarias han adquirido un formato comercial, con el objetivo de ampliar el tipo de audiencia.

Este cambio de perfil trae aparejado la competencia con las radios comerciales, lo que implica que las radios universitarias se vuelvan competitivas e innovadoras, manejando las mismas herramientas de gestión que las radios que persiguen fines de lucro, adecuándolas a su propia realidad. En este artículo se analizan las radios universitarias desde la gestión empresarial, defendiéndose la noción de planeamiento estratégico como herramienta fundamental para alcanzar los objetivos buscados, y se hace un análisis de las principales debilidades y fortalezas de este tipo de organizaciones.

Palabras Claves: Radios Universitarias, Estrategia, Debilidades y Fortalezas

Abstract: A key concern of XXI century universities is to create links with their environment, so their recognize their communication medias as fundamental strategic instruments to strengthen those links. They want to strengthen their position into society, so they have adoptes commercial strategies in order to make their audiences grow.

Keywords: University Radios, Strategy, Weaknesses, Strengths

1. Introducción

No quedan dudas que se está viviendo una etapa de expansión de la educación superior. Y tampoco quedan dudas que dicha expansión se da conjuntamente con una profunda transformación institucional que está sufriendo la universidad. Dicho cambio comienza a principios del siglo pasado en lo que se ha dado en llamar la “Revolución Académica”, definida por la incorporación a la universidad de la misión de investigar, adicional y conectada a la misión definitoria de enseñar. Semejante transformación revolucionó efectivamente lo que era en gran medida una decadente corporación medieval, convirtiendo a la universidad en la más gravitante forja de, a la vez, nuevos investigadores y nuevas investigaciones (Arocena, 2007). En la segunda mitad del siglo XX comienza a tomar importancia - tímidamente al principio, y con gran impulso después- la extensión como una rama fundamental que complementa las funciones de enseñanza e investigación.

El relacionamiento con el medio es hoy por hoy un área clave en la universidad del siglo XXI; y a la hora de desarrollar las tareas de extensión, las instituciones de educación superior reconocen a sus medios de comunicación como instrumentos indispensables y estratégicos para facilitar y potenciar dicho relacionamiento con el medio. Esto ha traído como consecuencia una tendencia creciente a modificar el perfil de las radios universitarias, las que han adquirido un formato más comercial, con el objetivo de ampliar el tipo de audiencia.

Y aunque se concuerda con Quevedo (2004) en que a diferencia de la radio comercial, las universidades están obligadas a ampliar las posibilidades expresivas del lenguaje sonoro y a ponerlo al servicio de la multiculturalidad; este cambio de formato trae aparejado la necesidad que las radios universitarias sean competitivas e innovadoras, manejando las mismas herramientas de gestión que las radios que persiguen fines de lucro, adecuándolas a su propia realidad.

En este artículo se analizan entonces las radios universitarias desde la gestión empresarial, defendiéndose la noción de planeamiento estratégico como herramienta fundamental para alcanzar los objetivos buscados. En esa línea, se incursiona en las alianzas estratégicas como potenciadoras del éxito y crecimiento en el estudio de las fuerzas que regulan la competencia del sector, así como en las debilidades y fortalezas de este tipo de organizaciones.

2. Transformación de las Radios Universitarias

La pionera de las universidades latinoamericanas en tener una difusión radial fue la Universidad de la Plata, en Argentina. El 23 de noviembre de 1923, el entonces presidente de la Universidad Nacional de La Plata, Dr. Benito Nazar Anchorena,

dispuso la instalación de una oficina radiotelefónica de alta potencia capaz de transmitir a todas las regiones del país las conferencias que se dictaran en el ámbito universitario. La instalación de la estación quedó completada poco tiempo después en terrenos del Colegio Nacional, realizándose en ese momento algunas transmisiones a modo de prueba. Radio Universidad Nacional de La Plata fue inaugurada oficialmente el 5 de abril de 1924 en el salón de actos del Colegio, en una ceremonia en la que también se dio inicio al ciclo lectivo.

