



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA



CAMBIO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN IMEVISION.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LIC. EN ADMINISTRACION FINANCIERA

P R E S E N T A:

FERNANDO OLGUIN CARDIEL.

México D. F. 1989.

A MI MADRE

*Por su ayuda y comprensión,
tratando de esta forma
corresponder a su confianza
y apoyo brindados.*

A MI PADRE AUSENTE

*Como un homenaje a quien nunca
se olvida, tratando de seguir
su ejemplo de superación y va-
lentía, esperando algún día
lleguemos a encontrarnos.*

A ALFREDO LOPEZ A.

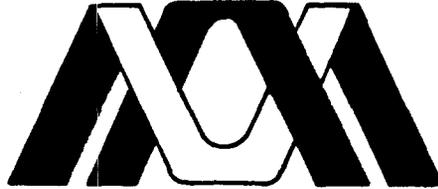
y

ARNOLD IBARRA Z.

*Por su sincera amistad y apoyo,
por enseñarme a aplicar sus ense-
ñanzas y principios a todos los
actos de la vida.*

FERNANDO.

104173



Casa abierta al tiempo

TESINA

**DIAGNOSTICO, CAMBIO E
INSTITUCIONALIZACION DE**



**Director y Asesor
Lic. Ernestina Zaplain**

México, 1989

104173

INDICE

			PAG.
INTRODUCCION			
PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA			
			4
HIPOTESIS			
			5
CAPITULO	I	MARCO TEORICO	
1.1		Teoría de las Relaciones Humanas	9
1.2		Teoría del Comportamiento	11
1.3		Teoría de Sistemas	16
1.4		Teoría de la Contingencia	21
1.5		Modelo del Programa de la Mejora del Rendimiento	27
1.6		Método de Investigación-Acción	32
1.7		Método de Cambio Planificado	35
1.8		Diagnóstico	37
1.9		Modalidades de la Empresa Pública	38
CAPITULO	II	LA TELEVISION EN MEXICO	
2.1		Televisión Privada	45
2.2		Televisión Estatal	53
CAPITULO	III	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
3.1		Metodología de la Investigación	63
3.2		Taller de Desarrollo Institucional	66
3.3		Taller de Diseño del Sistema de Televisión Estatal Integrada	77
3.4		Taller de Institucionalización del Sistema de la Televisión Estatal	87

	PAG.
CAPITULO IV RESULTADOS	91
RESPUESTA A LAS HIPOTESIS	95
CONCLUSIONES	96
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	98
ANEXOS	99
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

La televisión constituye el medio de información de mayor alcance y riqueza, porque reúne la imagen y el sonido al mismo tiempo a diferencia de los demás, y que en este siglo se ha revolucionado considerablemente.

La era de comunicación de masas que se inició con los grandes diarios y revistas, la radio y el cine, asume con la televisión proporciones espectaculares. Ningún medio más apto para la actualidad, ninguno más directo. Millones de personas en el mundo pueden participar de hechos históricos o científicos de trascendencia para la humanidad en el instante mismo que están ocurriendo.

La televisión penetra en el ámbito mismo del hogar para llevar mensajes de diferente índole y debe de ayudar en la integración y fortalecimiento de nuestros legítimos valores y de los auténticos objetivos de la nación.

Por otra parte, es un instrumento de incursión cultural extraordinario: influye en la adopción y fortalecimiento de valores, en la configuración de patrones de conducta y constituye al mismo tiempo una especie de escuela para niños y adolescentes. En el ámbito de lo político, se habla hoy del poder de los medios para referirse a la enorme influencia que éstos tienen sobre las actividades y opiniones políticas de la sociedad industrial y post-industrial. En su expresión comercial la publicidad por televisión ha demostrado su importancia en la determinación del consumo popular. No hay duda según su contenido y organización este importantísimo medio, actúa en forma positiva o negativa sobre la sociedad de nuestro tiempo.

Debido a su importancia y gran influencia, en la realidad contemporánea, el Estado mexicano intervino en la televisión primero en forma aislada y posteriormente a través de organismos descentralizados bien definidos utilizados como instrumentos de intervención directa en el ámbito de lo económico y lo social tradicionalmente reservados a los particulares, práctica que los ha convertido en un novedoso instrumento de acción por parte del Gobierno con la finalidad de llevar a cabo estrategias emanadas de los planes de desarrollo socioeconómico y la producción de bienes o la prestación de servicios que van en redundancia del bienestar social.

Originalmente el Estado había creado organismos que operaban aisladamente como son: Canal II, que pertenecía al Instituto Politécnico Nacional; Canal 8 de Monterrey; Productora Nacional de Radio y Televisión, dependiente de la Secretaría de Gobernación; Canal 22, cuyo permisionario era TRM; etc., todos éstos organismos había que reintegrarlos hacerlos más eficientes y productivos, a través de uno sólo que aprovechara racionalmente los recursos y cumpliera con la función social encomendada. Tal es el caso precisamente del INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION (IMEVISION), creado por decreto Presidencial el 25 de marzo de 1983 como organismo Público Descentralizado con el objeto de operar de manera integrada las estaciones pertenecientes al Gobierno Federal, reordenar y modernizar dichas entidades para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los recursos disponibles, así como auxiliar la educación popular, difundir la cultura, informar, dar a conocer bienes y servicios, y por último promover el sano entretenimiento.

El Instituto Mexicano de Televisión en la integración de sus unidades y organismos que lo constituyen, requirió previamente de resolver problemas de orden organizativo, jurídico, laboral, financiero, de producción y de administración; así como los referentes a la definición de contenido de programación y de producción implícitos en la reestructuración de la televisión estatal. Así mismo se definiera el papel que les tocaría jugar a las entidades en la estrategia global de la televisión del Estado, basadas en una organización modelo en su género que propuso el INAP de conformidad a las disposiciones que rigen las relaciones entre las entidades paraestatales y la administración pública descentralizada, todo ello logrado gracias a la consultoría de procesos, mediante talleres de diagnóstico y mejoramiento organizacional con metodologías y técnicas empleadas para las empresas de este ramo.

Es por eso que el objetivo primordial de esta investigación, es demostrar la utilidad de ese conjunto de métodos que fueron elaborados con base a las teorías de sistemas, contingencia, PNR, D.O., teoría de campo, etc. etc., que en el capítulo número I se tratan ampliamente en forma separada, así como la problemática que resuelve con cada una de ellas. De igual manera se describe las funciones de las empresas públicas y su ubicación en el ambiente del Gobierno Federal, para precisar el papel de los organismos descentralizados.

En el capítulo II se presenta una reseña histórica de la televisión en México, como nace la tv. del Estado y su problemática general. Para el capítulo III se describe la metodología de la investigación del equipo, ahí mismo se

encuentra la utilizada por el grupo consultor (INAP). En el capítulo IV se en encuentran los resultados a los que llegaron los consultores en el caso IMEVISION y las conclusiones generales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este trabajo se propone demostrar la aplicación de modelos administrativos (que son una innovación tecnológica actual) en Empresas Públicas Mexicanas combinados con métodos y teorías que fueron ajustados, adaptados y creados como instrumentos y herramientas de especialistas mexicanos.

Anteriormente las Empresas Públicas en México no contaban con metodologías propias para la solución de sus problemas de administración y desarrollo ya que en la mayoría de los casos tomaban ejemplos de las empresas privadas y realizaban algunas adaptaciones de acuerdo a sus necesidades.

Los modelos que mencionamos son: Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría del Comportamiento, Teoría de Sistemas, Investigación-Acción, Teoría de la Contingencia y Modelo del Programa de la Mejora del Rendimiento, mismos que fueron ordenados conforme se presentaron las necesidades de INEVISION para definir la razón de ser de la organización, sus objetivos, estrategias, metas, y realizar una evaluación de su rendimiento contando con la asistencia técnica de un consultor externo.

Por lo que deseamos demostrar la utilidad de contar con una metodología propia para Empresas Públicas en México, esclarecer si es posible institucionalizar el cambio planificado en la forma de administrar una organización pública (actitudes, valores, métodos de trabajo, toma de decisiones, estilos de liderazgo) logrando conformar un modelo de organización integrado como sistema abierto. Las innovaciones que mencionamos pueden llevar a la organización a mejorar las relaciones sociales de sus integrantes y a observar como la participación de los propios directores y empleados de las instituciones que conformaban IMT hasta 1983, a través de la participación en los talleres, pueden ser los gestores de su propio cambio estructural para conocer más su realidad y precisar las acciones estratégicas a realizar, eliminando los factores obstaculizantes logrando así una mayor eficiencia.

Si la metodología utilizada es la correcta, IMT logrará hacer una evaluación por dependencia interna a 1985 analizando los factores que han obstaculizado o favorecido el logro de los objetivos, asimismo se podrá plantear la planeación de sus objetivos a 1986.

HIPOTESIS

HIPOTESIS GENERAL

La consultoría de procesos, utilizando innovaciones tecnológicas adecuadas a la empresa pública lleva a esta al acercamiento del logro de sus objetivos con calidad y eficiencia.

Variable independiente:

Aplicación de la consultoría de procesos.

Variable dependiente:

Logro de objetivos con calidad y eficiencia.

Entendiendo por:

Calidad.- Dirección perfeccionada de los recursos humanos, que conduce a una mejora generalizada de la efectividad organizativa.

Eficiencia.- Es el grado en que se da efecto o se logra lo planeado.

HIPOTESIS 1er. TALLER

La aplicación de técnicas administrativas ajustadas a la empresa pública, ésta se acercará más al logro de sus objetivos con calidad y productividad.

Variable independiente:

Aplicación de técnicas administrativas.

Variable dependiente:

Logro de objetivos con calidad y productividad.

HIPOTESIS 2a. TALLER

La metodología de consultoría de procesos aplicada en talleres con directivos, propicia la integración de estos, para elaborar un modelo organizacional conforme a sus necesidades.

Variable independiente:

Integración de directivos.

Variable dependiente:

Elaborar modelo organizacional.

HIPOTESIS 3er. TALLER

Institucionalización del Sistema de Televisión Estatal.

Variable independiente:

Institucionalización.

Variable dependiente:

Sistema de Televisión Estatal.

I MARCO TEORICO

1.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Dentro de una organización se dan dos tipos de relaciones sociales entre sus integrantes, una de ellas es formal, la que se establece atendiendo a la estructura de la empresa y respondiendo a las necesidades de departamentalización y funciones; y la segunda es la informal, surge entre los miembros por lazos fraternales, de amistad, compañerismo, lealtad y pertenencia a grupo específico; este tipo de relación es determinante para definir el tipo de ambiente laboral, ya que puede suceder que todos los seres humanos que pertenecen a la organización se encuentren plenamente integrados y eso redundará en un aumento de cooperación y disposición para el trabajo.

En este trabajo se analiza la Escuela de las Relaciones Humanas por que en ella observamos que el ser humano dentro de una organización le gusta que lo tomen en cuenta, se siente útil y satisfecho al colaborar con la organización y para un bien general. En el caso del Instituto Mexicano de Televisión observamos que existe una gran participación de los Directores de varias dependencias para modificar la conducta individual, hacia la formación de un gran equipo de trabajo y lograr la consolidación de entidades televisivas, una vez que se han conocido cuales serán los beneficios de crear una televisión estatal integrada bajo un sólo mando, ya que además de ayudar a mantener el control de la soberanía en materia televisiva permite definir los objetivos, sumar esfuerzos y armonizar las relaciones de trabajo dentro de ésta.

La Teoría de las Relaciones Humanas (también denominada Escuela Humanística de la Administración), surgió en los Estados Unidos como una consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores.

Los experimentos de Hawthorne permitieron el delineamiento de los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas, de las cuales bosquejamos las siguientes: se constató que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y expectativas que involucra. Es la capacidad social del trabajador la que establece su nivel de competencia y de eficiencia; cuanto más integrado socialmente esté el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir.

El comportamiento social del hombre es caracterizado por vivir en grupo. En general los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. La amistad y el grupo social de los trabajadores tienen un significado trascendental para la organización y deben ser considerados como aspectos importantes para la teoría de la Administración. Para la Teoría de las Relaciones Humanas las personas son motivadas principalmente por la necesidad de "reconocimiento", de "aprobación", y de "participación", en las actividades de los grupos sociales donde convive. De ahí el concepto de Hombre Social.

De acuerdo a los postulados de Elton Mayo, representante teórico de la Escuela de las Relaciones Humanas, para que IMT funcionará como tal, se requeriría de una completa participación grupal de los representantes de las dependencias televisivas existentes en ese momento (1983).

El organismo estudiado modificó la conducta de sus integrantes con la aplicación de metodología grupales para una modernización administrativa.

Ya mencionamos la repercusión social de las Relaciones Humanas entre los individuos de una organización, en un todo llamado grupo social, cabe ahora explicar el comportamiento de esos individuos en la Teoría Administrativa y surge entonces la pregunta: ¿Cuáles son los factores que provocan que el individuo actúe de tal o cual forma dentro de una organización y como afectará así mismo la conducta de los demás, en el último de los casos como coinciden los comportamientos de esos otros individuos?, punto que analizaremos a continuación con la Teoría del Comportamiento cuyo principal exponente es Herbert Simon, pero sin perder de vista al grupo social.

1.2 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

En 1974 surge en Estados Unidos de Norteamérica un libro que marca el inicio de La Teoría del Comportamiento en la Administración: "El Comportamiento Administrativo" de Herbert Simon, ese mismo libro constituye el inicio de la llamada Teoría de las Decisiones. Así la Teoría del Comportamiento surge al final de la década de los años 40"s, con una redefinición total de conceptos administrativos, ampliando el contenido y diversificación de los enfoques.

Los elementos más importantes que maneja esta teoría son el concepto de Hombre Administrativo, es aquel que se identifica en la Escuela de las Relaciones Humanas como el Hombre Social, en este caso ya su participación en la organización depende de la información que maneja, del medio ambiente que lo rodea y del papel que desempeña para tomar una decisión racionalmente en un sistema social cooperativo.

Otro autor enmarcado en este enfoque plantea la Teoría de los dos factores.

Frederick Herzberg formuló la llamada Teoría de los dos factores para explicar el comportamiento de la persona en situación del trabajo.

Factores que orientan el comportamiento de la persona:

1. Factores Higiénico o extrínsecos:

Se localizan en el medio ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo, los principales son:

- a) El trabajo.
- b) Los beneficiarios sociales.
- c) El tipo de dirección o supervisión.
- d) Las condiciones físicas y ambientales del trabajo.

2. Factores Motivacionales o intrínsecos.

Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta, están bajo el control del individuo. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización en su trabajo.

Cuando se hizo el primer taller en el que los participantes redefinieron la misión de la Institución, se clarificó el objetivo de para qué trabaja la gente, lo que justifica el porque se habla de motivación, así mismo como se dirige la conducta de las personas encausadas a una meta conocida por todos ellos, por lo que al aplicar la Teoría del Comportamiento nos lleva a lograr la participación de la gente en la definición de su propio trabajo y su aportación personal se suma al logro del grupo.

Otro importante exponente de esta escuela es Douglas McGregor del cual presentamos brevemente sus aportaciones sobre la Teoría "X" y la Teoría "Y":

La Teoría "X" lleva a las personas a hacer exactamente aquello que la organización pretenda que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales.

La Teoría "Y" desarrolla un estilo de administración muy dinámico y -abierto, extremadamente democrático a través del cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación adecuada en cuanto a los objetivos.

La Teoría "Y" propone un estilo de administración francamente participativo y democrático, basado en los valores humanos y sociales, se aplica generalmente a la empresa a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas entre las cuales se encuentran:

a) Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades, con el fin de permitir mayor grado de libertad para que las personas -dirijan ellas mismas sus tareas.

b) Ampliación del cargo para un mayor significado de trabajo: conduce a la ampliación del cargo a través de su reorganización y extensión de actividades, para que las personas puedan conocer el significado de aquello que hacen, y principalmente tener una idea de la contribución de su trabajo personal para las operaciones de la empresa como un todo.

Cabe señalar que definitivamente se tiene que informar a la gente de cual es el objetivo organizacional que se pretende lograr, para que de esta forma la persona indicada encuentre el verdadero sentido del papel que le corresponde de desempeñar y su causa inmediata.

El contenido de los dos incisos mencionados se manejan implícitamente en la consultoría de talleres realizados.

Chester Barnard señala que:

"Es a través de la participación personal y de la cooperación entre las personas que surgen las organizaciones ...estas son sistemas cooperativos que tienen como base la racionalidad... una organización solamente existe cuando se presentan:

- a) (Una) interacción entre dos o más personas.
- b) Deseo y disposición para la cooperación.
- c) Finalidad para alcanzar algún objetivo en común." (1)

Por lo que observamos la cooperación es la base de funcionamiento en una organización, también agrega que:

"... La contribución de cada persona al alcance del objetivo común es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones - obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por las personas, como resultado de su cooperación." (2)

Estas contribuciones individuales son las que dan la pauta para que un proceso de modernización administrativa (iniciada con los talleres) se observe con una real participación en la consecución del objetivo televisivo estatal.

Simon dice que:

"La organización comprende (tomar) decisiones a través de las áreas de actividad, en todos los niveles jerárquicos y en todas las situaciones se - estan tomando continuamente decisiones relacionadas o no con su trabajo (por lo que) la organización es un complejo sistema de decisiones." (3)

Como se observará posteriormente después de aplicarse trabajos grupales, es posible delegar funciones entre los Directivos quienes conociendo su - trabajo a través de la clarificación de su misión organizacional se concentrarán a desarrollar una tarea específicamente con mayor interés, responsabilidad y - motivación, en la cual tendrá oportunidad de aplicar todo tipo de decisiones por lo que la reestructuración operativa, administrativa y financiera de la nueva Institución creada es posible.

"Los procesos de percepción de las situaciones y el raciocinio son básicos para la explicación del comportamiento humano en la organización." (4)

Este punto se reafirma desde la elaboración de talleres de trabajo, con el enfoque que cada participante le da en función de sus intereses afectados o favorecidos, con el tema que se trataba en ese momento, así como en las resoluciones parciales tomadas al asignarseles tareas, metas, objetivos y resultados por año a cada departamento después de 1983 hasta el momento de lograr su máximo esfuerzo y participación para trabajar activamente con números negros y tener planes de expansión. Esta idea se maneja sin perder de vista la percepción de su Director quien logra transmitir a los demás Directivos su entusiasmo y participación, asimismo lo explicamos con la aportación de Simon que dice:

"...La decisión es el proceso de análisis y selección entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir, existen como mínimo seis elementos comunes a toda decisión:

1. Agente decisor: Es la persona que elige la opción entre varias alternativas de acción.
2. Objetivos: Son los objetivos que el agente decisor pretende alcanzar con sus acciones.
3. Preferencias: Son los criterios que el agente decisor utiliza para hacer su elección.
4. Estrategia: Es el curso de acción que el agente decisor escoge para alcanzar mejor sus objetivos.
5. Situación: Son los aspectos del ambiente que envuelven al agente decisor, muchos de los cuales están fuera de su control, conocimiento o comprensión y afectan a su elección.
6. Resultados: Es la consecuencia o resultante de una estrategia (así mismo indica que) el proceso decisorio se desarrolla en siete etapas:
 - a) Percepción de la situación que rodea algún problema.
 - b) Análisis y definición del problema.
 - c) Definición de objetivos.
 - d) Búsqueda de alternativas de solución o curso de acción.
 - e) Selección de la alternativa más adecuada para el alcance de los objetivos.
 - f) Evaluación y comparación de esas alternativas.
 - g) Implementación de la alternativa escogida." (5)

En el caso que nos ocupa se puede manejar estas ideas en diferentes

tiempos históricos, inicialmente al momento de acordar el convenio de asistencia técnica IMT (Instituto Mexicano de Televisión)-INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), como segunda etapa al momento de desarrollarse los talleres, también se nota su presencia una vez efectuado el cambio administrativo-operacional. Cabe señalar que las diferentes teorías explicadas en este apartado teórico, se relacionan mutuamente a tal grado que si intentamos señalar - específicamente cada idea, sería repetitivo y monótono, sólo deseamos resaltar por separado en esta teoría su importancia administrativa, es por eso que para poder definir objetivos organizacionales, trazar estrategias específicas debemos partir del análisis de la situación muy particular que esta viviendo la organización misma, tratando de integrar a todos sus elementos humanos en la constitución de un gran equipo, que resolverá problemas mutuos, es por eso que en el siguiente apartado tomaremos el planteamiento de la teoría de sistemas.

1.3 TEORIA DE SISTEMAS

Un sistema "Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, forman una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos o sobre energía o aún sobre materia, en una referencia dada de tiempo y suministrando información o energía o materia." (6)

Una vez establecido lo anterior, las características básicas de un sistema son:

" - Propósito u objetivo.- Tiene uno o algunos propósitos u objetivos.

- Globalismo o totalidad.- Tiene una naturaleza orgánica, por lo cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema.

- Entropía.- Es la tendencia que tienen los sistemas al desgaste a la desintegración, al relajamiento de los patrones y a un aumento de la aleatoriedad.

- Homeostasis.- Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema.

- Sistema Abierto.- Está en constante interacción dual con el ambiente." (7)

En la organización vista como un sistema pueden estar contenidos uno (o más) mecanismos de retroinformación para su autorregulación. Por ejemplo, - las indicaciones internas y externas de que el producto resultante es inferior al estándar podría ocasionar cambios, ya sea en el mecanismo para transformar, en los elementos de entrada o en ambas cosas, como se observa en el diagrama siguiente:

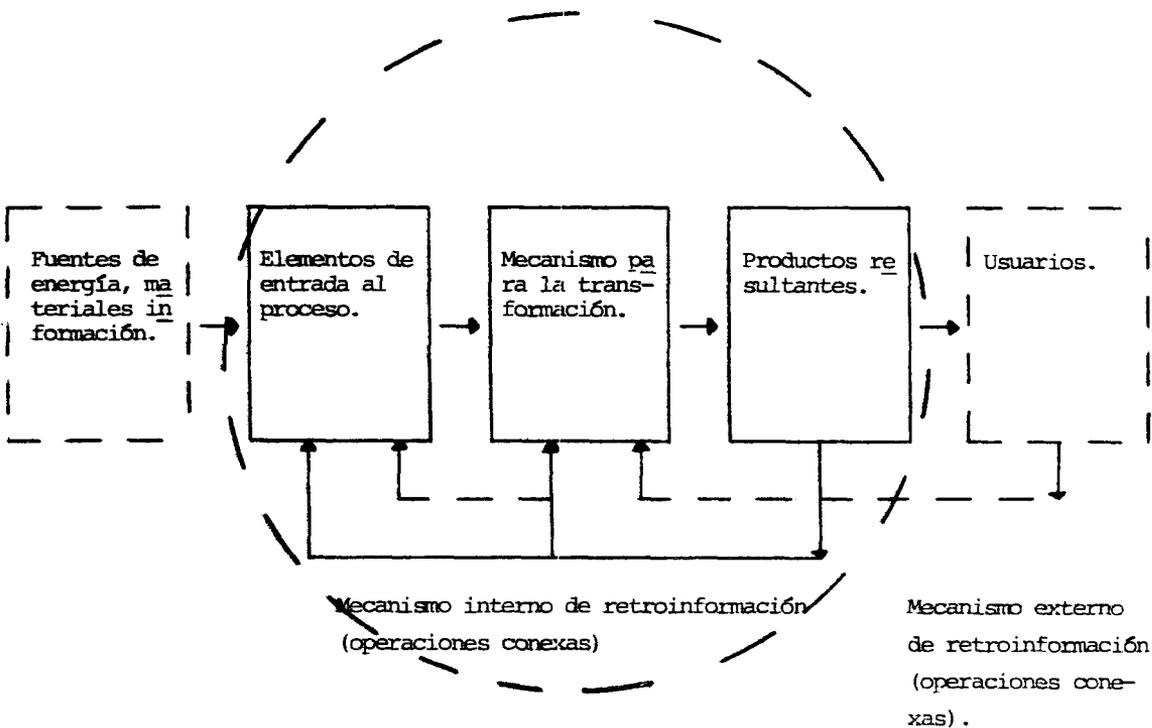
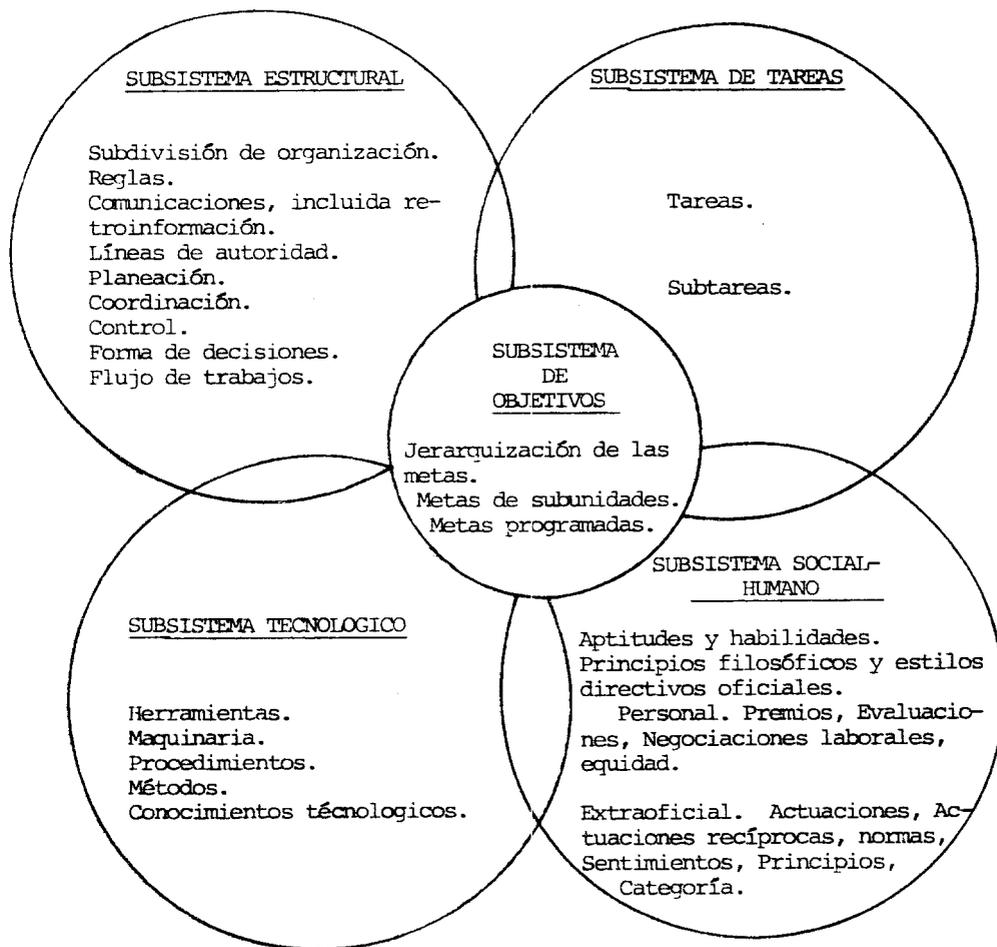


