

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

2ej
22A

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CREACION
DE UN ORGANISMO DESCONCENTRADO DEL
GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO:
LA COMISION DE RADIO Y TELEVISION DEL
ESTADO DE TABASCO

TESIS QUE PARA OPTAR POR LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
PÚBLICA

P R E S E N T A
JUAN JORGE MARTÍNEZ BAUTISTA

MEXICO, DISTRITO FEDERAL, NOVIEMBRE DE 1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

S U M A R I O

INTRODUCCION	1
I. EL ESTADO DE TABASCO	6
I.1 El contexto	6
I.1.1 Situación geográfica	6
I.1.2 Antecedentes históricos	8
I.1.3 Aspectos demográficos	9
I.1.4 Aspectos económicos	11
I.1.5 Aspectos sociales	13
I.2 Orígenes de la radio y televisión en Tabasco	17
I.2.1 Radio	17
I.2.2 Televisión	26
II. PLANTEAMIENTO IDEOLOGICO Y MARCO JURIDICO	31
II.1 Planteamiento ideológico	31
II.2 Marco jurídico	34
II.3 Consideraciones sobre el carácter desconcentrado de la Comisión de Radio y Televisión del Estado de Tabasco	41
II.3.1 Centralización - Desconcentración	44
II.3.2 Desconcentración - Descentralización	46
II.3.3 El carácter desconcentrado de la CORAT	49
III. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CREACION DE LA COMISION DE RADIO Y TELEVISION DE TABASCO	51
III.1 El proceso administrativo	51
III.2 Planeación	54
III.2.1 El proyecto de instalación	55
III.2.2 Los trabajos preparatorios	57

III.3 Organización	65
III.3.1 Estructura orgánica	71
III.3.2 Departamentalización	81
III.3.3 Relaciones de autoridad	97
III.4 Integración	108
III.4.1 Reclutamiento y selección de personal	109
III.4.2 Capacitación y adiestramiento	114
III.5 Dirección	117
III.6 Control	123
III.6.1 El proceso de control	123
III.6.2 Implementación del control administrativo	126
IV. CONCLUSIONES	135
CITAS BIBLIOGRAFICAS	144
BIBLIOGRAFIA	147

Introducción.

La comunicación que a finales del siglo XX aún dependía de pequeñas empresas con características marcadamente artesanales, - se ha transformado aceleradamente en una poderosa industria cuya presencia es, hoy por hoy, de vital importancia en todas las naciones que conforman el orbe. Destacan los medios de comunicación electrónicos: radio y televisión, mismos que constituyen una de - las mayores formas de penetración informativa, ideológica y cultural.

La propiedad de estos medios en manos del sector privado a nivel mundial, le ha conferido un poder extraordinario a tal sector, debido a la gran capacidad de culturización, movilización y manipulación; además de la gran importancia de recursos financieros que en él entran en juego. Este poder se ejerce por la explotación directa de los medios e instrumentos de comunicación; por la producción y distribución de diversos programas y contenidos; por la publicidad y comercialización; y, por las diversas formas de influencia en la producción de mensajes.

Tales poderes no están limitados por las fronteras de las naciones, ya que la tecnología y el enorme albedrío de las empre-

Las transnacionales constituye un fenómeno nuevo en la comunicación. En los países en desarrollo está decayendo la propiedad directa de los órganos de información por las empresas transnacionales, éstas ejercen mayor influencia a través de la venta de programas, la tecnología, los modelos profesionales, los sistemas de comercialización, la venta de materiales recreativos, etc., resultando ser más importantes que la propiedad propiamente dicha.

Para contrarrestar en cierto grado dichos poderes, muchos gobiernos han intervenido y aplicado medidas a fin de limitar los peligros de alienación masiva y manipulación ideológica; de tal manera, el Estado ha incrementado su participación en la orientación, control y organización de los medios de comunicación.

En México, la gran mayoría de las radiodifusoras y canales de televisión pertenecientes al sector privado, funcionan de manera concesionada por el Estado y con características ciento por ciento comerciales y altamente lucrativas, pues aún cuando el Estado establece la reglamentación, concede las autorizaciones y controla en diversos grados su funcionamiento, se ha dado gran libertad de acción a la industria de la radio y televisión privada, misma que se ha erigido en un poder comparable al del Estado con respecto al establecimiento de modelos sociales y a la orientación de actitudes públicas y de comportamiento, incluso en ocasiones mayor, pues se opone, impugna y hasta ha minimizado acciones y posiciones del Estado, cuya intervención en dicha industria fue hasta 1970 de carácter meramente legislativo y normativo.

No es sino a partir de 1970, que el Estado participa directamente en radio y televisión con el propósito de confeccionar sus propios mensajes y contrarrestar el poderío alcanzado por los que Manuel Buendía llama "Barones de la Comunicación".

Así pues, se inicia a partir de ese año el intento del Estado por controlar las estaciones privadas, se habla de la creación de una nueva ley que modifique sustancialmente el régimen de concesiones. En 1972, se publica un decreto que dará vida posteriormente a la Televisión Rural de México; para marzo del mismo año, el Estado adquiere canal 13, participando por primera vez en la televisión nacional como un intento que procura entonces institucionalizar la intervención del Estado en este medio.

Los esfuerzos por fortalecer dicha intervención del Estado ante el monopolio de la industria de la radio y televisión, se ha enfrentado siempre, y con mayor fuerza durante la década de los setentas, a serios obstáculos que limitan su acción. Sin embargo, a principios de los años ochentas, se presenta un fenómeno a nivel nacional con la aparición de las televisoras y radiodifusoras estatales y regionales. Este acontecimiento en los medios masivos de comunicación puede tener ondas repercusiones en el actual esquema centralizado de esos medios.

Los medios de comunicación han sido analizados desde muy diversas disciplinas, fundamentalmente desde las ciencias de la comunicación y la sociología, pero el análisis desde la perspectiva administrativa, es también muy importante por la razón de que muy pocas televisoras estatales han tenido un esquema definido de organización, lo que ha repercutido en los niveles de eficacia y eficiencia; en otras palabras, en el desempeño de sus funciones.

Si bien es cierto que las ciencias sociales han profundizado en el estudio y análisis de la problemática de los medios masivos de comunicación, podría decirse que han soslayado, en alguna medida, la gran importancia que puede tener la administración como actividad fundamental para ejecutar las políticas y lograr los objetivos más adecuados de las televisoras y radiodi-

fusoras estatales.

La administración es esencial en toda sociedad organizada, fundamental en todos los niveles de la organización de cualquier empresa que por su propio contenido humano es cambiante, dinámica e influida a la vez, por el auge científico y tecnológico. Así mismo, los medios de comunicación electrónica son extraordinariamente sofisticados y complejos; su tecnología abre nuevas perspectivas para el desarrollo de la comunicación. Por tal motivo, la administración debe ser en todos los niveles de una organización de televisión, dinámica y adaptable. a fin de dar pronta respuesta a los requerimientos de los fines y objetivos señalados tanto por la misma institución, como por el Estado mexicano en materia de comunicación social.

Así, el presente trabajo busca proponer un esquema de organización acorde a las características y necesidades de las televisoras y radiodifusoras estatales. Para este efecto, se ha tomado como estudio de caso a la Comisión de Radio y Televisión del Estado de Tabasco.

En virtud de la importancia que tiene la idiosincrasia y las características propias de la región sureste donde se ubica el Estado de Tabasco, se desarrolla en un primer capítulo, el contexto socioeconómico, político y cultural para el cual se creó la televisora, a fin de conocer en que medida la televisión estatal beneficia a la población y fortalece su identidad. Por otra, de qué manera el Estado logra disminuir la influencia que ejerce la televisión comercial. Así mismo, se hace un breve esbozo de los orígenes de la radio y televisión en Tabasco, con el objeto de discernir, entre las funciones que tales medios han venido desarrollando y los objetivos que pretenden los nuevos canales de comunicación.

El segundo capítulo, señala cual es el sustento ideológico y el marco jurídico que da vida a la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco — CORAT —. De igual forma, se presentan algunas consideraciones sobre el carácter de organismo desconcentrado que identifica a la Comisión.

La parte central del trabajo se desarrolla en el capítulo III. En él se tratan las diversas formas de implementación administrativa en la creación, gestión y evaluación de la CORAT. Para tal efecto, se han considerado los elementos básicos que constituyen el proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control. Así pues, sobre la base de estas funciones, se analizará cuál ha sido el curso de acción establecido para el logro de los propósitos y objetivos; la estructura orgánica y la interrelación de sus funciones; así como también, de que manera se han implantado los procedimientos y mecanismos de control a fin de evaluar las actividades y corregir desviaciones.

Por último, en el capítulo IV, se presentan las conclusiones del caso, circunscritas a la propuesta de un modelo de organización para las televisoras estatales. Se aportan también las conclusiones que en materia de administración pública y medios de comunicación fue posible desprender, en tanto actividades estatales. Es decir, es una última evaluación acerca de los objetivos logrados por el Estado en su intervención en dos medios como lo son la televisión y radio.

I. El Estado de Tabasco

I.1 El contexto

I.1.1 Situación geográfica

El Estado de Tabasco se encuentra localizado en la parte Sureste del territorio nacional, entre los paralelos 17°15' y 18°40' de latitud Norte, y los meridianos 91° y 94°60' de longitud Oeste.

Sus límites son al Norte, con el Golfo de México; al Noroeste, con el Estado de Campeche; al Sureste con la República de Guatemala; al Sur, con el Estado de Chiapas; y, al Oeste con el Estado de Veracruz. La superficie territorial del Estado de Tabasco abarca 25,267 Km², que representan el 1.3 por ciento de la superficie total de la República Mexicana. Por su extensión, ocupa el vigesimocuarto lugar entre las entidades federativas del país.

La entidad está formada por llanuras bajas y húmedas de origen aluvial. Existen amplias depresiones pantanosas y pocas elevaciones — cerros — que no alcanzan los 1000 metros como es el caso del cerro El Madrigal. Otros cerros de cierta altura pero menores a los 1000 metros, son La Campana, El Murciélagu, Monte Quemado, La Corona y Poaná.

La llanura tabasqueña se ocupa primordialmente para las actividades ganaderas, de bovinos principalmente, aunque también destacan por su importancia las actividades agrícolas, sobretodo en las áreas que conforman los Planes Chontalpa y Balancán-Tenosique.

La hidrografía de Tabasco es muy rica, entre los ríos que se destacan se pueden señalar: el Grijalva, Usumacinta, San Pedro, San Pablo, Mezcalapa y Río Grande. Tabasco tiene además 190 Km de litorales del Golfo de México y una plataforma continental de 8000 Km². En sus costas se forman lagunas litorales como las del sistema Carmen-Pajonal-Machona en las proximidades de la Boca de Panteones. El territorio de Tabasco está cubierto en un 60 por ciento por ríos, lagunas y pantanos. Baste decir que es el Estado que contiene casi el 40 por ciento de los recursos hídricos del país.

Predominantemente, Tabasco tiene clima cálido-húmedo con temperaturas mínimas de 10°C y máximas de 42°C; el promedio anual oscila entre los 23 y 26 grados centígrados. La precipitación anual media oscila de 2000 a 5000 mm.

La entidad está dividida en 17 municipios: Balancán, Cárdenas, Centla, Centro, Comalcalco, Cunduacán, Emiliano Zapata, Huimanguillo, Jalapa, Jalpa de Méndez, Jonuta, Macuspana, Nacajuca, Paraiso, Tacotalpa, Teapa y Tenosique. La división municipal se agrupa a su vez en dos regiones: la Grijalva y la Usumacinta. La primera se subdivide en tres microregiones: La Chontalpa, La Sierra y El Centro, que contienen a 12 municipios, a saber: Cárdenas, Centro, Comalcalco, Cunduacán, Huimanguillo, Jalapa, Jalpa de Méndez, Macuspana, Nacajuca, Paraiso, Tacotalpa y Teapa. La región Usumacinta, la forman los municipios de Balancán, Centla, Emiliano Zapata, Jonuta y Tenosique. Se identifica también como microregión de los ..

