

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**ANALISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL DE
TELEVISION UNIVERSITARIA**

TUTOR ACADEMICO : MSc. Julio Cesar Daleney
TUTOR INSTITUCIONAL : Lic. Mario Orihuela Moscoso
POSTULANTES : Karin Jenny Huayta Coaquira
Juan Carlos Inca Flores

LA PAZ – BOLIVIA

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas por hacer posible la culminación del presente trabajo y a mi familia que siempre me dio su apoyo.

Karin Jenny

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, por el logro del presente trabajo el compartir con ellos.

A las personas especiales a las que quiero dar un agradecimiento por la amistad y el apoyo incondicional.

Juan Carlos

INDICE

CAPITULO I : GENERALIDADES

1.1	Antecedentes	1
1.2	Justificación	1
1.3	Identificación y planteamiento del problema	3
1.4	Objetivos	3
1.4.1	Objetivo general	3
1.4.2	Objetivo específico	3
1.4.3	Ámbito y alcance	4
1.4.4	Enfoque metodológico	4
1.4.5	Técnicas e instrumentos	5
1.4.6	Fuentes de información	5

CAPITULO II : MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

2.1	Marco legal	6
2.2.1	Constitución política del estado	6
2.2.2	Ley N° 1178	7
2.2.2.1	Normas básicas del Sistema de Organización Administrativa	8
2.2.3	Normas generales de la universidad Boliviana	8
2.2.3.1	Estatuto de la Universidad	9
2.2.3.2	Estatuto orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés	9
2.2.4	Ley de Telecomunicaciones	9
2.2.4.1	Servicios de radiodifusión o difusión de señales	10
2.2.4.2	Reglamento a la Ley de Telecomunicaciones	10
2.3	Antecedentes de canal 13 TVU	10
2.3.2	Políticas	12
2.3.3	Funciones	13
2.3.4	Naturaleza	13
2.4	Infraestructura y presupuesto	13
2.5	Relaciones interinstitucionales	14

CAPITULO III : MARCO CONCEPTUAL

3.1	Administración	16
3.1.1	Administración pública	16
3.2	La organización	16

3.2.1	Objetivo de la organización	16
3.3	Tipos de organización	17
3.3.1	Organización formal	17
3.3.2	Organización informal	18
3.3.3	Organización social	18
3.3.3.1	Organización de medios de comunicación	18
3.4	Institución pública	19
3.5	Departamento	19
3.6	Unidad organizacional	19
3.7	Estructura organizacional	19
3.8	Organigrama	19
3.9	Función	20
3.9.1	Autoridad lineal	20
3.9.2	Autoridad funcional	20
3.10	Unidad de mando	20
3.11	Jerarquización	21
3.12	Comunicación	21
3.13	Proceso	21
3.14	Procedimientos	21
3.15	Tarea	21
3.16	Diagramación	22
3.17	Flujogramas	22
3.18	Manuales	22
3.19	Manuales administrativos	22
3.20	Manual de organización y funciones	22
3.21	Manual de procedimientos administrativos	23
3.22	Sistema	23
3.22.1	Prioridad de los sistemas	24
3.22.2	Características de los sistemas	25
3.23	Análisis FODA	25
3.24	Evaluación de los sistema de administración y control SAFCO	26

CAPITULO IV : ANALISIS Y EVALUACION ORGANIZACIONAL

4.1	Objetivos del análisis organizacional	27
4.1.1	Objetivo general	27

4.1.2	Objetivo específico	27
4.2	Metodología	27
4.2.1	Método de diagnóstico	28
4.2.2	Tipos de investigación	28
4.2.3	Diseño de la investigación	28
4.3	Fuente de investigación	28
4.3.1	Fuentes primarias	28
4.3.2	Fuentes secundarias	29
4.3.3	Diseño de instrumentos de recolección de datos	30
4.4	Determinación del universo y de la muestra	35
4.4.1	Determinación del universo	35
4.5	Análisis retrospectivo	36
4.5.1	Plan estratégico institucional	36
4.5.1.1	Visión de canal 13 TVU	36
4.5.1.2	Misión de canal 13 TVU	37
4.5.1.3	Objetivos de canal 13 TVU	38
4.5.1.4	Estrategias de canal 13 TVU	38
4.5.2	Análisis del POA	38
4.5.3	Análisis de la situación organizacional	39
4.5.3.1	Identificación y prestación de servicios	39
4.5.3.2	Estructura orgánica vigente	40
4.5.3.3	Organigrama vigente	40
4.5.3.4	Estructura flexible	45
4.5.3.5	Manual de organización y funciones	45
4.5.3.6	Manual de procedimientos administrativos	45
4.5.3.7	Canales de comunicación	46
4.6	Análisis prospectivo	46
4.7	Identificación de problemas	47
4.8	Principales problemas	49
4.9	Conclusiones	49

CAPITULO V : DISEÑO PROPUESTO

5.1	Objetivos del diseño propuesto	51
5.1.1	Objetivo general	51
5.1.2	Objetivos específicos	51

5.1.3	Misión y Visión organización propuesta	52
5.2	Criterios para el diseño organizacional	52
5.2.1	Metodología para el diseño	52
5.2.1.1	Identificación de los usuarios de la entidad	52
5.2.1.2	Identificación de los servicios que satisfacen estas necesidades	53
5.2.1.3	Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales	53
5.3	Estructura organizacional	54
5.3.1	Estructura organizacional de la propuesta	54
5.3.2	Distribución de niveles	54
5.3.2.1	Nivel estratégico	55
5.3.2.2	Nivel ejecutivo	56
5.3.2.3	Nivel operativo	56
5.3.2.4	Área administrativa, contable y marketing	56
5.3.2.5	Área sustantiva operativa técnica y producción	57
5.4	Reglamento específico del SOA	61
5.5	Manual de organización y funciones	61
5.5.1	Objetivo general del manual de organización y funciones	61
5.5.2	Objetivo específico del manual de organización y funciones	61
5.5.3	Ámbito de aplicación del manual de organización y funciones	61
5.5.4	Propuesta bajo las normas del manual de organización y funciones	62
5.5.5	Alcance	62
	DISEÑO DE MANUALES	
5.5.6	Diseño y propuesta del manual de organización y funciones	62
5.5.7	Manual de procedimientos	67
5.5.7.1	Objetivo general	67
5.5.7.2	Objetivo específico	67
5.5.7.3	Ámbito de aplicación	67
5.5.7.4	Propuesta del manual de Procedimientos	68
5.6	Resultados esperados de la propuesta	69
	CAPITULO VI : PROPUESTA DE IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	
6.1	Propuesta del plan de implantación	71
6.2	Objetivo del plan para la implantación	71
6.3	Estrategia de implantación de propuesta organizacional	71

6.3.1	Aprobación	71
6.3.2	Recursos	71
6.3.3	Responsable de la implantación	71
6.3.4	Programa de capacitación al personal	72
6.4	Cronograma de actividades	72
6.5	Seguimiento de la implantación y actualización	72
6.6	Recomendaciones respecto de las tres áreas principales del canal	74

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS
“ANALISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL DE TELEVISION UNIVERSITARIA”

CUADROS

CUADRO Nº 1	Presupuesto	12
CUADRO Nº 2	Gastos	12
CUADRO Nº 3	Gastos por áreas	12
CUADRO Nº 4-1	Guía de preguntas 01	31
CUADRO Nº 4-2	Cuestionario 01	34
CUADRO Nº 5	Personal de canal 13 TVU	35
CUADRO Nº 6	Diferencias entre POA y el ORGANIGRAMA	39
CUADRO Nº 7	Programas de canal 13	39
CUADRO Nº 8	Servicio a usuarios	39
CUADRO Nº 9	Directorio de Canal 13, TVU	42
CUADRO Nº 10	Área administrativa	43
CUADRO Nº 11	Área Producción y Programación	43
CUADRO Nº 12	Área Prensa	44
CUADRO Nº 13	Área Técnica	44
CUADRO Nº 14	Canales de comunicación	46
CUADRO Nº 15	Análisis FODA	47
CUADRO Nº 16	Estrategias del FODA	48
CUADRO Nº 17	Análisis de problemas	49
CUADRO Nº 18	Usuarios internos y externos	52
CUADRO Nº 19	Programas de canal 13	53
CUADRO Nº 20	Servicio a usuarios	53
CUADRO Nº 21	Nivel estratégico, Directorio Canal 13	55
CUADRO Nº 22	Instancias organizacionales por nivel	62
CUADRO Nº 23	Resultados de la propuesta	70
CUADRO Nº 24	Implantación de los Instrumentos Administrativos en Canal 13 Televisión Universitaria	73

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1	Análisis retrospectivo y prospectivo	36
GRAFICO N° 2	Organigrama canal 13 TVU	41
GRAFICO N° 3	La estructura organizacional – Propuesta	60
GRAFICO N° 4	Formato de la plantilla del Manual Organización y Funciones	63
GRAFICO N° 5	Logo de la Institución	64
GRAFICO N° 6	Dependencia superior inmediato	65
GRAFICO N° 7	Formato de la plantilla del Manual de procesos	68



CAPITULO I GENERALIDADES

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

La *Modalidad de Trabajo Dirigido* fue aprobada en el VII Congreso Nacional de Universidades a nivel Licenciatura, la cual consiste en trabajos prácticos evaluados y supervisados en instituciones, públicas o privadas, la misma que se aplica en la Carrera de Administración de Empresas (CAE) de la UMSA.

Las actividades desarrolladas en las universidades están dirigidas a cumplir tareas de educación y formación de profesionales e interacción social, este último mediante mecanismo efectivo de vinculación relacionado con las especialidades que permitan concretar los conocimientos adquiridos en la carrera, aplicando criterios conceptuales operativos y acciones específicas.

En la CAE de la UMSA, este conjunto de acciones permite aportar al desarrollo de la entidad y el postulante puede proponer opciones innovadoras y consolidar su formación, poniendo en práctica lo aprendido teóricamente, con el apoyo del tutor académico y el supervisor de la institución.

En ese marco, fue suscrito el Convenio de Apoyo Interinstitucional entre la CAE de la UMSA y Canal 13 TV, con el fin de brindar apoyo al desarrollo organizacional de esta instancia, a partir de un análisis detallado para realizar posteriormente los manuales de acuerdo a los reglamentos del SOA.

1.2 Justificación

El trabajo que se postula, respecto del SOA tiene relación con la importancia de este sistema en la administración y gestión de la entidad, en el caso de Canal 13 TV de la UMSA, por las siguientes razones:

a) La organización es un proceso encaminado a obtener el objetivo previamente definido y fijado mediante la planeación, de tal manera que el conjunto de las mismas actúe para lograr un propósito común, que es brindar el servicio de información, comunicación y educación.

b) Los problemas de organización administrativa afectan a las entidades públicas y privadas. La organización, para el buen desempeño de sus actividades, debe contar con manuales administrativos y de gestión que faciliten el logro de sus objetivos. Desde este punto de vista la entidad también está afectada por problemas de organización administrativa que deben ser resueltos mediante el cambio de acciones, de visión, ajuste de gestión o administración.

c) Sobre la base del análisis organizacional se plantea la formulación y aplicación de manuales y otros instrumentos de organización administrativa, recursos formales que cuentan con instrucciones necesarias para operar una parte o todo el organismo; constituyen guías orientadoras que permiten encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal.

d) Asimismo, los manuales y otros instrumentos liberan a los administradores de repetir información, explicaciones o instrucciones similares; entonces, la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de un manual. Asimismo, en muchos organismos públicos y privados, se considera que los manuales administrativos son una obligación.

e) Es imperativo contar con manuales administrativos en Canal 13 Televisión Universitaria, debido a la complejidad de su estructura, volumen de sus tareas, recursos que se le asignan, así como por la adopción de nueva tecnología para atender de forma adecuada la dinámica organizacional.

f) Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de manuales administrativos, en Canal 13 Televisión Universitaria, que apoyen el desempeño de sus tareas, ya que en ellos se podrán consignar, en forma ordenada, los elementos fundamentales, para contar con una comunicación, coordinación y evaluación administrativa eficiente.

1.3 Identificación y planteamiento del problema

En las instituciones públicas la falta de una estructura adecuada origina problemas organizacionales como ser: la definición ambigua de objetivos, déficit de coordinación, canales de comunicación inapropiados, manejo disfuncional de las

operaciones o incumplimiento del programa de operaciones anual, entre los principales.

Los puntos antes mencionados son evidencia de que existe una desorganización administrativa, en este sentido se puede realizar la siguiente aseveración: la inadecuación de instrumentos administrativos y el desconocimiento de los mismos por los funcionarios o la obsolescencia de estos manuales en canal 13 Televisión Universitaria es una de las causantes principales de la desorganización administrativa y la debilidad de la gestión en la entidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Actualizar el Sistema de Organización Administrativa de Canal 13 Televisión Universitaria, en función de la Norma Básica del SOA de la U.M.S.A., mediante el diseño de instrumentos administrativos que permitan responder a las necesidades de administración para el desempeño más eficiente de sus actividades.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico preliminar del sistema de organización administrativa de Canal 13 Televisión Universitaria mediante la auditoría SAYCO y establecer su relación con las disposiciones legales vigentes.
- Describir la estructura organizativa de canal 13 Televisión Universitaria.
- Identificar y analizar los actuales procesos y funciones de las unidades en la entidad.
- Elaborar el *Manual de Organización y Funciones* para canal 13 TVU estableciendo los niveles de dependencia y responsabilidad de los funcionarios.
- Elaborar el *Manual de Procesos y Procedimientos* para las diferentes operaciones que se realizan en Canal 13 Televisión Universitaria.

1.4.3 Ámbito y alcance

- **Geográfico.** El ámbito de estudio se realiza en la ciudad de La Paz.

- **Institucional.** La UMSA, Canal 13 Televisión Universitaria, está ubicada en la Avenida 6 de Agosto, Edificio Hoy, Pisos 12 y 13.
- **Temático.** Comprende a la Administración Pública, en el marco de la Ley 1178, el Sistema de Organización Administrativa.

1.4.4 Enfoque metodológico

La Norma Básica del SOA (NB SOA) es la herramienta de gerencia pública fundamental que establece una metodología por procesos, para analizar y proponer un nuevo diseño de la estructura organizacional en la entidad pública, con el fin de garantizar la satisfacción del usuario, responder con dinamismo y flexibilidad a los cambios internos y externos, además de lograr sus objetivos con eficacia y eficiencia. De esa manera, se aplica el método deductivo y descriptivo.

- **Método deductivo**

Se utiliza el método deductivo ya que su razonamiento parte de la identificación del proceso a partir de situaciones de carácter general se llega a conclusiones de carácter particular. El referente general es la NB SOA, de donde derivan los reglamentos específicos de la UMSA para su aplicación a Canal 13 y en función a los cuales se administra la entidad y se producen hechos y eventos.

Con la NB SOA se realizará el diseño de instrumentos administrativos (manual de organización, procedimientos y funciones) para mejorar los servicios en función de sus objetivos de la institución.

- **Estudio descriptivo**

Mide de manera independiente los conceptos o variables que definen el carácter de la organización. Asimismo, se integran las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno; permite visibilizar la relación de las variables; por esta razón se aplicará un estudio a nivel descriptivo, expuesto al análisis, la medición y evaluación en diferentes aspectos dimensionales o componentes del fenómeno investigado. El tipo de investigación descriptivo es más adecuado para el presente trabajo.

1.4.5 Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas en el relevamiento de datos son: observación directa, entrevistas y encuestas.

La entrevista se realiza para establecer como funciona el objeto de estudio y observar los problemas más relevantes. Las encuestas están basadas en formularios elaborados para analizar las características de la entidad y sus fundamentaciones.

Para la sistematización y análisis de los datos se emplea: análisis de contenido, análisis estadístico y los instrumentos aplicados son: guía de entrevistas, guía de preguntas, cuestionarios y formularios de encuesta

1.4.6 Fuentes de información

Fuentes de información primarias que son las observaciones e investigación de campo, entrevistas estructuradas y encuestas.

Fuentes de información secundarias que implica: bibliografía especializada, documentación de la entidad, estudios e investigaciones, informes y documentos estadísticos.



CAPITULO II

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

CAPITULO II

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

2.1 Marco legal

El marco legal que sirve de referente a la organización está constituido por el conjunto de normas que rigen las actividades y el trabajo del Canal 13 TVU en sus dimensiones administrativa, técnico – operativa y comunicacional (prensa, programación, producción).

Es una entidad universitaria descentralizada, de gestión autónoma, dependiente del HCU y su actividad principal es difundir, educar y orientar mediante diferentes programas, sobre el quehacer cultural – comunicacional y científico nacional, los eventos universitarios y la problemática social en su conjunto.

En consecuencia, para analizar la dimensión legal se describen los aspectos fundamentales de las normas relacionadas directa e indirectamente con el accionar administrativa y organizacional del Canal. Entre esos instrumentos normativos están: la CPE, la Ley N° 1178, las NB – SOA , las Normas Generales de la Universidad Boliviana, el Estatuto de la Universidad Boliviana, el Estatuto Orgánico de la UMSA, la Ley de las Telecomunicaciones, Ley N° 1632; los Servicios de Radiodifusión o Difusión de Señales, el Reglamento a La Ley de Telecomunicaciones del Decreto Supremo N° 24132.

2.2.1 Constitución Política del Estado (CPE)

El funcionamiento del canal se enmarca en CPE, la que define el carácter autónomo de la Universidad Boliviana, y autoriza la definición interna de los procesos organizativos, administrativos y presupuestarios.

I. Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus autoridades, personal docente y administrativo, la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales, la aceptación de legados y donaciones y la celebración de contratos para realizar sus fines, sostener y

perfeccionar sus institutos y facultades. Pueden negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, con aprobación legislativa.

II. Las universidades públicas constituyen, en ejercicio de autonomía, la Universidad Boliviana, que coordina y programa sus fines y funciones mediante un organismo central de acuerdo a un plan nacional de desarrollo universitario. Artículo 185º. Constitución Política del Estado, Ley N° 2650, de 13 de abril de 2004.

2.2.2 Ley N° 1178

La administración del Canal 13, tal como ocurre en la administración pública está sujeta a la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), que “regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de: a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público; b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros; c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación; d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado”

Estos elementos sirven de referente fundamental en la ejecución de las acciones administrativas de planificación, uso de recursos de recursos públicos y manejo de información, entre otros aspectos.

Entre las normas específicas dentro de la Ley N° 1178, que tienen relación con la estructura y funcionamiento del Canal, están NB – SOA.

2.2.2.1 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa

(NB - SOA)

En cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, el Ministerio de Hacienda, órgano rector de los sistemas de administración elaboró la normativa para programar, organizar y ejecutar actividades, a través de la unidad de NB-SOA.

“El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales”. NB-SOA, Resolución suprema N° 217055, 30 de mayo de 1997.

Las Normas Básicas del SOA constituyen una herramienta de gerencia pública, que establecen una metodología por procesos, para diseñar o rediseñar la estructura organizacional de la entidad pública, con el fin de garantizar la satisfacción del usuario, responder con dinamismo y flexibilidad a los cambios internos y externos, además de lograr sus objetivos con eficacia y eficiencia.

2.2.3 Normas generales de la Universidad Boliviana

Normas generales de la Universidad Boliviana (Estatuto Orgánico, Reglamentos, Disposiciones) establecidas en fecha 29 de febrero de 1990 en el Reglamento de estructura y funcionamiento, en 5 capítulos y 26 artículos. Entre esas normas se encuentra el Estatuto de la Universidad Boliviana, un instrumento importante.

2.2.3.1 Estatuto de la Universidad Boliviana

Es el estatuto orgánico de la Universidad Boliviana aprobado en el X Congreso Nacional de Universidades, donde los capítulos I, II y IV están relacionados con los temas de la misión, principios, fines y objetivos. La misión de la universidad boliviana está relacionada con la formación de profesionales idóneos y con capacidad de crear, adaptar, transformar la ciencia y la tecnología universal para

el desarrollo y progreso nacional; promover la investigación científica y los estudios humanísticos; difundir y acrecentar el patrimonio cultural.

Los principios básicos son: autonomía, fuero universitario, libertad académica, de cátedra, de investigación, de estudio, el cogobierno paritario, la relación con el entorno y la integridad ética, entre los principales; de los cuales se desprenden los fines y objetivos específicos.