DIAGRAMA DE UN SISTEMA DE ACCION RECIPROCA CON SU MEDIO AMBIENTE

Fuente: French y Bell. Ciencia de la conducta para el D.O., pág. 113

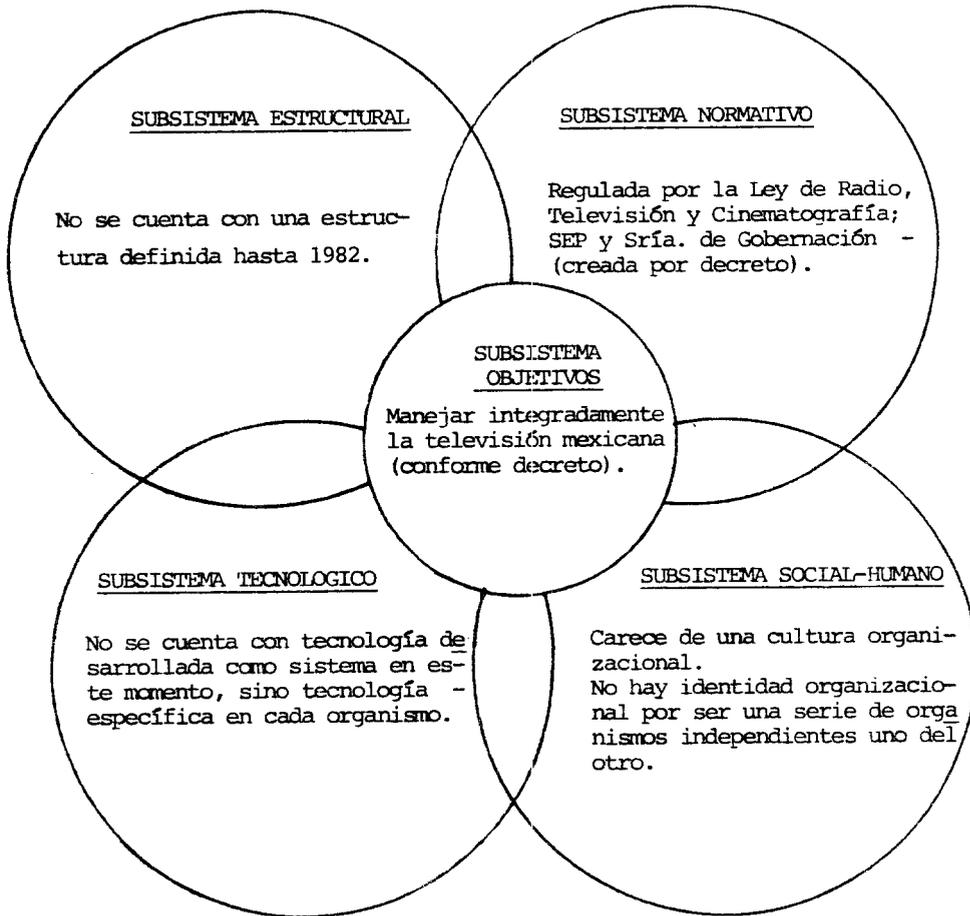
Pueden considerarse las organizaciones como integradas por objetivos, tareas, tecnología, aspecto social-humano y estructural, existentes en un estado de interdependencia dinámica, como se observa en el diagrama siguiente:



SUBSISTEMAS IMPORTANTES EN LAS ORGANIZACIONES.

Fuente: French y Bell. Ciencia de la conducta para el D.O., pág. 116.

Por lo tanto, mencionaremos a continuación como se encontraba el Instituto desde un enfoque de subsistemas:



Ahora bien, debido a que un sistema no existe por separado o aislado de los demás sistemas, se analizará a través de la Teoría de la Contingencia la interacción del medio ambiente con las organizaciones.

1.4 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La teoría de la contingencia nos introduce a una visión relativa de los factores ambientales de las organizaciones y de las personas que en ellas participan, también muestra que no existe una única mejor manera de actuar o administrar y organizar; por otra parte permite una caracterización de los ambientes, de sus estratos, de sus niveles, de sus variedades y tipologías, como también de las dificultades del análisis ambiental; proporciona una conceptualización de la tecnología utilizada por las organizaciones y sus diversos enfoques para su caracterización, así verifica los niveles de la organización y sus interfaces con el ambiente y con la tecnología. Esta teoría, explica que es necesario estudiar el medio ambiente de cada organización para entender la manera en que éste afecta el funcionamiento y poder planear la estrategia que de gobernar la nueva estructura de la organización, de manera que las relaciones con el entorno determinan la estrategia de desarrollo y ésta la estructura.

"La estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo." (8)

Así pues, el nivel estratégico está en permanente contacto con el contexto de la organización, lo que hace la diferencia de los niveles operativos y administrativos que tienen que ver con el interior de la organización, por lo tanto, la estrategia debe de resolver el problema de buscar la mejor interacción entre la organización y su contexto, su medio ambiente con el fin de lograr los objetivos de la misma. Por otra parte, Learned, Christensen, Andrews y Guth, plantean analizar a la estrategia desde dos puntos de referencia: el diseño de la estrategia y el de la implantación de la misma.

"La estrategia busca por parte de la empresa la mejor ubicación en términos de producto mercado, conforme a la mejor tecnología posible." (9)

Así, se puede apuntar que el factor tecnológico es de primordial importancia en el análisis del contexto en el que se encuentra la organización, - por lo que es una variable decisoria en la determinación de la estrategia.

Otro aportador al tema lo es; Alfred P. Chandler quien señala que la estrategia se refiere al largo plazo de la organización en su conjunto; la estrategia de diversificación producto-mercado; y la relación entre la estrategia y

la estructura, es decir, la estrategia debe apoyarse en una estructura adecuada para poder tener éxito. Para Chandler primero debe de definirse la estrategia global de la empresa y posteriormente se definirán las políticas funcionales y de estructura de la misma para el logro de los objetivos.

"Estrategia es la determinación de las metas y objetivos - básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y de asignación de recursos necesarios para llegar a las metas establecidas." (10)

Este mismo autor señala, que durante todo el tiempo en que una empresa pertenece a una industria y cuyos mercados, fuentes de materia prima, procesos productivos, tecnología, etc. permanecen relativamente invariables son pocas las decisiones empresariales que se ejercen, pero cuando la tecnología, mercados fuentes de materia prima, etc. cambian rápidamente, los efectos de la estructura tienen que responder a nuevos cambios.

"Las diferentes especies de estructura organizacionales fueron necesarias para hacer frente eficientemente a las estrategias y ambientes... la alteración ambiental es el factor principal en la selección de la estructura adecuada." (11)

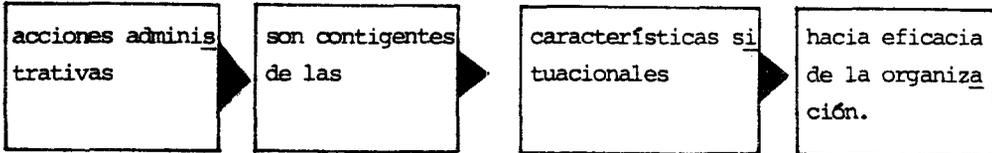
Luego entonces una organización tiene que cambiar su estructura de acuerdo a los eventos ambientales, claro está basándose en nuevas estrategias que exigirán nuevas estructuras para poder implantarse con eficacia y eficiencia.

La teoría de la contingencia también postula que no existe una única mejor forma de actuar, administrar y organizar, sino que hoy en día, los administradores tienen la posibilidad de diseñar modelos para entender o modificar las organizaciones, basándose en marcos teóricos ya diseñados, probando y desarrollando decisiones que se ajusten a las necesidades reales de la situación con el propósito de mejorar las organizaciones, sean públicas o privadas. Idalberto Chiavenato nos dice al respecto:

"El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización, las variables ambientales son variables independientes mientras que las técnicas administra

tivas son las dependientes dentro de una relación funcional ... la práctica de la administración contingente busca aquellas relaciones funcionales entre el ambiente independiente y las técnicas administrativas dependientes mejoren la eficacia." (12)

Lo anterior queda bien claro al retomar el esquema siguiente:

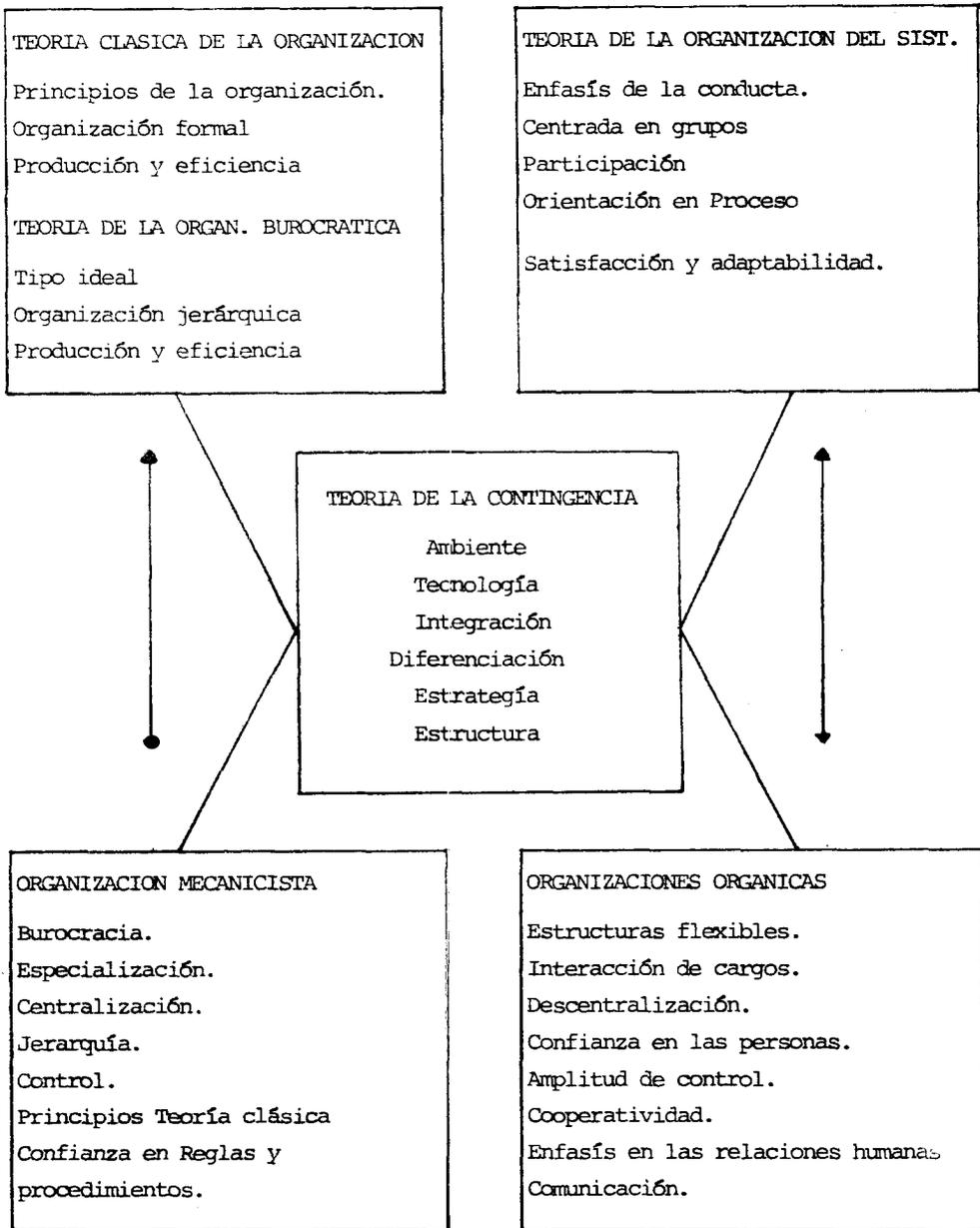


Fuente: David, Hampton. Administración Contemporánea. New York
Mc Graw-Hill, 1977, p-20

En el siguiente cuadro, está la visión de Gibson, Ivancevich y Donnelly, quienes hablan de la conducta, estructura, y proceso de las organizaciones. Ellos plantean que la importancia de la teoría del diseño de la organización - contingente no es acudir a una organización de tipo clásico o a la burocrática, sino que es válido cualquier tipo, pero que debe tomar en cuenta los factores situacionales para que de esa manera se construya la estructura. En el mismo cuadro conjuntamos la idea de los investigadores: Burns y Stalker, dos sociólogos industriales que dentro de trabajos clasificaron a las industrias en dos tipos: organizaciones mecanicistas y orgánicas, llegando a la conclusión de que la forma mecanicista de la organización es más apropiada bajo condiciones ambientales relativamente estables, mientras que las orgánicas son más apropiadas bajo condiciones ambientales de cambio e innovación.

En resumen existe un imperativo ambiental: el ambiente es el que determina una nueva estructura y el funcionamiento de la organización de manera que el enfoque contingente consiste en buscar las técnicas administrativas adecuadas para la eficiencia de las organizaciones. Para mayor comprensión se incluye el siguiente cuadro:

TIPOS DE ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACION CONTINGENTE

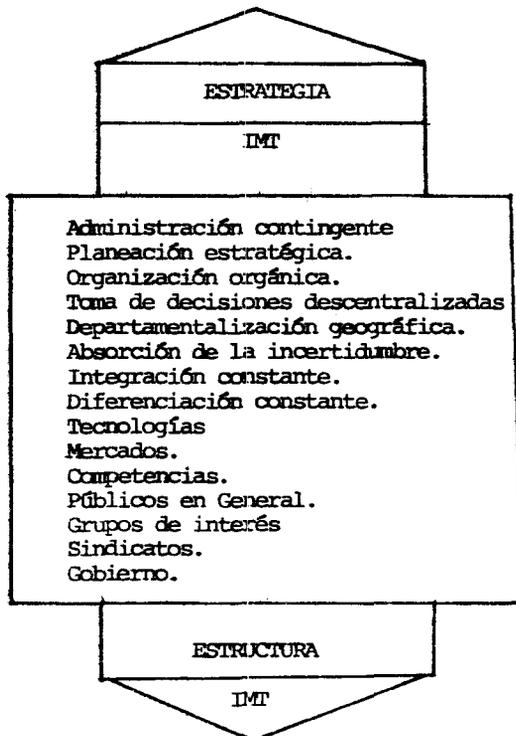


Fuente: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría de la organización, pág. 570

Por ambiente se debe entender:

"Todo aquello que envuelve externamente a una organización o un sistema. Es el contexto dentro del cual esta incerta da la organización." (13)

Como el IMT es un sistema abierto, al igual que todas las organizaciones que mantienen transacciones e intercambio con su medio ambiente, esto - hace que lo que ocurra en el exterior tenga influencia y tenga un impacto en el interior de la organización. Cuando el ambiente se vuelve heterogéneo, mayores y diferentes serán las coacciones impuestas a la organización, exigiendo mayor diferenciación a través de mayor departamentalización, pero cuando más estable se vuelva el ambiente menos coacciones serán impuestas a la misma, permitiendo adoptar una estructura burocrática y conservadora, ya que el ambiente se caracteriza por pocos cambios e innovaciones. Como el ambiente de las organizaciones es muy cambiante y específicamente en IMT dado el tipo de servicio que maneja podemos clasificarlo de la siguiente manera: en la consecución de su estrategía adecuada y la formulación de su estructura, conceptos básicos que se tomaron para la formulación de la estrategia corporativa del IMT.



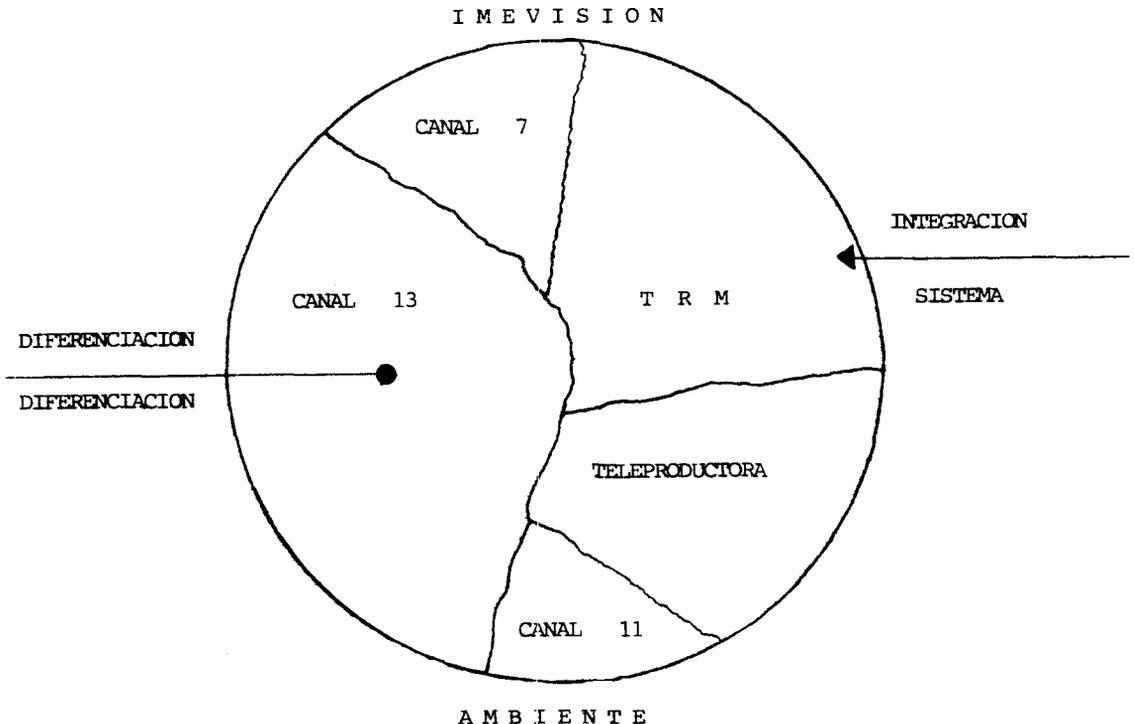
Las investigaciones de Lawrence y Lorsch concluyeron que los problemas organizacionales básicos son: la diferenciación y la integración.

"Diferenciación: es la división de la organización en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña - una tarea especializada en un contexto ambiental también es especializado". (14)

En el caso estudiado, los diferentes organismos fue necesario verlos como subsistemas que respondieran a un objetivo único; el objetivo del sistema, y desde luego ubicarlos en su medio ambiente especializado con las condiciones de un sistema en función de sus objetivos después de haber sido redefinidos y además de las nuevas áreas de creación, todo esto fue posible a través de la integración.

"Integración, se refiere al proceso opuesto, esto es, al proceso generado por presiones provenientes del ambiente - global de la organización en el sentido de alcanzar la unidad de esfuerzos y coordinación entre los diversos departamentos o subsistema". (15)

Ejemplificando la diferenciación e integración:



1.5 MODELO DEL PROGRAMA DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO

Para poder llevar a cabo el primer taller para el diagnóstico y cambio que permitiera la integración de la institución estudiada, se tomaron como base distintos modelos.

Uno de ellos fue tomado de la ONU, el modelo de programación de la mejora del rendimiento en las Empresas Públicas, que fue adaptado en el IMT de acuerdo a las condiciones reales nacionales para trabajar en la clarificación de la misión, objetivos, diagnóstico y programa estratégico.

A continuación se presenta dicho modelo y se explica como fue aplicado.

Los enfoques tradicionales del cambio organizacional, suelen tener un carácter fraccionado, es decir, más que contemplar el sistema total, intenta montar las piezas de un rompecabezas; consideran planteamientos para lograr cambios y mejoras, como introducción de una nueva tecnología, modificaciones estructurales y desarrollo de los recursos humanos.

Por lo general, es decir, que los enfoques tradicionales no han llegado a considerar a la organización como un conjunto y actúan sobre los factores y variables que rigen su eficacia, o sea, van dirigidos a la dinámica interior de la organización, dejando a un lado los problemas relacionados con la dinámica exterior.

El cambio organizacional ha tenido un nuevo acento y diferente perspectiva, es decir, se ha manifestado una preocupación del medio externo, surgiendo una nueva teoría denominada "Teoría de la Contingencia" (misma que en otro apartado ya se mencionó).

Por esto es importante que una organización cuente con estrategias capaces de pronosticar la crisis, en lugar de responder a ella; y le permita ser más activa que reactiva, y de esta forma evaluar los factores del medio, es decir, cambiar su funcionamiento para atender a necesidades nuevas.

Por otro lado, la eficacia depende sobre todo de la capacidad de la

dirección para crear relaciones adecuadas. Dos son las esferas de actividad que entran en juego, primero la organización ha de ser capaz de extraer recursos humanos, recursos materiales y apoyo político de su medio exterior; segundo, la organización necesita obtener niveles adecuados de rendimiento y dedicación de sus miembros si quiere sobrevivir y funcionar de modo efectivo.

Tal fué el caso del IMT el cual tuvo que cambiar su funcionamiento interno, mediante una solicitud de consultoría presentada al INAP, en la cual se plasmaba la necesidad del cambio sentido en ese momento por el IMT, para así poder responder a las necesidades de su medio ambiente.

Como resultado de estos insatisfactores obtenidos de los enfoques tradicionales surge un nuevo método denominado "Programación de la Mejora del Rendimiento (PMR)", el cual, parte de la experiencia adquirida por el Dr. A. Fouad Sherif, cuando trabajó como asesor interregional en la División de Administración Pública y Finanzas de la Secretaría de las Naciones Unidas.

La primera vez que se aplicó el PMR fué en una organización de Sri Lanka en 1968 dentro del marco de una labor de consulta de las Naciones Unidas, desde entonces se han aplicado programas de mejora de rendimientos con el modelo PMR en proyectos de cooperación técnica en Jordania, Somalia, El Ecuador, Venezuela y Africa Oriental.

Con el PMR se dispone de un instrumento para contemplar a la organización en su totalidad; ya que se basa en conceptos desarrollados recientemente en materia de comportamiento de las organizaciones y en particular, en Desarrollo Organizacional (D.O.) Consultoría de Procesos y Dirección por Objetivos (D.P.O).

Desarrollo Organizacional: Se considera como un cambio planeado o un esfuerzo total del sistema, en que participa la alta dirección con la finalidad de acrecentar la eficacia y la salud general de la organización y ayudar a que se alcancen los objetivos y metas específicas de la misma.

Consultoría de Procesos: Se dirige a aquellas actividades que dan soluciones al cliente en oposición a su problema. El experto de esta suerte no presenta soluciones en cuanto a los problemas, más bien ayuda a la organización cliente a obtener diagnósis sistemáticas y específicas de sus prop...

dificultades y a desarrollar programas de acción que aumenten la eficacia organizacional. La consultoría de procesos se adecúa obviamente mejor a organizaciones cuyos problemas se refiere más a aspectos de Recursos Humanos y Organizativos que a problemas técnicos donde el consultor, en realidad posee unos conocimientos que no se dan en la organización cliente.

Dirección por Objetivos: La DPO es un sistema de dirección que se propone garantizar que los Directores se ajusten más a las metas de la organización, se espera de ellos que establezcan sus propios objetivos basándose en aquellas metas, tales objetivos se expresan en términos commensurables para que los directores puedan evaluar y controlar mejor sus propios resultados. La DPO sustituye el control del exterior por el más estricto, más exacto y más efectivo control del interior. Induce al director a actuar no porque alguien le diga que haga algo, sino porque así lo requieren las necesidades objetivas de su tarea.

En suma se pueden decir que el PMR es una forma de proceder, que se basa en la integración de conceptos recientes sobre eficacia organizativa. Abarca en mayor o menor grado las técnicas de DO, consultoría de procesos y la DPO. Además el enfoque PMR facilita que se introduzca dirección orientada hacia los objetivos, también conduce a eliminar los controles estrictos sobre las decisiones cotidianas que suelen aplicar las autoridades supervisoras en las organizaciones que operan con el rígido estilo jerárquico.

En cuanto al caso del IMT, podemos decir que el modelo PMR se aplicó porque respondió a las necesidades reales en ese momento de la institución, ya que se pudieron establecer de una manera bien estructurada los objetivos deseados, con ayuda de los directores del instituto y la participación de un consultor externo se pudo hacer un análisis de la situación en la que se encontraba el IMT, para así poder establecer una mejor dirección la cual está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

COMPONENTES DEL PROCESO PMR

1.- Diagnósis Inicial. Para la organización cliente y para el equipo consultor, el objetivo de este diagnósis es identificar de que modo los con-

sultores pueden ayudar a mejorar los resultados de la organización. Han de familiarizarse con el sistema del cliente y con los aspectos positivos y negativos de la organización de que se trate y, juntamente con la dirección examinar las posibilidades de mejorar el funcionamiento organizativo. Es importante subrayar que esta diagnóstico inicial puede llevar a una confirmación de la posible utilidad del PMR o tal vez otros métodos.