Ríos, por ser esa parte del territorio tabasqueño la que más ríos contiene.

I.1.2 Antecedentes históricos

La cultura que se desarrolló en el actual territorio de Tabasco fue la Olmeca. Pero también dejó testimonio de su presencia la cultura maya.

En 1518, Juan de Grijalva encabezó la expedición que descubrió el río que lleva su nombre. Al año siguiente, Hernán Cortés consiguió el sometimiento de los indígenas de la zona y fundó, en la desembocadura del río Grijalva, el poblado de Santa María de la Victoria, hoy la ciudad y puerto de Frontera, Centla. Aparentemente al irse Cortés de la región se quedaba todo en paz, más no era así; pues fue hasta con Francisco de Montejo, en 1520, que la región se apaciguó con el verdadero dominio de los naturales. Debido al acoso de los filibusteros, la ciudad de Santa María de la Victoria cambió su residencia un poco más adentro, a un rancho llamado San Juan Bautista que se le modificó el nombre por el de Villahermosa en 1641. La participación de Tabasco en el movimiento de independencia fue prácticamente nula, debido a que estaba rodeado de provincias separatistas como Yucatán y Chiapas. Finalmente, Tabasco logró erigirse como Estado libre y soberano, y tener constitución propia el 29 de enero de 1824.

I.1.3 Aspectos demográficos ^{1/}

En el decenio que va de 1970 a 1980, la población tabasqueña se incrementó en 294,634 habitantes, registrando para ese último año 1'062,000 habitantes; para 1986 se estimó una población superior al ----- 1'350,000 habitantes. La participación de la población tabasqueña en el total nacional se mantuvo en - 1.6 por ciento tanto en 1970 como en 1980. El crecimiento anual de la población fue de 3.2 por ciento - en la década, porcentaje igual al crecimiento de la población nacional.

La densidad de la población en Tabasco no es - muy elevada, aunque si un poco más alta que el promedio nacional, lo cual se debe principalmente a las - actividades económicas del Estado y lo benigno del - clima. Así, en 1970 había 31.2 habitantes por Km² en el Estado y 24.6 en el país; para 1980 eran 42.1 habitantes por Km² en Tabasco y 34.1 en el país.

Tabasco tiene muy baja emigración interna ya - que según el X Censo General de Población y Vivienda 1980, el 90.1 por ciento de sus habitantes son nativos de la entidad, sólo el 9.8 por ciento proviene - de otros estados del país y el 0.1 por ciento nació en el extranjero. Por otra parte, destaca en la actualidad un número importante de personas indígenas, Chontales, asentados en diversas localidades del Estado, pero sobre todo en una de las zonas pantanosas como lo son los municipios de Nacajuca y Centla.

^{1/} Ver. cuadro 1.

SITUACION DEMOGRAFICA DEL ESTADO DE TABASCO

A Ñ O	POBLACION TOTAL	PARTICIPACION NACIONAL (%)	CRECIMIENTO MEDIO ANUAL (%)	DENSIDAD DE HABITANTES POR Km ²
1970	768,327	1.6	—	31.2
1980	1'062,961	1.6	3.2	42.1

Fuente: Elaborado con base en: IX y X Censos Generales de Población y Vivienda.

I.1.4 Aspectos económicos 2/

Tabasco a pesar de ser un Estado relativamente pequeño (1.3 por ciento de la superficie del país) y tener poca población (1.6 por ciento del total nacional), contribuye con el 2.93 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país; su producción - en 1980 fue de 125'412,600 millones de pesos.

Por otra parte, debido a la explotación de sus importantes recursos energéticos (petróleo y gas), Tabasco tiene un alto PIB per capita (el primero en el país) que fue de casi 160,000 pesos en 1985, --- mientras que en el resto del país no paso de los --- 63,000 pesos.

En la composición del PIB estatal, destaca la extracción como la actividad económica más importante, ligada principalmente al petróleo y gas; así, -- esta actividad generó el 66.76 por ciento del PIB es total en 1980, que sumado al conjunto de las actividades industriales en el Estado, reportó el 81.1 por ciento del PIB tabasqueño. Lo anterior revela el atraso y abandono relativo del sector agropecuario que sólo contribuyó con el 3.58 por ciento de la producción de la entidad, en tanto que los servicios parti cipan con el 15.32 por ciento del total. Cabría resu mir que la economía tabasqueña ha pasado por tres -- etapas que la logran identificar: la primera, basada en una explotación intensiva de la agricultura de -- plantaciones — plátano, cacao, pimienta, copra, piña, etc. — y un uso extensivo de terrenos propios para el desarrollo pecuario; la segunda, alejada relativa

2/ Ver cuadros 2 y 3.

mente del desarrollo agropecuario y ocupada en la explotación del litoral tabasqueño, con productos — ca marón básicamente — para la exportación; y, la tercera, que es la ya comentada respecto al PIB estatal y responde principalmente a la explotación del subsuelo para la extracción de petróleo y gas. Estas etapas, de la actividad económica tabasqueña corresponden a tres períodos: el primero que va desde la época porfiriana hasta la década de los cincuentas; el segundo, que ocupa de los sesentas hasta 1978; y, el tercero que va de 1974 a 1984. En la actualidad, se procura una armonización de dichas actividades, pero con una preponderancia de la agricultura, la ganadería y la pesca.

Respecto a la población económicamente activa de Tabasco, ésta se incrementó de 200,236 habitantes en 1970 a 327,502 en 1980, lo cual le permitió aumentar su participación en la población total del Estado al pasar de 26.06 a 30.80 por ciento respectivamente. Sin embargo, la participación de la población económicamente activa tabasqueña en la nacional, disminuyó ligeramente de 1.55 en 1970 a 1.48 por ciento en 1980.

La inversión pública realizada por el gobierno federal en el Estado creció 31.4 veces entre 1970 y 1980, al pasar de 1'105,500 millones de pesos a 36'127,700 millones de pesos, lo cual permitió incrementar las obras de infraestructura en el Estado y aumentar su participación en la inversión pública total del país, al pasar de 3.9 por ciento en 1970 a 7.4 por ciento en 1980; por su parte, el presupuesto

estatal también ha crecido en los últimos años hasta la cifra de más de 100'000 millones de pesos canalizados a obras sociales y de infraestructura básicamente.

A pesar de tan importantes recursos canalizados por la federación y el Estado, la longitud total de caminos apenas creció 1.8 veces entre 1970 y 1980 al pasar de 2,551 Km a 4861 Km respectivamente, por lo que Tabasco disminuyó su participación en la longitud total de caminos del país, ya que en 1970 fue de 3.54 por ciento y en 1980 de sólo de 2.28 por ciento.

I.1.5 Aspectos sociales ^{3/}

La población alfabetizada de Tabasco se incrementó de 74.36 por ciento en 1970 a 82.01 en 1980. La media nacional en la población alfabetizada mayor de 15 años se ubicó en 83 por ciento, por lo que Tabasco se ubicó en un punto abajo.

Esta situación no permitió incrementar la participación de la población alfabetizada del Estado en el total nacional, pues en 1970 contaba con 1.49 por ciento y para 1980 sólo alcanzó el 1.48. Así mismo, la participación de la población analfabeta tabasqueña en la nacional se incrementó de 1.48 a 1.59 por ciento de 1970 a 1980. Sin embargo, en los últimos cinco años, este último rubro ha disminuido sensiblemente como resultado de las campañas intensivas de alfabetización, según las estadísticas estatales.

^{3/} Ver cuadros 4, 5 y 6.

PRODUCTO INTERNO BRUTO GENERADO POR SECTOR DE
ACTIVIDAD REGIONAL EN EL ESTADO DE TABASCO 1980

SECTOR	VALOR EN MILLONES DE PESOS	ESTRUCTURA PORCENTUAL
<u>TOTAL</u>	<u>125,412.6</u>	<u>100.00</u>
Agropecuario	4,486.6	3.58
Minería	83,724.1	66.75
Industria Manufacturera	3,061.2	2.4
Construcción	14,693.5	11.72
Electricidad	225.8	0.18
Comercio	11,292.5	9.00
Resto de Servicios	7,928.9	6.32

Fuente: SPP, Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 1980, México, SPP, 1982. P. 31.

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DE TABASCO

A Ñ O	PEA HABITANTES	PARTICIPACION DE LA PEA EN LA POBLACION ESTATAL (%)	PARTICIPACION DE LA PEA. ESTATAL EN LA PEA NACIONAL (%)
1970	200,236	26.06	1.55
1980	327,502	30.80	1.48

Fuente: Elaborado con base en: IX y X Censos Generales de Población y Vivienda .

Además, en cuanto a infraestructura educativa, el Estado ha cubierto la demanda por lo menos hasta el nivel medio, teniendo especial atención en los aspectos culturales y de extensión educativa. Destaca la labor en museos y bibliotecas; de éstas últimas, en 1984 se registraban más de 100 en los 17 municipios del Estado.

Por otra parte, en lo relativo a la vivienda, en el Estado existían 126,706 viviendas en 1970; para 1980 se incrementaron a 182,219. Estas cifras representaron, en la participación del total nacional el 1.52 y 1.50 por ciento, respectivamente para ambos años. La entidad arrojó un promedio de 6 habitantes por vivienda en 1970 y 5.8 en 1980. El promedio nacional para 1980 fue de 5.5 habitantes por vivienda. Por lo que se refiere a la disponibilidad de servicios en las viviendas, se observa en 1970 a 1980 un aumento en las instalaciones de agua entubada, drenaje y electricidad.

En cuanto a la población derechohabiente o inscrita a las diversas instituciones en materia de salud y asistencia social — IMSS, ISSSTE, PEMEX, ISSET, Defensa Nacional —, está registrada un total de 289,000 personas en 1979, lo que representó el 1.07 por ciento del total del Estado.

Las principales causas de mortalidad en la entidad son las enfermedades infecciosas y parasitarias, seguidas por las del aparato circulatorio y respiratorio.

Con este panorama, la instalación de la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco, viene a cubrir una al

La función social al integrar a los tabasqueños a una dinámica estatal y regional que los identifique con su entorno a través de las comunicaciones.

I.2 Orígenes de la radio y televisión en Tabasco

I.2.1 Radio

La radiodifusión mexicana se inicia en el año de 1923 en la capital de la república, con equipo fabricado en el País y con el apoyo de la iniciativa privada. Más tarde la primer emisora instalada en la Ciudad de México sería adquirida por la Secretaría de Guerra y Marina. En el mismo año, nacen las primeras radiodifusoras comerciales en el Distrito Federal: la C Y B de la fábrica de cigarros El Buen Tono y la C Y L del señor Raúl Azcárraga.

Después de treinta y un años de existencia nacional de la radio, se crea en 1954 la primer radiodifusora en Tabasco, en gran medida debido al aislamiento en que se encontraba el sureste de la república.

Ahora bien, los primeros intentos para instalar una radiodifusora surgen en el año de 1950 con la aparición de la XEVV, cuyas transmisiones son de prueba, ya que sus actividades se efectúan sin permiso de la Secretaría de Comunicaciones. No es sino hasta septiembre de 1954, como ya se dijo, que oficialmente se inaugura la primera radiodifusora en Tabasco, la XEVT-"La Voz de Tabasco", con una potencia de 1000 Watts y frecuencia de 970 kilociclos. Su programación se inicia en vivo y con la participación de artistas tabas-

POBLACION ALFABETA Y ANALFABETA
DE TABASCO

SITUACION	1970	1980	PARTICIPACION NACIONAL (%)	
	(%)	(%)	1970	1980
Alfabeto	74.26	82.01	1.49	1.48
Analfabeto	25.74	17.99	1.48	1.59

Fuente: Elaborado con base en: IX y X Censos Generales de Población y Vivienda.