2.2.3.2 Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés

Según el Estatuto Orgánico de la UMSA la entidad es una institución de educación superior, autónoma y gratuita que forma parte de la Universidad Boliviana, cuyos fines y objetivos principales son:

- a) Formar profesionales idóneos en las esferas del quehacer científico, tecnológico y cultural.
- b) Desarrollar y difundir ciencia, tecnología y cultura en general, dentro y fuera de la universidad.
- c) Orientar, realizar y promover la investigación en el conocimiento.
- d) Defender, rescatar y desarrollar los valores de las culturas del país.
- e) Promover que todos los instrumentos de comunicación social y difusión cultural y científica con que cuenta la universidad se articulen dentro los lineamientos de un desarrollo integral y armónico de la región.

2.2.4 Ley de Telecomunicaciones

Ley N° 1632, ley de 5 de Julio de 1995, establece las normas para regular los servicios públicos y las actividades de telecomunicaciones, que comprenden la transmisión, emisión y recepción, a través de una red pública o privada, señales, símbolos, textos, imágenes fijas y en movimiento, voz, sonidos, datos o información de cualquier naturaleza, o aplicaciones que los facilitan, por cable o línea física, radioelectricidad, ondas hertzianas, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos de cualquier índole o especie. Están sometidas a la ley las personas individuales y colectivas, nacionales y extranjeras que realicen dichas actividades.

A su vez en el artículo 2 (Modificado por Ley 2342) se define, al operador persona individual o colectiva, pública o privada que administra, controla y mantiene una Red de Telecomunicaciones.

2.2.4.1 Servicios de radiodifusión o difusión de señales

Las emisiones de radiofrecuencia emitidas por el espacio electromagnético mediante un transmisor se destinan a ser recibidas directamente por todo el público, estos servicios incluyen los de radio y televisión, cuya comunicación se realiza en un sólo sentido.

2.2.4.2 Reglamento a La Ley de Telecomunicaciones del D.S. N° 24132

De acuerdo con el D.S. N° 24132, 27 de septiembre de 1995, Reglamento de la Ley de telecomunicaciones, referido en uno de sus capítulos a la otorgación de concesiones en telecomunicaciones, autorización y derechos para uso del espectro electromagnético, plazos de licencia y modificación, derechos por asignación y uso del espectro, funcionamiento de redes públicas.

En función a ese referente legal, la UMSA logró la Licencia de Funcionamiento, (Resolución CITE 00/309), y está autorizada para emitir programas de comunicación hasta el año 2018. Lo que significa que la administración, funciones, organización y estructura del Canal 13 tiene un soporte legal vigente.

2.3 Antecedentes de canal 13 TVU

Los hitos principales de construcción de la identidad del canal entre 1979 y 2006 (27 años) fueron los siguientes:

- a) Primera etapa (1979-1982) Formación en el contexto del Consejo Nacional de Educación Superior.
- b) Segunda etapa (1982-1991) TVU de la liberación y el silenciamiento, en el escenario de la recuperación democrática.
- c) Tercera etapa (1991-2003) Televisión neoliberal y transformaciones institucionales.
- d) Cuarta etapa (2003-2006) Televisión educativa en un escenario de transformaciones políticas y sociales profundas.

a) Primera Etapa (1979-1982): Formación

El año 1979 el Consejo Nacional de Educación Superior (CNES) establece las bases de la elaboración y ejecución del proyecto TVU para La Paz en circuito cerrado. Un año más tarde en 1980, en plena dictadura de García Mesa, la televisión universitaria, mediante el Decreto Supremo 16800, realiza su primera emisión el 24 de diciembre de ese año en la frecuencia de canal 5, su primer director fue el Lic. Raúl de la Quintana.

En 1983 se cambió de director y asumió el Ing. Eduardo Barrientos, estableciéndose a partir de entonces un directorio paritario en la toma de decisiones entre docentes y estudiantes, con un representante por parte de los administrativos.

b) Segunda etapa (1982-1991) TVU de la liberación y el silenciamiento

En 1982 se inicia con la propuesta "comunicación y liberación", con una identidad del canal construida y contextualizada en el sistema político democrático, en una nueva universidad que espera del canal: un medio alternativo a los comerciales, con el rol de formar, informar y entretener para liberar al pueblo. En ese cometido, los representantes del canal asisten en 1985 a la Primera Reunión Nacional de canales universitarios, convocada por el CEUB. De esa manera, la televisión universitaria fija su trabajo hacia la comunidad universitaria y los sectores populares funcionando bajo esta filosofía hasta su silenciamiento en agosto de 1986, por el robo y destrucción de sus equipos, dejando de emitir durante tres años.

Un mes antes del silenciamiento, se aprobó en Sucre, una resolución relativa a "la labor alternativa que deben cumplir los canales universitarios frente a los otros medios comerciales, es decir orientada hacia las transformaciones nacionales" (XVI Conferencia Nacional de Universidades) En noviembre de 1989 se reiniciaron las emisiones a la cabeza de un nuevo director Carlos Soria Galvarro, cuando se estableció un reglamento propio del canal (1990), aprobado mediante Resolución Administrativa Nº 148/89, por el HCU, durante la gestión del Lic. Pablo Ramos.

c) Tercera etapa (1991- 2003) televisión neoliberal

En esta etapa se mejoran las áreas y funciones de los trabajadores, sistematizando sus funciones e incorporando tecnología digital. Se estructura la red nacional RUBI y a nivel iberoamericano la Asociación Iberoamericana de Televisión Educativa (ATEI).

d) Cuarta etapa (2003- 2006) televisión educativa

El canal en esta última etapa comparte los acontecimientos de la realidad nacional colocándose un énfasis en materia de educación con programación ajustada en el campo de la comunicación educativa y social, la incorporación de intentar proyectar al canal con programas de iniciativa de la carrera de Comunicación social integrada en el campo. Buscando mayor integración con medios de difusión en materia educativa no solo nacional e internacional.

2.3.1 Estructura Orgánica de canal 13 TVU

La máxima instancia es el Directorio, dirigido por el Rector como presidente o el Strio. Gral. de la UMSA, compartida con el Strio. Ejecutivo de la FUL, el Strio. Ejecutivo de la FEDSIDUMSA, estudiantes representantes de centros y Jefes de Carreras de las concernientes a la especialidad: Electrónica, Telecomunicaciones, Ciencias de la Educación y Comunicación Social.

La entidad construyó su visión y definió su misión institucional, formulando sus objetivos, general y específicos: crear mecanismos de acceso al medio y a la producción de contenidos para lograr que el acceso y contenidos sean sistemáticos y renovadores, y lograr que cada receptor sea a su vez emisor, y crear mecanismos de producción de alta calidad y sentido crítico.

2.3.2 Políticas

a) Informar

La TVU realiza información analítica y comprometida con los intereses del movimiento obrero y popular, procurando dar al teleespectador la noticia conceptualizada y su contexto, informar sobre la problemática de sectores

populares marginados sin acceso a un medio de comunicación, dirigido a lograr una profunda relación entre la universidad y la sociedad.

b) Formar

Coadyuva a la formación de la conciencia sobre la dominación y la dependencia; siendo Bolivia un país pluricultural, debe reflejar las diversas formas de vida, costumbres, idiomas, lenguajes y hábitos, impulsando la participación en el proceso de transformación del hombre boliviano.

c) Entretener

Tiene como tarea entretener. La competencia no debe ser entendida dentro del concepto mercantilista sino en conceptos, estructuración y calidad de mensajes.

2.3.3 Funciones

- Producir y emitir programas audiovisuales, de carácter educativo, cultural, artístico, informativo y recreativo.
- Planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar la formulación, realización y emisión de programas de y en el ámbito nacional.

2.3.4 Naturaleza

Es una entidad universitaria descentralizada de gestión autónoma, dependiente del HCU y su actividad es difundir, educar y orientar a través de programas culturales, eventos universitarios y problemática social.

2.4 Infraestructura y presupuesto

Tiene espacios improvisados de los pisos 12 y 13 (50 % de cada uno de ellos), del Edificio Hoy, demasiado pequeños para un canal con 33 funcionarios, con visitas permanentes de organizaciones y usuarios. El presupuesto que se designa para el funcionamiento de canal 13 se dividen en tres fuentes de la siguiente manera:

**CUADRO N° 1
Presupuesto
En Bolivianos**

Venta de servicios (recursos propios)	Bs. 350.000
Derechos (recargos en matriculas y otros)	Bs. 1015.585
Coparticipación Tributaria (T.G.N)	Bs. 2772009
Gastos institucionales (No asignadas a Programas)	275.034

Fuente: Diagnóstico de Canal 13 TV, UMSA. G. Sotomayor, 2004

**CUADRO N° 2
Gastos
En Bolivianos**

GRUPO	DENOMINACION	PRESUPUESTO	EJECUTADO
10000	Servicios personales	2.850.043	626.174.63
20000	Servicios no personales	383.492	52.083.36
30000	Materiales y suministros	333.300	20.041.14
40000	Activos reales	633.414	5.667.70
70000	Transferencias	12.716	0.00
80000	Impuestos Regalías y tasas	2663	3223.00

Fuente: Diagnóstico de Canal 13 TV, UMSA. G. Sotomayor, 2004

Gastos por áreas según POA 2004

**CUADRO N° 3
Gastos por áreas
En Bolivianos**

Administración	283.404
Producción	18.930
Programación	53.700
Prensa	84.080
Técnica	666.600

Fuente: Diagnóstico de Canal 13 TV, UMSA. G. Sotomayor, 2004

2.5 Relaciones Interinstitucionales

Las relaciones interinstitucionales están definidas a través de diferentes convenios que tiene el canal con los ámbitos académicos, científicos, investigación, interacción social, administración financiera y externos con organismos del ámbito público y de gobierno.

Ámbito interno

Como parte de la Universidad Boliviana las Relaciones Interinstitucionales están con los Canales Universitarios del Sistema de Universidades Publicas, mediante la RED RUBI.

En el ámbito de Universidad Mayor de San Andrés con sus 13 Facultades y las 54 Carreras con sus 20 Institutos de investigación con los cuales están los Pre - grados y los Postgrados.

Ámbito externo

En el ámbito del sector publico con los Ministerios, Prefectura, Alcaldías y otras entidades dependientes que mantienen convenios.

En este mismo ámbito se pueden citar convenios con Relaciones Internacionales con las Embajadas y cuerpos diplomáticos que están con los convenios de cooperación con la Universidad Mayor de San Andrés y el medio de difusión como canal 13 TVU.



CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1 Administración

La administración es un trabajo en equipo y se considera como un proceso que consiste en actividades de: planeación, organización, ejecución y control, para alcanzar los objetivos con el uso de seres humanos y otros recursos¹. La administración significa la dirección de un órgano social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes²

3.1.1 Administración pública

Es la instancia del Gobierno que consta en la ordenación cooperativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político³

3.2 La organización

La organización se desarrolla en el marco de la coordinación de actividades, “es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división de trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas”⁴ La organización es la estructura de los elementos de un todo, en la cual se establecen las relaciones de jerarquía, dependencia y coordinación.

3.2.1 Objetivo de la organización

Las organizaciones permiten que las actividades, sean desarrolladas utilizando recursos eficientemente. El objetivo de “la organización permite tratar de situar en su marco a las personas; por tanto, estará orientada a lograr una mayor eficiencia de los recursos humanos especializados funcionalmente y en forma concreta lo que cada nombre y órgano efectuara; coordinando y separando las atribuciones y

¹ STONER James; FREEMAN R.; Edward; GILBERT, Jr. Daniel (1996) *Administración*. México: Editorial Prentice Hall, pág. 7

² Koontz y O Donnell, *Administración moderna*. Ed. Mc Graw Hill. Mexico 1987

³ Lynn, Naomi y Aaron Wedasky(1999) *Introducción a la Administración Pública*. México-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, pág. 26

⁴ STONER. op cit.

responsabilidades. Satisfará en la actividad que realizan motivando las atribuciones y responsabilidades. Satisfará en la actividad que realizan motivando a cada uno de sus miembros para la mejor comprensión de tareas interesantes para sus titulares; creará espíritu de equipo, fomentándolo a través de la interacción social, la comunicación, el desarrollo y la práctica de trabajo en grupo posibilitando el desarrollo personal y ascenso y definiendo deberes, responsabilidades, poderes y atribuciones de cada puesto de trabajo y sus relaciones con otros”⁵

3.3 Tipos de organización

Hay modelos en los cuales puede desarrollarse una organización, en el cual se defina la estructura adecuada para el logro de los objetivos de la misma. Las combinaciones establecidas en la división de funciones darán utilidad dentro de la estructura orgánica. Se caracterizan por sus distintos tipos de accionar, entre ellas están las formales, informales y sociales.

3.3.1 Organización formal

La estructura de la organización formal y la informal están estrechamente relacionadas, la suma de esos componentes constituyen la estructura general, que debe reflejar las pautas de comportamiento. Se define a la organización formal como “el estándar de organización determinado por la administración: el esquema de la división del trabajo y del poder de control, las normas y reglamentos de salarios, el control de calidad etc.”⁶. Es decir, “aquella estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada”⁷

Lo formal de la organización, puede ser identificado con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas como organigramas, manuales, procedimientos reglamentos internos, etc.

⁵JINES M., Guido (1993) *Organización y Métodos*, Oruro, Bolivia, pág. 17

⁶ETZIONI, Amitai (1969) *Organizaciones Complejas*. pág.15

⁷ KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (1990) *Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill, pág. 245.

3.3.2 Organización informal

Se refiere a las “relaciones sociales que se desarrollan espontáneamente entre el personal o los trabajadores, además de las formales (no solo trabajan en el mismo equipo sino que también son amigos)”⁸. Así, la organización informal es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre si”⁹

La organización informal, puede ser identificado como lo no visible o no escrito, lo que no está representado en el modelo formal; con relaciones de poder e intereses grupales, alianzas interpersonales y los atributos conectados con la cultura de la organización. Se debe tener en cuenta que la estructura formal debe reflejar razonablemente el comportamiento real de la organización; debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, la estructura se convierte en una mera expresión formal de deseos.

3.3.3 Organización social

Toda organización social depende de las siguientes características, “es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr; una empresa, gobierno, asociación de beneficencia, partido político sociedad, cooperativa y otras, son organismos sociales”¹⁰

3.3.3.1 Organización de medios de comunicación

Los medios de comunicaciones están constituidos sobre la base del concepto de organización formal, representadas por una estructura organización, sistemas, métodos y procedimientos para el cumplimiento de objetivos institucionales, adaptándose a las teorías clásicas y neoclásicas e intentando ingresar a la administración por objetivos con una organización moderna.

⁸ ETZIONI op cit , pág. 15

⁹ KOONTZ op cit, pág. 245

¹⁰ GOMEZ C, Guillermo (1994) *Planeacion y Organización de Empresas*. Mc Graw Hill, pág. 197

3.4 Institución pública

Representa la concentración de recursos de gestión y cuyo desempeño no ha sido satisfactorio al punto de que hoy es cuestionada la capacidad del Estado como administrador¹¹

3.5 Departamento

Es la designación de un área, división o sucursales en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas¹²

3.6 Unidad organizacional

Es una dependencia de la estructura organizacional a la que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión y funciones homogéneas y especializadas¹³

3.7 Estructura organizacional

“Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad para cumplir con sus objetivos. La estructura organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, organigramas y Manual de Procesos”¹⁴ Es el orden y distribución de las partes de una organización.

3.8 Organigramas

El organigrama es una representación gráfica del sistema de autoridad formal o jerarquía de la organización, que resulta del proceso de agrupación de unidades. Es el gráfico o esquema lógico que expresa las relaciones de dependencia formal de las unidades o las personas. En él se recogen las relaciones de dependencia

¹¹ GUZMÁN, Raymundo Amaro (1994) *Introducción a la administración pública*. México: Ediciones Mc Graw Hill, pág. 4

¹² KOONTZ op cit.

¹³ MINISTERIO DE HACIENDA, UNIDAD DE NORMAS (2000) Guía metodológica del Sistema de Organización administrativa

¹⁴ MINISTERIO DE HACIENDA, UNIDAD DE NORMAS (2000) Guía metodológica del Sistema de Organización administrativa, pag.66

jerárquica, si bien incluye relaciones de dependencias horizontales y colaterales de todo tipo, según el modelo de organización adoptado. Un organigrama constituye siempre una representación simplificada de la estructura organizacional¹⁵ “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”¹⁶

3.9 Función

Son deberes o potestades concedidos a las entidades para desarrollar su finalidad o alcanzar su objetivo¹⁷ Son las actividades generales o individuales que cumplen los organismos o dependencias de una institución.

3.9.1 Autoridad lineal

Es la facultad de una unidad organizaciones para normar, dirigir y controlar procesos y actividades ejecutados en unidades organizacionales de dependencia directa¹⁸

3.9.2 Autoridad funcional

Es la facultad que tiene la unidad para normar y realiza el seguimiento de las actividades, dentro su ámbito de competencia sobre otras áreas o unidades organizacionales que no están bajo su dependencia directa¹⁹

3.10 Unidad de mando

La unidad no debe tener más que un sólo jefe, ello evita que dos unidades tengan autoridad sobre una misma área, pues debe existir una sola autoridad formal

¹⁵ MINISTERIO DE HACIENDA, UNIDAD DE NORMAS (2000) Guía metodologica del Sistema de Organización administrativa

¹⁶ GUELI, Alejandro Cesar (1971) *Organigramas*. Ediciones Machi S.A. pág. 5.

¹⁷ Gaceta Oficial de Bolivia.

¹⁸ MINISTERIO DE HACIENDA, UNIDAD DE NORMAS (2000) Guía metodologica del Sistema de Organización administrativa

¹⁹ MINISTERIO DE HACIENDA, UNIDAD DE NORMAS (2000) Guía metodologica del Sistema de Organización administrativa

ordenador, tomador de decisiones y receptor de informes sobre el cumplimiento de deberes²⁰

3.11 Jerarquización

Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo), a través de los diversos niveles y delimitar las responsabilidades de cada empleado ante solo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

3.12 Comunicación

La comunicación es la transmisión de un significado común por medio del uso de símbolos. El término se deriva del latín *communis* que significa “común”, en otras palabras a menos que surjan un entendimiento común de los símbolos transmitidos verbal o no verbalmente no se da la comunicación.

3.13 Proceso

Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad²¹

3.14 Procedimientos

Es la secuencia de tareas específicas para realizar una operación o parte de ella. Es el método de ejecución que es realizado por una o varias personas y constituyen la unidad e acción para realizar una función.

3.15 Tarea

Es cada una de las acciones físicas o mentales, o etapas para llevar a cabo una operación determinada.

²⁰ ENRIQUE B. Franklin (2004) *Organización y Empresas*. México: Editorial Mc Graw-Hill, pág. 269

²¹ ENRIQUE op. cit. pág. 15.

3.16 Diagramación

Diagrama es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones de fenómenos por medio de símbolos que clarifican la interrelación de factores y/o unidades administrativas, la relación causa-efecto entre ellos²²

3.17 Flujogramas

Es la representación gráfica de los pasos que componen en un proceso de elaboración, fabricación, montaje, construcción o prestación de un servicio. Los flujogramas son recursos utilizados tanto por los redactores de informes y los redactores de procedimientos como por los usuarios y los lectores de informes, usuarios de procedimientos y auditores internos²³

3.18 Manuales

La necesidad de contar con manuales en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volúmenes de operaciones, recursos, demandas y servicios.

3.19 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten transferir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas²⁴

3.20 Manual de Organización y Funciones

Es el instrumento administrativo que permite objetivar detalladamente la estructura general de la organización, un documento normativo que contiene disposiciones técnico administrativas que regulan y fijan la estructura orgánica de la entidad con sujeción a su naturaleza, fines y funciones establecidas en las normas legales, y

²² Gaceta Oficial de Bolivia.

²³ ENRIQUE op. cit. pág. 219

²⁴ Idem. Pág.171

otras disposiciones complementarias, precisando funciones, atribuciones y relaciones de las unidades orgánicas²⁵

Es parte de la comunicación para cumplir la función unificadora de los componentes de la organización conformando la estructura formal. Es un instrumento de consulta permanente y útil para la dirección, facilita la comprensión de los organigramas, define problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad de las unidades; apoya en la planificación, organización, coordinación y control de las tareas organizativas, establece y norma estándares de trabajo.