2.- Orientación del PMR. Cuando el procedimiento PMR parezca prometedor, la alta dirección quizá quiera comprobar su posible aplicación mediante un programa de orientación de uno o dos días. Puede hacerlo por si mismo, puesto que ha dado resultados satisfactorios, solicitando la participación de un consultor. Esta orientación se propone:

a) Dar a las partes de que se trate al trabajador mediante el instrumento PMR, experiencia directa con la filosofía, mecánica y posibilidades del proceso;

b) Brindarles los datos necesarios para tomar una decisión sobre cómo usar el enfoque para establecer objetivos y planes en la organización; y

c) Permitirles decidir si el PMR puede utilizarse en la forma propuesta, o tiene que cambiarse para ajustarse a sus propias circunstancias.

La decisión final acerca de que si el PMR se convierte en parte del proceso de solución de problemas por la dirección incumbe a los que corren con la responsabilidad del rendimiento de la organización.

3.- Seminario PMR. La decisión de utilizar el enfoque PMR va seguida de tantos seminarios de dirección como sea menester. Entre los participantes figuran miembros de la alta dirección y aquel personal de nivel inferior que se considere necesario para una preparación acertada de los programas de acción requeridos. El seminario recurre al instrumento PMR para asegurar un planteamiento sistemático paso por paso con miras a alcanzar estos tres objetivos:

a) Identificación específica de objetivos organizativos, de indicadores de rendimiento y de factores asociados;

b) Desarrollo de estrategias-programas de acción sobre mejoras del rendimiento;

c) Disposiciones para aplicar los programas de acción. La experiencia ha mostrado que cuando se presta atención sólo a cuestiones de contenido, la tecnología nueva o las técnicas de dirección, quedan muchas veces desatendidas. El tener en cuenta todos los aspectos del proceso ayuda a asegurar --

ejecución de los cambios que el grupo haya convenido.

4.- Ejecución y problemas DPO nuevos. Conforme van ejecutándose en la organización los planes de acción, se traducen en objetivos para las unidades orgánicas y las personas. El proceso garantiza que esos objetivos queden vinculados a metas organizativas convenidas y tengan indicadores específicos de rendimiento asociados.

5.- Examen de resultados. El examen de lo logrado debería hacerse no menos de dos veces al año y durante el primer año de la labor PMR mejor con carácter trimestral.

6.- Aprovechamiento de resultados anteriores y reciclado. Los datos de esos exámenes de rendimiento se usan entonces para revisar el proceso en seminarios PMR con el fin de establecer planes de acción nuevos.

Una de las ventajas de este modelo es que se puede adaptar a las necesidades de la organización por ser un método heurístico, tal como lo hizo el INAP, el cual tuvo que modificar y adaptar el modelo PMR a las necesidades, - como ya se había mencionado, del IMT, quedando constituido dicho modelo en - cuatro fases fundamentales que son:

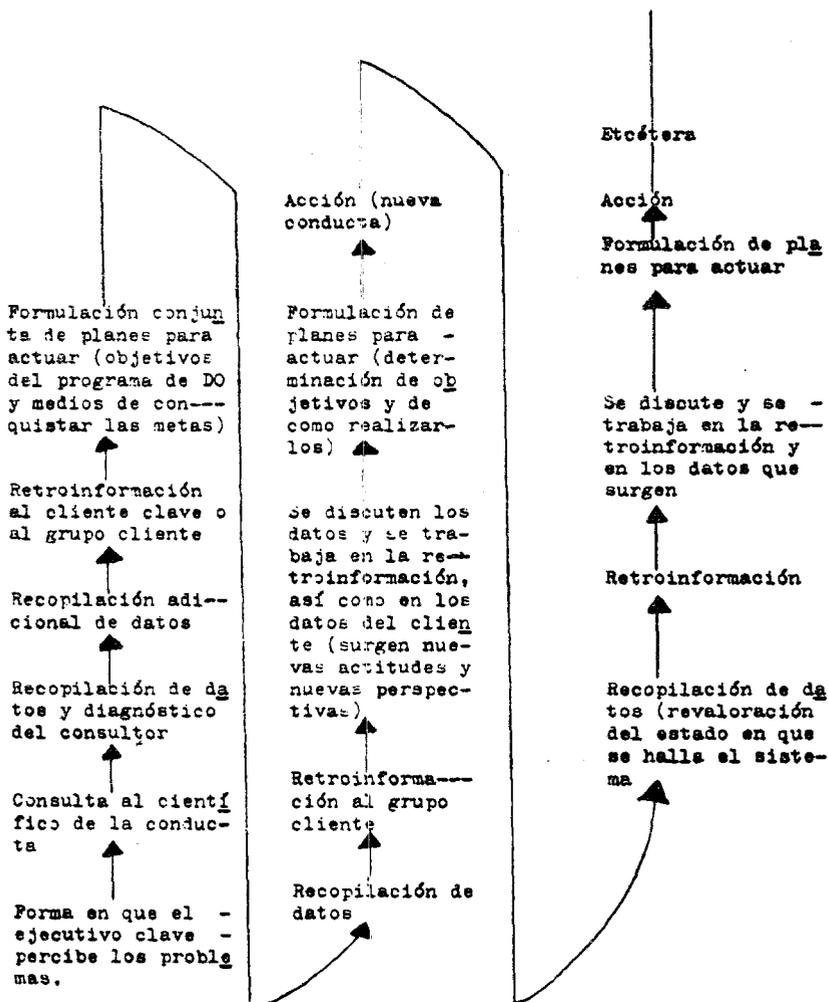
- a) Misión Organizacional.
- b) Objetivos.
- c) Diagnóstico Organizacional.
- d) Estrategías de cambio o plan estratégico de acciones.

Cabe hacer mención que para la realización del primer taller fueron elaboradas guías de trabajo, las cuales se incluyen en el anexo número 2.

A continuación se presenta el modelo de Investigación-Acción, el - cual fue segundo como método de trabajo en las intervenciones realizadas.

1.6 METODO INVESTIGACION-ACCION

Se cree que el trabajo en equipo es positivo para las organizaciones y que la participación implica que la dirección sea capaz de coordinar en forma eficiente todas las acciones de las mismas. El método de investigación-acción unido con otros modelos e instrumentos y siendo el método en el que se basa comúnmente el desarrollo organizacional, permite institucionalizar el cambio y presentamos su secuencia en el diagrama siguiente:



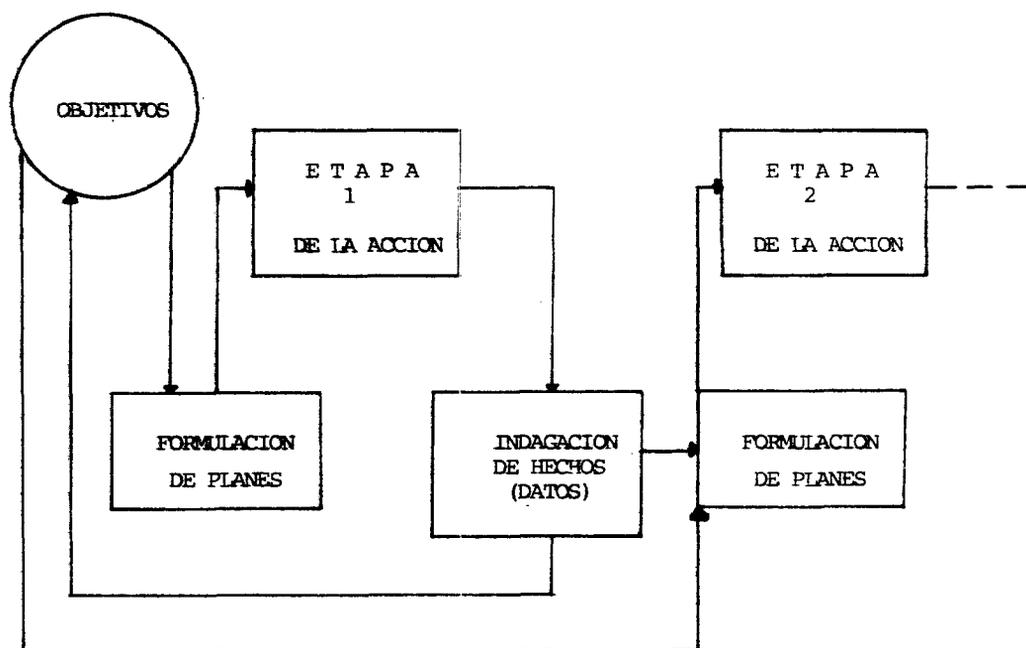
MODELO DE INVESTIGACION-ACCION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Fuente: French y Bell. Ciencia de la conducta para el D.O., pág. 126

Los aspectos clave del modelo son: el diagnóstico, la recopilación de datos, la retrocomunicación al grupo cliente y la discusión de datos y los trabajos con el grupo, la formulación de los planes y ponerlos en ejecución. El orden consecutivo propende a ser cíclico, concentrándose en los problemas nuevos o avanzados, al aprender el grupo cliente a trabajar unidos con más -- eficiencia.

Se puede apreciar que se busca, que los miembros de la organización mediante un enfoque grupal identifiquen sus problemas y propongan soluciones factibles de realizarse, conociendo la realidad de la institución y de ellos mismos.

A continuación se presenta el diagrama del método investigación -- acción, para comprender el proceso con mayor claridad.



MODELO DE INVESTIGACION-ACCION

Las características principales de este modelo son: Frente a la acción debe haber un objetivo, por muy borroso o deformado que sea. Y antes de emprender la acción deberá contarse con planes, aunque el conocimiento de rutas hacia el objetivo siempre es imperfecto. La acción misma debe realizar se paso a paso; y después de cada paso conviene trabajar algo en investigar los hechos. La investigación de hechos puede revelar si el objetivo se apega a la realidad; si se halla más cerca o más lejos que antes o si necesita modificarse. Gracias al hallazgo de hechos, puede valorarse la situación actual y, esta información, sumada a la información acerca del objetivo, puede usarse para formular planes destinados a la segunda etapa. La marcha hacia un objetivo consiste en una serie de estos ciclos: planes, acciones, hallazgos de hechos y nuevos planes.

Este método da respuesta a las tareas de modernización administrativa del gobierno federal, mediante el apoyo de la investigación orientada a la acción, para que los propios servidores públicos evalúen el desempeño de sus programas, resuelvan ellos mismos los problemas de orden práctico derivado del ejercicio de sus atribuciones e instrumenten sus propios planes para el mejoramiento de la gestión.

En el método investigación-acción, el agente de cambio (consultor externo) juega un papel muy importante, debido a que trabaja conjuntamente con el administrador; hacen planes de acción y a la vez trazan los procedimientos para investigar hechos.

El papel del consultor esta en función de una serie de interrogantes o de problemas que plantea la organización cliente y que trabajan juntos en su solución, en tanto que duren las relaciones entabladas con motivo de la consulta. Necesita el consultor buscar información, formular hipótesis, diseñar intervención y de retrocomunicar, para tener los datos sobre las consecuencias de su ayuda.

Es preciso que se cuente con modelos y bases teóricas en función de los cuales se entienda la realidad de las organizaciones, la complejidad de los grupos en estas, su vida y desarrollo. Además de poseer una teoría analítica descriptiva y sistemática, es preciso que el consultor tenga instrumentos para diagnosticar y que le permita enfocar los síntomas de malestar o de desarreglos en el sistema, basándose en pruebas de que las cosas no estan siendo eficiente o saludable.

1.7 METODO DE CAMBIO PLANIFICADO

El método de cambio planificado, se aplica mediante un agente externo para tratar de llevar a las organizaciones al cambio sistemático basado en datos al que se puede enfrentar cualquier tipo de organización.

La mayoría de los agentes de cambio están orientados hacia dos objetivos: Primero, tratan de elegir técnicas que ayuden al organismo cliente - aprender métodos de solución de problemas y por tanto a lograr el cambio deseado. El segundo objetivo es, elegir técnicas que desarrollen y mantengan una resolución apropiada entre el agente de cambio y el sistema cliente, de modo que este último reconozca y utilice voluntariamente los recursos que le ofrece el agente.

El cambio planificado se basa en una serie de fases o etapas que exigen, que las relaciones interpersonales, las diferentes actitudes y capacidades de el agente y del organismo cliente, realicen realmente para que se de el cambio; las fases no necesariamente requieren de una secuencia sistemática, se dan conforme se necesiten. Dichas fases son:

- "1) Determinación de la necesidad de efectuar el cambio.
- 2) Implantación de las relaciones de consulta o intervención.
- 3) Aclaración del problema del cliente.
- 4) Revisión de soluciones y metas optativas.
- 5) Transformación de las intenciones en operaciones reales para - efectuar el cambio.
- 6) Generalización y estabilización de un nuevo nivel de funcionamiento o de estructuración de grupos.
- 7) Determinación del modo de terminar las relaciones con el consultor y de la continuidad de las operaciones de cambio" (16)

Estos pasos son los que se siguen del método de investigación-acción ya mencionados en otro apartado.

En el caso del IMT, las necesidades de cambio se manifestaron de la siguiente manera: No había una estructura definida, debido a que cada organismo trabajaba en forma independiente cuando se crea la unión por decreto; en la

1.8 EL DIAGNOSTICO

El diagnóstico en las organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo; su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros, si es acertado sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Casi todos los instrumentos de diagnóstico revisan la forma de modelos para facilitar el análisis de la estructura del proceso y de la conducta del organismo o grupo.

Aspectos de los problemas de diagnóstico de organización:

- a) La cuestión de cuales datos hay que acopiar.
- b) La forma en que esos datos se interpretan y se presentan a los miembros del organismo.

Los datos del diagnóstico que anteceden a las cuestiones del cambio se realizan a través de entrevistas con unos cuantos administradores importantes en diversos niveles del organismo.

Podemos afirmar que en el caso del IMT, el diagnóstico fue de vital importancia ya que mediante este método se pudo llevar a cabo toda la consultoría en talleres de trabajo, tomando como base la información proporcionada por los directivos del IMT, para así poder precisar las acciones estratégicas para la instrumentación e implantación del modelo de organización del sistema de TV.

1.9 MODALIDADES DE LA EMPRESA PUBLICA

Recientemente la Empresa Pública (E.P.) ha sido un foco de interés como tema de investigación y de estudio en México, numerosos investigadores - sociales elaboran sus tesis que arrojan luz sobre esta forma de intervención del Estado en una economía de mercado.

Unos investigadores tocan aspectos importantes al señalar y comentar algunos de los objetivos de las empresas estatales, otros contribuyen a esclarecer el concepto de Empresas Públicas, ya que no existe un término oficial - que defina a la empresa gubernamental. Asimismo, existen divergencias entre los tratadistas al explicar las causas que originan a la Empresa Pública. Debido a la relativa novedad del tema, aún no han conformado cuerpos teóricos lo suficientemente sólidos y coherentes que den cuenta del surgimiento de las empresas del sector paraestatal en las economías denominadas de libre mercado. De hecho las teorías sobre la E.P. que se manejan no son propiamente teorías elaboradas pensando exclusivamente en este tipo de empresas, sino que más bien pudieran clasificarse de enfoques derivados por diferentes corrientes económicas aplicados a nuestro tema y utilizados en diferentes corrientes a fin de - justificar, o en su caso, reprobar la existencia de la E.P. El propósito de este apartado es hacer el análisis de la E.P. mexicana, en cuanto a sus funciones que el Estado Mexicano formalmente adjudica a sus empresas, como este utiliza a la empresa pública para alcanzar sus objetivos políticos, económicos y sociales.

En segundo lugar, entender el papel fundamental que desempeñan estas organizaciones en la estrategia económica y política del país, y por último, la investigación realizada es sobre una empresa pública.

La empresa pública es una forma de intervención del Estado en las - economías de libre mercado, lo cual ha despertado el interés a investigadores sociales por descentrañar el sentido de ésta, así como ver cual ha sido su desenvolvimiento social, político y económico a través de su aparición como tal. Aunque no han llegado hacer mucho al respecto, pero ha sido válido su interés al aportarnos una idea de la importancia que ésta juega en las sociedades modernas.

Antes de proseguir versando sobre el tema de la E.P. es conveniente ver cuatro enfoques diferentes que disciernen sobre lo mismo y que nos ayudará a entender el significado político-económico que encierra.

Los cuatro enfoques teóricos estudiados por Arancibia y Pérez son:

- a) El Neoclásico.
- b) Marxista.
- c) Keynesiano
- d) De la Comisión Económica para A.L. (CEPAL)

Cómo justifican los Neoclásicos la intervención del Estado:

- 1.- Por las insuficiencias de la norma, las hipótesis son muy restrictivas o están mal adaptadas.
- 2.- Por las imperfecciones de la realidad en los puntos de vista hipernormativos, "la realidad resiste a los axiomas".
- 3.- Así, los puntos de ruptura entre los equilibrios concurrentes y los óptimos de Pareto generan la intervención injustificada del Estado, con el objeto de que la realidad reencontré el camino de la norma.
- 4.- Las imperfecciones accidentales; por ejemplo, las antitrust, la vigilancia de las prácticas de precios por los monopolios y oligopolios, el control de la libertad en los mercados.
- 5.- Las imperfecciones constitucionales; ciertos fenómenos de individualidad de la oferta y la demanda. El Estado nace y da lugar a una oferta pública de bienes y servicios llamados colectivos, así como los bienes y servicios tutelares, la seguridad social, la educación gratuita, la vivienda, el seguro, etc.

El Estado interviene a través de la empresa pública en los siguientes casos:

- a) En situaciones de oligopolio y monopolio.
- b) En los casos de monopolio técnico (inversión en ferroviarias).
- c) Las nacionalizaciones como medidas provisionales.

En síntesis esta escuela establece que el Estado puede intervenir cuando se trata de producir bienes y servicios, como son los vinculados a la salud, educación, cuya oferta puede no ser suficiente por la demanda.

tender a lograr una uniformidad de tasas de ganancias compatibles con un proceso de redistribución de ingresos que signifiquen un mejor sosten de la tasa de salario real.

CEPAL

El CEPAL suscribe un enfoque teórico sobre la E.P. aplicable principalmente a la manera como ésta se ha presentado en el área latinoamericana.

El enfoque asigna a la E.P. un papel como agente de la política de desarrollo, especialmente cuando se le utiliza en forma coordinada con una política económica global.

SURGIMIENTO DE LA EMPRESA PUBLICA

- 1.- La prestación de servicios a cargo tradicionalmente del Estado, tales como transporte, energía, y comunicaciones.
- 2.- La conveniencia de atender la lógica de poder que la de mercado.
- 3.- La creación de industrias para acelerar el desarrollo de la nación.
- 4.- Las actividades económicas consideradas como estratégicas.
- 5.- El rescate de empresas privadas en quiebra.
- 6.- Confiscaciones eminentemente políticas.

Una vez descritos los cuatro enfoques anteriores, los utilizaremos como un marco conceptual para resaltar el carácter político, económico, social de la Empresa Pública en México caso específico el INSTITUTO MEXICANO DE LA TELEVISION (IMT).

- 1.- El IMT es una empresa pública debido a que el Estado le confiere facultades de prestador de servicio a la nación, tal servicio obedece a la información, educación, protección de los valores nacionales, diversión y entretenimiento sano y promoción de la cultura entre otros. De esta manera estamos de acuerdo con el enfoque que nos proporciona el CEPAL.

- 2.- El enfoque neoclásico justifica la intervención del Estado a

través de la E.P., con la finalidad de medir las imperfecciones accidentales; por ejemplo, las antitrust, la vigilancia de las políticas de precios y cantidades de precios y cantidades practicadas por los monopolios y oligopolios; el control de la libertad de los mercados. El IMT nace hasta cierto punto con el objeto de contrarrestar la fuerza a un gran monopolio que ya estaba siendo formado, televisión privada (TELEVISA), por lo cual iba en contra ya de los intereses de la sociedad a los que se refiere el enfoque Keynesiano. El IMT surge pues, como protector de los intereses nacionales, por eso no es nada casual que incluya en los objetivos de su creación el de proteger los valores nacionalistas, en segundo lugar romper el equilibrio del monopolio privado televisivo - (Enfoque Keynesiano).

3.- El segundo enfoque que versa sobre el tema que nos ocupa es el Marxista el cual afirma que el Estado cumple con una labor como mistificado ra ideológica, haciéndose pasar como defensor de la sociedad, en su conjunto. Este postulado pone en tela de juicio no sólo el decreto de creación, sino al instituto mismo, si realmente sirve a la nación o a otros intereses ajenos a los nuestros. Sin embargo, este mismo enfoque nos da la pauta cuando señala que la E.P. surge por la necesidad de aliviar los problemas que para el sistema capitalista significa la tendencia decreciente de la tasa de ganancia. Luego entonces debemos pensar en que en esta década el gobierno se ha visto desprovisto de los suficientes recursos como para seguir cumpliendo sus fines estatales; tendría la forma de pensar en reorganizar sus recursos como medios de captación de ingresos (Marxista).

4.- Por último, el enfoque de la CEPAL el cual señala que la E.P. está destinada a las actividades económicas consideradas como estratégicas para el desarrollo de la nación. El IMT como E.P. tiene múltiples facetas que no sólo implica cuestiones económicas y técnicas, sino también políticas y sociales a través del IMT el Estado se convierte en un regulador con fines políticos y sociales.

En el derecho mexicano:

"Es un término convencional de doble connotación y significado de la Administración Pública ya que adoptan la forma de organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de créditos, etc. Así comprende el conjunto de organismos que en nombre del Estado participan activamente en el sistema de desarrollo económico-social, mediante la prestación de un servicio público o la generación de bienes y servicios para el mercado."

Como vimos en los diferentes enfoques presentados, hay muchas formas de conceptualizar a la empresa pública, pero todas tienen un punto de confluencia al señalar el carácter socio-político que adopta esta.

Una segunda modalidad de Empresa Pública en México es el caso de la descentralización, que viene a ser una forma de organización para distribuir - el ejercicio de las funciones públicas, por virtud de la cual el Estado asigna personalidad jurídica patrimonio y autonomía técnica a una entidad administrativa, dotada de competencia e investida de responsabilidades, que permita el cumplimiento ágil y oportuno de las tareas que le son encomendadas.

Siendo el IMT un organismo Público descentralizado conviene retomar una definición apropiada según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

"Son organismos descentralizados: las entidades creadas - por la Ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto Presidencial, con personalidad jurídica y patrimonio propios..." Art. 45

Según lo dispuesto anteriormente, aquellas instituciones cuyo objeto sea:

- a) La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas prioritarias;
- b) La prestación de un servicio público o social;
- c) La objeción o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Como una última modalidad mencionaremos a la Empresa o Entidades Paraestatales, ya que guardan una congruencia con la rectoría económica. La Empresa de Participación Estatal tiene una intervención económica en áreas prioritarias, particularmente las tendientes a la satisfacción de las necesidades de interés nacional.

Para mejor comprensión de la empresa paraestatal en México, utilizaremos la Ley de la Administración Pública Federal en su Art. 46, que nos da una definición de la misma:

Las entidades paraestatales se dividen en dos tipos:

1) Las sociedades nacionales de crédito, constituidas en los términos de su legislación específica.

2) Las asociaciones de cualquier otra naturaleza que satisfagan - alguno o varios de los siguientes requisitos:

a) Que el gobierno federal o una o más entidades paraestatales, - conjunta o separadamente aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social.

b) Que en la constitución del capital, se hagan figurar títulos - representativos de capital social de serie especial, que sólo pueden ser suscritas por el gobierno federal o

c) Que el gobierno federal corresponda a la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno general o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

Se asimilan a las empresas de Participación Estatal las sociedades - civiles así como las sociedades en la que la mayoría de los asociados sean dependientes o entidades de la Administración Pública Federal o servidores Públicos que participen en razón de sus cargos o alguna o varias de ellas se obliguen a realizarlo o realicen aportaciones económicas preponderantes.

Para culminar el estudio de la E.P. en México, diremos que la ley - Organica en sus artículos 1 y 2 señala a la Administración Centralizada a aquellas entidades como son:

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República.

II LA TELEVISION EN MEXICO

2.1 TELEVISION PRIVADA

El 7 de septiembre de 1946 se inauguró en México la primera estación de televisión, XHIG 6, en las calles de Havre número setenta y cuatro. La transmisión dio principio a las 20:30 horas con un programa artístico y de entrevista.

En 1948 desde el edificio de las calles de Tacuba, donde se encontraba la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas se realizaron varios programas cotidianos, con lo que se llamó "Primera exposición objetiva" presidencial, del entonces presidente Miguel Alemán Valdez. Sin embargo, no es hasta el primero de septiembre de 1950, con el cuarto informe presidencial, que nace oficialmente la televisión en México.

El 10. de septiembre de 1950 salió al aire canal 4 XHTV concesionado por O'Farril senior y junior.

El 21 de marzo de 1951, fueron iniciadas las operaciones del canal 2 XEWTV concesionados por los señores Azcarraga padre e hijo.

El 10. de marzo de 1952, se llevaron a cabo las operaciones del canal 5 XHGCTV y su concesionario fue Guillermo González Camarena.

El 23 de marzo de 1955, los tres canales integraron al Telesistema Mexicano (TM).

El 25 de enero de 1969, comenzó la transmisión del canal 8 XHTM, - su concesionario fue Televisión Independiente (del grupo Monterrey).

En enero de 1973 se fusionan TIM y TM, los concesionarios de los cuatro canales dieron origen al consorcio de Televisión Vía Satélite (TELEVISIA).

El inicio formal de la cadena se suscitó en 1961 cuando a iniciativa del Sr. Azcarraga Vidarreta se crea la Spanish International Broadcasting Corporation (SIISC-Texas) con la finalidad de adquirir una estación de televisión en la Ciudad de San Antonio Texas (KWEKTV) esto sucedió en Estados Unidos de Norteamérica.