CARACTERISTICAS DE LAS VIVIENDAS DE TABASCO

CARACTERISTICAS	1970		1980	
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)
Total de viviendas	126,706	100.0	182,219	100.0
Habitantes por vivienda	6.00	—	5.8	—
Con agua entubada	43,370	34.2	75,559	41.4
Con drenaje	32,465	25.6	49,302	27.0
Con electricidad	40,824	32.2	94,564	51.8

Fuente: Elaborado con base en: IX y X Censos Generales de Población y Vivienda.

PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD DE TABASCO

ENFERMEDADES / MORTALIDAD	1970	1980	PARTICIPACION NACIONAL (%)	
	(%)	(%)	1970	1980
<i>Infeciosas y Parasitarias</i>	24.12	20.0	5.18	2.19
<i>Aparato Circulatorio</i>	2.68	14.2	2.25	1.37
<i>Aparato Respiratorio</i>	22.94	9.5	5.36	1.08
<i>Aparato Digestivo</i>	4.07	4.2	1.7	0.93
<i>Morbilidad y Mortalidad Perinatales</i>	0.08	4.6	0.78	1.14
<i>Otras Causas</i>	46.11	47.5	2.61	1.76
TOTAL	100.00	100.00	—	—

Fuente: INEGI, México: Estadística Económica y Social por Entidad Federativa, México, SPP, 1984, P: 8-13.

queños. Sin embargo, a seis meses de haber iniciado - sus transmisiones, se registran en el Estado manifes- taciones de descontento por el aumento en el precio - de los pasajes de autobus, lo que trae como consecuen- cia actos violentos, enfrentándose la población con - el ejército. En marzo del mismo año, grupos estudian- tiles tratan de utilizar la emisora con el fin de --- transmitir mensajes a la ciudadanía en apoyo de sus - demandas y en contra del gobierno, lo que provoca en- frentamientos con el personal de la radiodifusora, re- sultando la total destrucción del equipo radiofónico. Sin embargo, gracias al apoyo otorgado por el Banco Gene- ral de México, el Banco Nacional de Comercio Exterior, y Banco- general de Tabasco al señor Aquiles Calderón Marchena, -- propietario de la radiodifusora, se adquiere nuevo -- equipo, reiniciándose las transmisiones. En septiem- bre de 1957, La Voz de Tabasco, aumenta su potencia a 5000 watts. La característica de la emisora, desde el- inicio de sus operaciones, ha sido comercial con pro- gramación de música variada en español.

En febrero de 1955, se crea una nueva radiodifu- sora, la XEWM con 1000 watts de potencia y frecuencia de 1910 kilociclos. Al igual que el anterior, partici- pan los artistas locales en programas en vivo. Poste- riormente, cambia de propietario y de siglas: XEXA y pasa a formar parte del grupo Radio Programas de Méxi- co, S.A. con sede en la ciudad de México. Si bien la nueva emisora procura dar un servicio social a la po- blación tabasqueña, su carácter es ciento por ciento comercial. Actualmente sus siglas son XETAB, La Juve- nil, teniendo uno de los programas de mayor auditorio

en el Estado: Telereportaje, en el que participa activamente la población. El éxito del programa, radica en el alto contenido social del mismo.

El propietario de la primera radiodifusora en Tabasco, Aquiles Calderón Marchena, logra en 1959, obtener de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la concesión para instalar y explotar una radiodifusora comercial en Comalcalco, la XEVX, Radio Chontalpa, que transmite música popular, con -- 1000 watts de potencia y frecuencia de 570 kilociclos. Así mismo, en 1963 adquiere la XEPT, instalada en Ciudad Pemex, perteneciente al municipio de Macuspana, y que se encontraba inactiva, por lo que la traslada al centro de Macuspana con las siglas XEACM, con una potencia original de 250 watts, aumentándola posteriormente a 500 watts. Más adelante cambia de dueño y por consiguiente de siglas, transformándose en la XERTM, con 1000 watts de potencia y frecuencia de 1150 kilociclos. Desde su creación a la fecha es de carácter comercial con programación musical variada. El 12 de diciembre de 1965 -- Calderón Marchena, inaugura la XEVL, iniciando sus programas con artistas tabasqueños. Más adelante -- cambian las siglas en XEACM Radio pueblo, potencia de 1000 watts y frecuencia de 620 kilociclos, constituyéndose en emisora comercial con música variada.

En el mes de abril de 1960, surge la XEVA, La Emisora del Hogar, con potencia de 5000 watts y frecuencia de 790 kilociclos, siendo concesionario Radio Programas de México, S.A. con carácter comercial, programación musical y noticieros, pero en su

mayor parte, transmitiendo radionovelas.

Cabe hacer mención que a partir de la primera transmisión de la XEVT y hasta 1968, la radio juega un papel preponderante en la población tabasqueña, pues la participación activa en los programas, que en su mayoría eran en vivo, atraían poderosamente a la atención del pueblo hacia este medio. Las personas siempre estaban atentas de lo que sucedía en -- las emisoras, incluso convertían a los locutores en sus ídolos, gozando de gran respeto por parte de la ciudadanía. Y es que la comunicación radiofónica de sempañaba entonces el papel importante en la integración entre las zonas más alejadas y el centro; es decir, sustituía con creces la falta de medios ágiles de comunicación.

En 1969 se crea en el municipio de Cárdenas -- la XEJAC, con potencia de 1000 watts y en la fre--- cuencia de 1110 kilohertz; emisora de carácter co-- mercial que transmite música tropical.

En marzo de 1971, se funda la XEK, Radio Mexi cana, con 1000 watts de potencia, frecuencia de 380 kilohertz y programación de música ranchera hasta -- 1981. Posteriormente, con el propósito de ganar au-- ditorio con una mayor penetración musical, se rem-- plaza la música ranchera por éxitos modernos en ge-- neral, cambiando la frecuencia a 740 kilohertz y mo dificando las siglas en XEKV, Radio Sensación, Esta

* En 1968 se cambian las denominaciones de kilowatt y kilociclos por kilohertz, en homenaje al físico alemán Enrique -- Hertz, quien descubre en 1887 las ondas electromagnéticas, llamadas en su honor Ondas Hertzianas.

emisora de carácter comercial cubre todo el Estado y parte del Estado de Chiapas.

Para 1970, se inaugura una emisora comercial en el municipio de Huimanguillo, con 1000 watts de potencia y 1520 kilohertz de frecuencia, cuyas siglas son XEZQ, Radio Futurama, transmitiendo música ranchera y tropical.

En 1978, se crea en el municipio de Teapa la XEYR, Radio Trece, con 1000 watts de potencia y 1340 kilohertz de frecuencia. Su programación musical es moderna con alto grado de publicidad.

En el municipio de Tenosique se instala la XEZX, La Voz del Usumacinta, emisora de carácter comercial que opera con 1000 watts de potencia y 860 kilohertz de frecuencia, con programación de música variada moderna.

La primera emisora en frecuencia modulada se instala en septiembre de 1979; la XHOP, Fórmula Melódica, con una potencia de 60,000 watts y en 96.5 megahertz de frecuencia; cuenta con un sistema de computación para su programación; sus programas son pregrabados, por lo que su locución no es directa; transmite música moderna en español y su carácter es absolutamente comercial. Del mismo grupo y con las mismas características aparece en 1986 la XHSAT, Estereogau, con 30,000 watts de potencia y 90.1 megahertz de frecuencia modulada.

En el mes de diciembre de 1979 surge la XHVB,-

FM de Tabasco, con 30,000 watts de potencia y 97.3 megahertz de frecuencia modulada, emisora comercial con programación musical en inglés y español.

En septiembre de 1983, inicia sus transmisiones la XHTVH-FM, Radio Tabasco, con 5000 watts de potencia y en el 94.9 megahertz de frecuencia modulada. En agosto de 1984, sale al aire la XETVH-AM, La Nueva Estación, con 1000 watts de potencia y en 1230 kilohertz de amplitud modulada. Ambas emisoras instaladas por el gobierno estatal, se crean con el objetivo de contribuir al desarrollo del Estado de Tabasco; promover su historia y las manifestaciones culturales de los tabasqueños; y, fomentar la comunicación social, estableciendo un estrecho contacto entre el público y las radioemisoras. Así pues, se crean las primeras estaciones con carácter social, con una programación musical variada que incluye artistas tabasqueños y melodías de la región.

La radio en Tabasco se inicia con gran participación del público en los programas, existiendo un estrecho contacto entre éste y la emisora, logrando con este hecho lo que Bertolt Brecht proponía fuera una radiodifusora. El pensaba que la radio no debe considerarse como un aparato para transmitir, sino más bien para comunicar, compenetrarse con el público y no aislarlo, descubrir y transformar el mundo de sus agentes, por lo que: "...el público no sólo tiene que ser instruido, sino también tiene que instruir".

No obstante de este acercamiento-entre público

Y emisoras con que nació la radio en Tabasco, su formación comercial la ha alejado de sus propósitos fundamentales que es la comunicación social, transformándose en un instrumento anodino que poco o nada ofrece a la sociedad, pues sólo se mueve por la dinámica del mercado publicitario. Así mismo, las emisoras comerciales se han convertido en estaciones tocadiscos cu ya programación musical es en muchas ocasiones de muy baja calidad; además, se han venido desempeñando como cajas de resonancia del monopolio de la capital de la república, pues se limitan a transmitir lo que les llega del centro del país, olvidándose de los valores locales, las tradiciones y peculiaridades de los tabasqueños.

En suma, de 1954 a la fecha, operan doce radio difusoras en amplitud modulada, de las cuales once -- pertenecen a la iniciativa privada con carácter comercial y, una estación estatal con características de - servicio social y cultural. Por otro lado, existen -- cuatro estaciones en frecuencia modulada; tres comerciales privadas y una estatal de servicio social.

I.2.2 Televisión.

A veintisiete años de haber surgido la radio, - se crea en la Ciudad de México, la primera televisora comercial: la XHTV, canal 4, inaugurada el 31 de agosto de 1950.

En Tabasco, con motivo de realizarse en la ciuddad de México los XIX Juegos Olímpicos de 1968, la Se

cretaría de Comunicaciones y Transportes concede -- franquicia a nivel nacional a las personas físicas y morales interesadas en la instalación de televisoras, con el fin de transmitir en toda la república los Juegos Olímpicos. Así, el 2 de octubre de 1968, se inaugura en Tabasco el primer canal de televisión con el nombre de XHLL Canal 13. En sus instalaciones se contaba con: oficinas administrativas, cabina de control, estudios para programas en vivo, una cámara de estudio, dos transmisores que emitían señales en blanco y negro, uno con 500 watts de potencia y el otro con 50 watts que se utilizaba en los casos de emergencia. La torre de transmisión medía 65 metros de altura, con tres antenas direccionales: una dirigida al centro de la ciudad; otra a la región de la chontalpa; y, la tercera a la región de los ríos.

Así, el Canal 13 de Tabasco inicia sus operaciones con la transmisión de los Juegos Olímpicos. Al finalizar éstos, se producen programas en vivo: "La Hora de Hilda", "Telehogar", "Imágen del Mundo" y "Telepanorama". La mayor parte de su programación se formaba con series pregrabadas tanto nacionales, como extranjeras, en las que figuraban: "El Avispón Verde", "Los Intocables", películas mexicanas y extranjeras, caricaturas, "Noches Tapatías", etc.

No obstante de ser un canal comercial, los costos de operación eran incosteables, teniendo que cerrar sus transmisiones a principios de 1972. En ese mismo año, telesistema Mexicano por medio de -- un contrato renta las instalaciones convirtiéndolo al

Canal 13 local en repetidora del Canal 2 de la ciudad de México, inaugurando sus transmisiones el 29 de julio de 1972. Actualmente, la repetidora cubre casi la totalidad del Estado, siendo el canal con mayor auditorio en Tabasco.

