

Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

CALIDAD DE LA GESTION EN LA PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS
EDUCATIVOS: INSTITUTO NACIONAL DE
RADIO Y TELEVISIÓN DEL PERU, EN EL AÑO 2014

Línea de Investigación
Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de:
Maestro en Administración

Autor:
Moran Negrón, David Prudencio

Asesor:
Bazán Ramírez, Wilfredo
Código ORCID-0000-0002-8073-2396

Jurado:
Pacheco Trucios, Teófilo Fortunato
Gutiérrez Páucar, Félix Javier
Ambrosio Reyes, Jorge Luis

Lima – Perú
2022

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar
fundamental en todo lo que soy,
Por su incondicional apoyo
perfectamente mantenido a través del tiempo
Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

RECONOCIMIENTO

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

Dr. Pacheco Trucios, Teófilo Fortunato

Dr. Gutiérrez Páucar, Félix Javier

Dr. Ambrosio Reyes, Jorge Luis

Por su criterio objetivo en la evaluación de este
trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor:

Mg. Wilfredo Bazán Ramírez

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1.Planteamiento del problema.....	2
1.2.Descripción del problema	11
1.3.Formulación del problema	13
1.3.1. Problema general	13
1.3.2. Problemas específicos.....	13
1.4.Antecedentes.....	13
1.5.Justificación de la investigación	22
1.6.Limitaciones de la investigación.....	24
1.7.Objetivos	24
1.7.1. Objetivo general	24
1.7.2. Objetivos específicos	24
1.8.Hipótesis	25
1.8.1. Hipótesis general	25
1.8.2. Hipótesis específicas.....	25

II.	MARCO TEÓRICO.....	26
2.1.	Marco conceptual.....	26
III.	MÉTODO	67
3.1.	Tipo de investigación.....	67
3.2.	Población y muestra.....	68
3.3.	Operacionalización de las variables.....	69
3.4.	Instrumentos.....	70
3.5.	Procedimientos.....	71
3.6.	Análisis de datos	71
3.7.	Consideraciones éticas	71
IV.	RESULTADOS.....	73
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	94
VI.	CONCLUSIONES	97
VII.	RECOMENDACIONES.....	98
VIII.	REFERENCIAS.....	99
XI.	Anexos	101
	Anexo A: Matriz de Consistencia.....	102
	Anexo B: Validación de instrumentos.....	103
	Anexo C: Confiabilidad de instrumentos	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Aporte de Agentes Públicos y Privados a NOVASUR.....	19
Tabla 2 Problemas tradicionales de la gestión y su solución en el CMI.....	34
Tabla 3 Distribución de la Muestra de Estudio.....	69
Tabla 4 Operacionalización de las variables.....	69
Tabla 5 Frecuencia respecto a la óptima gestión de la calidad total en el IRTP.....	75
Tabla 6 Frecuencia respecto a la administración general relacionado a la gestión de calidad total.....	77
Tabla 7 Frecuencia respecto al conocimiento usted de técnicas administrativas como el Kaisen, Calidad Total de Deming	78
Tabla 8 Frecuencia respecto al área de logística.....	79
Tabla 9 Frecuencia respecto al uso de estadística como herramienta de administración gerencial	80
Tabla 10 Frecuencia respecto a la gestión efectiva en la aplicación de las herramientas de la calidad total	81
Tabla 11 Frecuencia respecto a la toma de decisión por parte de la Gerencia de la Empresa.....	82
Tabla 12 Frecuencia respecto al Estado de calidad de las operaciones de los programas de producción en IRTP.....	83
Tabla 13 Frecuencia respecto al nivel de competitividad en el IRTP.....	84
Tabla 14 Frecuencia respecto al nivel de desempeño del Personal	85
Tabla 11 Frecuencia respecto a la negativa la toma de decisión por parte de la Gerencia del IRTP	86
Tabla 16 Frecuencia respecto a la competitividad de la ejecución de los programas de producción de IRTP.....	87

Tabla 17 Frecuencia respecto a la capacitación	88
Tabla 18 Frecuencia respecto a los cambios en los procesos que ejecutan	89
Tabla 19 Frecuencia respecto al desempeño, productividad y calidad de trabajo	90
Tabla 20 Frecuencia respecto al estar capacitado y actualizado en mejora de técnicas de calidad total.....	91
Tabla 21 Frecuencia respecto a los mecanismos de evaluación efectivos.....	92
Tabla 22 Frecuencia respecto al análisis de las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en los programas de producción de IRTP y tomar decisiones efectivas	93

RESUMEN

En la presente investigación acerca de la Calidad de la Gestión en la Producción de Programas Educativos: Instituto Nacional de Radio y televisión del Perú, en el año 2014; mediante una investigación de tipo descriptiva y de método analítico, correlacional y cuantitativo; he podido determinar que en base al 86.71% de encuestados (Personal de Gerencia, Productores, Técnicos y Especialistas que conforman la estructura organizacional de producción y servicio del Instituto de Radio y Televisión del Perú) sostuvieron principalmente que si bien se tiene una administración gerencial cada vez más enfocada a priorizar en el desarrollo de programas educativos transmisibles por TV Perú, pero aún se carece del suficiente personal competitivo y especializado para efectuar la producción y el diseño de programación requerida, y que la trascendencia de tales programas sea importante a nivel de marketing televisivo y publicístico; llegándose a la conclusión principal de que se viene manteniendo un problema deficitario en la Gestión Gerencial del IRTP, que no promueve una gestión coordinada con los Jefes de las Gerencias de Televisión y Radio; durante la planificación y elaboración del Plan Operativo Institucional en que se pueda dar máxima prioridad al desarrollo estratégico de programas netamente educativos.

Palabras claves: Calidad, Gestión, Producción, Programas Educativos,

ABSTRACT

In the present research on Quality Management in the Production of Educational Programs: National Institute of Radio and Television of Peru, in 2014; through research and analytical descriptive, correlational and quantitative method; I can determine that based on the 86.71% of respondents (Personnel Management, Producers, technicians and specialists that make up the organizational structure of production and service of the Institute of Radio and Television of Peru) argued primarily that while you have a management board each increasingly focused on prioritizing the development of educational programs transmitted by TV Peru, but still lacks sufficient competitive and specialized to effect the production and design of programming required, staff and the importance of such programs is important in terms of marketing TV and publicístico; arriving to the main conclusion that has maintained a deficit problem in the IRTP Management Management, which does not promote a coordinated management with the heads of the Managements of Television and Radio; during the planning and preparation of the Institutional Operational Plan in that it can give top priority to the strategic development of a purely educational programs.

Keywords: Quality, Management, Production, Educational Programs

I. INTRODUCCIÓN

La presente Tesis de Investigación, trata sobre cómo mejorar la Calidad de Gestión en la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP); considerando sobre la esencia y finalidad fundamental que tiene dicha entidad estatal de personería jurídica privada en brindar y difundir programas de contenido educativo a la población peruana a nivel nacional, a través de los medios o canales de Comunicación del Estado (TV Perú – Canal 7, y Radios Crónica y Nacional); y que a pesar de tener dicha función competente, no la viene llevando a cabo debidamente a causa específicamente de la falta de una debida gestión administrativa y gerencial al respecto, como a la vez de tenerse una situación deficitaria en la capacidad y competitividad de los recursos humanos encargados de las actividades de diseño de los programas educativos, y de la producción técnica correspondiente para la difusión de tales programas por los medios comunicativos correspondientes.

En esta investigación efectué un análisis de la problemática de estudio, considerando sobre la real apreciación crítica que se tiene a nivel de la gestión del IRTP, en lo que corresponde a Gestión Gerencial y Administrativa, y de calidad de los recursos humanos y operativos, que al presentar problemas deficitarios, llega a influir directamente en la falta de una calidad de gestión requerida para la producción de los programas educativos, y que por ende no se venga difundiendo el contenido educativo necesario por medio de los espacios televisivo y radial del Estado; considerándose en sí esta problemática tal como se reconoce explícitamente en el mismo análisis FODA del Plan Operativo Institucional del IRTP.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, comprende en su estructura en base a cuatro capítulos; en lo que corresponde en primer lugar sobre el Planteamiento del Problema de Estudio, desarrollándose subsiguientemente el Marco Teórico respectivo, y en lo que concierne a los capítulos tercero y cuarto sobre la Metodología de Investigación y Aspectos

Administrativos, en que se planifica, orienta y basa la ejecución correspondiente del presente proyecto.

1.1. Planteamiento del problema

Si bien a nivel del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP); se viene desarrollando una Gestión cada vez más avocada en la Producción de Programas Educativos, pero la falta de calidad en el Personal de Producción, y de las actividades de planificación como de diseño de programas, aún es una problemática de consideración al respecto, considerando que no se da el uso de técnicas modernas de gestión (reingeniería, mejoramiento continuo, gestión de calidad, “benchmarking”, entre otros), para hacer más eficientes y eficaces los procesos de la organización y ser competitivos.

Asimismo, por otra parte, hace falta implementar una cultura de calidad en base a la gestión por procesos, para mejorar los productos y servicios que brinda el IRTP, con el apoyo de las tecnologías de información modernas. Finalmente, para darle una sostenibilidad a los avances, es necesario fortalecer las capacidades, habilidades y competencias de los recursos humanos a fin de garantizar el correcto funcionamiento del IRTP.

Desde los últimos años existe un proceso de crecimiento y modernización de las plataformas con nuevas tecnologías en los sistemas de producción, emisión y transmisión, en especial en la televisión. Es así que, en marzo de 2010, se inició la implementación de la TV Digital Terrestre (TDT) que cubre Lima Metropolitana (Territorio I], quedando por implementar sus zonas periféricas, y también cubrir el interior del país que comprende los Territorios II, III y IV. En lo que respecta a la Sede de Radio Nacional, hace falta modernizar las cabinas y la ampliación de la red de transmisión para cubrir diversas ciudades de la macro regiones norte y sur del país. Actualmente, se viene gestionando la viabilidad de 3 estudios de pre— inversión presentados a la Oficina de Programación de inversión (CPI) del Ministerio de

Transportes y Comunicaciones (MTC). Se prevé que, para la implementación de estos proyectos de inversión, así como para el Proyecto de Alerta Temprana, se requerirá de recursos humanos y herramientas para el periodo 2015—2016.

Toda Entidad Pública o Privada en el Sector de las Comunicaciones, está en la plena competencia actual de desarrollar una gestión administrativa moderna, acorde a las exigencias y competencias de la Administración Empresarial enfocada a la Calidad de Gestión desde el nivel directivo – Gerencial, de Producción y hasta en el nivel de desempeño del Personal Laboral; lo que en forma de gestión integral, pueda asegurarse tanto el desarrollo articulado de Gerencia con las Áreas y el Personal Subordinado, bajo un mismo objetivo institucional de orientarse los esfuerzos en la ejecución de planes coordinados y en el logro de objetivos plenamente definidos; debiendo todo ello conseguirse mediante una Gestión de Mando Gerencial óptima y competente de los Gerentes en promover un liderazgo efectivo y de Dirección de las actividades de coordinación con el Personal Administrativo y/o Jefes de áreas, para la debida planificación y ejecución de planes operativos institucionales que contemplen actividades sistemáticas a cumplirse en las áreas de producción y por el Personal Operativo a cargo; y asimismo en cuanto de asumir el mismo Gerente, el rol de promotor de convocar y desarrollar reuniones estratégicas en forma directa con el Personal de Producción o Técnico – Laboral para poder recopilar y conocer aportes, experiencias y hasta las expectativas laborales de los empleados, lo que a su vez corroborado con la función de supervisión y control a realizar, conforme se va desempeñando el personal, se pueda así finalmente efectuar una efectiva toma de decisiones que coadyuve propiamente a hacer más competente el ejercicio de las funciones en las áreas, que la labor a desempeñar por el Personal sea óptimo y que consecuentemente todo ello conlleve a mejorar la productividad y calidad de los servicios ofrecidos por la empresa a sus clientes o público de mercado. De similar manera, debe darse este proceso de desarrollo de la calidad de gestión en la relación de los Jefes de áreas o de cada Sub – Gerencia con su

Personal Laboral respectivo, en base a una gestión administrativa que siguiendo los lineamientos predeterminados por la Gerencia General conforme al Plan Operativo Institucional elaborado, se orienten al desarrollo de las funciones correspondientes, de manera altamente competitiva, hacia la finalidad común que es el logro competitivo del servicio brindado por la institución o empresa.

Conforme he señalado anteriormente en cuanto a cómo influye la Gestión Gerencial sobre la Capacidad de Producción o de Servicios en una Organización; también es fundamental tenerse en cuenta entre otros aspectos relevantes de la Gestión Administrativa Interna de una Empresa/Institución, como son en cuanto a la situación de las relaciones laborales entre Jefe y Empleados, como entre Empleados, ello en materia del nivel de cultura organizacional y clima laboral, en que se desenvuelve el Personal y ejerce sus funciones competentes a diario dentro de la organización; además de considerarse también en forma prioritaria acerca de la calidad de los recursos humanos, operativos y logísticos que se disponen, y de cómo influye ello sobre el resultado final de la calidad del producto/servicio.

Además de la gestión administrativa interna en una organización que puede influir directamente sobre la calidad final de los productos / servicios a obtenerse; también es primordial tenerse en cuenta en lo que corresponde a la influencia decisiva que los factores externos a la organización pueden llegar a tener sobre la calidad de producción de la misma organización; y en que el rol del Gerente de Empresa resulta fundamental para poder reconocer aquellos factores que sean de oportunidad relevante para mejorar la productividad de la organización, así como de establecer límites o tratar de evitar que otros factores externos lleguen a influir negativamente sobre la calidad de producción; lo que se debe hacer de explícito en el mismo Plan Operativo Institucional que la Organización elabore en sí.

En relación al sector institucional, en que baso la presente investigación, cabe resaltar la importancia sobre la función que debe ejercer una empresa de medio de comunicación estatal, en cuanto a atender a los diferentes estratos sociales con programas de educación, cultura y entretenimiento; en el caso peruano, se viene teniendo negativamente que son pocos los esfuerzos que se han dedicado a la educación, cultura y entretenimiento; debiéndose ello a la falta de personal idóneo en el manejo de medios de comunicación, lo que dificulta aún más un desarrollo sostenible que contribuya a educar con nuevas técnicas para la elaboración y ejecución de programas educativos; teniéndose así una determinada problemática a considerar en el caso del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP), que a pesar de orientar y concentrar sus esfuerzos gerenciales en promover el diseño, implementación y desarrollo de programas educativos a ser difundidos por los medios televisivos y radiales, de la Emisora Audiovisual TV Perú (Canal 7) y de los Canales de Radioemisión en servicio (Radio Nacional y Radio La Crónica); y asimismo a pesar de que se difunden mayormente programas culturales de índole o finalidad educativa, no se viene consiguiendo que se promueva un verdadero servicio educativo a través del medio televisivo y radial que el Estado debe brindar concretamente a la población escolar nacional para el refuerzo y fomento de una Educación de Calidad y plenamente hacia un desarrollo educativo cada vez más competente, que acreciente la identidad de niños y adolescentes con los aspectos y elementos relevantes de la cultura e historia del Perú, y de aspiraciones de desarrollo de la sociedad nacional.

Esta falta de cumplimiento de la función del IRTP, de brindar servicios educativos mediante programas diseñados y difundidos para el interés educativo de la población escolar peruana, a través del canal televisivo y radial estatal; se debe precisamente a que no se viene efectuando una debida gestión a nivel Gerencial y Administrativa en el ámbito administrativo interno de dicha Institución, en lo que corresponde al rol de su Gerencia General y de los Gerentes Productivos de Televisión y Radio, que no han venido efectuando una gestión

competente para mejorar la capacidad en la actividad productiva de programas netamente educativos; ya que han priorizado en la elaboración de programas culturales con cierto contenido educativo pero que no son exclusivamente para atender la demanda de niños y adolescentes en formación escolar.

Es esencial considerar el nivel de Gestión Gerencial y Administrativa en el IRTP, y de la experiencia que tuve al haberme desempeñado como Jefe del Área de Operaciones de la Gerencia Televisiva, pudiendo denotar que, por factores de falta de un auténtico mando gerencial y del constante déficit de personal especializado en diseño e implementación de Programas Educativos Televisivos y Radiales, se haya tenido que desde mediados de los años noventa del siglo pasado hasta la actualidad, se tengan escasos programas educativos orientados netamente a la población escolar, y que el IRTP no haya cumplido debidamente al respecto su finalidad de ofrecer dichos programas educativos.

En forma concisa se tiene la siguiente situación problemática a considerar al respecto.

- Se viene manteniendo un problema deficitario en la Gestión Gerencial del IRTP, que no promueve una gestión coordinada con los Jefes de las Gerencias de Televisión y Radio; durante la planificación y elaboración del Plan Operativo Institucional en que se da prioridad al desarrollo de programas netamente educativos que se puedan brindar por televisión o radio estatal a la población escolar del país; considerándose así que en los últimos Planes Operativos de la Institución del 2012 y 2013 se sigue contemplando como objetivo estratégico principal la difusión de programas con contenidos educativo – cultural que sean aceptados por los segmentos poblacionales del país, pero no se enfatiza en acciones estratégicas directas o específicas de priorizarse en el desarrollo potencial de estos programas educativos y que estén plenamente dirigidos a la población en edad escolar; teniéndose en cuenta sobre la influencia directa que tienen los factores y motivos

de coyuntura política que llegan a definir y parcializar la toma de decisiones de la Gerencia General, y por ende sobre los Gerentes de Televisión y Radio en priorizar en la creación, implementación o mantenimiento de programas informativos de carácter político en apoyo pro – oficialista al Gobierno de Turno o en determinada forma parametrada en que se da más interés estratégico a la difusión de los programas políticos informativos relacionados con miembros de Gobierno, lo que a su vez llega a generar una desproporción de las prioridades en la emisión de los programas educativos y culturales, dándose por ende también mayor espacio de cobertura televisiva y radial a los programas de cultura y de entretenimiento dirigida mayormente a la población mayores de 18 años y población adulta, resultando escasos los programas propiamente educativos que se encuentran en el último escalafón de programas escasamente emitidos por los canales de televisión y radio estatal, tanto de parte de Canal TV Perú y de las Radios Crónica y Nacional; teniéndose también así un fuerte interés económico y de publicidad comercial en rating televisivo que la Gerencia considera prioritaria en mantener para tener un sector poblacional cautivo que sustente una determinada audiencia sobre dichos espacios de comunicación y no estar a la deriva por bajo rating televisivo – radial, teniendo en cuenta los intereses de utilidades económicas que se derivan de los programas televisivos y radiales que posean una regular a mediana audiencia cautiva que se constituye en el motor sustentable para el funcionamiento de los espacios comunicativos del Estado; no considerándose sobre el potencial sector que se puede captar en los estudiantes escolares.

- Pese a que las Gerencias de Televisión y Radio han tendido a promover una gestión más orientada a mejorar la calidad de funciones y aportes del Personal, para poder incrementar el nivel de productividad en cuanto a la elaboración e implementación de programas

educativos a ser difundidos por el medio televisivo – radial nacional; habiendo preponderado en una gestión de mando más abierto y participativo con el personal, de venir ejerciéndose asimismo un liderazgo más democrático y firme para dirigir las actividades de producción y la suma de esfuerzos del personal productor y técnico hacia un mejoramiento óptimo de los programas educativos a difundirse; además de enfatizarse en cuanto a la coordinación de sesiones y reuniones de trabajo para conocer los aportes del personal y de integrar opiniones como sugerencias que sean debidamente tomadas en cuenta para la planificación y desarrollo de los Programas educativos con la alta calidad requerida en atención a las demandas educativas del país y del buen aprovechamiento que se debe dar de los medios de comunicación masiva como el de la televisión y la radio; la falta de una estable cultura organizacional y el inadecuado clima laboral entre Jefes y Empleados de Producción Técnica, intensifica las descoordinaciones al momento de ejecutarse las acciones planificadas en la elaboración de programas educativos y de la forma en que se difundirán por el medio comunicativo respectivo, como de las estrategias a aplicarse, siendo que a falta de criterios uniformes entre lo decidido por el Jefe de Producción y lo sostenido técnicamente por los productores, conlleva finalmente a que se hayan suspendido programas elaborados y que aquellos que se hayan implementado no tengan el éxito esperado en la captación y difusión al público escolar.

- Pese a que se viene llevando a cabo una Gestión Administrativa que trata de promover el trabajo en equipo y de estrecha coordinación entre Jefe de Área y el Personal de Producción, para mejorarse y optimizarse la calidad de los servicios y la planificación de las actividades sobre diseño y elaboración de programas educativos televisivos y radiales; es de considerar que al no disponer los Gerentes de técnicas administrativas de gestión que les permita evaluar y determinar el verdadero nivel de producción del Personal bajo

su cargo, se siga manteniendo a Personal Técnico no calificado o que no se encuentra apto para la producción de calidad de programas educativos; debiéndose incorporar los aportes de técnicas de gestión gerencial de empresas privadas en que se utiliza técnicas como el Cuadro de Mando Integral que mediante una evaluación integrada de la calidad de producción de los recursos humanos y de su situación en cuanto a desempeño profesional y de capacitación acorde a las exigencias de la función asignada; permite permanentemente tener pleno conocimiento sobre el comportamiento y evolución de desarrollo de la capacidad de desempeño y producción de los empleados durante el periodo de ejercicio de actividad correspondiente; y a efectos así para poderse tomar las decisiones pertinentes del caso por parte de la Gerencia.