De los cinco accionistas originales de la SIBC, uno era Don Emilio Azcarraga Vidaurreta (propietario y cabeza del monopolio Telesistema Mexicano).

no S.A.) dos más eran empleados de empresas subsidiarias de Telesistema.

Casi de manera paralela en 1962 se crea la Spanish International - Network Sales Sinc., su objetivo consiste en proveer de material televisivo a estaciones que transmitieran en español.

Así, en territorio estadounidense, la cadena sí cubría mercados tan relevantes como los Angeles, Fresno, Modesto, San Francisco, San Antonio, Chicago, Nueva York y Miami, mientras que en la zona fronteriza México-Estados Unidos, estaba cubierta por estaciones mexicanas concesionadas a Telesistema Mexicano S.A. ubicadas en las ciudades de Tijuana, Ciudad Juárez y Nuevo Laredo.

El Sr. Reynold V. Anselmo había trabajado "oficialmente para Telesistema Mexicano desde 1954, hasta 1963, esta persona sustentaba el 35 % de las acciones de SIBC-Texas y el 15% de las acciones de SIBC-Los Angeles, era persona de toda confianza para Don Emilio Azcárraga. Don Emilio no aparecía como accionista directo de la Trans-Tel-Corporation (Vieja SICC), propietaria y operadora de la WLTV Canal 39 de la Ciudad de Miami Florida.

A partir de la década de los setentas y hasta 1986 Don Anselmo sería Presidente de la Spanish International Network como de la SICC Corporation - propietaria de las estaciones más importantes de la cadena.

En 1972 muere Don Emilio Azcárraga Vidaurreta, dejando en manos de sus herederos los intereses que durante cuatro décadas había acumulado en la Industria de la radio difusión mexicana. A partir de ese momento su Hijo Don Emilio Azcárraga Milmo ocuparía su lugar, la cadena STN Sales Inc. la cual controlaba en un cien por ciento, pasaría a manos de su hijo -quien detentaría el 75% de las acciones- y de su incondicional empleado Reynold V. Anselmo al que Don Emilio le otorga el 25% de las acciones.

La cadena modifica su razón social a Spanish International Network (SIN).

Al mismo tiempo las acciones propietarias y operadoras de la cadena Hispana se fusionan en una Corporación denominada Spanish International Communications Corporations 9 (Nueva SICC). La fusión incluyó a las dos SIBC concesionarias de las estaciones en Texas y California a Transvel concesionaria de la estación de New York y a la SICC copropietaria y operadora de la estación televisiva de Miami Florida.

En el Sexenio del Lic. Luis Echeverría (1970-1976) los empresarios tenían temor y desconfianza pues eran atacados por el Estado por los "efectos nocivos" y en cierto sentido "anti-nacionalistas" junto a ello debían competir desde 1968 con la Televisión Independiente de México, S.A., empresa televisiva controlada por el poderoso grupo Industrial Monterrey. En junio de 1972, los representantes del sector acuerdan con el Presidente Lic. Echeverría, un Plan para la restructuración de la Industria Televisiva en México, con lo cual se integran los esfuerzos de Telesistema Mexicano con Televisión Independiente de México. En diciembre de 1972, el Plan se materializará con la creación de

la empresa Televisión Vía Satélite S.A. TELEVISA.

Habiéndose creado el monopolio y sin una competencia a la vista se consolida la nueva empresa en el mercado interno y dirige sus esfuerzos a un nivel internacional de expansión de mercados y con capacidad de exportación. El mercado Latino de Estados Unidos fué de vital importancia.

Ya para 1976 se tiene una capacidad exportadora de 12,000 horas - - anuales y se establece UNIVISION, filial del consorcio, con el objetivo de "Unir" a la gran población Hispano-parlante de Estados Unidos "en forma instantánea - desde México, apoyado en el uso de las microondas y del Satélite.

A fines de los años setentas la cadena SIN importaba semanalmente - más de 50 Horas de programación a través de UNIVISION.

En noviembre de 1976, Frank Fource inicia una demanda civil en la - Corte de Estados Unidos de Norteamérica, en contra del Sr. Reynold V. Anselmo y otros funcionarios de la SIC, argumentando malos manejos administrativos y el control de la corporación por intereses extranjeros.

Ocho años más tarde la demanda del Sr. Frank Fource Jr en contra de sus "socios" forzaría la venta de las estaciones controladas por SICC.

A pesar de ello el período de mayor expansión de la misma se llevaría a cabo a partir de 1979.

Aproximadamente en tres años la SIN multiplicó 12 veces el número de estaciones afiliadas, de 16 estaciones que integraban la cadena en 1979, se llegó a 56 en 1980, a más de cien en 1981 y a más de 200 en 1982, la cadena SIN cubría al 70% de la población Latina en Estados Unidos y más del 65% de su programación provenía directamente de TELEVISA.

En 1982, en México en el umbral de la transmisión Vía Satélite la televisión privada se encontraba en la siguiente situación:

1. Se consolida como consorcio privado concesionario de cuatro canales en el Distrito Federal.
2. Cuenta con 56 servicios por cable.
3. Tiene 193 repetidoras.
4. Ha establecido 23 filiales locales en la República Mexicana.

5. Se ha consolidado TELEVISA con un sólo mando.

6. Cuenta con políticas de programación e información, noticiosas - compartidas, con administración, empleo de recursos financieros y con capacidad instalada orientada a sus fines corporativos, con gran capacidad de negociación frente al Estado Mexicano y a las empresas Internacionales de Producción y Distribución de Material y Equipo y apoyos muy significativos en letra impresa.

7. Tiene el propósito de convertirse en prestadora de servicios con cesionados de transportación de señales Vía Satélite.

En 1983, tiene rentados canales del satélite doméstico Westar . El número de estaciones y repetidoras así como el alcance de las redes es el siguiente:

a) Red canal 2: 158 estaciones que cubren el 80% aproximadamente de la población nacional.

b) Red canal 5: 32 estaciones con cobertura aproximada del 30% de la población.

Asimismo cuenta con:

16 Estudios y 9 Unidades Móviles.

Su política interna es precisa y su programación nacional se ciñe a ella, además de políticas de personal y de adquisición que le permiten intercambiar equipo.

Se calculó que en 1986 la cadena SIN contaría con aproximadamente - 400 estaciones afiliadas, incluyendo diversos sistemas de televisión por cable y estaciones de baja potencia en la banda de UHF. Se solicitaba a la vez, autorización a las autoridades para el manejo de un sistema de satélites de comunicación que daría servicio tanto a la cadena en su cobertura nacional, como a - los países de habla hispana potencialmente.

A lo largo de este decenio, el trinomio compuesto por TELEVISA -SIN -SICC apuntaba de manera más evidente a la conformación de un proyecto corporativo de corte transnacional, que rebasaba la simple esfera de las relaciones - México-Estados Unidos, para abarcar el gran mercado de habla hispana mundial.

Es claro que la base de aquel proyecto no contenía una motivación política sino una económica y mercadotécnica.

Desde la muerte de Don Emilio y los días tormentosos del "populismo

echeverrista" no se habían experimentado condiciones que exigieran modificaciones de cierta magnitud en la estructura organizativa del monopolio privado.

La más llamativa de tales modificaciones se produjo el 12 de agosto de 1986, día en que se confirma la renuncia de Don Emilio Azcárraga Milmo a la presidencia del consorcio mexicano bajo el supuesto argumento de la necesidad de "cumplir con labores más importantes" para la empresa en el sector externo de la misma.

El hasta entonces Vicepresidente Ejecutivo Don Miguel Alemán Velasco ocuparía la presidencia de la corporación.

La transferencia de Don Azcárraga Milmo a Estados Unidos de Norteamérica se interpretó como un paso lógico ante las dificultades por las que -- atravesaban sus intereses en aquél país, sobre todo después de que el conflicto de la SICC condujera al rompimiento de su larga asociación con Reynold V. Anselmo, quien por más de una década había fungido como Director de la cadena y como "el contacto clave" de los negocios de Don Emilio Azcárraga en los Estados Unidos.

En Abril de 1986 las acciones de Don Anselmo en la cadena Hispana - de Televisión fueron adquiridas por Don Azcárraga Milmo y tiempo después aquel sería forzado a abandonar su puesto en la organización.

La Spanish International Network Inc., se transformó en Univisión - Inc. la que a su vez dependería de la Corporación Univisa Inc. Como parte de los planes de reorganización el 17 de noviembre de 1986 se anuncia la creación de la Agencia Informativa Internacional ECO.

Junto a las amargas experiencias producidas por la venta de la empresa SICC, el proyecto de TELEVISIA en los Estados Unidos presenció durante 1986 la ruptura de su virtual monopolio en la televisión hispana y el crecimiento de la competencia en su otrora mercado cautivo. En el contexto de una coyuntura -- más que favorable se crea a fines de 1986 Telemundo Group Inc., nueva cadena televisiva subsidiaria de la Corporación Reliance Group Holdings Inc. , liderada por el inversionista Saul Steinberg, además de Telemundo, la competencia en la televisión hispana incluiría también a formar Telepictures Inc. (copropietaria de una estación en San Juan Puerto Rico) y a la misma Hallwork Cards, Inc. nueva propietaria de las estaciones de SICC, acostumbrada a operar como la reina

de la televisión de habla hispana UNIVISION (antes SIN), se ve forzada a partir de 1987 a competir por la tajada del pastel publicitario.

En términos de facturación publicitaria, la cadena SIN pasó de 6 millones de dólares en 1977 a 32 millones en 1982. Apenas en 1986 la SIN obtuvo ingresos por aproximadamente 66 millones de dólares.

Enfrentando serios contratiempos durante toda su existencia el proyecto televisivo de la SICC y la SIN tuvo su prueba de fuego en 1986, en mayo los representantes de la SICC hicieron pública su intención de poner a la venta las estaciones. En el mes de julio se cierra un trato de compra-venta con la HallWork Cards, Inc. y el Firts Chicago Veatore Capital, se mencionó que el desembolso de la operación se aproximaba a los 300 millones de dólares.

De todos los cambios experimentados por el proyecto de televisa en Estados Unidos, el nombramiento del Ex-embajador Estadounidense John Gavin como Presidente de Univisa Satellinte Communications (Filial de Univisa Inc.) fué el que mayor escandalo causó particularmente en México.

En el mes de junio de 1987 se formaliza la creación de un órgano -- coordinador de las actividades de UNIVISA en los Estados Unidos y de TELEVISA -- de México. En el llamado Comité Ejecutivo responsable del mando de todas las actividades de ambas corporaciones, Don Alemán Velasco ocuparía un lugar subordinado a Don Azcárraga Milmo quien se sitúa como el Presidente de dicho comité.

El comunicado del 21 de noviembre de 1987 relativo a la venta de la cadena televisiva UNIVISION y del sistema de cable GALAVISION parecería indicar que la presencia del monopolio privado mexicano en la industria de la televisión estadounidense ha llegado a su fin después de casi tres décadas.

Si se analiza con cierto cuidado la estructura organizativa de UNIVISA queda claro que las actividades de esta corporación y de sus subsidiarias -- apuntan hacia una mayor diversificación de lo que en su tiempo fueron las actividades de SICC y SIN.

Junto al control de la cadena televisiva y de los servicios de cable (ahora vendidos) UNIVISA mantiene su residencia en diversos campos de la industria cultural estadounidense, a través de la empresa de VIDEO VISA, Inc., se en

cuenta presente en la producción y comercialización de video-cassetts para el mercado hispano; con la empresa Fonovisa Inc., cubre la producción de discos en español, así como la venta; por medio de ECO, Inc., se especializa en la venta de servicios informativos para televisión no sólo en Estados Unidos sino potencialmente en todo el mundo de habla hispana; en el área de ventas y distribución de programas de televisión a nivel mundial esta a cargo de la empresa PROTELE - INC., por otra parte, cuenta con el UNIVISA GRUPO, industrial especializado en la manufactura de diversos productos para la video industrial, y finalmente, cuenta con UNIVISA SATELLITE COMMUNICATIONS, INC., la que hasta ahora funcionaba como el canal de negociación con diversos sistemas de satelites utilizados por la cadena de televisión.

2.2 TELEVISION ESTATAL

Aquí presentamos la evolución y trayectoria de las entidades televisivas estatales hasta la creación del decreto presidencial de 1983 que las unifica en una sola organización.

XEIPN (Canal 11) fué la primera estación televisiva del Estado Mexicano, inició operaciones el 15 de diciembre de 1958 desde un estudio del casco de Santo Tomás con cámaras en blanco y negro, y a través de un permiso telegráfico otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) al Director del Instituto Politécnico Nacional. Su permisionario era el Instituto Politécnico Nacional, operaba en el Distrito Federal su señal se repetía desde Actopan Hidalgo, en 1968 su antena y transmisor se trasladaron al cerro del Chiquihuite y su operación se le encargó a la SCT. Se instaló la antena a 700 mts. de su sitio original ocasionando que su señal pasara arriba de las antenas domésticas del Distrito Federal, por lo que se desperdiciaba el 80% de su potencia de los transmisores.

En 1969 el Gobierno expidió acuerdos y decretos relativos a la reexpedición de nuevos títulos de concesión a los actuales concesionarios de la radio y televisión. Por esas mismas fechas se utilizaba el canal 11 por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para transmitir programas educativos, culturales, de orientación social y otros que el poder ejecutivo federal considerara oportunos.

En 1972 el Gobierno Federal compró acciones de la Corporación Mexicana de Radio y Televisión (CMRT), concesionaria del canal 13 de la Ciudad de México, esta tenía sus instalaciones de transmisión y producción en el D.F., distribuyó su señal a todo el País por medio de 42 repetidoras.

La empresa SOMEX estaba encargada de vigilar los bienes de Telecadena Nacional que se había declarado en quiebra y que era concesionaria de varios canales de la República. Se constituyó en SOMEX un fideicomiso y se le adjudicó a CMRT las concesiones de Telecadena Nacional, así se iniciaba la expansión de la Red Nacional de Canal 13.

En 1972 el Estado fundó televisión rural de México (TRM), creó una -

red cuyo diseño por primera vez no conseguía criterios comerciales. TRM es el inicio de la Televisión estatal al servicio de las regiones rurales marginadas, al principio operaba estaciones a base de pequeñas transmisoras de baja potencia y alimentados por casseteras.

En 1971 se creó canal 8 de Monterrey, cuyo permisionario fué el CEMPAE, (centro para estudios, métodos y procedimientos avanzados de la educación en la Ciudad de Monterrey) produjo y transmitió programas de educación media su perior abierta, y repetía noticias del canal 13.

En 1972 se creó televisión Cultural de México, como primer antecedente de lo que a partir de 1981 se conoció como Televisión de la República Mexicana. Se adquirió Corporación Mexicana de Radio y Televisión S.A. de C.V. concesionaria de Canal 13 y sus Filiales Central Mexicana de Bienes Raíces S.A. de C.V., Teleradio Nacional S.A., y Teleproductora del Distrito Federal S.A.

En 1977 se creó Productora Nacional de Radio y Televisión, dependencia de la Secretaría de Gobernación, a través de la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía, tenía 3 estatutos de televisión en Churubusco, era una empresa paraestatal que formó parte de la extinta Subsecretaría de Radiodifusión, se formó para llenar el 12.5% de tiempo total de transmisiones de las televisiones privadas destinadas al Estado como pago de impuestos.

En 1980 PRONARTE produjo programas para TRM, esta era quien le pagaba, PRONARTE tuvo ingerencia directa en la instalación y operación de los Centros de Producción Regional e indirectamente a través de técnicos y productores en San Luis Potosí y Aguascalientes, manejaba las unidades de TRM, pero no había coordinación técnica entre las dos Instituciones.

En 1981 Televisión Rural se transformó en Televisión de la República Mexicana (TRM), tenía sus instalaciones en el segundo piso de la Torre de Telecomunicaciones, la red federal de microondas distribuía su señal en 14 repetidoras de alta frecuencia, 72 de baja frecuencia, 21 de sus estaciones no estaban conectadas a la red, transmitían su programación por medio de cassetes enviados del D.F. al lugar correspondiente. Contaba con 6 estaciones que repetían la señal del canal 13, por lo que la red federal de microondas no contaba con canales disponibles en esas áreas para conducir la señal de TRM.

Cabe agregar que en el mismo 1980, la unidad de televisión cultural de la SEP era permisionario de TRM, realizó muchos programas originales, se producía telesecundaria con un promedio de 3120 horas anuales en las materias de Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Inglés, Educación Tecnológica, Educación Artística, Educación Física, así como otros programas de televisión cultural, informativos y promocionales, cápsulas y anuncios sobre actividades curriculares, de educación abierta para adultos. En la Dirección General de Radio, televisión y cinematografía por medio de equipos portátiles y unidades móviles proporcionaba servicios a la Dirección de Divulgación Presidencial, también se encargaba de conectar las cadenas nacionales. Funcionaban 7 centros regionales de producción de carácter público que eran: el Centro Regional de producción de Chiapas, que inició actividades en 1981, y su operación corría por cuenta del Estado. Centro Regional de Producción de Oaxaca, que inició actividades en 1981 operaba con presupuesto de TRM y del Gobierno del Estado. Centro Regional de Producción de Tlaxcala, que inició operaciones en 1981, con presupuesto de TRM y del Gobierno del Estado. Centro Regional de Producción de Aguascalientes que inició operaciones en 1976 y era sostenido por el Gobierno del Estado. Centro Regional de Producción de San Luis Potosí, que iniciaba operaciones en 1981 con presupuesto del Gobierno del Estado. Estos centros funcionaban de manera independiente de la red de TRM. En Baja California Sur se dió producción local incipiente destinada a actos de Gobierno.

Existía un convenio entre los Gobiernos de los Estados y la Dirección de Radio Televisión y Cinematografía con los Centros Regionales, para que estos integrarían su señal a la red de transmisión durante horarios preestablecidos. Así los transmisores repetidores se desenlazaban de la programación nacional de TRM, a fin de transmitir la programación local o regional realizada por dichos centros. El Palacio Legislativo contaba con un Centro de Producción de Radio y Televisión, tenía enlace permanente de microondas entre el Palacio Legislativo y la Torre de Telecomunicaciones.

En 1982 se crea el canal 22 en la banda UHF (Ultra alta frecuencia), asimismo el Estado operaba 167 estaciones de televisión, 32 de ellas pertenecían al canal 13 (CMRT), 5 eran centros de producción de los Gobiernos de los Estados, 3 pertenecían a Instituciones Educativas, 3 a organismos descentralizados, 9 pertenecían a patronatos, 25 operaban por convenio.

Dentro de los organismos que contaban con equipo de producción y que se manejaban sin control se encontraban la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Departamento del Distrito Federal, Centro Nacional de Productividad, Secretaría de la Defensa Nacional, Comisión Nacional de Fruticultura.

Además existía equipo de producción que pertenecía a la Secretaría de Gobernación: en la Comisión de Radio y Difusión se contaba con un estudio que funcionaba en el antiguo Teatro Ofelia, en donde se producían programas de los Partidos Políticos de conformidad con las prerrogativas de la Ley orgánica de procesos electorales.

ASPECTO NORMATIVO

Según lo establecido en el Diario Oficial de la Federación del 1° de julio de 1969, se dá a conocer un impuesto para gravar el importe total de pagos por los servicios que prestaban las empresas que funcionaban al amparo de las concesiones federales para el uso de bienes de dominio directo de la nación. Entre este tipo de empresas estaban las concesionarias de frecuencias de radio y televisión comercial.

En virtud de que el Ejecutivo Federal debía disponer de tiempo de transmisión en las estaciones de radiodifusión comercial para el cumplimiento de sus propias funciones, el ejecutivo autorizó una modalidad para cubrir el pago de ese impuesto. La modalidad consistía en que los concesionarios podrían solicitar que se les admitiera cubrir el importe del impuesto con el 12.5% del tiempo diario de transmisión de cada estación, ese 12.5% no era acumulable ni diferible, por lo que el Ejecutivo Federal haría uso de ese tiempo para cumplir con las funciones que le eran propias de conformidad con la Ley Federal de Radio y Televisión. Las transmisiones estatales no constituirían una competencia a las actividades inherentes a la radiodifusión comercial. El Estado en sus campañas de interés colectivo para estimular el mayor consumo de bienes y servicios lo haría en forma genérica sin mencionar marcas, servicios o empresas específicos.

La Televisión elabora un producto que de conformidad con la Ley debe

contribuir a satisfacer objetivos como son apoyo a la educación popular, definir la cultura, informar, dar a conocer servicios socialmente necesarios y entretener.

Un particular o un organismo público mediante concesión o permiso que le otorgue el poder Ejecutivo, puede emplear para difundir ese producto el espacio aéreo, territorial, cuyo dominio original y directo corresponde a la nación. Para obtener el permiso o concesión, el solicitante debe comprometerse a la satisfacción de los objetivos ya mencionados. Estos productos se elaboran en plantas, que son los estudios e instalaciones técnicas de televisión. Una vez elaboradas de conformidad con las normas de contenido y calidad los permisionarios o concesionarios los distribuyen. Por lo general primero lo hacen en la zona aledaña a la productora, mediante un transmisor y una antena, si en la zona hay productoras similares se establecen potencias y normas de transmisión para que nadie estorbe y los productos lleguen a sus destinos con la misma calidad de origen. Para distribuirlos más allá de la zona aledaña a la planta - son necesarias vías más complicadas que permitan llegar a muy largas distancias a bajo costo y con buena calidad.

Los productos de televisión sean estos por concesión o permiso son de interés público, el Estado los protege y vigila que respondan a las necesidades que deben satisfacer.

La televisión orienta preferentemente sus actividades a la ampliación de la educación popular, la difusión de la cultura, la extensión de sus conocimientos, la propalación de las ideas que fortalezcan nuestros principios y tradiciones, el estímulo a nuestra capacidad para el progreso, la facultad creadora del mexicano, las artes y el análisis de los asuntos del País, desde un punto de vista objetivo, a través de orientaciones adecuadas que afirmen la unidad nacional.

La Ley no establece diferencias ni preferencias entre los permisionarios o concesionarios, la única diferencia sustantiva es que el concesionario vende su producto, el permisionario no. Por ello los permisionarios y los concesionarios tienen los mismos derechos y obligaciones en el uso de la Red de Distribución construida por el Estado.

La teledifusión concierne a la soberanía nacional, educativa e informativa con que cuenta el Estado, como representante y salvaguarda de la Nación

Mexicana, de tal forma que la difusión debe entenderse como la falta de un ente normativo y regulador de la transmisión televisiva por lo que se requiere:

a) establecer un organismo normativo para todo el sistema televisivo nacional, encargado de vigilar el acatamiento de normas, imponer sanciones, - otorgar concesiones y permisos etc., y vigilar los contenidos de la publicidad y propaganda estatal y privada.

b) Constituir una empresa descentralizada que conjunte y coordine la operación de toda la infraestructura de servicios de conducción de señales de radio y televisión y su expansión con cargo a los ingresos que se recauden por los servicios prestados.

c) Integrar y coordinar bajo un sólo mando los diversos centros, - empresas e instituciones de producción y emisión de televisión del Estado, para efectos de políticas programáticas, administración y financiamiento comunes, - economías de escala, expansión, empleo de tecnología, pago por servicios personales, capacidad de negociación frente a vendedores de equipo y materiales y - políticas informativas.

d) Robustecer la televisión estatal con apoyo en letra impresa a - través de un periódico diario (EL NACIONAL) y una editorial (Fondo de Cultura Económica).

e) Establecer un presupuesto general de producción y operación e in versión para la televisión del Estado que provenga de recursos fiscales a fin de eliminar la comercialización.

f) Auspiciar el desarrollo de la televisión local o regional, la circu lación de bienes o servicios producidos localmente para efectos de crear y - estimular mercados internos, abatir el costo de la publicidad en mercados loca les o regionales.

g) Establecer para todo el sistema de televisión nacional políticas de compra de equipos y materiales que auspicie la compatibilidad y evite la - fuga de divisas.

h) Organización de un Centro Estatal de postproducción y animación que evite el sutfl, imperceptible pero constante flujo de divisas hacia el país del Norte.

i) Integrar a Notimex, al organismo coordinador de la televisión es tatal a fin de que funja como el organismo rector de la información a través de los noticieros de televisión estatal-nacional, local o regional.

j) Sistematizar, jerarquizar, programar los mensajes publicitarios o propagandísticos del Estado y vigilar su contenido, así como el de los mensa jes publicitarios o de propaganda relativos a bienes y servicios producidos por

empresas privadas.

La Ley Federal de Radio y Televisión a cuyas normas debe ajustarse el contenido de las programaciones de televisión, precisa con claridad los diversos objetivos que deben perseguir los concesionarios o permisionarios en virtud del interés público de su actividad. Estos objetivos son:

- a) Orientar las transmisiones preferentemente al apoyo de la educación popular.
- b) Informar.
- c) Difundir la cultura.
- d) Dar a conocer bienes y servicios socialmente necesarios.
- e) Entretener.

Anteriormente el tramo de responsabilidades de la Dirección General de Telecomunicaciones era: prestar los servicios públicos de telecomunicaciones en el País, excepto telegrafía y telefonía, operar y explotar la red de telecomunicaciones, planear el desarrollo construir y mantener los sistemas que la integran, ejercer suspensión y control técnico y administrativo de las vías generales de comunicación electrónicas del País, establecer normas técnicas para los servicios de telecomunicación, administrar las frecuencias radioelectricas, atender las solicitudes de concesión, permisos y licencias para servicios de telecomunicación, representar a México en Convenciones Internacionales sobre la materia; participar en la información de convención bilateral y multinacional, administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados, realizar investigaciones científicas y tecnológicas, para desarrollar los medios y servicios de telecomunicación en el territorio nacional por medio del centro de investigación y desarrollo de telecomunicaciones; capacitar y especializar a técnicos y profesionales en telecomunicaciones, en la Escuela Nacional de Telecomunicaciones; atender los servicios en materia de telecomunicaciones que tienen las comunidades rurales del país.