El sistema de transmisión contaba con una antena que poseía una potencia nominal de mil wats; por lo que, debido a esta característica y a su factor de radiación favorable, la emisora tenía un alcance muy amplio que llegó, en los años inmediatamente posteriores a su fundación, a los puntos más apartados del país, así como a países vecinos. Se difundían conferencias y eventos culturales artísticos que tenían lugar en las diversas dependencias de la UNLP, además de audiciones y conciertos que la universidad organizaba.¹

Con una intención similar- la de difundir los conocimientos técnicos y científicos- aunque con menor alcance, el 18 de agosto de 1931 es inaugurada la radioemisora de la Universidad Nacional del Litoral, conocida como LT 10. Habían pasado apenas once años de la primera transmisión de radio en la Argentina y doce años de la creación de la Universidad. Dicha radio empezó funcionando en los altillos de la actual Facultad de Ingeniería Química con equipos precarios de baja potencia que sólo permitían transmitir en los alrededores. La programación duraba solamente dos horas diarias y era estrictamente cultural. Se irradiaba música clásica, noticias del ámbito universitario, información agrícola ganadera, comentarios de arte y literatura, enseñanza de idiomas, divulgación científica, charlas y conferencias².

Unos años después, México vive un proceso similar al argentino, y el 14 de junio de 1937, desde el anfiteatro Simón Bolívar en el antiguo colegio de San Ildefonso, con mil kilowatts de potencia y cuatro horas de programación, comienza su transmisión Radio Universidad Nacional Autónoma de México. Los objetivos fundamentales fueron extender la cultura en el país y en el extranjero, llevando, tal como sostenía su director fundador, el Lic. Alejandro Gómez Arias en el acto inaugural “el dato científico más reciente, la voz de nuestros mejores profesores, las bibliografías más notables y cultas (...) Estaremos pues, al servicio de la cultura y al servicio del arte. (...) Por eso las estaciones universitarias transmitirán las grandes obras musicales de todos los tiempos y también las melodías anónimas del pueblo, armoniosas y cristalinas cuando son auténticas”³.

La programación de la emisora se distinguió por sus programas de conciertos “como las mejores radios europeas”, según las crónicas de prensa de la época. (Berlin,

¹ <http://www.lr11.com.ar/>

² <http://www.lt10digital.com.ar>

³ <http://www.radiounam.mx>

2000). Al año siguiente, en 1938, se inaugura la radio de la Universidad de San Luís Potosí y en 1944 comienza a transmitir la emisora de la Universidad Veracruzana. Estas tres experiencias mexicanas responden, al decir de Berlín (Berlín, 2000), a lo que podría llamarse el modelo comunitario clásico de radiodifusión universitaria. Se trata de emisoras cuyos principios le otorgan a la radio el poder de extender a toda la sociedad la cultura institucional en los mismos formatos usados en las aulas y las salas de concierto que impactan, incluso, el tiempo de programación regido por el calendario académico de la institución, como el caso de Radio UNAM. Por los micrófonos se trasmitían óperas, bibliografía, conferencias y cursos con el objetivo de contribuir al desarrollo cultural de la población; entendiéndose que las más altas expresiones de la cultura se asimilan, casi siempre, a los productos de la élite, cuya universalidad radica en su originalidad y libertad de creación, o bien que existen elementos “auténticos” y “puros” en las expresiones populares que deben ser amplificadas.

En Chile, el tercer país con gran desarrollo de las emisoras universitarias en Latinoamérica, la pionera es la emisora de la Universidad Técnica Federico Santa María, que inicia sus transmisiones el 7 de abril de 1937. Las estaciones universitarias dieron origen a una forma de hacer radio que se ha denominado genéricamente “radio cultural”; la que posee indudables influencias del modelo de radio pública vigente en Europa en la década de los años 60. El modelo se contraponía con la llamada “radio comercial” en que la programación la constituye, en general, música popular, publicidad, deporte e información periodística. (Olea, 2002).