- En lo que respecta a la situación de calidad del Personal de Producción Técnica y de los Diseñadores de Programas Educativos, generalmente no se encuentran actualizados o mejor capacitados en dicha labor especializada, teniéndose asimismo insuficiente número de diseñadores o expertos educativos para la creación de dichos programas, sin dejar de considerar la ausencia de pedagogos que se llega a tener al respecto; mientras que los productores técnicos están más especializados para la implementación y difusión de programas culturales o de entretenimiento ya sea por televisión o radio, no llegando a dar la prioridad e importancia necesaria en una difusión efectiva y la calidad de producción de los programas educativos a difundirse. Asimismo la desactualización y omisión en el Plan Operativo Institucional del INRTP sobre la capacitación que requiere el Personal de Producción, y de que no se haya considerado la contratación de Pedagogos Educativos, viene siendo entre las debilidades más críticas que tienen las Gerencias de Televisión y Radio, que inclusive se encuentra reconocido en el mismo análisis FODA del actual Plan Operativo Institucional (POI) del INRTP. Asimismo es de consideración

que a falta de un personal más calificado para la producción de programas educativos, se exagera a su vez negativamente en cuanto a que se siga manteniendo la ejecución de metodologías de trabajo complejos o altamente dificultables en su ejecución lo que retrasa y genera problemas críticos de falta de calidad en los programas elaborados y durante su difusión, implicando a la vez que se acreciente la dificultad y falta de efectividad en los procesos internos operacionales, que principalmente se da a nivel de caso de TV Perú (Canal 7). Inclusive la falta de la cantidad requerida de Personal Técnico ha venido ocasionando que se haga una sobre-utilización de los recursos humanos existentes y por ende del poco personal técnico capacitado que se dispone.

- Los problemas además de la falta de los recursos logísticos – operativos necesarios que se tiene tanto en la Gerencia de Televisión y Radio del INRTP, también incurre en la problemática de falta de calidad de gestión, ya que a pesar de disponerse de los recursos modernos requeridos conforme actualmente se exige para la producción de los programas televisivos y radiales según la experiencia en los grandes Centros Privados o Canales de Comunicación del sector privado, que poseen los equipos de avanzada y de tecnología exigida para garantizar la emisión de calidad de los programas por TV y Radio; para el caso del INRTP se reducen las posibilidades de efectuarse la debida producción y difusión de programas educativos en los lineamientos e indicadores de calidad exigidos; teniéndose en cuenta que si bien se cuenta con equipos de comunicaciones y recursos operativos – técnicos de avanzada en TV Perú (Canal 7), aún se sigue percibiendo la falta de cantidad necesaria de dichos equipos que se necesita de manera imperiosa mejorar los recursos de las áreas operativas en cuanto para la Sala Técnica, Sala de Tráfico, Control de Estudio, Unidad Móvil, Cuarto de Cámaras e Islas de Prensa; y asimismo se tiene la falta de especialización del personal productor y técnico en el dominio y manejo de los equipos de última tecnología de comunicaciones que se dispone en TV Perú.

1.2. Descripción del problema

Esta problemática que he analizado y descrito pormenorizadamente, tiene un sustento altamente justificable, a razón de que los principales problemas identificados se mencionan y resaltan a su vez en el grupo de debilidades que posee actualmente el INRTP, teniendo en cuenta el actual POI al respecto (Anexo 04), en que se llega a determinar como principales debilidades, en cuanto a que a nivel de gestión de la entidad referida, se tiene una política institucional desactualizada, además de la débil cultura organizacional que se maneja, falta de una mayor comunicación interactiva de los empleados o del Personal Técnico de Producción con los Gerentes correspondientes de Televisión y Radio, y asimismo de tenerse un marco normativo inadecuado tanto procedimental como operativo, que hace lentos los procesos y limita la competitividad de los productos del IRTP, sumándose a ello de que se posee una estructura organizacional y funcional desactualizada a los últimos cambios políticos, sociales y tecnológicos. También considero sobre la falta de una gestión administrativa más exhaustiva de parte de la Gerencia, al no realizar una completa investigación de mercado sobre los usuarios televidentes y radiales de la población escolar. Mientras que a nivel de gestión de recursos humanos se reconoce en el Análisis Interno de la INRTP, sobre la falta de capacitación y actualización de los conocimientos y habilidades del Personal. Con relación a la gestión de recursos logísticos – operativos, se tiene en cuanto a un equipamiento de producción obsoleto, de que las instalaciones del INRTP sigan teniendo estructuras debilitadas y niveles críticos de hacinamiento.

De esta manera de continuarse con esta problemática se tendrán los siguientes efectos negativos como consecuencias a considerar:

- En cuanto a que de no efectuarse la gestión gerencial requerida, se seguirá omitiendo u obviando en el desarrollo de los Planes Operativos Institucionales sobre la urgente

necesidad de solucionarse los problemas principales de gestión administrativa, capacidad gerencial y falta de recursos humanos competentes en el IRTP; así como de no efectuarse el estudio de mercado y medición de la sintonía para la determinación del público televidente y radial del segmento de la población escolar, a la cual se debe difundir los programas educativos; ocasionará asimismo que los Canales y Radios del Estado sigan perdiendo preferencia televidente y radial en el sector de niños y adolescentes en etapa escolar; y que no cumpla su función principal de difundir programas educativos, implicando por lo tanto falta de compromiso y cumplimiento de los fines educativos por parte del IRTP en el uso de los canales de comunicación bajo su administración en Comunicaciones.

- De que al tenerse un constante déficit a nivel de la gestión administrativa en las Gerencias de Televisión y Radio del IRTP, por causa de una negativa cultura organizacional entre Jefe Gerencial y Personal Productor Técnico, se seguirá con la problemática de diseñarse programas educativos de baja calidad y sin la garantía de difusión requerida, deviniendo en programas poco exitosos y sin la cobertura necesaria; implicando gastos o pérdidas para los Canales Comunicativos, y poca llegada a la población escolar a nivel nacional, sin cumplirse la finalidad educativa que corresponde.
- De mantenerse los problemas de recursos humanos poco especializados, y de la falta de recursos operativos modernos; se agravará la situación de baja calidad funcional y productiva del IRTP; con las consecuencias de falta de credibilidad y de percepción negativa por parte de los ciudadanos y dentro del sector público, sobre la actividad deficiente del IRTP, por no producir y difundir programas televisivos y radiales de carácter educativo para la población escolar peruana.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo el actual nivel de Calidad de Gestión influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera la Gestión de Mando Gerencial influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú?
- ¿De qué manera la Gestión Administrativa a nivel de las Gerencias, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú?
- ¿Cómo la Gestión y Situación de Recursos Humanos, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú?
- ¿Cómo la Gestión de Recursos Operativos – Logísticos, influye sobre la Producción de Programas Educativos, ¿en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú?

1.4. Antecedentes

No se tienen investigaciones académicas que traten sobre la situación y mejoramiento de la Gestión Gerencial y Administrativa en la Calidad de Producción de Programas Educativos, por medio del uso de los Canales de Comunicación Masiva Público y Privado existentes en el Perú; teniéndose un alto predominio de los intereses económicos y publicitarios económicos – comerciales sobre la calidad y cantidad de programas a emitirse por medio de los canales televisivos y radiales del país, en que dándose prioridad al nivel de rating en audiencia y de la población cautiva de usuarios, los programas de entretenimiento lideran la difusión en el mayor tiempo de programación de los canales de sector privado y público, siendo

muchos de estos programas muy cuestionados por no tener un verdadero carácter educativo; siguiendo en segundo orden los programas de carácter informativo como noticieros y entre otros que abordan temas de coyuntura política, teniéndose canales televisivos que preferencialmente difunden contenidos informativos favorables a posiciones políticas oficialistas y otros que realizan la difusión de programas que se contraponen a tales programas. En el tercer nivel de programas difundidos por radio y televisión del Perú, se tienen a los programas culturales que a pesar de tener cierto efecto educativo positivo pero mayormente se orientan hacia la población de audiencia mayores de 18 años, teniéndose así la difícil situación de la falta de programas televisivos y radiales en el país que incentiven o promuevan la educación y formación de los niños y adolescentes en etapa escolar, que al carecerse de verdaderos programas educativos, optan por ver masivamente programas de entretenimiento considerados en su gran mayoría como carentes de ética y atentatorios contra la moral y buenas costumbres, lo que arraiga negativamente una falta de educación en dicho sector poblacional y que por ende no se llegue a tener una adecuada formación escolar.

En consideración de la aplicación exitosa y relevante de programas educativos orientados a la población escolar, he podido recopilar experiencias positivas a nivel internacional, teniendo en cuenta la calidad de gestión gerencial y administrativa que las Entidades Estatales de Comunicación tienen para poder producir y difundir verdaderos programas educativos que capten la preferencia de audiencia televisiva o radial del sector estudiantil o escolar, para su apego y acceso interesado a tales programas, con los intereses de fomentarse una vocación educativa y de formación cultural en niños y adolescentes. Al respecto considero las siguientes experiencias positivas a tener en cuenta:

A. La Experiencia Chilena: Implementación del Proyecto Educativo “NOVASUR”

NOVASUR es el primer canal educativo que llega a la escuela; que se implementó en Chile en el año 2002, con material específicamente para ser usado en las aulas de clases. El proyecto no está financiado totalmente por el Estado. En esta experiencia concurren instituciones de distintos ámbitos: del ámbito público, privado y digamos como del tercer sector.

Desde el ámbito público está el Consejo Nacional de Televisión de Chile, el Ministerio de Educación y Televisión Nacional de Chile, ya voy a explicar cuál es el papel de cada uno; los del ámbito privado son los mayores operadores de cable y de satélite que hay en Chile VTR, SKY y SKY Chile, y estas fundaciones, la UNICEF, Fundación Andes, Fundación Felipe Herrera y Fundación Chile, que también aportan y participan en este proyecto.

Antes de la implementación de dicho proyecto, en Chile no existía TV educativa dirigida a la escuela, muchos profesores usaban muchos programas de TV, películas que van grabando por su propia iniciativa, pero no hay una iniciativa específicamente diseñada para ellos, eso depende de la voluntad individual de cada profesor, esto es una propuesta pensada donde se selecciona la programación que se le ofrece, era para lo que se decía economizar un poco en el trabajo, ayudar un poco en el trabajo del profesor.

El propósito de NOVASUR es contribuir al mejoramiento de la equidad y calidad de la educación chilena, entregando TV para apoyar el trabajo del profesor. Dicha propuesta está muy ligada al currículo oficial de Educación General de Chile. Entre los servicios que proporciona dicho proyecto se tienen:

1) Un canal educativo, un canal que llega a los colegios que forman parte del proyecto, un sitio web y capacitación y perfeccionamiento de los profesores que participan en el proyecto. Se comenzó con la enseñanza básica, y luego se fue incorporando en la enseñanza primaria y en secundaria. Son dos horas diarias de programación dividida en franjas: una para primaria, otra para básica y otra franja que tiene un nombre genérico de programas complementarios. Lo de primaria y secundaria son los programas curriculares y programas complementarios; es como una bolsa donde hay una serie de datos, programas que por su duración o los contenidos que tienen no se ajustan directamente al currículo, pero sí le sirven a los profesores para manejar otros temas que son universales, que están en la reforma educativa que se ha venido llevando a cabo en dicho país.

La programación original de cada mes sólo va en la primera semana, después se repiten en las 3 semanas siguientes del mes, para que el profesor tenga la oportunidad de grabar, de armar su propia videoteca y utilizar un programa cuando corresponda, de acuerdo a la planificación que tienen en la escuela, y por eso son 10 horas de programación original mensual y 80 horas al año, no se transmite todo el año, solo de marzo a diciembre y se repite en julio y diciembre, funcionando a modo prácticamente de un circuito cerrado de TV que se le lleva a un número exacto de colegios.

Los programas llamados curriculares van acompañados cada uno de una guía pedagógica que consiste en ayudar al profesor a utilizar al programa, donde se le hace una descripción del programa y se entrega la vinculación de ese contenido, con los planes y programas del Ministerio de Educación, con el currículum, donde las actividades que puede utilizar o que objetivos mínimos previsto por el Ministerio puede abordar con ese programa.

2) El sitio web, es el vínculo con los profesores; existe otra relación con ellos que es más presencial, pero gran parte del perfeccionamiento de los profesores se lleva a cabo del

sitio y hace posible un objetivo que se tiene con el tema de la convergencia de TV en Internet. En ese sitio ellos encuentran la programación del mes y ayudas pedagógicas, todo el material de apoyo que ellos necesitan en el perfeccionamiento que se hace en la capacitación y un sistema de evaluación en línea tanto del propio sitio, lo que se está constantemente modificando, no solo en diseño, sino que los contenidos, siguiendo siempre las indicaciones de los profesores, porque el proyecto fue diseñado pensando en ellos y ellos son los que tienen que dar los criterios. Ellos hacen la evaluación continua y es lo que se está modificando. Así como también en línea evalúan la programación constantemente. Actualmente se viene llegando solo a 226 colegios de Chile, de la red pública de educación, y se espera alcanzar a trabajar con 90 mil alumnos, que pertenecen a 2 departamentos distintos de Chile; la abrumadora mayoría son de las escuelas públicas. El modelo de trabajo es una red con las autoridades educativas, pero no son todas, sino de los municipios como de las secretarías educativas de los departamentos; se le ofrece este servicio y ellos van decidiendo con qué criterios se seleccionan los colegios, como va a seleccionar el profesor, como se llevan a cabo los perfeccionamientos, revisan los contenidos que proponemos, en fin. Es una llegada bastante lenta y gradual al público que nos dirigimos. Lo que prevé esta implementación, una capacitación técnica inicial a los establecimientos que se suscriben, ahí está el aporte de los privados, quienes proporcionan las conexiones gratuitas de los 226 establecimientos.

En la implementación de proyectos también hay un sistema de seguimiento con los equipos de las direcciones provinciales; se incorporan estos actores que ayudan a llevar toda la representación durante un año; a los profesores también se les entrega una forma de perfeccionamiento que es reconocida por el Ministerio de Educación y esto cuenta puntos en su carrera docente. En el año 2012 en el perfeccionamiento, se propuso a los profesores la implementación de un modelo de uso de TV educativa, esto no es novedad, la gracia era que tomaran lo que ya existe en el mundo desde hace más de 30 años y se viene desarrollando en

los diversos países y llegar a un modelo propio, con criterio y necesidades propias, y eso fue lo que se hizo durante todo el año pasado y fue muy bien evaluado.

En el segundo semestre del 2012, se pudo preparar dentro del Consejo Educativo Chileno, la primera serie chilena educativa pensada para las salas de clase y en los que se utilizaron criterios dados por los profesores que estaban trabajando en el primer semestre sobre las materias competentes de enseñanza prioritaria y de calidad para los estudiantes.

La implementación consistió también en generar un sistema de evaluación permanente, del sitio y de la programación, considerando que en años anteriores se basó en una mezcla, a través de la página web y de unas encuestas que se efectuaron, por lo que en el presente año se hizo solo a través del sitio. Los profesores se agrupan de acuerdo a criterios geográficos y elaboran un proyecto de elaboración y que llevan a cabo durante 6 u 8 meses, este año es de 8 meses y ellos van analizando la programación y la van usando en sus establecimientos en las clases y van evaluando constantemente y a esos equipos se les ha denominado observatorios pedagógicos, desarrollándose contenidos que no sean solamente para apoyar el trabajo en aula, sino que sea para perfeccionarlos también, para darse más conocimientos a los profesores.

El modelo de perfeccionamiento que se da, contiene los ejes temáticos que están en la página Web; un modelo interactivo en educación; utilizándose mucho el lenguaje audiovisual y aprendizaje, el uso educativo de material audiovisual, la convergencia de TV Internet y sistematización de prácticas docentes.

El año pasado se efectuó una serie de evaluaciones: unas que tenían que ver con la calidad del aprendizaje y otros que tenían que ver con la opinión de alumnos y profesores sobre el proyecto. La Facultad de Educación de la Universidad Católica efectuó en el 2012 todo el proceso y aplicó una serie de test, efectuándose una serie de investigaciones

cualitativas, de observación y de grupos focales para ver el desempeño y el uso de este material.

Cabe resaltar del Proyecto NOVASUR, en cuanto a su modelo de gestión aplicable, que es gestionado desde el Consejo Nacional de Televisión, siendo además el responsable de brindar los recursos necesarios para la dirección operativa. Aporta el director responsable del proyecto y un equipo profesional que cumple con las tareas de coordinación en la preparación de los materiales educativos, la asistencia técnica-pedagógica de la implementación y el desarrollo del portal educativo. De este modo se puede resumir los participantes de la siguiente manera.

Tabla 1
Aporte de Agentes Públicos y Privados a NOVASUR

Sector Público		Consejo Nacional De Televisión	Gestión, financiamiento, recursos humanos, estudios, derechos de transmisión.
		Ministerio de Educación	Aportes económicos, y responsable de prestar apoyo curricular y pedagógico en el desarrollo del proyecto y en el proceso de implementación en regiones.
		Televisión Nacional de Chile	Emisión satelital de la programación de Novasur desde Santiago a Miami y de esa ciudad a los establecimientos escolares.
Sector Privado	mpresas	VTR	Ofrece conectividad gratuita a los colegios que están dentro de su área de cobertura, conectando a las escuelas y transmitiendo una señal con la programación y también cooperando con información de su base de datos sobre material educativo en video.
		SKY Chile (Hoy Direct tv)	Proporcionó 100 antenas de televisión satelital gratuitas para centros educativos rurales. Emite programación a través de una señal específica.
		Otros Cableoperadores	Proveen conexión a las escuelas en localidades apartadas o en sectores donde no existe conectividad de VTR o satelital.
	Fundaciones	Fundación Andes	Aportó con financiamiento durante el primer año de funcionamiento del proyecto.
		Fundación Felipe Herrera	Administra los desembolsos financieros y el control de presupuesto, entregando informes periódicos y dedica recursos humanos con la finalidad de velar por la calidad técnica de los materiales educativos.
		Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)	Colabora con la estrategia comunicacional del proyecto, en producción de eventos, fondos para la capacitación de profesores y material educativo audiovisual.
		Fundación Chile	Asesorías en el ámbito educacional y de investigación tecnológica

Fuente: Novasur, televisión educativa de Chile.

Novasur establece relaciones con los distintos niveles del Ministerio de Educación de Chile, desde su administración central hasta los Departamentos Municipales de Educación (DAEM). En esta alianza estratégica se busca adaptar los requerimientos curriculares que plantea dicho Ministerio, aportando programación pertinente a las necesidades que éste solicita. También, el proyecto busca la colaboración con otras instancias de televisión educativa. Discovery Channel, una de las redes de canales de televisión cultural más grandes del mundo, ha capacitado a grupos de profesores de NOVASUR en su Modelo de Uso, aprovechando su espacio diario Discovery en la Escuela.

B. El Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía o SCHRYTVyC

Es el organismo público y estatal de radio, televisión y cinematografía de Chiapas, México. Está integrado por 13 radiodifusoras y 1 canal de televisión.

Produce y transmite programas de contenido educativo, cultural y social en español, tseltal, tsotsil, chol, tojolabal y zoque. Conforme a su carácter de servicio público el Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía debe entre otros objetivos:

1. Diseñar y producir programas de radio y televisión, con calidad en su contenido y transmisión, dirigidos especialmente a los niños, jóvenes, mujeres, personas de la tercera edad y pueblos indígenas.
2. Fomentar la pluralidad, apertura y libertad de expresión mediante un ejercicio informativo responsable.
3. Promover y difundir los programas gubernamentales que coadyuven al desarrollo social y económico de la ciudadanía chiapaneca.
4. Atender al total de la audiencia chiapaneca mediante la ampliación de su cobertura y la modernización de su infraestructura de radio y televisión.

5. Promover la producción de obras cinematográficas, televisivas y de difusión, nacionales y extranjeras, que tengan como escenario las diversas locaciones de Chiapas.

Acorde a su carácter de servicio público y a su compromiso con la función social de los medios TV10 Chiapas transmite una programación que incluye espacios de equidad de género, estimulación y desarrollo infantil, atención ciudadana, salud pública, cuidado del medio ambiente, impulso agropecuario, orientación educativa, atención a la tercera edad, y análisis de sucesos políticos y sociales, entre otros

C. Gestión de Producción del Canal 7 - Argentina

Canal 7, también conocido por su nombre comercial TV Pública Digital, es un canal de televisión estatal y público de Argentina, una de las cinco emisoras de aire de la ciudad de Buenos Aires, donde tiene su sede y el de mayor cobertura nacional a través de repetidoras. Su programación es generalista, con énfasis en actividades deportivas, culturales y educativas, además de poseer un servicio propio de noticias. Fue el primer canal en transmitir en la Argentina y, actualmente, es el único canal de aire bajo la órbita estatal directa del Poder Ejecutivo Nacional, mientras otros organismos estatales federales también poseen señales de aire (ej. Universidades).

TV Pública (Canal 7) tiene una variada programación, la cual intenta poner en práctica el espíritu del rol que intenta impregnarle el equipo directivo del canal: entretener, informar y transmitir cultura. Tiene también cine de trasnoche, donde siempre hay películas estreno para el canal.

La actual Gerencia de Producción ha venido priorizando en la creación e implementación de mayores programas de contenido educativo en cuanto a formación escolar básica y de fomento de Identidad Cultural, para poderse desarrollar en los estudiantes una

formación educativa y personal que sea sumamente competente para una educación de calidad y que refuerce el nivel educativo de la población estudiantil, ante la masiva influencia de programas televisivos de entretenimiento o sin el contenido ético requerido para la población de niños y adolescentes durante los espacios de tiempo de consumo en audiencia televisiva por parte de aquellos.

1.5. Justificación de la investigación

Acerca de la justificación de la presente investigación, se tiene que se sustenta en base a los siguientes aspectos.