Como es obvio, sus programas no varían con los de la ciudad de México, de tal manera, que su programación no refleja absolutamente nada de los acontecimientos o los valores propios de la entidad.

En 1977 por iniciativa del Ejecutivo Estatal, se proyecta la creación de un nuevo canal de televisión local con el objetivo de beneficiar a la sociedad tabasqueña con programas propios de la región. En 1979 se inician tres transmisiones de prueba: la primera, con la Serie Mundial de Beisbol; el segundo con el Tercer Informe de Gobierno; y, el tercero, con programas pregrabados de series nacionales e internacionales. El 2 de junio de 1980 se inaugura -- oficialmente la nueva televisora con el nombre de - XHTVL, Canal 9, como empresa privada y comercial de Teleemisoras del Sureste, S.A.

El equipo de la XHTVL, constaba de seis cámaras fijas para grabación en los estudios; tres cámaras portátiles para grabación al aire libre; así -- como una unidad móvil equipada con tecnología moderna, y una torre de transmisión con una altura de -- cien metros. En su programación se contemplan: tele novelas, películas mexicanas y extranjeras, noticie ros locales, eventos especiales de la región y programas en vivo. No obstante de producir programas -

locales en vivo, la televisora opera a imagen y semejanza del consorcio Televisa, pues los programas que ocupan el mayor tiempo de sus transmisiones, están formados por series de gran circulación en el mercado comercial y, saturado de mensajes publicitarios.

Dentro de los programas locales realizados -- por el Canal 9, se encuentran los siguientes: "Notinueve", programa informativo de los sucesos de la región, complementado con noticias nacionales e internacionales, su primer emisión al aire se efectúa el 10 de noviembre de 1980, continuando hasta la fecha con transmisiones de lunes a viernes; "Kaleidoscopio", con programas en vivo y secciones pregrabadas; "Mosaico Dominical", programa en vivo, con reportajes, entrevistas, bailables de música folclórica; "Estudio L", programa sabatino de música romántica tabasqueña; "Mundo Infatíl", transmitía cuentos para niños complementado con caricaturas. Estos programas, con excepción de "Notinueve" duraron sólo un año, debido a los constantes cambios del personal técnico y administrativo. Por el mismo motivo, toda su programación desde el inicio, ha variado. Actualmente los -- programas en vivo son: "Fricase", transmitido de lunes a viernes, cuyo contenido son entrevistas, bailables, noticias, temas culturales del hogar; "Entrevistas con Tabasco", programa dominical cuyo contenido son entrevistas con diversas personalidades de Tabasco y el público en general; y, "Notinueve".

En 1982, Canal 9 instala una repetidora en el municipio de Tenosique, la XHTOE Canal 12, ubicada en la localidad de Boca del Cerro, con una potencia de-

30,000 watts, la torre mide 50 metros en total, que sumados a la altura del cerro dan un total de 500 metros sobre el nivel del mar, lográndose una mejor calidad en la señal recibida.

En 1983, se crea por acuerdo del Ejecutivo - Estatal la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco — CORAT —. Dicha Comisión consta de dos estaciones de radio: una en amplitud modulada y otra en frecuencia modulada, que son las ya comentadas en el apartado de radio pertenecientes al Estado. Asimismo un canal de televisión que inicia sus operaciones de prueba por el Canal 2 local, el 1° de Septiembre del mismo año, transmitiendo el Primer Informe del Presidente de la República. No obstante, el Canal 2 presenta problemas técnicos en su transmisión, por lo que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, otorga nueva frecuencia a la CORAT, quedando el Canal 7 local con una potencia de 5000 watts. La televisora estatal se crea con el objetivo de coadyuvar al desarrollo integral de la sociedad tabasqueña, pues su programación se compone con producción local, resaltando los valores y aspectos culturales de la región.

II.- Planteamiento ideológico y marco jurídico

II.1 Planteamiento ideológico

La creación de un canal de televisión y dos radio-difusoras en el seno del gobierno de Tabasco se sustenta en el pensamiento político del gobernador en funciones -- (1983 - 1988) Lic. Enrique González Pedrero, quien se ha manifestado a favor de la gran importancia que tienen los medios electrónicos de comunicación en poder del Estado.

González Pedrero apunta en su artículo: "Televisión Pública y Sociedad".

"La responsabilidad de la televisión pública es contribuir como agente activo al proceso de transformación social..., influir, complementar y promover un sistema nacional de televisión mediante la competencia y el ejemplo, con la finalidad de contribuir a la integración social, a la modernización y, sobre todo, al desarrollo independiente de México". (1)

La función social de los medios de comunicación estatales tiene como características básicas: proteger y preservar un sistema social propio; una constante búsqueda en el mejoramiento de la comunicación institucional; hacer comunes los asuntos públicos; y, reunir en la participación de la información a los diversos sectores sociales, a fin de coadyuvar al desarrollo integral de la sociedad.

"La televisión del Estado debe tender a cumplir de una manera creciente y progresiva, su papel de difusora de mensajes de contenido nacional, cultural y cívico, y de factor estimulante, mediante la competencia y el ejemplo, para suscitar nuevas formas de programación en la televisión privada". (2)

De acuerdo a este criterio, se pretende que la televisión y la radio estatales se conviertan en instrumentos positivos de transformación social, de desarrollo integral de la nación. Instrumentos que nos permitan conocer a los muchos méxicos que hay en México: la heterogeneidad de sus costumbres; la variedad de su cultura, a fin de formar una nación más unida, más compacta, conocedora de sí misma. Por otro lado, se busca contrarrestar la influencia negativa - de la televisión comercial, misma que se ha desarrollado - como principal instrumento publicitario con pautas extranjeras que distorsionan nuestra realidad social.

"Alcanzar los objetivos de una empresa de televisión pública ha sido y seguirá siendo una tarea compleja, larga y costosa, pero más costoso habría sido para el país continuar permitiendo la exclusividad de la influencia publicitaria de los intereses comerciales en la conciencia de la nación". (3)

Siguiendo al mismo González Pedrero nos advierte:

"La televisión juega un papel cada vez más importante como fuente de información y cultura popular; no puede, por lo tanto, esta sujeta - al libre juego comercial, por la sencilla razón de que la difusión de la información no es una simple distribución de mercancías que pueda dejarse a disposición del mejor postor en - un mercado supuestamente libre". (4)

Como ya se ha dicho, una de las características de la televisión privada en México ha sido desde su nacimiento en 1950, su alto contenido comercial que la vuelve sumamente lucrativa, logrando a través de su desarrollo un gran poder económico y político. Así mismo ha generado una influencia pública

citaria tal que ha terminado por condicionar la conciencia de la sociedad en su conjunto, determinando sus patrones de consumo, desvirtuando la cultura popular, --- creando pautas de comportamiento ajenas a nuestra forma ción social y estableciendo modelos de sociedad alejadas de nuestra tradición histórica. Así, el Estado mexicano no ha logrado contrarrestar el poderío económico, político y de manipulación ideológica alcanzado por la televisión privada, por este motivo, el mismo Estado -- busca en la creación de televisoras estatales equili---brar con su presencia en los medios electrónicos de comunicación, la influencia del monopolio televisivo privado cuya cobertura supera en mucho a la televisión oficial.

Una suma de lo que debe ser la televisión nos la ofrece González Pedrero en la siguiente cita:

"La televisión pública, frente a la privada tendrá que adquirir más importancia, repito no sólo en cuanto a cobertura, sino en cuanto al número de opciones frente al auditorio, - por la sencilla razón de que el Estado no -- puede quedar en desventaja y debe tener en - sus manos -- por lo menos -- posibilidades semejantes a las de la iniciativa privada. - Una televisión fuerte en manos del Estado no puede ser un atentado contra la libertad -- sino, por el contrario, garantía de la libertad". (5)

La búsqueda de una televisión y radiodifusión pública acorde con los intereses sociales y culturales -- del país y en particular de Tabasco, como instrumentos de desarrollo y comunicación social, de organización e integración de la sociedad tabasqueña, es el punto nodal que anima el establecimiento de los medios electró-

nicos de comunicación en el Estado.

De las muchas funciones de la televisión, una poco explorada todavía, es su capacidad de comunicación y organización. El resumen de lo que debe entenderse por comunicación en las funciones de la nueva televisión estatal, puede encontrarse en el siguiente párrafo:

"Comunicar es tender puentes, es unir, congregar, es formar un poder social..., 'La organización que nace del Estado establece la sociedad en su sentido más profundo, la vigoriza, y relega la fuerza legítima al plano de conciencia vigilante, potencial..., 'El Estado democrático en cuanto fusiona voluntades con finalidades sociales, con quehacer público, crea la sociedad, la pone en acción y actuando en la solución de las necesidades de la nación, se fortalece a sí mismo"'. (6)

Así, la radio y televisión pública como medios de comunicación de masas, deben vincular a la sociedad con su realidad inmediata, ser reflejo de sus manifestaciones artísticas, políticas y culturales, fortalecer la identidad nacional y en su función estatal local, expresar las voces de la región a fin de enriquecer y motivar la conducta de la sociedad, en este caso, tabasqueña para que garantice su propio desarrollo.

II.2 Marco jurídico

El funcionamiento de la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco, se encuentra regulado tanto por las leyes federales y estatales que norman la operación de organismos dedicados al uso de los medios de comunica-

ción electrónica, como por los reglamentos y manuales internos que propician una administración eficiente. Sin pretender una compilación legislativa, pues dada la vastedad y diversidad de nuestras leyes es fácil caer en omisiones, a continuación, enlistaré las diversas normas sustantivas a las que se sujeta el funcionamiento de la CORAT, para pasar posteriormente al desglose de las más relevantes en cuanto al control y regulación del organismo.

a) Leyes de alcance federal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
 Ley Federal de Radio y Televisión
 Ley de Vías Generales de Comunicación
 Ley Sobre el Derecho de Autor
 Ley Federal del Trabajo
 Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión

b) Leyes de alcance estatal

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco
 Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tabasco
 Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Tabasco
 Ley de Presupuesto Público del Estado de Tabasco

c) Manuales y reglamentos internos de la Comisión de Radio y Televisión del Estado de Tabasco.

Manual de Funciones de la Vocalía Ejecutiva
 Manual de Funciones de la Dirección Técnica

Manual de funciones de la Dirección de Producción.
 Manual de Funciones de la Dirección de Noticias.
 Manual de Funciones de la Dirección de Radio.
 Manual de Funciones de la Dirección de Programación y Promoción.
 Manual de Funciones de la Dirección de Administración
 Reglamento de Producción.
 Reglamento de Programación y Promoción
 Reglamento de Administración

La revisión del marco jurídico en el nivel federal, se centra básicamente en la Ley Federal de Radio y Televisión, por ser esta norma la que directamente regula algunos aspectos del organismo. Las otras cuatro leyes y el reglamento citado, son de observancia global, mismas que devienen particularmente de la ley que pasaré a analizar.

Los medios de comunicación electrónicos se encuentran reglamentados por la Ley Federal de Radio y Televisión — LFRT —. Las actividades relativas a la transmisión y retransmisión de programas educativos, culturales o comerciales son de competencia federal; en sí, todo lo relativo a las comunicaciones. En su articulado, la LFRT establece que la industria de la radio y televisión comprende el aprovechamiento de las ondas electromagnéticas, mediante la instalación, funcionamiento y operación de estaciones radiodifusoras y de televisión, constituyéndose en una actividad de interés público, por lo que corresponde al Estado proteger y vigilar al debido cumplimiento de su función social, a fin de coadyuvar el fortalecimiento de la integración nacional y al mejoramiento de la convivencia humana.