Los organismos que operaban bajo el mando de Gobernación eran: Canal 13; Corporación Mexicana de Radio, Televisión; TRM, a través de la Dirección General de Radio y Televisión; PRONARTE, Productora Nacional de Radio y Televisión a través de la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía; Canal 22 UHF, a través de la Dirección General de Radio Televisión y Cinematografía; 7 Centros Regionales de producción a través de la Dirección General de

de Radio Televisión y Cinematografía y los respectivos Gobiernos de los Estados, Notimex a través de la Secretaría de Gobernación directamente.

Los organismos que operaban bajo el mando del Sector Educación eran: Canal 8 de Monterrey, Nuevo León, Centro para el estudio de métodos y procedimientos avanzados de educación (CEMPAE); Canal II XEIPN, TV, Instituto Politécnico Nacional-SEP; COTVE, Coordinación de Televisión Educativa, Zacatenco del IPN; UTEC, Unidad de Televisión Educativa y cultural de la SEP.

La administración y aplicación de los procedimientos legales relativos a la televisión y la radio surgieron de un proceso de ensayo, error y prueba. Las normas se habían acomodado a las situaciones de hecho, casi de manera anecdótica, había sido la actividad y los intereses de las Instituciones de Televisión las que habían determinado la norma. La Dirección General de Telecomunicaciones además de las facultades ya mencionadas de carácter normativo y de planeación tenía un ramo estrictamente operativo y de presentación de servicios que incluía el telegráfico Internacional, de giros internacionales, de Telex Nacional e Internacional, Radiomarítimo, de transmisión de datos, de facsímil, de conducción de señales telegráficas nacionales e internacionales, conducción de señales de radio difusión nacional e internacional, conducción de señales de televisión nacionales e internacionales, conducción de señales telefónicas nacionales e internacionales y radio comunicación aérea.

Por lo regular la aplicación de las normas dependían de la presión ejercida por los representantes de las empresas televisoras, por lo que resultaba inoperante la ley y sus reglamentos. A pesar de que estaban integrados dentro de un organismo sectorial de Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía, la administración del canal 13 y TRM, mantenían relaciones de competencia no había compatibilidad en los equipos, cámaras, unidades móviles etc. Canal 13 formulaba su programación por oposición a la televisión privada y entraba en supuesta competencia con ella por comprar espectáculos, programas o series extranjeras, no había un tabulador único para cubrir los salarios del personal técnico de producción y funcionarios, no había políticas de producción de programas para venderlos en el exterior. Procedía por lo tanto actualizar y sistematizar los ordenamientos legales vigentes en esa época.

FACULTADES DEL INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISIÓN (IMT)

El IMT fué creado por Decreto Presidencial publicado el 25 de marzo de 1983. Este ordenamiento lo configura como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios que tendría como objeto operar de manera integrada a través de las estaciones de televisión, unidades de producción, repetidoras y redes de televisión pertenecientes al Poder Ejecutivo Federal, en los términos de la fracción XX del artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Vigente.

La creación del IMT significa un nuevo sistema para reordenar y modernizar la actividad del Estado, pueda lograr mayor eficiencia en el servicio público que presta:

1. Formular los planes y programas de trabajo que obviamente se efectuaron para reordenar y modernizar este servicio público otorgado a un organismo descentralizado a fin de que obtenga el cumplimiento del objetivo.
2. El IMT asumió la función operativa que la obligó a diseñar, implementar y ejecutar las políticas financieras, técnicas de producción para todas las entidades.
3. El IMT asumió la función operativa de lo que lo obligaba a:
4. Coordinar la producción y transmisión de materiales televisivos en todas las entidades.
5. Fué responsable de la reorganización administrativa, para lo que fue creada.
6. Estimuló por medio de la transmisión de programas televisivos - en las entidades federativas la integración nacional y la descentralización de la cultura.
7. Funge como órgano de consulta de los sectores Público y Privado
8. Celebra convenios de cooperación e intercambio con entidades de la televisión nacional y extranjera.
9. Establece oficinas, agencias y representaciones en la República Mexicana y en el Extranjero con la facultad de poder adquirir, poseer, enajenar los bienes muebles e inmuebles necesarios para el cumplimiento de este fin, según lo establecido en el artículo 26 de La Ley de Bienes Nacionales.
10. Y otras de este decreto y disposiciones le confieren.

Asimismo el Decreto puntualiza que la función normativa es intrínseca

rible a la Administración Central del Estado, para lo cual el caso de la Televisión queda a cargo de la Secretaría de Gobernación a través de la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía.

III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El presente apartado consta de la descripción de las siguientes etapas realizadas para llevar a cabo este estudio.

- Metodología de investigación por parte de estudiantes de la UAM.
- Metodología del cambio y mejoramiento organizacional.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION POR PARTE DE ESTUDIANTES DE LA UAM.

Para ubicar el problema en cuestión y delimitar el campo de investigación, diremos que nos enfocamos únicamente a una empresa descentralizada, - este es nuestro objeto de estudio como institución denominada IMT, actualmente IMEVISION.

Consideramos nuestra investigación como un esfuerzo por recopilar - información acerca de un caso real, además de no quedar claro los elementos - teóricos utilizados para desarrollar la creatividad, productividad y calidad en una empresa pública, ya que la situación actual dentro de las organizaciones necesita seguir otras líneas, que ponga énfasis en el papel que juega el individuo que permitan incrementar su integración al sistema y su participación en los roles que desempeñan dentro de ella.

Creemos pertinente diseminar estos conocimientos y modelos teóricos -prácticos por todos los lugares donde se tenga una relación obrero-patronal de tal manera que cambie la concepción tradicional de una organización a través de las técnicas que ya se mencionaron en este estudio.

Utilizamos diversas técnicas de investigación documental (Bibliográfica, documentación oficial de IMEVISION) y de campo (Visitas y entrevistas - en el Instituto), para elaborar el marco teórico conceptual a través de fichas hemerográficas, bibliográficas y de contenido; en investigación de campo se - realizó una entrevista al Lic. Rafael Enriquez Lizaola, así como visitas a las instalaciones de IMEVISION para conocer el objeto de estudio; así mismo se - acudió a presenciar el desarrollo de talleres en el Hotel Fontan de la Ciu-

dad de México, con participantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de toda la República, con el fin de conocer en la práctica la aplicación de un taller, situación que también se apreció en la Contraloría General de la Federación.

Se dispuso de una serie de asesorías con la Profa. Ernestina Zapiain asesora de este material, ya que es la persona encargada de evaluar su contenido y estructura para fines académicos, en dichas asesorías se reubicó a los estudiantes en cuanto a ideas más precisas sobre la forma de estructurar el material.

Además se dispuso de material didáctico.

Los resultados de la investigación se presentarán por separado con la finalidad de hacer más explícita esta exposición y para identificar rápidamente algún resultado específico si se desea.

METODOLOGIA DEL CAMBIO Y MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Se elabora una reseña del proceso por el que se dio el cambio y mejoramiento organizacional del IMT, ya que hasta 1983 los antecedentes de la televisión del Estado como ya se había mencionado muestran que eran un conjunto heterogéneo de entidades independientes. Así surge nuestra hipótesis general que nos plantea que en la organización al momento de intervenir la participación de la consultoría de procesos adecuando herramientas y técnicas específicas aplicables a empresas públicas que coadyuban al logro de sus objetivos con calidad y eficiencia, en donde los integrantes de la misma organización reconocen sus problemas y toman cursos de acción en bien de su razón de ser como institución pública.

La hipótesis es:

La consultoría de procesos utilizando innovaciones tecnológicas adecuadas a la empresa pública lleva a esta al acercamiento del logro de sus objetivos con calidad y eficiencia.

Variable Independiente: Aplicación de la consultoría de procesos

Variable Dependiente: Logro de objetivos con calidad y eficiencia.

Dentro del primer taller "Desarrollo institucional" se maneja la siguiente hipótesis:

La aplicación de técnicas administrativas ajustadas a las empresas públicas, estas se acercaran más al logro de sus objetivos con calidad y productividad.

Variable Independiente: Aplicación de técnicas administrativas.

Variable Dependiente: Logro de objetivos con calidad y productividad.

En el segundo taller "Diseño del sistema de la televisión estatal - integrada" la hipótesis es:

La metodología de consultoría de procesos aplicada en talleres con directivos, propicia la integración de estos para elaborar un modelo organizacional conforme a sus necesidades.

Variable Independiente: Integración de directivos.

Variable Dependiente: Elaborar modelo organizacional.

Y para el tercer taller "Institucionalización del sistema de la televisión estatal" la hipótesis que se maneja es:

Institucionalización del sistema de televisión estatal.

Variable Independiente: Institucionalización.

Variable Dependiente: Sistema de televisión estatal.

Para llegar a comprobar las hipótesis anteriores, se estructuró a los talleres de trabajo de la siguiente manera:

~~PROBLEMATICA~~—~~OBJETIVOS~~—~~PROPOSITOS~~—~~METODOLOGIA~~—~~DESARROLLO~~—~~RESULTADOS~~. Con el fin de tener una visión más clara y precisa de la forma en que se llevaron a cabo los talleres.

3.2 1er. TALLER "DESARROLLO INSTITUCIONAL"

INTRODUCCION

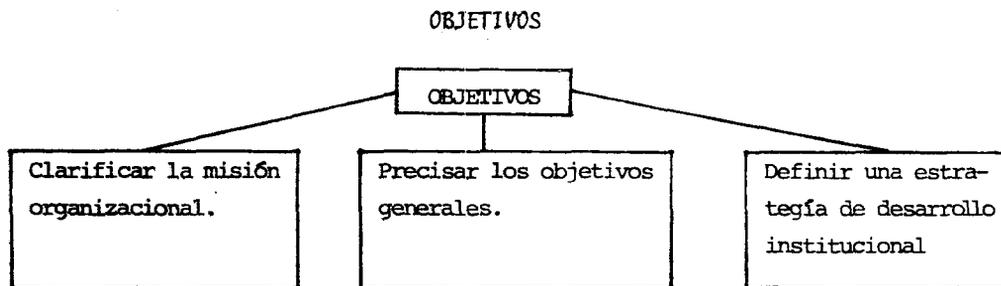
Este taller estuvo orientado a resolver dentro del IMT la clarificación de su funcionamiento, de objetivos y de un plan estratégico de acción.

Para resolver esta problemática se establecieron los objetivos que perseguía el presente taller y la metodología a seguir, consistiendo básicamente en la aplicación del modelo PMR (Programa de la Mejora del Rendimiento) adaptado por el INAP a las necesidades actuales del Instituto.

Posteriormente el desarrollo consistió en la participación individual trabajo en equipo y en sesiones plenarias por parte de los integrantes del IMT, bajo la conducción de profesionales del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) encargados de la elaboración de las guías de trabajo (Anexo 2), las cuales sirvieron como base para la realización de este taller.

Los resultados que se obtuvieron en el mismo se mostrarán a través - de cuadros, para su mayor comprensión.

Este taller se desarrollo los días 3 y 4 de septiembre de 1983 en - Atlihuetzia, Tlaxcala.



Los objetivos se orientan básicamente a la identificación de la clase de ambiente social y técnico necesarios para operar eficazmente y desarrollar estrategias para llegar a cumplir su misión, objetivos y metas.

METODOLOGÍA DEL TALLER

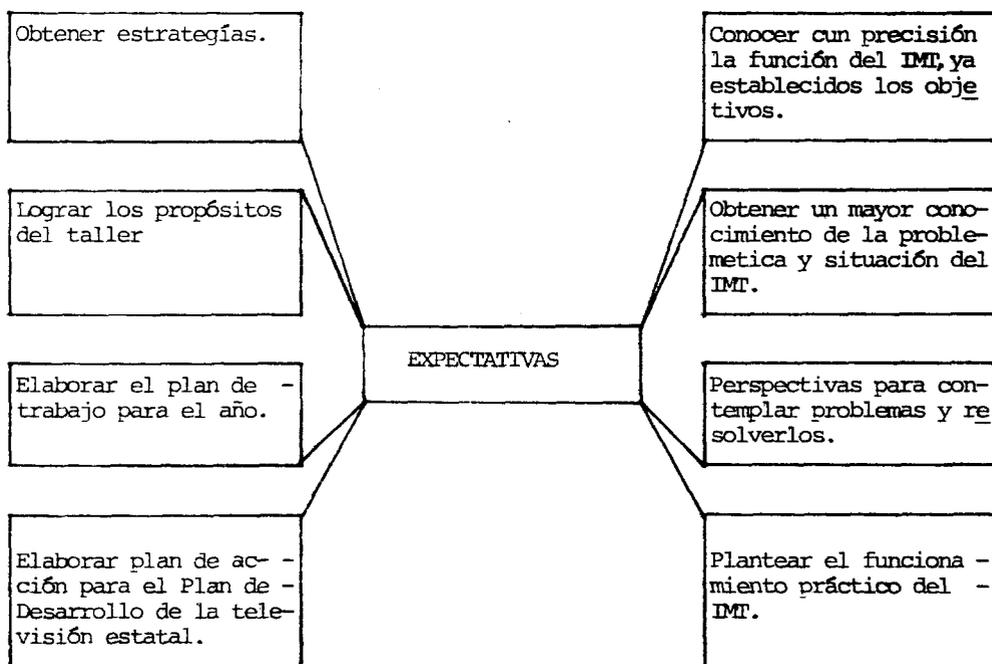
Este taller se basó en el Programa de la Mejora del Rendimiento PMR - (Ver marco teórico), que estuvo modificado y estructurado de acuerdo a las necesidades y características del IMT; puesto que es una forma de proceder en la integración de conceptos sobre la eficacia organizativa y facilitar que se introduzca una dirección orientada hacia los objetivos.

La metodología se basó en la administración creativa y participativa, ya que se buscó que el taller sirviera como medio para recabar o confrontar información con la totalidad de los participantes, por lo cual el desarrollo de la reunión se basó en su participación individual, trabajo en equipo y sesiones plenas.

DESARROLLO

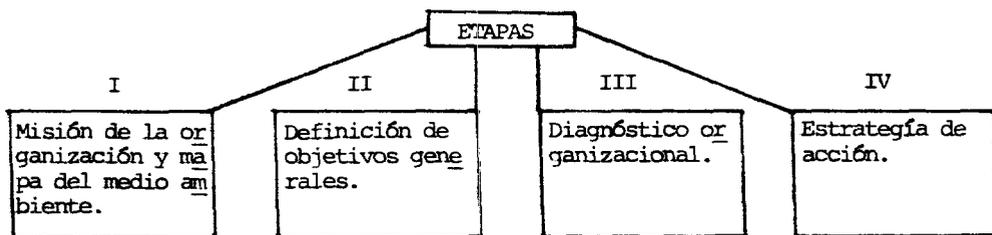
Los trabajos del taller se realizaron los días 3 y 4 de septiembre de 1983 en Atlahuetzia, Tlaxcala, bajo la conducción de profesionales del INAP.

La sesión inició con la exposición de la metodología del trabajo, definición de objetivos y fases del taller. Así como el marco de referencia, es decir, la situación por la cual atravesaba el Instituto en ese momento. Lo anterior tuvo la finalidad de ubicar a los participantes dentro de las expectativas del taller.



Las anteriores expectativas fueron las más relevantes a las que se llegaron. Podemos observar que están de acuerdo a los objetivos planteados en este taller.

Posteriormente el taller se dividió en cuatro etapas, las cuales son:



La Etapa I se llevó a cabo mediante la identificación de la misión actual del IMT, la identificación de la misión formal y la confrontación de ambas determinó la misión deseada.

La Etapa II consistió en la elaboración de objetivos conforme a la misión, estos fueron revisados y confrontados con la finalidad de seleccionar los prioritarios.

Durante el segundo día se realizaron las siguientes etapas.

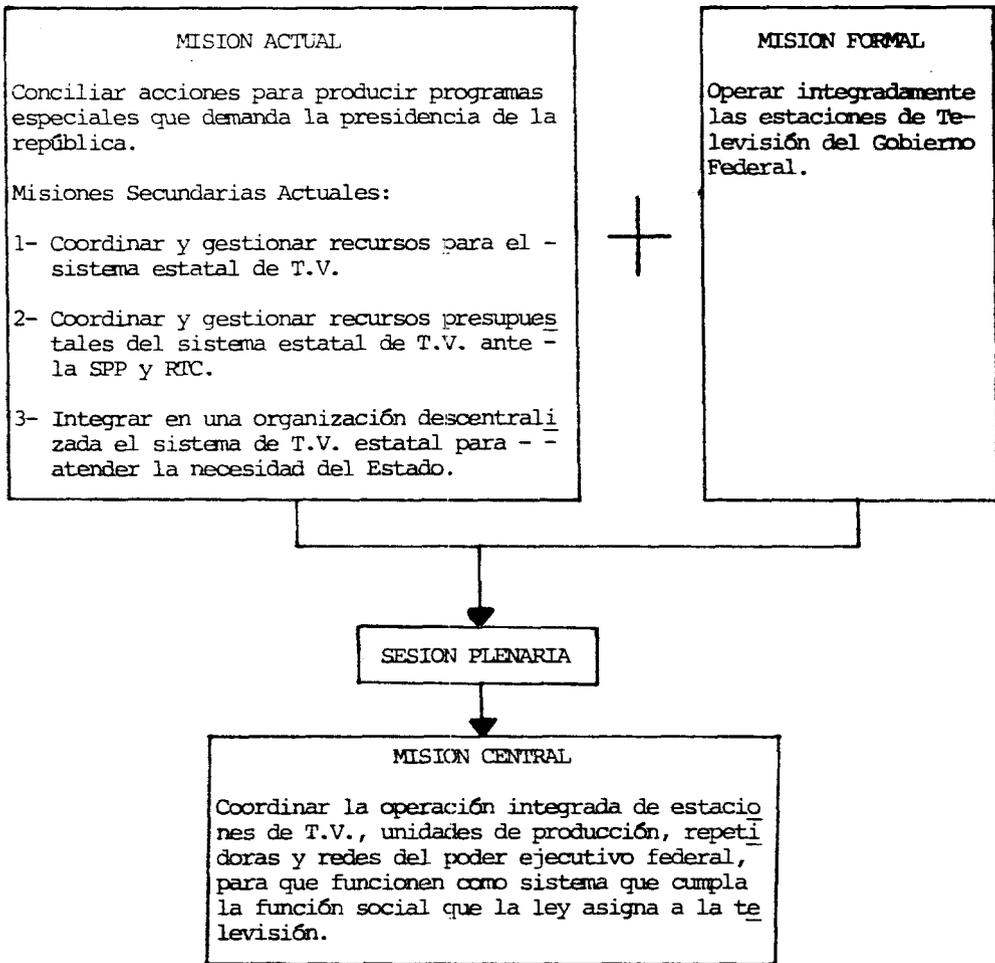
En la Etapa III, se identificaron los factores organizacionales, así como la identificación y análisis de fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras para el logro de la misión.

La Etapa IV se llevó a cabo mediante la generación de ideas de acción para el cambio en las fuerzas restrictivas y por último se definió una estrategia de acción.

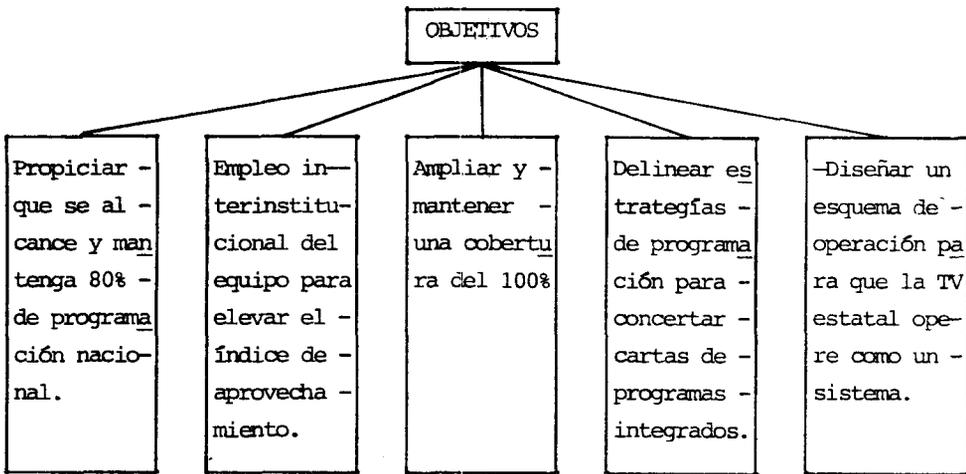
RESULTADOS

En cuanto a la misión de la institución, los participantes determinaron su quehacer fundamental, o sea, definieron la misión actual. Apoyándose en documentos y ordenamientos legales, se identificó la misión formal.

Confrontadas ambas, se determinó por consenso cual debería ser la misión central de la institución.



En lo referente a los objetivos generales, fueron elaborados y seleccionados cinco objetivos prioritarios que permitieron al IMT llegar a la Misión Central establecida.



Con respecto al diagnóstico institucional, se determinaron las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsoras. Con dichas fuerzas se estableció un sistema especificando la intensidad de cada una de ellas.

Con base en los datos suministrados por el análisis hecho en colectivo por los integrantes del IMT, se pudo elaborar un diagrama de campo de fuerzas, que simboliza la situación organizacional actual del Instituto y que servirá de base para plantear después una estrategia de acción, misma que se integrará por actividades encaminadas a eliminar las fuerzas restrictivas.

FUERZAS RESTRICTIVAS

OBJETIVOS

FUERZAS POSITIVAS

<p>Ausencia de políticas adecuadas de producción.</p> <p>No hay coordinación interinstitucional para producir con base en un plan de programación que permita llegar al 80% de producción nacional.</p> <p>No hay funcionamiento del sistema para la coordinación institucional que permita el adecuado uso del equipo.</p> <p>No hay políticas sostenidas para el crecimiento ordenado del sistema estatal de TV</p> <p>Hay factores de carácter político, económico y administrativo que impiden la continuación de un plan de expansión.</p>	<p>Propiciar que se alcance y mantenga el 80% de programación de producción nacional.</p> <p>Coordinar el empleo interinstitucional del equipo para elevar el índice de aprovechamiento.</p> <p>Ampliar y mantener cobertura del 100% de los telehogares.</p> <p>Delinear estrategias de programación para concertar cartas de Programas integrados.</p> <p>Diseñar un esquema de operación para que la T.V. estatal opere como un sistema.</p>	<p>BASE LEGAL</p> <p>DECISION POLITICA</p> <p>DIRECTOR CAPAZ</p> <p>INFRAESTRUCTURA AMPLIA</p> <p>DEMANDA SOCIAL</p>
---	---	--

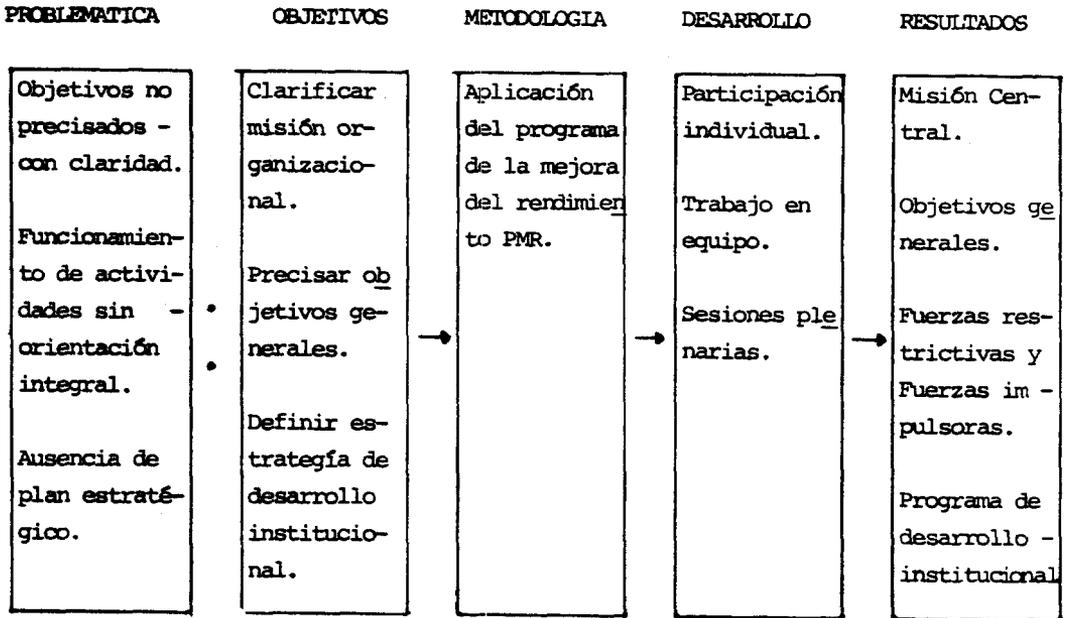
En cuanto a la Estrategia de acción, se determinó un programa de desarrollo institucional con acciones precisas, responsables, indicadores, fechas límites de entrega y objetivos con los que se relacionan.