- Aspecto teórico: Por cuanto se profundizará acerca de los fundamentos de Gestión Gerencial, Gestión Administrativa y Principios de Calidad de Gestión en Producción como de la Calidad Total, que se deben tomar en cuenta por parte de los Gerentes del IRTP, tanto por parte del Gerente General y de los Gerentes de Televisión y Radio respectivamente, a efectos de que puedan mejorar su capacidad de gestión al respecto, con el reforzamiento de fundamentos y principios esenciales que les permita a la vez tomar decisiones competentes y promover verdaderamente el mejoramiento de la producción y difusión de programas educativos por los Canales de Comunicación Estatal.
- Aspecto práctico: En cuanto a que con el plan de investigación, se propiciará el desarrollo práctico y ejercitable en los Gerentes de la técnica del Cuadro de Mando Integral, para el efecto de que puedan realizar una administración integrada en la supervisión y medición tanto del desempeño profesional de los empleados de producción técnica como en la calidad de los resultados que generan en cuanto a la producción de programas educativos, a fin de tenerse un conocimiento preciso sobre el nivel real de desempeño y capacidad de los miembros que ejercen la actividad técnica – productiva en las Gerencias respectivas de Televisión y Radio, lo que sea aportable

para que se tomen decisiones gerenciales que permitan asegurar el mantenimiento del Personal más competente y que a su vez se pueda mejorar la calidad de su producción al respecto, con la programación y promoción de cursos especializados de capacitación y actualización; y asimismo de poderse racionalizar al personal técnico, reemplazándose de manera formal al Personal menos competente, con expertos técnicos en programación educativa y uso difusivo mediante los medios comunicativos de Televisión y Radio; como también de poderse contratar los servicios de pedagogos experimentados que aporten en cuanto al diseño y elaboración de los programas de contenido educativo que se requieren difundir a la población escolar televisiva y radial. Asimismo, en esta investigación, se enfatiza en cuanto a aplicarse por técnica de Benchmarking, los principales aportes y modelos de gestión de alta calidad de empresas privadas de comunicaciones del país y del extranjero, que se puedan implementar para el caso del IRTP sobre su sistema gerencial correspondiente, lo que pueda ser importante para mejorar la calidad de gestión en su producción de programas educativos.

- Aspecto metodológico: Mediante este proyecto investigativo se da prioridad en cuanto al desarrollo de un estudio metodológico enfocado en cuanto al procedimiento metodológico de gestión gerencial – administrativa para la determinación de los problemas administrativos de gestión y en calidad de recursos que tiene actualmente el IRTP, de cuyo diagnóstico se pueda proceder a la vez aplicarse el sistema de acciones y estrategias que permitan resolver los problemas identificados, y orientarse los esfuerzos necesarios que aseguren mejorar la calidad de producción de los programas educativos, a través del cumplimiento de objetivos y metas estratégicamente definidas

1.6. Limitaciones de la investigación

Como principales limitaciones que se han tenido al respecto, cabe señalar en cuanto al factor tiempo considerando mi ocupación a tiempo completo en mi actividad profesional a diario y en el desarrollo de actividades académicas superiores.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar como el nivel de Calidad de Gestión influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

1.7.2. Objetivos específicos

- Explicar cómo la Gestión de Mando Gerencial influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.
- Determinar como la Gestión Administrativa a nivel de las Gerencias, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.
- Determinar la influencia que ejerce la Gestión y Situación de Recursos Humanos, sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.
- Determinar como la Gestión de Recursos Operativos – Logísticos, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

El alto nivel de Calidad de Gestión influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

1.8.2. Hipótesis específicas

- La óptima Gestión de Mando Gerencial influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.
- La Gestión Administrativa a nivel de las Gerencias, influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.
- La influencia que ejerce la Gestión y Situación de Recursos Humanos, es significativa sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.
- La óptima Gestión de Recursos Operativos – Logísticos, influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Administración estratégica

A. Conceptos y Fundamentos

La Administración Estratégica es el manejo del cambio en forma eficiente, del desarrollo de producción o de los servicios ofrecidos por una organización, hacia objetivos y metas orientadas a la máxima calidad de la productividad y competitividad correspondiente. Para iniciar el desarrollo de un concepto de administración estratégica conviene enfocar los pasos del proceso de cambio en forma tal que se obtenga una secuencia. La secuencia que se establece sirve solo de marco de referencia analítico pues el directivo debe de reconocer prioridades y actuar de acuerdo a los hechos que demanden su atención más inmediata. El proceso de la administración estratégica requiere de la definición clara de un destino, al que le llamamos misión. Esta misión describe lo que la empresa desea y se deriva de la interacción de los diversos grupos implicados en una empresa. Si la misión de la empresa no tiene una correspondencia externa en objetivos y metas concretos estará destinada al fracaso. La empresa existirá mientras satisfaga ciertas necesidades o gustos de la sociedad, de otra suerte la empresa será forzada a desaparecer.

La administración estratégica es el proceso de manejo del cambio a través del mejor aprovechamiento de los recursos existentes y consiste en establecer una misión clara que incluya la definición de la forma en que la empresa se ve en el futuro. Esta misión permite el establecer objetivos a mediano y largo plazo y metas a corto plazo. Estas metas y objetivos permiten la creación de estrategias o formas de actuar para alcanzar estos objetivos. Las estrategias requieren de un marco de disciplina que se establece por medio de normas, políticas y procedimientos y de la asignación de los recursos necesarios dentro de las prioridades

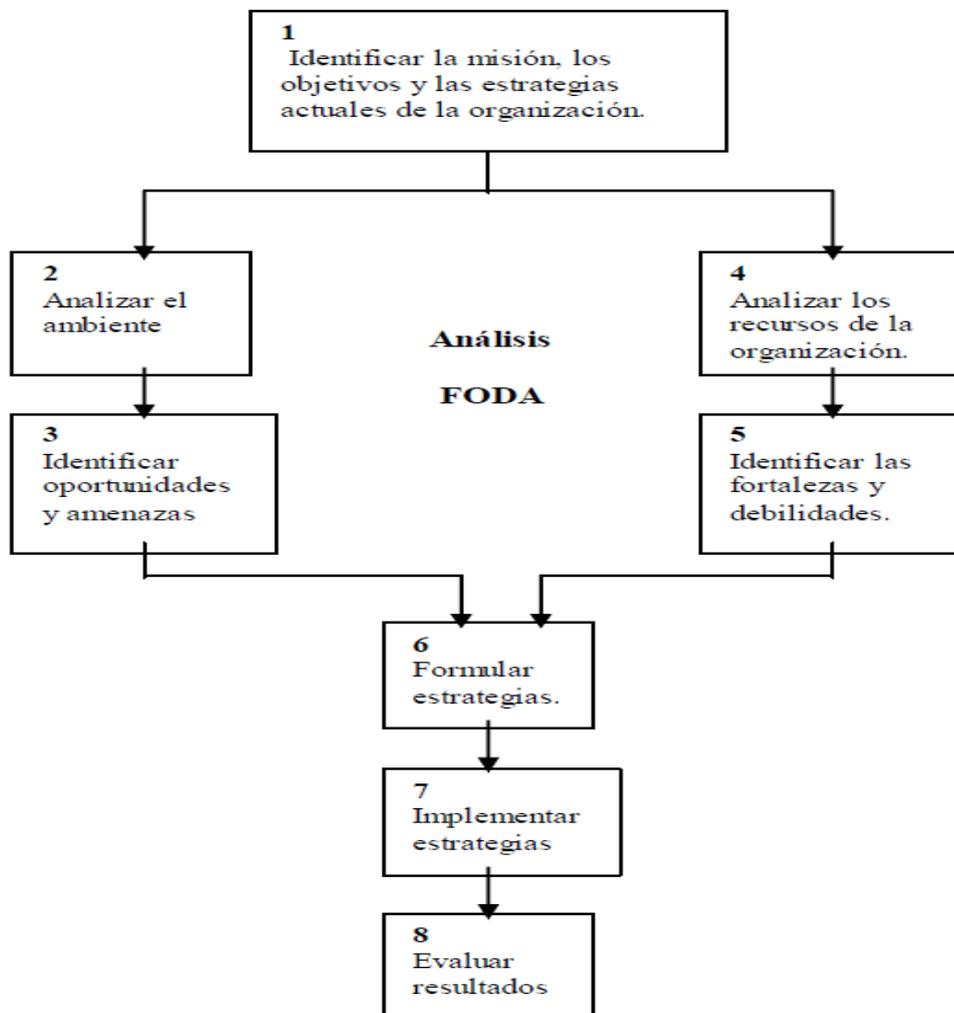
existentes. Las estrategias requieren de una interacción y de una dirección clara a través de un liderazgo que permita establecer una cultura clara.

La importancia de la administración estratégica reside en que está involucrada en muchas de las decisiones que toman los gerentes. Teniendo un rol preponderante y decisivo en el proceso de administración, en lo que respecta a la planificación estratégica, esta permite a los Gerentes declarar y determinar metas específicas, y aporta una visión coherente para todo el personal. Además, en muchos estudios acerca de la eficacia de la planificación y la administración de carácter estratégico se ha descubierto que, en general, las compañías que aplicaron sistemas formales de administración estratégica obtuvieron rendimientos financieros más altos que las compañías que no aplicaron dicho sistema.

En la actualidad, la administración estratégica no solo se aplica las organizaciones comerciales, sino que también en las organizaciones estatales, en hospitales y otras organizaciones no lucrativas

B. Proceso de Desarrollo de la Administración Estratégica

El Proceso de Administración Estratégica, se puede considerar como constituido por ocho pasos, tal como se aprecia en el gráfico correspondiente. Aunque los seis primeros pasos muestran lo que es necesario hacer para a la postre, formular una estrategia, la implementación y la evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la gerencia no las implementa o no las evalúa en forma apropiada.

Figura 1*Modelo del proceso de administración estratégica*

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda esta pregunta: ¿Cuál es la razón por la que se está en este negocio? Definir la misión de una organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios. También es importante para los gerentes describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos son los cimientos de la planificación. Los objetivos de

una compañía proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocer los objetivos da a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio.

Paso 2: Análisis del ambiente externo.

Todo ambiente externo, es sin dudas, una restricción primordial para los actos del gerente. El análisis de ese ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia. Ello porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte al ambiente. Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente. Es necesario que sepan, por ejemplo, qué está haciendo la competencia, qué legislación pendiente podría afectar la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en los lugares donde realiza sus operaciones.

Este segundo paso del proceso de administración estratégica, se entiende realizado cuando la gerencia haya comprendido con precisión lo que sucede en su ambiente y se percaten de las tendencias importantes que podrían afectar a sus operaciones.

Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas.

Después de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto, en términos de las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentará. Las oportunidades son factores ambientales externos positivos; las amenazas son factores negativos. Es conveniente tener presente que el mismo ambiente que brinda oportunidades a una organización puede implicar amenazas para otra de la misma industria, a causa de las diferencias de ambas en la administración de recursos.

Paso 4: Análisis de los recursos de la organización.

Después de haber observado el exterior de la organización, lo que corresponde es examinar ahora el interior. Por ejemplo, qué aptitudes y habilidades poseen los empleados de la organización; con qué recursos cuenta ésta; si ha tenido éxito en la creación de nuevos

productos; cuál es el flujo de efectivo de la organización; cómo la perciben los consumidores y qué opinan de la calidad de sus productos o servicios. Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda organización, no importa cuán grande o poderosa sea, está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance.

El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización. Si cualesquiera de las habilidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos, se dice que ellos representan las competencias distintivas de la organización. Las competencias distintivas son las principales habilidades, capacidades y recursos que permiten a la organización generar valor y constituyen sus armas competitivas.

Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades.

El análisis del paso 4 debería conducir a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización tales como capital, pericia técnica, fuerza de trabajo calificada, gerentes con experiencia y así sucesivamente. También deberá indicar cuáles son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales (tales como marketing, producción y manufactura, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información, administración de recursos humanos, y otros). Cualquier actividad que la organización realice bien o cualesquiera recursos que tenga a su disposición constituyen sus fortalezas. Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero que no posee. La comprensión de la cultura de la organización y de las fortalezas e inconvenientes que ésta proporciona a la gerencia es un aspecto crucial del paso 5. Específicamente, los gerentes tienen que estar conscientes de que las culturas fuertes y las débiles producen efectos diferentes sobre la estrategia, y deben reconocer también que el contenido de la cultura produce un efecto muy importante sobre la estrategia seleccionada. La cultura de una organización es su personalidad.

Ella refleja los valores, creencias, actitudes y comportamientos valorados que encarnan "la forma de hacer las cosas en este lugar". En una cultura fuerte, casi todos los empleados comprenderán con claridad cuál es el propósito de la organización. Esta claridad deberá facilitar a los gerentes la tarea de transmitir a los nuevos empleados la competencia distintiva de la organización.

Una cultura fuerte puede actuar como una barrera considerable para la aceptación de un cambio en las estrategias de la organización. Las organizaciones exitosas que tienen culturas fuertes pueden llegar a ser cautivas de su propio éxito. Las culturas difieren también en el grado en que fomentan la aceptación de riesgos, aprovechan la innovación y recompensan el rendimiento. Las opciones estratégicas abarcan ese tipo de factores, por lo cual los valores culturales influyen en el hecho de que la gerencia prefiera ciertas estrategias. En una cultura adversa al riesgo, por ejemplo, es probable que los gerentes favorezcan estrategias defensivas que minimicen la exposición financiera, y que reaccionen a los cambios del entorno, en lugar de tratar de anticiparse a ellos.

Paso 6: Formulación de estrategias.

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocios y funcional. De manera específica, los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y, a continuación, seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente.

Paso 7: Implementación de estrategias.

El penúltimo paso del proceso de administración estratégica es la implementación. Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. No importa con cuánta eficacia haya planificado una compañía sus estrategias, no alcanzará al éxito si no implementa apropiadamente esas estrategias. En este momento es en donde interesa observar la relación

entre estrategia y estructura. Por cierto que para el éxito de las estrategias es necesario que estén debidamente acopladas a la estrategia organizacional. Si una organización introduce cambios importantes en su estrategia, tendrá que hacer las modificaciones apropiadas en el diseño general de su estructura. De hecho, mucho de los nuevos diseños de la estructura organizacional corresponden a las distintas formas en que las organizaciones intentan adaptarse a los cambios estratégicos.

Paso 8: Evaluación de resultados.

El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados. Ello no es más que tomar razón de cuán eficaces han sido las estrategias implementadas. De esta evaluación surgen de ser necesarios, los ajustes específicos que se requieren para que realmente las estrategias implementadas sean eficaces. Todo Gerente que hace ajustes estratégicos para mejorar la competitividad de su organización en el sector de mercado en el cual compite, son acciones estratégicas que se llevan adelante después de evaluar los resultados de estrategias anteriores y determinar los cambios necesarios

2.1.2. Gestión de cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. La correcta selección de los indicadores tiene gran importancia ya que los mismos han de explicar las razones del éxito o fracaso de la empresa. Además, sirven de alarma para poner en marcha acciones correctoras inmediatas.

La aparición del Cuadro de Mando Integral es el resultado de una necesidad de gestión de finales del siglo XX. La inestabilidad y complejidad del mercado, debidas en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha desnudado las falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una entidad. Los

sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir dicha deficiencia se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y las causas de los resultados obtenidos.

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre la perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que "el todo es más grande que la suma de sus partes". Si una entidad no puede crear sinergia entre sus partes, cabe preguntarse por qué no se segregan y operan de forma independiente

Modelo Financiero Tradicional Vs Modelo Estratégico

Durante la última década se ha incrementado el número de objeciones sobre el método tradicional de gestión. El siguiente cuadro describe algunas de las críticas hechas al sistema y como el Cuadro de Mando Integral resuelve las inquietudes presentadas.

Tabla 2

Problemas tradicionales de la gestión y su solución en el CMI

Problema	Método tradicional	Cuadro de Mando Integral
Proporciona información engañosa para tomar decisiones	- El uso de indicadores de resultados pasados pueden llevar a emplear medidas no acorde a la estrategia	- El análisis conjunto de indicadores de resultados con indicadores de progresos puede clarificar la toma de decisiones dentro del marco estratégico
No considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia	- El ignorar otros indicadores menos tangibles la empresa puede recibir una falsa apreciación sobre la real situación competitiva.	- El uso de indicadores no financieros permite percibir la figura completa y tomar las decisiones correspondientes
Alienta el pensamiento a corto plazo y la suboptimización	- El análisis financiero puede inducir a decisiones que aunque mejoren la situación financiera actual comprometen el buen desempeño futuro	- Al visualizar completamente los efectos y las causas de una decisión se puede lograr un equilibrio entre el largo y el corto plazo y obtener los mejores resultados
- Aporta información abstracta para los trabajadores.	- Los indicadores tradicionales no le demuestran a los trabajadores la relación entre su trabajo y el desempeño de la organización	- El CMI provee un esquema de indicadores de causa y efecto que permite a los trabajadores identificar el papel de su trabajo en la consecución de los objetivos de la entidad

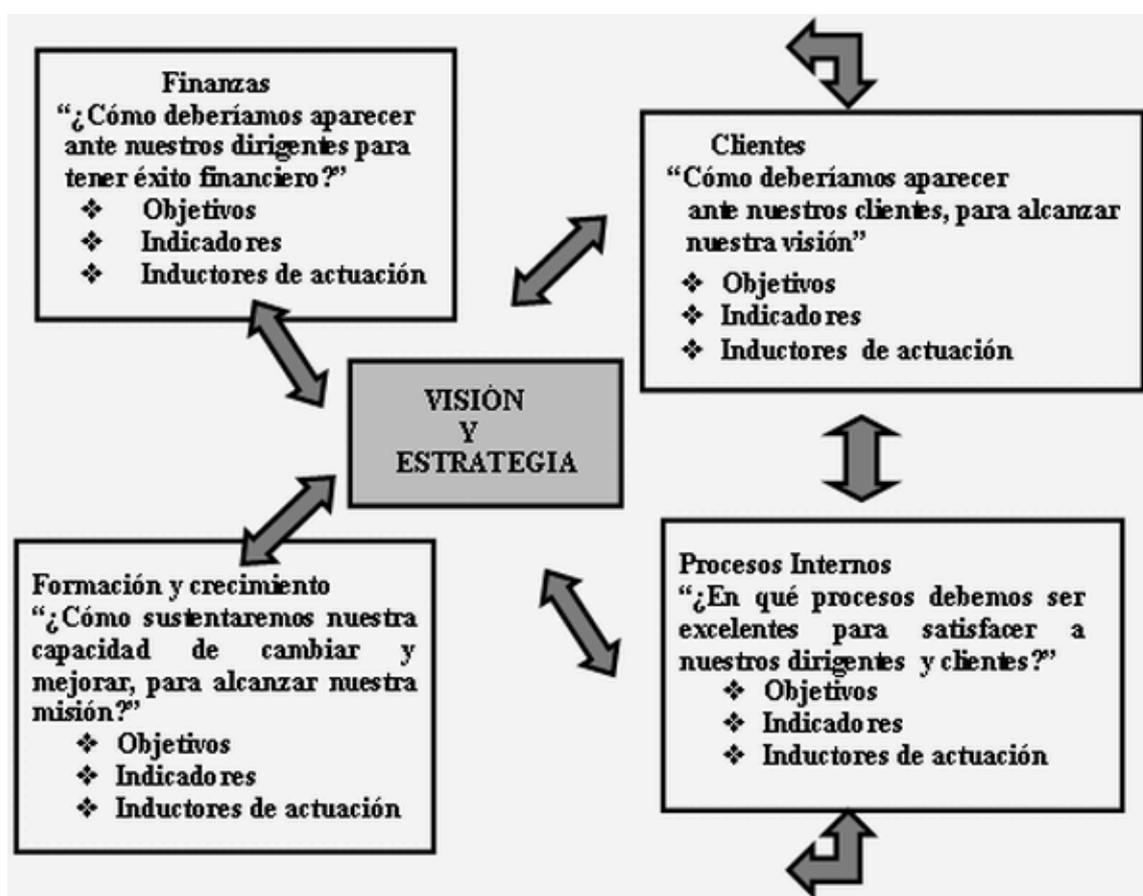
Fuente: elaboración propia

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento. Se les considera la autoridad más reconocida mundialmente en materia de control de gestión. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

Figura 1

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



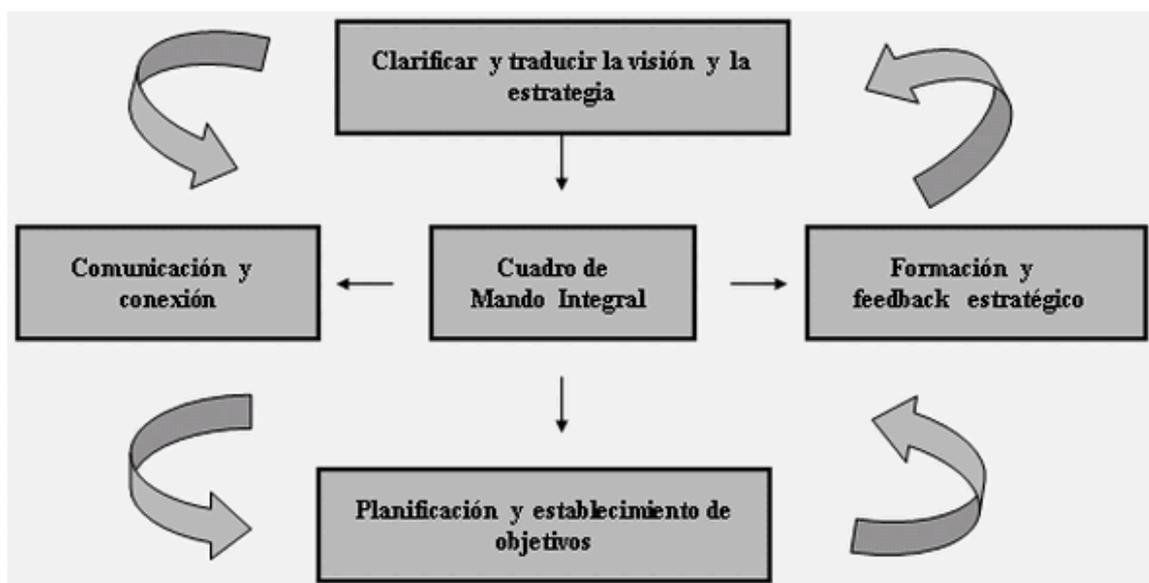
Fuente: Elaboración propia

Existe una visión y una estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción. La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Del seguimiento resulta el aprendizaje que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores.

Si tenemos que ser rentables, nuestros clientes deben ser fieles. Si tienen que ser fieles, proporcionémosles un buen servicio. Para lograr un buen servicio necesitamos procesos adecuados y que funcione bien. Para el buen funcionamiento debemos desarrollar la información de nuestros trabajadores.