Un acercamiento a los artículos que comprende la --

LRFT, nos indica en su artículo noveno que, corresponde al Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes:

- I. Otorgar y revocar concesiones y permisos para estaciones de radio y televisión, - asignándoles la frecuencia respectiva.
- II. Declarar la nulidad o caducidad de las - concesiones o permisos y modificarlos en los casos previstos en esta ley.
- III. Autorizar y vigilar, desde el punto de - vista técnico, el funcionamiento y operación de las estaciones..." (7)

Así mismo, en el artículo diez, compete a la Secretaría de Gobernación:

"Vigilar que las transmisiones de radio y televisión se mantengan dentro de los límites del respeto a la vida privada, a la dignidad personal y a la moral y no ataquen los derechos de terceros, ni provoquen la comisión - de algún delito o perturben el orden y la paz pública..." (8)

Por otra parte, en los artículos once y doce, de lega responsabilidad a la Secretaría de Educación Pública y a la de Salud respectivamente, promover y organizar la enseñanza a través de la radio y televisión; y, la transmisión de programas culturales y cívicos. La autorización para transmitir propaganda comercial de medicamentos, comestibles, bebidas, insecticidas y artículos de prevencción y curación de enfermedades corresponde a la Secretaría de Salud.

Por otra parte, el artículo trece establece que

la Secretaría de Comunicaciones y Transportes determinará la naturaleza y propósito de las estaciones de radio y televisión, las cuales podrán ser: comerciales, mismas que requerirán concesión; las oficiales, culturales y de experimentación, escuelas radiofónicas o las que establezcan las entidades y organismos públicos, sólo requerirán permiso.

Con estas bases jurídicas del ámbito federal, y las demás relativas citadas anteriormente, se puso en marcha el proyecto para la instalación de la CORAT. Cabe hacer notar que la LFRT publicada el 19 de enero de 1960 continúa en vigor, aunque con algunas reformas realizadas en diciembre de 1974, que no fueron sustanciales para los efectos de la ley. Cabría aquí una reflexión: la presente LFRT, no obstante que confiere a la federación la facultad de controlar y regular la actividad de concesionarios y permisionarios, los primeros han ganado enorme albedrío en la estructuración y transmisión de programas que en muchas ocasiones van en detrimento de lo establecido por la ley.

Pasando al nivel de la normatividad estatal, la Constitución Local confiere al Ejecutivo Estatal en el artículo 51 fracción I, la facultad de:

"Promulgar y ejecutar las leyes y decretos dados por el Poder Legislativo y expedir los reglamentos necesarios para la exacta observancia de los mismos..." (9)

En el artículo 52 establece que:

"Para el despacho de los asuntos de la administración pública del Estado, habrá el número

ro de dependencias que establece la Ley Orgánica del Ejecutivo, que distribuirá las funciones que a cada uno corresponda y señalará los requisitos que el Gobernador observará para nombrar a los titulares de las mismas". (10)

En esta parte, cabe enlazar los artículos 17 y 18 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo Estatal, que se refieren a la coordinación que sobre los organismos descentralizados, desconcentrados, paraestatales, fideicomisos etc., efectuarán las dependencias que el gobernador señale; así como, la responsabilidad de los titulares en sus cargos, respectivamente.

De otra parte, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, en consonancia con el artículo 52 de la Constitución Local establece en su artículo 5° :

"Para el mejor cumplimiento de las facultades que la Constitución otorga al Poder Ejecutivo, el Gobernador podrá crear o suprimir organismos descentralizados o desconcentrados o empresas de participación estatal, mediante los acuerdos respectivos en los que se les asignaran las funciones que fueran convenientes. (11)

De igual forma, el artículo 17 de la misma ley establece, respecto a la coordinación sectorial del sector público en el Estado, que:

"Los organismos descentralizados, empresas de participación estatal, comisiones... y demás que integre el gobierno, serán coordinadas -- por las dependencias del Ejecutivo que su titular señale..." (12)

En nuestro caso (sobre las bases anteriores, la administración pública estatal se organiza a través de sectores administrativos), corresponde a la CORAT, a --

efecto de cumplir con el artículo precitado, coordinarse con el sector comunicaciones, asentamientos y obras públicas, en la totalidad de los aspectos relativos a sus programas de operación e inversión; el funcionamiento sustantivo de la Comisión, se inicia a partir de la Vocalía Ejecutiva.

Podría decirse que en lo general, los ordenamientos anteriores son los que regulan los aspectos sustantivos de la CORAT. Hacia el interior, y una vez dadas las bases normativas federales y estatales, se crea el 29 de agosto de 1983, por acuerdo del Ejecutivo Estatal la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco; como organismo desconcentrado del Estado de Tabasco con el objeto de:

"Instalar y operar las estaciones de radio y televisión, cuyas frecuencias sean otorgadas por la federación;...producir y transmitir programas que promuevan el desarrollo del Estado, que difundan su historia y su cultura;...transmitir programas que fomenten la unidad nacional y divulguen los avances de la ciencia, la tecnología, y las mejores expresiones del arte y la cultura universales;...producir y transmitir programas en colaboración con estaciones educativas y culturales;...y las demás funciones que le asigne el Ejecutivo del Estado". (13)

Para el cumplimiento de los objetivos citados, el acuerdo de creación dispone que el gobierno y administración de la CORAT, estarán a cargo de la Junta Directiva, y que, a través de la Vocalía Ejecutiva, se harán operativos los programas que se aprueben en consonancia con los objetivos del acuerdo. En la estructura orgánica de la Comisión se agrupa también un Consejo Consultivo como órgano asesor del Vocal Ejecutivo y, el personal técnico, de producción y administrativo que sea necesario.

La normatividad interna, como ya se ha visto, que de establecida en los manuales y reglamentos internos ya anotados. No me ocuparé de su desglose, en virtud de que son materia de análisis en el capítulo que sigue.

En consecuencia, las bases legales sustantivas -- que le dan vida a la CORAT, se derivan de la Ley Federal de Radio y Televisión que faculta a la Secretaría de Comunicaciones para otorgar al gobierno del Estado el permiso y las frecuencias necesarias para operar dos estaciones de radio, una de frecuencia modulada y otra de amplitud modulada, así como un canal de televisión. En el ámbito local, la Ley Orgánica del Ejecutivo Estatal, faculta al Ejecutivo para crear, en este caso, a la CORAT como órgano desconcentrado del gobierno del Estado.

II.3 Consideraciones sobre el carácter desconcentrado de la - Comisión de Radio y Televisión de Tabasco

Según el acuerdo que crea la CORAT, la Comisión - se encuentra constituida como un órgano desconcentrado - del gobierno del Estado. Esta característica, implica -- otras que desde luego, diferencian a la desconcentración de la centralización y la descentralización.

En primera instancia, cuando se habla de centralización se reconoce un sólo cuerpo de administración que ejerce las facultades por sí mismo, es decir, la autoridad no es delegada, sino originaria, de ahí que tanto el flujo de demandas como de decisiones se centralizan en -

un sólo órgano decisor y ejecutor. Las figuras de la desconcentración, surgen cuando el aparato central se ha congestionado, alterando, retrasando o haciendo conflictiva la administración. Podría decirse que se pierde la esencia de la administración; es decir, la eficiencia, para pasar a trabajar en condiciones de eficacia, lo cual si no es malo, si altera el ritmo de las organizaciones, pues hay que estar a la expectativa, a la contingencia o circunstancia, sin un método que asegure un flujo definido en las tareas que son de rutina. De tal forma surgen la desconcentración y la descentralización, como formas alternativas de solución al congestionamiento creado. La teoría jurídica indica que:

"La desconcentración se caracteriza por la existencia de órganos administrativos, que no se desligan del poder central y a quienes se les otorgan ciertas facultades para actuar y decidir, pero dentro de límites y responsabilidades precisas, que no los aleja de la propia administración. La competencia que se les confiere no llega a su autonomía." (14)

Como podrá notarse, las facultades y competencias que se confieren al órgano desconcentrado, no implican mayor jerarquía administrativa, ni mucho menos autonomía; la desconcentración se realiza para que las funciones se cumplan con mayor rapidez, podría decirse con eficiencia.

Respecto a la descentralización, a diferencia de la desconcentración, Jiménez Castro apunta:

"es la traslación de parte del poder o de la autoridad, a unidades que siguen perteneciendo al mismo todo organizado. El propósito de la descentralización es el cumplimiento de los fines gracias a una mayor y relativa independencia". (15)

Si bien es cierto que los términos desconcentración y descentralización suponen una traslación de funciones de parte del poder central a unidades periféricas o funcionales, -- desde el punto de vista jurídico - administrativo, la desconcentración significa la transferencia a un órgano inferior de una competencia exclusiva, o un poder de trámite; la decisión es ejercida por los órganos superiores.

Serra Rojas comenta al respecto:

"La desconcentración es una técnica de organización que consiste en reconocer importante poder de decisión a los agentes del poder central, colocados a la cabeza de las diversas circunscripciones administrativas o de los diversos servicios". (16)

De donde se infiere que los órganos desconcentrados no se desligan, ni destruyen la relación jerárquica, ni pierden su carácter de ente centralizado; adquieren sin embargo, facultades o poderes exclusivos, significando limitada y precaria autonomía que es libertad restringida o condicionada, más no autonomía; por otro lado, la descentralización no se restringe a la sola delegación de funciones, a través de --- ella se crea una persona jurídica como sujeto de deberes y - derechos propios, con facultades mucho más autónomas.

Con el objeto de establecer diferencias puntuales en esta materia, acudiré a algunas diferencias teóricas que nos permitan arribar a conclusiones.

II.3.1 Centralización - Desconcentración

Las diferencias que se dan entre la centralización y la desconcentración, puede decirse que se remiten al alcance que estas formas de organización alcanzan. En otras palabras, deben entenderse como formas de una misma naturaleza, pues las dos poseen en común la existencia de una relación de jerarquía entre los órganos que las integran; se dan por tanto, dos aspectos: la relación jerárquica y la coordinación que conserva la administración central en relación con las unidades desconcentradas.

Como se asentó al principio, en tanto que la centralización es estructurada en forma tal que los órganos colocados en la cúspide monopolizan tanto los canales de decisión como los de dirección y control, en la desconcentración, los órganos desconcentrados actúan o se limitan a la simple ejecución del flujo administrativo o de las decisiones que les son dirigidas por los órganos centrales. En este sentido es como nos referimos a que la desconcentración supone una nula o limitada facultad decisoria, a ejercer dentro de una circunscripción territorial previamente determinada. El otorgamiento de dicha facultad, no implica la pérdida de la jerarquía que subordina a este tipo de organismos a la administración central. Por lo anterior, decía al principio, estas dos formas de organización, responden a una misma naturaleza, pues los órganos centrales y desconcentrados se encuentran unificados por la misma naturaleza de las funciones.

Geográficamente, el ámbito de competencia de los organismos centralizados comprende todo el ámbito Nacional, mientras que el ámbito de la desconcentración es regional, en el sentido que se ejerce dentro de un espacio geográfico determinado.

Finalmente, podemos catalogar a los órganos centrales como normativos y a los desconcentrados como ejecutivos. Esto es, en tanto que los primeros determinan y diseñan tanto las políticas como los criterios y las normas, los otros las llevan a la práctica por medio de las funciones que les han sido conferidas, mismas que son coordinadas y controladas por los órganos centrales.

A partir de los anterior, se pueden establecer algunas de las ventajas que nos brinda la desconcentración, entre otras tenemos:

- a) Al trasladar la administración ahí donde ésta es necesaria, la acción administrativa es rápida y flexible y por tanto, también la prestación de los servicios así como la satisfacción de las necesidades.
- b) Al establecer organismos desconcentrados en las regiones donde son requeridos, esto se refleja en un ahorro de tiempo y en un descongestionamiento de actividades para la administración central.
- c) La desconcentración permite que los organismos así asignados, al acercarse a los particulares,

puedan conocer mejor los problemas y necesidades de éstos y en este sentido, formular una solución más adecuada.

En consecuencia, podríamos aceptar que la desconcentración agiliza y hace flexible la prestación de servicios descongestionando las actividades de la administración central, y acercando a la administración pública con la demanda que genera la sociedad civil.

