



Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias

Management Strategies in the Framework of Technological Competences for Developing University Educational Television

Mike González y Cira de Pelekais***

Resumen

El propósito de esta investigación fue analizar las estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias, en el sector de la educación superior del estado Zulia. Para ello se revisaron los postulados de Dess y Lumpkin (2003), Francés (2006), Garrido (2006), Morcillo (2002), entre otros. La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental-transaccional; la población estuvo constituida por ocho (8) gerentes ligados a proyectos de televisoras educativas en las universidades de la región zuliana, públicas y privadas. Se aplicó una entrevista para focalizar las respuestas de las personas seleccionadas, para las variables estrategias gerenciales y su enlace en cuanto a las competencias tecnológicas, en el proceso de validación del instrumento se utilizaron doce (12) expertos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que las actuales estrategias gerenciales aplicadas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias deben ser más acertadas y adaptadas a las necesidades de un entorno tan exigente, globalizado, cambiante y en constante evolución como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías

Recibido: Enero 2010 • Aceptado: Octubre 2010

* Doctor en Ciencias Gerenciales. Decano de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Investigador activo del CIHE. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: mike.gonzalez@urbe.edu

** Postdoctora. Doctora en Recursos Humanos. Magíster en administración de empresas y educación avanzada y continua. Abogada y licenciada en educación. Directora del CICAG. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: cirapelekais@urbe.edu

de la información y la comunicación, para poder generar ventajas competitivas en el mercado tan complejo del espectro comunicacional de la televisión educativa.

Palabras clave: Estrategias, competencias, tecnología, televisoras, educativas.

Abstract

The purpose of this research was to establish management strategies and technological competences for developing university educational television in the higher education sector in the State of Zulia. Postulates from the works of Dess and Lumpkin (2003), Frances (2006), Garrido (2006) and Morcillo (2002) were reviewed. Research was of the descriptive, field type with a non-experimental, trans-sectional design. The population consisted of eight (8) managers connected to educational television projects in private and public universities in the State of Zulia. An interview was applied to focus the answers of the selected interviewees; 12 experts were used to validate the instrument. Results showed that the current managerial strategies used to develop university educational television ought to be more assertive and adapted to the needs of an environment that is so demanding, globalized, changing and in constant evolution as a consequence of the development of new information and communication technologies, in order to generate competitive advantages in a market as complex as the educational television communications spectrum.

Key words: Strategies, competences, technology, television, educational.

Introducción

Las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar formulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa.

Existen múltiples definiciones de estrategia, pero todas se resumen a la compleja red de corrientes, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas entre otras, que permiten elaborar planes orientados “estratégicamente” para desarrollar acciones conducentes a lograr ventajas competitivas en un mercado caracterizado en primer término por la globalización y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Toda organización empresarial que se considere exitosa y capaz de mantenerse en los actuales mercados, independientemente de la rama económica que explote, debe enfrentar los desafíos del presente siglo, y en especial las instituciones vinculadas con el saber y el quehacer científico y tecnológico como lo son las instituciones de educación superior del país y en especial las de la región zuliana.

Todo lo anteriormente expuesto supone el desarrollo y fortalecimiento de la gestión universitaria llevada de la mano de la gestión gerencial en la transforma-

ción de la academia en momentos apremiantes y decisivos para la supervivencia de las organizaciones educativas en donde la pertinencia y vigencia en los actuales escenarios demanda la participación protagónica y efectiva de la gerencia universitaria.

Esas mismas instituciones educativas que generan el conocimiento soportado en la misión primordial de Docencia, Investigación y Extensión deben abrirse al desarrollo armónico e integrado de la academia con fundamento en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que permita la consolidación de espacios comunicacionales capaces de crear, desarrollar y competir en el espectro radioeléctrico de la nación, con experiencias educativas creativas, orientadas a la comunidad intra y extra universitaria.

De allí, el propósito de este artículo, el cual ha estado dirigido a analizar las estrategias gerenciales que en el marco de las competencias tecnológicas permita la creación y consolidación de televisoras educativas universitarias como soporte del quehacer universitario y la vinculación de la toda la comunidad educativa que hace vida activa en las instituciones de educación superior de la región.

Situación Problemática

Las estrategias gerenciales constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para el óptimo desempeño de empresas, ya sean éstas de carácter público o privado. En ellas juegan un papel importante la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y en consecuencia el resto del personal que integran el *staff* de las organizaciones.

De allí, que abordar el tema de las estrategias como factor clave para optimizar la gerencia organizacional, permite marcar, delinear y establecer prioridades para lograr los objetivos propuestos al iniciar una gestión. Dentro de este marco, estrategias bien formuladas permiten coordinar de manera efectiva a los miembros de una organización. En este sentido, un gerente desarrolla estrategias fundamentadas en la orientación que desee proporcionarle a un producto o servicio con el fin de lograr mayor rentabilidad, así como también una asignación eficiente de recursos tanto económicos como humanos.