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

ACCION	RESPONSABLE	INDICADOR	FECHA LIMITE ENT.	OBJ. CON EL QUE SE RELACIONA
1. DESCONCENTRAR LA ACTIVIDAD DE DIRECCION DE PROGRAMAS DE INFORMACION GENERAL	1. EDUARDO JIMENEZ F	INFORME INCLUYENDO ACTAS DE RECEPCION DE RTC A IMT Y ARCHIVO	19/IX/83	5
2. PROPONER FORMALMENTE POLITICAS PARA LA TELEVISION ESTATAL	2. LIC. PABLO MARENTES	DOCUMENTOS DE PROP. PARA ADCC.	5/IX/83	1,2,3,4,5
3. ELABORAR Y PROPONER UN PLAN DE DESARROLLO Y (COORDINAR)	3. RAFAEL ENRIQUEZ	DOC. POLITICAS Y OBJETIVOS ESTRATEGIAS Y METAS	14/X/83	1,2,3,4,5
4. MANTENER UN PROCESO DE EVALUACION PERMANENTE	4. RAMON GAMA	PROPONE UN SISTEMA DE EVALUACION	30/IX/83	1,2,3,4,5
5. ESTABLECER UN SIST. DE COMUNICACION INSTITUCIONAL PARA EFECTOS DE CONCERTACION POLITICA OPERATIVA	5. JOSE LUIS SANDOVAL	DOCUMENTO DE PROP	8/IX/83	5
6. CONSTITUIR EL ACERVO COMUN DE INFORMACION PARA PROP. UN SIST. DE DECISIONES PARA LAS ENTIDADES COORDINADORAS Y OPERATIVAS	6. JOSE LUIS SANDOVAL	DOCUMENTO DE PROP	8/IX/83	1,2,5
7. HACER UN CURSO QUE PERMITA CONOCER LOS RECURSOS DE PROD. DE C/ENTIDAD	7. JOSE LUIS SILVA	DOC. QUE CONSIGNE RECURSOS CON SUS CARACTERISTICAS Y POTENCIALIDADES	27/XII/83	1,5
8. IMPLANTAR UN SISTEMA DE TEMA DIFERENCIAL DE COSTOS UNITARIOS	8. RAMON GAMA	DOCUMENTO MANUAL	7/X/83	5

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

ACCION	RESPONSABLE	INDICADOR	FECHA LIMITE ENT.	OBJ. CON EL QUE SE RELACIONA
9. ESTABLECER UN GRUPO INTERINSTITUCIONAL P/FORMULACION OPORTUNA DE PRESUPUESTO	9. MA. EMILIA SANCHEZ	ACTA CONSTITUTIVA Y REGLAMENTO DE FUNCIONES	9/IX/83	5
10. ESTABLECER UN PROGRAMA DE SEGUIMIENTO DE TRAMITE PRESUPUESTAL	10. ELISA (CLAUDIA AYUDA)	REPORTE DE AVANCE	5/IX/83	5
11. SEGUIMIENTO PARA PRODUCCION DE INFRAESTRUCTURA FISICA	11. C.P. ELISA ZARAGOZA	REPORTE DE AVANCE	5/IX/83	5
12. PROP. EL AMBIENTO DE DECISIONES DEL IMT EN EL SISTEMA ORGANIZACIONAL	12. ING. JOSE LUIS SANDOVAL	DOC PROPUESTA	8/IX/83	1,5
13. DEFINIR EL ESQUEMA DEL SISTEMA DEL IMT	13. ING. JOSE LUIS SANDOVAL	DOC PROPUESTA	8/IX/83	1,5
14. FORMAR UN COMITE TECNICO FUNCIONAL PARA ELABORAR EL CENSO	14. JOSE LUIS SILVA	ACTA CONSTITUTIVA	13/IX/83	1,5,4
15. CREACION Y DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE R H	15. JOSE LUIS SILVA	1. DOC: PLAN DE INVESTIGACION DE NEC. DE CAPACITACION 2. INFORME DE NEC. DE CAP. DETECTADAS 3. DOC : PROG. PARA ATENDER NEC. DE CAP	8/IX/83 5/XII/83 27/XII/83	1
16. EMITIR PROPUESTAS DE MARCO LEGAL DEL IMT	16. CARLOS MADRID	DOCUMENTO CON LOS MOD	14/IX/83	5
17. ELABORAR EL REGLAMENTO INTERNO DEL IMT	17. CARLOS MADRID	REGLAMENTO INTERIOR	14/IX/83	5



En este cuadro se muestra la secuencia del 1er. taller.

CONCLUSION

Debido a la cooperación brindada por el INAP y a la participación activa de los integrantes en este taller, se lograron de manera satisfactoria los objetivos planteados para el mismo. Dándose así el primer paso, para lograr el cambio que requería el Instituto en ese momento.

Por medio de este taller se pudo observar que la aplicación del PMR en una empresa pública mexicana, permite obtener buenos resultados.

3.3 20. TALLER "DISEÑO DEL SISTEMA DE TELEVISIÓN ESTATAL"

INTRODUCCION.

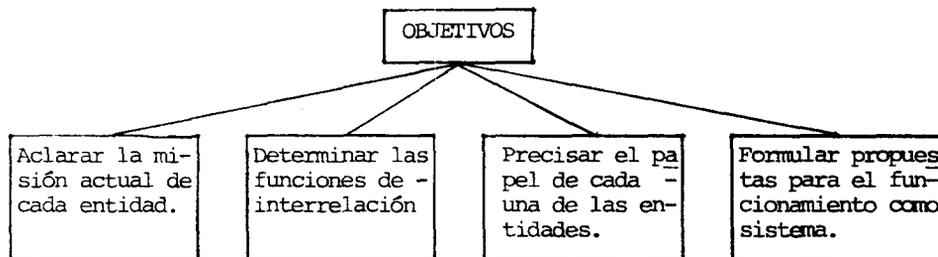
Este taller se llevó a cabo para terminar con la dispersión que caracterizaba a la televisión estatal, en donde destacaba la duplicidad de esfuerzos, confusión en funciones y una indiferenciación en cuanto a la división de responsabilidades y trabajo.

El objetivo de este taller fué dar nacimiento a un sistema integral - que le diera coherencia, metas y contenido comunes.

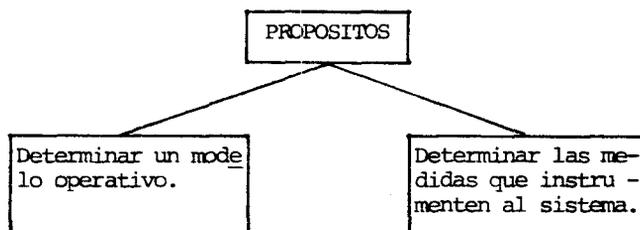
Para llegar a lo señalado en el párrafo anterior se determinaron los - objetivos específicos y los propósitos.

Posteriormente se señaló la metodología del mismo, la cual se basa en el método de investigación-acción, y en donde se lleva a cabo el desarrollo del taller que consiste básicamente en las actividades realizadas los días 5 y 6 de noviembre de 1983.

Por último se dieron los resultados del mismo, los cuales se muestran a través de diversos cuadros.



Estos objetivos se orientan a mejorar la coordinación operativa de las entidades que integran la Televisión Estatal.



Los propositos anteriores tienen la finalidad de determinar un modelo de organización para operar de manera integrada el sistema de televisión estatal en función del papel social que debe cumplir.

METODOLOGIA

Los trabajos de la reunión se realizaron bajo los principios del Programa de Investigación-Acción para lograr el óptimo aprovechamiento de la experiencia y conocimiento de los funcionarios responsables de las entidades de la televisión estatal con el apoyo de un equipo de consultores, encargados del diseño de un programa estructurado de actividades y de la conducción de la acción grupal para el logro de los objetivos del taller.

DESARROLLO

Los trabajos del taller se realizaron durante los días 5 y 6 de noviembre de 1983 en Puebla, con la asistencia de los directores de las instituciones que conforma este sistema y estuvo bajo la conducción de profesionales del INAP; quienes explicaron la metodología que seguirían los trabajos cuyo objetivo era determinar el modelo de operación que permita a las entidades de la T.V. estatal funcionar como sistema.

El siguiente paso fué la determinación de las expectativas de este taller, las cuales son:

- 1.- Líneas o modelo que derivará en acciones concretas de coordinación, a fin de racionalizar e interrelacionar a las entidades en las áreas de programación, administración, planeación, inversión y técnica.
- 2.- Definición de los límites de la autonomía de cada entidad y la identificación de los mecanismos de coordinación entre entidades.
- 3.- Clara visión de parte de los involucrados, respecto de su papel como parte de su sistema.
- 4.- El surgimiento de un sistema de información que lograra realmente la interrelación de acciones.
- 5.- El logro de un compromiso común, la definición de ámbitos de acción y de compromisos.

A continuación, con la finalidad de unificar criterios un consultor del INAP, dio a conocer los elementos básicos de un sistema, el cual para su definición requiere de los siguientes 9 elementos o factores.

Propósito, misión u objetivo; diseño o arreglo de componentes; promoción de insumos, proceso y producto; método; orden y disposición; unidad, integración y totalidad; diferenciación; integración interrelación y concertación combinación; coordinación.

Con base a lo anterior, se formaron cuatro grupos heterogéneos de trabajo, integrados por los diversos funcionarios, quienes en conjunto definieron las características, funciones y misión del sistema de la televisión estatal y sus partes.

Durante el segundo día se integraron grupos homogéneos con los representantes de cada una de las entidades, para elaborar la matriz de interrelación de funciones. Para ello se tuvo que definir la misión de cada una de las entidades.

RESULTADOS

A través del trabajo participativo de los asistentes, se logró establecer la misión global del sistema operativo de la televisión estatal, así como la misión particular de cada una de las entidades que lo integran:

Sistema de Televisión Estatal:	Concertar acciones para planear, realizar, distribuir, transmitir y en su caso, comercializar programas de televisión de carácter educativo, informativo, cultural, recreativo y de entretenimiento, de servicio y bienes socialmente necesarios, para coadyuvar a la realización de los objetivos nacionales.
IMT	Coordinar la operación integrada de estaciones de televisión, unidades de producción, repetidoras y redes del poder ejecutivo Federal, a fin de concertar acciones para planear, realizar, distribuir, transmitir, y, en su caso comercializar programas de televisión de carácter: educativo, informativo, cultural, bienes y servicios socialmente necesarios.
Dirección de Programas Inf. y Especiales.	Producir y coordinar acciones para la realización de los programas informativos y especiales del Ejecutivo Federal.

- PRONARTE:** Apoyar en todos aspectos a las diferentes entidades del sistema, así como a todas las dependencias que lo requieran.
- Canal 13:** Cumplir con los elementos que define la misión del sistema de Televisión Estatal atendiendo a las necesidades de comunicación de la comunidad nacional de acuerdo a su importancia.
- TRM:** Concertar acciones para planear, realizar, distribuir y en su caso comercializar programas de televisión de acuerdo con los objetivos del sistema para alimentar las barras de programación que transmiten las estaciones de alta y baja potencia de la red a la comunidad nacional.
- Canal 11:** Cumplir los cinco objetivos que marca la ley, enfatizando las acciones en materia educativa.
- Canal 8:** Concertar acciones para planear, realizar, distribuir y transmitir, y, en su caso, lograr patrocinios de programas de TV con carácter:
- a) Educativo.
 - b) Informativo.
 - c) Cultural.
 - d) De servicios de bienes socialmente necesarios, recreativos y de entretenimiento, dirigidos a la comunidad de Nuevo León preferentemente a la nacional y en su caso a audiencias que pertenecen a otras comunidades para coadyubar a la realización de los objetivos nacionales.

También se lograron identificar las principales características de la T.V. estatal, que consisten en:

- 1.- Estricto apego y cumplimiento de los objetivos que marca la ley respectiva, las prioridades nacionales y al Plan Nacional de Desarrollo.

- 2.- Diseño participativo del "Plan Rector" para el sistema.
- 3.- Autonomía tecnológica.
- 4.- Aprovechamiento óptimo de los recursos inter-institucionales.
- 5.- Supeditación de las entidades a los objetivos del sistema.
- 6.- Evaluación permanente y sistemática de los efectos que causa los programas en la audiencia.
- 7.- Negociación y gestión unitaria en materia presupuestal y financiera.
- 8.- Planeación concertada del desarrollo de las entidades.
- 9.- Control de gestión integral.
- 10.- Presencia nacional como sistema.
- 11.- Desarrollo y fortalecimiento de la televisión estatal en lo regional.
- 12.- Permeabilidad de información dentro del sistema.

Vistas desde un enfoque sistemático se determinaron aquellas funciones en las que es necesaria mayor coordinación entre las entidades:

- a) Programación.
- b) Producción.
- c) Técnica e Ingeniería.
- d) Comercialización.
- e) Administración y Finanzas.
- f) Planeación de eventos especiales y noticias.
- g) Evaluación.
- h) Distribución y Transmisión.

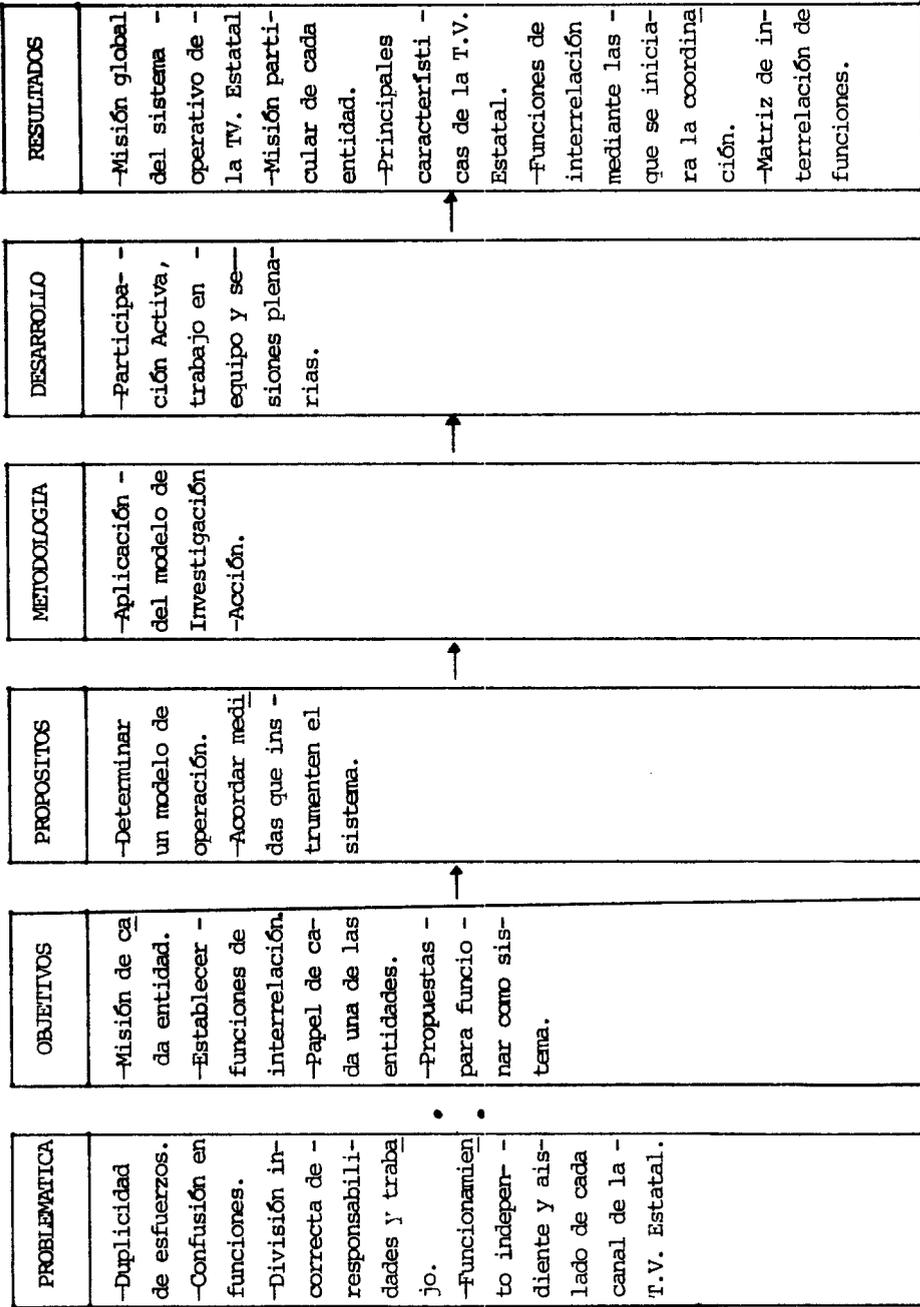
Con base a la información anterior se elaboró una matriz de interrelaciones:

INTERRELACION DE FUNCIONES

ENTIDAD	CORPORACION	CANAL 8	OTRA DE PRO	TELEPRO	CANAL 22	K E I PH
FUNCIONES	MEXICANA DE RADIO Y TV	TRM MONTERREY	PROMARTE	GRAMAS INFOR	DUCTORA DEL D.F. UHF	CANAL 11
PROGRAMACION	DEFINIR POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE PROGRAMACION	PARTICIPAR EN LA PROGRAMACION DE C-13	INF. DE LOS CAMBIOS DE LA POLITICA Y CALIFICACION DE LA PROGRAMACION	PROGRAMACION ADECUADA A LA REGION	DISPONER DEL ACERVO VIDEOGRAFICO DEL ORGANISMO	OFRECER SEGUN SUS POSIBILIDADES INFORMACION DE LOS EVENTOS ESP.
PRODUCCION	ACCIONES PARA UTILIZACION DE INSTALACIONES	SOLICITA APOYO PARA REALIZACION DE PROGRAMAS	ALIVIAR LAS CARGAS DE TRABAJO DE OTRAS ENTIDADES	REALIZAR PROGRAMAS PARA LA COMUNIDAD	APOYAR SEGUN LOS RECURSOS EN LA REALIZACION DE DIVERSAS PRODUCCIONES	COORDINAR CON EL INT LA REALIZACION DE PROGRAMAS DEL EJECUTIVO FED.
TECNICA E INGENIERIA	DEFINIR POLITICAS Y CONTROL AL SISTEMA	SOLICITA INF. Y APOYO PARA RESOLVER PROBLEMAS OPERATIVOS	AYUDA A OTRAS EMPRESAS	ELABORA PLANES OPERATIVOS CONFORME A SUS NECESIDADES	APOYO TOTAL O PARCIAL EN LAS ACCIONES DE ACTIVIDADES CON ESTA FUNC.	COORDINAR LAS ACCIONES DE INGENIERIA CON EL SISTEMA
COMERCIALIZACION	ELABORAR PLAN INTEGRAL DE COMERCIALIZACION	COORDINAR ENTIDADES	DISEÑAR POLITICAS DE COMERCIALIZACION	DESARROLLAR ESTUDIOS DE MERCADO TECNICA BIENES Y SERV.	PARTICIPAR EN LA MENTA DE BIENES Y SERV. Y TARIF. SERVIC.	COORDINAR, ESTABLECER COSTOS Y TARIFF. SERVIC.
ADMN. Y FINANZAS	DEFINIR LINEAS DE ACCIONES Y FINANZAS	MANTENER E INTERCAMBIAR ACCIONES Y ADMNISTRATIVOS	ACORDAR POLITICAS DE COMERCIALIZACION	CONTAR CON UNIFORME DE RECURSOS DEL SISTEMA	AYUDAR EN EL DESARROLLO DE RECURSOS DEL SISTEMA	COORDINAR CON EL INT LA ASISTENCIA DE RECURSOS Y GESTION UNITARIA EN M. P.
PLANEACION	COORDINAR LOS PLANES Y PROGRAMAS CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	PLANEAR CONJUNTAMENTE	ESTABLECER MECANISMOS DE PLANEACION	REALIZAR EXPANSION Y AMPLIACION DE LA COBERTURA	PARTICIPAR EN PROYECTOS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA	DEFINIR LA INF. DE LA PLAN. PARTICULAR PARA USAR PLANEACION CONCIBIDA
EVENTOS ESPECIALES Y NOTICIAS	COORD. LA INTEGRACION DE LA EJEC. DE POLITICAS INFORM.	SER CONSISTENTES EN EL CONTENIDO Y EN LA INF. DE LAS EVC. ESPEC.	APORTAR MATERIALES PARA EL FUNC. DE LAS ACTIVIDADES	REFORZAR EL AREA DE ENUNCIACION DE NOTICIAS DE LA REGION	APOYAR EN LA REALIZACION DE PROGRAMAS ESPECIALES	COORD. CON EL INT LOS EVENTOS ESPECIALES DEL EJEC. FEDERAL
EVALUACION Y CONTROL	DESARROLLAR UN SIST. DE EVAL. Y CONTROL	ESTABLECER CRITERIOS DE EVALUACION	ELAB. Y PLANEAR EL TRABAJO DE INVEST. Y EVALUACION	REALIZAR ESTUDIOS PARA ELABORAR LA PROGRAMACION	PARTIC. EN EL DISEÑO DEL PROGRAMA GERAL DEL SISTEMA Y EL PART. DEL ORGANISMO COMO DE EFECT.	DEFINIR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION PROPIA Y EL PART. DE METAS COMO DE EFECT.
DISTRIBUCION Y TRANSMISION	DEF. POLITICAS Y CONTROLAR AL SISTEMA	COORDINAR PARA OPTIMIZAR LA EXPANSION	SOLIC. A LAS ENTIDADES PARA ENVI. TV	DIST. PARA SU TRANS. LOS PROG. ESP. DEL E. FED.		
						REAL. ACCIONES QUE CUMPLAN LO PLANEADO

Finalmente, los participantes establecieron una serie de acuerdos, para proceder a la instrumentación de las resoluciones adoptadas en la reunión, - dichos acuerdos fueron los siguientes:

- 1.- La creación de un cuerpo colegiado que se integrará con los directores de las entidades televisivas y de producción, cuyo propósito será de analizar situaciones relativas al funcionamiento del sistema, y de tomar decisiones, conduciéndolas para hacer realidad la operación del mismo.
- 2.- Se integrará un grupo de trabajo con los responsables de la programación de cada entidad, para proponer "Cartas de Programación" que otorguen la coherencia necesaria a la forma y contenido de la programación de la TV del Estado.
- 3.- El IMT analizará la "Matriz de Interrelación de Funciones Básicas del Sistema" para derivar propuestas que concreten acciones. Las propuestas serán presentadas por el IMT.
- 4.- Se realizarán reuniones periódicas institucionales, para establecer tarifas de servicios de producción y post-producción dentro del Sistema.
- 5.- Se realizarán reuniones de funcionarios de las entidades para establecer tarifas de comercialización.
Ambos trabajos los coordinará el responsable del área de Canal 13.
- 6.- Se integrará un grupo de trabajo de Recursos Humanos para lograr acuerdos que unifiquen criterios en esta área.
- 7.- El IMT propondrá un Sistema de Información Interinstitucional para efectos de planeación, operación, evaluación, y control.
- 8.- El IMT distribuirá entre directivos de las instituciones, los resultados de un censo sobre instalaciones de distribución y transmisión, incluida su cobertura, con que cuenta el sistema.



En este cuadro se muestra la secuencia del 2° taller.

CONCLUSIONES

Debido a la voluntad positiva, y el compromiso por parte de los participantes para hacer realidad el sistema de la T.V. del estado, se lograron de manera satisfactoria los objetivos del taller y se respondió a las expectativas planteadas por los mismos.

Se pudo observar que la aplicación del método de Investigación-Acción, fué el indicado debido a las características que presentaba la T.V. estatal en ese momento.

3.4 3er. TALLER "INSTITUCIONALIZACION DEL SISTEMA
DE LA TELEVISION ESTATAL"

INTRODUCCION

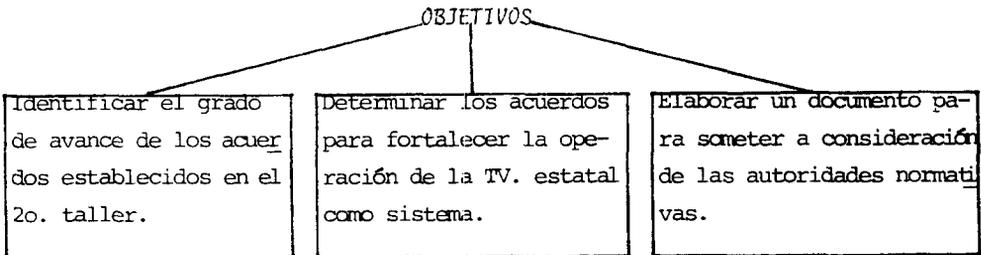
Este taller se desarrolló tomando como base los resultados que se obtuvieron en el segundo taller, con el fin de verificar si eran acertados y adecuados los mismos.

Se establecieron objetivos y propósitos a seguir para este y una metodología que estuvo basada en el modelo de diferenciación e integración.

El desarrollo del mismo estuvo dirigido bajo las ordenes del INAP y la participación de los miembros del Instituto Mexicano de la Televisión, en donde se obtuvieron resultados conforme a lo planeado.

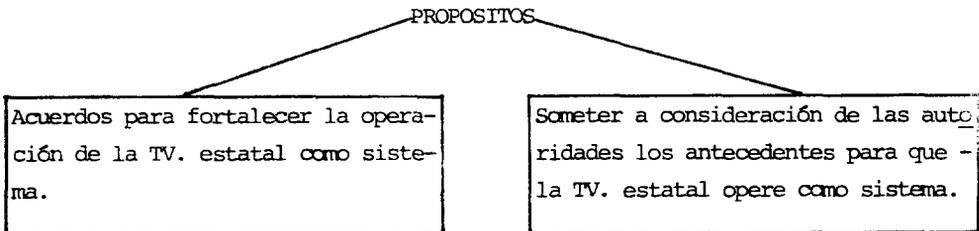
Este taller se desarrolló los días 25 y 26 de febrero de 1984 en Morelia, Michoacan.

OBJETIVOS



Los objetivos anteriores, tienen la finalidad primordial de que la televisión estatal empiece a funcionar como sistema y sobre todo identificar - los factores que han obstaculizado y favorecido los acuerdos establecidos en el segundo taller.

PROPOSITOS



En sí, los propósitos son un desglose de los objetivos antes mencionados, ya que tienen la misma finalidad y esto se puede lograr cuando las autoridades normativas lo autoricen.

METODOLOGIA

Este taller se basó en la aplicación del modelo de diferenciación e integración, para la solución de conflicto y tomar decisiones entre departamentos funcionales.