II.3.2 Desconcentración - Descentralización

Existe una diferenciación de origen entre estos dos conceptos, que no es precisamente entre ellos, sino con el carácter político o administrativo que adopten. De esta forma, podemos distinguir entre:

- a) La desconcentración y la descentralización aplicadas a la estructura política del Estado.
- b) La Desconcentración y la descentralización estrictamente administrativas, que constituyen variantes de las formas de administración y organización de los elementos que son dependientes de la estructura del Poder Ejecutivo.

Desde el punto de vista de su origen, los dos conceptos suponen una traslación de funciones de parte del poder central a unidades periféricas; no obstante aunque esto es aceptable, como ya se ha dicho, desde el punto de vista jurídico - administrativo la

desconcentración significa una distribución de funciones dentro del propio órgano administrativo; en cambio, la descentralización, no se restringe a la sola delegación de funciones, sino que a través de ella se crea una persona jurídica, como sujeto de deberes y derechos propios. Es necesario resaltar que la descentralización es creada a través de una ley o decreto o de manera convencional.

De otra parte, los órganos desconcentrados pueden o no contar con patrimonio propio, mientras que los descentralizados, cuentan invariablemente con patrimonio propio. De igual forma, los primeros poseen facultades estrictas y limitadas, mientras que los segundos son sencillamente autónomos.

En un sentido más estricto, citando a Pedro G. Zorrilla Martínez, podría afirmarse que:

"...La desconcentración, con importancia cercana e intención parecida a la descentralización, es, sin embargo muy distinta, porque la descentralización significa personalidad aparte y la desconcentración significa descongestionamiento del aparato central."

(17)

Otra diferencia importante estriba en la relación jerárquica que las identifica. La desconcentración, por ser una distribución de funciones a órganos que están encuadrados en el interior del órgano central, supone una relación de jerarquía; es decir, que a pesar de recibir tales facultades siguen sometidas a los poderes jerárquicos de los superiores. En cambio, la descentralización al recibir funciones se-

constituye en un nuevo ente con personalidad propia, muy aparte de la del Órgano central, ya que se les dan los medios suficientes para que se maneje con cierta independencia. Además, la relación de jerarquía que caracteriza a la desconcentración, desaparece en la descentralización.

En este contexto, la descentralización se produce dentro de la administración central, a través de una repartición de competencias. En esta repartición, el Órgano central confiere determinadas funciones a una nueva entidad u Órgano con determinada circunscripción territorial para que agilice o mejore ciertas cuestiones administrativas.

A diferencia de la desconcentración,

"...en la descentralización no es fin primordial el agilizar los trámites burocráticos, pues fundamentalmente se procura ubicar determinada función, económica o de servicio, en un organismo público que tiene vida jurídica propia." (18)

Por último, en términos del aspecto político, la diferencia que existe entre estas formas de organización consiste en que:

"...La descentralización es una noción al mismo tiempo política y administrativa, mientras que la desconcentración es una noción de orden administrativo solamente o con implicaciones políticas." (19)

II.3.3. El carácter desconcentrado de la CORAT.

Como se ha visto, la desconcentración implica flexibilidad respecto a la administración central pero sin autonomía. Es un órgano ejecutor más que decisor. En nuestro caso, la Comisión funciona con gran albedrío; podría decirse que es casi autónoma, y esto por el carácter de su personalidad jurídica y presupuesto propio, pero no en lo que concierne al carácter decisorio.

Por otro lado, retomando el acuerdo que crea la CORAT, se reconoce su constitución como órgano desconcentrado del gobierno del Estado, pero no se especifica cuál es el órgano central de ese gobierno; por lo tanto, sabemos que el ejecutivo estatal es la representación de la administración central, pero esa administración se concretiza en instituciones, y la CORAT, no depende de ninguna institución central, se coordina, como ya se ha dicho, con la Secretaría de Comunicaciones, Asentamientos y Obras Públicas para efecto de control sectorial, pero nada más. La Junta Directiva y el Consejo Consultivo, por su parte, no prevalecen de hecho en la Vocalía Ejecutiva.

Por lo anterior, sería prudente adoptar alguna definición más cercana a la de organismo descentralizado, pero esto también es riesgoso, pues como apunta Serra Rojas, la desconcentración administrativa es la preparación de un órgano en tránsito hacia la descentralización, en instituciones administrativas que la administración juzga convenientes mantener en una situación especial, por estimar ineficaz el régimen de la descentralización para determinada clase de asuntos.

Desde luego, es riesgoso optar por alguna de las figuras, pues la centralización, la desconcentración y la descentralización no se configuran legalmente como formas puras, ya que existen intermedios administrativos que se acercan o se confunden, y es que la práctica administrativa obliga con frecuencia a adoptar matices en cualquiera de las figuras precitadas, dando a algunos titulares administrativos el poder de resolver, decidir, convenir o gestionar asuntos de su ramo, sin tener que acudir a la cúpula de decisiones.

III. El Proceso Administrativo en la Creación de la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco

III.1 El Proceso Administrativo

Una vez que se han analizado los diferentes aspectos que conforman el entorno o contexto geográfico, histórico, económico y social en los que tendrá lugar la función de la CORAT, así como el marco ideológico, la normatividad y legislación que dan vida al organismo, pasaremos al análisis interno de la comisión, es decir, al nivel gerencial donde concurren las funciones y actividades del organismo, y la interrelación que se da entre los órganos de su estructura. Así, en este capítulo se describen las diversas formas de implantación administrativa que se establecieron desde los primeros planteamientos del proyecto, hasta la instalación y puesta en marcha de los equipos e instrumentos de radio y televisión, así como, los mecanismos administrativos que integran y armonizan el funcionamiento orgánico de la institución. Se tratarán a la vez los diferentes conceptos sobre las funciones que integran el proceso administrativo, a fin de tener un marco teórico que dé sustento al caso que nos ocupa, además de que de dichos conceptos se podrán derivar un conjunto de observaciones y medidas que sean susceptibles de ser adoptadas prácticamente, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia en las tareas encomendadas a la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco.

Los primeros planteamientos sobre el proceso administrativo fueron publicados en 1916, en el tratado de "Administración Industrial y General" de Henri Fayol.

Para él, la primera función dentro de una organización ya establecida o bien para crearla, es: la planeación es decir, el diseñar un plan de acción que nos permita ver qué trabajo necesita ejecutarse. Cómo deberá ser ejecutado, cuáles deberán ser los elementos necesarios de trabajo y de qué manera colaborarán cada uno de ellos para lograr los objetivos de la empresa.

La función de organizar se presenta como el segundo elemento del proceso del que Fayol abundó en observaciones, incluyendo la estructura organizativa de la corporación. La función de organizar marca el establecimiento y la relación entre las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñar dichas tareas, tomando en consideración cosas tales como la naturaleza de las actividades competentes, los individuos que integran el grupo y las instalaciones físicas de que dispone.

El tercer elemento tratado se refiere a la dirección. Para Fayol, implicaba poner en movimiento la organización, es decir, que para llevar a cabo las actividades que se derivan de la planeación y de la organización, es necesario que se tomen las medidas para que los miembros de la organización cumplan con las tareas encomendadas.

La cuarta función del proceso administrativo es la coordinación. Se define como un proceso armonizador que integra las diversas partes de la corporación. Es un proceso de administrar el conflicto que puede darse entre las diferentes áreas funcionales de una organización.

Por último, el control se presenta como el proceso para verificar si las acciones o actividades se llevaron a cabo de acuerdo al plan original. Se trata de comprobar o seguir lo que se está haciendo, con el fin de cerciorarse que se realice y se progrese sobre los objetivos predeterminados.

Estas funciones fundamentales, están en la práctica sumamente entrelazadas e interrelacionadas, pues la actividad de una función no termina por completo antes de que se inicie la siguiente. Así mismo, no se lleva a cabo una secuencia particular, sino que va adaptándose de acuerdo a la circunstancia o al tipo de organización de que se trate. Es muy probable que en la creación de una nueva empresa las funciones se presenten en el orden tal y como se ha delineado arriba. Si embargo, la secuencia deberá de adaptarse al objetivo específico o al proyecto de cada caso en particular.

Por otro lado, diversos autores han extendido el número de las funciones del proceso. Lyndall Urwick, -- agregó la fase del pronóstico a las funciones consideradas por Fayol, considerando seis funciones en total. Por otra parte, R.C. Davis, propugna por una reducción de -- las funciones. Es su opinión, las funciones administrativas fundamentales son: planear, organizar y controlar. Ordenar y coordinar son simplemente fases del proceso -- del control. En fin, se pueden citar aún más autores pero no es el propósito de nuestro estudio un análisis de todos los tratadistas del proceso administrativo, además de que la adición o supresión de estos elementos nos resulta innecesaria e inconveniente pues tornaría nuestro estudio complejo y difícil de manejar. De tal forma, me circunscribo a las fases del proceso administrativo convencionalmente usadas; Planeación, organización, integración, dirección y control.

III.2 Planeación

Toda planeación, sea que se encuentre en relación con políticas o con la estructura de la organización, es en última instancia lo que se espera que cada individuo ejecute en el desempeño de su trabajo. El planear se convierte en una cuestión de especificar lo que se espera que un individuo haga en su puesto en particular a diferencia de otros puestos. La planeación implica actividades futuras y afecta a las decisiones del presente. Es la fase de arranque lógico para la creación de un proyecto o empresa.

En la CORAT, para la instalación de las tres frecuencias asignadas al organismo por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se procedió a establecer un plan que permitiera determinar una línea de acción a fin de responder las preguntas: ¿hacia dónde dirigirse?, ¿con qué medios?, ¿cuáles son los pasos a seguir y en qué tiempo? En otras palabras, se estableció un proceso de investigación sobre las características de los recursos financieros, materiales y humanos con los que se contaba en ese momento, efectuando a la vez estimaciones al futuro concerniente a la Comisión, para que sobre la base de esa investigación se pudieran conocer las diversas variables que pudiesen afectar la determinación de los objetivos organizacionales de la CORAT.

Una definición de planeación acorde con nuestros propósitos, la ofrece George R. Terry:

"La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados. Es determinar por adelantado lo que se va a hacer y cómo se va a hacer". (20)

III.2.1 El Proyecto de Instalación

Para llevar a efecto los trabajos de instalación técnica de la red de televisión y de radio A.M. y F.M., se contrató al personal técnico especializado que se encargaría de planear, coordinar, dirigir y supervisar el proyecto, obra y funcionamiento de los nuevos medios de comunicación. En primera instancia, se realizaron los estudios técnicos, planes y proyectos, con el propósito de determinar la ubicación de las torres de transmisión, retransmisoras y enlaces para integrar la red de las estaciones del gobierno estatal. Así, el primer proyecto de cobertura para enlazar a todo el Estado incluyó a los siguientes municipios: en Villahermosa, municipio del Centro, se ubicó para la televisión, la torre y equipo de transmisión principales; las oficinas y estudios de televisión; salas de edición; control maestro; y, videoteca. Para la radio, se instalaron las cabinas de locución y grabación, así como las antenas de transmisión.

La red de estaciones repetidoras se ubicarían en los municipios de: Macuspana, con casetas de televisión, radio A.M. y F.M., Teapa, caseta de

televisión; Tenosique, repetidoras de televisión y de radio A.M.; en la localidad de La Venta, en el municipio de Huimanguillo, con repetidora de televisión y radio F.M.; Centla, con retransmisora de televisión y radio F.M.; Comalcalco, Emiliano Zapata y Cárdenas con repetidoras de radio F.M.; y, Cunduacán, con caseta repetidora de A.M.