Al respecto, es importante destacar que el concepto de estrategias de Francés (2006) citando a Chandler y Andrew la definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarla. Desde este ángulo, las estrategias gerenciales ocupan un espacio importante para optimizar el uso de los recursos de las empresas y organizaciones que pretenden ser competitivas.

En consecuencia, cualquier empresa, organización o institución que aspire mantenerse acorde a las transformaciones tanto tecnológicas como económicas del presente siglo, necesitará afrontar los retos que esto implica, en consecuencia abordar las estrategias gerenciales como un cúmulo de decisiones que determinen el futuro, la coherencia entre las iniciativas y las reacciones de las empresas frente al entorno.

Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias

La evolución de las nuevas tecnologías supone la búsqueda de mecanismos de control para mejorar los procesos gerenciales e integrar los recursos humanos para lograr un engranaje que permita formar equipos de trabajo altamente competitivos. Lo cual requiere la aplicación de modelos de competencias para el óptimo desempeño gerencial soportado en perfiles que incluyen entre otros un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo suponen un desempeño superior.

Dentro de éstas organizaciones de alto desempeño, se ubican los medios de comunicación masiva, y en especial la televisión tanto la comercial como la educativa, inmersos en una sociedad globalizada y soportada en las nuevas tecnologías de la información que genera día tras día mayores compromisos con una población cada vez más crítica, activa y participativa, que se inició a nivel económico para posteriormente emigrar al campo cultural educativo y social. Se está entonces en presencia de una nueva generación, de una nueva sociedad, donde los períodos de formación no se limitan a la educación formal, ni a una etapa concreta de la vida de una persona.

Por otro lado, es importante acotar que las instituciones educativas que generan el conocimiento soportado en la misión primordial de Docencia, Investigación y Extensión deben abrirse al desarrollo armónico e integrado de la academia soportado en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que permita la consolidación de espacios comunicacionales capaces de crear, desarrollar y competir en el espectro radioeléctrico de la nación, con experiencias educativas creativas, orientadas a la comunidad intra y extra universitaria. Situación esta, que evidencia claramente debilidades y en algunos casos es inexistente.

Castaño, citado por Cabero (2007), define la televisión educativa como el tipo de emisiones dentro de la programación general televisiva que por su contenido o por su tratamiento presenta posibilidades de aplicación educativa y cultural en las distintas modalidades de producción. Estos contenidos suponen materiales de interés formativo como los temas de salud, tráfico, economía, biología, entre otros. Este tipo de televisión trata de incidir en la formación de los receptores modificando sus conocimientos, conducta, actitudes, etc. Pero sobre todo buscando mejorar significativamente el proceso de formación del individuo. De allí, que es necesario tener claro esta definición al momento de establecer estrategias gerenciales para el desarrollo de televisoras educativas.

Los medios de comunicación y las nuevas tecnologías están provocando un impacto en lo cultural y en lo social, lo que trae como consecuencia que la educación y su ámbito se vean afectados, tomando en cuenta que el progreso y el avance tarda en llegar a diferencia de otros espacios, los medios proveen información y las tecnologías permiten su difusión, transformación, ampliación o simplificación generando en definitiva conocimiento. Esto significa que se requiere un análisis de los medios asociándolos con las tecnologías en el marco de desarrollo de las televisoras educativas, visto desde el enfoque de las competencias que se necesitan para lograr que este binomio sea exitoso; situación que se desprende del contexto analizado.

Antecedentes

En Latinoamérica y concretamente en Venezuela se establecen empresas televisivas a partir del año 1952 con la aparición de La Televisora Nacional de Venezuela TVN 5 y Radio Caracas Televisión a finales de ese mismo año, perteneciente al grupo Ibc, propietarios de Radio Caracas Radio (Cabero, 2007).

El desarrollo en Venezuela de éstos medios radio eléctricos, estimuló la necesidad de formar una nueva generación de profesionales de la comunicación; es allí, donde las universidades nacionales como la Universidad Central de Venezuela y la Universidad del Zulia entre otras comienzan a desarrollar proyectos educativos para la consolidación de escuelas de comunicación, en las diferentes áreas como lo son: impreso, audiovisual y relaciones públicas.

Como consecuencias de éstas experiencias educativas, se inician casi simultáneamente en las universidades nacionales, los laboratorios o centros de enseñanza dotados con equipos de radio y televisión para el ejercicio docente, de éstos espacios emergen los centros de producción audiovisual o centros de televisión como también se les conoce, con el propósito de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje iniciados en las aulas de clases (Gonzci, 2006).