Figura 2

Descripción del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)



Fuente: Elaboración propia

- 1. Perspectiva Financiera:** Define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los empresarios, tales como la

maximización de los beneficios y del valor de la empresa, al propio tiempo, el enfoque económico financiero debe aglutinar al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas. Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de las empresas, clientes o mercados, siempre vinculados a la evolución de los resultados y sin perder de vista el comportamiento del capital de trabajo y la liquidez. Los requerimientos de financiación y liquidez derivados de la política de inversiones inciden directamente en el análisis y control financiero.

- 2. Perspectiva del Cliente:** Analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos, repercutiendo en la determinación de las cifras de venta y sus respectivos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones o utilidad han de ser explicadas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado. Los indicadores seleccionados pondrán de manifiesto la educación de la estrategia con variables tales como la cuota de mercado, la evolución del número de clientes, su nivel de satisfacción, la rentabilidad obtenida de ellos, la puntualidad en las entregas, la calidad de los productos o su precio de venta.
- 3. Perspectivas de procesos internos:** Pretende explicar las variables internas consideradas como críticas, así como, definir la cadena de valor generado por los procesos internos de la empresa. Será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes, se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción. Los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto al mismo, vienen controlado por los indicadores de calidad, tiempo de ciclo, costos y análisis de desviaciones. Esta perspectiva

finaliza con el servicio postventa que garantiza la adecuada atención y mantenimiento del cliente.

- 4. Perspectivas del aprendizaje y crecimiento:** Permite analizar la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de la información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los trabajadores y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralela al grado de consecución de la estrategia.

De este modo, el Cuadro de Mando Integral ha de permitir medir los resultados de la gestión en relación con los activos intangibles mediante los inductores de la actuación que permiten conocer de forma anticipada la evolución de la actividad en relación con la estrategia adoptada. Será preciso, para ello, desarrollar una serie de indicadores tanto financieros como no financieros que faciliten una visión clara y pronta de la situación en todo momento. Los indicadores seleccionados sirven para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación periódica de las variables claves que interesa controlar, el tiempo que reflejan la posición de la entidad en relación con los referentes internos y externos. Al propio tiempo posibilitan la visión de la empresa en su aspecto estático, (conocimiento de la situación en el momento en que se efectúa el análisis) y dinámica (estudio de la evolución en el tiempo de las variables consideradas).

La comparación de los resultados obtenidos con los previstos constituye el motor de arranque de las acciones de mejora o corrección a emprender. La correcta selección de los indicadores reviste particular importancia, ya que estos han de explicar las razones del éxito o fracaso de la empresa, así como el impacto de las variables analizadas sobre los resultados. Además, deben servir de alarma para poner en marcha acciones correctoras inmediatas ante determinados cambios detectados, para ello, los indicadores, han de ser asequibles y de fácil medida.

Tanto el clima laboral, como la satisfacción de los clientes y la calidad de la producción constituyen factores estratégicos claves. En la práctica será preciso diseñar oportunos diagramas de causa-efecto que establezca el vínculo entre los objetivos estratégicos o la misión de la empresa, los factores claves y los indicadores que informen acerca de la creación de valores para los clientes.

2.1.3. Calidad de gestión

La calidad es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio

para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad conlleva ventajas, como: potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel; mejora la relación del recurso humano con la dirección; reduce los costos aumentando la productividad, la reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. La calidad es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

2.1.4. Administración de la calidad total

La administración de la calidad total, es una manera de mejorar constantemente el rendimiento en todos los niveles operativos de cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles hacia condiciones cada vez más cercanas a la excelencia. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, el posicionamiento en el mercado, los proyectos y el crecimiento. En la gestión de la calidad se combinan métodos de administración básicos con esfuerzos de mejoramiento innovadores, y habilidades técnicas especializadas, al interior de una estructura orientada a perfeccionar constantemente todos los procesos. Esto requiere compromiso y disciplina, además de un esfuerzo continuo.

Los atributos de la administración de la calidad total son los siguientes:

- La autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones se encuentran en el menor nivel razonable.
- No se espera que los problemas surjan, sino que se previenen y se abordan antes de que se conviertan en tales.

- Existe una actividad constante orientada a la reducción del tiempo y al mejoramiento tangible de la calidad de lo que se proporciona al cliente, así como el enriquecimiento del clima organizacional.
- El programa de calidad se considera como un medio para que la empresa se transforme; concentra su atención en una visión compartida entre la empresa ideal y la empresa realista. En gran medida es la creencia en una visión futura la que permite a la gente unirse y avanzar al unísono.
- En relación a los empleados de una empresa, se debe esperar:
- Una actitud general de desear sobresalir y estar en disposición de hacer lo necesario para mejorar constantemente.
- Un esfuerzo por asegurar que las tareas adecuadas se terminen en la forma adecuada.
- Un espíritu inquisitivo y de descubrimiento.
- Personas que se sienten estimuladas por su trabajo o lo que consideran importante, conveniente y significativo.
- Un cierto grado de impaciencia intencional, que desencadena la fuerza para realizar el trabajo en el momento; es enemigo de la complacencia y aplazamiento.

2.1.5. Autoevaluación de la gestión de calidad: modelo europeo de excelencia

En la década de los 80 del siglo pasado, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas.

Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes

- 1) **Liderazgo:** Cómo se gestiona la Calidad para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
 - 2) **Estrategia y planificación:** Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
 - 3) **Gestión del personal:** Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
 - 4) **Recursos:** Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
- **Sistema de calidad y procesos:** Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
 - **Satisfacción del cliente:** Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
 - **Satisfacción del personal:** Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
 - **Impacto de la sociedad:** Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
 - **Resultados del negocio:** Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto. Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud

del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

Tipos de acción de calidad total

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes. Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

- Probar la necesidad de mejoramiento.
- Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- Organizarse para la conducción de los proyectos.
- Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- Diagnosticar las causas.
- Proveer las soluciones.
- Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente o ciudadano en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios, la calidad comienza con deleitar a los usuarios del servicio, una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.

Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas, en una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí. Todos en una

organización policial de calidad, Oficiales Generales, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos y Suboficiales, deben trabajar en concierto, el trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con la ciudadanía (cliente) y el mejoramiento continuo.

En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo, la organización de calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento; la organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores, la cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo, para que tengan éxito, los servicios de una organización se debe cubrir una necesidad concreta, satisfacer las expectativas de la sociedad, cumplir especificaciones y normas, cumplir los requisitos legales aplicables.

El soporte competitivo

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los directivos, niveles medios, colectividad, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad

interna nos viene la idea de que la organización ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas.

a. Estimulación de la Competitividad

La estimulación necesaria para que una organización como la Policía Nacional sea más competitivo, es resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones jurídicas para proveer la estabilidad necesaria para crecer, por ejemplo, que las leyes penales sean más severos en infracciones por faltas, para que no ocurra que la persona detenida por faltas sea puesto en libertad ya que inmediatamente da lugar a comentarios desfavorables por parte de la colectividad.

b. Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

– **Ventajas**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento.

– **Desventajas**

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la organización.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes de la institución y a todo nivel.
- En vista de que los más altos niveles en la organización son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo

c. **La Estrategia Competitiva**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su prestigio. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente al servicio, a las estrategias de las instituciones públicas, a la competencia entre empresas, a las condiciones y los factores de la demanda, a los servicios de apoyo asociados, a la importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la organización, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

La calidad total es clave de la competitividad

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las organizaciones, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones, en esta etapa de cambios, las organizaciones buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está

obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa, más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa. La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la empresa.

GUÍAS DE CALIDAD TOTAL

1) EDWARDS DEMING: UN VISIONARIO DE LA CALIDAD TOTAL

La gestión de calidad, según el Experto Administrador Norteamericano Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas. Según la óptica de este autor (Edwards Deming), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2) UNA FILOSOFÍA INSTITUYENDO LA CAPACITACIÓN

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo. Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente. Por otra parte, la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación, y es preciso que tenga un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.

3) UNA FILOSOFÍA INSTITUYENDO EL LIDERAZGO

El trabajo de un jefe no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino, orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos

objetivos quién requiere ayuda individual. Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario. En la actualidad, frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el jefe como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas, la tarea del gerente es guiar, ayudarles a los empleados a realizar mejor su trabajo, al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso. La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

4) EL MEJORAMIENTO CONTINUO

El Mejoramiento Continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan algunas definiciones de lo que significa el mejoramiento continuo para algunos autores:

- Para James Harrington mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

- Fadi Kabboul define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible, al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
- Abell, D. se expresa del mejoramiento continuo opinando que es mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.
- L. P. Sullivan define el mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización de lo que se entrega a los clientes.

5) LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA MODERNA DE GESTIÓN

Para Ciampas “la calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales”. Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores. El uso de la calidad total conlleva ventajas, como: potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel; mejora la relación del recurso humano con la dirección; reduce los

costos aumentando la productividad, la reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

La administración de la calidad total, es una manera de mejorar constantemente el rendimiento en todos los niveles operativos de cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles hacia condiciones cada vez más cercanas a la excelencia. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, el posicionamiento en el mercado, los proyectos y el crecimiento. En la gestión de la calidad se combinan métodos de administración básicos con esfuerzos de mejoramiento innovadores, y habilidades técnicas especializadas, al interior de una estructura orientada a perfeccionar constantemente todos los procesos. Esto requiere compromiso y disciplina, además de un esfuerzo continuo. Los atributos de la administración de la calidad total son los siguientes:

- La autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones se encuentran en el menor nivel razonable.
- No se espera que los problemas surjan, sino que se previenen y se abordan antes de que se conviertan en tales.
- Existe una actividad constante orientada a la reducción del tiempo y al mejoramiento tangible de la calidad de lo que se proporciona al cliente, así como el enriquecimiento del clima organizacional.
- El programa de calidad se considera como un medio para que la empresa se transforme; concentra su atención en una visión compartida entre la empresa ideal y la empresa

realista. En gran medida es la creencia en una visión futura la que permite a la gente unirse y avanzar al unísono.

- En relación a los empleados de una empresa, se debe esperar:
 - a. Una actitud general de desear sobresalir y estar en disposición de hacer lo necesario para mejorar constantemente.
 - b. Un esfuerzo por asegurar que las tareas adecuadas se terminen en la forma adecuada.
 - c. Un espíritu inquisitivo y de descubrimiento.
 - d. Personas que se sienten estimuladas por su trabajo o lo que consideran importante, conveniente y significativo.
 - e. Un cierto grado de impaciencia intencional, que desencadena la fuerza para realizar el trabajo en el momento; es enemigo de la complacencia y aplazamiento.

GESTIÓN PARA LA CREACION E IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS EDUCATIVOS

Una de las asignaturas pendientes en casi todos los modelos de televisión educativa, ha sido la correcta administración y explotación de los contenidos educativos desde perspectivas empresariales. Si bien es cierto, que nadie cuestiona el interés social de la televisión educativa las variables de financiación de los proyectos de televisión educativa han recaído, normalmente, en instituciones públicas o en la administración. Al haber dependido de este tipo de instituciones, el elemento de referencia no ha sido la búsqueda del beneficio económico sino la rentabilidad social o política. Existen varios aspectos que han incidido e inciden en la gestión y financiación de la televisión educativa. Por un lado, los diferentes modelos económicos de la televisión pública en el mundo (desde la financiación íntegra con cargo a los presupuestos generales del Estado, hasta los modelos mixtos en los que la venta de publicidad y la

financiación pública conviven en las líneas de ingresos). Por otro lado, la estructura del modelo de televisión de cada uno de los países, sus estructuras políticas, sociales o demográficas han tenido una gran incidencia en el propio desarrollo de experiencias en televisión educativa.

Otro aspecto que debe ser analizado respecto a la gestión de la televisión educativa es el propio modelo de desarrollo. La gestión y financiación puede ser acometida desde la creación de canales de dedicación íntegra a la educación - divulgación, a modelos mixtos, o a la propia financiación de programas o series puntuales. Existen pocos modelos de canales íntegramente educativos, aunque existen modelos cercanos como Discovery Channel o The Learning Channel en los EE.UU. Estos canales que dedican el 100% de sus contenidos a aspectos formativos o divulgativos, son el referente modelo a la hora de trazar las variables en gestión y financiación de un canal de contenidos educativos.

En cuanto de poderse considerar cuales son las variables más importantes en la gestión y producción de programas educativos, según la experiencia internacional; se tiene que en primer lugar predomina la búsqueda de la rentabilidad económica; considerando que los canales de programación educativa en países como EE.UU., de Europa e incluso en Chile, están conformados por empresas privadas con accionistas, clientes y proveedores; y su único diferencial es que actúan en un campo como el educativo. Las fuentes de financiación son múltiples y van desde los ingresos publicitarios, las cuotas de abonados, los patrocinios, la concesión de licencias de explotación, la cesión de copyrights, la venta de producción propia a terceros, la explotación adicional de contenidos en otros formatos, etc. El producto educativo es precisamente eso: un Producto y este es uno de los aspectos más destacados dentro de su gestión. El tratamiento de la producción de sus contenidos se realiza tomando como referencia todos estos aspectos. El interés público o social puede existir en un porcentaje de sus producciones pero es la viabilidad económica la que garantiza la continuidad del canal y de las producciones propias o las compras a terceros. En esta misma línea, están el modelo de

productoras audiovisuales especializadas en productos educativos y que alcanzan con la CTW (Children Television Workshop) y National Geographic Television sus exponentes más interesantes. La CTW es un modelo que ha destacado con programas históricos como Barrio Sésamo o 3, 2, 1 contacto. Esta productora logró desarrollar un modelo aplicable a cualquier país o cultura e hizo de estas series las verdaderas superproducciones de la televisión educativa. Su desarrollo desde la perspectiva empresarial repite el modelo de los canales educativo divulgativos es decir: la adquisición del mayor número de fuentes de ingresos. Respecto a los modelos de gestión pública existen numerosas experiencias en Europa, Estados Unidos, Japón, Latinoamérica, etc. Las experiencias van desde canales financiados por suscripción pública, presupuestos generales del Estado, aportaciones institucionales, etc. Todas estas experiencias han tenido como principal criterio de gestión la realización de programas con contenidos educativos de calidad y la mayor difusión posible en segmentos de público más o menos especializados en conjunción con programas de amplia difusión generalista. Las experiencias de BBC, NHK, PBS han servido de guía o modelo en numerosos desarrollos efectuados en distintas partes del mundo.

Desde un punto de vista de gestión empresarial, son los modelos menos interesantes al existir una parte de la gestión de alguna manera garantizada. La obtención de ingresos o beneficios económicos ha ocupado un lugar secundario en la gestión de este tipo de organizaciones. Y desde un punto de vista de gestión este es uno de los elementos clave. Los ingresos son la pieza llave desde un punto de vista de gestión económica. Resulta evidente que en modelos financiados por el estado este aspecto suele tener una importancia casi nula. La función del gestor, en este caso, se centra fundamentalmente en la correcta administración de los recursos asignados. Este aspecto constituye a su vez otro de los elementos básicos en la correcta gestión empresarial y en este caso de la producción audiovisual (tanto en contenidos educativos como en el mero entretenimiento).

Cualquier ejercicio de gestión empresarial cuenta con dos conceptos básicos: ingresos y gastos. Respecto a los gastos, la correcta administración permite incrementar las posibilidades de equilibrio económico. Dentro del concepto “gasto” existe un aspecto fundamental que es la previsión y realización de presupuestos. El presupuesto aplicable a ingresos y gastos es el elemento fundamental en la correcta gestión de proyectos de televisión educativa debido a los reducidos recursos con los que suelen contar este tipo de producciones.

La política financiera en aspectos como la tesorería, los recursos humanos, las necesidades técnicas, etc. condiciona gran parte de la gestión de la televisión educativa. La longitud de los programas, los recursos técnicos necesarios, el número de profesionales vinculados al proyecto y como regla general el montante y momento de pago van a constituir una gran parte del trabajo del gestor de proyectos de televisión educativa. En ese mismo ejercicio presupuestario debe estar la variable de ingresos. La correcta planificación de la cuantía de los ingresos y el momento en que se produzcan podrá condicionar la tesorería del programa o canal. Las fórmulas de financiación de este tipo de proyectos no difieren en absoluto de cualquier otro tipo de actividad audiovisual. Todos los sistemas desde de las fórmulas de crédito a la práctica total de los instrumentos financieros disponibles en el mercado son viables para la financiación de productos educativos. De cualquier manera, en mi opinión, el aspecto que resulta clave desde el punto de vista específico de la gestión de la televisión educativa, es el de las fuentes de ingresos generadas por el programa o incluso por el propio canal.

En este sentido el desarrollo de nuevas tecnologías va a ampliar las posibilidades de explotación de contenidos educativos. La simple emisión en cadenas convencionales, digitales, plataformas o el cable se ampliará a desarrollos en Internet gracias a la banda ancha. Los servicios interactivos y los participativos podrán significar nuevas fuentes de financiación. Es

importante considerar algunas de las fórmulas que conviene valorar para la obtención de ingresos aplicados a programas de televisión educativa:

- 1. Subvenciones de la administración y organismos públicos:** Esta fuente ha sido la más utilizada tradicionalmente en España. El Ministerio de Educación, las Consejerías de Educación y otros **organismos** poseen programas de subvenciones para iniciativas audiovisuales en el entorno educativo.
- 2. Patrocinio:** Esta fórmula del patrocinio puede ser aplicada tanto por entidades públicas como empresas privadas. Requiere una investigación previa para identificar las maneras de justificar el interés que puede tener para los patrocinadores.
- 3. Venta del programa en el extranjero:** Debido al abundante uso de la coproducción esta fórmula cuenta con numerosos apoyos. No obstante, el contenido del programa y el idioma condicionará de manera evidente la potencial colocación a terceros países.
- 4. Bartering y Product Placement:** Estas fórmulas están dirigidas a empresas privadas y permiten obtener financiación antes de la finalización de producto. De esta manera, permiten en algunos casos mejorar la Tesorería a lo largo del desarrollo del programa.
- 5. Publicidad:** Esta posibilidad está condicionada, en el caso de producción de programas al soporte que lo distribuya (televisión convencional – nacional o local).
- 6. Licensing:** Consiste en la cesión de los derechos de explotación de la marca, nombre del programa, personajes, etc; para el desarrollo de productos paralelos. Estos productos pueden ser desde juguetes hasta coches.
- 7. Venta de copyrights:** Para adaptaciones de la idea por otras productoras, países, etc.
- 8. Cuotas de abono:** Requiere desarrollos paralelos que justifiquen el abono. Como ejemplo están la utilización de guías didácticas, lecturas y libros asociados, etc.

9. Media partnerships: Estos desarrollos son paralelos al propio programa y consisten en el apoyo de otros medios de comunicación a la difusión del programa o de sus contenidos.

10. Explotación en Internet: La venta de los derechos audiovisuales y asociados como contenidos de webs puede incrementar los ingresos atípicos de la producción audiovisual.

Todas estas posibilidades deben ser planteadas con criterios “marketingnianos”. La potencial utilización con fines comerciales, las audiencias segmentadas, el goodwill (o prestigio profesional) y otros argumentos deben ser elementos de referencia a la hora de aproximarse a los distintos interlocutores que posean los fondos necesarios para incrementar los ingresos generados por la producción. Existe una enorme polémica sobre la utilización de programas educativos para su explotación comercial. Las posiciones son, en algunos casos, viscerales. La creación de una industria audiovisual en el entorno de la educación comienza a desarrollarse en numerosos grupos mediáticos. Las primeras experiencias fueron desarrolladas con el despegue del VCR pero con la evolución que están sufriendo las tecnologías se va a ampliar el espectro y las posibilidades de la televisión educativa. La interactividad es una realidad, en cuanto a la posibilidad de interactuar con los televidentes en distintos formatos que va a permitir ampliar las capacidades y contenidos de la televisión educativa. Los CD Rom ya son historia. No existe una razón para mantener estructuras de contenido planas frente a posibilidades tecnológicas que permiten ampliar, modificar e integrar contenidos.

Desde el punto de vista de gestión este aspecto es clave. No sólo se producirá para televisiones generalistas o para plataformas se están creando canales soportados por Internet que permitirán alcanzar audiencias enormes en distintas partes del mundo.

Caso de la Experiencia de NOVASUR, Televisión Educativa de Chile:

Novasur, la televisión educativa de Chile, es un proyecto surgido en el año 2002 a partir de la iniciativa de organismos públicos y privados con el objetivo de mejorar la calidad y equidad de la educación. A diferencia de otros proyectos televisivos implementados en el continente americano, no depende única o directamente del Estado, ni para su financiamiento, ni para su expansión territorial. Aún cuando es coordinado por el Consejo Nacional de Televisión y los fondos con que cuenta son determinados por la Ley de Presupuesto de la Nación, también recibe aportes de otros organismos como empresas y fundaciones a través de diversos convenios.

Novasur es mucho más que un canal de televisión, es un servicio de televisión educativa. Por ello, la capacitación de los docentes para el uso de esta herramienta pedagógica es una parte fundamental dentro de su concepción, entendiendo que la incorporación de la televisión educativa en el aula necesita mucho más que una buena programación. En este sentido, Novasur intenta dar una respuesta integral a las necesidades didácticas de los docentes, y para eso pone a su disposición la programación audiovisual educativa en distintos canales de televisión, un portal web y un sistema de asistencia técnico-pedagógica. Es necesario hacer una distinción al respecto, de que el canal de televisión Novasur proporciona los programas educativos de modo que los centros educativos los graben y formen su videoteca, para utilizarla en función de sus necesidades. Así, el medio que usa el docente en el aula es más bien el vídeo educativo, no la televisión, otorgando flexibilidad a los horarios de clases, la posibilidad de adecuación a los ritmos de estudio de los alumnos y de planificar la clase donde se utilizará este recurso audiovisual.