Por otro lado, el proyecto de instalación realizado por el personal técnico, contempló la planeación, diseño y definición de las características de los equipos de transmisión; las especificaciones técnicas de las torres y casetas; el plano del anteproyecto; la estimación de los tiempos y etapas de ejecución de los programas constructivos de la red de televisión y radio; la planeación y diseño de un control maestro con estudio de televisión y estudio de grabación; el control maestro con estudio para radio A.M. y F.M.; dos unidades móviles para la transmisión o grabación en locaciones, contemplando los aspectos de adaptación de carrocería e instalación del equipo; la tramitación de los permisos de importación para su compra; estimación de las necesidades de infraestructura y costos de construcción; y, la definición de las necesidades de personal técnico en cuanto a los puestos de: director técnico, switcher, camarógrafo, control de video y audio, iluminadores, técnicos de mantenimiento, operadores de transmisores, video y ayudantes técnicos.

Como podrá notarse, la planeación debe estar dirigida hacia la obtención de los objetivos, pero para que éstos se logren en la forma más efectiva, la planeación debe tener lugar antes de la ejecución de las acciones. Dentro de la planeación existen categorías o planes de gran importancia que indican cualquier curso de acción para el futuro. Para los propósitos de nuestro estudio, se consideran las siguientes categorías: objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos. La extensión, el tipo y el grado de planes que se empleen en un conjunto de circunstancias dependerá de lo que se esté planeando, pues todo plan deberá estar en función de los requerimientos de la organización y de la habilidad del que realiza la planeación. Así mismo, es necesario que se tenga presente el equilibrio entre los diversos planes de una empresa, consolidándolos, para evitar desviaciones, pues todos los planes son interdependientes, por lo que deben ser integrados y, en rigor, apoyarse mutuamente y ser consistentes en propósitos e intención.

III.2.2 Los Trabajos Preparatorios

De acuerdo a las categorías anunciadas en el punto anterior, el establecimiento de objetivos marca el inicio de la planeación. Así la creación de la CORAT obedece a los siguientes objetivos: instalar y operar las estaciones de radio y televisión, que permitan la producción y transmisión de programas para promover el desarrollo del Estado, la difusión de su historia y sus manifestacio-

nes artísticas y culturales; la transmisión de programas que fomenten la unidad nacional y divulguen los avances de la ciencia y la tecnología, así como las mejores expresiones del arte y cultura universales.

Los objetivos descritos representan los fines a los que se dirige toda la actividad de la Comisión. No son el punto final de la planeación en sí, sino la base sobre la que deberán funcionar la organización, la integración, la dirección y el control para el logro de tales objetivos.

Una vez establecidos los objetivos y determinado el curso de acción a seguir sobre la base de la planeación, se procedió a la construcción de la infraestructura y a la selección y reclutamiento de personal. Para tal efecto, se procedió el 31 de julio de 1983, a la publicación de convocatorias para la contratación de personal que ocuparía los puestos establecidos en los distintos niveles y en las diversas especialidades. El resultado del total de convocatorias fue de 465 solicitudes de empleo.

La selección de personal se llevó a cabo sobre la base de las aptitudes y conocimientos generales, estableciéndose como políticas: no contemplar como requisito estudios o experiencias en las áreas de radio y televisión. Las razones fueron dos; primero, no se consideró conveniente el desplazamiento de personas que ya laboraban en organismos con funciones similares; segundo, se fijó

como política general la capacitación expresa del personal, como una aportación extra a la creación de empleos. Bajo estos criterios se seleccionaron cien personas que incluyan prospectos para productores, asistentes, locutores, reporteros, programadores, técnicos y personal administrativo.

De acuerdo a las categorías establecidas en nuestro concepto de planeación, la segunda categoría incluye la formulación y uso de políticas, pues ayudan a determinar las acciones para efectuar un trabajo. Con las políticas establecidas para la selección y reclutamiento de personal, se pretendía que dentro de la capacitación se diera a conocer al personal los objetivos específicos por los que se crea la CORAT.

Por otro lado, las asignaciones monetarias para la adquisición de equipo de transmisión y grabación, tanto nacionales como extranjeras, así como para la compra de mobiliario, gastos de operación, instalación y construcción de la infraestructura, se sujetaron a las disposiciones contempladas en el acuerdo de creación:

1. El presupuesto que señala el gobierno del Estado, y
2. Los bienes muebles e inmuebles, derechos, créditos de toda clase que se adquieran, otorguen o cedan por cualquier título.

En la estructura orgánica del ejecutivo estatal, se ubican tres dependencias normativas directamente relacionadas con el presupuesto de la CORAT. La Secretaría de Finanzas con autorización de la Secretaría de Programación y, bajo la vigilancia de la Contraloría General, entregan a la Vocalía Ejecutiva del organismo, los recursos financieros previamente autorizados por el Ejecutivo del Estado para iniciar las operaciones.

Como ya se hizo mención, los trabajos de planeación, diseño e instalación del sistema de radio y televisión estuvieron a cargo de personal técnico especializado, asignándole además, la elaboración del presupuesto de inversión, la selección y compra de equipo necesario, y la supervisión de los costos de construcción de la infraestructura. No obstante, si bien es cierto que se realizaron estudios técnicos y se diseñaron y definieron las características del equipo, no se efectuó en un primer momento, un presupuesto que señalara las asignaciones de recursos adecuados a las necesidades de instalación. Tampoco se diseñó un sistema de adquisiciones que permitiera un control adecuado de las mismas.

De tal manera, la selección y compra del equipo de transmisión y grabación se realizó sin un cumplimiento cabal de las normas que normalmente rigieran la adquisición de dicho equipo. La consecuencia radicó en que el costo y calidad de los bienes obtenidos, no satisficieran en ocasiones los requisitos técnicos. Además, de que repercutió en la puesta en operación de los sistemas de radio y televisión.

La ausencia de controlés contables y normas para la adquisición del equipo, trajo como consecuencia que aún para el año de 1985, nó se conciliaran las entregas del proveedor, ni los pagos realizados por la CORAT a éste.

Así mismo, una vez que la CORAT inició sus "trabajos de prueba", no se formuló un programa que sirviera de guía para la precisión de los objetivos intermedios y metas de corto plazo que se pretendían alcanzar.

Cabe destacar que aunque el inicio de los trabajos no se sujetó a una dinámica cabalmente organizada, en el transcurso de los meses posteriores se fue adquiriendo tal dinámica, pero sobre todo orden. Así, al principio, los gastos se fueron realizando de manera aleatoria e improvisada. Los estados financieros no estaban basados en principios de contabilidad referentes a registros contables consistentes, careciendo de confiabilidad sus cifras, ya que no incluían conceptos básicos en el renglón del activo y pasivo como son almacenes, cargos diferidos y pagos anticipados. La consecuencia era que los estados financieros tenían atrasos hasta de tres meses.

El Departamento de Contabilidad carecía de una guía contabilizadora y de un catálogo de cuentas presupuestales, por lo que se operaba con un catálogo contable improvisado, que mezclaba la contabilidad y el presupuesto. Como se puede apreciar en el párrafo anterior, si bien no se estruc-

turó un plan de acción, ni se elaboraron programas ni presupuestos para la puesta en función de la CORAT, creándose una desorganización e improvisación inicial, en los aspectos contables, puede decirse que se fueron atendiendo las recomendaciones teóricas y prácticas sobre el particular. En suma, el inicio de los trabajos, si bien fue anárquico en cuanto a la asignación presupuestal, no podría ser de otra forma; el diseño administrativo presupuestal, técnico y de producción estaba iniciándose. Podría decirse que se destinaban bolsas presupuestales para cubrir las necesidades que iban surgiendo, y su comprobación y asiento correcto fue cambiando de aquella anarquía a la estructuración de un presupuesto por programas con vigencia anual, que además está inserto en el proceso global de programación-presupuestación que se ejerce en el Estado, derivándose, evaluaciones trimestrales que realiza directamente el ejecutivo del Estado a través de sus dependencias normativas.

Para corregir las desviaciones que se suscitaron durante 1983, en 1984 se formuló el catálogo presupuestal de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Programación del Estado. Así, la formulación del presupuesto en 1985 y 1986 se convirtió en un instrumento de ejecución en el que se precisan los objetivos, metas, programas y subprogramas, que llevaría a cabo la CORAT.

Apelando a conceptos establecidos por teóricos en la materia, Gonzalo Martner, nos dice al respecto:

"Programar significa valerse de un método racional para fijar metas a alcanzar, en función de los recursos disponibles. Significa la adopción de normas a decisiones previas a la acción, en sustitución de una conducta de improvisación frente a los acontecimientos que se suscitan". (21)

El mismo autor señala:

"...el presupuesto moderno es, un conjunto armónico de programas y proyectos a realizarse en un futuro inmediato... éste podría dividirse en un presupuesto de funcionamiento y en presupuesto de desarrollo. Ambos pueden dividirse en programas específicos de capital, con sus respectivos proyectos de inversión". (22)

Un presupuesto es un plan con que cuenta toda empresa, pues se refiere a entradas y salidas de recursos financieros, humanos y materiales. Un presupuesto es en esencia un plan de acción, expresado en términos monetarios. Bajo este enfoque el presupuesto constituye una fase de la planeación, y por lo tanto se puede considerar:

"como un conjunto bien integrado de decisiones que determina los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, incluyendo la disposición de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo y calidad". (23)

Así, el presupuesto se convierte en el vínculo entre los recursos financieros y el comportamiento humano para la consecución de los objetivos organizacionales. Cuando existe una coordinación de las decisiones para el logro de los objetivos, el presupuesto se convierte en un plan. Si incluye una especificación detallada de cómo se lograrán los objetivos, el presupuesto se convierte en un plan de trabajo para los ejecutivos responsables de implementarlo. Si se enfatiza el logro de los objetivos deseados al menor costo, el presupuesto se convierte en un instrumento para asegurar las variaciones entre las intenciones de los que formulan el presupuesto y los propósitos para los cuales se formularon.

Los presupuestos que las unidades administrativas someten a la consideración de la dependencia encargada del presupuesto, son estrategias, que una vez aprobadas coadyuvan al logro de los programas establecidos.

Sin embargo, dadas las características tan peculiares del nuevo organismo, el presupuesto elaborado en 1984, no se adecuó a las necesidades propias de la CORAT, pues se detectaron insuficiencias en el diseño del catálogo presupuestal. Además, se utilizaban conceptos establecidos por la Secretaría de Programación a actividades diferentes de la Comisión, lo que ocasionaba confusión en la interpretación del presupuesto.

Cabe hacer mención que el presupuesto que se ejerce en Tabasco, es un presupuesto por programas que tiene su orientación central en un catálogo general para la programación estatal. Esta se conforma por las respectivas funciones, programas y subprogramas que legítimamente el gobierno Estatal puede aplicar. De las dieciseis funciones que incluye el referido catálogo, la CORAT se inscribe en la función 07: comunicación social.

III.3 Organización

La palabra organización, proviene del griego ORGANON que significa instrumento. Además, el término tiene dos connotaciones:

1. Relación formal entre un grupo de individuos que se encuentran inmersos en un proceso cooperativo.
2. Conjunto de personas con tareas divididas que trabajan coordinadamente para lograr un propósito común,

Una organización es un proceso encaminado a la obtención de un fin, nace en el momento en que se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras al logro de los fines establecidos previamente definidos por medio de la planeación. Tenemos así una definición de organización que nos da George R. Terry:

"Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo." (24)

Las tareas colectivas que realizan las personas pueden someterse a una organización formal ya sea porque tengan intereses comunes, o bien porque un subgrupo proporcione incentivos a los demás para operar en pro de sus intereses. De tal manera que una organización adecuada integra y relaciona las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñar tal o cual tarea, quién decide qué asuntos y qué acción debe emprenderse cuando existen ciertas condiciones. La organización proporciona el núcleo alrededor del cual los seres humanos pueden unir sus esfuerzos con efectividad, es decir, se espera de un sinergismo, cuyo significado es la acción simultánea de unidades individuales separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales.