De investigaciones realizadas a través de los portales web, se evidencia que otras instituciones de educación superior en Venezuela como la Universidad Central de Venezuela, Universidad de los Andes, Universidad Simón Bolívar y más recientemente universidades privadas de la región zuliana como lo son: la Universidad Rafael Belloso Chacín, Universidad Cecilio Acosta y la Universidad Experimental Rafael María Baralt en la Costa Oriental del Lago entre otras, han iniciado proyectos audiovisuales en primera instancia como apoyo a la docencia para posteriormente emigrar a medios de comunicación radio eléctricos al servicio de la academia en las áreas de investigación, docencia y extensión.

En el año 1992 y como soporte a todas estas experiencias en materia de televisión en las universidades nacionales, experimentales y privadas de la región y el país, se funda en la ciudad de Badajóz España, la Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana con sede en Madrid, este proyecto comunicacional contó con el apoyo de la cumbre de jefes de estado y de gobiernos de Íbero América, celebrada en ese mismo año. Esta iniciativa se crea bajo la tutela del Ministerio de Educación Español, con el objetivo de unir esfuerzos en materia de televisión educativa de todas las Universidades e Institutos de educación superior de habla hispana en ibero América. Según Castañeda (2000) citado por Rivera et al. (2002).

Como respuesta a esta experiencia en materia comunicacional educativa se crea en Venezuela el Capítulo Venezolano de la Asociación de televisión educativa, ATEVE proyecto que contó con el apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior de Venezuela.

Por otro lado, el desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la información acelera la obsolescencia de los equipos utilizados en estas actividades, lo cual trae consigo la necesidad de actualizar de forma continua y permanente la plataforma

tecnológica. Todo ello hace inviable para las instituciones educativas cubrir los altos costos que se generan, unidos a la capacitación y actualización del personal que labora en este medio.

Bases Teóricas

Las estrategias de la organización

Autores como Francés (2006) afirman que el concepto de estrategia se originó en el campo militar y muy probablemente el primer texto que abordó el tema: *El arte de la guerra*, de Sun Tzu que fue publicado en 1963. La palabra en su raíz proviene del griego *estrategos* que significa general y se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala.

El término se ha venido incorporando progresivamente al mundo de los negocios, donde se utiliza generalmente para darle forma a alguna acción y para adjectivar términos como dirección, planificación y organización. Garrido (2006), la define como una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política. Para los autores, las estrategias vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización.

Para formular estrategias exitosas en una organización se deberán tener estructuras organizativas adecuadas así como procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar una adecuada rentabilidad. Estas se desarrollan a varios niveles, el primero es la unidad de negocio (estrategia competitiva) y se refiere al tema de cómo competir en una determinada área para alcanzar una ventaja competitiva. Michael Porter citado por Dess y Lumpkin (2003), presentan tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas (Porter) y lograr ventajas competitivas a saber: Liderazgo en costes, la diferenciación y la especialización.

En el segundo nivel se ubica la estrategia a nivel corporativo que se centra en dos aspectos, en qué negocio competir y cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias, en otras palabras generar mayor valor si se manejan conjuntamente, que si se manejan como negocios autosuficientes.

El tercer nivel lo ocupan las estrategias internacionales, para la organización el problema se centra en si una empresa desea trabajar los mercados extranjeros como homogéneos y alcanzar economías de escala produciendo bienes y servicios indiferenciados o si debe considerar el mercado de cada nación como único, elaborando sus productos a la medida del mercado local.

La gestión estratégica y la tecnología

Con el nombre de nuevas tecnologías de información se hace referencia a lo que en los últimos años se ha denominado al desarrollo tecnológico y sus aplicaciones en programas y procesos de comunicación, entre otros. Abarcan de éste modo tres grandes áreas: La informática, el video y las telecomunicaciones, dando paso a lo que por efecto de la globalización se ha llamado la sociedad de la información, definición utilizada inicialmente por Daniel Bell y Alain Tourain en la década de los años setenta en su investigación denominada “La cibersociedad” (citado por Joyanes, 1997).

La unión general de Telecomunicaciones citada por Cabero (2007) denomina a la sociedad de la información como un estadio de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros, ciudadanos, empresas y administraciones públicas para obtener, compartir y procesar cualquier información por medios telemáticos instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera.

Los modelos de gestión estratégica se aplican a partir del dominio y control que las organizaciones logren de unas tecnologías específicas dependiendo del área en la cual se desarrollen y que generan unas competencias tecnológicas para cada necesidad, Porter citado por Pedroza (2001) afirma que el grado de relevancia de la tecnología se puede evaluar según su contribución a la estrategia global de la empresa marcado significativamente por el dominio que se tenga (competencias) y la voluntad de adquirirla como soporte a las estrategias gerenciales.

Este autor sostiene además, que los criterios a seguir para su identificación son: Identificación de las tecnologías implícitas en el producto, análisis del proceso de producción (determinación de las tecnologías utilizadas), tecnologías de soporte (software) y tecnologías estratégicas (posibles sustitutos de las tecnologías actuales). Tradicionalmente la tecnología dura incluye a los equipos, proceso, producción y operación, agregando en la nueva gerencia dos nuevos componentes como lo son la relacionada con la gestión administrativa y la relacionada con el comportamiento humano.