3.21 Manual de Procedimientos Administrativos

Es la descripción de los sistemas administrativos en base a procedimientos, procesos y operaciones que los integran, apoyados en la estructura formal de la organización, flujogramas, formularios y otros instrumentos. Apoya a la organización en el manejo adecuado de los sistemas administrativos; establece y norma los sistemas administrativos organizacionales, orienta al personal en la ejecución de sus funciones, es un instrumento permanente de consulta.

3.22 Sistema

“Es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información sobre energía o materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismos”²⁶ Es un conjunto interdependiente de elementos que forman un todo integrado; en consecuencia las acciones que afectan a un elemento causan reacciones en otros.

De acuerdo a su constitución se dividen en: físicos o concretos (compuestos por objetos y cosas reales, ejemplo: maquinaria) y abstractos (compuestos por cosas cualitativas, ejemplo: planes, ideas, etc.), de acuerdo a su naturaleza se clasifican

²⁵ ENRIQUE op. cit. pág.174

²⁶ MURDICK, Robert G. (1998) *Sistemas de Información Administrativa*. México: Editorial Prentice Hall, pág. 33

en: cerrados (no reciben influencia del medio ambiente, ni información) y abiertos (reciben influencia del medio ambiente y reciben información).

- a. **Sistema cerrado** “... un sistema es cerrado cuando no se incorporan recursos del ambiente”²⁷; muchos autores enfocan los problemas de las organizaciones como una perspectiva de sistema cerrado, autocontenidos y no interactúan con el medio ambiente. El movimiento entrópico, que consiste en el proceso de deterioro, desgaste que acaba totalmente con el sistema.
- b. **Sistema abierto** “El ambiente no sólo es la fuente de entradas de las organizaciones; sino también el destinatario final de sus productos terminados”²⁸ Son los que intercambian información, materiales y energía con su ambiente; se ajustan a los cambios del medio ambiente preservando su existencia. La dinámica es la homeostasis, el proceso de adaptación y dinamismo del sistema con el medio ambiente.

3.22.1 Principios de los sistemas²⁹

- a. Subsidiaridad. “Ningún sistema es completo en si mismo, todo sistema es un subsidiario, en su delimitación y en sus aportes, de otros sistemas en virtud de las cuales actúa y que forma su entorno”
- b. Interacción. “Todos los sistemas que forman la empresa están mutuamente relacionados en su comportamiento, de manera que las acciones desarrolladas por unos tienden a influir en el comportamiento de los demás, transmitiendo los efectos a lo largo del sistema total”.
- c. Determinismo. “Todo fenómeno de conjunto que actúa a través de los sistemas, es resultado de causas definidas y constatables”.
- d. Equifinalidad. “El sistema debe estar diseñado de forma que pueda alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre si”

²⁷ GILLI, Juan José (2000) *Diseño y Efectividad Organizacional*. Buenos Aires – Argentina: Editorial Macchi, pág. 8

²⁸ Idem, pág. 9.

²⁹ DEL POZO N., Fernando (1990) *La Dirección por Sistemas*. México: Editorial Limusa, pág. 58.

3.22.2 Características de los sistemas³⁰

- a. **Estabilidad.** “También denominada homeostasis es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz, frente a las acciones de los factores externos al mismo”
- b. **Adaptabilidad.** “Mediante la cual el sistema es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno de manera que atravesase diferentes estados en las que conserve su eficacia y orientación al objeto que persigue”
- c. **Eficiencia.** “Es la cualidad por la cual el sistema atiende a su objetivo poniendo en juego procesos que le permiten ser adaptable y equilibrado”
- d. **Sinergia.** “Es la cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a la de sus componentes sumados individualmente”

3.23 Análisis FODA

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

En cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el externo las amenazas son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a la organización; en el interno las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la organización en su conjunto.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares en el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización, las conclusiones obtenidas como resultado de ese análisis son factores claves para el éxito. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades

³⁰ DEL POZO. op. cit. pág. 62

diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia, las oportunidades y amenazas claves del entorno. Al detectar las amenazas y las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, disminuir el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las fortalezas y debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendrá poniendo en marcha un plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, la mayoría se derivarán del ambiente y de la competencia tanto presente como futura.

3.24 Evaluación de los Sistemas de Administración y Control “SAYCO”

Consiste en un instrumento con el cual se ha diseñado con el propósito de evaluar el diseño del Sistema de Organización Administrativa, en el marco de las Normas Básicas emitidas para el efecto. El cuestionario SAYCO no está orientado a evaluar o comprobar que el Sistema es efectivo y eficiente, Proceso que requerirá de un análisis mucho más profundo y especializado, el cual se lo podrá efectuar siempre y cuando se evidencie, a través de este procedimiento, que se ha diseñado el sistema de acuerdo con las Normas antes citadas.



CAPITULO IV ANALISIS Y EVALUACION ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

La ausencia de un régimen legal de organización administrativa acorde al desarrollo del estado, originó que las entidades se desenvuelvan de acuerdo a sus disposiciones y gran parte de estas sin reglamentos ni manuales que las normen. Sin embargo actualmente el Sistema de Organización Administrativa de la Ley N° 1178, regula el proceso de estructuración orgánica de las instituciones públicas contribuyendo de este modo al logro de objetivos.

4.1 Objetivos del Análisis Organizacional

4.1.1 Objetivo general

Identificar la situación actual que se presenta en Canal 13 TVU, tomando en cuenta las condiciones de su estructura organizacional, de tal modo, se logre identificar los problemas y requerimientos organizacionales que involucran al Canal.

4.1.2 Objetivos específicos

- Reunir información veraz que contribuya al Análisis Organizacional.
- Determinar si el personal conoce la estructura organizacional de Canal 13 TVU y los reglamentos internos que la sustentan.
- Adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades organizacionales
- Reubicar las diferentes unidades organizacionales en la estructura.

4.2 Metodología de investigación

La metodología “esta dirigida a revelar y explicar las características observables de los hechos reales y presume determinadas operaciones prácticas, tanto con los objetos estudiados como con los medios materiales del conocimiento utilizado”²⁹

²⁹ Rodríguez, Francisco, BARRIOS, Irina, “Introducción a la metodología de las Investigaciones Sociales” Edit. Plítica, La Habana, Cuba, 1994

4.2.1 Método de diagnóstico

La metodología empleada en la elaboración del Manual de Organización y funciones para el canal 13 TVU, se basa en el método deductivo ya que su razonamiento parte de la identificación del proceso a partir de situaciones de carácter general se llega a conclusiones de carácter particular. El referente general es la NB SOA, de donde derivan los reglamentos específicos de la UMSA para su aplicación a Canal 13 y en función a los cuales se administra la entidad y se producen hechos y eventos.

Con la NB SOA se realizará el diseño de instrumentos administrativos (manual de organización y funciones, manual procesos y procedimientos) para mejorar los servicios en función de los objetivos de la institución.

4.2.2 Tipos de investigación

Se empleo el tipo de investigación descriptivo el cual mide de manera independiente los conceptos o variables que definen el carácter de la organización. Asimismo, se integran las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno; permite visualizar la relación de las variables; por esta razón se aplica un estudio a nivel descriptivo, expuesto al análisis, la medición y evaluación en diferentes aspectos dimensionales o componentes del fenómeno investigado.

4.2.3 Diseño de la investigación

Se utilizó el diseño de investigación No Experimental puesto que se analizó la información tal y como se presenta en la realidad del canal 13 TVU, con la finalidad de describir los hechos que se presentan en el Canal para luego analizarlos.

4.3 Fuente de investigación

4.3.1 Fuentes primarias

- **Observación de campo**

Con ellas se sustenta la información obtenida con las demás técnicas, recabar datos sobre la relación entre el personal y el ambiente del trabajo; conocer el manejo de documentos que llegan a las oficinas el registro de ingreso, la clasificación, los archivos y despacho de correspondencias.

- **Trabajo de campo**

Permite la aplicación de recolección de información mediante el instrumento de un plan de trabajo, donde se detalla el funcionamiento de las diferentes secciones, sus relaciones y coordinación interna, verificando el cumplimiento de los objetivos del POA con los documentos aplicados en la ejecución del presupuesto.

- **Entrevistas estructuradas a personal técnico, administrativo y operativo**

Se obtiene información más precisa de las actividades en los diferentes niveles del canal. Estos instrumentos permitirán captar la información necesaria verificando las respuestas y aclarando las consultas guía de preguntas.

- **Encuesta**

Se emplean cuestionarios para recoger criterios del personal en la organización; el instrumento es el Formulario de Encuesta, que incluye preguntas predefinidas, secuenciales y separadas por temas específicos.

4.3.2 Fuentes secundarias

- **Revisión bibliográfica, documentación, estudios, investigaciones e informes**

Se identificó la documentación con el cual cuenta el canal, aplicando la guía de análisis:

- Estatuto orgánico de la UMSA.
- Reglamento Universitario.

- Reglamento de funcionamiento del directorio del canal Universitario, HCU N° 148/89, N° 22/90.
- Reglamento de procesos universitarios del HCU.
- Reglamento de preservación de patrimonio.
- Reglamento sobre estructura y funcionamiento de canal 13 TVU.
- Plan operativo anual POA.
- Memorandums de designación.
- Planilla del personal del canal.

- **Documentación estadística**

El instrumento es la documentación estadística de archivo; el número de personas que trabaja en el canal es de treinta y tres personas que equivalen a la población. Los instrumentos que permitieron obtener los siguientes resultados fueron obtenidos mediante la aplicación y cruce de variables.

4.3.3 Diseño de Instrumentos de Recolección de datos

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos son la guía de preguntas 01 y el cuestionario 02.

CUADRO N° 4-1
Guía de preguntas 01

ASPECTOS GENERALES	REF	SI	NO	N/A
1. ¿La entidad cuenta con un Reglamento Especifico que norme su Sistema de Organización Administrativa? Unidad que lo aprobóHCU Comentarios:..... SOA – UMSA				
2. ¿El reglamento, ha sido difundido al personal de la entidad? Comentarios:.....Impresos				
3. ¿El reglamento ha sido debidamente compatibizado por el Órgano Rector? Órgano rectorHCU Ha sido remitido a la Unidad de Normas para su compatibilización..... Planificación				
ANALISIS ORGANIZACIONAL				
4. ¿La estructura organizacional de la entidad guarda relación, con la Programación de Operaciones Anual (POA) y el Presupuesto. Es decir, son las mismas áreas (departamentos, gerencias o secciones) las especificadas en el organigrama y en los documentos referidos? Organigramas vs POANo Organigrama vs PresupuestoNo Comentarios:..... Programación tiene insuficiente presupuesto				
5. La entidad efectúa el análisis organizacional considerando el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual? Obtenga el documento que respalda este análisis ...documentación Lic. Gabriela Sotomayor Que instancia aprobó el análisis.....Dirección del canal				
6. En caso de existir ajustes a la estructura como resultado del análisis, estos han sido incorporados? Verificar que los ajustes hayan sido incorporados a la estructura y en caso de creación o supresión de unidades constatar físicamente este hecho..... Parcialmente existe manuales para algunas secciones del canal				
DISEÑO ORGANIZACIONAL				
7. ¿La entidad cuenta con un organigrama, manuales de organización y funciones y de procesos? Comentarios:.....cuenta con un organigrama y un manual de cargos y funciones				
8. ¿El Manual de Organización fue aprobado mediante resolución interna pertinente?				
9. ¿El manual de Funciones (unidades funcionales) esta debidamente aprobado mediante resolución interna pertinente?				
10. ¿El Manual de Procesos esta debidamente aprobado mediante resolución interna?				
11. ¿Todas las áreas, operaciones o actividades importantes cuentan con un manual de procesos o están en etapa de desarrollo? Comentarios:.....Solo cuenta la sección técnica				
AREAS O UNIDADES ORGANIZACIONALES				
12. ¿Existe vinculo entre las áreas y unidades organizacionales de tipo operativo con los servicios y/o bienes que proporciona la entidad? <u>Servicios que presta la entidad</u> <u>Áreas funcionales a cargo</u> Venta de espacios televisivos Adm-Prod-Tec Copia de videos educativos Adm-Prod-Tec Copia de colación Adm-Prod-Tec Elaboración de Spots Adm-Prod-Tec				
13. ¿La estructura orgánica de la entidad establece claramente los siguientes niveles jerárquicos? Nivel Directivo Nivel ejecutivo Nivel operativo				
14. ¿Si el tamaño de la entidad lo justifica, existe una unidad de apoyo encargada de: diseñar, implantar y actualizar los sistemas administrativos y operativos; preparar difundir y actualizar las normas, reglamentos, manuales e instructivos de la entidad? Nombre de la unidad: Planificación Que nivel jerárquico tiene? Unidad de apoyo al rectorado				

25. ¿Esta claramente asignada la responsabilidad por el control, custodia, recibo y entrega de los formularios pendientes de uso?				
26. ¿La entidad tiene computarizada total o parcialmente sus operaciones? Se ha establecido mecanismos de autorización, cuales?Movimiento de caja / fondo/ compra/ cobro Los programas computarizados se encuentran documentados?Si Se ha establecido procedimientos de validación de la información?Si El acceso a los sistemas computarizados se encuentra restringido?Si El equipo, programas y aplicaciones cuenta con protección física cuales?copias de seguridad. Existe mecanismos de seguridad de los archivos, cuales?Impresos				
RELACIONES INTERINSTITUCIONALES				
27. ¿Con cual entidad tiene relaciones de tuición, de relación funcional o de complementación? Nombre: UMSA y DAF, Tesoro, Contabilidad Instrumento legal que le designa: Reglamento HCU				
28. ¿Cuáles son las obligaciones básicas emergentes de dicha relación? Comentarios: a nivel de la universidad se trata de un solo balance con la UMSA				
29. ¿Si la entidad ejerce tuición o es tutora, existen evidencias de que promueve y vigila la implantación del control interno de la entidad bajo tuición? A través de que medios? Reporte mensual/ ejecución presupuestaria/ conciliaciones bancarias Con que periodicidad? mensual Se emiten informes? si Cual es el área responsable? Administrativa				
30. ¿Ha sido organizada y formalizada, mediante instrumento legal o convenio interinstitucional la instancia de relación para el tratamiento de asuntos de competencia compartida? Con que entidad?... UMSA				
IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL				
31. ¿Se ha elaborado y aprobado un plan de implantación del diseño organizacional?				
32. ¿Contiene dicho plan los temas que se indican a continuación?				
GERENCIA Y RESPONSABILIDAD				
33. ¿Existe evidencia plena de que la máxima administración, decide solo sobre asuntos extraordinarios que no pueden ser decididos en niveles inferiores?				
34. ¿Cuenta cada unidad, área o departamento de la organización con metas y objetivos claramente establecidos que contribuyan a dirigir los esfuerzos de las gerencias hacia su logro?				
35. ¿Se puede apreciar que cada servidor público responda ante la autoridad inmediatamente superior?				

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Organización Administrativa, SAYCO

CUADRO N° 4-2

Cuestionario 01

N°	PREGUNTAS	OBJETIVO
1.	Conoce la misión del canal 13 TVU?	El objetivo es determinar si el personal conoce la misión o la razón de ser del Canal.
2.	Conoce la visión del canal 13 TVU?	Determinar si el personal conoce la visión del Canal.
3.	Conoce los objetivos del canal 13 TVU?	Determinar si los objetivos institucionales son conocidos por el personal del Canal.
4.	Conoce la estructura organizacional del Canal?	Determinar si el personal conoce la estructura organizacional (ORGANIGRAMA) del Canal.
5.	Conoce la instancia organizacional a la cual usted corresponde?	Determinar si el personal que compone las instancias organizacionales conoce la jerarquía que se dan a las instancias: Departamento, División, Sección.
6.	De la siguiente clasificación a que tipo de instancia organizacional le corresponde?	Determinar si el personal conoce la clasificación de las áreas que existe dentro del Canal.
7.	Usted sabe si el canal cuenta con un manual de organización y funciones?	Determinar si el personal conoce la existencia de un manual de Organización y Funciones.
8.	¿Cuándo le asignaron el cargo, obtuvo algunos documentos donde especificara las funciones que usted debería desempeñar?	Comprobar que el personal no cuenta con un manual que le indique que actividades debe realizar al ser designado en su puesto de trabajo.
9.	Considera usted necesario la existencia de el Manual de Organización y Funciones dentro del Canal?	Comprobar la necesidad de contar por parte del personal con instrumentos administrativos como lo son el Manual de Organización y Funciones
10.	Cual es el propósito de su puesto de trabajo?	Determinar si el personal conoce el propósito de su puesto
11.	Enumere los deberes y/o funciones de su puesto?	Saber los deberes/funciones que realiza el personal del Canal.
12.	Con quienes se relaciona en su puesto de trabajo?	Determinar las relaciones tanto internas como externas del puesto de trabajo.
13.	En cuanto la calidad y oportunidad de los servicios que presta el Canal, se cuenta con mecanismos que permitan lo siguiente: a) Obtener la opinión de los usuarios sobre la calidad de los servicios b) Atención de consultas del publico?	Determinar si existen mecanismos que posibiliten la obtención de información tanto sobre los servicios del canal como de las quejas.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Determinación del universo y de la muestra

En este punto de la investigación se define quiénes y que características deberán tener las organizaciones como objetos de estudio.

4.4.1 Determinación del universo

El universo de estudio es el recurso humano del canal 13 TVU, los cuales son:

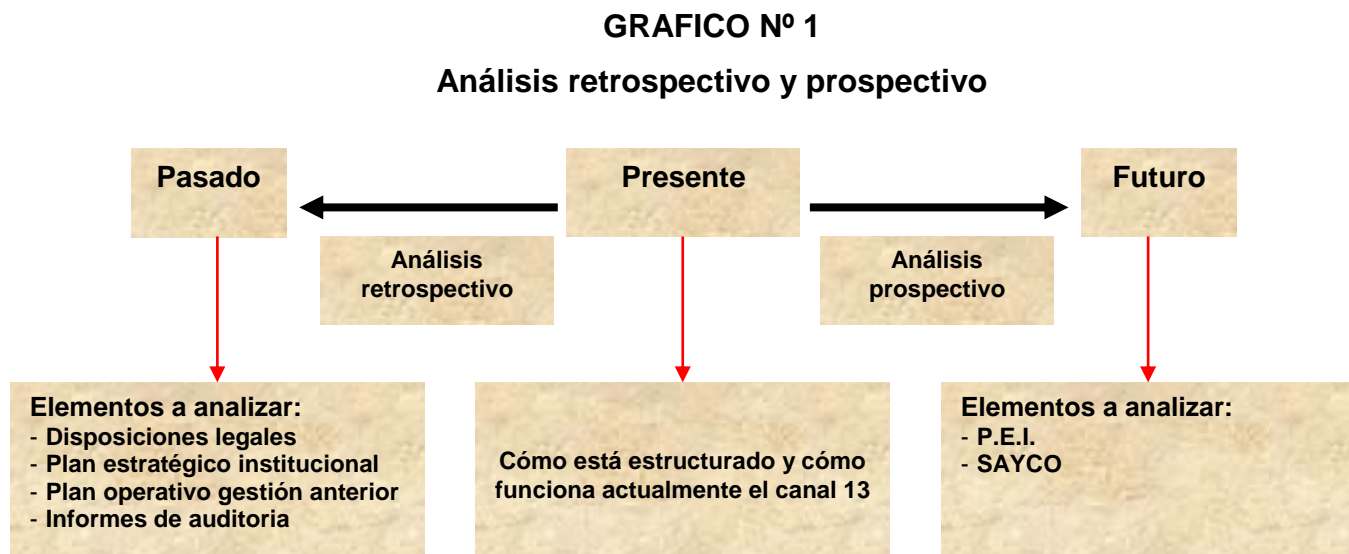
CUADRO N° 5
Personal de Canal 13 TVU

DEPARTAMENTOS DEL CANAL	N° DE PERSONAS
Director	1
Auxiliar de oficina	1
Secretaria ejecutiva	1
Coordinador de Dirección	1
Portero mensajero	1
Sección de Administración	4
Sección de Producción	6
Sección de Prensa	9
Sección Técnico	11
Total	35

Fuente: Documento de canal 13 TVU

Debido a que el universo es igual a 35 no es necesario generar la muestra, porque el universo es reducido; de tal forma que se realizaran los cuestionarios para los 35 funcionarios del Canal.