Siguiendo lo que plantea Cabero (1992), “las posibles virtualidades que puedan las posibles virtualidades que puedan tener en el proceso de enseñanza-aprendizaje no dependerán exclusivamente del medio en sí, sino de las relaciones que establezca con otros elementos curriculares: contenidos, métodos, estrategias docentes, contexto de aprendizaje, criterios e

instrumentos de evaluación”. Se entiende también que “el papel de los medios en el proceso instructivo, no es el de meros recursos o soportes auxiliares, ocasionales, sino elementos configuradores de una nueva relación, profesor – alumno, aula, medio ambiente, contenidos, objetivos, etc., incidiendo en los procesos cognitivos y actitudinales de los alumnos y transformando incluso los roles de las mismas instituciones docentes” (Sevillano, 1990, 78).

Novasur se plantea como un modelo de desarrollo y gestión que lo hacen único, basado en la integración tecnológica y en la colaboración con los profesores para generar los modelos de implementación y uso pertinente de la televisión educativa. En un contexto donde los niños presentan un alto consumo de televisión en comparación a otros medios, y dado su conocido potencial como recurso de aprendizaje, resulta sorprendente que en Chile no existiese una política orientada a potenciar el uso de este medio de comunicación en el contexto escolar, tal como ocurre en otros países de la región, como México o Brasil con larga data. Es así como el Consejo Nacional de Televisión (CNTV), respondiendo a su misión de desarrollar una propuesta que contribuya a mejorar la calidad de la televisión, orientándola hacia fines educativos y culturales, desarrolla desde el año 2000 el proyecto Novasur, financiado por privados, inicialmente a través de la Fundación Andes. Desde su nacimiento, Novasur reúne a actores del ámbito público (el Consejo Nacional de Televisión y el Ministerio de Educación) y otros del sector privado, como el operador de televisión por cable VTR y la empresa de televisión satelital SKY; Fundaciones y otras que se han incorporado con el tiempo. El CNTV gestiona el proyecto, en términos de su área de competencia: la red territorial, y los recursos financieros.

En la actualidad, sin embargo, Novasur obtiene la mayoría de sus recursos de la hacienda pública. Así, con un presupuesto anual que alcanza los US\$ 40.000, ha capacitado a cerca de 1.400 profesores de 907 establecimientos a lo largo del país.

El Proyecto Novasur tiene como misión el “Contribuir a la promoción social, cultural y educacional de la población chilena, con especial énfasis en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación chilena, a través de un uso convergente de Televisión e Internet en el sistema escolar”. Para avanzar en la misión que Novasur se ha planteado, se definen los siguientes objetivos:

- Poner a disposición de docentes y alumnos de enseñanza básica y media, material audiovisual educativo de alta calidad técnica y pedagógica, destinado a apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje en diversas áreas curriculares, tales como: ciencias, lenguaje, humanidades y arte.
- Favorecer el uso convergente de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos pedagógicos.
- Apoyar el uso eficiente y pertinente de la programación Novasur en los procesos de enseñanza aprendizaje, de acuerdo a realidades particulares de cada región, comunas y establecimientos.

En cuanto a los Servicios y Recursos Educativos que ofrece Novasur, se tiene que dicho proyecto posee un modelo operativo que se grafica a continuación; siendo esta la estructura organizacional que permite entregar los siguientes servicios y recursos a los centros educativos adscritos

Figura 3

Modelo Operativo Dirección de Nova sur

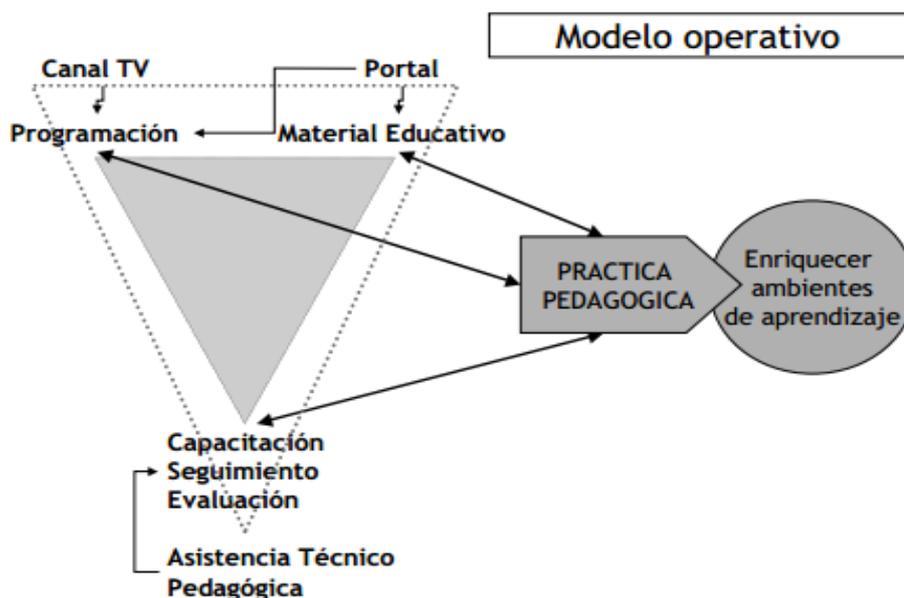


Gráfico 1: Modelo Operativo. Dirección de Novasur.

Fuente: Novasur, televisión educativa de Chile.

De esta manera Novasur puede entregar los siguientes servicios:

- 1) **Canal educativo con programas audiovisuales.** La programación de Novasur no se transmite por una frecuencia única, sino a través de los canales que las compañías de televisión por cable y por satélite asociadas al proyecto disponen para la emisión en cada localidad.

La parrilla programática está ajustada al currículo escolar y tiene el formato adecuado para ser usada en la sala de clases. Los contenidos están focalizados en ciencias, lenguaje y comunicación, matemáticas, historia, arte e inglés; también se ha puesto un fuerte énfasis en los objetivos transversales de la educación y el desarrollo de valores, transmitiendo

programas útiles para tratar temas de crecimiento y autoafirmación, desarrollo del pensamiento, igualdad de género, respeto a los pueblos originarios, cuidado del medio ambiente, etc. Esta programación está dirigida a alumnos de enseñanza básica (primaria) y media (secundaria), se clasifica de la siguiente manera:

- Programas Curriculares: Proponen a los profesores contenidos audiovisuales adaptados a los Objetivos Fundamentales (verticales y transversales) y a los Contenidos Mínimos Obligatorios. Su corta duración (15 minutos aprox.) permite su uso en el tiempo de una clase.
- Programas Complementarios: Tienen un uso más diverso, apoyando el trabajo en otros ámbitos, distintos al estrictamente curricular.
- Franja Abierta: En esta franja se emiten programas orientados a apoyar la educación preescolar, medioambiental, contenidos desarrollados por profesores y espacios vinculados con el Programa de Educación Intercultural Bilingüe, focalizado en el respeto y la identidad de las culturas originarias.

Los proveedores del material audiovisual que se transmite es diverso, la mayoría es de factura extranjera (Channel 4 y BBC de Inglaterra, Transtel de Alemania, TV Ontario y NFB de Canadá, Sesame Workshop-Berlitz de Estados Unidos). También hay producciones nacionales en su mayoría financiadas por el proyecto y por el Fondo CNTV, que cubre alrededor del 40% de la programación. Novasur intenta dar respuestas a las necesidades específicas que plantea el Ministerio de Educación. En este sentido, durante el año 2004 Novasur en conjunto con un equipo del MINEDUC desarrolló el espacio “Misión Roflo” una serie de programas destinados a apoyar una Campaña de Lectura, Escritura y Matemáticas (LEM). De esta forma, todas las escuelas básicas pertenecientes al proyecto pudieron acceder a material audiovisual para complementar dicha campaña.

Dentro de la programación se incluyen también notas de facturación propia, de corta duración que buscan capturar y difundir identidades locales, presentando experiencias escolares innovadoras e iniciativas educativas relevantes. Así es como en total se transmiten 2 horas diarias, de lunes a viernes, lo que al mes permite al establecimiento obtener 10 horas originales y por tanto 80 horas anuales de material audiovisual educativo.

2) Capacitación y Seguimiento. La capacitación es entendida como un proceso sistemático, secuencial y planificado que implica la realización de un conjunto de transferencias tendientes a habilitar a los profesores para implementar y usar eficientemente este recurso educativo. Complementariamente, la capacitación constituye, también, un sistema de acompañamiento que permite asistir a los colegios en el proceso de implementación del servicio educativo y el uso de los programas educativos en el aula.

Este programa se estructura en tres secciones, la primera describe el proyecto, sus componentes y modalidad de funcionamiento; la segunda da cuenta del modelo de implementación del servicio de televisión educativa; y la tercera sección da a conocer el modelo de uso de los programas educativos en el aula. Este programa tiene las siguientes características generales:

- Es semipresencial, por tanto contempla actividades presenciales y a distancia a través de una plataforma e-learning.
- Tiene una duración de 120 horas pedagógicas distribuidas en un año, de las cuales 40 horas corresponden a actividades presenciales y 80 horas a actividades a distancia.
- La modalidad presencial tiene dos variantes:

- Exposiciones para abordar contenidos de tipo conceptual y metodológico en Jornadas de Capacitación que reúnen regional o provincialmente a los profesores participantes de la capacitación.
- Talleres activo participativos destinados al desarrollo de habilidades prácticas que reúnen comunal o provincialmente a los profesores participantes de la capacitación.

Las operaciones de educación a distancia se implementan a través de una plataforma digital, por medio de una plataforma e-learning de código abierto (Moodle). En esta plataforma se presenta los cursos estructurados en módulos y unidades. Para ello se implementa un sistema de tutoría y de administración de los cursos.

Luego de este proceso de capacitación, es tarea del encargado de Novasur y su equipo de trabajo hacer la transferencia interna, donde la difusión del servicio al interior de la unidad educativa es fundamental. De esta manera, la comunidad educativa debe interiorizarse sobre el proyecto Novasur, sus etapas de instalación, componentes, objetivos y justificación. Una vez que se ha difundido Novasur, el profesor encargado tiene la tarea de hacer una segunda transferencia relacionada con el uso de los programas audiovisuales en el aula.

Los profesores encargados de cada escuela en una determinada zona se constituyen en Colectivos Novasur, habitualmente pertenecen a un municipio (o comuna). Los que se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias y colaborar en la implementación y el uso del proyecto, y también intercambian material (cintas de vídeo, guías y carteleras). En algunos casos, por las características de Chile, un país con una geografía accidentada y zonas muy aisladas (sin acceso a Internet o incluso a la electricidad), el Colectivo es una oportunidad fundamental para realizar tareas como la grabación de programas o la obtención del material complementario en la red. En otros casos, los docentes realizan sus propios materiales o utilizan

este espacio para elaborar materiales anexos, como por ejemplo tutoriales para el uso de la videoteca.

El Colectivo funciona como una comunidad de aprendizaje informal, autónoma, colaborativa y con identidad propia. Si bien cuenta con un profesor coordinador, el colectivo no tiene una estructura definida, una agenda a desarrollar, ni objetivos externos que cumplir. Como comunidades de aprendizaje particulares, cada Colectivo responde a sus necesidades y aborda el proyecto con su propia lógica. De esta manera, el tipo de apoyo y aprendizajes que se intercambian entre los establecimientos, a través del profesor encargado, dice relación con la implementación y uso de Novasur en los establecimientos educacionales:

- Información: Respecto del funcionamiento y desarrollo de Novasur, de las noticias locales (a nivel comunal o regional) que pudiesen ser de provecho, etc.
- Recursos materiales: Intercambio de cintas para copiar programas que faltan, carteleras, guías pedagógicas, etc.
- Experiencias y percepciones: Respecto de la implementación del recurso en los respectivos establecimientos buscando estrategias exitosas que puedan reproducirse en otros lugares.
- Discursos: En la conversación que se produce en las reuniones de Colectivo se va construyendo un discurso respecto de la televisión educativa, el que se aborda de manera crítica producto de la experiencia reales de los docentes.
- Apoyo emocional: La labor del docente es una tarea compleja, no exenta de dificultades, por ello el encuentro entre pares representa una verdadera oportunidad de contención.

3) Portal Novasur. www.novasur.cl En la lógica de la convergencia, el portal Novasur sirve de soporte a las necesidades de una comunidad educativa específica, permitiendo a los profesores que forman parte del proyecto relacionarse con el resto

de los miembros, a través de un directorio y de los escritorios virtuales para los docentes. En ellos, se pone a disposición de los docentes una herramienta de comunicación personal interna y un espacio de trabajo. Los diferentes foros (nacional, regionales y exclusivo para profesores) recogen la opinión de los docentes en diversos temas de su interés.

Los docentes también pueden acceder a una serie de servicios exclusivos de este soporte, por ejemplo, a los programas educativos en su versión digital, a través de la Videoteca. O al material complementario de Novasur, como las Guías pedagógicas y Carteleras, en el apartado Programación. Aquí, los respectivos buscadores permiten ver el material de meses o años anteriores.

El portal opera como una plataforma que apoya los procesos de capacitación y de seguimiento. En la Biblioteca se encuentran documentos de apoyo a la implementación y uso de Novasur. En el apartado Capacitación. Novasur ofrece a sus docentes cursos a distancia, a través de la Plataforma de e-learning. Por otra parte, cada región de Chile está representada a través de una página, los Observatorios regionales, que incluye la agenda de trabajo de esa localidad, noticias y una descripción de los colectivos de la región.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Tipo

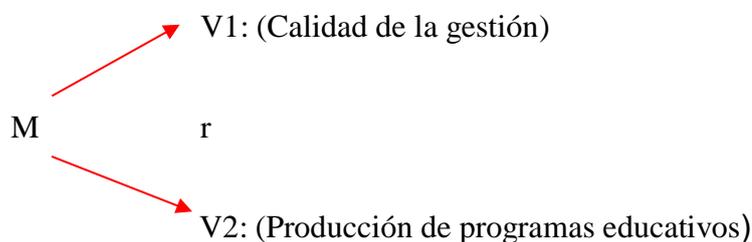
El tipo de Investigación es el Básico, por cuanto se desarrollará una investigación en que se pueda constatar la incidencia problemática de la falta de Calidad en la Gestión Gerencial y Administrativa en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú (IRTP) con respecto en su influencia directa sobre el nivel de producción de programas educativos difundidos por los medios televisivo y radial del Estado.

3.1.2. Nivel

El diseño de investigación es descriptivo y explorativo ;y que mediante el desarrollo del estudio investigativo , se constatará y precisará sobre las causas – efectos de la problemática identificada y analizada, hasta de poder aportarse las soluciones recomendables al caso, debidamente fundamentadas desde el aspecto de gestión administrativa y de producción técnica, en torno a los niveles y procedimientos administrativos de gestión que se necesitan aplicar en sí, como de poder gestionarse la dotación y manejo de los recursos humanos y operativos que se requieren en las Gerencias de Televisión y Radio del IRTP; a efectos de mejorarse la calidad de producción de los programas educativos.

El diseño respectivo será de tipo correlacional y no experimental; por cuanto se medirá el verdadero nivel de relación de la variable independiente, en cuanto a la Calidad de Gestión en la Gerencia y Administración del IRTP, y de cómo influye en la Variable Dependiente de la Producción de Programas Educativos de las Gerencias respectivas de Televisión y Radio Estatal; corroborándose el grado de correlación mediante el análisis exploratorio que se efectúe sobre la muestra competente de estudio, basado del análisis que se obtenga de los resultados a

obtenerse de la aplicación de las encuestas y entrevistas a Gerentes, Personal Técnico de Producción y Especialistas en Desarrollo de Programas Educativos, todos ellos pertenecientes a los cuadros de organización y producción del IRTP. El diseño de investigación referido se formula en base al siguiente modelo



Dónde:

m = Muestras tomadas para observaciones

V. 1 = Variable 1

V. 2= Variable 2

r = Correlación

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Consiste en cuanto al total de la población integrante del Personal de Gerencia, Productores, Técnicos y Especialistas que conforman la estructura organizacional de producción y servicio del Instituto de Radio y Televisión del Perú.

3.2.2. Muestra

Se determina la muestra de investigación, mediante procedimiento de muestreo no probabilístico, teniendo en cuenta que se efectuará el análisis exploratorio sobre el Personal conformante del IRTP.

Concretamente la muestra viene a estar conformada específicamente por la cantidad determinada de Gerentes, de Productores Técnicos y Especialistas que integran las Gerencias de Televisión y Radio del IRTP que se encargan de la producción y difusión de programas

educativos por los medios de televisión y radio del Estado a nivel nacional; teniéndose la siguiente muestra de estudio determinada al respecto.

Tabla 3

Distribución de la Muestra de Estudio

Personal de IRTP	Cantidad Predeterminada
Gerentes	3 (Gerente General, Gerente de Televisión y Gerente de Radio)
Productores Técnicos	20 productores entre los que integran la Gerencia de TV (11 Técnicos) y los de la Gerencia de Radio (9 Técnicos)
Especialistas	6 Especialistas en producción de Programas Educativos de entre ambas Gerencias.
Pedagogos Educativos	0

Fuente: Elaboración propia

3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 4

Operacionalización de las variables

Variables	Indicadores
Calidad de la gestión	Gestión de Mando Gerencial
	Gestión Administrativa
	Gestión de Recursos Humanos
	Gestión de Recursos Operativos – Logísticos
	Gestión de Mando Gerencial
Producción de programas educativos	Supervisión de la Calidad de Gestión
	Emisión de Programas Educativos
	Calidad de Programas Educativos

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Instrumentos

En cuanto a las técnicas de recolección de datos a emplearse, se tiene concretamente a la Entrevista y la Encuesta, considerándose la aplicabilidad de entrevistas para el Personal de Gerencia y Especialistas de Desarrollo de Programas Educativos, que permita aportar los conocimientos y opiniones que tengan estos respectivamente sobre el nivel de la calidad de gestión que se viene dando en la función gerencial y de gestión administrativa del IRTP, y en lo que corresponde acerca sobre la calidad de producción de los programas educativos por parte de las Gerencias de Televisión y Radio, considerándose principalmente en la identificación de los problemas que se tienen en sí; y por otra parte se aplicará encuestas a productores técnicos acerca del procedimiento que se realiza para la implementación y difusión de los programas educativos diseñados mediante los canales de TV y Radio Estatal correspondientes, obteniéndose la información competente referida a problemas y deficiencias que se dan durante dicha actividad técnica. En cuanto a los instrumentos de recolección de datos a aplicarse se tendrán los siguientes.

- Guía de Cuestionario de Entrevista a aplicarse a Gerentes y Especialistas del IRTP: Consistirá en un modelo de 5 preguntas de carácter esencialmente abiertas, posibilitándose a los entrevistados a que marquen las opciones pertinentes en respuesta de cada pregunta, y a la vez puedan sustentar o argumentar básicamente las razones de sus respuestas.
- Hoja de Encuesta para Productores Técnicos de las Gerencias de Televisión y Radio del IRTP: Que se basará en la formulación de 10 preguntas de carácter cerrada, a fin de facilitar respuestas inmediatas y mayor celeridad en el desarrollo de las encuestas por parte del personal productor técnico de la muestra de estudio.

3.5. Procedimientos

En el procesamiento de datos se utilizará el software estadístico denominado SPSS en su versión número 25, según el autor (Valderrama, 2016) se utilizará “La estadística descriptiva mediante tablas de frecuencia y diagramas de barra”.

- Se inició con la selección de la población y la muestra
- Se seleccionó una muestra aleatoriamente a los cuales se les pidió que rellenen los cuestionarios para obtener información relevante para el desarrollo de la propuesta.
- Posteriormente se tabuló en los programas SPSS y Microsoft Excel, previa elaboración de la planilla de base de datos.
- Finalmente, se interpretó los resultados para tener un panorama de la situación actual y poder desarrollar la propuesta de manera adecuada

3.6. Análisis de datos

El análisis de datos describió como se organizará estadísticamente la información obtenida, las técnicas de análisis estadísticos, que serán usados para procesar los datos las cuales permitirán obtener los resultados y finalmente, explicar cómo se llega a las conclusiones.

Se hará uso del programa Excel, con la cual se obtendrá tablas y gráficos que serán de ayuda para el desarrollo de la investigación de gran ayuda para comprender la relación entre las variables.

3.7. Consideraciones éticas

Los aspectos éticos son:

- (a) La tesis cumple con el esquema de la Universidad Nacional Federico Villarreal;
- (b) El objetivo fundamental de la tesis es generar el nuevo conocimiento;
- (c) La tesis es original y auténtica por parte del investigador;

- (d) Los resultados son reales no hubo manipulación de la misma;
- (e) Toda la información es citada respetando la autoría.

IV. RESULTADOS

4.1. Contrastación de Hipótesis

4.1.1. Hipótesis general

Ho: El bajo nivel de Calidad de Gestión influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

Ha: El alto nivel de Calidad de Gestión influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

Se valida la hipótesis nula de acuerdo al coeficiente de correlación de 0.465 entre las variables, y a lo sostenido por el 91.64% de encuestados.

VALIDA HO: el bajo nivel de calidad de gestión influye significativamente sobre la producción de programas educativos, en el instituto nacional de radio y televisión del Perú.

4.1.2. Hipótesis secundarias

a. Hipótesis específica 1

Ho: La óptima Gestión de Mando Gerencial influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

Ha: El bajo nivel de Gestión de Mando Gerencial influye negativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

Se valida la hipótesis nula de acuerdo al coeficiente de correlación de 0.421 entre las dimensiones, y a lo sostenido por el 84.61% de encuestados.

VALIDA HO: el bajo nivel de gestión de mando gerencial influye negativamente sobre la producción de programas educativos, en el instituto nacional de radio y televisión del Perú.

b. *Hipótesis específica 2*

Ho: El bajo nivel de Gestión Administrativa a nivel de las Gerencias, influye negativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

Ha: La Gestión Administrativa a nivel de las Gerencias, influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

Se valida la hipótesis nula de acuerdo al coeficiente de correlación de 0.438 entre las dimensiones, y a lo sostenido por el 86.42% de encuestados.