Competencias

Las competencias se definen como un conjunto de características que posee una persona, y que están relacionadas estrechamente con la actuación y el desempeño de sus labores en el trabajo. Igualmente se conceptualiza como conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión que caracteriza al persona en el desempeño de su trabajo (Morcillo, 2002).

Las competencias es el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, en las cuestiones comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten al individuo, discrepar, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo (Morcillo, 2002).

Sin embargo en la actualidad se hace referencia a competencias tecnológicas y empresariales, para Morcillo (2002), la primera de ellas supone un dominio tecnológico por parte de una empresa, y eso implica el saber concebir, producir y vender el o los productos derivados de aquella en condiciones ventajosas y rentables. Por consiguiente, una competencia se originará siempre en el uso y control minoritario o exclusivo de un determinado proceso. La cartera de competencias tecnológicas que consiga crear la empresa constituirá una fuente inagotable de ventajas competitivas siempre y cuando la compañía cuente con un sistema de protección efectivo y tenga la posibilidad de emplear adecuadamente y revitalizar sus recursos.

Las competencias empresariales son el resultado de una integración alrededor de los individuos de múltiples aspectos entre los cuales sobresalen los de origen tecnológico. Si las competencias se quisieran apoyar, exclusivamente, sobre las cualificaciones de las personas que integran la organización, el análisis reflejaría una debilidad por cuanto sería fácil pensar que una competencia pudiera ser la suma aritmética de las competencias que poseen las personas (Palomo, 2008).

En este sentido, lo que se denomina competencia empresarial viene representado por el término cualificación que es la expresión de los conocimientos y saber hacer adquiridos por las personas durante el transcurso de su formación y experiencia profesional. Sin embargo, con el desarrollo industrial, el ejercicio de una actividad o cargo ha exigido tomar mucho más en consideración otras dimensiones de orden práctico como lo son: saberes tecnológicos, desempeño social, habilidades para la comunicación y capacidad de organización para resolver problemas en un contexto determinado.

Aspectos Metodológicos

Se tipifica como descriptiva, por cuanto busca especificar propiedades, factores, aspectos, y dimensiones importantes de los fenómenos a estudiar: estrategias gerenciales y competencias tecnológicas. El diseño del estudio es no experimental, transeccional, descriptivo.

Se realizó un censo poblacional para seleccionar como informantes a los líderes de la alta gerencia, dedicados al área de la televisión de las universidades públicas y privadas del estado Zulia que en los actuales momentos llevan a cabo proyectos comunicacionales, tal es el caso de La Universidad del Zulia, La Universidad Experimental Rafael María Baralt, Universidad Rafael Beloso Chacín y Universidad Católica Cecilio Acosta. El universo estimado alcanza un total de (8) representantes de estas organizaciones. Para la recolección de la información fue utilizada una entrevista.

Resultados de la Investigación

La totalidad de los gerentes entrevistados coinciden en sus apreciaciones, cuando afirman en el quehacer, el producir, divulgar, transmitir, intercambiar y apoyar la docencia la investigación y la extensión es parte importante de la razón de ser de éstas organizaciones dentro del seno de la comunidad universitaria. A

continuación se presentan los resultados de las entrevistas en cuanto a los planes/líneas de acción y su revisión, alianzas estratégicas, estrategias de diferenciación, dominio tecnológico y planes de actualización a modo de resumen de la investigación más amplia y tomándolos en cuenta como elementos determinantes para el análisis de las estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias.

En el caso de la Universidad del Zulia, los diferentes entrevistados difieren en cuanto a quién o quienes deben diseñar los planes de acción, a tal efecto, Ochoa (2009) ex director del Centro de Televisión Educativa de la Universidad del Zulia y fundador del proyecto TVLUZ, afirma que se hace o se debe hacer en concordancia con los jefes de departamento y de área, mientras que el resto de de la comisión re-estructuradora de TVLUZ incluyendo a Angarita (2009) docente de la Escuela de Comunicación Social de LUZ y ex miembro de la comisión re-estructuradora de TVLUZ, considera y afirma que la debe realizar la propia comisión. Por otro lado, Aguirre (2009) Vicerrector Académico de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, sostiene que los planes de acción los diseña el rector conjuntamente con los decanos y directores de escuela, como los responsables de marcar éstos objetivos estratégicos; el resto de los entrevistados coincide con dicho planteamiento (ver Cuadro 1).