4.5 Análisis retrospectivo



Fuente: Elaboración propia

4.5.1 Plan estratégico institucional

4.5.1.1 Visión de canal 13 TVU

La visión es la capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional. La visión por tanto, debe enunciarse en forma clara y objetiva para que cumpla su cometido.

El canal cuenta con una visión pero dentro de la organización no todos sus miembros la conocen.

Como se puede observar conforme cambian los Directores también cambian las visiones, debido a que no existen documentos en los cuales la visión se encuentre claramente establecida.

“El 2010 Televisión Universitaria de La Paz será la primera opción especializada en la labor educativa del país, está a la vanguardia de la producción de material audiovisual, de nuevos conocimientos para ser aplicados en la cotidianeidad de manera que provoquen cambios de actitudes y comportamientos, para mejorar las condiciones de vida del boliviano que vive en el departamento de La Paz”.

Fuente: Archivo, Dirección de canal 13 TVU, Gestión 2004-2006 Directora, Gabriela Sotomayor

“Ser la primera opción televisiva mediante una política de distinción en su producción y programación, constituirse en una empresa altamente competitiva en el escenario de los medios de comunicación es la premisa fundamental de canal 13”

Fuente: Dirección de canal 13 TVU, Gestión 1999 - 2004 Director, Iván Miranda

4.5.1.2 Misión de canal 13 TVU

Se realizó el análisis de la misión planteada desde dos perspectivas distintas:

- Actual dirección: Lic. Gabriela Sotomayor
- Anterior dirección: Lic. Iván Miranda

La misión del canal fue cambiando de acuerdo al director a cargo; misma que se manifiesta en los distintos documentos.

“Televisión Universitaria TVU es el espacio de encuentro informativo y formativo de la comunidad universitaria y a su vez es el servicio que recoge y proporciona a la sociedad información y conocimientos integrales, no sólo en el rol de consumidores sino de interpeladores y decisores de sus destinos”

Fuente: Archivo, Dirección de canal 13 TVU, Gestión 2004-2006, Directora, Gabriela Sotomayor

“Contribuir al desarrollo de la educación, la identificación cultural y progreso regional y nacional a través de la interacción con la sociedad en marco de los principios y propósitos de la universidad Boliviana mediante el manejo racional y sostenido de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información desde la televisión”.

Fuente: Dirección de canal 13 TVU, Gestión 1999 – 2004 Director, Iván Miranda

Los requisitos mínimos para formular una misión, deben ser los siguientes:

- Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
- Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario -el personal de la empresa- para que cumpla con su propósito comunicativo.

Si bien la misión propuesta por la Lic. Sotomayor cumple con los requisitos mínimos esta no está siendo difundida.

La definición y comunicación de la misión es el paso inmediato para que la gente de la organización las haga realidad con acciones congruentes a esos elementos y así las perciba el cliente (interno, externo).

4.5.1.3 Objetivos de canal 13 TVU

La organización tiene objetivos muy amplios por tanto no se los conoce en su totalidad, los principales objetivos son confundidos con los de la universidad y su rol como entidad, aunque todos ellos tienen una idea clara del rol que debe desempeñar el canal en educación, pero no respecto de otras tareas.

4.5.1.4 Estrategias de canal 13 TVU

El canal carece de una estrategia general según los diferentes documentos analizados.

4.5.2 Análisis del POA

En cuanto al POA se diseña en base a anteriores POAS, a las demandas institucionales y sociales, asignación de presupuesto y de personal, áreas siguiendo procedimientos de planificación técnica.

En el POA se observa la existencia de cinco áreas: dirección y administración, técnica, prensa, programación y producción pero en el organigrama las secciones no están distribuidas como se describe en el POA, en el actual organigrama se observa que el área de producción y programación ha sido asignado a un solo jefe que supervisa y dirige lo cual restringe en la amplitud de mayor producción.

CUADRO N° 6

Diferencias entre POA y el ORGANIGRAMA

Distribución de áreas según el POA		Distribución de áreas según el ORGANIGRAMA	
Canal 13 TVU	Dirección y Administración	Canal 13 TVU	Dirección
	Sección técnica		Sección administración
	Sección prensa		Sección prensa
	Sección programación		Sección técnica
	Sección producción		Sección producción y programación

Fuente: Documento de canal 13 TVU

4.5.3 Análisis de la situación organizacional

4.5.3.1 Identificación y prestación de servicios

Los programas a ser emitidos por el Canal, por la naturaleza de los programas, pueden ser clasificados en:

CUADRO N° 7

Programas de canal 13

Noticiero	Deportes
Entretenimiento	Documentales
Culturales	Educativos
Discusión, diálogo y debate	

Fuente: Elaboración propia

Respecto de los servicios a terceros deben ser organizados en las siguientes tareas:

CUADRO N° 8

Servicio a usuarios

Servicios de acceso a materiales históricos, documentales, tutoriales e información a estudiantes de los diferentes niveles (primario, secundario, universitario)	Servicios de acceso a medios audiovisuales y tutoriales especializados en el proceso enseñanza-aprendizaje para docentes de la UMSA	Servicios sociales y coordinación con zonas, barrios y distritos en la agregación y resolución de la demanda social. Servicios publicitarios y propaganda a pequeñas, medianas y grandes empresas.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

4.5.3.2 Estructura orgánica vigente

Como en toda estructura orgánica se identifica dos áreas organizacionales.

Área Sustantiva : Producción/programación, prensa y técnica,

Área administrativa : Administración

La estructura orgánica permanece desde la reapertura del canal en 1990 por tanto no refleja la realidad institucional y no contempla las disposiciones legales de la ley N° 1178.

No se encuentran niveles jerárquicos claramente identificados con la actual estructura

4.5.3.3 Organigrama vigente

Según el organigrama de la UMSA Canal 13 es considerado una unidad dependiente del Rectorado, constituyendo un nivel estratégico en el desenvolvimiento administrativo de la UMSA, ya que la comunicación es parte fundamental de la gestión universitaria.

En Canal 13 TVU hay tres niveles:

- a) De directorio
- b) Ejecutivo
- c) Operativo

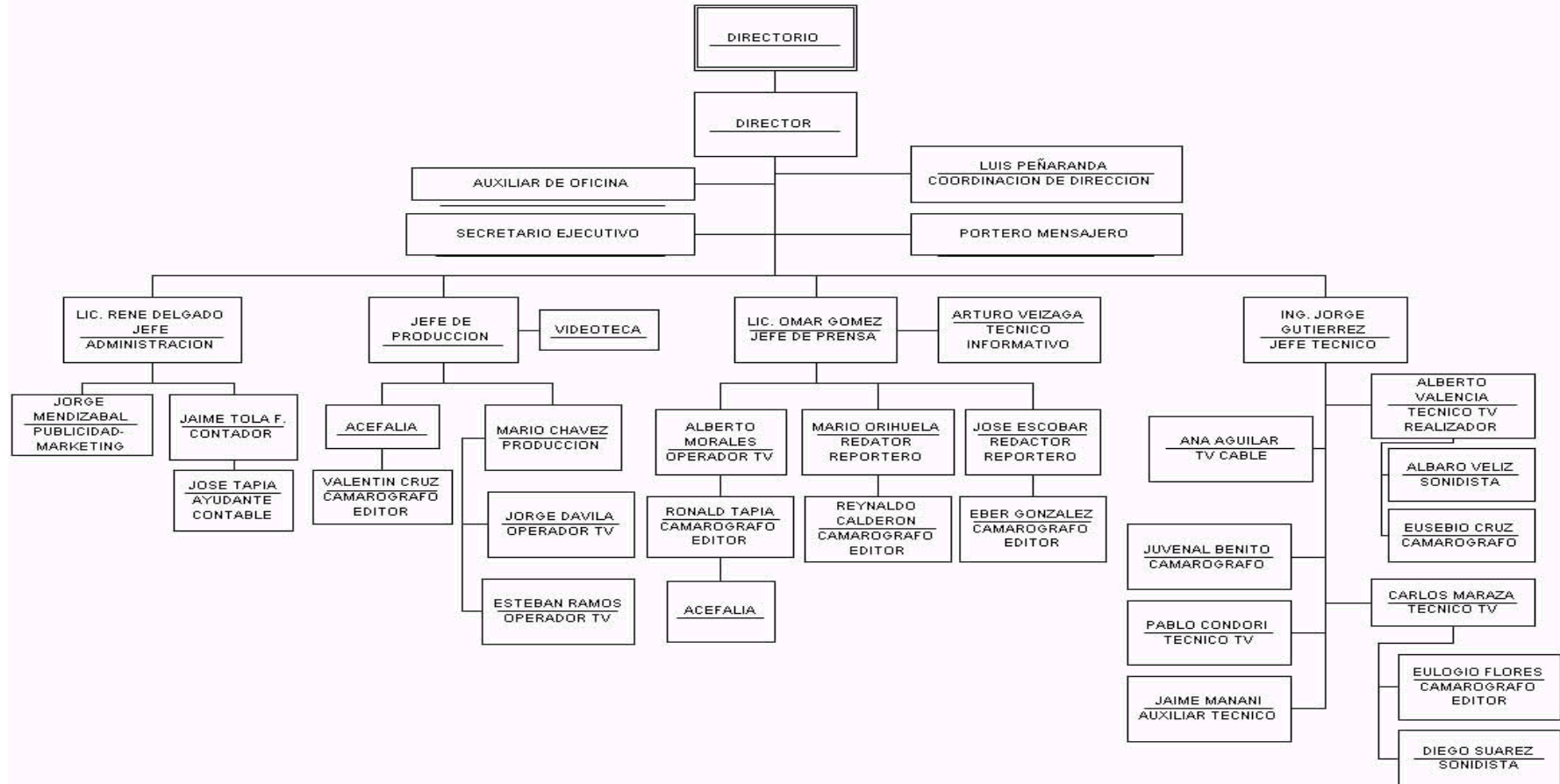
Según información recopilada se pudo identificar que en el actual organigrama el área de producción y programación fueron fusionados debido a la falta de presupuesto en el Área de producción.

Debido a la fusión de estas dos áreas por la falta de presupuesto no pueden cumplir su plan de trabajo.

GRAFICO N° 2

Organigrama canal 13 TVU

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES TELEVISION UNIVERSITARIA CANAL 13



Fuente: Página Web Canal 13.

a) Directorio de Canal 13 TVU

El directorio dentro sus disposiciones generales está formado según la resolución N° 48/89 por el HCU.

CUADRO N° 9
Directorio de Canal 13, TVU

MIEMBROS DEL DIRECTORIO					
PRESIDENTE	CARRERAS		STUMSA	FEDSIUMSA	FUL
	Ciencias de la Educación Comunicación Social Electrónica y Tel. Ingeniería Electrónica				
Rector o su representante	Director de carrera o su representante	Secretario Ejecutivo del centro de estudiantes o su representante	Secretario ejecutivo o su representante	Secretario ejecutivo o su representante	Secretario ejecutivo o su representante
SECRETARIO	Director de canal 13 TVU con derecho a voz				

Fuente: Reglamento Específico del Directorio, 1990.

En cumplimiento al reglamento y funcionamiento del directorio, las funciones principales están sujetas a un plan de trabajo trimestral; las sesiones son cada viernes de la primera semana de cada mes y las sesiones extraordinarias a solicitud expresa del presidente o de dos o más miembros del Directorio. Las atribuciones y tareas del directorio están: la consideración de planes, programas y proyectos propuestos por el Director del canal, evaluar el POA y poner a consideración del HCU.

Una de las deficiencias del directorio son las acreditaciones en constante renovación de sus miembros que provocan discontinuidades de temas importantes; se tocan los mismos temas inconclusos y la reglamentación no incluye artículos que referenciales. Las decisiones y reglamentos aprobados en el directorio tienen que ser avaladas por el HCU; en algunos casos no tiene prioridades para tomar decisiones como decisiones finales para la posterior ejecución y su aplicación en el canal.

b) Ejecutivo

En el nivel ejecutivo se encuentra el DIRECTOR del canal, quien ejecuta las políticas, dirige planes de trabajo, controla las funciones del personal, propone al Directorio ternas para designación de personal.

c) Operativo

En el nivel operativo se encuentran las siguientes áreas:

- Administrativa
- Producción y programación
- Prensa
- Técnica

El área administrativa cuenta con las siguientes unidades:

CUADRO N° 10

Área administrativa

AREA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none">- Publicidad / marketing- Contabilidad- Auxiliatura contable
---------------------	--

Fuente: Documento de canal 13 TVU

La área administrativa cumple con la elaboración del POA y la formulación de presupuesto en concordancia con las jefaturas y la dirección. El canal cuenta con la designación de un presupuesto que comprende en el POA el cumplimiento; el seguimiento está a cargo de esta sección.

CUADRO N° 11

Área Producción y Programación

AREA PRODUCCION Y PROGRAMACION	<ul style="list-style-type: none">- Videoteca- Productor- Camarógrafo editor- Producción- Operador de tv
--------------------------------	--

Fuente: Documento de canal 13 TVU

El área de producción y programación se encarga de conjugar una serie de elementos, su disposición para alcanzar una meta, que puede ser : grabación de un programa.

La programación esta centralizada en la unidad de Videoteca en el cual se encuentran los reportajes especiales, documentales de archivos e históricos es ajustada en la programación estructurada que es distribuida en la programación de la semana. La producción que se realiza en esta unidad depende de acuerdo a un periodo amplio coordinado con la unidad solicitante o si estos periodos son amplios.

CUADRO N° 12

Área Prensa

AREA PRENSA	<ul style="list-style-type: none">- Técnico informativo- Operador tv- Camarógrafo editor- Redactor reportero
----------------	---

Fuente: Documento de canal 13 TVU

El área de prensa es la encargada de generar y/o buscar información de orden nacional e internacional y el ámbito universitario.

CUADRO N° 13

Área Técnica

AREA TECNICA	<ul style="list-style-type: none">- Tv cable- Camarógrafo editor- Técnico tv- Auxiliar técnico- Técnico tv realizador- Sonidista
-----------------	---

Fuente: Documento de canal 13 TVU

El área técnica está encargada de la transmisión y el mantenimiento de los equipos del canal.

El organigrama del canal no cumple con las exigencias de la necesidad de este medio, si bien la distribución es realizada para cubrir espacios que no han sido cubiertos la distribución es precaria, la falta de una jefatura de programación dificulta, hace indispensable para la coordinación con las demás secciones. Otra falencia que se observa en la estructura del organigrama, es que no están diferenciados los niveles de decisión por tanto la coordinación y comunicación interna no se la puede supervisar de forma cuantitativa los resultados en su ejecución.

4.5.3.4 Estructura flexible (estructura adaptativa)

El análisis del organigrama indica que tiene una estructura adaptativa y flexible, lo que permite efectuar cambios en razón de los cambios internos y externos a los cuales se enfrenta una organización. El Canal 13 en la actualidad cuenta con un organigrama flexible que le permite realizar posibles cambios de forma interna con la movilidad funcionaria entre sus secciones donde los trabajos son realizados por el personal de reemplazo.

Los cargos en acefalía son empleados no necesariamente en el área que esta asignada; si no en el cargo es tomado en el puesto que así lo requiera.

4.5.3.5 Manual de Organización y Funciones

Formaliza los objetivos, las funciones, el ámbito de competencia, la jerarquía, las relaciones de coordinación y comunicación de las unidades organizacionales.

El canal no cuenta con el Manual de Organización y Funciones como documento oficial de la institución – normativo, de acuerdo a disposiciones legales, que regulen la estructura orgánica de cada área.

4.5.3.6 Manual de Procedimientos Administrativos

El canal no cuenta con el Manual de procesos y procedimientos administrativos que permiten realizar actividades de forma clara y precisa.

4.5.3.7 Canales de comunicación

CUADRO N° 14
Canales de comunicación

Tipo de información	Canal o medio de comunicación	Medio de transmisión	Unidad de destino
<p>Descendente</p> <p>La comunicación fluye de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores siguiendo el orden de jerarquía y el conducto regular</p>	<p>Formal</p> <p>Reunión del directorio Reunión con los jefes de cada sección Reunión de comisiones</p>	<p>A través de:</p> <p>Resoluciones Reglamentos Circulares Convocatorias Cartas Memorándum de Mano Proveídos Instrucciones verbales</p>	<p>¿A dónde va?</p> <p>Directorio Dirección Secciones del canal Direcciones de carrera (externas)</p>
Tipo de información	Canal o medio de comunicación	Medio de transmisión	Unidad de destino
<p>Ascendente</p> <p>La comunicación fluye de los niveles inferiores de la estructura organizacional hacia los niveles superiores respetando el orden de jerárquico y el conducto regular</p>	<p>Informal</p> <p>Designaciones y asignaciones dentro de las secciones internas</p>	<p>A través de:</p> <p>Ordenes de trabajo Cartas Pedidos Informes Rendición de cuentas Propuestas de trabajo</p>	<p>¿A dónde va?</p> <p>Secretaria Portero Mensajero Personal del canal Administrativo de planta y operadores (internas)</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Análisis prospectivo

Es el análisis de los escenarios futuros previstos a partir de la situación actual, se identifican elementos que permitan construir opciones viables y objetivas de la entidad. Tiene el objetivo de determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional, con relación a los objetivos planteados en el Plan de Operaciones Anual (POA) de Canal 13, considerando las observaciones y recomendaciones, de tal manera que el escenario prospectivo permita lograr los objetivos educativo – comunicacional de la entidad.

4.7 Identificación de problemas

Mediante el Análisis FODA³⁰ se establecen los factores más relevantes de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para posteriormente formular las estrategias.

CUADRO N° 15
Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad institucional que garantiza el funcionamiento del Canal• Coordinación permanente con otras instancias administrativas de la Universidad• Su estructura es funcional a las necesidades y demandas de la Universidad	<ul style="list-style-type: none">• El Canal carece de programas de capacitación y actualización en la Ley SAFCO• Desconocimiento de los componentes organizacionales (visión, misión, políticas, estrategias y objetivos) por los funcionarios• Hay dispersión de funciones• Los funcionarios desconocen sus tareas específicas• La delegación de funciones es verbal• Pérdida de tiempo y de recursos• La información administrativa es tratada en forma inadecuada• Baja coordinación en el logro de objetivos institucionales• Bajo nivel de desempeño y competencia
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Indiferencia de las autoridades de la Universidad a las demandas de fortalecimiento administrativo del canal• Disminución de ítemes de personal	<ul style="list-style-type: none">• Los funcionarios pueden acceder a programas de capacitación en los cursos ofertados por el Ministerio de Hacienda• La sección administrativa del Canal puede realizar talleres permanentes sobre los componentes organizacionales• El Canal puede generar sus manuales y reglamentos internos específicos, tomando como referente los de la Universidad

³⁰ El FODA es una herramienta para analizar la situación competitiva de una organización. Se detecta las relaciones entre las variables más importantes en el diseño de las estrategias adecuadas, basado en el análisis del ambiente interno y externo.

CUADRO N° 16
Estrategias del FODA

ESTRATEGIAS (F.O.)	ESTRATEGIAS (D.O.)
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de manuales y reglamentos internos específicos, tomando como referente los de la Universidad, aprovechando la estructura en funcionamiento y la estabilidad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de talleres permanentes sobre los componentes organizacionales con el propósito de elevar el nivel de desempeño y competencia de los funcionarios para el logro de los objetivos institucionales
ESTRATEGIAS (F.A.)	ESTRATEGIAS (D.A.)
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la estabilidad institucional que garantiza el funcionamiento del Canal para evitar la disminución de ítemes de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevación del nivel de desempeño y de competencia mediante el uso de manuales de organizaciones, de funciones y procedimientos para lograr el apoyo de las autoridades de la universidad a las demandas de fortalecimiento administrativo del canal.