En la segunda mitad del siglo pasado un importante número de universidades, en distintos países latinoamericanos, incursionan en la modalidad radial como parte de su estrategia de comunicación; y aunque actualmente existen diversos modelos en materia de radios universitarias, el camino a recorrer, ya iniciado por Argentina hace varias décadas, parece ser común en toda Latinoamérica: la radio netamente académica y cultural, elitista por propia definición, ha ido dando paso a una radio más popular, en la que se emiten programas deportivos y periodísticos con el objetivo de insertar a la universidad en la sociedad toda, cumpliendo una parte importante en la función de relacionamiento con el medio a la que se ha comprometido la universidad moderna. Esta nueva realidad trae aparejada dos grandes problemáticas, que aunque no son nuevas, han adquirido, en este nuevo formato, preponderancia. La primera, es la paradoja de que si una radio universitaria quiere tener mayor audiencia debe ser “menos universitaria”. La segunda problemática está relacionada a la competencia con las radios comerciales. Esto último lleva a que conceptos como planificación estratégica, competitividad, innovación y responsabilidad social empresarial, lentamente se han ido introduciendo en las emisoras radiales universitarias.

Pero para poder iniciar una planificación estratégica, la misión y visión de la organización deben estar claras. Aunque a primera vista podría pensarse que no existen diferencias entre la misión de una radio universitaria y otra, pueden encontrarse

diferencias sustanciales, ya que la misión de cada radio debe entenderse en el marco de la misión global de cada universidad. Las misiones de las distintas universidades, aún cuando todas tengan el objetivo común de la transmisión de conocimientos, suelen ser de diversa naturaleza. Efectivamente, existen universidades generalistas o con especificidad en ciertas áreas; universidades centradas en la academia y otras enfocadas a la órbita profesional; universidades que apuntan a una democratización del acceso al conocimiento, como suele suceder con las universidades públicas, ante otras que se diferencian por una matrícula solamente accesible a cierta cuota de alumnado, entre otras diferencias significativas. Ésto trae aparejado que parte del formato que identifica a cada radio universitaria - modelo académico y cultural ante otras con formato comercial, ya sea periodístico o musical- deba entenderse en el marco del Plan Estratégico de cada universidad.

Aceptando entonces que la premisa a seguir por cada radio universitaria va a estar enmarcada dentro de la misión de cada universidad, se creyó oportuno en este artículo identificar los aspectos comunes que suelen plantearse en la gestión de las radios universitarias, especialmente cuando éstas pertenecen a una universidad pública latinoamericana. Y, sin duda, un tema crucial en este tipo de organizaciones, que influye significativamente en la definición de la estrategia, es la fuente de financiación de la radio.

Ciertas radios dependen exclusivamente del presupuesto de la universidad, pero cada vez son más numerosas las radios universitarias latinoamericanas que deben acudir a la publicidad como medio de financiamiento. Ésto acentúa la brecha señalada líneas arriba: cuanto más académica es la radio, menor es la audiencia, y por ende, menos recursos pueden captarse provenientes de la publicidad. Esta realidad conlleva a un conflicto de intereses significativo, ya que, por un lado, es deseable un formato comercial, dado que éste proporciona una mejor inserción social y trae aparejado cierto nivel de financiamiento (financiamiento que en algunos casos extremos condiciona la viabilidad de la radio) pero, por otro lado, si la radio adopta un formato puramente comercial es probable que se aleje de los objetivos básicos contemplados en su misión. El financiamiento de la radio por medio de la publicidad deberá ser, entonces, un punto crucial a la hora de definir el plan estratégico a seguir para alcanzar la misión de este tipo de organizaciones.

3. La Planificación Estratégica en las Radios Universitarias

La estrategia aparece ligada a la condición humana desde tiempos inmemoriales, y especialmente vinculada a la estrategia militar. Escritos como los de Jenofontes o de Tucídides en la antigua Grecia; Plutarco, Polibio y Julio César en el Imperio Romano, y más adelante Maquiavelo, Napoleón o Hitler son ejemplos usualmente citados por la bibliografía relacionada.

Aunque la primera aplicación del término estrategia al ámbito empresarial es adjudicada a Sócrates, en *Conversaciones con Nichomachides*, la necesidad de incorporar la “estrategia” como herramienta empresarial surge a partir de la Segunda Guerra, como consecuencia del marcado ritmo de cambio de las organizaciones y la acelerada aplicación de la ciencia y la tecnología en los procesos gerenciales (Bracker, 1980). Desde el ámbito académico, la estrategia como herramienta para la gestión de las organizaciones se introduce a mediados del siglo pasado, con el trabajo pionero de Von Neumann y Morgenstern (1944) sobre la Teoría de los Juegos.