Las líneas de acción en una organización televisiva implican una revisión periódica y constante para medir y evaluar su implementación, con relación a ésta interrogante Ochoa (2009) sostiene que las líneas de acción son parte del plan operativo que establece la universidad del Zulia anualmente y es revisado diariamente (lo que se refiere a la producción) para medir resultados, Castro (2009) y Sánchez (2009) miembros de la Comisión re-estructuradora de TVLUZ, coinciden con la postura de Ochoa, mientras que Angarita (2009) sostiene que debe ser mensualmente. Por su parte, Aguirre (2009) y Pirela (2009) Coordinadora del Centro de Producción Audiovisual de URBE y Méndez (2009) Director Ejecutivo del proyecto televisivo de La Universidad Experimental Rafael María Baralt coinciden en que debe ser trimestralmente mientras que Alvarado (2009) Directora del Centro de producción audiovisual de la UNICA lo aplica cada seis meses (ver Cuadro 2).

Las alianzas estratégicas son parte importante de cualquier medio de comunicación masiva, sobre todo radioeléctrico, por cuanto su espectro comunicacional supone canales de difusión abiertos o cerrados según sea su característica y área de cobertura, en el caso específico de las televisoras educativas es imperativo establecer vínculos que le permitan “sobrevivir”, en el caso de La universidad del Zulia, se han establecido convenios de cooperación e intercambio con canales regionales privadas, productoras y algunas ONG’s como, ATEI y EDUSAT. Angarita (2009) aborda los convenios con las facultades y departamentos de prensa de otras dependencias universitarias, Aguirre (2009) añade a otras Universidades y Alvarado (2009) agrega a la UNICEF (ver Cuadro 3).

Cuadro 1
¿Quiénes diseñan las líneas de acción contempladas en la plataforma filosófica de la organización?

ENTREVISTADO	
1. EDUARDO OCHOA (LUZ) Fundador del proyecto. Ex director TV Educativa	Desde la gerencia de la organización, se convocan a los jefes de departamentos y en equipo con los jefes de áreas y de unidades se desarrolla de acuerdo a los planes de la universidad.
2. JOSÉ LUÍS ANGARITA (LUZ) Ex miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	El equipo de trabajo de la comisión re-estructuradora.
3. GUADALUPE SÁNCHEZ (LUZ) Gerente proyecto TV LUZ	La comisión reestructuradora integrada por personal docente de la escuela de Comunicación Social de la facultad de Humanidades y Educación
4. EDIXON CASTRO (LUZ) Miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	La comisión designada por las autoridades rectorales, encabezada por la profesora Guadalupe Sánchez, María Eugenia Chirinos, Alejandro Vásquez, Jesús Moreno y Edixon Castro
5. RENE AGUIRRE (URBE) Gerente del proyecto TV URBE	En primera instancia el rector de la universidad en concordancia con las autoridades rectorales, decanos y directores de escuela.
6. HUGO MENDEZ (UNERMB) Gerente proyecto TV UNERMB	Las autoridades rectorales, el departamento de planificación, el departamento de recursos Humanos y el gerente del proyecto
7. EDILIA ALVARADO (UNICA) Gerente proyecto TV UNICA	Autoridades rectorales, decanos y directores de escuela.
8. MILAGROS PIRELA Directora centro de producción audiovisual URBE	Autoridades rectorales, decanos, directores y la dirección del centro de producción.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2
¿Cada cuánto tiempo se revisan y evalúan las líneas de acción de la organización?

ENTREVISTADO	
1. EDUARDO OCHOA (LUZ) Fundador del proyecto. Ex director TV Educativa	El plan operativo se revisa anualmente, sin embargo el resultado de la producción es revisado diariamente.
2. JOSÉ LUÍS ANGARITA (LUZ) Ex miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Las líneas de acción son revisadas mensualmente
3. GUADALUPE SÁNCHEZ (LUZ) Gerente proyecto TV LUZ	Anualmente, en función de las decisiones de las autoridades rectorales encabezadas por el rector de la universidad
4. EDIXON CASTRO (LUZ) Miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Las líneas de acción son establecidas anualmente en el plan operativo de la institución universitaria.
5. RENE AGUIRRE (URBE) Gerente del proyecto TV URBE	Las líneas de acción son establecidas en el último trimestre del año inmediato anterior en el plan operativo de la universidad y revisadas semanalmente por el Consejo Universitario.
6. HUGO MENDEZ (UNERMB) Gerente proyecto TV UNERMB	Cada tres meses.
7. EDILIA ALVARADO (UNICA) Gerente proyecto TV UNICA	Cada seis meses
8. MILAGROS PIRELA Directora centro de producción audiovisual URBE	Cada tres meses y de acuerdo a la planificación académica, se analizan los resultados obtenidos y los objetivos planteados.

Fuente: elaboración propia.

Una buena parte de los entrevistados, entre quienes se encuentran Ochoa (2009), Angarita (2009) y Castro (2009), sostienen que la mejor estrategia gerencial para lograr diferenciarse en el mercado televisivo regional, es con la creación y producción de espacios televisivos de corte temático educativo soportado en el prestigio y tradición de la universidad, sin embargo Aguirre (2009) y Alvarado (2009) abordan la creación de productos novedosos y atractivos; en cambio, Méndez (2009) y Pirela (2009) apuestan al desarrollo de la tecnología (ver Cuadro 4).