4.8 Principales problemas

CUADRO N° 17
Análisis de problemas

PRINCIPALES PROBLEMAS	CAUSA	EFECTO
La estructura organizacional no responde a la determinada en el descriptor de cargos y funciones.	Desactualización de la estructura organizacional.	Difícil manejo de la organización e improvisación en la asignación de cargos
Descriptor de cargos y funciones desactualizado	Bajo interés en la actualización	Mala división del trabajo
Carencia de un Manual de Procedimientos en la entidad	Desinterés de los ejecutivos y directivos por los procedimientos.	Inadecuada operación y bajo desempeño
Baja relación entre la estructura organizacional y el POA	Planificación imprecisa e inadecuada	Improvisación y desorganización

Fuente: Elaboración propia

4.9 Conclusiones del análisis

- Canal 13 TVU no cuenta con una instancia que tenga como función elaborar y actualizar periódicamente los instrumentos administrativos como norma el Sistema de Organización Administrativa.
- La estructura orgánica de canal 13 TVU, no esta conformada bajo criterios esenciales de organización y de acuerdo a disposiciones legales vigentes.
- El organigrama de canal 13 TVU no esta actualizado, ya que presenta áreas que actualmente no existen debido a que fueron fusionadas por falta de presupuesto.
- El organigrama de Canal 13 TVU no cumple con las características propias para su diseño y no reflejan de manera adecuada la ubicación en la

organización, por la forma en que fue diseñada puede generar interpretaciones erróneas en cuanto a niveles, relación de autoridad y dependencia.

- Existe un descriptor de cargos y funciones totalmente desactualizado, instrumento con el que aún continúan trabajando, actualmente no existen los manuales de: Organización y funciones, Procesos y procedimientos administrativos.
- Los objetivos planteados han sido cumplidos: actualización de la estructura organizacional y las funciones de las unidades organizacionales se constituyen en la propuesta de este documento.
- Se ha recopilado información cuantitativa y cualitativa sobre el funcionamiento y la estructura de la entidad que permitió conocer la situación actual; con lo cual se demuestra la necesidad de generar el Manual de Organización y funciones, manual de procesos y procedimientos en función de la Ley N° 1178 de Administración y control Gubernamental.
- Se pudo verificar que en el canal existe responsables formalmente designados a su cargo; pero desconocen las funciones inherentes al mismo tales como: funciones del cargo, procesos y procedimientos que deben seguir.



CAPITULO V DISEÑO PROPUESTO

CAPÍTULO V

DISEÑO PROPUESTO

5.1 Objetivos del diseño propuesto

La propuesta se fundamenta en el diseño organizacional de Canal 13, el proceso a través del cual se define y ajusta a la estructura de la entidad, basada a los resultados del análisis organizacional, del marco normativo - institucional y los requerimientos institucional. Se diseña los lineamientos cuya correcta y eficiente aplicación puede mejorar la gestión y administración de Canal 13 TVU.

5.1.1 Objetivo general

Mejorar el desempeño de la organización (Canal 13 TVU), mediante instrumentos administrativos que eleven la eficiencia y eficacia de gestión de la entidad, para el cumplimiento de sus fines en comunicación, formación, investigación, educación e interacción social en beneficio de la UMSA.

5.1.2 Objetivos específicos

- Aplicar las disposiciones legales que emergen en las normas de la ley N° 1178.
- Proporcionar una estructura orgánica para canal 13 TVU, conformada bajo criterios esenciales de organización y de acuerdo a disposiciones legales vigentes que coadyuve al logro de sus objetivos.
- Elaborar un organigrama para que Canal 13 TVU cumpla con las características propias para su diseño y refleje de manera adecuada la ubicación en la organización, evitando interpretaciones erróneas en cuanto a niveles, relación de autoridad y dependencia.
- Proporcionar instrumentos administrativos como ser: manual de Organización y Funciones, Procesos y procedimientos

5.1.3 Misión y visión organizacional propuesta

MISION

La misión de Televisión Universitaria es proporcionar como medio de expresión, la riqueza cultural, artística, educativa y científica, bajo el marco de los principios y propósitos de la Universidad Mayor de San Andrés, con la producción y emisión de programas vinculados en el ámbito universitario con la sociedad.

(Elaboración Propia)

VISION

Ser el sistema de comunicación académica por medios electrónicos más importante, confiable y serio en el país, mediante el uso de tecnología de vanguardia y del manejo innovador de contenidos que promuevan la cultura, generen valores de convivencia y sirvan como herramienta para el fomento de una sociedad informada, crítica y participativa, y que sirva como referente a nivel internacional.

(Elaboración Propia)

5.2 Criterios para el diseño organizacional

5.2.1 Metodología para el diseño

5.2.1.1 Identificación de los usuarios de la entidad

Se propone que los usuarios deben ser considerados en los siguientes niveles:

CUADRO N° 18
Usuarios internos y externos

a) Usuarios internos	b) Usuarios externos
Personal Estratégico	Estudiantes de la UMSA
Personal Ejecutivo	Docentes de la UMSA
Personal Administrativo del Canal 13	Personal Administrativos de la UMSA
Personal Técnico	Personal de Apoyo
Personal de Prensa	Televidentes externos
Personal de Producción	
Personal de Programación	
Personal de Apoyo	

Fuente: Elaboración en base a documentos de canal 13

5.2.1.2 Identificación de los servicios que satisfacen estas necesidades

Los programas a ser emitidos por el Canal, por la naturaleza de los programas, pueden ser clasificados en:

CUADRO N° 19
Programas de canal 13

Noticiero	Deportes
Entretenimiento	Documentales
Culturales	Educativos
Discusión, diálogo y debate	

Elaboración propia en base a documentos de Canal 13

Respecto de los servicios a terceros deben ser organizados en las siguientes tareas:

CUADRO N° 20
Servicio a usuarios

Servicios de acceso a materiales históricos, documentales, tutoriales e información a estudiantes de los diferentes niveles (primario, secundario, universitario)	Servicios de acceso a medios audiovisuales y tutoriales especializados en el proceso enseñanza-aprendizaje para docentes de la UMSA	Servicios sociales y coordinación con zonas, barrios y distritos en la agregación y resolución de la demanda social. Servicios publicitarios y propaganda a pequeñas, medianas y grandes empresas.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.3 Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales

Se identifican las unidades organizacionales necesarias responsables para ejecutarlas de acuerdo con la especialización y división del trabajo del Canal, de tal manera que todas las operaciones sean realizadas por una o más unidades organizacionales.

Área organizacional

Es parte de la estructura organizacional, conformada por la unidad cabeza de área en caso necesario por varias unidades dependientes. El área organizacional cuenta con objetivos de gestión y funciones específicas.

Unidad organizacional

Es una dependencia de la estructura organizacional que se le asigna uno o varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión y funciones homogéneas y especializadas.

5.3 Estructura organizacional

5.3.1 Estructura Organizacional propuesta

La estructura organizacional propuesta, plantea la siguiente relación de los niveles jerárquicos.

- 1.- Nivel Estratégico (Directorio)
- 2.- Nivel Ejecutivo (Director)
- 3.- Nivel Operativo (áreas)

La nueva estructura planteada se clasifican las instancias organizaciones entre el nivel operativo-productivo del canal en:

- Área Administrativa, Contable y Marketing
- Área Operativa Técnica y Producción

El instrumento considera la readecuación organizacional, que relaciona la clasificación en la separación de los niveles jerárquicos con las instancias ejecutiva, de coordinación, operativa y de apoyo, en la organización administrativa contable y marketing, por un lado; y por otra, sustantiva, operativa técnica y productiva, con el fin de mejorar en su funcionamiento en el cual se enmarca tanto el enfoque sistémico de la Ley N° 1178, y es adoptado por la universidad en su conjunto.

5.3.2 Distribución de niveles

Los niveles a que se refiere la entidad son: estratégico, ejecutivo, operativo y de apoyo.

5.3.2.1 Nivel estratégico

Se considera al Directorio en su conjunto por el cual se adopta la norma reglamentada del Honorable Concejo Universitario donde designa una Directorio conformado por las siguientes representantes, presidido por el Rector de la UMSA, el secretario Ejecutivo de la FUL, el secretario ejecutivo de la FEDSIDUMSA, los directores de las carreras, Jefe de carrera de Ingeniería Electrónica (Facultad de Ingeniería) y su secretario ejecutivo del centro de estudiantes de la carrera de Ingeniería Electrónica (Facultad de Ingeniería), Jefe de carrera de Electrónica y Telecomunicaciones (Facultad Técnica) y su secretario ejecutivo del centro de estudiantes de la carrera de Electrónica y Telecomunicaciones (Facultad Técnica), Jefe de carrera de Ciencia de la Educación (Facultad de Humanidades) y su secretario ejecutivo del centro de estudiantes de la carrera de Ciencia de la Educación (Facultad de Humanidades), Jefe de carrera de Comunicación Social (Facultad de Ciencias Sociales) y su secretario ejecutivo del centro de estudiantes de Comunicación Social (Facultad de Ciencias Sociales), el Director del canal como secretario y con derecho a voz³¹.

CUADRO N° 21

Nivel estratégico, Directorio Canal 13

Instancia	Representantes	
Rectorado	Rector o Secretario General	
Canal 13	Director del Canal 13	
Carrera de Ingeniería Electrónica	Director o representante	Ejecutivo del Centro o representante
Carrera de Comunicación Social		
Carrera de Ciencias de la Educación		
Carrera de Electrónica y Telecomunicaciones		
STUMSA	Secretario Ejecutivo o representante	
FED-SIDUMSA		
FUL		

Fuente: Elaboración en base a documentación oficial de Canal 13.

³¹ Resolución N° 148/89 H.C.U., 1989.

Dentro las funciones principales del Directorio está en proponer las estrategias para el canal, y otras atribuciones que se encuentran bajo el reglamento y funcionamiento del Directorio; es decir decidir sobre las políticas comunicacionales, las orientaciones de los programas, la participación de los involucrados.

El nivel estratégico pertenece a la instancia Administrativa, Contable y Marketing.

5.3.2.2 Nivel ejecutivo

Esta representado por el Director(a) del canal, como responsable de la implantación de los sistemas de la Ley 1178, y los desempeños de su gestión, entre sus funciones la realización y diseño del presupuesto de funcionamiento que las lleva acabó con las políticas que son revisados y aprobados por el Directorio. En esta instancia se diseñan la formulación de los planes, políticas y estrategias en cuanto a propuestas por parte del ejecutivo ante el directorio del canal.

El nivel ejecutivo pertenece a la instancia Administrativa, Contable y Marketing.

5.3.2.3 Nivel operativo

El nivel operativo tiene otra estructura en cuanto al nuevo planteamiento dentro de las áreas que comprenden producción, programación, prensa y técnica, puesto que son los actores directos con el cumplimiento de los logros y objetivos que el canal tiene trazado.

El nivel operativo pertenece a la instancia sustantiva, operativa, técnica y productiva, ya que permite alcanzar la misión de la entidad.

5.3.2.4 Área administrativa, contable y marketing

Esta área es una de las más importantes del canal porque tiene la tarea de coordinar con las áreas del canal, en cuanto al desembolso y captación de recursos económicos; también tiene relación con la Dirección, dándole una orientación adecuada para lograr posteriores resultados a realizarse en la coordinación con la Dirección.

Está área esta conformada por las unidades de Contabilidad la cual tiene por objeto proporcionar los estados de resultados de ingresos y egresos, el manejo presupuestario, los Estados Financieros y Patrimonial.

La unidad de Publicidad y Marketing, encargada de captar recursos propios y controlar los espacios de publicidad, por el cual el canal percibe recursos sobre documentales educativos, científicos, culturales e informativos; grabación de actos de colación de grado e incorporación de los servicios publicitarios.

5.3.2.5 Área sustantiva operativa técnica y producción

Comprende a las áreas que representan la parte operativa del canal comprendiendo cuatro principales: Producción y Creatividad, Prensa, Técnica y Programación. La readecuación realizada con las áreas de mayor relacionamiento donde se produjo la formación de áreas relacionada por la necesidad de contar con una mayor coordinación con las áreas y unidades de mayor actividad funcional del canal.

a) Producción y creatividad, es la encargada de realizar la elaboración de nuevos programas con identidad universitaria y otros relacionados con la región y el país. En esta área se concentra la función y realización de nuevos contenidos en producción; se divide en las siguientes unidades de Producción de programas, Producción audiovisual y la unidad de Edición de producción y post producción, a su vez esta área se encarga de la medición de los programas producidos bajo una metodología presentada de acuerdo a los contenidos y de calidad técnica productiva audiovisual, para tener una medición y cuantificación de la calidad productiva y operativa técnica de los programas.

También se presentará propuestas de elaboración de planes para la elaboración de acuerdo a tipos de producción y adecuación al medio como es canal 13. En esta instancia se contará con una prueba de calidad técnica visual y sonora la que permita el nivel de producción y realización de los nuevos programas y documentales que se realizan en el canal.

b) Prensa, se encargará de presentar la información veras y confiable con la credibilidad de un medio alternativo con características e identidades que muestren la realidad periodística; el equipo de prensa del canal debe permitirse el dinamismo a lo que comprende al área de prensa y de extensión con amplia cobertura de la universidad, la presentación de los informativos de prensa tienen un dinamismo en la información, esta área dispondrá con las siguientes unidades: Redacción, Edición, Recepción satelital de noticias y edición, es complementado por la unidad de Producción de noticias.

c) Técnica, es una de las áreas dentro de los recursos técnicos que más requieren un medio de comunicación, en el diseño organizacional en cuanto a la parte técnica plantea las siguientes unidades: Realización Tv, Sonido de estudio central, Operación VTR, VCR., para las contingencias ante los eventos y cubrir las fallas y desperfectos de los equipos del canal; se plantea de las siguientes unidades: Alta Frecuencia, Transmisión y Baja Frecuencia.

El equipo debe ser especializado en el campo de las telecomunicaciones en la emisión y transmisión en vivo con soporte técnico en mantenimiento en alta frecuencia y baja Frecuencia.

d) Programación es parte de la propuesta, basada en el POA y la asignación presupuestaria, esta área comparte sus funciones con el área de producción y programación. Se plantea que estas dos áreas deben ser desconcentradas necesariamente para cumplir las funciones señaladas a cada una de ellas, en cumplimiento del POA, ya que actualmente no se llega a satisfacer las necesidades por el creciente aumento vegetativo de la población e incremento de información a los medios interactivos, puesto que debe distribuirse de forma equilibrada. En algunos casos sólo se presta atención a una sola área, descuidando el otro.

La nueva asignación por parte de distribución en el nuevo diseño se considera a esta área prescindible por la siguiente razón:

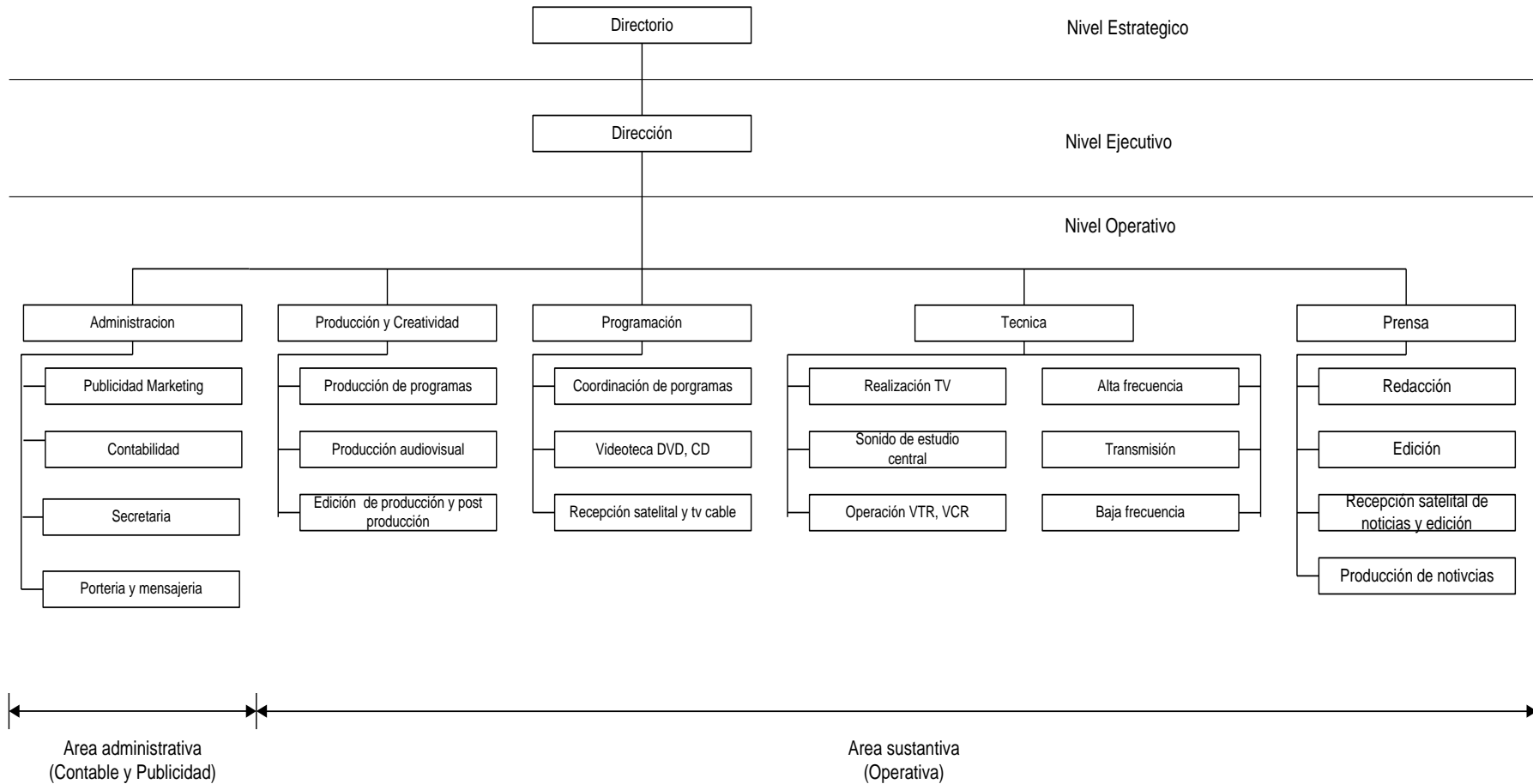
La emisión del canal debe responder a una programación de un canal más abierto relacionado con el nuevo ámbito que se pretende definir en los nuevos objetivos.

El nuevo equipo de programación estará apoyado por las unidades de Coordinación de programas, Videoteca DVD, CD, lo que permitiría mejorar la calidad de programación y la aceptabilidad por los televidentes, promover la identidad de una programación ágil moderna, dinámica con el medio, y planificar los programas a emitirse, en esta área también se conformara por una unidad de Recepción satelital y Tv Cable.

En el documento propuesta figura la asignación de esta área, en el manual de Organización y Funciones, el manual de Procesos y Procedimiento, estipulado en las Normas Básicas del SOA que consideran la apertura y creación de cargos y funciones, enmarcadas en el presupuesto de la entidad.

GRAFICO N° 4

La estructura organizacional – Propuesta



Fuente: Elaboración propia

5.4 Reglamento específico del SOA

Se elabora el Reglamento Específico del SOA. Este documento regula las acciones, los recursos, los responsables y el tiempo necesario que se requerirá para la aplicación y operación del SOA en la entidad. La presentación del documento para su compatibilización por el órgano rector es de carácter obligatoria, en cumplimiento a la Ley 1178.

5.5 Manual de Organización y Funciones

La organización del canal se plasma en un documento que formaliza el Diseño Organizacional, el cual está escrito y debe servir como material administrativo formal y flexible como medio de comunicación y coordinación a las instrucciones y lineamientos necesarios para el desempeño de las tareas.

5.5.1 Objetivo General del Manual de Organización y Funciones

Mejorar la gestión de la entidad, mediante la coordinación interna, la definición precisa de la estructura y de los niveles, así como la determinación de las funciones de todos y cada uno de los miembros de la entidad.

5.5.2 Objetivos Específicos del Manual de Organización y Funciones

- Diseñar el lineamiento de coordinación en cuanto al nivel jerárquico.
- Facilitar mediante el documento en la funcionalidad en la estructura organizacional.
- Diseñar un formulario acorde las necesidades que plasme el ámbito de aplicación del documento.