VALIDA HO: el bajo nivel de gestión administrativa a nivel de las gerencias, influye negativamente sobre la producción de programas educativos, en el instituto nacional de radio y televisión del Perú.

c. *Hipótesis específica 3*

Ho: El bajo nivel en la Gestión y Situación de Recursos Humanos, no aporta en la Producción de Programas Educativos de alta calidad, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú

Ha: La influencia que ejerce la Gestión y Situación de Recursos Humanos, es significativa sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

Se valida la hipótesis nula de acuerdo al coeficiente de correlación de 0.466 entre las dimensiones, y a lo sostenido por el 85.87% de encuestados.

VALIDA HO el bajo nivel en la gestión y situación de recursos humanos, no aporta en la producción de programas educativos de alta calidad, en el instituto nacional de radio y televisión del Perú.

d. Hipótesis específica 4

Ho: El bajo nivel de Gestión de Recursos Operativos – Logísticos, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú

Ha: La óptima Gestión de Recursos Operativos – Logísticos, influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.

Se valida la hipótesis nula de acuerdo al coeficiente de correlación de 0.471 entre las dimensiones, y a lo sostenido por el 90.69% de encuestados.

VALIDA HO el bajo nivel de gestión de recursos operativos – logísticos, influye sobre la producción de programas educativos, en el instituto nacional de radio y televisión del Perú.

4.2. Análisis e Interpretación

Variable independiente: Gestión de la calidad.

Dimensión: Administración general

¿Considera que la gestión de la calidad total en el IRTP es óptima?

Tabla 5

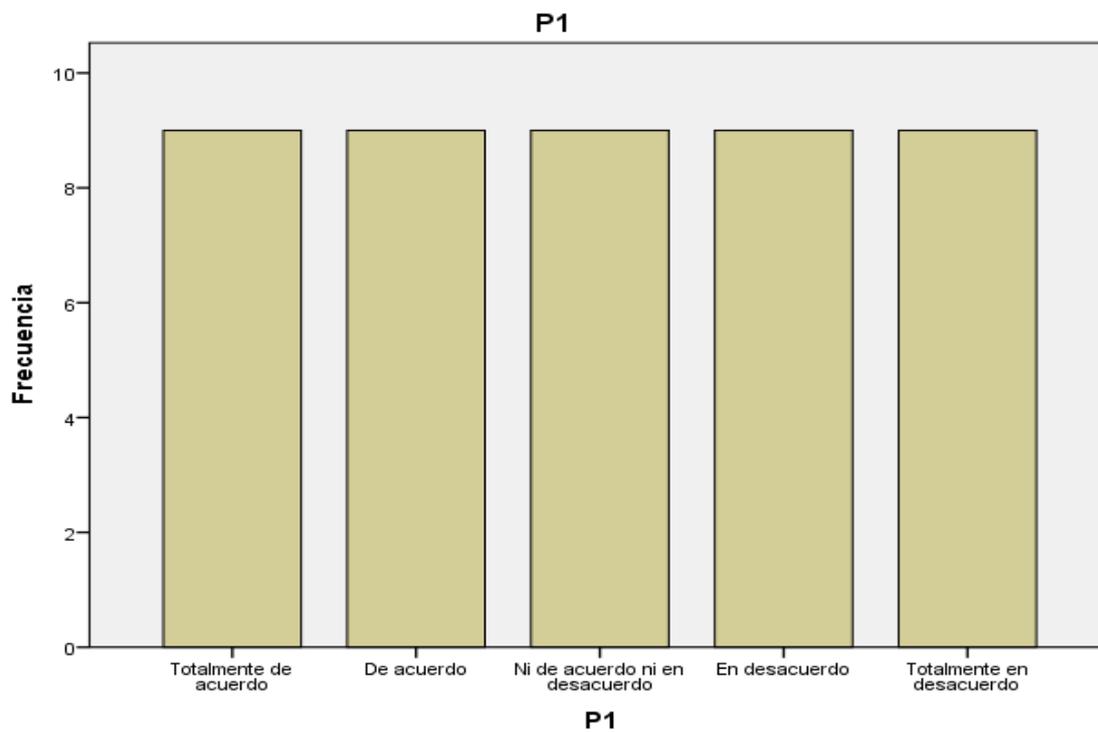
Frecuencia respecto a la óptima gestión de la calidad total en el IRTP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	9	20,0	20,0	40,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20,0	20,0	60,0
	En desacuerdo	9	20,0	20,0	80,0
	Totalmente en desacuerdo	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 5

Frecuencia respecto a la óptima gestión de la calidad total en el IRTP



Fuente: Elaboracion Propia.

El 20% de personas encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo que la gestión de la calidad total en el IRTP es óptimo

¿Considera usted que la administración general relacionado a la gestión de calidad total es el conjunto organizado de procedimientos y recursos bajo dirección de la Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Producción para la planificación de acciones y actividades tendentes a la mejora de la calidad total del área?

Tabla 6

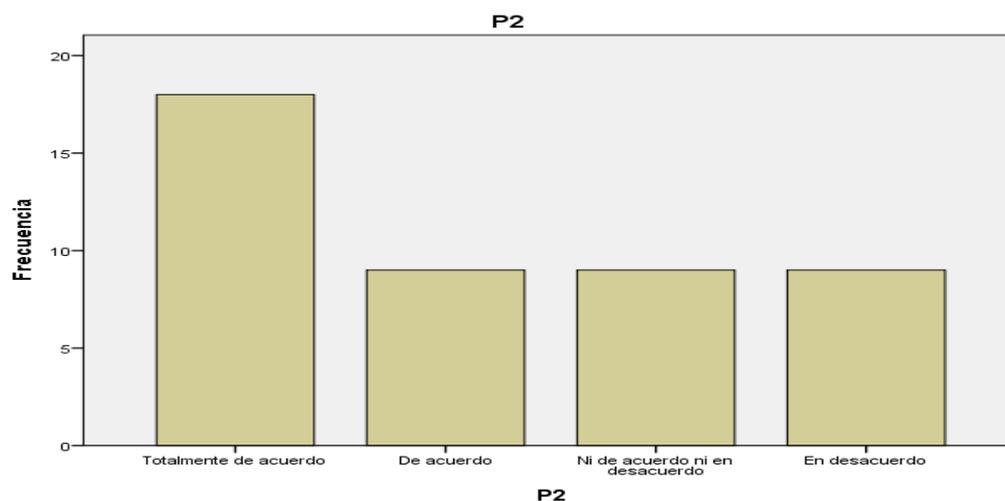
Frecuencia respecto a la administración general relacionado a la gestión de calidad total

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	18	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	9	20,0	20,0	60,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20,0	20,0	80,0
	En desacuerdo	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 6

Frecuencia respecto a la administración general relacionado a la gestión de calidad total



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo que la administración general relacionado a la gestión de calidad total es el conjunto organizado de procedimientos y recursos bajo dirección de la Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Producción para la planificación de acciones y actividades tendentes a la mejora de la calidad total del área

Dimensión: Técnicas de administración gerencial

¿Tiene conocimiento usted de técnicas administrativas como el Kaisen, Calidad Total de Deming, ¿Procesos Justo a Tiempo?

Tabla 7

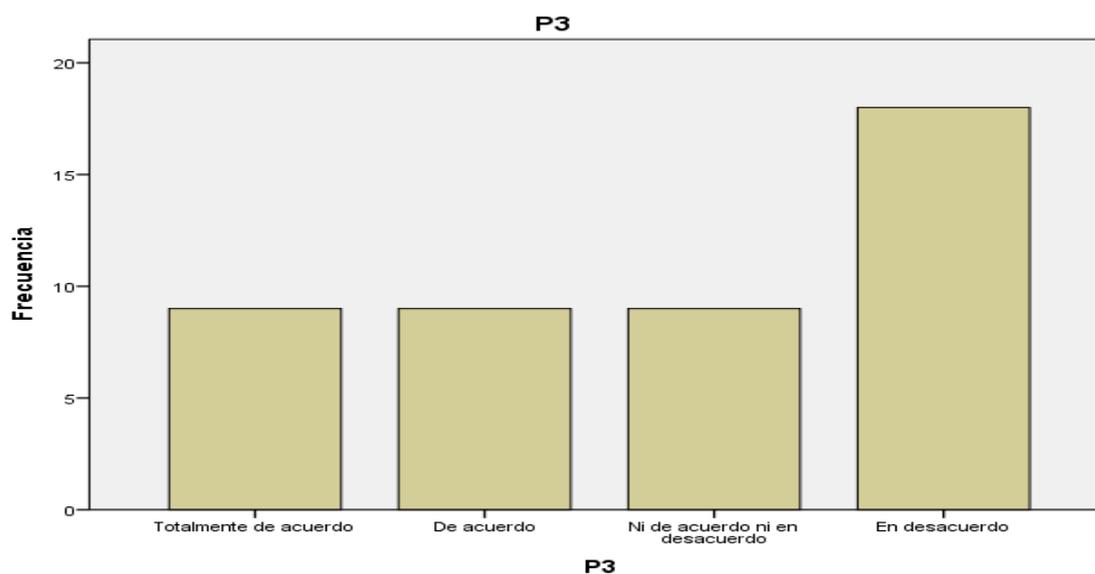
Frecuencia respecto al conocimiento usted de técnicas administrativas como el Kaisen, Calidad Total de Deming

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	9	20,0	20,0	40,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20,0	20,0	60,0
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 7

Frecuencia respecto al conocimiento usted de técnicas administrativas como el Kaisen, Calidad Total de Deming



Fuente: Elaboracion Propia.

El 20% de personas encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo que tiene conocimiento de técnicas administrativas como el Kaisen, Calidad Total de Deming, Procesos Justo a Tiempo.

¿Considera que en el área de logística es factible aplicar técnicas para la mejora de calidad como el Kaisen, Calidad Total de Deming, Procesos Justo a Tiempo?.

Tabla 8

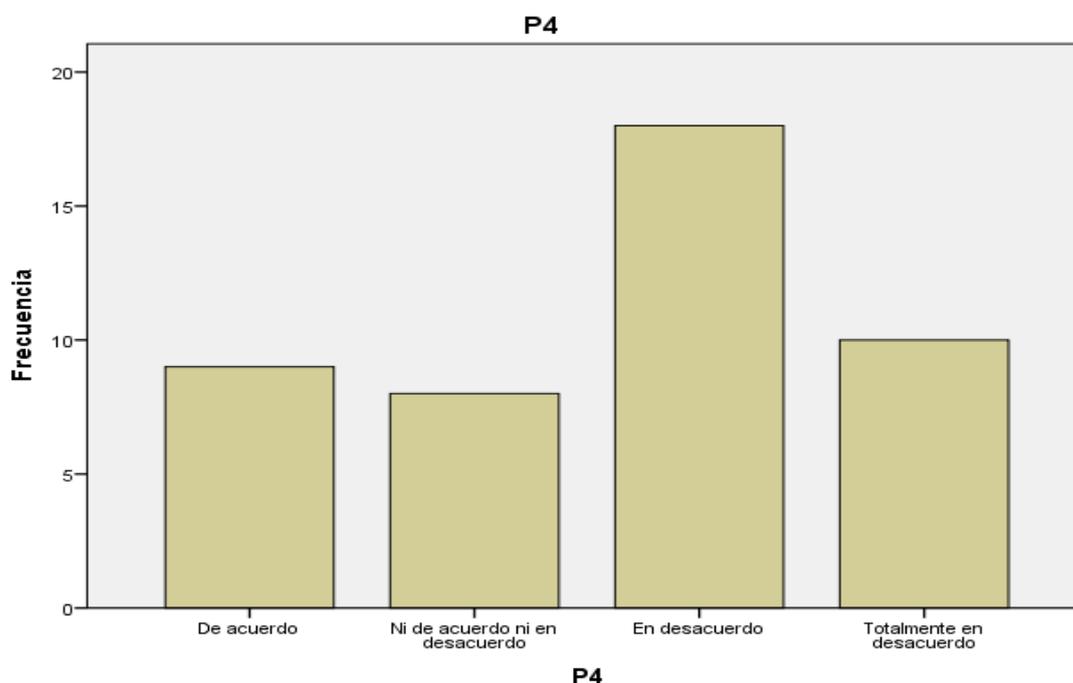
Frecuencia respecto al área de logística

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 4

Frecuencia respecto al área de logística



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que en el área de logística es factible aplicar técnicas para la mejora de calidad como el Kaisen, Calidad Total de Deming, Procesos Justo a Tiempo.

Dimensión: Herramientas de administración gerencial

¿Se utiliza la estadística como herramienta de administración gerencial?

Tabla 9

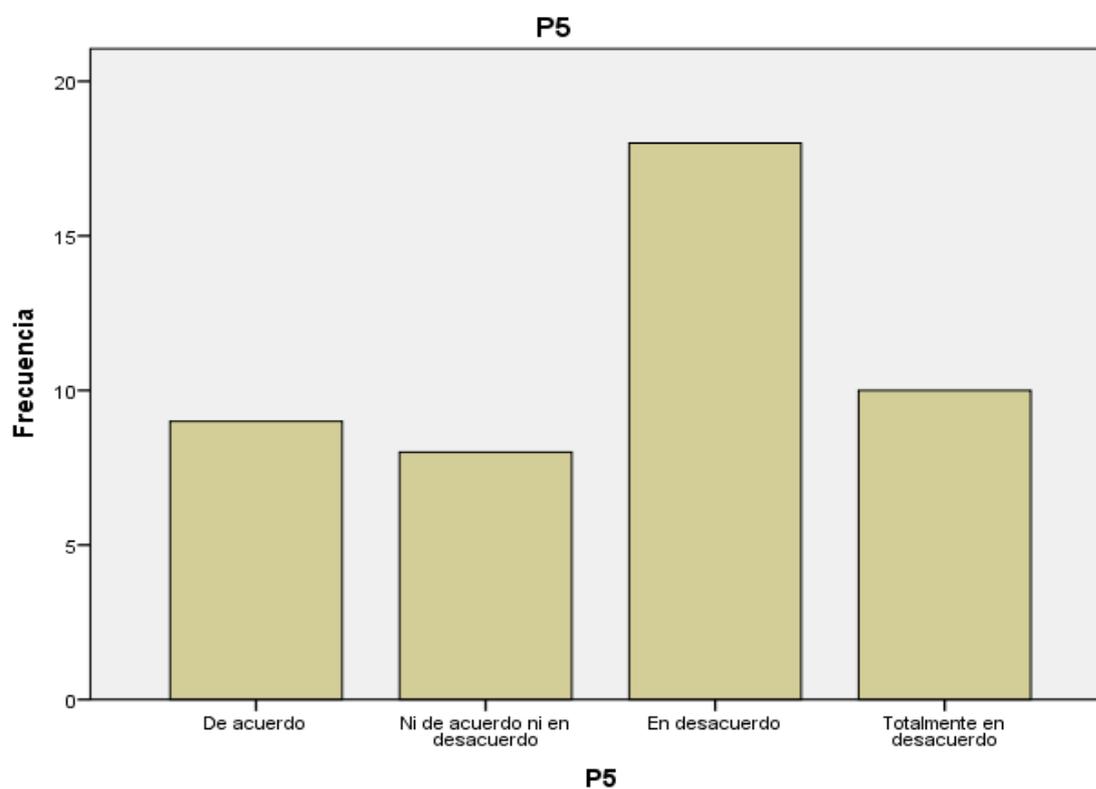
Frecuencia respecto al uso de estadística como herramienta de administración gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 5

Frecuencia respecto al uso de estadística como herramienta de administración gerencial



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que se utiliza la estadística como herramienta de administración gerencial

¿Se tiene una gestión efectiva en la aplicación de las herramientas de la calidad total para conllevar hacia una alta competitividad de las operaciones de producción del IRTP?

Tabla 10

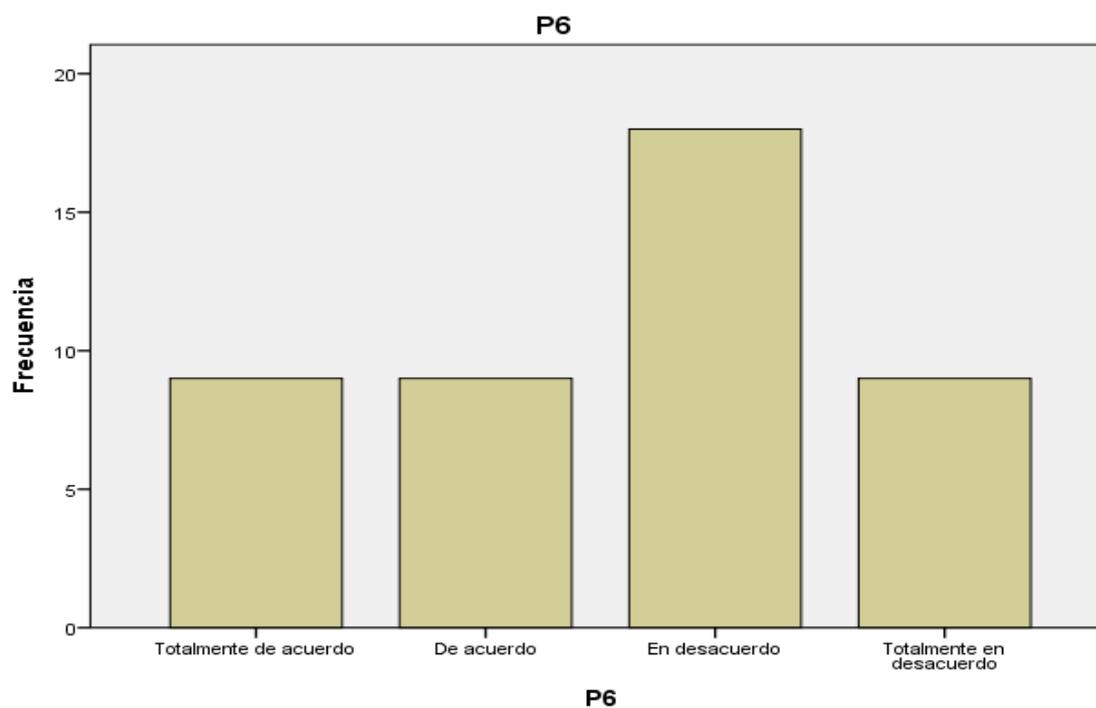
Frecuencia respecto a la gestión efectiva en la aplicación de las herramientas de la calidad total

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	9	20,0	20,0	40,0
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	80,0
	Totalmente en desacuerdo	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 6

Frecuencia respecto a la gestión efectiva en la aplicación de las herramientas de la calidad total



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que se tiene una gestión efectiva en la aplicación de las herramientas de la calidad total para conllevar hacia una alta competitividad de las operaciones de producción del **IRTP**

Dimensión: Calidad de los procesos logísticos.

¿Considera que es negativa la toma de decisión por parte de la Gerencia de la Empresa en establecer medidas para el mejoramiento de los programas de producción en **IRTP**?

Tabla 11

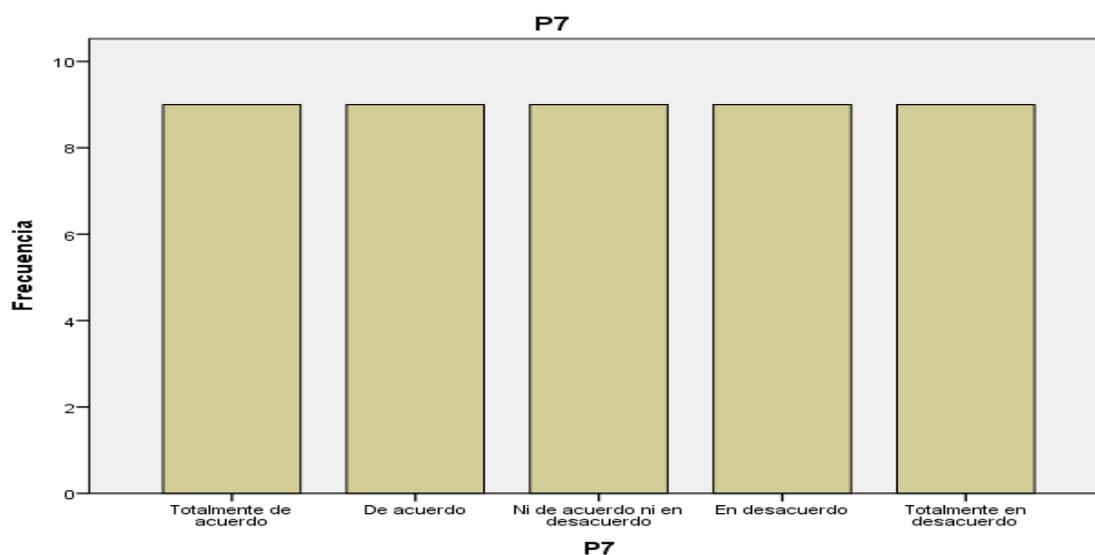
Frecuencia respecto a la toma de decisión por parte de la Gerencia de la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	9	20,0	20,0	40,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20,0	20,0	60,0
	En desacuerdo	9	20,0	20,0	80,0
	Totalmente en desacuerdo	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 7

Frecuencia respecto a la toma de decisión por parte de la Gerencia de la Empresa



Fuente: Elaboracion Propia.

El 20% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que es negativa la toma de decisión por parte de la Gerencia de la Empresa en establecer medidas para el mejoramiento de los programas de producción en IRTP.

¿Considera usted que el actual Estado de calidad de las operaciones de los programas de producción en **IRTP** es muy alto?