Cuadro 3
¿Qué tipo de alianzas estratégicas tiene contemplada la organización para mantener un posicionamiento acorde a las demandas del mercado educativo y comunicacional?

ENTREVISTADO	
1. EDUARDO OCHOA (LUZ) Fundador del proyecto. Ex director TV Educativa	Las alianzas se realizan con canales regionales vinculados a la universidad, con otros canales universitarios públicos y privados, productoras y ONG tales como: CETE, ATEI y EDUSAT.
2. JOSÉ LUÍS ANGARITA (LUZ) Ex miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Con departamentos de prensa de las facultades y dependencias, canales de televisión locales y la ATEI.
3. GUADALUPE SÁNCHEZ (LUZ) Gerente proyecto TV LUZ	Con centros de investigación, con la ULA, URBE, UCV, UNICA, NCTV, Globovisión, ATEL, Vale TV, Pantalla Naranja y ATEI.
4. EDIXON CASTRO (LUZ) Miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Con instituciones intra y extra universitarias ligadas a la producción de televisión universitaria.
5. RENE AGUIRRE (URBE) Gerente del proyecto TV URBE	En primer lugar con las facultades y dependencias centrales que hacen vida en la universidad y en segundo lugar con las televisoras universitarias de la región y el país, y con organismo como la ATEI, Universia, entre otros.
6. HUGO MENDEZ (UNERMB) Gerente proyecto TV UNERMB	Con los centros de investigación, extensión universitaria, departamento de cultura, alianzas con ULA, UNEFM, VALETV y consejos comunales de la costa oriental del lago.
7. EDILIA ALVARADO (UNICA) Gerente proyecto TV UNICA	Con universidades nacionales y privadas de la región zuliana, canales regionales y con la UNICEF.
8. MILAGROS PIRELA Directora centro de producción audiovisual URBE	Internamente con la docencia, la investigación y la extensión, externamente con los canales regionales, productoras y ONG tales como la ATEI y UNIVERSIA, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4
¿Qué estrategias gerenciales aplica la organización para diferenciarse en el mercado televisivo regional?

ENTREVISTADO	
1. EDUARDO OCHOA (LUZ) Fundador del proyecto. ex Director TV Educativa	La creación y producción de espacios televisivos de corte temático educativo con una oferta en pantalla soportada en el prestigio y tradición de la institución.
2. JOSÉ LUÍS ANGARITA (LUZ) ex Miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Explotando el prestigio y la imagen de la organización, soportado en la producción de documentales de corte educativo.
3. GUADALUPE SÁNCHEZ (LUZ) Gerente proyecto TV LUZ	Con la producción de documentales, reportajes, programas culturales y de investigación con calidad.
4. EDIXON CASTRO (LUZ) Miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	El diseño de una parrilla de programación de calidad y con un concepto universitario adaptado a las necesidades del entorno.
5. RENE AGUIRRE (URBE) Gerente del proyecto TV URBE	La creación y producción de conceptos audiovisuales novedosos, atractivos y vinculados al quehacer universitario.
6. HUGO MENDEZ (UNERMB) Gerente proyecto TV UNERMB	Desarrollo de la tecnología y la innovación en la producción de documentales.
7. EDILIA ALVARADO (UNICA) Gerente proyecto TV UNICA	Desarrollando una buena imagen en pantalla, con el uso de las nuevas tecnologías y productos innovadores y sustitutivos como documentales, conferencias, entre otros.
8. MILAGROS PIRELA Directora centro de producción audiovisual URBE	Con un manejo adecuado de la imagen corporativa que refleje el desarrollo de las nuevas tecnologías, calidad e innovación.

Fuente: elaboración propia.

Ochoa (2009) afirma que con planes de capacitación y adiestramiento unido a un servicio tecnológico actualizado se logra innovar en materia tecnológica. Para Sánchez (2009) Castro (2009) y Méndez (2009), se logra aprovechando al máximo los conocimientos del personal, aunque reconocen las limitaciones que la organización tiene en materia de equipamiento, mientras que para Aguirre (2009) y Pirela (2009) sostienen, que explotando los conocimientos del talento humano en armonía con una capacidad instalada adecuada se logra la innovación en materia de tecnología.

Cuadro 5
¿Cómo logra la organización mantener un dominio tecnológico adaptado a las demandas del mercado?