5.5.3 Ámbito de aplicación del Manual de Organización y Funciones

El ámbito de aplicación del manual de organización y funciones es en el conjunto del canal que comprende:

CUADRO N° 22

Instancias organizacionales por nivel

NIVEL	INSTANCIA ORGANIZACIONAL	
	CANAL 13	AREA ADMINISTRATIVA (Contable y Marketing)
Estratégico	Directorio	
Ejecutivo	Dirección	
Operativo		Producción y Creatividad
		Prensa
		Programación
		Técnica

Fuente: Elaboración propia en base a documentos de Canal 13

5.5.4 Propuesta bajo las Normas del Manual de Organización y Funciones

La propuesta sobre el Diseño Organizacional se plantea bajo las normas básicas del SOA en el cual se menciona que debe existir una relación que identifique la información sobre la estructura y el organigrama como la estructura diseñada, los datos relacionados de los objetivos y funciones están incluidas a cada una de las áreas y unidades organizacionales establecidas, precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás y los medios como canales de comunicación y las instancias de coordinación.

5.5.5 Alcance

Comprende en la totalidad de los funcionarios dependientes e independientes esenciales al interior y exterior del canal.

5.5.6 Diseño y propuesta del Manual de Organización y Funciones

La propuesta del manual de organización y funciones consta con los datos siguientes, esta dividida en 11 cuerpos los cuales se interpretan de con la siguiente relación, interpretando de acuerdo a la estructura del diseño propuesto.

GRAFICO N° 5

Formato de la plantilla del Manual Organización y Funciones

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES CANAL 13 TELEVISION UNIVERSITARIA	
	MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	
	CODIGO:	NIVEL:
I.- UNIDAD :		
II.- UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR :		
III.- UNIDADES PENDIENTES :		
IV.- RELACIONES DE COORDINACION INTERNA :		
V.- RELACIONES DE COORDINACION EXTERNA :		
VI.- OBJETIVO :		
VII.- UBICACION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:		
VIII.- DESCRIPCION DE FUNCIONES :		
Fecha:	Modificaciones:	Hoja:
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

Fuente: Elaboración propia para Canal 13

a) Logotipo de la Institución

El canal como medio de comunicación de la universidad posee su propia identidad en su logotipo, por lo que se asume con diseño en el formato del manual.

GRAFICO N° 6 **Logo de la Institución**



Fuente: Documento de canal 13 TVU

Se considera que el logotipo caracteriza plenamente al Canal respecto de sus fines en educación, cultura, comunicación, técnica y de imagen institucional.

b) Nombre de la organización e Institución

La UMSA es el referente institucional que engloba a la organización, cuya denominación desde su creación es “Canal 13 TVU”, nombre institucionalizado, que no puede ser cambiado porque eso significaría transformar su identidad.

c) Denominación del Manual

Se refiere como cabecera:

“Manual de Organización y funciones”

La denominación está relacionada con la designación en la función de acuerdo al área.

d) Extensión y codificación del Manual

En este punto se describe en primer término las siglas del nivel jerárquico, las siglas de la instancia, y en tercer lugar el número que identifica la unidad organizacional.

e) Nivel jerárquico

Permite determinar la ubicación de las unidades organizacionales en relación con las que le son subordinadas, estableciendo líneas de autoridad que contribuyen al principio de unidad de mando.

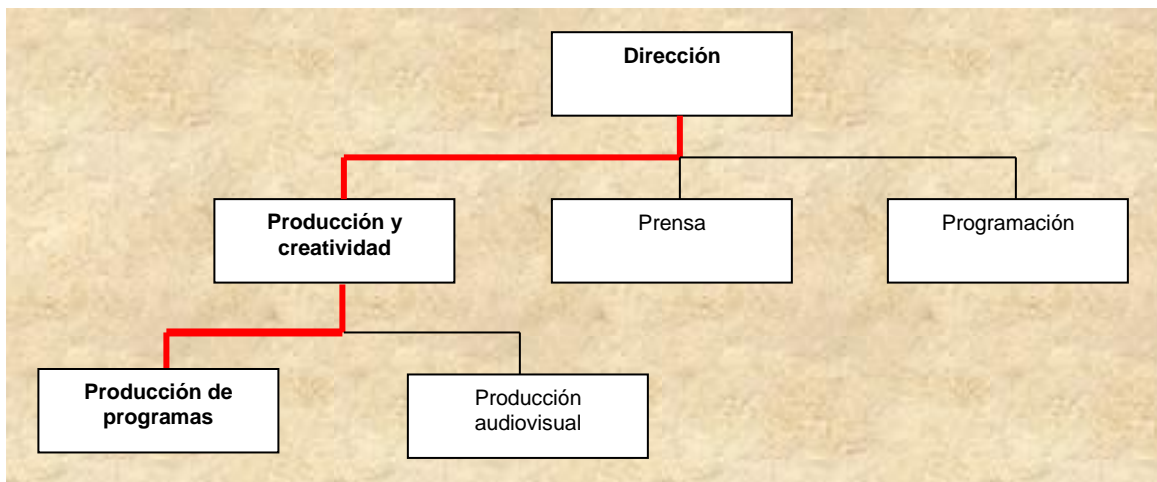
f) Unidad

Permite determinar la unidad a la cual corresponde.

g) Unidad inmediata superior

Permite determinar el nivel de jerarquía y la ubicación de dependencia.

GRÁFICO N° 7
Dependencia superior inmediato



Fuente: Elaboración propia

h) Unidades dependientes

En esta instancia se describe la relación de dependencia al interior de la entidad y con los entes exteriores relacionados funcionalmente y dependencia directa de acuerdo a la autoridad lineal.

i) Relaciones de coordinación interna

Permite determinar las relaciones de coordinación interna.

j) Relaciones de coordinación externa

Permite determinar las relaciones de coordinación externa

k) Objetivo

Es la expresión de un propósito al cual se quiere llegar, se define a los objetivos como los fines importantes hacia los que se dirige las actividades de las instancias organizacionales

l) Ubicación en la estructura organizacional

Se presenta la ubicación de la instancia organizacional dentro de la estructura, es la representación grafica simplificada de la estructura formal.

m) Descripción de funciones

Se especifica en forma concreta las atribuciones que tiene la instancia organizacional, de esta manera todo el personal con el que cuenta la instancia estará enfocada y orientada al cumplimiento de dicha atribución.

n) Datos referenciales

En este punto se especifican los siguientes datos:

- **Lugar y fecha de elaboración**, el documento como tal esta definido bajo las normas reglamentarias, en la cuales se toma en cuenta, en el instrumento deba contar con el tiempo de elaboración.

- **Numero de páginas**, donde lleva la respectiva numeración y asignación correspondiente.
- **Elaboración, revisión y autorización**, una vez concluido y aprobado la nueva norma del nuevo instrumento con los respectivos reglamentos, la autorización es el siguiente paso para su posterior aplicación e implantación del documento, que acompaña con la firma del representante de la entidad.

5.5.7 Manual de procedimientos

El contenido en el manual de procedimientos se enmarca dentro del reglamento común de procedimientos administrativos, el cual tiene la aplicación y coordinación en la dimensión en la entidad, esto da como resultado una agrupación de proceso que se desarrolla como competencia de interés en el canal.

5.5.7.1 Objetivo General

Dar a conocer los principales propósitos y tareas que se realizan en el Canal 13.

5.5.7.2 Objetivo Especifico

- Detallar en cuanto a los diferentes procedimientos que tiene el canal.
- Dar a conocer los principales procedimientos.

5.5.7.3 Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación se realizara en todas las secciones de la entidad, este documento participa al conjunto total.

a) Contenido

El contenido relaciona la coordinación con el manual de organización y funciones, con las tareas que se cumplen en cada sección.

b) Metodología para la elaboración del Manual de procedimientos

En cuanto a la metodología se adopta las recomendaciones del Ministerio de Hacienda de la Unidad de Normas.

c) Nomina de los Procedimientos

Los procedimientos obtenidos y localizados son asignados bajo la interpretación y correspondiente observación directa con la medición, cuantificación en cuanto al tiempo y los responsables son tomados en cuenta empleando una dosificación que tiene relación con el anual de organización y funciones en la nueva entrega de la documentación se pudieron detectar los siguientes procedimientos.


Los componentes del Manual de Procedimientos se desarrolla en el siguiente inciso.

5.5.7.4 Propuesta del Manual de Procedimientos

La propuesta del manual de procedimientos esta dividido en 12 cuerpos, adoptando la estructura del diseño los cuales se interpretan de siguiente forma.

GRAFICO N° 8

Formato de la plantilla del Manual de procesos

	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS CANAL 13 TELEVISION UNIVERSITARIA				
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
	CODIGO		PROCEDIMIENTO:		
No	Unidad	Responsable	Flujograma	Tiempo	Descripción y observaciones
Fecha:		Modificaciones:		Hoja:	
Elaborado:		Revisado:		Autorizado:	

Fuente: Elaboración propia para canal 13

a) Logotipo de la entidad

Es el mismo que se formula en la propuesta del Manual de Organización y Funciones.

b) Nombre de la organización

También, en este caso corresponde al que se formula en la propuesta del Manual de Organización y Funciones.

c) Descripción y extensión del manual

En esta referencia se identifica el tipo de procedimiento como título, que va acompañado en este campo con la respectiva codificación.

En este campo a su vez se detalla de acuerdo a la Norma Básica del SOA.

d) Datos referenciales

Son los datos que identifican de manera específica en cuanto a los procedimientos en cuanto al formato del diseño propuesto.

- **Lugar y fecha de elaboración**

En cuanto a los datos de la fecha y lugar son descritos en el cuadro que se asigna con este campo en el formulario.

- **Número de páginas**

La secuencia y la correlación en cuanto a al números de hojas en la descripción son mencionados en este campo de formulario.

- **Unidad responsable de la elaboración revisión**

Compuesto por las siguientes partes:

- **Elaboración**, en este campo se conoce al personal autorizado en cuanto al diseño y su actualización del los formularios.
- **Revisado**, es el personal que esta a cargo en cuanto a la revisión del respectivo documento.
- **Autorizado**, depende de la persona encargada de la aprobación y revisión en esta instancia son aprobados con los ajustes respectivos al documento.

5.6 Resultados esperados en la propuesta

Con el siguiente cuadro se plantea los resultados esperados a partir de los problemas identificados.

CUADRO N° 23
Resultados de la propuesta

PRINCIPALES PROBLEMAS	PROPUESTA	RESULTADOS
La estructura organizacional no responde a la determinada en el POA	Diseño de una estructura organizacional coherente con las necesidades de la entidad, en el marco de las NB-SOA.	Con la dotación de un instrumento actualizado se responde a los requerimientos y reglamentos de la entidad.
Descriptor de cargos y funciones desactualizado	Elaboración de un Manual de Organización y Funciones actualizado.	La documentación elaborada permite la incorporación y modificación de funciones para posteriores requerimientos.
Carencia de un Manual de Procedimientos en la entidad	Elaboración de un Manual de Procesos y Procedimientos	Se regularizan los procedimientos administrativos básicos en todos los niveles.
Bajo nivel de relacionamiento entre la estructura organizacional y el POA	Adecuación de la estructura de acuerdo al POA y la Ley N° 1178, SOA y sus normas básicas.	Estructura orgánica actualizada, que satisfaga las necesidades del canal para el cumplimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO VI PROPUESTA DE IMPLANTACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

CAPITULO VI

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

6.1 Propuesta del plan de Implantación

La implantación de la propuesta del diseño organizacional estará a cargo de la Dirección el cual deberá ajustar los mecanismos para la aplicación de la misma.

6.2 Objetivo del Plan para la Implantación

Con los instrumentos formulados mejorar el desenvolvimiento interno, mediante los resultados alcanzados en el análisis organizacional y el correspondiente diseño organizacional.

6.3 Estrategia de implantación de propuesta organizacional

Tomando en cuenta el procedimiento a seguir para su aplicación:

6.3.1 Aprobación

La aprobación del SOA en el Directorio del canal permitirá tomar decisiones en su primera etapa.

6.3.2 Recursos

El canal tomará en cuenta los recursos humanos como elemento fundamental en la implantación de la propuesta organizacional. Los recursos materiales también son el elemento importante: instalaciones, equipos y espacios físicos del canal. Los recursos financieros también constituyen requisitos ineludibles para su implantación.

6.3.3 Responsable de la implantación

La aplicación directa, estará a cargo del Área administrativa la cual permitirá que se lleve a cabo la difusión del nuevo reglamento del canal a las diferentes áreas y unidades.

6.3.4 Programa de capacitación al personal

La inclusión mediante los materiales que serán necesarios:

- Material de apoyo para el personal del canal y otras personas que puedan estar involucrados en cuanto a la capacitación.
- Disertación sobre los instrumentos administrativos y los reglamentos que permiten su aplicación en la institución.
- Consultas posteriores de la exposición para la aclaración de la nueva propuesta, para que no exista incertidumbres en cuanto al tema.

6.4 Cronograma de actividades (Cuadro N° 24 Implantación de los instrumentos administrativos del Canal 13 Televisión Universitaria)

El plan de implantación del presente diseño organizacional propuesto será el siguiente, tomando los correspondientes puntos a seguir de forma secuencial y programada.

6.5 Seguimiento de la implantación y actualización

Los constantes cambios que se llevan a cabo en la organización son motivos de varios desajustes lo que lleva a realizar modificaciones y frecuentes cambios en el desenvolvimiento, el cambio con la nueva aplicación podrá modificar la actual estructura y el nuevo planteamiento en el esquema de la organización, por lo que se sugiere que exista una persona responsable que atienda mediante los mecanismos de control y seguimiento de ajustes de dichos documentos. La instancia más propicia se podrá seleccionar del personal del área administrativa del canal.

CUADRO N° 24
Implantación de los instrumentos administrativos en Canal 13 Televisión Universitaria

Nº	Actividad	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos Humanos	Recursos económicos	Recursos materiales	Responsable del seguimiento	Documentos	Unidad Responsable	Resultados
1	Aprobación						Director	Resolución	Dirección	Autorización del SOA y el SAP
2	Asignación de recursos				De acuerdo al presupuesto	Instalación de un predio del canal	Jefe administrativo		Sección Administrativa	
3	Capacitación			Nómina del personal		Material de escritorio y apoyo	Sección administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos Administrativos • Oficios y otros 	Sección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal • Difusión
4	Reunión de consulta				Desembolso del presupuesto	Material de apoyo	Sección administrativa	Oficios y otros	Sección Administrativa	Eficiente uso de los manuales
5	Seguimiento y actualización				De acuerdo al presupuesto	Material de escritorio	Responsables. Sr: Encargado del control de los documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Oficios • Instrumentos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Sección Administrativa 	Seguimiento y ajustes necesarios

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

Con la finalidad de lograr un mejor funcionamiento de canal 13 Televisión Universitaria, recomendamos lo siguiente:

Planificación debe ser el Departamento encargado de realizar revisiones periódicas a la estructura organizacional de canal 13 TVU de acuerdo a las necesidades y los cambios del entorno.

Revisar y actualizar el Manual de Organización y Funciones según los cambios, ajustes mejoras de acuerdo con las necesidades de Canal 13 TVU y las normas vigentes.

Implementar y difundir los manuales de Organización y Funciones y de Procesos a las diferentes áreas y unidades de canal 13 TVU.

Solicitar y gestionar la partida de los recursos del IDH, para el mejoramiento de infraestructura y equipamiento en cuanto a equipos de transmisión para canal 13 TVU.

BIBLIOGRAFIA

- UMSA. Centro de Procesamiento de Datos Estadísticos 2006.
- STONER James; FREEMAN R.; Edward; GILBERT, Jr. Daniel (1996) *Administración*. México: Editorial Pretince Hall, pág. 7
- JINES M., Guido (1993) *Organización y Métodos*, Oruro, Bolivia, pág. 17
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (1990) *Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill, pág. 245.
- GOMEZ C, Guillermo (1994) *Planificación y Organización de Empresas*. México: Editorial Mc Graw Hill, pág. 197
- GUZMÁN, Raymundo Amaro (1994) *Introducción a la administración pública*. México: Ediciones Mc Graw Hill, pág. 4
- GACETA OFICIAL DE BOLIVIA (1997) *Sistema de Organización Administrativa*.
- GUELI, Alejandro Cesar (1971) *Organigramas*. Ediciones Machi S.A. pág. 5.
- ENRIQUE B. Franklin (2004) *Organización y Empresas*. México: Editorial Mc Graw-Hill, pág. 269
- MURDICK, Robert G. (1998) *Sistemas de Información Administrativa*. México: Editorial Pretince Hall, pág. 33
- GILLI, Juan José (2000) *Diseño y Efectividad Organizacional*. Buenos Aires – Argentina: Editorial Macchi, pág. 8
- DEL POZO N., Fernando (1990) *La Dirección por Sistemas*. México: Editorial Limusa, pág. 58.

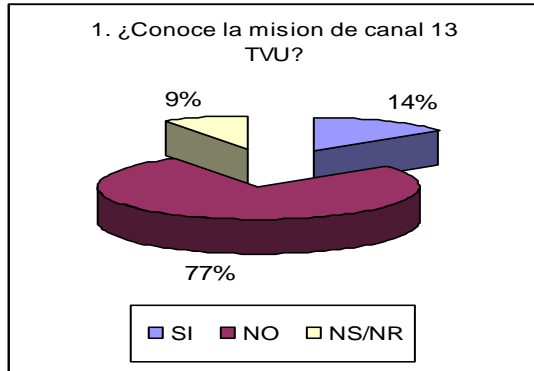


ANEXOS

ANEXO 1

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO 01

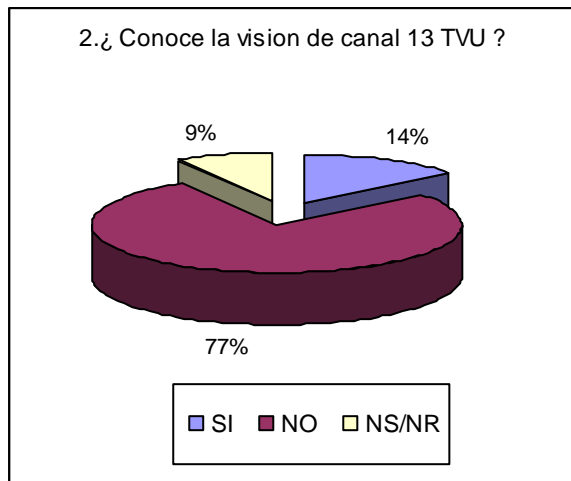
GRAFICO N° 1



PREGUNTA N° 1

En el gráfico se puede establecer que del total de entrevistados, el 77% del personal no sabe la misión del canal. El 14% del personal tiene una idea de vaga de la misión del canal; cabe recalcar que este personal son los jefes de departamento en su mayoría y el 9% no sabe o desconoce.

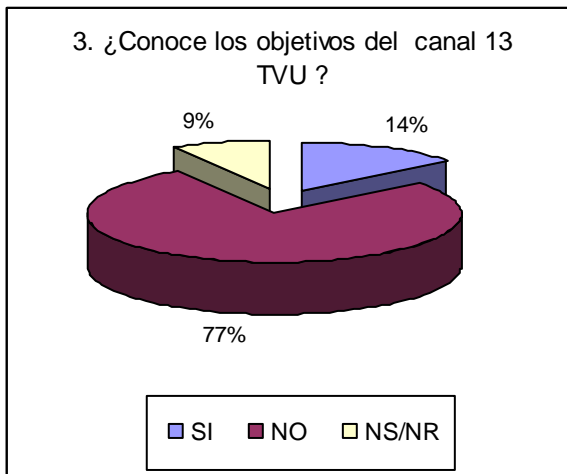
GRAFICO N° 2



PREGUNTA N° 2

En el gráfico se puede establecer que del total de entrevistados, el 77% del personal no conoce o desconoce la visión del canal. El 14% del personal tiene una idea de la visión del canal; cabe recalcar que este personal son los jefes de departamento en su mayoría; como se puede observar el 9% no sabe o desconoce.

GRAFICO N° 3



PREGUNTA N° 3

En el gráfico se puede establecer que del total de entrevistados, el 77% del personal no conoce o los objetivos del canal. El 14% del personal tiene una idea; cabe recalcar que este personal son los jefes de departamento en su mayoría; como se puede observar el 9% no sabe o desconoce.