Tabla 12

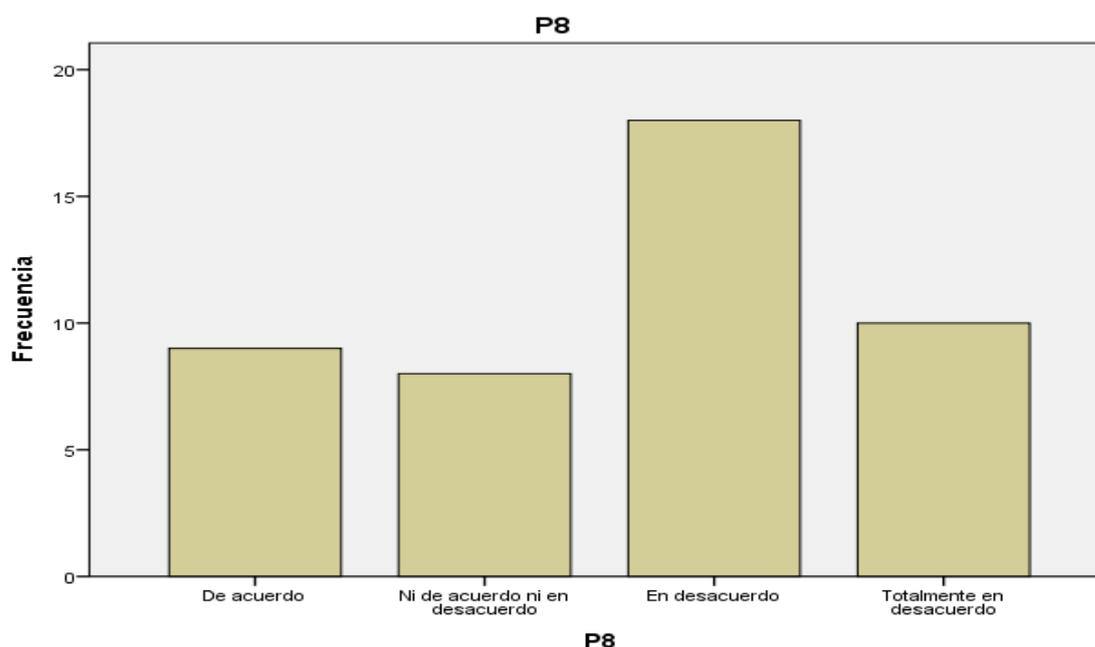
Frecuencia respecto al Estado de calidad de las operaciones de los programas de producción en IRTP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 8

Frecuencia respecto al Estado de calidad de las operaciones de los programas de producción en IRTP



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que el actual Estado de calidad de las operaciones de los programas de producción en **IRTP** muy alto

Variable dependiente: Programas Educativos

Dimensión: Nivel de competitividad.

¿Considera que el nivel de competitividad en el IRTP es eficiente?

Tabla 13

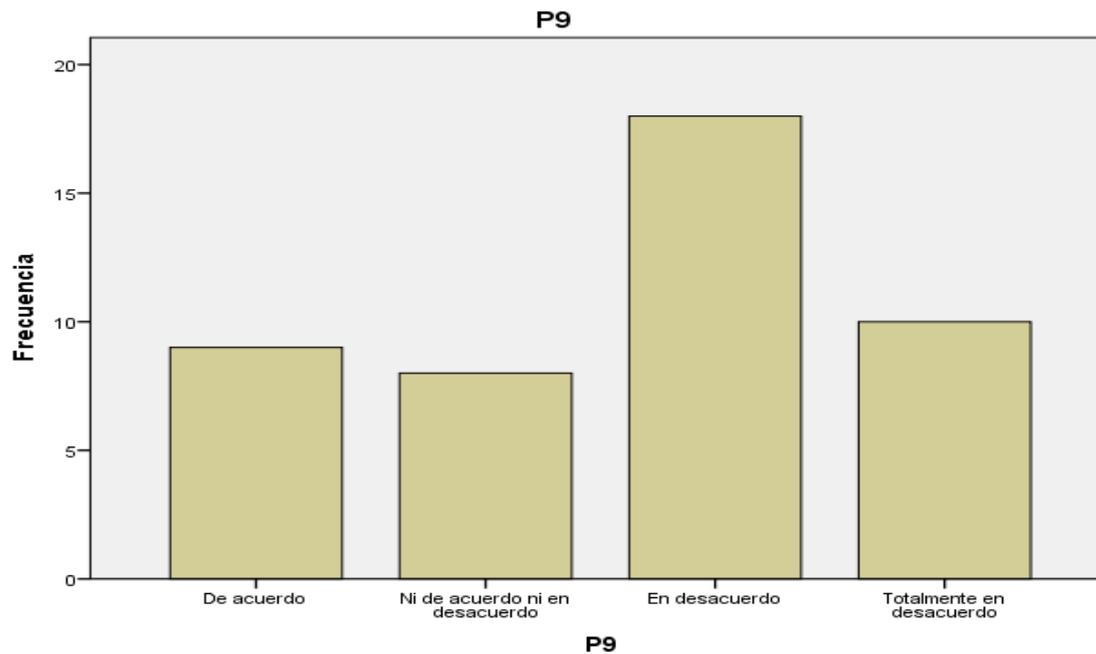
Frecuencia respecto al nivel de competitividad en el IRTP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 9

Frecuencia respecto al nivel de competitividad en el IRTP



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que el nivel de competitividad en el IRTP

¿Considera el nivel de desempeño del Personal en la ejecución de las operaciones de producción del IRTP muy alto?

Tabla 14

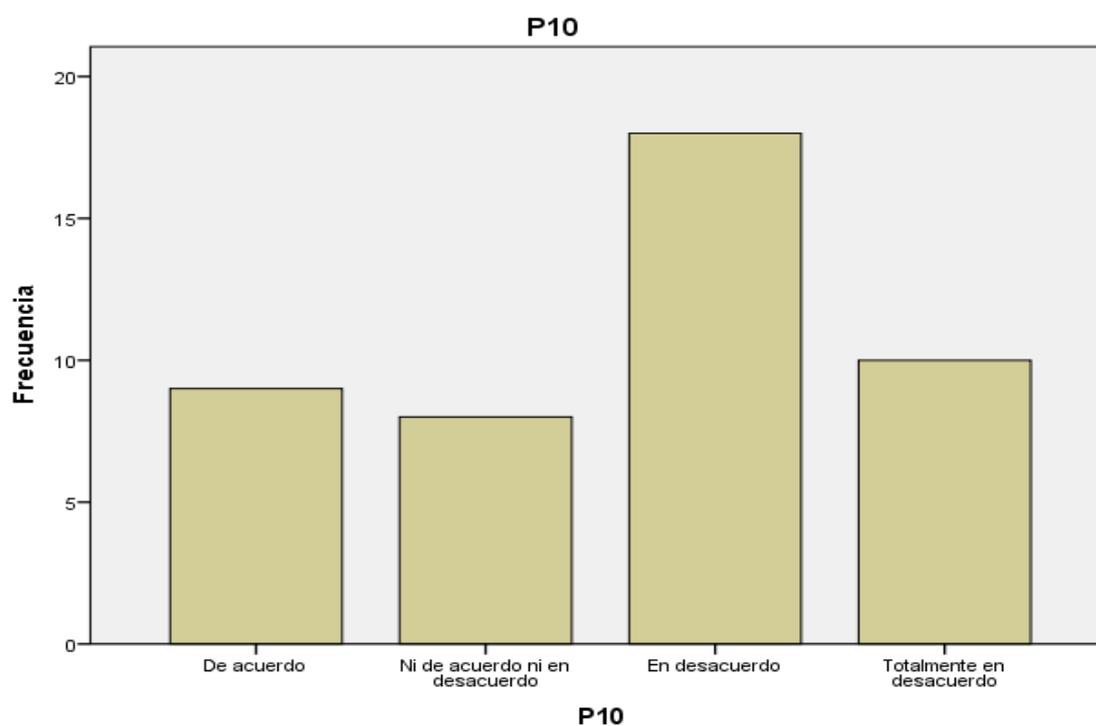
Frecuencia respecto al nivel de desempeño del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 10

Frecuencia respecto al nivel de desempeño del Personal



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que el nivel de desempeño del Personal en la ejecución de las operaciones de producción del IRTP es muy alto.

Dimensión: Efectividad de las operaciones de producción.

¿Considera que es negativa la toma de decisión por parte de la Gerencia del IRTP en establecer medidas de incremento en la asignación de fondos presupuestarios por crecientes gastos operativos y administrativos relacionados con los programas de producción?

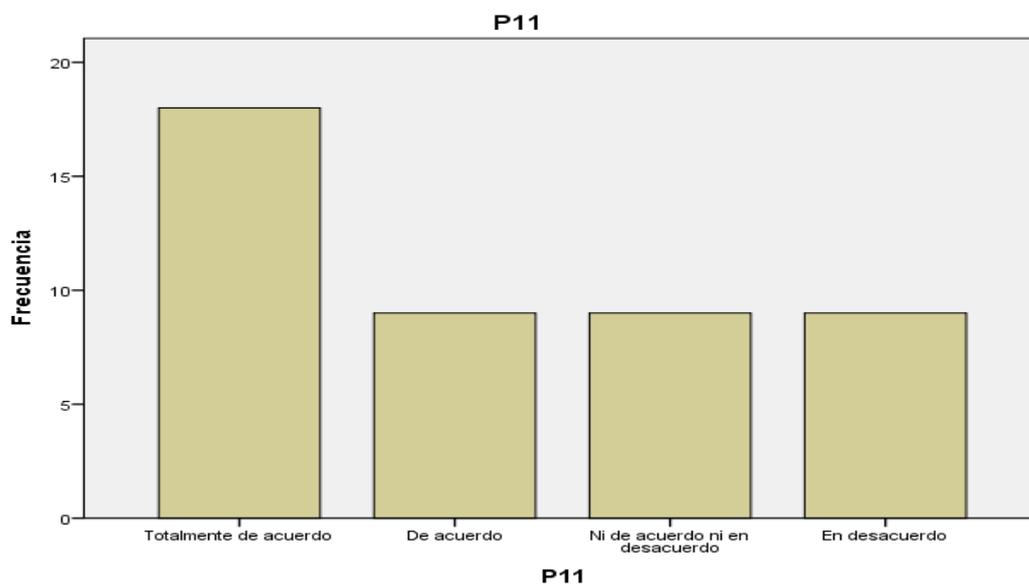
Tabla 15

Frecuencia respecto a la negativa la toma de decisión por parte de la Gerencia del IRTP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	18	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	9	20,0	20,0	60,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20,0	20,0	80,0
	En desacuerdo	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Figura 11

Frecuencia respecto a la negativa la toma de decisión por parte de la Gerencia del IRTP



El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en totalmente de acuerdo que es negativa la toma de decisión por parte de la Gerencia de la Empresa en establecer medidas de incremento en la asignación de fondos presupuestarios por crecientes gastos operativos y administrativos relacionados con la atención logística y gestión de almacenes

¿Se genera alta competitividad de la ejecución de los programas de producción de IRTP?

Tabla 16

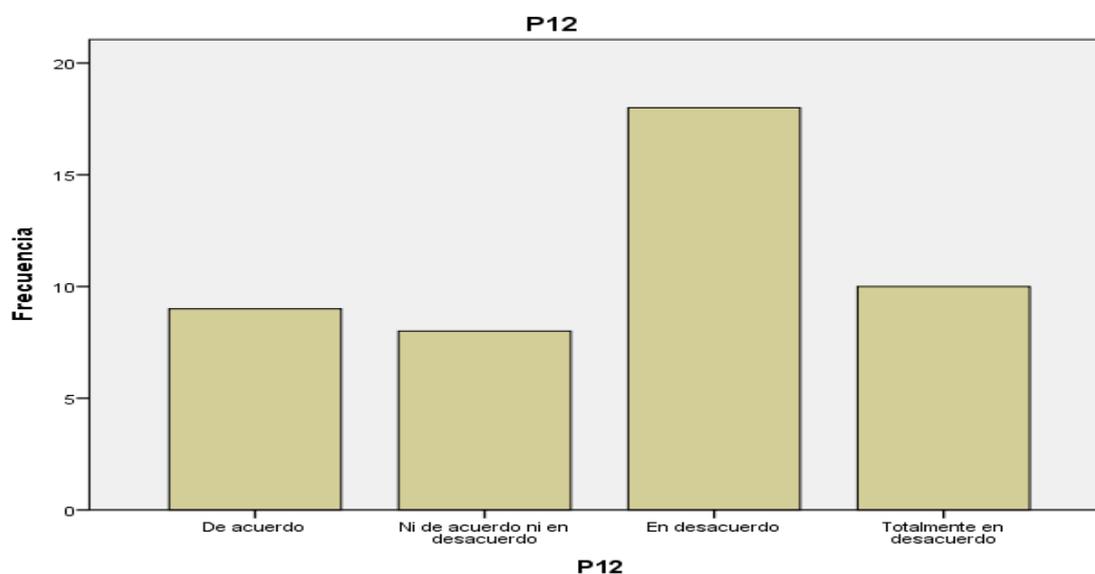
Frecuencia respecto a la competitividad de la ejecución de los programas de producción de IRTP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 12

Frecuencia respecto a la t competitividad de la ejecución de los programas de producción de IRTP



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que se genera alta competitividad de la ejecución de las operaciones logísticas en la empresa Centro Logístico Villas Oquendo

Dimensión: Resistencia de los trabajadores.

¿Se capacita el Personal del área de producción para lograr una alta competitividad de programas de producción de IRTP?

Tabla 17

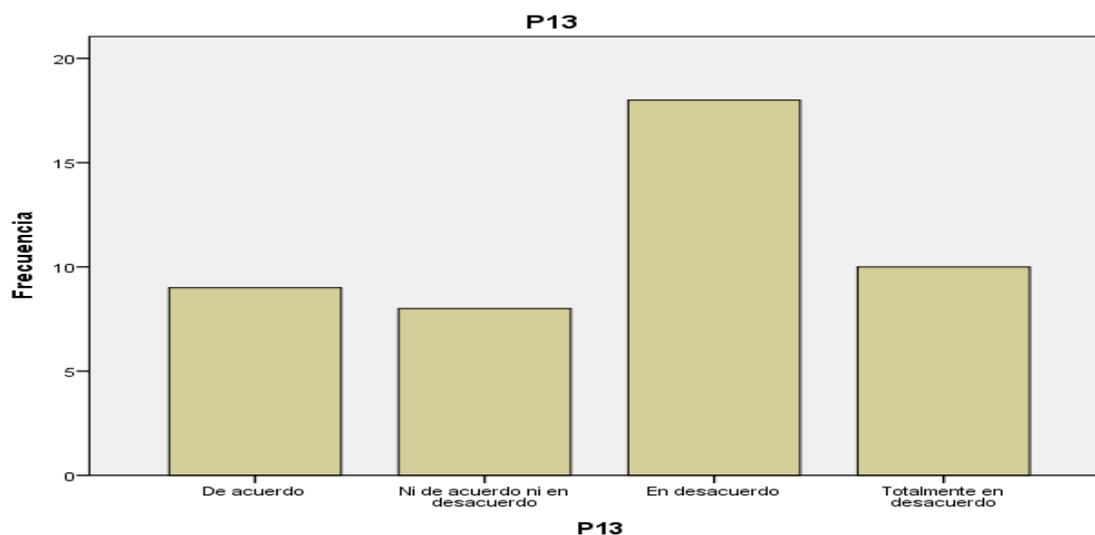
Frecuencia respecto a la capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 13

Frecuencia respecto a la capacitación



Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que se capacita el Personal del área de producción para lograr una alta competitividad de los programas de producción de IRTP

¿Usted demuestra actitud para adaptarse a los cambios en los procesos que ejecutan y servicios que brinda en mejora de las operaciones en los programas de producción de IRTP?

Tabla 18

Frecuencia respecto a los cambios en los procesos que ejecutan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

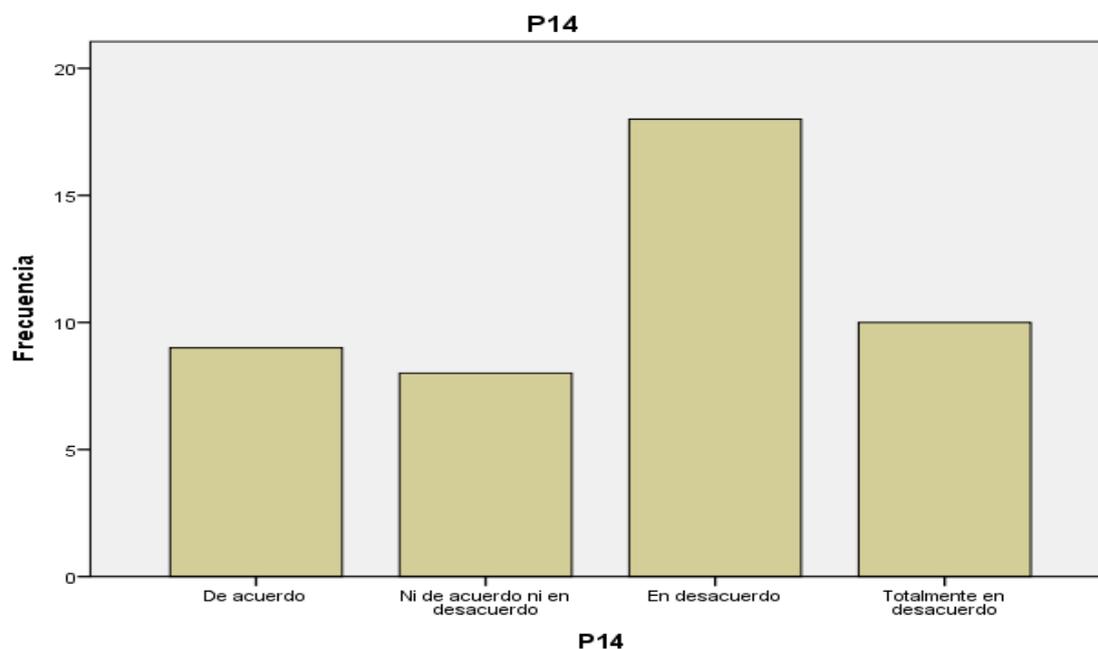


Figura 14: Frecuencia respecto a los cambios en los procesos que ejecutan

Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que no se demuestra actitud para adaptarse a los cambios en los procesos que ejecutan y servicios que brinda en mejora de los programas de producción de IRTP

Dimensión: Productividad económica.

¿Su desempeño, productividad y calidad de trabajo se ven menguados ante un cambio de su entorno?

Tabla 19

Frecuencia respecto al desempeño, productividad y calidad de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

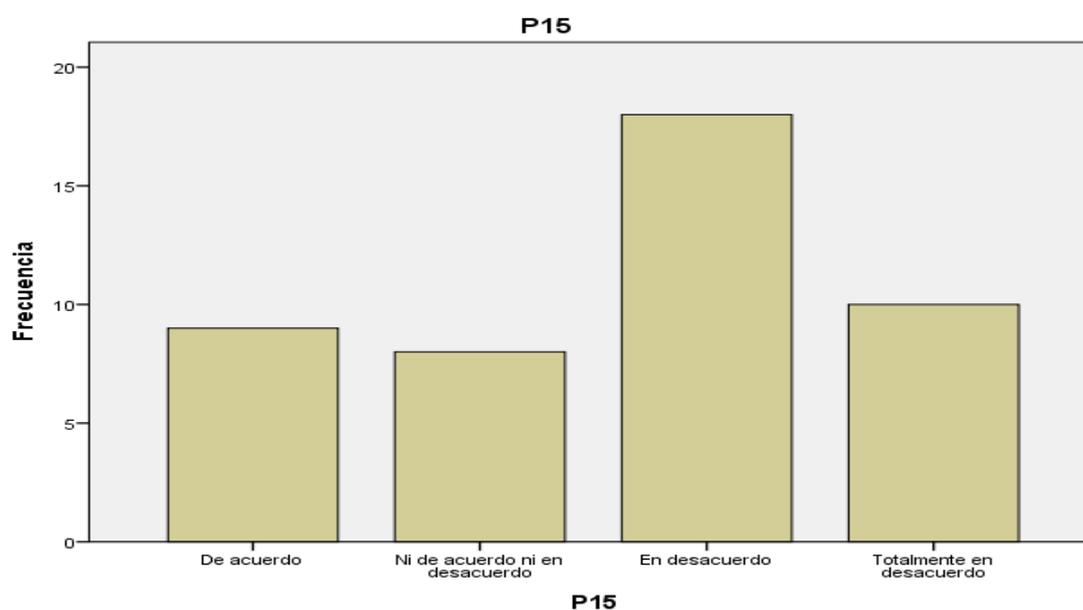


Figura 15: Frecuencia respecto al desempeño, productividad y calidad de trabajo

Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que su desempeño, productividad y calidad de trabajo se ven menguados ante un cambio de su entorno

¿Considera usted que estar capacitado y actualizado en mejora de técnicas de calidad total tendrá como consecuencia mejorar el servicio y aumentar los ingresos económicos?

Tabla 20

Frecuencia respecto al estar capacitado y actualizado en mejora de técnicas de calidad total

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

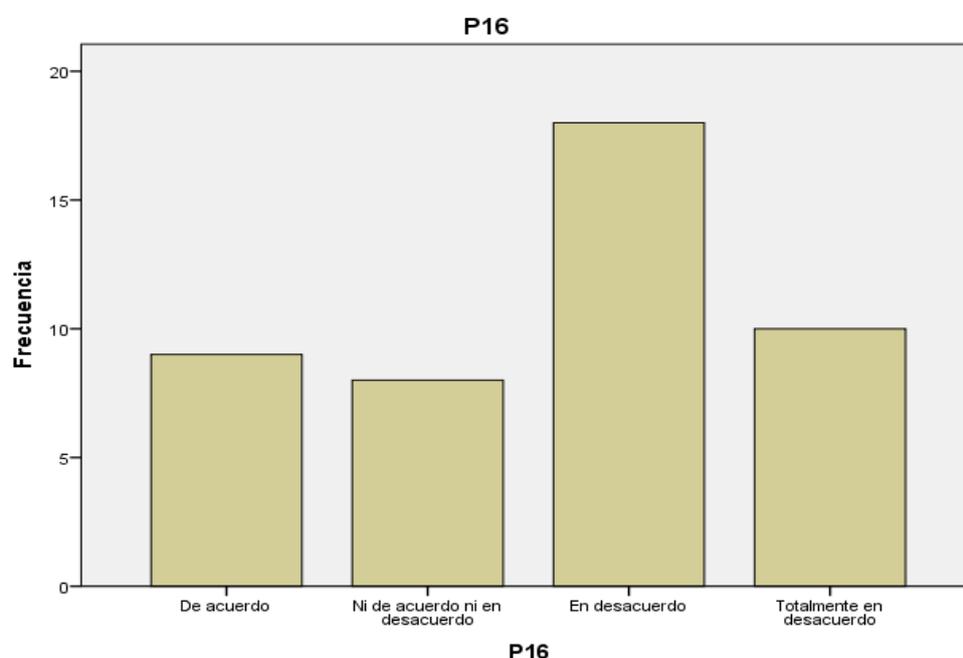


Figura 16: Frecuencia respecto al estar capacitado y actualizado en mejora de técnicas de calidad total

Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que no están capacitados y actualizados en la mejora de técnicas de calidad total tendrá como consecuencia no mejorar el servicio y no aumentar los ingresos económicos

Dimensión: Toma de decisiones.