ENTREVISTADO	
1. EDUARDO OCHOA (LUZ) Fundador del proyecto. Ex director TV Educativa	Con planes de capacitación y adiestramiento continuo para estar a la par de las exigencias de los clientes y del servicio tecnológico actualizado.
2. JOSÉ LUÍS ANGARITA (LUZ) Ex miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Generando ideas de programación acorde con la capacidad real de producción, en términos de equipos, personal y tiempo.
3. GUADALUPE SÁNCHEZ (LUZ) Gerente proyecto TV LUZ	Utilizando los conocimientos adquiridos en la organización, a pesar de que no se cuenta con equipos de última generación y la unidad de mercadeo no depende de la organización.
4. EDIXON CASTRO (LUZ) Miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Aprovechando los conocimientos del personal técnico y de producción junto a la capacidad instalada.
5. RENE AGUIRRE (URBE) Gerente del proyecto TV URBE	Explotando al máximo los conocimientos del talento humano en armonía con la capacidad instalada y el desarrollo de las nuevas tecnologías.
6. HUGO MENDEZ (UNERMB) Gerente proyecto TV UNERMB	La explotación de los conocimientos adquiridos por el personal adscrito a la organización.
7. EDILIA ALVARADO (UNICA) Gerente proyecto TV UNICA	Sabiendo producir materiales audiovisuales con el equipamiento instalado y el personal técnico y de producción con que cuenta la organización.
8. MILAGROS PIRELA Directora centro de producción audiovisual URBE	A través de las actualizaciones de equipo y del talento humano.

Fuente: elaboración propia.

Aguirre (2009) aborda los planes de actualización, desde la revisión constante de los procesos para corregir posibles desviaciones que alteren la calidad y la productividad, para Castro (2009) las estrategias giran en función de la expansión unidas a un proceso de adiestramiento y capacitación, estos dos últimos aspectos son considerados por Alvarado (2009) y Pirela (2009) como necesarios en los planes de actualización. Tanto Angarita (2009) como Ochoa (2009) coinciden en aprovechar al máximo la capacidad instalada y la actualización de los Hardware y Software (ver Cuadro 6).

Cuadro 6
¿Qué planes de actualización desarrolla la organización para que el personal técnico y de producción logre un dominio tecnológico?

ENTREVISTADO	
1. EDUARDO OCHOA (LUZ) Fundador del proyecto. Ex director TV Educativa	Operación de los hardwares y software para tratar de aprovechar al máximo la capacidad instalada de parte del personal de apoyo para las fases de preproducción, producción y postproducción.
2. JOSÉ LUÍS ANGARITA (LUZ) Ex miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Charlas y talleres con especialistas líderes en diversas especialidades de la producción televisiva.
3. GUADALUPE SÁNCHEZ (LUZ) Gerente proyecto TV LUZ	Ciclo de conferencias y talleres de actualización de hardware.
4. EDIXON CASTRO (LUZ) Miembro comisión re-estructuradora TV LUZ	Expansión de la plataforma tecnológica, unida a un proceso de adiestramiento y capacitación del personal técnico.
5. RENE AGUIRRE (URBE) Gerente del proyecto TV URBE	Revisión constante de los procesos de pre-producción, producción y post-producción para corregir posibles desviaciones que alteren la calidad y la productividad de los productos terminados.
6. HUGO MENDEZ (UNERMB) Gerente proyecto TV UNERMB	Se realizan trimestralmente reuniones entre el personal técnico y los jefes de departamento para corregir errores o desviaciones que se presentan en el proceso de producción.
7. EDILIA ALVARADO (UNICA) Gerente proyecto TV UNICA	Adquisición de paquetes, programas e inversión en nuevas plataformas de edición no lineal.
8. MILAGROS PIRELA Directora centro de producción audiovisual URBE	Se programan cursos y talleres de adiestramiento y capacitación para el personal técnico, en concordancia a las nuevas tendencias en materia de innovación tecnológica.

Fuente: elaboración propia.

Para Aguirre (2009), la estrategia está en producir materiales audiovisuales de calidad e innovadores con recursos tecnológicos y humanos altamente capacitados. Ochoa (2009) y Castro (2009) opinan que se debe buscar el liderazgo con capacidad tecnológica y mejoramiento continuo con productos novedosos y de calidad. En éste último factor apuestan Angarita (2009) y Sánchez (2009), mien-

tras que Pirela (2009) y Alvarado (2009) se inclinan por la dotación de equipo, el mejoramiento de la infraestructura y el desarrollo sostenido de la organización; por otro lado, para Méndez (2009) lo clave es consolidar un proyecto soportado en los contenidos culturales.

Ochoa (2009) considera imperativo el mejoramiento continuo del talento humano como una ventaja competitiva de primer orden y debe ser aplicado a todos los niveles de la organización; sin embargo, Angarita (2009) y Castro (2009) reconocen la inexistencia de planes de mejoramiento continuo mientras que Sánchez (2009) sostiene que con la ejecución de cursos y charlas dirigidos por personalidades de reconocida trayectoria en el ambiente de la televisión se logra la renovación del conocimiento. Aguirre (2009) afirma que el dominio de la tecnología es fundamental en estas organizaciones y que se logra con la planificación constante y periódica de cursos, talleres, charlas, entre otros.