GRAFICO N° 4



PREGUNTA N° 4

El 71% no conoce la estructura organizacional del canal, el 20% del canal si lo conoce; los cuales son los jefes de área y Administración. El 9% desconoce o no sabe que es una estructura organizacional

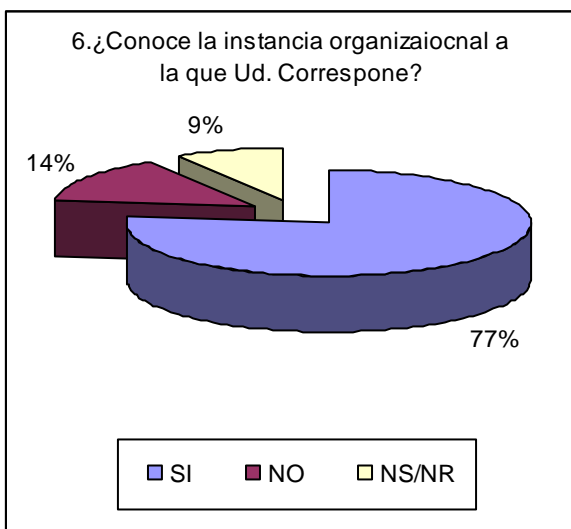
GRAFICO N° 5



PREGUNTA N° 5

El 75% no sabe cual el contenido del POA ó el presupuesto, el 11% dice que la estructura organizacional no guarda relación con el POA y el presupuesto; el 14% dice que el POA y el presupuesto guarda relación con la estructura organizacional.

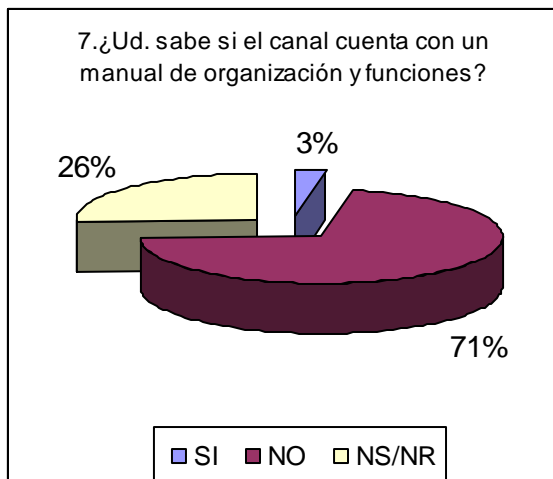
GRAFICO N° 6



PREGUNTA N° 6

El 77% sabe que instancia corresponde, el 14% no sabe donde corresponde y el 9% no sabe o desconoce a que área corresponde

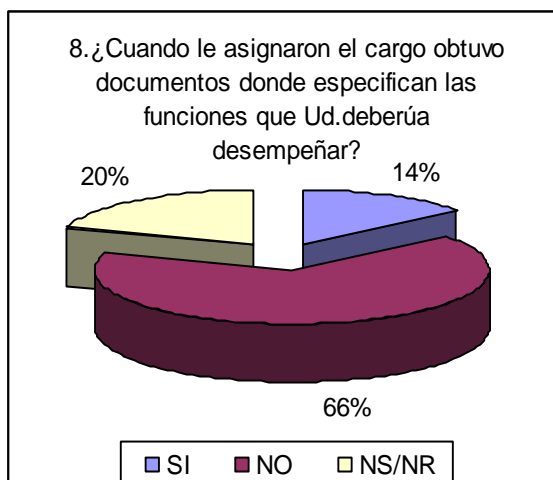
GRAFICO N° 7



PREGUNTA N° 7

El 71% dice que no existe el manual de organización y funciones dentro del canal, el 26% desconoce la existencia del manual y el 3% dice que si conoce el manual de funciones (Descriptor de cargos).

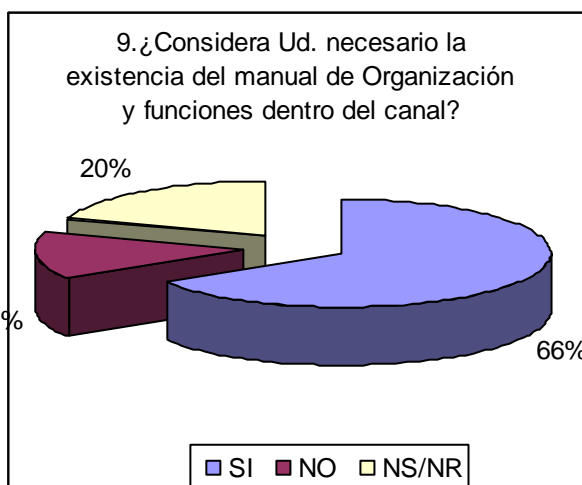
GRAFICO N° 8



PREGUNTA N° 8

El 66% no obtuvo documentos cuando le asignaron el cargo, el 14% dice que si le dieron documentos y el 20% no sabe a que documentos nos referimos al realizar la pregunta.

GRAFICO N° 9



PREGUNTA N° 9

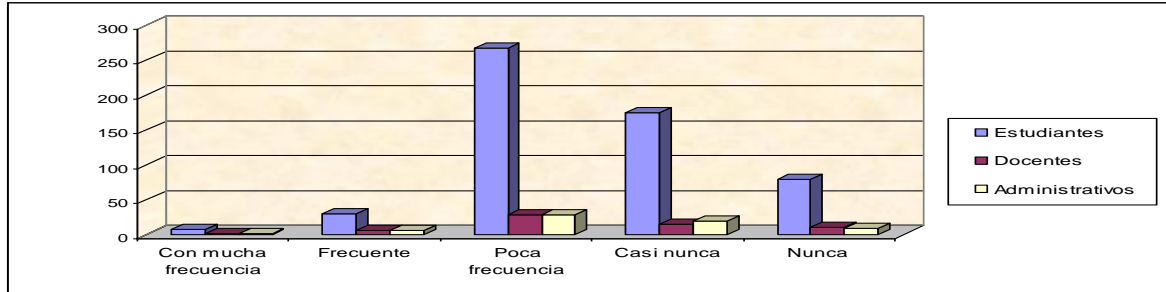
El 66% considera necesario la existencia de un manual de organización y funciones, el 20% no la considera necesario y el 14% no sabe que es un manual de organización y funciones.

ANEXO 2

TRABAJO DE CAMPO

Primera Pregunta.- El objetivo es de conocer el grado de sintonía de canal 13 TVU en el ámbito universitario, docentes, administrativos y estudiantes, además permita detectar quienes son los mas asiduos televidentes.

GRAFICO N° 10
1.- ¿Con que frecuencia sintoniza canal 13 TVU?



Fuente: Informe diagnóstico Gabriela Sotomayor Canal 13 TVU

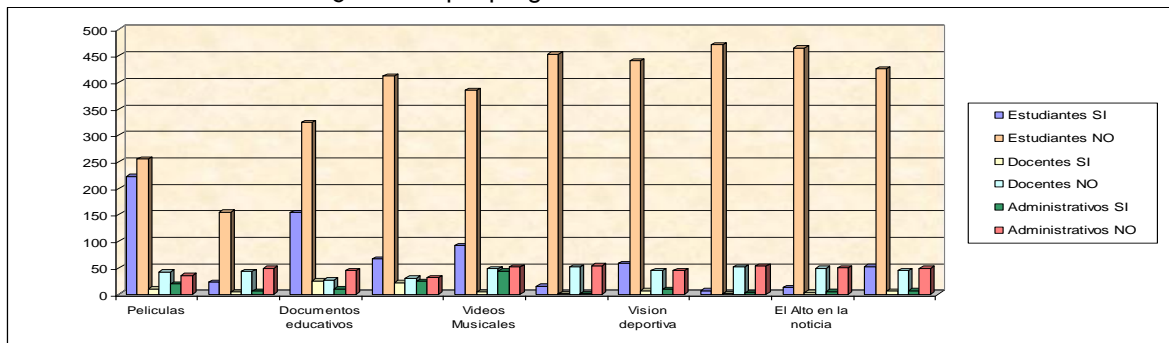
Los resultados indican que una mayoría sintoniza con poca frecuencia y solamente la mínima parte de televidentes sintoniza con mucha frecuencia. En la estratificación que se realiza a los tres estamentos en la universidad, la mayoría de los estudiantes no ven el canal universitario; esto se visualiza también en los administrativos y docentes.

Segunda Pregunta.- El objetivo de esta pregunta es conocer los programas que mas son sintonizados, en los tres estamentos de la universidad, y permita identificar que programa es mas sintonizado, y por el contrario que requieran cambios de su propia estructura de la producción y programación.

Los resultados de las encuestas en los estudiantes nos indican una mayoría ve las películas, segundo de programas sobre documentos educativos, uno de los programas intermedios es el programa de producción propia del canal como es la Hora de los Chucutas, el noticiero es relativamente visto en comparación de los videos musicales.

De la encuesta realizada a los estudiantes de la universidad estos son los resultados

GRAFICO N° 11
2.- ¿Señale que programas de canal 13 sintoniza?



Fuente: Informe diagnostico Gabriela Sotomayor Canal 13 TVU

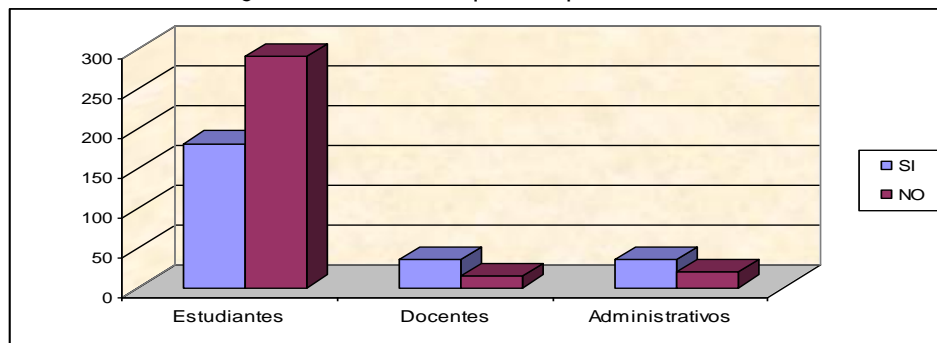
De la encuesta realizada a los docentes de la universidad estos son los resultados: En los docentes de la universidad los resultados dan un mayor interés en los documentales educativos, en segundo lugar el programa visto son los noticieros, luego los programas deportivos.

En los administrativos los programas que son mayor vistos están los videos musicales en un segundo lugar están el noticiero, luego las películas, finalmente los documentales y programas deportivos.

Tercera Pregunta.- El objetivo de esta pregunta es conocer en cuanto se conoce sobre quienes los administran y de quien depende el canal principalmente en los estudiantes de la universidad.

El grupo mas importante de las encuestas realizadas están los estudiante donde no conocen de quien depende el canal, y como es el gobierno administrativo en la universidad, los otros grupos restantes son los docentes y administrativos siendo reducido el porcentaje en estos dos grupos.

GRAFICO N° 12
3.- ¿Conoce usted de quien depende el canal 13?



Fuente: Informe diagnostico Gabriela Sotomayor Canal 13 TVU

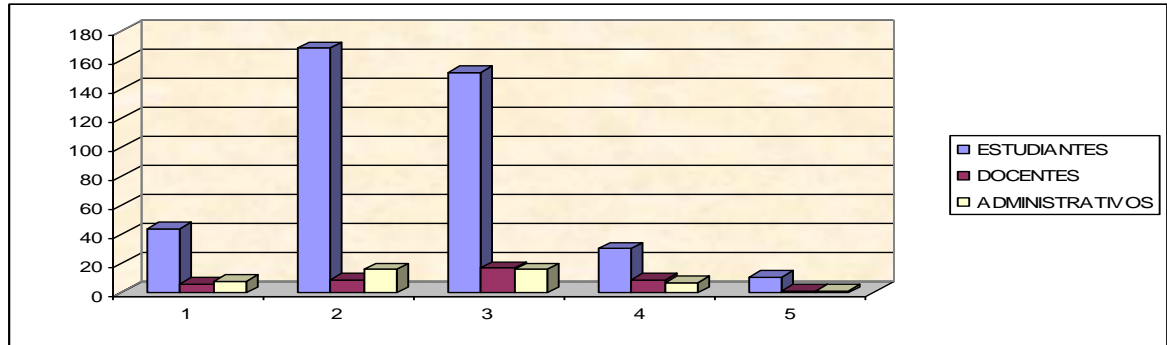
De la encuesta realizada un 89 % no conoce de quien dependen el canal, un 5% de los docentes y un 6% de administrativos no conocen el manejo administrativo del canal.

Cuarta Pregunta.- El objetivo es de conocer mediante dentro de una escala de 1a 5 la calificación en cuanto a la calidad técnica y la señal que emite el canal, permita detectar las zonas menos cubierta por la señal del canal.

La imagen del canal es evaluado separando en los tres grupos y que tipo de opinión tienen sobre la imagen técnica y la calidad de la señal de la misma, siendo los resultados en los estudiante como primer grupo mayoritario de incidencia consideran buena la señal técnica y la calidad y solo dan un porcentaje mínimo como una señal técnica pobre y calidad. En los administrativos los resultados muestran un equilibrio entre una calidad técnica buena y aceptable, un reducido grupo de los mismos administrativos la consideran como pobre la señal del canal. Los docentes el tercer grupo de estudio dan los resultados considerando a la señal del canal en un grupo que considera la señal medianamente aceptable, y un reducido grupo con una señal pésima y poco aceptable.

GRAFICO N° 13

4.- ¿En una escala de 1 a 5 califique la calidad técnica de canal 13?

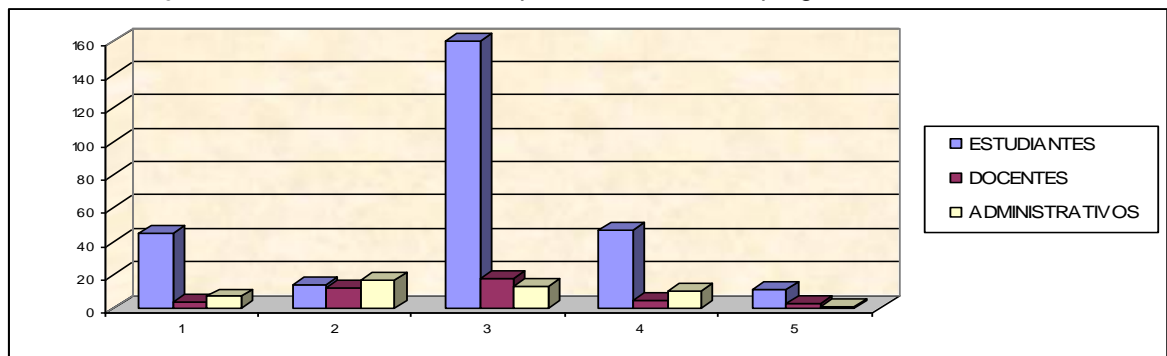


Fuente: Informe diagnostico Gabriela Sotomayor Canal 13 TVU

Quinta Pregunta.- El objetivo es de conocer dentro de una escala de 1 a 5 la calificación en cuanto a la calidad en los programas que emite el canal y permita detectar los programas de mayor sintonía con la mejor calidad de producción en el canal.

GRAFICO N° 14

5.- ¿En una escala de 1 a 5 califique la calidad de los programas de canal 13?



Fuente: Informe diagnostico Gabriela Sotomayor Canal 13 TVU

Sobre la relación de programas y calidad emitidos, los resultados también son diversos, en los estudiantes un grupo mayoritario sostiene es medianamente los programas y un porcentaje mínimo la considera son pobres los programas que se emiten.

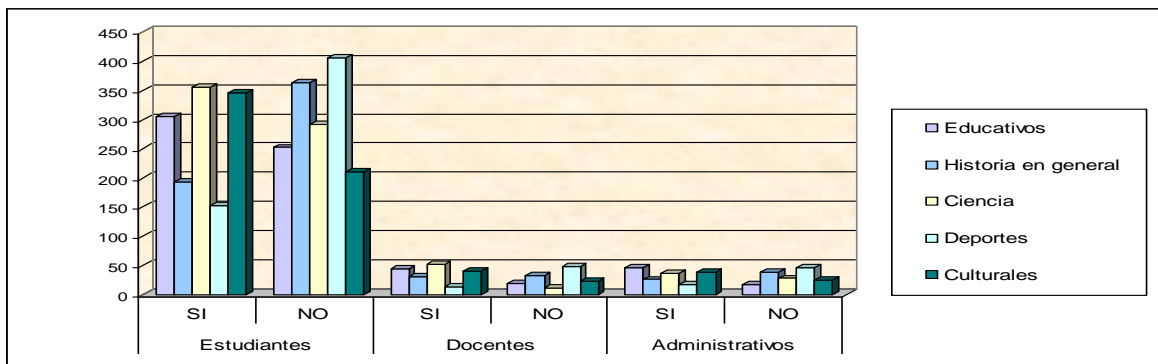
Los docentes consideran en los resultados a las mismas opiniones en los alumnos, los datos también reflejan por porcentajes mínimos y las conclusiones son similares.

Los administrativos al contrario le dan un valor mas elevado a los programas del canal y la calidad de los mismos, y un reducido grupo en un orden cuantitativo sostienen que en muy malo y pobre la calidad de los programas que se emiten en el canal.

Sexta Pregunta.- El objetivo es el identificar que programas deben de emitirse y darse mayor énfasis que lleven a concretar los objetivos trazados y realizarlos con un mayor soporte en cuanto a la producción.

GRAFICO N° 15

6.- ¿Según usted que tipos de programas debería difundir canal 13 para captar su audiencia nombre tres alternativas?



Fuente: Informe diagnostico Gabriela Sotomayor Canal 13 TVU

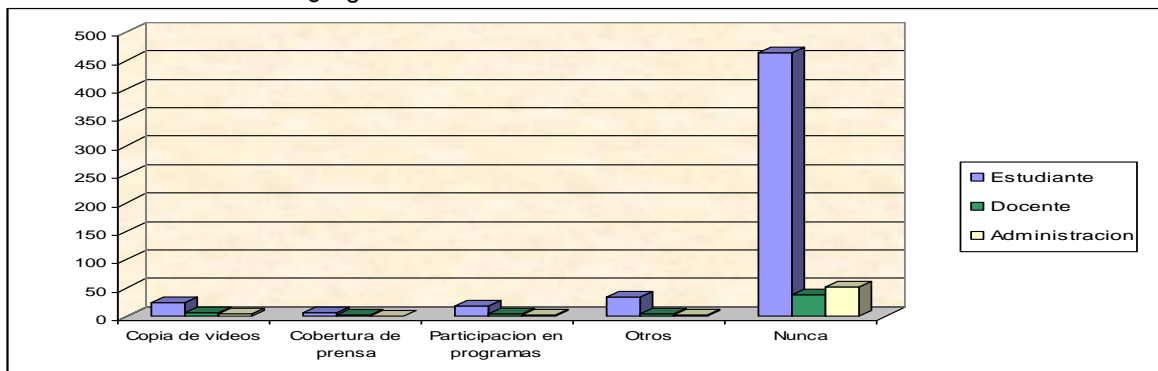
Los estudiantes consideran que los programas que deberían de emitirse son de carácter científico, culturales de ámbito universal y educativos. Los docentes las opiniones sobre los programas de emisión varían lo que consideran debería de emitirse en primer lugar están los programas científicos, luego educativos y finalmente los programas culturales.

El ultimo grupo que corresponde a los administrativos considera que los programas a emitirse deben ser programas educativos, culturales y relacionados a la ciencia.

Séptima Pregunta.- El objetivo es de conocer los diferentes tipos de servicios que se realizan para los televidentes que son toda la comunidad universitaria. Y no solo de este ámbito y de forma externa.

GRAFICO N° 16

7.- ¿Alguna vez ha utilizado los servicios de canal 13?



Fuente: Informe diagnostico Gabriela Sotomayor Canal 13 TVU

La mayoría nunca recurrió a algún servicio del canal, los resultados de la encuesta muestran que un reducido grupo requiere y recurre a los servicios que presta el canal a la comunidad universitaria. En los docentes ocurre la misma situación, siendo mas próxima la relación con los servicios con relación a los actores de la misma universidad. Existe una similitud con relación a los docentes por parte de los administrativos que responden en la misma igualdad y consideran en las opiniones que nunca han recurrido algún servicio del canal, y solo un pequeño grupo es el asiste a algún servicio que presta este medio de difusión.