La metodología se desarrolló a través de participación activa, trabajo en equipo y sesiones plenarias por parte de los integrantes del taller.

DESARROLLO

Los trabajos del taller se desarrollaron los días 25 y 26 de febrero de 1984 en Morelia, Michoacan, bajo la conducción de profesionales del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Básicamente el desarrollo de este taller consistió, primeramente en el análisis de los resultados obtenidos en el segundo taller y el año 1984, para revisar el grado de cumplimiento de los mismos y planear el trabajo de 1985.

Una vez identificado lo anterior, se procedió a la obtención de recomendaciones y a la vez establecer nuevos acuerdos.

Posteriormente se efectuó la elaboración de una matriz de compromisos aplicando el modelo de Lorenze y Lorch, dicho documento se presentó a las autoridades correspondientes.

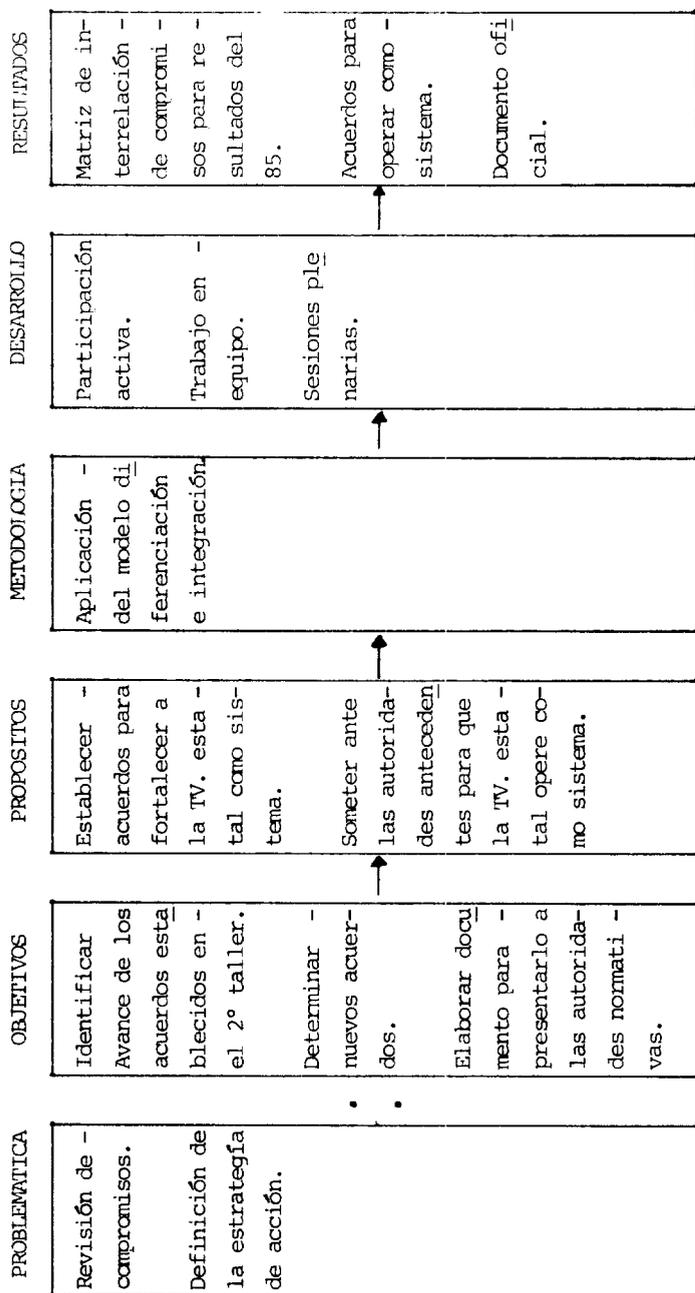
Por último en el segundo día se reviso el mismo documento.

RESULTADOS

Se llegaron a la determinación de nuevos acuerdos para que la televisión estatal opere como sistema, así también se diseño una matriz de interrelación de compromisos para resultados del 85' y un documento oficial que fué presentado a las autoridades normativas (no se cuenta con resultados escritos).

CONCLUSION

Los objetivos que fueron planteados para este taller se lograron satisfactoriamente y esto fué debido a la cooperación ofrecida por los miembros del IMT y por la buena conducción del INAP.



En este cuadro se muestra la secuencia del 3er. taller.

IV RESULTADOS

En el presente apartado se presentan los resultados a través de cuadros los cuales se tratarán de explicar de la siguiente manera:

Cuadro de Resultados Generales.- Se pretende ver de una manera consecutiva los resultados generales anuales, demostrando el desarrollo y evolución del instituto hasta poder apreciar una consolidación e institucionalización del sistema como tal; en el cual se toma como referencia el período comprendido entre los años de 1983 a 1985 debido a que se cuenta únicamente con la información de estos años.

Cuadro de Resultados por Area.- Se enmarcan los resultados por área retomando únicamente tres aspectos como son:

La situación administrativa.

Los aspectos operativos y

La organización.

En las cuales se sientan las funciones básicas que hacen posible la llamada consolidación de la institucionalización como un sistema; al cual hacen autosuficiente, tanto en la captación de recursos financieros, así como en la liquidación de sus obligaciones ya no únicamente por medio de subsidios otorgados por el estado, sino por la eminente efectividad del sistema de integración que hace posible la elevación de la productividad debida a que se cuenta con los recursos necesarios para un mejor desarrollo de la institución.

Cuadro de Resultados Financieros.- Nos muestran el reflejo de la situación financiera de la institución en la cual se aprecia el flujo y la circulación de los bienes así como el incremento de sus activos y el inicio de una cierta independencia económica del Estado y la autonomía suficiente para poder llevar a cabo una toma de decisiones en cuanto a la inversión de sus ingresos y establecer programas de acción más ambiciosos por medio de convenios con otras instituciones tanto públicas como privadas.

RESULTADOS GENERALES

1983

SE AUTORIZO AL IMT EL PRESUPUESTO DE 338.9 MILLONES.
 SE AUTORIZO A TRM EL PRESUPUESTO DE 182.9 MILLONES.
 SE INICIO UN TABULADO GENERAL QUE PERMITIO TENER PARAMETROS RELATIVOS A SUELDOS Y SALARIOS Y PROMOVER SU HOMOLOGACION.
 SE INICIO UN PROCESO DE CONCERTACION DE CARTAS DE PROGRAMACION.
 SE DIO SOLUCION A PROBLEMAS APREMIANTES.
 SE CONSTITUYO EL CENTRO DE PRODUCCION DE PROGRAMAS INFORMATIVOS Y ESPECIALES.
 SE INICIO LA DEPURACION DE LOS REGISTROS CONTABLES DE LAS ENTIDADES.
 SE DEFINIERON POLITICAS ESTRATEGICAS Y MECANISMOS ADMINISTRATIVOS.
 SE LLEVO A CABO LAS TRANSFERENCIAS DE RECURSOS DE TRM CANAL 9 DE MONTERREY Y DE LA DIRECCION DE DIFUSION GUBERNAMENTAL.
 SE DESARROLLARON DOS SEMINARIOS EN TLAXCALA Y Puebla EN DONDE SE DIERON LAS BASES DE OPERACION DEL SISTEMA PARA IMPLANTAR UN PROCESO DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA.
 EL INSTITUTO ORIENTO SUS ACCIONES A LA INTEGRACION DE LAS ENTIDADES QUE EN EL CONVERGEN PARA LOGRAR SU FUNCIONAMIENTO COMO UN SISTEMA.
 EL INSTITUTO CONTRIBUYO A RESOLVER CON LAS EMPRESAS PROBLEMAS URGENTES DE INSUFICIENCIA DE FONDOS, RECALENDARIZANDO Y DISMINUYENDO GASTOS.

1984

EL PASIVO TOTAL ACUMULADO DEL IMT ASCENDE A 353.5 MILLONES.
 TRM REFLEJO UN PASIVO ACUMULADO POR 182.9 MILLONES.
 LOS PASIVOS DEL INSTITUTO Y SUS ENTIDADES COORDINADAS ARROJARON UN TOTAL DE 6332 MILLONES DE PESOS.
 SE DISEÑO EL MECANISMO DE RECURSOS ETIQUETADOS.
 SE CONTRATARON LOS SERVICIOS DE DIFUSION E INFORMACION.
 EL CANAL 22 SE DESLISO DE LA RED DE TRM.
 SE REDISEÑARON POLITICAS DE COMERCIALIZACION Y PATROCINIOS.
 SE ESTABLECIO EL COMITE DE COMPRAS DEL INSTITUTO.
 SE INSTITUYO LA INTEGRACION DE LAS ENTIDADES DEL IMT.
 LOS RECURSOS ECONOMICOS SE INTEGRARON BAJO UN SOLO MANDO ESPECIFICO.
 SE DEPURO LA CONTABILIDAD DE TRM, PROMARTE Y CANAL 9.
 SE LLEVO A CABO UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y LA INTEGRACION DE UN CATALOGO UNICO.
 CANAL 9 DE MONTERREY PROMARTE Y EL IMT PRESENTARON RESULTADOS POSITIVOS EN EL EJERCICIO DE 1984.
 CORPORACION MEXICANA DE RADIO Y TELEVISION REFLEJO LAS MISMAS INSUFICIENCIAS QUE EN EJERCICIOS ANTERIORES.
 INICIO ACTIVIDADES EL COMITE DE PROGRAMACION DE LA TV ESTATAL.
 INICIO ACTIVIDADES EL COMITE DE PROGRAMACION DE LA TV ESTATAL.
 SE ESTABLECIO UN SISTEMA DE ADQUISICIONES, ALMACENES Y ARRENDAMIENTOS DE BIENES MUEBLES, MATERIALES Y MATERIAS PRIMAS.
 SE INICIO EL LEVANTAMIENTO DE INVENTARIOS EN CADA ENTIDAD.
 SE ESTABLECIO EL SISTEMA NACIONAL DE NOTICARIOS.
 SE IMPLANTO UNA POLITICA DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO.
 SE INICIO LA REESTRUCTURACION JURIDICA, ADMINISTRATIVA Y DE PROGRAMACION DE LA TV ESTATAL.

1985

LAS IMPORTACIONES SE ABATIERON.
 SE INICIARON LAS ACTIVIDADES DEL COMITE DE PROGRAMACION DE LA TELEVISION DEL ESTADO.
 SE HIZO EL REGISTRO DEL IMT EN LA ORGANIZACION DE TELEVISION IBEROAMERICANA.
 SE REDISEÑARON LAS POLITICAS DE COMERCIALIZACION Y PATROCINIOS.
 SE ESTABLECIO UN SISTEMA UNICO DE COMERCIALIZACION DE SERVICIOS A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL.
 SE ELEVO LA CALIDAD DEL CONTENIDO DE SUS PROGRAMAS Y SUS TRANSMISIONES.
 SE CREO UN SISTEMA DE MANTENIMIENTO QUE PERMITIO LA REDUCCION DE LOS COSTOS DE REPOSICION Y REPARACION DE EQUIPOS DE TRANSMISION.
 SE DECRETO LA DESAPARICION DE PROMARTE Y TRM.
 SE RACIONALIZO AL PERSONAL LLEVANDO A CABO UN PROCESO DE INTEGRACION SINDICAL.
 SE CONSOLIDO UNA MAYOR EFICACIA EN EL USO DE RECURSOS FINANCIEROS DESTINADOS A LAS ACTIVIDADES DE LA TV OFICIAL.
 SE LOGRO UNA MEJOR POSICION EN EL MERCADO.
 SE MEJORO LA CALIDAD DE LAS SEÑALES DE TV.
 SALIO AL AIRE EL CANAL 7 COMO CABEZA EN EL DISTRITO FEDERAL DE LA RED NACIONAL DE TRM.
 SE IDENTIFICO AL SISTEMA ESTATAL DE TELEVISION CON EL CONCEPTO DE IMEIVISION.
 SE IMPLANTARON SISTEMAS UNICOS DE OPERACION Y CONTROL DE GESTION MEDIANTE PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES ZARON LAS ACTIVIDADES EN CADA PARTE DEL SISTEMA.

	1983	1984	1985
SITUACION ADMINISTRATIVA	<p>SE LLEVO A CABO LAS TRANSFERENCIAS DE RECURSOS DE: TRM, CANAL B DE MONTERREY Y DE LA DIRECCION DE DIFUSION GUBERNA-MENTAL.</p> <p>SE DIO SOLUCION A PROBLEMAS APREMIANTES.</p> <p>SE DEFINIERON POLITICAS, ESTRATEGIAS Y MECANISMOS ADMINISTRATIVOS.</p>	<p>SE DEPURÓ LA CONTABILIDAD DE TRM PRONARTE Y CANAL B DE MONTERREY.</p> <p>SE INICIO EL LEVANTAMIENTO DE INVENTARIOS DE CADA ENTIDAD.</p> <p>SE EFECTUARON EN FORMA CONSOLIDADA LAS ADQUISICIONES DE BIENES MUEBLES Y MATERIAS PRIMAS.</p> <p>SE ENVIO A LA SPP EL INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO PARA SU APROBACION Y APLICACION.</p> <p>SE INICIO EL LEVANTAMIENTO DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y LA INTEGRACION DEL CATALOGO UNICO DE LOS MISMOS.</p> <p>SE INICIO LA DEPURACION DEL PERSONAL DE LAS AREAS INTEGRADAS.</p> <p>SE IMPLANTO UNA POLITICA DE NO CONTRATACION DE PERSONAL EVENTUAL.</p>	<p>SE REDUJO AL MINIMO LOS MONTOS PARA PAGO DE HONORARIOS AL PERSONAL.</p> <p>SE REDUJO E INTEGRO A TODO EL PERSONAL DE MANOS MEDIOS Y SUPERIORES A LA PLANTILLA DEL PERSONAL DEL INSTITUTO.</p> <p>SE INCORPORO AL INSTITUTO EL PERSONAL DE BASE DE TRM Y PRONARTE EN CUANTO SE DECRETÓ LA DESAPARICION DE LAS MISMAS.</p> <p>SE INCORPORO AL INSTITUTO TODO EL PERSONAL DE BASE DE LAS AREAS DE NOTICARIOS Y PROGRAMAS INFORMATIVOS.</p>
ASPECTOS OPERATIVOS	<p>EL INSTITUTO ORIENTO SUS ACCIONES A LA INTEGRACION DE LAS ENTIDADES QUE EN EL CONVERGEN PARA LOGRAR SU FUNCIONAMIENTO COMO UN SISTEMA.</p> <p>EL INSTITUTO CONTINUO A RESOLVER CON LAS EMPRESAS PROBLEMAS URGENTES DE INSUFICIENCIA DE FONDOS REPARANDOLAS Y DISMINUYENDO GASTOS.</p> <p>SE INICIO LA DEPURACION DE LOS REGISTROS CONTABLES DE LAS ENTIDADES.</p> <p>SE DESARROLLARON DOS SEMINARIOS EN DONDE SE PUSIERON LAS BASES DE OPERACION DEL SISTEMA PARA IMPLANTAR UN PROCESO DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA.</p> <p>SE CONSTITUYO EL CENTRO DE PRODUCCION DE PROGRAMAS INFORMATIVOS Y ESPECIALES.</p> <p>SE INICIO UN PROCESO DE CONCERTACION DE CARTAS DE PROGRAMACION.</p>	<p>SE IMPLANTO UNA POLITICA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO, EL CENTRO DE PROGRAMAS INFORMATIVOS Y ESPECIALES MEJORO LA CALIDAD DE LAS SEÑALES DE TV CORRESPONDIENTES AL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO FEDERAL.</p> <p>SE INICIARON LAS ACTIVIDADES DEL COMITE DE PROGRAMACION DE LA TELEVISION DEL ESTADO.</p> <p>SE ESTABLECIO EL SISTEMA NACIONAL DE NOTICARIOS.</p> <p>SE DISEÑARON LOS SISTEMAS DE FILMOVIDEOTECAS Y CAPACIDAD TECNICA INSTALADA CON LO QUE SE PROPICIO EL USO COMPARTIDO DE MATERIALES Y EQUIPO.</p> <p>SE INICIO UNA REESTRUCTURACION DEL INSTITUTO Y SUS ENTIDADES.</p>	<p>SE OPTIMIZARON LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO AL REDUCIR LA CONTRATACION DE PERSONAL PREB-LANCE EN LAS AREAS DE PRODUCCION.</p> <p>SE CONSOLIDARON DOS REDES NACIONALES DE TELEVISION CON SALIDA EN EL DISTRITO FEDERAL.</p> <p>SALIO AL AIRE EL CANAL 7 COMO CABEZA EN EL DISTRITO FEDERAL DE LA RED NACIONAL DE TRM.</p> <p>SE IDENTIFICO AL SISTEMA ESTATAL DE TELEVISION CON EL CONCEPTO IMEVISION.</p>
ORGANIZACION		<p>SE INICIO LA REESTRUCTURACION JURIDICA, ADMINISTRATIVA DE OPERACIONES Y DE PROGRAMACION DE LA TV ESTATAL.</p> <p>CADA UNA DE LAS FUNCIONES DE PROGRAMACION, PRODUCCION, INGENIERIA, NOTICIAS, COMERCIALIZACION, ADMINISTRACION Y FINANZAS, PLANEACION Y CONTROL, ADMONALORIA Y SERVICIOS JURIDICOS SE INTEGRO BAJO UN SOLO MANDO ESPECIFICO, CON LO QUE INICIO EL DESEMPEÑO INTEGRADO DE CADA FUNCION.</p>	<p>EL INSTITUTO ORIENTO SUS ACCIONES A OPERAR EL SISTEMA ESTATAL DE TELEVISION DE MANERA TAL QUE SE EVITARA LA DUPLICIDAD DE FUNCIONES Y SE ASSEGURARA UNA MAYOR NACIONALIDAD EN EL USO DE LOS RECURSOS.</p> <p>SE IMPLANTARON SISTEMAS UNICOS DE OPERACION Y CONTROL DE GESTION MEDIANTE PROCEDIMIENTOS QUE INSTITUCIONALIZARON LAS ACTIVIDADES EN CADA PARTE DEL SISTEMA.</p>

RESULTADOS FINANCIEROS

1983	1984	1985
<p>SE ELABORARON ESTADOS FINANCIEROS PARA EFECTO DE DICTAMEN DE LOS ORGANISMOS SIGUIENTES: CORPORACION MEXICANA DE RADIO Y TELEVISION, PRONARTE, TELEPRODUCTORA DEL D.F., TRM Y CANAL 9 DE MONTERREY.</p> <p>CON LA OPERACION INTEGRADA DE LAS DIPERENTES EMPRESAS SE COMENZARON A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE TIPO FINANCIERO, ENTRE OTROS EL DE INSUFICIENCIA DE FONDOS PASO DE DIVERSOS E INMENOS PASIVOS CONTRAIDOS DURANTE LOS DOCE AÑOS ANTERIORES.</p> <p>SE EMPEZO A REALIZAR IMPORTANTES AVANCES EN EL CAMBIO ESTRUCTURAL Y EL REORDENAMIENTO INTEGRAL DE LAS DIVERSAS ENTIDADES COMPRENDIDAS.</p> <p>EL INSTITUTO CONTRIBUYO A RESOLVER CON LAS EMPRESAS PROBLEMAS URGENTES DE INSUFICIENCIA DE FONDOS RECALENDARIZACION Y DISMINUCION DE GASTOS.</p> <p>SE DIO INICIO A LA DEPURACION CONTABLE DE LAS ENTIDADES PARA ADECUARLOS A LAS FACULTADES Y OBLIGACIONES DE GESTION Y CONTROL.</p> <p>SE PROCEDIO A INICIAR LA CONSOLIDACION DE CONTABILIDAD EL PRESUPUESTO Y ANALIZAR INTEGRALMENTE LA SITUACION FINANCIERA DE LA TV ESTATAL.</p>	<p>SE DA INICIO AL PROGRAMA DE saneamiento contable del sistema iniciando con la corporacion mexicana de radio y television, obteniendose como resultado que los pasivos del instituto y sus entidades con dineros arrojaban un total de 4,332 millones de pesos.</p> <p>LAS SECRETARIAS DE GOBERNACION Y DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO DECIDIERON APOYAR LAS FINANZAS DEL SISTEMA MEDIANTE UNA AMPLIACION PRESUPUESTAL QUE ASCENDE A LA CANTIDAD DE 2,325 MILLONES DE PESOS QUE SE EJERCIERON MEDIANTE UN SISTEMA DE COMPENSACION DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION, LA EXPEDICION DE CHEQUES NOMINATIVOS A FAVOR DE PROVEEDORES.</p> <p>SE DEPURO LA CONTABILIDAD DE TRM, PRONARTE Y CANAL 9 DE MONTERREY.</p> <p>EL CANAL 9 DE MONTERREY PRONARTE Y EL PROPIO INSTITUTO PRESENTARON RESULTADOS POSITIVOS EN EL EJERCICIO DE 1984.</p>	<p>LOS RECURSOS SITUADOS FUERON RELIEVE IMPORTANTE PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA TV ESTATAL.</p> <p>SE CELEBRARON REUNIONES DE TRABAJO CON LAS AREAS RESPONSABLES DE LA COMUNICACION SOCIAL DE ENTIDADES Y DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL, PARA ILUSTRAR Y FORTALECER LA MECANICA OPERATIVA MAS CONVENIENTE QUE GARANTICE LA FLUIDEZ DE LOS RECURSOS SITUADOS.</p> <p>SE CREA LA RED NACIONAL 7 CON LO QUE SE AMPLIO SUBSTANCIALMENTE LA COBERTURA DE LA TELEVISION DEL ESTADO SIN ERROGACIONES DE SUS COMPROMISOS Y DE SEGURIDAD SOCIAL, SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA Y TRANSPORTE DE SEÑAL.</p> <p>SE EFECTUARON NEGOCIACIONES CON LA SHYCP ENCAMINADAS A SALDAR LOS INTERESES Y RECARGOS DERIVADOS DEL ADEUDO CON ESA DEPENDENCIA.</p> <p>SE INCREMENTO LA PRODUCTIVIDAD Y SE DISMINUYERON COSTOS GENERALES DE OPERACION.</p>

RESPUESTA A LAS HIPOTESIS

Dentro de este apartado se da respuesta a las hipótesis planteadas al principio de esta investigación.

En relación a la hipótesis general surge como respuesta, el proceso de modernización administrativa, la cual conlleva al surgimiento de una productividad efectiva para el logro de objetivos, los cuales vienen determinados en el programa de acción estratégica.

En lo que respecta a la hipótesis del taller "Desarrollo Institucional", se da la integración de la televisión estatal, que determina la razón de ser de la institución.

Dentro de la hipótesis del taller "Diseño del Sistema de Televisión Estatal Integrada", surge como respuesta el cambio organizacional, dando origen al funcionamiento de la televisión estatal como sistema.

En lo que respecta a la hipótesis del taller "Institucionalización del Sistema de la Televisión Estatal", se da la consolidación del cambio organizacional.

CONCLUSIONES

La falta de previsión y decisión política propició que la televisión privada y Estatal tuviera un desenvolvimiento diferente hasta 1983. La concesión a particulares cada vez más integrada y con mayor influencia social, política y económica provocó que la Televisión Estatal siempre estuviera a la zaga.

El desorden fué la característica en la aplicación de normas jurídicas, ya que surgían estas según se presentaban los hechos y no eran reguladoras de ellos.

El reordenamiento de la Teledifusión estatal y la posibilidad de aplicación de normas generales de contenido y operación para todo el sistema de Televisión Nacional en el que se incluiría a la televisión privada y la del Estado pueden realizarse siguiendo algunas de estas estrategias:

- a) Establecer un organismo normativo para todo el sistema de Televisión nacional, encargado de vigilar el acatamiento de normas, imponer sanciones, otorgar concesiones y permisos, etc. y vigilar los contenidos de publicidad y propaganda estatal y privada.
- b) Constituir una empresa descentralizada que conjunte y coordine la operación de toda la infraestructura de servicios de conducción de señales de televisión y expansión con cargo a los ingresos que se recauden por servicios prestados.
- c) Integrar y coordinar bajo un sólo mando los diversos centros, - empresas e instituciones de producción y emisión de televisión del Estado para efectos de políticas de programación, administración y financiamiento comunes, economías a escala, expansión, empleo de tecnología, pago por servicios personales, capacidad de negociación frente a vendedores de grupo y materiales y polígrafos informativos.
- d) Establecer un presupuesto general de producción, operación e inversión para la televisión del Estado que provenga de recursos fiscales a fin de eliminar la comercialización.
- e) Auspiciar el desarrollo de la televisión local o regional público y privado.
- f) Promover sin costo, a través de la televisión estatal, local regional, la circulación de bienes y servicios producidos localmente para efectos de crear y estimular mercados internos, en una palabra abatir el costo de

blicidad en mercados locales y regionales.

g) Establecer para todo el sistema de televisión nacional, políticas de compra de equipo y materiales, que auspicie la compatibilidad y evitar fugas de divisas.

h) Considerar NOTIMEX como el organismo rector de la información a través de los noticiarios de T.V.

i) Sistematizar, jerarquizar, programar los mensajes publicitarios o propagandísticos y vigilar su contenido.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". pp. 429
- 2.- Ibid., pp. 430
- 3.- Ibid., pp. 431
- 4.- Ibid., pp. 432
- 5.- Ibid., pp. 433
- 6.- Ibid., pp. 125
- 7.- Ibid., pp. 146
- 8.- Ibid., pp. 617
- 9.- Porras, Salvador. "Notas en torno a la estrategia".
- 10.- Chandler, Alfred. "Estrategia y estructura", pp. 41
- 11.- Ibid, pp. 43
- 12.- Chiavenato, Idem, pp. 642
- 13.- Ibid., pp. 643
- 14.- Ibid., pp. 628
- 15.- Ibid., pp. 629
- 16.- Lippitt, Ronald. "Funciones propias de la labor del consultor", pp. 159
- 17.- Esto. "10 de diciembre de 1988", pp. 19
- 18.- Díaz González, Samuel. "Empresas Públicas, Estatales y Municipales en México", pp. 75

ANEXOS

A N E X O No. 1

CONVENIO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION - PUBLICA, REPRESENTADO POR EL LIC. IGNACIO PICHARDO PAGAZA EN SU CARACTER DE - PRESIDENTE DEL PROPIO INSTITUTO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA COMO - "EL INAP", Y POR OTRA, EL INSITITUTO MEXICANO DE TELEVISION, REPRESENTADO POR SU DIRECTOR GENERAL EL LIC. PABLO F. MARENTES Y QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMI- NARA COMO "EL IMI", DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSU- LAS.