En los siguientes treinta años aparecen múltiples publicaciones al respecto de la estrategia empresarial (para una revisión de la literatura véase Hofer y Schendel, 1978), y en las dos últimas décadas del novecientos y principios de este siglo surgen diversas escuelas de pensamiento en torno al concepto de estrategia, como la de los “enfoques múltiples” de Mintzberg (1987 a, 1987b, 1994, etc); la “escuela de diseño” iniciada por Chandler (1962) y Andrews et al. (1965) y continuada por Ansoff (1988 y 1990) y Liedtka (2000); la “escuela del posicionamiento y ventaja competitiva” de Porter, en la que se destacan los aportes de Barney (1986 a, 1986b), los de Cool y Schandal (1987, 1988), los de Honsen y Wernolft (1989) y los de Hatten Rosenthal (1999), entre otras escuelas.

Sin embargo, dichas publicaciones se referían básicamente a organizaciones lucrativas y aunque desde la década de los setenta comienzan a surgir artículos en las que propone adecuar las herramientas de gestión a organizaciones no lucrativas, el control de las organizaciones sin ánimo de lucro, tanto públicas como privadas, se basó fundamentalmente en el cálculo de costos y el control presupuestal (Ver por ejemplo Anthony y Herzlinger 1975; Henke 1980; Anthony y Young 1988).

En una segunda etapa, y especialmente en la última década del siglo XX, se editan revistas técnicas que tratan específicamente la gestión en organizaciones no lucrativas, como la *Nonprofit Management & Leadership* y el *Journal of Nonprofit Management*, y desde distintos ámbitos académicos, surgen publicaciones relativas a la gestión de las organizaciones no lucrativas en las que se incorporan los conceptos de misión y estrategia, visión, planes de acción, etc. (Ver por ejemplo Drucker 1990; Connors, 1993; Moldof, 1993).

No se pretende desde estas páginas, generalizar una estrategia común para las radios universitarias, ya que se entiende que cada organización deberá formular su propia estrategia atendiendo a las distintas misiones planteadas y a las peculiaridades de cada institución. Y entre dichas peculiaridades un tema no menor es la posición de la radio dentro del sector. Existen radios universitarias que están fuertemente posicionadas en el sector, como es el caso por ejemplo de la radio LT 10 de la Universidad Nacional del Litoral. Esta radio – que, como ya se señaló, data de 1931- tiene una audiencia altamente fidelizada, opera bajo un formato comercial y fue por años la única radio de la ciudad de Santa Fe. Actualmente, y en modalidad AM, compite solamente con

otra radio, no habiendo más que dos emisoras en la ciudad bajo esta modalidad. Una situación totalmente diferente en lo concerniente a liderar el sector puede verse en la novel radio de la Universidad de la República, de Uruguay⁴, que en modalidad FM y desde el año 2006 emite solamente dos días a la semana compitiendo con un gran número de radios, algunas de ellas líderes en la emisión de programas musicales dirigidos a un público joven y universitario. Las posibles estrategias de estas dos radios estarán basadas en posicionamientos opuestos dentro del sector, por lo que las oportunidades que se puedan prever y las amenazas que se esperan dependerán de realidades muy diversas.

Sin embargo, las radios universitarias, y en especial las de universidades públicas, poseen ciertas características comunes que las distinguen de las radios de formato netamente comercial. Y dichas características deberán necesariamente ser tenidas en cuenta al momento de diseñar la estrategia a seguir.

4. Las Radios Universitarias, Fortalezas y Debilidades

Las radios universitarias, aún las que se han inclinado por un formato comercial, tienen ciertas peculiaridades que las diferencian de las radios pertenecientes al sector lucrativo. Esos elementos distintivos son tanto fortalezas como debilidades, y son factibles de clasificarlos en estructurales u operativos, dependiendo si están ligados intrínsecamente a la realidad de una radio universitaria o si derivan de la gestión de las mismas. En este capítulo se efectuará un análisis de lo que se entiende son las fortalezas y debilidades que suelen ser tener en común las radios universitarias en Latinoamérica. .