ANEXO 3

REGLAMENTO SOBRE ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE CANAL 13 TVU

CAPITULO I

NOMBRE CONSTITUCION Y ESTRUCTURA

ARTICULO 1°.- El canal Universitario de La Paz es parte del patrimonio de la Universidad Mayor de San Andrés e integra el Sistema Nacional de Televisión de la Universidad Boliviana en cumplimiento de la XVI Conferencia Nacional de Universidades, como tal operara con la denominación "CANAL 13 TELEVISION UNIVERSITARIA" Canal 13 TVU.

ARTICULO 2°.-

- a) Canal 13 TVU constituye una empresa universitaria descentralizada de gestión autónoma que depende orgánicamente y en forma directa del Honorable Consejo Universitario en el marco de los principios, fines y objetivos de la Universidad Boliviana.
- b) El H.C.U. es el máximo nivel de decisión del Canal 13 TVU, para lo cual designa un Directorio presidido por el Sr. Rector de la UMSA o su representante e integrado por:
 - El Secretario Ejecutivo de la FUL o su representante permanente.
 - El Secretario Ejecutivo de la FEDSIDUMSA o su representante permanente.
 - El Jefe de la Carrera de Ingeniería Electrónica (Facultad de Ingeniería) o su representante permanente.
 - El Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Ingeniería Electrónica (Facultad de Ingeniería) o su representante permanente.
 - El Jefe de la Carrera de Electrónica y Telecomunicaciones (Facultad Técnica) o su representante permanente.
 - El Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Electrónica y Telecomunicaciones (Facultad Técnica) o su representante permanente.
 - El Jefe de la Carrera de Ciencias de la Educación (Facultad de Humanidades) o su representante permanente.
 - El Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Ciencias de la Educación (Facultad de Humanidades) o su representante permanente.
 - El Jefe de la Carrera de Comunicación Social o su representante permanente.
 - El Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Comunicación Social o su representante permanente.
 - El Director del canal como Secretario y con derecho a voz.

ARTICULO 3°.- La estructura del Canal 13 TVU esta conformada por:

- a) DIRECTORIO, Es la instancia que fija las políticas específicas, aprueba los planes de trabajo y el presupuesto de funcionamiento, designa a los jefes de Sección y demás funcionarios, controla y refrenda las funciones del Director.

- b) DIRECTOR, Ejecuta las políticas, dirige los planes de trabajo, controla las funciones del personal, propone al Directorio ternas para designación de personal, propone políticas y planes de trabajo.
- c) JEFATURAS, Son las instancias operativas del canal, cuyas funciones se ejecutan en coordinación y dependencia directa del Director.
- d) La estructura del canal 13 TVU tiene el siguiente organigrama:

ARTICULO 4°.- Designación del Personal de Canal 13 TVU:

- a) El comité Ejecutivo del Honorable Consejo Universitario designa al Director del Canal en base a terna propuesta por el Rector.
- b) El Directorio del Canal 13 TVU designa a Jefes de Sección en base a ternas presentadas por el Director. Los demás funcionarios serán designados de acuerdo a normas universitarias en vigencia.
- c) El Director del Canal ejercerá sus funciones por tiempo definido por el Comités Ejecutivo, el mismo que podrá removerlo a solicitud del Directorio.
- d) Los Jefes de Sección podrán ser removidos por disposición del Directorio y los demás funcionarios de acuerdo a Reglamentos Universitarios en Vigencia.

CAPITULO II DE SU FUNCIONAMIENTO

ARTICULO 5°.- La autonomía de gestión del canal 13 TVU comprende:

- a) La capacidad de administrar independientemente sus recursos, provenientes del Presupuesto Universitario o los que genere su propia actividad.
- b) La capacidad de administrar el personal del Canal 13 TVU de acuerdo a sus reglamentos.
- c) Capacidad de definir líneas de acción, estrategias y programas de trabajos específicos.

ARTICULO 6°.- Canal 13 TVU elaborará su presupuesto, acorde con las necesidades de su funcionamiento y el cumplimiento de sus programas establecidos. Una vez confeccionado este será conocido y aprobado por el Directorio para su presentación y aprobación por el H.C.U.

ARTICULO 7°.- Las estrategias globales de funcionamiento de Canal 13 TVU, serán definidas y aprobadas por el Directorio y su ejecución estará bajo la responsabilidad del Director.

ARTICULO 8°.- El Canal 13 TVU podrá suscribir a través de sus personeros autorizados contratos con personas naturales y/o jurídicas, y realizar transacciones referentes a prestación e intercambio de servicios, actividades de producción y co-producción, publicidad u otros afines, con el objeto de concretar sus objetivos trazados y obtener recursos propios.

CAPITULO III
DEL PATRIMONIO DEL CANAL 13 TVU

ARTICULO 9°.- Constituyen patrimonio de la Universidad, bajo tuición del Canal 13 TVU.

- a) Todos los equipos, instalaciones, transmisores, movilidades y demás accesorios adquiridos con fondos de la Universidad o con fondos generados por el Canal.
- b) La licencia para el uso de frecuencia.
- c) Las donaciones efectuadas y las por realizarse en su favor.
- d) Los bienes muebles existentes bajo inventario destinados al Canal 13 TVU.
- e) Los recursos presupuestarios por la UMSA para su funcionamiento.
- f) Los ingresos provenientes de los servicios que preste y transacciones en general que realice.

ARTICULO 10°.- El directorio decidirá el uso y destino de los excedentes económicos obtenidos por el Canal 13 TVU.

ARTICULO 11°.- Queda expresamente prohibido el uso del patrimonio de Canal 13 TVU para fines personales o de grupo, sin ninguna excepción.

CAPITULO IV
MANEJO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

ARTICULO 12°.- Canal 13 TVU funcionara sobre la base del presupuesto asignado por la UMSA, los ingresos derivados de las transacciones que efectuó con personas naturales y/o jurídicas e instancia de la propia Universidad.

ARTICULO 13°.- Canal 13 TVU efectuara trabajos de co-producción con Carreras, Institutos, Facultades y demás niveles e instancias de la Universidad en base a convenios específicos que establezcan los aportes, responsabilidades y beneficios de cada una de las partes.

ARTICULO 14°.- Para la prestación de servicios a las diferentes instancias universitarias Canal 13 TVU fijara una tarifa preferencial que podrá ser efectivizada a través de descuentos por las Áreas descentralizadas.

ARTICULO 15°.- La responsabilidad administrativa y financiera del Canal 13 TVU estará a cargo del Director y el manejo financiero contable a cargo del Jefe Administrativo, quienes suscribirán y presentaran los estados financieros anuales.

ARTICULO 16°.- El Director prestara informes periódicos al Directorio respecto a la administración económica – financiera. Asimismo, el Directorio requerirá dichos informes cuando lo estime necesario, tendiendo la facultada de invalidar cualquier acto que considere anómalo o irregular.

ARTICULO 17°.- Los recursos del Canal 13 TVU a ser invertidos en adquisiciones, contratación de servicios y otras erogaciones, serán ejecutados en estricto cumplimiento a lo establecido por las normas universitarias y el Anexo III del D.S. 21660 u otra similar que pudiera ser emitida y que atañe a la UMSA.

En ese sentido las transacciones por debajo de los 5.000 Bs. Podrán ser ejecutadas por el Director del Canal Universitario, quien al efecto deberá recabar por lo menos tres cotizaciones de personas naturales y/o jurídicas, con los recaudos de Ley.

ARTICULO 18°.- Las transacciones de servicios por valor de Bs. 5.000.- 0 mas e inferiores a Bs. 30.000.-, se realizaran bajo responsabilidad del Director, quien al efecto se respaldara con los siguientes documentos:

- a) Resolución del Directorio, determinando la necesidad de la adquisición o contratación.
- b) Terminos de referencia o especificaciones técnicas.
- c) Invitación a concursos de precios remitida por lo menos a tres personas jurídicas con experiencia en la provisión del bien o del servicio requerido. La invitación se efectuara por lo menos con diez días de anticipación a la fecha de apertura de propuestas.
- d) Cuadro comparativo de por lo menos tres ofertas o cotizaciones presentadas y que estén de acuerdo con los términos de referencia o las especificaciones técnicas.
- e) Suscripción del contrato de adquisición o de servicios con participación del Asesor Legal de la UMSA.

ARTICULO 19°.- La adquisición de bienes y contratación de servicios por Bs. 30.000.- o mas, e inferiores a Bs. 100.000.-, se ejecutara por el Comité de contratación Administrativa que tendrá la responsabilidad de aprobar los términos de referencia y pliego de especificaciones técnicas de la invitación publica a realizarse. Esta instancia realizara la apertura, calificación y adquisición de propuestas. En este caso deberá contarse con las respectiva Resolución del H.C.U.

ARTICULO 20°.- Para la adquisición de bienes y contratación de servicios establecidos en el Articulo anterior, se conformara el Comité de Contratación Administrativo constituido por:

- a) El Director Administrativo Financiero de la UMSA que lo preside.
- b) Dos miembros del Directorio (representante docente - estudiantil)
- c) El Fiscalizador estudiantil de la FUL.
- d) El Director del Canal 13 TVU.

e) El Asesor Legal de la UMSA participara como Asesor Secretario.

ARTICULO 21°.- El Comité de Contratación requerirá y dispondrá del asesoramiento técnico especializado que necesite, para cada caso específico.

ARTICULO 22°.- Las reuniones del Comité de Contratación de Servicios necesariamente deben realizarse con la totalidad de sus miembros; todo voto disidente constara en acta. En caso de empate dirimirá el Directorio.

ARTICULO 23°.- En el Canal 13 TVU funcionara una Caja Chica con destino a la realización de gastos de mínima cuantía, cuyo control y manejo será asignado a un funcionario designado por el Jefe Administrativo y bajo la tuición de este.

ARTICULO 24°.- El personal del Canal 13 TVU se regirá por el Manual de funciones, Clasificador de Cargos y Reglamentos Interno de Personal, aprobados por el Directorio en concordancia al presente Reglamento y los documentos similares de la UMSA.

CAPITULO V

APROBACION Y MODIFICACION DEL PRESENTE REGLAMENTO

ARTICULO 25°.- El presente Reglamento una vez aprobado por el Directorio será refrendado por el H.C.U. podrá ser modificado siempre que existan dos tercios del total de miembros del Directorio y la posterior ratificación del H.C.U.

ARTICULO 26°.- En caso de que durante el funcionamiento del Canal 13 TVU se presente situaciones que no estén normadas por el presente Reglamento, podrá utilizarse como norma supletoria las normas internas de la Universidad mayor de San Andrés y las normas generales con vigencia nacional.

Es dado en al ciudad de La Paz a los 18 días del mes de febrero del año 1990.

ANEXO 4

REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO DEL CANAL UNIVERSITARIO

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- DE SU CONSTITUCION Por Resolución No 148/89 del Honorable Consejo Universitario, el

Directorio de Canal Universitario esta constituido por:

El Sr. Rector o su representante como Presidente

Miembros:

Jefe de la Carrera de Ciencias de la Educación

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Jefe de la Carrera de Comunicación Social

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Jefe de la Carrera de Electrónica y Telecomunicaciones

FACULTAD DE TECNICA

Jefe de la Carrera de Ingeniería Electrónica

FACULTAD DE INGENIERIA

Secretario Ejecutivo de la Federación Sindical de Docentes de la UMSA

Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Ciencias de la Educación

Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Comunicación Social

Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Electrónica y Telecomunicaciones

Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Carrera de Ingeniería Electrónica

Secretario Ejecutivo del Centro de Estudiantes de la Federación Universitaria Local

El Director de Canal Universitario con derecho a voz

Art. 2.- Los representantes permanentes que sustituyan o alternan con los miembros natos de este Directorio, serán designados por los Consejos de Carrera. En el Caso de los Jefes de Carrera, a sugerencia del sector docente; y el caso de los estudiantes, a sugerencia del Centro de Estudiantes. En el caso de las Federeaciones el representante permanente sera designado en reunión de su Comité Ejecutivo.

Art. 3.- DE LA DEFINICION El Directorio del Canal Universitario es una instancia compuesta paritariamente por docentes y estudiantes cuyas funciones son deliberar y definir la planificación, Estructura, Funcionamiento y Evaluación del Canal Universitario con aprobación del Honorable Consejo Universitario del cual depende.

CAPITULO II
FUNCIONAMIENTO
TITULO I: DE LAS SESIONES

- Art. 4.- El Directorio del Canal Universitario, cumple las labores definidas en el Art. 2 mediante sesiones ordinarias y extraordinarias sujetas a un Plan Anual de Trabajo y desglose del mismo en trimestres.
- Art. 5.- Las sesiones ordinarias del Directorio se llevaran a cabo los días viernes de la primera y tercera semana de cada mes y las sesiones extraordinarias se realizaran a solicitud expresa del Presidente o de dos o mas miembros del Directorio. Las sesiones serán Presididas por el Sr. Rector (o su representante) y su labor será coadyuvada por un Secretario(a) perteneciente al personal administrativo del canal 13.
- Art. 6.- Las sesiones ordinarias y extraordinarias, tendrán una duración máxima de tres horas, pudiéndose ampliar excepcionalmente por tiempo y materia votada por la mayoría relativa de los miembros del Directorio.
- Art. 7.- Las convocatorias a las sesiones de Directorio serán emitidas por el Presidente y distribuidas a los miembros del Directorio por secretaria, con 48 horas de anticipación.
- Art. 8.- El quórum reglamentario es de la mitad mas uno de sus miembros (6), con el cual se dará inicio a cada sesión. La tolerancia para el inicio de las sesiones es de 15 minutos; pasados los cuales se deliberar en gran comisión por el espacio máximo de 30 minutos en espera de quórum. Si se establece el quórum la sesión continuara, caso contrario será levantada.
- Art. 9.- Los acuerdos que tome el Directorio emergen de dos formas: Por consenso, cuando todos los miembros están de acuerdo en la definición del tema tratado y por votación, cuando exista posiciones discrepantes apoyadas; en este caso la resolución del Directorio será asignada a la posición que obtenga mayor votación; Previa verificación del quórum. En caso de empate se pasara el tema al Honorable Consejo Universitario. Para la reconsideración de temas se requerirán dos tercios de votación.
- Art. 10.-Cada inicio de sesión se pondrá a consideración del Directorio el Acta Anterior y al concluir la sesión se determinara el Orden del Día de la próxima. Por razones operativas el Orden del día podrá ser modificado en consulta con los miembros del Directorio.

TITULO II: DE SUS ATRIBUCIONES

Art. 11.-Las atribuciones fundamentales del Directorio del Canal Universitario son:

- a) Considerar y aprobar la Estructura, Funcionamiento y Reglamentos del Canal.
- b) Considerar Planes, programas y Proyectos propuestos por el Director del Canal, las Unidades Académicas y los miembros del propio Directorio.
- c) Estudiar, modificar, aprobar y evaluar el Plan Anual de trabajo y poner el mismo a consideración del Honorable Consejo Universitario.
- d) Considerar y proponer convenios con instituciones publicas, privadas y organismos no gubernamentales tanto nacionales como extranjeros con sujeción a normas vigentes en la Universidad.
- e) Elaborar y proponer la organización administrativa y definir la programación financiera del canal en congruencia con los reglamentos vigentes en la Universidad y la Descentralización Financiera.
- f) Precautelar el patrimonio del Canal Universitario.
- g) Constituir las comisiones que considere necesarias y considerar sus informes.
- h) Elaborar, cumplir y hacer cumplir la reglamentación de su propio funcionamiento.

La primera Reglamentación de Funcionamiento deberá ser puesta a consideración del Comité Ejecutivo de la Universidad.

Art. 12.-El Plan Anual de trabajo tendrá la siguiente estructura:

1. Políticas
2. Objetivos
3. Metas
4. Estrategias
5. Actividades
6. Costos
7. Modelos de Evaluación sistemático y continuo

TITULO III: ASISTENCIA, LICENCIAS SUPLENCIAS Y SANCIONES

Art. 13.-La asistencia de los miembros del Directorio es obligatoria con acuse de recibo de las respectivas citaciones.

Art. 14.-Las licencias a sesiones ordinarias deberán ser solicitadas con 48 horas de anticipación, y a las extraordinarias deberán ser comunicadas antes del inicio de la mismo, caso contrario serán computadas como faltas.

Art. 15.-Las suplencias se establecen de la siguiente manera:




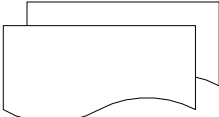
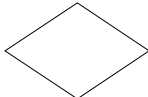



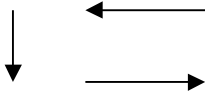
A cada delegado titular deberá suplirse su correspondiente representante. En caso de que el representante solicite licencia, es obligación del titular asistir a la sesión.

Art. 16.-El retraso a las sesiones por media hora o mas será sancionado como falta. En caso de tres faltas consecutivas o cinco discontinuas por gestión anual, el Presidente del Directorio solicitara la remoción en caso de los representantes y la sustitución en el respectivo Consejo de Carrera; en caso de los Jefes de Carrera y secretarios Ejecutivos de los Centros Estudiantes la sanción será establecida en los correspondientes Consejo de Carrera. La sanción para los Secretarios Ejecutivos del FEDSIDUMSA Y FUL, será establecida en los Comités Ejecutivos de sus organizaciones.

Reglamento aprobado en grande, detalle y revisión en sesión ordinaria del Directorio de Canal Universitario en fecha 15 de Septiembre de 1989.

ANEXO 5

Simbología a usar para la elaboración de diagrama de flujo

	Inicio o Fin
	Operación
	Documento
	Multidocumento documento copia
	Desición alternativa
	Conector de página
	Archivo temporal - Archivo definitivo
	Conector
	Flujo o línea de unión

ANEXO 6

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ser parte de la UMSA que tiene la imagen educativa seria y estable, identificada con los aspectos de la Universidad y la sociedad como medio de comunicación pueblo paceño y provincias. • Estabilidad institucional • Tener construida una imagen de canal televisivo en educación y con identidad. • Trayectoria, uno de los medio de comunicación mas antiguos desde sus inicios en la ciudad de La Paz. • Sinergia con las carreras de comunicación social y otras especialidades para la mejor imagen comunicacional, social y técnica. • Frecuencia, dentro de los canales en el sistema VHF, canal 13. • Veinte licencias para todo el departamento que incluye repetidoras en las provincias. • Con acceso a la televisión por cable (supercanal) y otros medios. • Posibilidad en ampliación de horas de la señal de emisión. • Un canal con material de producción propia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las TICs en el mejoramiento de tareas educativas y la comunicación. • Constituirse en el espacio de interacción con la sociedad y con la comunidad universitaria • Mostrar al canal como medio de la Universidad e imagen del departamento e integridad. • Liderar la red nacional de medios de comunicación universitaria. • Fortalecimiento a la Red RUBI (Red Universitaria Boliviana de Información) • Mayor apertura del espacio para la Universidad mediante los medios tecnológicos actuales, Internet y satelital. • Ampliar con la implementación de la red de microondas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura administrativa del canal está burocratizada. • Desorganización administrativa y productiva. • Escaso compromiso. • Baja motivación en el ámbito de trabajo. • Baja asignación presupuestaria • Débiles políticas, estrategias y planes de trabajo. • Bajo impacto de programación y producción • Deficiencia y precariedad de los equipos que pueden causar el corte de la señal del canal. • Equipamiento obsoleto e insuficiencia tecnológica para la difusión • Mantenimiento inadecuado de los equipos • Señal técnica muy débil. • Déficit de infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia de las autoridades universitarias ante las demandas del canal. • Disminución de los items del personal al canal. • Saturación de la TV comercial. • Ataques a la libertad de expresión. • Cambio acelerados de la tecnología, que a corto plazo dejan obsoletos los equipos. • Falta de repuestos e insuficiencia de materiales.

En resumen, los principales aspectos relevantes de la organización están relacionados con:

1. Fortaleza: Un canal con Identidad en función educativa y cultural, como medio de comunicación del pueblo paceño y provincias
2. Oportunidad: Liderar la red nacional de medios de comunicación universitaria mejorando en imagen, producción y tecnología.
3. Debilidad: Tecnología de bajo nivel y debilidad de política comunicacional e institucional.
4. Amenaza: Desatención por parte de la Universidad al funcionamiento del Canal

Fuente: Elaboración sobre la base de Diagnóstico de Canal 13.
Gabriela Sotomayor, 2004.