D E C L A R A C I O N E S

DECLARA "EL INAP":

I. QUE ES UNA ASOCIACION CIVIL CONSTITUIDA EL 16 DE ABRIL DE MIL NOVECIENTOS CINCUENTA Y CINCO POR TESTIMONIO DE SU ESCRITURA CONSTITUTIVA NU- MERO 40687 VOLUMEN 502, PROTOCOLIZADA ANTE EL NOTARIO PUBLICO No. 54, SEÑOR - LICENCIADO GRACIANO CONTRERAS, TENIENDO COMO OBJETO SOCIAL, ENTRE OTROS, EL - IMPARTIR EDUCACION SUPERIOR A NIVEL DE POSGRADO.

II. QUE ENTRE SUS OBJETIVOS ESTA EL IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MEXICO A TRAVES DE LA INVESTIGACION, LA DOCENCIA Y LA DIFUSION.

III. QUE ESTA FACULTAD PARA IMPARTIR CURSOS DE FORMACION, ESPECIALI ZACION Y ACTUALIZACION ADMINISTRATIVA DIRIGIDOS A SERVIDORES PUBLICOS DE NIVEL DIRECTIVO Y MANDOS MEDIOS DEL GOBIERNO FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL.

IV. QUE SU DOMICILIO LEGAL PARA EL PRESENTE CONVENIO ES: Km 14.5 DE LA CARRETERA MEXICO-TOLUCA, C.P. 05110, CUAJIMALPA, D.F.

DECLARA "EL IMI":

I. QUE ES UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO CREADO POR DECRETO PRESIDENCIAL, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 25 DE MARZO DE 1983.

II. QUE TIENE POR OBJETO OPERAR DE MANERA INTEGRADA, LAS ESTACIONES DE TELEVISION PERTENECIENTES AL GOBIERNO FEDERAL: CORPORACION DE RADIO Y TELE VISION, S.A., CANAL 8 DE MONTERREY, PRODUCTORA NACIONAL DE RADIO Y TELEVISION Y TELEPRODUCTORA DEL DISTRITO FEDERAL.

III. QUE REQUIERE REORDENAR Y MODERNIZAR DICHAS ENTIDADES PARA LO-- GRAR LA MAXIMA EFICIENCIA DE ACUERDO CON LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE QUE DISPONE.

IV. QUE REQUIERE UNA ORGANIZACION MODELO PARA CUMPLIR CON EFICIEN- CIA EL OBJETIVO DE SU CREACION, DE ACUERDO CON LOS CAMBIOS QUE HA EXPERIMENTA DO LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL.

V. QUE HA ACUDIDO AL INAP PARA LOGRAR LA CONSECUSSION DE DICHOS OBJETIVOS AL TENOR DE LAS SIGUIENTES

C I A U S U L A S

- PRIMERA.** LAS PARTES MANIFIESTAN QUE EL OBJETO DEL PRESENTE CONVENIO CONSISTE EN DISEÑAR UN "PROGRAMA INTEGRAL" QUE TIENDA A LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACION DEL IMT, QUE LE PERMITA CUMPLIR CON LA FUNCION SOCIAL QUE TIENE ENCOMENDADA.
- SEGUNDA.** "EL PROGRAMA INTEGRAL" SE DESARROLLARA EN TRES TALLERES A NIVEL DIRECTIVO QUE SE DENOMINARAN:
- 1). "TALLER DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL IMT"
 - 2). "TALLER DE DISEÑO DEL SISTEMA DE TELEVISION ESTATAL INTEGRADA".
 - 3). "TALLER DE ESTRATEGIA Y PROGRAMAS DE INSTRUMENTACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL".
- TERCERA.** EL CONTENIDO DE DICHS TALLERES SE HA ELABORADO DE COMUN ACUERDO - ENTRE LAS PARTES, SIENDO EN TODO CASO, EL ADECUADO PARA LOS FINES DEL PROGRAMA. LAS CONSIDERACIONES A DETALLE, SE CONTIENEN EN EL PROYECTO DE ASISTENCIA TECNICA AL IMT, MISMO QUE SE ANEXA AL PRESENTE.
- CUARTA.** DIRAN DE LA SIGUIENTE MANERA:
- | | |
|----------------|----------|
| PRIMER TALLER | 16 HORAS |
| SEGUNDO TALLER | 24 HORAS |
| TERCER TALLER | 16 HORAS |
- QUINTA.** LOS MATERIALES DE TRABAJO QUE SE UTILIZARAN EN EL PROGRAMA, SERAN DISEÑADOS CONJUNTAMENTE POR EL INAP Y EL IMT.
- SEXTA.** LOS TALLERES SE DESARROLLARAN EN LUGARES ADECUADOS Y FUERA DE LOS CENTROS DE TRABAJO, Y DISPONDRAN DE INSTALACIONES QUE PERMITAN EL DESARROLLO DE LAS SESIONES GRUPALES.
- SEPTIMA.** LOS DOCUMENTOS QUE PRODUCIRAN LOS TALLERES SERAN LOS SIGUIENTES:
1. MISION ORGANIZACIONAL DEL IMT.
 2. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL IMT.
 3. MODELO DE ORGANIZACION DEL SISTEMA DE TELEVISION ESTATAL INTEGRADO.
 4. PAPEL DE LAS ENTIDADES INTEGRADAS DEL SISTEMA DE TELEVISION ESTATAL.
 5. PROPUESTA DE REFORMAS LEGALES AL SISTEMA DE TELEVISION ESTATAL INTEGRADA.
 6. PLAN DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE TELEVISION ESTATAL INTEGRADO.
 7. ESTRATEGIA Y PROGRAMAS DE INSTRUMENTACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA DE TELEVISION ESTATAL INTEGRADA.
- OCTAVA.** EL COSTO DEL PROGRAMA SERA DE \$1'200,000.00 QUE SE CUBRIRA DE LA SIGUIENTE MANERA: EL 20% AL FIRMARSE EL CONVENIO. EL 80% RESTANTE EN CUATRO MENSUALIDADES A PARTIR DEL MES DE OCTUBRE.
- NOVENA.** LOS GASTOS DE TRANSPORTACION, ALIMENTACION Y HOSPEDAJE CUANDO LAS REUNIONES SE EFECTUEN FUERA DEL DISTRITO FEDERAL Y SERVICIOS DE LAS REUNIONES, CORRERAN POR CUENTA DEL IMT.

DECIMA. LAS PARTES ACEPTAN QUE AQUELLOS ASUNTOS NO PREVISTOS EXPRESAMENTE - EN ESTE CONVENIO, SERAN OBJETO DE ACUERDOS O CONVENIOS ESPECIFICOS.

DECIMA PRIMERA. PARA LA INTERPRETACION Y CUMPLIMIENTO DEL PRESENTE CONVENIO LAS PARTES SE SOMETEN A LAS LEYES Y COMPETENCIA DE LOS TRIBUNALES FEDERALES DE LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL, RENUNCIANDO AL FUERO QUE PUDIERE CORRESPONDERLES EN RAZON DE OTRO DOMICILIO PRESENTE O FUTURO.

EL PRESENTE CONVENIO SE FIRMA POR DUPLICADO EN LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL, A LOS 9 DIAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y TRES, QUEDANDO UN EJEMPLAR EN PODER DE CADA UNA DE LAS PARTES.

POR EL:
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACION PUBLICA

POR EL:
INSTITUTO MEXICANO
DE TELEVISION

FIRMA AL CALCE
LIC. IGNACIO PICHARDO PAGAZA
PRESIDENTE

FIRMA AL CALCE
LIC. PABLO F. MARENTES
DIRECTOR GENERAL

TESTIGO

TESTIGO

FIRMA AL CALCE
DR. VICTOR BRAVO AHUJA RUIZ

FIRMA AL CALCE
C.P. MARIA EMILIA JEANETTI.

A N E X O No. 2

INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION
TALLER DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

GUIA DE TRABAJO

ETAPA I.- MISION DE LA ORGANIZACION Y MAPA DEL
MEDIO AMBIENTE.

ATLIHUETZIA, TLAXCALA

3 Y 4 DE SEPTIEMBRE DE 1983

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

M I S I O N

CONCEPTO.

Toda organización tiene una razón de ser o de existir, que expresada en términos generales y significativos, determinan su unidad, esto es, lo que la hace singular, única y la distingue de otras. En otras palabras, la misión responde a la pregunta: ¿Cuál es la tarea o quehacer fundamentales de la Institución?.

IMPORTANCIA DE LA MISION.

Una de las responsabilidades más importantes de la función directiva es formular la misión central de la organización, porque su expresión clara y consistente, permite guiarnos en su desarrollo interno y en su interacción con el ambiente externo. Vista la organización en su relación con el medio ambiente en que opera, la misión proyecta una imagen clara y concisa del por qué de la existencia de esa Institución, de su ámbito o territorio en el cual opera, bienes que produce o servicios que presta y de sus demandantes.

En su desarrollo interno, la misión es importante porque constituye la base sobre la cual se elaboran los objetivos, se determinan las metas y prioridades, se definen las estrategias de acción los programas operativos, al igual que las políticas de asignación de recursos y la estructura de la organización.

En suma, la determinación de la misión de la organización, constituye la primera fase del proceso del desarrollo institucional.

CRITERIOS PARA LA DETERMINACION DE LA MISION.

En términos operacionales, la elaboración de la misión de la organización debe de construirse definiéndose sucesivamente el cometido, el producto, y la clientela de la Institución. El cometido se refiere a lo que ésta pretende alcanzar o intenta emprender, expresado en el infinitivo de un verbo en acción. Producto es el bien o servicio que la organización genera. Clientela son los organismos, instituciones, grupos o personas que demandan los bienes y servicios que ofrece la Institución.

EJEMPLOS.

1. Fabricar acondicionadores de aire para vehículos de transporte.
Cometido: Fabricar
Producto: Acondicionadores de aire
Clientela: Vehículos de transporte

2. Proporcionar servicios, asesoría y administración en fianzas a nuevos inversionistas.
Cometido: Proporcionar
Producto: Servicios, asesoría y administración en fianzas.
Clientela: Nuevos inversionistas.

3. Ofrecer programas de capacitación a personal médico.
Cometido: Ofrecer
Producto: Programas de capacitación
Clientela: Personal médico

PROCEDIMIENTOS PARA LA DETERMINACION DE LA MISION

MISION ACTUAL

Inicialmente procederemos a identificar la misión actual del IMT, es decir, la tarea fundamental que en este momento realiza.

Para esto conteste las preguntas que a continuación se plantean:

1. Especifique las tres tareas fundamentales que actualmente hace el IMT y para quién las hace, de acuerdo con los criterios establecidos anteriormente.

¿Qué hace?

¿Para quién lo hace?

1.1	_____	_____
	_____	_____
1.2	_____	_____
	_____	_____
1.3	_____	_____
	_____	_____

2. Jerarquice las tareas especificadas en el punto anterior, de acuerdo con su criterio.

2.1 _____

2.2 _____

2.3 _____

3. Reúnase con el grupo al que haya quedado asignado y proceda de acuerdo con los siguientes pasos:

3.1 Cada integrante del grupo leerá las tareas que especificó, de acuerdo al orden de importancia de las mismas.

3.2 En función de la información generada y de los criterios para la determinación de la misión, definan la misión actual que fundamentalmente realiza el IMT, así como las de segundo orden.

1. Misión central:

Cometido _____

Producto _____

Cientela _____

2. Misión de segundo orden _____

Cometido _____

Producto _____

Cientela _____

3. Misión de segundo orden

Cometido _____

Producto _____

Cientela _____

4. Transcriban las misiones identificadas en hojas de rotafolio y determinen a una persona integrante de su grupo para que haga la presentación en sesión plenaria.

MISIÓN FORMAL

A continuación procederemos en grupos, a identificar la misión formal del IMT, es decir, la tarea fundamental que, de acuerdo con los ordenamientos legales, debe realizar el Instituto.

5. Con base en los ordenamientos legales, cuál debe ser la misión central del IMT.

Cometido _____

Producto _____

Clientela _____

6. Comparen la misión formal, con la misión actual e identifiquen cualquier diferencia existente, anotándola a continuación:

Diferencias

6.1 _____

6.2 _____

6.3 _____

7. En caso de encontrarse diferencias,
determinen cuál debería de ser la misión
central del IMT,

Cometido _____

Producto _____

Clientela _____

8. Transcriban en hojas de rotafolio, la misión
central, que su grupo consideró debe ser la
del IMT. Nombrando a un vocero que se encar_
gae de presentarla en pleno.

INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION

TALLER DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

GUIA DE TRABAJO

ETAPA II.- DEFINICION DE OBJETIVOS GENERALES

ATLIHUETZIA, TLAXCALA

3 Y 4 DE SEPTIEMBRE DE 1983

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

OBJETIVOS

CONCEPTO.

Son condiciones o resultados cuantificables que deben ser alcanzados y mantenidos por un largo período, para que una Institución u Organización pueda considerar que está logrando su misión.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

A continuación encontrará algunas razones por las que una Institución debe tener precisos sus objetivos:

1. Dan a la organización o Institución una dirección certera y sentido a su finalidad como tal.
2. Facilitan la superación de obstáculos y desviaciones, así como tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la Institución.
3. Sirven como base segura para precisar metas y programas de trabajo.
4. Dan mayores posibilidades de prevenir el futuro de la Institución, dirigiéndola a su propia misión, en vez de dejarla a las eventualidades y circunstancias de su medio ambiente.

CRITERIOS PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

Para facilitar la determinación o identificación de los objetivos Institucionales, es importante considerar algunos criterios que permiten hacerlos variables.

1. Deben estar en concordancia con la misión o razón de ser de la Institución.
2. Deben corresponder a convicciones profundas de la alta dirección de la Institución.
3. Además de encaminar las acciones a determinados resultados tangibles o servicios, deben crear condiciones capaces de influir en el éxito de la Institución.
4. Deben ser redactados en un sentido positivo, siendo un "desafío" su logro, es decir, difíciles de alcanzar pero de ninguna manera imposible.
5. Deben especificar claramente los resultados o condiciones que se desean lograr y no confundir con funciones, tareas, actividades, etc.
6. Deben ser presentados por separado para evitar englobarlos en una sola frase que resulte difícil entender o evaluar.

EJEMPLOS

1. Proporcionar permanentemente, medios audiovisuales para la educación básica al 80% de la población nacional.

2. Obtener un crecimiento anual del 7% en el volumen de nuestros servicios, en todos los actuales ramos de actividad.

PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

Para facilitar la fijación de los objetivos institucionales se procederá de acuerdo con los pasos que a continuación se presentan:

1. En función de la misión del IMT, determinada anteriormente, y de acuerdo con su propio punto de vista, enuncie los tres principales objetivos del Instituto en los renglones que a continuación se encuentran:

1.1 _____

1.2 _____

1.3 _____

2. Revise los tres objetivos que usted ha enunciado y especifique a continuación, de qué manera o porqué piensa que se relacionan con la misión del IMT.

2.1. _____

2.2 _____

2.3 _____

Si alguno no tiene relación, modifíquelo, sustitúyalo o elimínelo.

- 5.4 Anotará cada objetivo en una hoja de rotafolio, acompañados por su importancia y designarán a un "vocero" que se encargará de hacer su presentación y "defensa" ante el grupo en pleno.

INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION
TALLER DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

GUIA DE TRABAJO

ETAPA III.- DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

ATLIHUETZIA, TLAXCALA

3 Y 4 DE SEPTIEMBRE DE 1983

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

PROCEDIMIENTO

Definidos los objetivos generales del IMT, se procederá a la identificación de los factores que obstaculicen el cumplimiento de éstos, así como de aquellos factores que favorezcan su logro.

1. Para cada uno de los objetivos definidos anteriormente, identifique un obstáculo que pudiera impedir su cumplimiento y registre uno por tarjeta.
2. Realice la misma tarea para identificar aquellos factores que favorezcan el cumplimiento de los objetivos.
3. A continuación participará usted, en sesión plenaria, en la clasificación de factores y elaboración del diagnóstico organizacional del IMT.

INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION
TALLER DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

GUIA DE TRABAJO

ETAPA IV.- ESTRATEGIA DE ACCION

ATLIHUETZIA, TLAXCALA

3 Y 4 DE SEPTIEMBRE DE 1983

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

PROCEDIMIENTO

Diagnosticados los factores organizacionales que impiden o favorecen el cumplimiento de los objetivos, habrá que definir una estrategia de desarrollo institucional para el IMT, compuesta por una serie de acciones encaminadas a eliminar los obstáculos identificados.

1. De acuerdo con el ámbito de competencia o grado de conocimiento de los participantes en el taller, se formarán pequeños grupos, para que revisen los factores obstaculizantes identificados, con el propósito de que propongan acciones para eliminar o disminuir dichos factores.
2. El grupo procederá a elaborar una lista de las posibles acciones que habrán de superar los obstáculos que ~~se les han~~ asignado, auxiliándose para ello del paquete de tarjetas correspondientes.
3. Transcriba en una hoja de rotafolio, el listado de acciones estratégicas para ser presentadas en pleno, con la finalidad de seleccionar aquellas factibles de realizar.

4. Seleccionadas las acciones estratégicas, se procederá a elaborar en pleno el programa de desarrollo institucional del IMT, en el que se indique para cada acción, los responsables de la ejecución de las mismas, indicadores de realización, fecha límite de entrega, así como el objetivo con el que se relaciona. Utilizando para ello el modelo de formato que se acompaña.

GLOSARIO DE TERMINOS

Agente decisor	Es la persona que escoge una opción entre varias alternativas de acción.
Colaboración Humana	Es un fenomeno estrictamente social, no lógico, calca <u>do</u> enteramente de códigos sociales, concesiones, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar a las situaciones.
Comportamiento Organizacional.	Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de como los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas.
Conflicto social	Se da en una sociedad industrial, la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos personales de los empleados. Las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitarlo.
Consultoria de proceso	Son los trabajos a cargo del consultor quien ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que tienen lugar en el medio ambiente del cliente.
Decisión	Proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona debe seguir.
Decisión racional	Sucede cuando el agente decisor escoge los medios apropiados para tratar un determinado tema.
Desarrollo organizacional	Un esfuerzo a largo plazo para perfeccionar los procesos de resolución de problemas, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración basada en la forma de pensar del organismo.
Dirección por objetivos	Es un sistema de dirección que se propone garantizar

que los directores se ajusten a las metas de la organización. Sustituye al control del exterior por el más estricto, más exacto y más efectivo control del exterior.

Empresa
paraestatal

Son asociaciones de cualquier naturaleza en donde el Gobierno Federal aporta o es propietario de más del 50% del capital social.

Empresa Pública

Es un término convencional de doble conotación y significado de la administración pública y que adoptan la forma de organismos descentralizados empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, etc., así comprende el conjunto de organismos que en nombre del estado participan activamente en el sistema de desarrollo económico y social mediante la prestación de un servicio.

Entropía

Es la tendencia que tienen los sistemas al desgaste, a la desintegración, al relajamiento de los patrones y a un aumento de la aleatoriedad.

Estrategia

Es el curso de acción que el agente decisor escoge para alcanzar mejor sus objetivos. Depende de los recursos de que dispone.

Homeostasis

Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema.

Investigación

Es la aplicación del método científico de investigación de datos y experimentación, a ciertos problemas prácticos que requieran soluciones mediante la acción, contando para ello con la colaboración y cooperación de hombres de ciencia de profesionales y de profanos de la materia.

Intervención

Conjunto de trabajos de programación en que participan clientes y consultores.

Motivación	Se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades.
Necesidades o Motivos	Son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento, impulsan al individuo a dirigir su conducta a una meta.
Organismos Descentralizados	Son entidades creadas por la ley o decreto del congreso de la unión o por decreto presidencial con personalidad jurídica o patrimonio propios, cuyo objeto sea la prestación de un servicio propio.
Organización Industrial	Palabra establecida por los investigadores en la Escuela de las Relaciones Humanas, esta se compone de una organización técnica. Organización humana que tiene por base a los individuos que al estar en integración diaria y constante entre ellos en el lugar de trabajo originan la organización social.
Organización Informal	Es un grupo de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.
Proceso decisorio	Se desarrolla en siete etapas: Percepción de la situación que rodea algún problema, - análisis y definición del problema, definición de los objetivos, búsqueda de alternativas de solución, selección de alternativas más adecuadas para el alcance de objetivos, evaluación y comparación de esas alternativas, implementación de la alternativa escogida.
Programación de la mejora del rendimiento	Es una forma de proceder que se basa en la integración de conceptos recientes sobre eficacia organizativa. - Abarca el mayor o menor grado de las técnicas de desarrollo organizacional, consultoría de procesos y dirección por objetivos.

Racionalidad	Es la selección de los medios más adecuados para el <u>al</u> cance de determinados fines en el sentido de tener los mejores resultados.
Racionalidad Administrativa	Para Simón existe una racionalidad en el <u>comportamien</u> to administrativo, ya que el <u>comportamiento</u> de los individuos en las organizaciones es planeado es orientado en el sentido de alcanzar objetivos previamente definidos de la manera más adecuada.
Relaciones Humanas	Son las acciones y actitudes desarrolladas por los <u>con</u> tactos entre personas y grupos.
Seminario PMR	Recurre al instrumento PMR para asegurar un plantea- - miento sistemático paso por paso para alcanzar estos - cuatro objetivos: 1.- Identificación de los objetivos 2.- Identificación y análisis de los problemas del <u>ren</u> dimiento. 3.- <u>Desarrollo</u> de estrategias de acción. 4.- Disposiciones para aplicar programas de acción.
Sistema	Conjunto de elementos dinámicamente relacionados <u>formar</u> do una actividad para alcanzar un objetivo, o pasando - sobre datos o sobre energía o aún sobre materia, en una referencia dada de tiempo y suministrando información o energía o materia.
Sistema abierto	Está en constante interacción dual con el ambiente.
Situación	Son los aspectos del ambiente que embuelven al agente decisor, muchos de los cuales estan fuera de su control, conocimiento, comprensión y afectan su selección.

BIBLIOGRAFIA

- CAZARES, CRISTEN, JARAMILLO, VILLASENOR, ZAMUDIO. TECNICAS ACTUALES DE INVESTIGACION DOCUMENTAL, EDITORIAL TRILLAS, 1ª EDICION, MEXICO 1980.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, EDITORIAL MC GRAW-HILL, 3ª EDICION, 1988.
- DEUTSCH M, KRAUSS, R.M., TEORIAS EN PSICOLOGIA SOCIAL, EDITORIAL PARDOS, 2ª EDICION, MEXICO 1985.
- DONELLY, GIBSON, IVANCEVICH, ORGANIZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESOS, EDITORIAL INTERAMERICANA, 1ª EDICION, 1983.
- DOCUMENTO OFICIAL DEL IMT: PREPROYECTO DEL INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION, DOCUMENTO # 1.
- DOCUMENTO OFICIAL DEL IMT: TALLER DE DISEÑO DE TELEVISION ESTATAL, SEPTIEMBRE -NOVIEMBRE DE 1983.
- DOCUMENTO OFICIAL DEL IMT: JUNTA DIRECTIVA: INFORME DEL DIRECTOR GENERAL DEL IMT, NOVIEMBRE DE 1984.
- DOCUMENTO OFICIAL DEL IMT: JUNTA DIRECTIVA: INFORME DEL DIRECTOR GENERAL DEL IMT, ABRIL DE 1985.
- DOCUMENTO OFICIAL DEL IMT: ESTADOS FINANCIEROS COMBINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.
- DOCUMENTO OFICIAL DEL IMT: EVALUACION TELEVISIVA, DIRECCION DE PLANEACION, ENERO DE 1988.
- DOCUMENTO OFICIAL DEL IMT: COMITE TECNICO EJECUTIVO: INFORME DEL DIRECTOR GENERAL DEL IMT, ABRIL DE 1988.
- FRENCH Y BELL, CIENCIA A LA CONDUCTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EDITORIAL DIANA, MEXICO 1979.
- GUIA PRACTICA PARA MEJORAR DE FORMA PROGRAMADA EL RENDIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS, NACIONES UNIDAS, NUEVA YORK, 1978.
- HERNANDEZ, SERGIO, FUNDAMENTO DE ADMINISTRACION, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO - 1984.
- LAS HUMANIDADES EN EL SIGLO XX N°2, UNAM, MEXICO, 1978.
- KURT, LEWIN. LA TEORIA DEL CAMPO EN LAS CIENCIAS SOCIALES, EDITORIAL PARDOS, 1ª EDICION, ARGENTINA 1978.
- MARGULIES NEWTON, RAJA, ANTONY P. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EDITORIAL DIANA, MEXICO, 1974.
- HOJAS SORIANO, RAUL. GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES, PLAZA Y VALDEZ EDITORES, 8ª EDICION, MEXICO, 1987.

SIMON, HERBERT A. EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO, EDITORIAL ECONOMIA DE LA
EMPRESA, ARGENTINA 1982.

STEINER, GEORGE H. PLANEACION ESTRATEGICA, EDITORIAL CECSA, MEXICO 1988.