4.1. Fortalezas

Las fortalezas de orden superior o estructural, ligadas intrínsecamente a la naturaleza de la radio, pueden resumirse de la siguiente manera:

- *Imagen de la radio asociada al respaldo de una institución universitaria:* el marco institucional que posee una radio universitaria suele ser una ventaja competitiva importante. Tradicionalmente las universidades, y en especial las universidades públicas en Latinoamérica, tienen asociada una imagen prestigiosa, y dicho prestigio es trasladable a la radio. Por ejemplo, aun sin conocer la programación y calidad de la radio de la UNAM, el prestigio de dicha universidad mexicana conlleva a la idea que la radio de esa universidad tendrá una programación pluricultural de alta calidad.

⁴ En Uruguay la imposibilidad jurídica de que actores no comerciales accedieran a fundar medios de comunicación ha llevado a que exista gran retraso, en comparación con el resto de la región, en lo concerniente al surgimiento de medios de comunicación universitarios

• *Transmisión de conocimientos, y democratización del conocimiento*: Esta fortaleza, que está vinculada a la anterior pero es autónoma, parte del reconocimiento, en el imaginario colectivo, de la universidad como institución idónea para la transmisión de valores simbólicos compartidos y saber científico. Esta percepción social es también transferida a la programación, lo que lleva a la radio universitaria, en especial a los programas periodísticos, a una credibilidad mayor que la que podría tener otra emisora.

• *Responsabilidad social empresarial*: La responsabilidad social es un concepto asociado a las instituciones educativas en general y a la universidad en particular. Asimismo, la responsabilidad social empresarial es un tópico de orden en la sociedad moderna, aunque aún no lo suficientemente desarrollado en América Latina. Las radios universitarias, en especial las de las universidades públicas, se muestran como instituciones idóneas para llevar a la práctica una conducta ética, centrada en valores y responsables del entorno.

• *Marco territorial*: Esta fortaleza, que se evidencia en las universidades públicas, viene de la mano del sentido de pertenencia que se da en determinados bienes patrimoniales. La universidad pública es vista como la “universidad de todos” y es demandada aún por los no consumidores. Al igual que lo que sucede con otros bienes patrimoniales, existe una demanda social entendida como que la sociedad en su conjunto desea que exista una universidad pública; aún cuando no asistan, y la incorporan como propia. Esa particularidad es transferible a la radio.

• *Bien preferente*: La información y la cultura es un bien preferente, especialmente si dicha información proviene de un marco universitario. Esta fortaleza es fundamental en el entorno actual, en el que ha habido un considerable avance en cuanto al consumo y acceso a la información, en una tendencia que se manifiesta creciente.

Con respecto a las fortalezas de orden operativo, entendidas como fortalezas que deberán condicionarse a la gestión de la radio, cabe destacar:

• *Público previamente comprometido*. Al igual que lo que sucede en las radios barriales o comunitarias, los propios alumnos y docentes de la universidad configuran un público previamente comprometido. Pero este público captado *ex-ante*, deberá consolidarse por medio de la programación radial. Y la estrategia seguida por varias radios universitarias ha sido apuntar directamente a ese público. Tal es el caso, por ejemplo, de la radio de la Universidad de la Plata, que intenta captar un público no masivo y netamente universitario con un formato extraído de las radios de universidades americanas de la década del 80: programación musical que introduce música étnica, *heavy*, o programas como el “Chino Básico”, que repasa la vida y obra de artistas poco difundidos y perdidos en el tiempo.

• *Presupuesto universitario*: Aunque cada vez con menor peso, las radios universitarias obtienen parte de su financiación con el presupuesto universitario. Esta fortaleza sin duda actúa como elemento diferenciador con respecto a la competencia, ya que posibilita no depender exclusivamente de los auspiciantes. Y esta peculiaridad se da aún en los casos en que las radios universitarias adquieran una independencia jurídica con la universidad,

como es el caso, por ejemplo, de la radio de la Universidad de Córdoba que actúa bajo la forma de una sociedad anónima.

- *Primicia*: Si la universidad cuenta con una inserción importante en las actividades culturales, deportivas y artísticas de una comunidad, además de las actividades académicas, tal como se da en las ciudades de Santa Fe o La Plata, la inmediatez es mayor que la que puede darse en otras radios, debido a que la propia institución es la portadora de la primicia.

- *Publicidad Oficial*: Es usual encontrar, en las radios pertenecientes a universidades públicas, apoyo del sector público en cuanto a publicidad oficial. Este apoyo puede ser significativo en la financiación de ciertas radios y es un elemento diferenciador con el resto del sector.