Para Ochoa (2009) los planes de expansión implican, incrementar la cantidad de programas producidos con alto contenido educativo que cubra la misión y visión del proyecto comunicacional, para Angarita (2009) y Castro (2009) no existen planes de expansión, sin embargo Sánchez (2009) indica que la unidad de mercadeo es la encargada de estos planes de expansión. Aguirre (2009) apuesta a alianzas estratégicas para el intercambio de productos mientras que Pirela (2009) acota que aumentado la capacidad de producción y la capacidad instalada se logrará la consolidación del proyecto comunicacional de URBE. Alvarado (2009) y Méndez (2009) hablan de la expansión de bienes y servicios.

Se puede observar entonces como las estrategias gerenciales ligadas a las competencias tecnológicas hacen necesario el manejo del recurso humano como elemento fundamental para el desarrollo de las televisoras educativas, en función de que sólo el recurso humano aprovechará las competencias que puedan generar las herramientas o equipos que se adquieren.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permitieron concluir que las actuales estrategias gerenciales aplicadas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias aunque han funcionado no han sido adaptadas a un entorno tan exigente, globalizado, cambiante y en constante evolución como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; evitando la generación de ventajas competitivas en un mercado tan complejo como lo es el espectro comunicacional educativo.

Es importante resaltar la necesidad de establecer estrategias empresariales y funcionales que le permita a los proyectos comunicacionales en marcha la implementación planes operativos reales, pertinentes y adaptados al entorno comercial altamente competitivo en donde el posicionamiento y la diferenciación son factores claves de éxito en empresas con éstas características.

En primer término el dominio tecnológico alcanzado no es el más satisfactorio y que se puede mejorar con planes de adiestramiento y capacitación bien di-

rigidos hacia la formación de un talento humano clave para el desarrollo de proyectos comunicacionales que requieren de un nivel de conocimiento alto y adaptado a las necesidades reales de las televisoras en función de la calidad y la productividad de sus productos y servicios.

Es necesario integrar la capacidad instalada, la capacidad financiera, el pensamiento estratégico y el talento humano como fórmula para desarrollar competencias en función al dominio tecnológico que se logre con la fusión y los intereses tanto de la organización como de la gerencia y el personal adscrito a estos centros de producción.

Su consolidación dependerá en gran manera del aporte significativo de todos lo que integran el proyecto comunicacional e inclusive de los grupos de interés que deberán formarse en torno a las iniciativas gerenciales para lograr un desarrollo sostenido de las capacidades dinámicas puestas al servicio de la organización, sin dejar de lado la importancia de las alianzas estratégicas como elementos vinculantes con el entorno.

Finalmente es necesario reconocer que la implementación de las estrategias gerenciales no es un trabajo fácil, su desarrollo a lo largo del crecimiento de la organización y supone una serie de sacrificios, riesgos, confrontaciones y decisiones que definitivamente van a incidir significativamente en el presente y el futuro de la organización que decida adoptarlas.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, Rene. (2009). Entrevista. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Alvarado, Edilia. (2009). Entrevista. Universidad Católica Cecilio Acosta. Maracaibo, Venezuela.
- Angarita, Jose. (2009). Entrevista. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Cabero, Julio. (2007). **Nuevas Tecnologías Aplicadas a la educación**. Primera edición. Edición Mc Graw Hill. España.
- Castro, Edixon. (2009). Entrevista. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Dess, Gregory y Lumpkin, Tom. (2003). **Dirección Estratégica**. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Francés, Antonio. (2006). **Estrategias y planes para la empresa**. Primera edición. Editorial Prentice Hall. España.
- Garrido, Santiago. (2006). **Dirección Estratégica**. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Gonzci, Andrew. (2006). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia, en: **Competencia Laboral**. Limusa. México.
- Joyanes, Luis (1997). **Los retos sociales ante un nuevo mundo digital**. Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. España.

Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias

- Méndez, Hugo. (2009). Entrevista. Universidad Rafael María Baralt. Maracaibo, Venezuela.
- Morcillo, Ramón (2002). La integración de las competencias tecnológicas y personales como fuente de ventajas competitivas para la empresa. **Revista de Investigación de Gestión de la Innovación y tecnología**. Número 9. Febrero - Marzo 2002. España. (Publicación Web).
- Ochoa, Eduardo. (2009). Entrevista. Televisora Educativa. Maracaibo, Venezuela.
- Palomo, María. (2008). **El perfil competencial del puesto del director de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid**. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. España.
- Pedroza, Alvaro (2001). Modelo para la gestión Estratégica de la Tecnología (GET). **Universidad Eafit**. Número 122. Abril-Junio. Colombia (Pp. 23-37).
- Pirela, Milagros. (2009). Entrevista. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Rivera, María; Walzer, Alejandra y García, Agustín (2002). **Educación para la comunicación**. Corporación Multimedia. España.
- Sanchez, Guadalupe. (2009). Entrevista. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.