¿Se aplican mecanismos de evaluación efectivos para determinar el nivel de competitividad de los programas de producción de IRTP y tomar decisiones efectivas?

Tabla 21

Frecuencia respecto a los mecanismos de evaluación efectivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

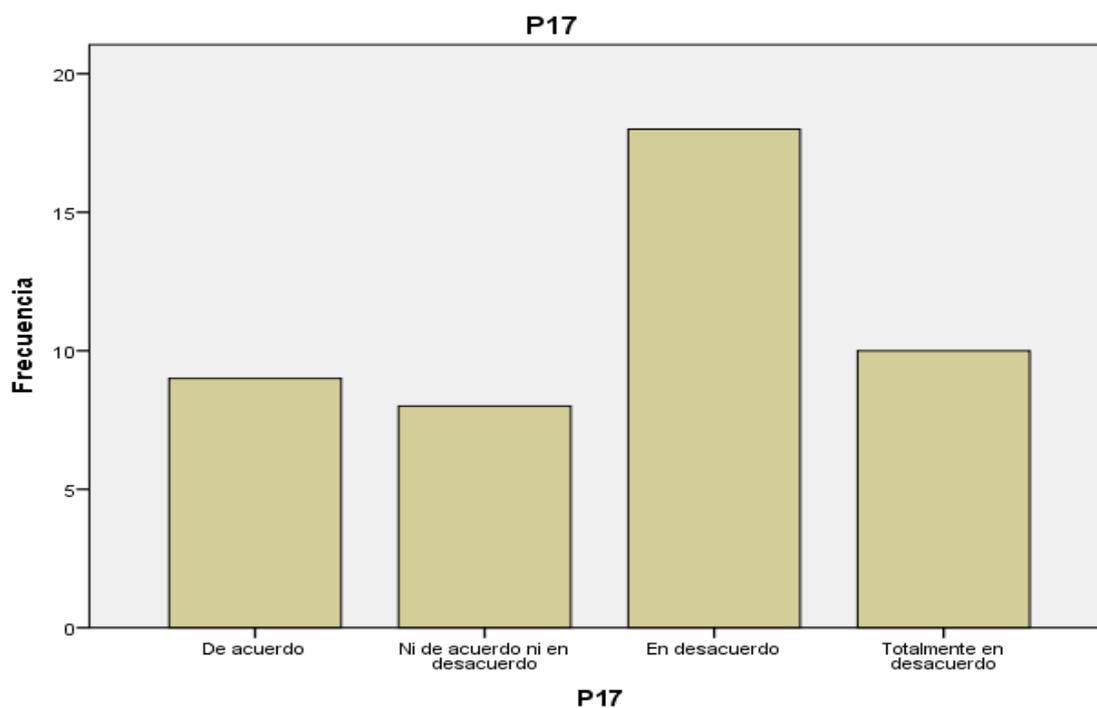


Figura 17: Frecuencia respecto a los mecanismos de evaluación efectivos

Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan estar en desacuerdo que se aplican mecanismos de evaluación efectivos para determinar el nivel de competitividad de los programas de producción de IRTP y tomar decisiones efectivas.

¿Usted analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en los programas de producción de IRTP y tomar decisiones efectivas?

Tabla 22

Frecuencia respecto al análisis de las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en los programas de producción de IRTP y tomar decisiones efectivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17,8	17,8	37,8
	En desacuerdo	18	40,0	40,0	77,8
	Totalmente en desacuerdo	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion Propia.

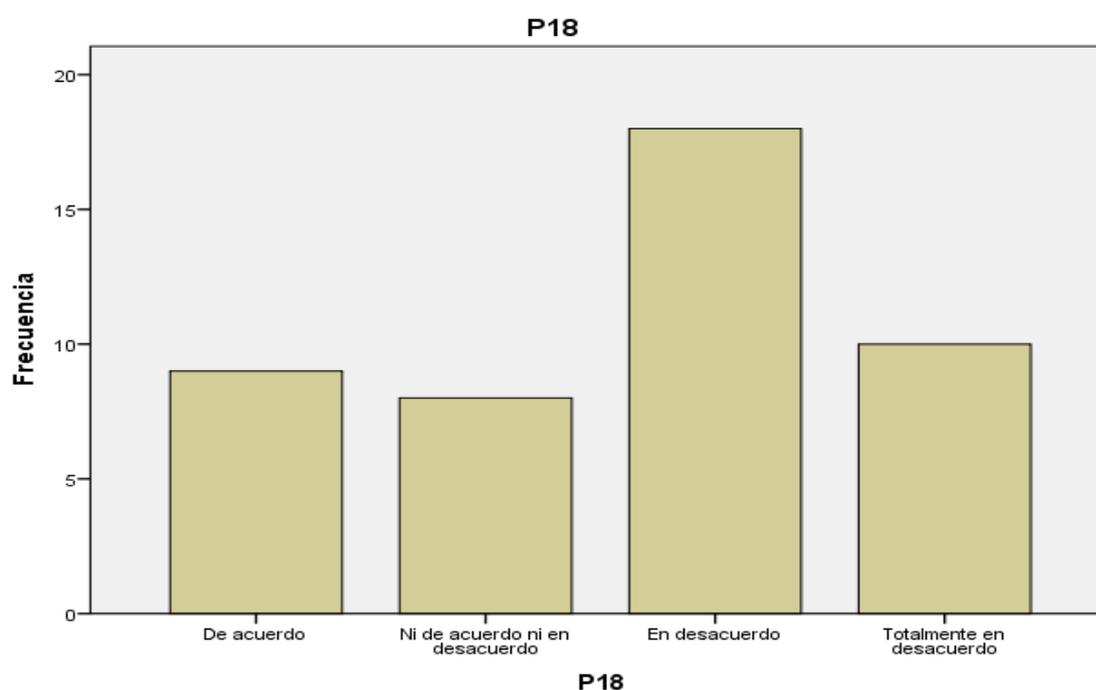


Figura 18: Frecuencia respecto al análisis de las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en los programas de producción de IRTP y tomar decisiones efectivas

Fuente: Elaboracion Propia.

El 40% de personas encuestadas manifiestan están en desacuerdo que analizan las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en el IRTP y tomar decisiones efectivas

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Es importante destacar acerca de la Gestión Gerencial que se ha venido realizando en el IRTP, que la promover en los últimos cuatro años, el crecimiento de la infraestructura tecnológica e ingreso al sistema de TDT, TV Perú cuenta actualmente con cuatro señales (7.1 HD, 7.2 SD, 7.3 SD informativa y 7.4 SD Cultural) con una programación diferenciada, lo que implica, mayores recursos humanos, materiales, insumos y servicios. Todas estas mejoras que se vienen produciendo amplían la capacidad para optimizar la captación de ingresos en el marco de la política institucional que desarrolla la Gerencia de Comercialización.

En línea con lo mencionado anteriormente, se hace necesario redimensionar, optimizar y mejorar la infraestructura de edificación para mejorar las condiciones generales de trabajo de todo el personal del Instituto.

Consecuentemente, acorde a los cambios que se vienen dando, es primordial fortalecer el proceso de planificación con los compromisos y liderazgos de directivos y trabajadores para mantener actualizados los principales instrumentos de gestión (PEI, ROF, CAP, TUPA, entre otros) en forma participativa y con capacidad de realización.

Por otra parte se tiene, que en cuanto a la programación educativa actual de TV Perú se encuentra dividida de la siguiente manera: educativa y cultural, 40%; informativa, 30%; entretenimiento, 25%; servicio público, 5%. La señal de Canal 7 se emite en HD y SD las 24 horas del día y de forma diferenciada, siendo los líderes de producción nacional en formato SD y HD apta para todo tipo de público; es importante nombrar también, que con este esfuerzo se ha logrado llegar a un mayor número de peruanos, a través del alto nivel de operatividad de nuestra red, pues durante el año 2010 se elevó su funcionamiento en televisión en un 93.4% y en radio en un 91.2%, cifras altamente superiores con respecto a

años anteriores. Otro de los objetivos primordiales dentro del marco de esta gestión, ha sido la renovación de la imagen del canal para acercar a los peruanos una pantalla mucho más amigable, dinámica y sobre todo, moderna; por ello, el cambio se dio con la propuesta de una nueva identidad gráfica y la realización de promociones basadas en un concepto visual renovado, lo cual ha sido posible gracias al equipamiento de última tecnología, a un mayor alcance en la capacidad de producción y almacenamiento, así como a la construcción de un espacio adecuado de trabajo.

Por otro lado, es importante mencionar que al recibir la gestión, se habían eliminado los spots publicitarios y se había adoptado un sistema de patrocinios y auspicios. A la evaluación de dicho sistema comercial en el primer trimestre de 2010, se observó una facturación de 316 mil Nuevos Soles en auspicios, que de haber continuado en el mismo ritmo de ventas habría generado ingresos por 1.2 millones de Nuevos Soles al cierre de ese año. Por tanto, se diseñó y aprobó una estrategia de ventas que no perdiera de vista el criterio de no saturación, la misma que consistió en la apertura de espacios publicitarios para auspiciadores interesados en asociarse a nuestros contenidos, quienes tendrían la posibilidad de emitir spots en programas como Hola Perú, Reportaje al Perú, Costumbres, Los Pimpollos, Sucedió en el Perú, Corazón Peruano, Miski Takiy, Planeta Deporte y Una y Mil Voces. Con este sistema de ventas, al final del año 2014, se logró generar ingresos por 4.5 millones de Nuevos Soles.

Con respecto a Radio Nacional, debemos decir con gran satisfacción que hemos recuperado la relevancia y transcendencia que este medio se merece. Al iniciar nuestra gestión, en febrero de 2013, esta tradicional emisora no figuraba en el ranking de sintonía. Ahora, el cambio se refleja en el notorio incremento de su nivel de audiencia, la misma que, gracias a una nueva programación y enfoque, así como a la permanencia de figuras emblemáticas como Alicia Maguiña, Oscar Avilés, Manuel Acosta Ojeda y Carlos Gassols,

ha logrado escalar 15 posiciones hasta llegar al puesto 14 de preferencia, según los servicios de medición de audiencia radial (CPI).

Se debe reconocer la gestión del Consejo Directivo por su compromiso constante, por su activa participación en todas las decisiones, por sus aportes permanentes a lo largo de esta gestión, así como por su apuesta hacia el objetivo que implicó trabajar en absoluta sincronización para transformar y modernizar la pantalla del canal del Estado.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Se viene manteniendo un problema deficitario en la Gestión Gerencial del IRTP, que no promueve una gestión coordinada con los Jefes de las Gerencias de Televisión y Radio; durante la planificación y elaboración del Plan Operativo Institucional en que se pueda dar máxima prioridad al desarrollo estratégico de programas netamente educativos.
- 6.2. Existen problemas de ciertas divergencias y descoordinaciones entre Jefe Directivo, Gerentes de Área de Producción Televisiva y Radial, y con Personal Administrativo; lo que ha devenido en el desarrollo de una regular cultura organizacional, y de constantes discordias e incomprensiones que afectan el normal clima laboral que se debe tener en una empresa del sector público estatal.
- 6.3. Existen problemas en la gestión competitiva del Personal de las Áreas de Producción Televisiva y Radial, por cuanto que se efectúa una constante rotación de planificadores, diseñadores y productores televisivos como radiales, no promoviéndose un mantenimiento del Personal más selectivo que propongan estrategias de difusión más permanentes y progresivas para delimitar un formato específico de producción de los programas a difundirse por el canal televisivo Tv Perú.
- 6.4. No se aplican técnicas gerenciales de evaluación de calidad del Personal de Producción, por lo que se tiene poca capacitación y especialización de los Gerentes de Área de Producción Televisiva y Radial de Canal TV Perú (Canal 7), para conocer el rendimiento productivo del Personal de planificación y de diseño de programas difusivos.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Aprovechar el uso de técnicas modernas de gestión (reingeniería, mejoramiento continuo, gestión de calidad, “benchmarking”, entre otros), para hacer más eficientes y eficaces los procesos de la organización y ser competitivos.
- 7.2. Implementar una cultura de calidad en base a la gestión por procesos, para mejorar los productos y servicios que brinda el IRTP, con el apoyo de las tecnologías de información modernas.
- 7.3. Finalmente, para darle una sostenibilidad a los avances, es necesario fortalecer las capacidades, habilidades y competencias de los recursos humanos a fin de garantizar el correcto funcionamiento del IRTP

VIII. REFERENCIAS

- Amat O. (2000). Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Editorial Gestión - Barcelona.
- Cabero, J.(1992). Análisis, selección y evaluación de medios audiovisuales didácticos. [en línea]. Disponible en: <http://edutec.rediris.es/documentos/1992/qurricul.html>.
- Ciampas, G.(2004). Calidad Total. Editorial Mc Graw Hill México. Traducciones.
- David, F. (1998). *Concepts of strategic management*. 1st ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p.4.
- Díaz C(2002).Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos Educativos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Maestría en Gestión de la Educación. Lima- Perú.
- Es.wikipedia.org. (2017). Sistema Chiapaneco de Radio y Televisión. Recuperado de:https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_Chiapaneco_de_Radio_y_Televisi%C3%B3n.
- Espinoza, D. (2013). *Beneficios que aporta un sistema de gestión de calidad como herramienta de competitividad en una empresa de manufactura*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Kaplan .S y Norton P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 Barcelona.
- Montt, B. and Villarrubia, A. (2006). *NOVASUR, TELEVISIÓN EDUCATIVA DE CHILE*. Santiago, pp.214-215. Recuperado de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/142350.pdf>.
- Rojas, D. (2017). Teorías de la calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total.Gestiopolis. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total/#pf17>.
- Sánchez, D. (2017). *Administración estratégica*. Tesadmondestragos.blogspot.pe. Recuperado de: <http://tesadmondestragos.blogspot.pe/2012/10/administracion-estrategica-sanchez.html>.
- Sevillano, L. (1990): Hacia una didáctica de y con los medios, en Medina, A. y Sevillano, M.L. (coords.) Didáctica Adaptación. UNED. Vol. 2, Madrid.
- Suarez, A. (2014). Gestión gerencial. Universidad Fermín Toro, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales.
- Suite, S. (2002). Proyecto Educativo Novasur - Chile.The Communication Initiative Network. Recuperado de: <http://comminit.com/la/node/149855>.

Televisión para Todos. (2017). *TV Pública en vivo HD*. Recuperado de:
http://www.televisionparatodos.tv/tv_publica_online/

XI. Anexos

Anexo A: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA										
<p>Problema Principal: ¿Cómo el actual nivel de Calidad de Gestión influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú?</p>	<p>Objetivo Principal: Determinar como el nivel de Calidad de Gestión influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.</p>	<p>Hipótesis Principal El alto nivel de Calidad de Gestión influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (X): CALIDAD DE LA GESTIÓN</p> <p>Indicadores: Gestión de Mando Gerencial (X1) Gestión Administrativa (X2) Gestión de Recursos Humanos (X3) Gestión de Recursos Operativos – Logísticos (X4)</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y): PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS</p> <p>Indicadores: Supervisión de la Calidad de Gestión (Y1) Emisión de Programas Educativos (Y2) Calidad de Programas Educativos (Y3)</p>	<p>Tipo de Investigación: Básico Nivel: Descriptivo y Exploratorio Diseño: Correlacional y No Experimental. Población: Total de Miembros del IRTP Muestra:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Personal de IRTP</th> <th>Cantidad Predeterminada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerentes</td> <td>3 (Gerente General, Gerente de Televisión y Gerente de Radio)</td> </tr> <tr> <td>Productores Técnicos</td> <td>20 productores entre los que integran la Gerencia de TV (11 Técnicos) y los de la Gerencia de Radio (9 Técnicos)</td> </tr> <tr> <td>Especialistas</td> <td>6 Especialistas en producción de Programas Educativos de entre ambas Gerencias.</td> </tr> <tr> <td>Pedagogos Educativos</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Técnicas de Recolección de Datos: Entrevista y Encuesta. Instrumentos: Guía de Entrevista a Gerentes y Especialistas. Modelo de Encuesta a Productores Técnicos.</p>	Personal de IRTP	Cantidad Predeterminada	Gerentes	3 (Gerente General, Gerente de Televisión y Gerente de Radio)	Productores Técnicos	20 productores entre los que integran la Gerencia de TV (11 Técnicos) y los de la Gerencia de Radio (9 Técnicos)	Especialistas	6 Especialistas en producción de Programas Educativos de entre ambas Gerencias.	Pedagogos Educativos	0
Personal de IRTP	Cantidad Predeterminada													
Gerentes	3 (Gerente General, Gerente de Televisión y Gerente de Radio)													
Productores Técnicos	20 productores entre los que integran la Gerencia de TV (11 Técnicos) y los de la Gerencia de Radio (9 Técnicos)													
Especialistas	6 Especialistas en producción de Programas Educativos de entre ambas Gerencias.													
Pedagogos Educativos	0													
<p>Problemas Secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera la Gestión de Mando Gerencial influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú? ¿De qué manera la Gestión Administrativa a nivel de las Gerencias, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú? ¿Cómo la Gestión y Situación de Recursos Humanos, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú? ¿Cómo la Gestión de Recursos Operativos – Logísticos, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú? 	<p>Objetivos Secundarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Explicar como la Gestión de Mando Gerencial influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. Determinar como la Gestión Administrativa a nivel de las Gerencias, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. Determinar la influencia que ejerce la Gestión y Situación de Recursos Humanos, sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. Determinar como la Gestión de Recursos Operativos – Logísticos, influye sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. 	<p>Hipótesis Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> La óptima Gestión de Mando Gerencial influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. La Gestión Administrativa a nivel de las Gerencias, influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. La influencia que ejerce la Gestión y Situación de Recursos Humanos, es significativa sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. La óptima Gestión de Recursos Operativos – Logísticos, influye significativamente sobre la Producción de Programas Educativos, en el Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. 												

Anexo B: Validación de instrumentos

La preocupación del investigador es cuidar que el instrumento en relación a la validez cuando se aplica un instrumento, se refiere al juicio del investigador de lo que mide de hecho el instrumento, es decir de su juicio de lo que pretende medir, juicio basado en la evidencia sobre lo apropiado de las inferencias extraídas (deducción de un proceso de razonamiento), como también del error, del instrumento. La caracterización de la Validez de las pruebas del instrumento y de sus puntuaciones, son expresadas con frecuencia con términos como “Aceptable” y “Débil”, lo que refleja un juicio de lo adecuado que resulta estar midiendo la realidad según los atributos, para cuya medición se diseñó el instrumento, medido en un rango de 1 a 100.

La Validación (también denominada veracidad, exactitud, autenticidad o solidez del instrumento) del instrumento, viene a ser entonces, el proceso de Recopilación y Valoración (resultados) e la evidencia de Validez. Pero, no hay reglas para determinar el rango mínimo aceptable de un “coeficiente” de validez, según Cronbach y Gleser (1965), que afirmaron que dichos coeficiente de validez no necesitan ser tan elevados, y luego Lawshe (1975), propuso la formula simple para cuantificar el grado de consenso, solicitando a un grupo de expertos, que determinen la validez de contenido de un instrumento. El cuadro muestra dichos valores, las que se tomaran en cuenta para la Validación del Instrumento. Cuadro 1. Valores Mínimos de Validez, Según grupos de expertos.

Numero de Expertos	Valor Mínimo (Coeficiente)	Semáforos
40	0.29	
20	0.42	
15	0.49	
10	0.62	
De 3 a menos 10	De 0.84 a 0.90	

Fuente. La Cuarta Vía. Sánchez (2011) Tomado de Lawshe (1975)

Anexo C: Confiabilidad de instrumentos

Confiabilidad es sinónimo de seguridad, fiable o consistencia. La Confiabilidad de un Instrumento establece la consistencia del instrumento que se ha elaborado mediante un puntaje, como resultado de la medición exacta de la variable (s), pero que contiene el puntaje verdadero más el margen de error. La medición del valor es única, y cuando se realicen sucesivas mediciones, se obtendrán puntajes aproximados a este valor, por cuanto aún no se posee un instrumento tan perfecto que sea capaz de medir la magnitud real.

Los factores que contribuyen a mejorar la confiabilidad de una prueba son el adecuado número de ítems, la homogeneidad de los elementos de la prueba y la representatividad (muestra representativa) de lo que quiere medir.

Según Sánchez (2011), en la investigación se calcula la Confiabilidad según el método desarrollado por Cronbach (1951), denominado “Coeficiente Alfa.....+ error estándar” del instrumento a evaluar a ser utilizada en pruebas que contienen reactivos que pueden calificarse en forma individual a lo largo de un rango de valores (de 1 a 100). Como no se conoce la “puntuación verdadera “,para ninguna persona que responda la prueba, se permite estimar el rango en que es probable que exista la puntuación verdadera.

El cuadro permite interpretar, según el Alfa de Cronbach, los valores hallados

Cuadro 2

Rangos de Confiabilidad para Enfoques Cuantitativos

INTERVALOS	INTERPRETACION	SEMAFORO
De 01 a 20	Poca confiabilidad	
De 21 a 40	Baja Confiabilidad	
De 41 a 60	Confiable	
De 61 a 80	Muy Confiable	
De 81 a 100	Excelente Confiabilidad	