4.2. Debilidades

En cuanto a las debilidades, se destacan como debilidades estructurales o de orden superior las siguientes:

- *Competencia con radios comerciales*: Es ésta quizás la debilidad más importante, ya que las radios netamente comerciales responden directamente al mercado, mientras que las radios universitarias a decisiones políticas de la universidad. Esto trae aparejado, tal como se expuso anteriormente, una limitación de la audiencia, lo que se acentúa cuanto más académica es la programación.

- *Capacidad de la pauta*: Las radios universitarias tienen como debilidad con respecto a las radios comerciales el no poder disponer de la pauta en un cien por ciento, en desmedro de su financiamiento, ya que deben utilizar la pauta comercial para emitir propaganda de la propia universidad.

- *Falta de regulación específica*: Esta debilidad, común a las emisoras universitarias latinoamericanas, ha llevado, no obstante, a la creación de diversas asociaciones, como es el caso de la Asociación de Radios Universitarias Nacionales (ARUNA) en Argentina, que reúne treinta emisoras, o la Red Nacional de Radios Universitarias de Chile, potenciando sinergias y aunando esfuerzos.

Las debilidades de orden operativo que suelen derivar de la gestión de la organización, pueden resumirse en:

- *Demora en la implementación de herramientas de gestión*: El sector no lucrativo ha tenido un considerable retraso en la implementación de las técnicas de gestión. Aunque ya a fines de los años 70 comienza a visualizarse que los controles diseñados para las empresas lucrativas pueden adaptarse a las empresas públicas y a las entidades no lucrativas (Camman 1978, Newman y Wallender 1978), el interés ha sido más académico que práctico y las organizaciones no lucrativas han demorado en aplicar las herramientas de gestión utilizadas en el sector no lucrativo. Las radios universitarias

no han quedado ajenas a esta realidad, lo que las deja en clara desventaja con respecto a la competencia.

•*Dificultades de financiamiento*: La falta de recursos financieros es también una realidad común a las emisoras universitarias latinoamericanas. Paradójicamente, las dificultades financieras suelen ser mayores cuando la radio depende por entero del presupuesto universitario. El poder financiarse con el presupuesto central de la universidad, aunque es una ventaja competitiva con respecto a la competencia, y como tal se lo señaló dentro de las Fortalezas, es simultáneamente una debilidad, ya que el presupuesto universitario, especialmente en América Latina, no suele ser suficiente.

•*Obsolescencia de equipos de trabajo, audio y transmisión*: Las dificultades de financiamiento antes mencionadas conllevan a no disponer de capital para reinversiones ni para capacitación en el campo de nuevas tecnologías, por lo que es usual que las radios universitarias se vean en desventaja técnica con respecto a la competencia. Tal es el caso, por ejemplo, de la radio de la Universidad de la Plata, que en el año 2006 el gobierno argentino le redujo la potencia autorizada dado que el equipamiento instalado no les permitía alcanzar la potencia autorizada.

•*Falta de profesionalismo*: Existe gran informalidad en el trabajo de realizadores en las radios universitarias. En diversas emisoras universitarias es posible encontrar programas producidos por los propios estudiantes de Ciencia de la Comunicación, como se da en la radio de la Universidad de la República, Uruguay; siguiendo un modelo iniciado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, la primera universidad en explorar los beneficios educativos de contar con medios propios a través de su Centro de Teleducación. Pero aunque este hecho pueda ser fundamental en la formación de Comunicadores, la falta de profesionalismo es también una desventaja competitiva que las radios universitarias deberán minimizar.

•*Nivel gerencial*: Las radios universitarias no suelen ser organizaciones de gran porte, por lo que la actividad gerencial puede recaer en una sola persona. Esta deberá a su vez monitorear tres niveles distintos, como el *marketing* empresarial para captar auspiciantes, el tamaño e interés de la audiencia y la misión de la universidad. Se vuelve necesario entonces contar con gestores de excelencia, los que suelen ser captados por la competencia que paga mejores remuneraciones.

5. Reflexiones Finales.

La radio universitaria se ha transformado en una herramienta imprescindible para el logro de un efectivo relacionamiento con el medio, tal como busca la universidad moderna. La democratización del conocimiento es uno de los pilares básicos de las universidades públicas, y la radio es un medio de comunicación poderoso para contribuir al logro de dicho objetivo. Sin embargo, para que la radio pueda tener una verdadera

inserción social deberá apartarse del formato netamente académico para dar paso a una radio más fresca, apoyada en un formato comercial.

Y este cambio de formato lleva a las radios universitarias a competir directamente con el sector comercial, por lo que se hace necesario un replanteo de la estrategia. Deberá tenerse presente que para elaborar una estrategia es imprescindible analizar el sector, reconociendo oportunidades y amenazas, así como identificando las ventajas competitivas y las debilidades propias de cada organización. La nómina de fortalezas y debilidades desarrolladas en este trabajo, sin pretender ser exhaustiva, ha intentado sistematizar el análisis. La generalidad alcanzada, deberá entenderse como tal, y considerar que cada organización tiene su propia realidad, por lo que el grado de cumplimiento de las debilidades y fortalezas señaladas dependerá siempre de la estructura y gestión de cada institución.

Bibliografía

- Andrews K; Learned, E; Christensen R; Guth B.: "Business Policy: Text and Cases". Irwin, Homewood, 1965.
- Anthony, R y Herzlinger, R.: "Management Control in Nonprofit Organizations", R. D.: Irwin Homewood, IL, 1975.
- Anthony, R y Young D.: "Management Control in Nonprofit Organizations". R. D. Irwin, Homewood, IL, 1978.
- Ansoff, H.: "The New Corporate Strategy". Wiley and Son, New York, 1988.
- Ansoff, H.: "Implanting Strategic Management". Prentice Hall, New York, 1990.
- Arocena, R.: "Sobre la Democratización de la Ciencia y la Tecnología". Quantum, Vol II, N° 1, 2007.
- Barney, J.: "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy" *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1986a Barney, J. "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework" *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986b.
- Berlín, I.: "El Derecho a Decir: Radios Universitarias y Educativas en México" *Revista Latina de Comunicación Social*. N° 27, 2000.
- Bracker, J.: "The Historical Development of the Strategic Management Concept". *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, 1980.
- Camman, C.: "Better Performance from Nonprofit". *Harvard Business Review*, N° 92. Setiembre-Octubre, 1978.

- Cool, K y Schendel, D.: "Strategic Group Formation and Performance". *Management Science*, Vol. 33, No. 9, 1987.
- Cool, K y Schendel, D.: "Performance Differences Among Strategic Group Members". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 3, 1987.
- Chandler, A.: "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise". Massachusetts Institute of Technology Cambridge, 1962.
- Connors, T. D. (ed.): "The Non Profit Management Handbook: Operational Policies and Procedures". John Wiley and Sons, New York, 1993.
- Drucker, Peter.: "Managing the Non-Profit Organization". Harper and Row, New York, 1990.
- Hansen, G y Wernerfelt, B.: "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 1987.
- Hatten, K y Rosenthal, S.: "Managing the Proccess-Centered Enterprise". Long - Range Planning, 1999.
- Henke, E.: "Introduction to Nonprofit Organization Accounting", Wadsworth Pub, Belmon, 1980.
- Hofer, C y Schendel, D.: "Strategy Formulation: Analytical Concepts". West, St Paul, 1978.
- Quevedo L: "La Radio en la Difusión Universitaria. A la Búsqueda de un Sentido". Reencuentro. N° 39. Abril, 2004.
- Liedtka, J.: "In Defence of Strategy as Design", California Management Review, Vol.42, No.3, Spring, 2000.
- Mtzberg, H.: "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy" California Management Review. Vol 30 N° 1, 1987a.
- Mtzberg, H.: "The Strategy Concept II: Another Look At Why Organizations Need Strategies". California Management Review, Vol. 30, N° 1, 1987b.
- Mtzberg, H.: "The Rise and Fall of Strategic Planning". The Free Press, New York, 1994.
- Moldof, EP.: "Strategic Planning for Nonprofit" . Fund Raising Management. Vol 24 N° 10, 1993.
- Newman, W. y Wallender, H.: "Management for Non - Profit Enterprises. Academy of Management Review. Enero
- Oleda, H.: "La Radio Universidad de Concepción". Estudios de Periodismo N° 7, 1978.