Henri Fayol define el término organizar como:

"organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal. Pueden hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social." (25)

Siempre que se asocian diversos grupos de hombres con otros, se desarrolla entre ellos una organización social, sin embargo, no toda agrupación cuenta con una organización formal. De tal manera que el criterio definitorio de una organización formal, está de acuerdo a la exis-

tencia de procedimientos o bien está constituida por una sanción oficial para movilizar y coordinar los esfuerzos de dos o más personas con miras al logro de objetivos determinados.

Una definición más amplia al respecto es la que nos da Koontz y C.O'Donnell.

"La organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una organización estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual". (26)

Sobre la base de esta definición podemos decir que al establecerse las relaciones de autoridad, aparece una estructura o diseño organizacional, donde se estipula los poderes de toma de decisión y la jerarquía de puestos, así como las jurisdicciones de los gerentes, las sanciones que estos pueden utilizar para implementar las decisiones, y las relaciones entre gerentes de los distintos puestos. Así mismo, menciona las formas de estructura organizacional: vertical y horizontal, de donde la estructura vertical, llamada también el aspecto jerárquico o escalar, trata sobre el nivel en el que se toman determinadas decisiones y ocurren ciertos comportamientos conforme a un rol. Está relacionada con los aspectos verticales de la estructura, y el número de niveles de la jerarquía administrativa.

La estructura horizontal o lateral pone atención sobre las relaciones que fluyen a través de la organización: división del trabajo, departamentalización, línea y asesoría, y otros procedimientos estructurales que tengan relación con la toma de decisión entre los diversos órganos de la estructura; el papel de los comités y equipos interdepartamentales. En el aspecto horizontal se enfatiza más sobre qué es lo que cada quien hace, dando menor importancia sobre las diferencias de autoridad.

Por otro lado, la organización formal cobra vida cada vez que se logra un consenso general sobre cuál es el plan legítimo más adecuado. En relación a las instituciones de gobierno, la legitimidad para la creación de un organismo se deriva de las facultades que son conferidas expresamente al ejecutivo en función, ya sea por medio de leyes constitucionales, o bien sustentadas por las leyes orgánicas de la administración pública, donde se establecen los procedimientos sobre los cuales el responsable de la organización o junta que lo va a regir, debe organizarla. El director general, legalmente nombrado, autoriza planes detallados respecto a la estructura de la organización, nombrando a sus subordinados principales para que ejerzan en ella autoridad formal.

Los autores de la teoría clásica sobre organización dan énfasis a las funciones y su interrelación dentro de una estructura formal, donde sus elementos acatan las normas de actuación que se han fijado. Juliek nos define a la organización formal como:

"el establecimiento de una estructura formal de autoridad mediante la cual se definen, disponen y coordinan las fases del trabajo para determinar un objetivo..." (27)

Lyndall Urwick expresa que:

"Hemos recalcado el problema de pensar consciente y técnicamente sobre organización, de planear inicialmente la estructura y de no pensar en los individuos hasta que la estructura se haya determinado.. Es muy limitado el número de instituciones humanas que forjan su estructura en primer término y colocan en segundo plano al personal." (28)

Así, la organización formal ha sido considerada como la determinación y ordenamiento de las actividades necesarias para ejecutar un plan y lograr los objetivos sociales de una institución, agrupadas en tal forma que puedan ser asignadas a individuos.

Pueden establecerse como condiciones básicas de la organización formal los siguientes puntos:

- a) La división y especialización del trabajo.
- b) La asignación del personal que desempeñará dicho trabajo.
- c) El ambiente o instalaciones donde se ejecuta el trabajo, que incluye los materiales, las máquinas, el clima general del area de trabajo -relaciones humanas-, así como los reglamentos y manuales de funciones en su correcta aplicación
- d) Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas. Estas relaciones son importantes pues dan origen a la autoridad.

Así, tenemos que la organización formal enfatiza la razón, la eficiencia, el arreglo lógico de las funciones, las órdenes por escrito, la orientación de las actitudes hacia el trabajo, la asignación de subordinados a un superior, y a una definida cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior.

La organización formal se representa en organigramas, que son formas en las que se presenta con detalles la estructura de la organización. El organigrama y el manual, además de los requisitos o descripciones del puesto y las especificaciones del ocupante, indican la forma en que deben ser las relaciones formales, así como los requisitos y condiciones de trabajo.

Un organigrama es pues, una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de una organización formal, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Dentro del organigrama cada puesto de un gerente es representado por figuras geométricas, que contiene el puesto y en ocasiones de quién lo ocupa, representándose por medio de líneas los canales de autorización y responsabilidad.

En suma, los organigramas nos revelan los siguientes aspectos:

- a) La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad
- d) Los canales formales de comunicación

- e) La autoridad lineal y autoridad staff
- f) Las jefaturas de cada grupo de empleados
- g) Las relaciones existentes entre las diferentes áreas de la empresa en cada departamento.

III.3.1 Estructura Orgánica ^{7/}

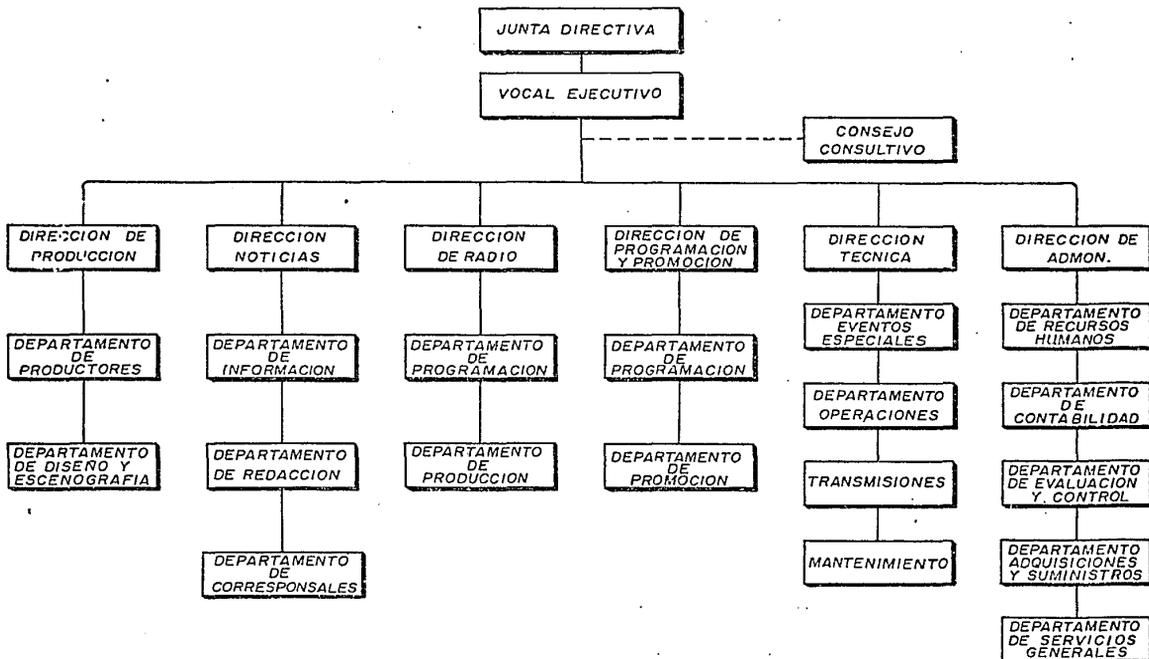
La estructura orgánica de la Comisión se divide en dos grandes niveles jerárquicos:

1. El nivel directivo, formado por:
 - a) Junta Directiva
 - b) Vocal Ejecutivo
 - c) Consejo Consultivo

2. El nivel ejecutivo, integrado por la Vocalía Ejecutiva y las direcciones de:
 - a) Producción
 - b) Noticias
 - c) Radio
 - d) Programación y Promoción
 - e) Técnica
 - f) Administración

En el acuerdo de creación se establece las facultades y obligaciones a que se sujetarán los órganos directivos de la CORAT. Así, la Junta Directiva, presidida por el Gobernador del Estado es integrada por los Secretarios de Gobierno, de Programación, de Comunicaciones, Asentamientos y Obras Públicas, por el Contralor General como comisario,

ESTRUCTURA ORGANICA



y con el Vocal Ejecutivo, que funge como Secretario de la misma. La Junta Directiva tiene como funciones principales: establecer y evaluar las políticas generales de la CORAT; aprobar los planes, programas y proyectos que se requieran para el logro de los objetivos; aprobar el presupuesto anual; y, autorizar el reglamento interior.

Las funciones del Vocal Ejecutivo son:

Estudiar y proponer la forma en que las dependencias de los gobiernos federal, estatal y municipal, puedan utilizar la radio y la televisión para el mejor desempeño de sus funciones; investigar las características del auditorio a fin de ajustar la programación y obtener mejores resultados; planear y dirigir las actividades de la Comisión, conforme a los planes programas y presupuestos aprobados; y, formular el reglamento interno y los manuales administrativos que requieran el buen funcionamiento del organismo.

. Al Consejo Consultivo, integrado por no más de 10 personas y que por su experiencia y conocimientos en la materia forman el órgano asesor del Vocal Ejecutivo corresponde: evaluar la programación de radio y televisión; sugerir la producción de nuevos programas; y, presentar propuestas para el mejor cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la parte ejecutiva, las funciones se encuentran agrupadas en dos vertientes: sustantivas, compuestas por las Direcciones de Producción, Noticias, Radio y Programación; y las funciones adjetivas, integradas por las Direcciones Técnica y Administrativa. Todas son coordinadas por el Vocal Ejecutivo.

Para cumplir con los objetivos de la CORAT, específicamente en la producción de programas que promuevan el desarrollo del Estado, difundan su historia y sus manifestaciones artísticas y culturales, se crea la Dirección de Producción, como área sustantiva que tiene como principales funciones: formular el plan general de producción de programas y spots de televisión conforme a los objetivos de la Comisión; autorizar la producción de los programas y spots de acuerdo al plan general; solicitar a las autoridades y particulares, los permisos necesarios para la realización en exteriores y servicios en general que requiera la producción de los programas; vigilar que la calidad de los programas se mantengan en el máximo nivel posible; ajustar el plan general de producción de programas de televisión; dirigir los proyectos de producción de nuevos programas; y, promover la capacitación y formación del personal en apoyo de las funciones del área de producción. Esta dirección cuenta con los siguientes dos departamentos: Departamento de Productores y de Diseño y Escenografía.

Por otra parte, la tarea informativa se centra en la Dirección de Noticias. Está concebida como una de las prioridades de la Comisión, pues una sociedad mejor informada es más sana y más crítica. Este órgano pretende informar y orientar sobre las acciones, programas y proyectos de los diferentes sectores que integran la sociedad tabasqueña. Para tal efecto, los programas informativos de la CORAT se canalizan por dos medios: televisión y radio. Así, la Dirección de Noticias como órgano sustantivo tiene las siguientes funciones: producir la barra noticiosa de radio y televisión; supervisar que el contenido de la información se ajuste a las políticas establecidas respecto a la orientación, jerarquía, equilibrio y extensión de la noticia; mantener la coordinación necesaria con las oficinas informativas del gobierno estatal, municipal y con las delegaciones federales ubicadas en el Estado; evaluar diariamente el contenido de la barra noticiosa en cuanto a su oportunidad, precisión, atractivo y valor para el auditorio; y, supervisar la calidad de las noticias en cuanto a técnicas de lenguaje, fallas de producción, etc., que se susciten durante la transmisión de la noticia. Para la elaboración del noticiero se utilizan videos de apoyo, videos mezclados con notas grabadas de los reporteros, imagen y voz de terceros (discursos, entrevistas, etc.), así como entrevistas en vivo a servidores públicos que son invitados al estudio.

Para el mejor cumplimiento de sus actividades la dirección de Noticias se encuentra dividida en tres departamentos: corresponsales, redacción e información.

La Dirección de Radio, para el cumplimiento de sus objetivos, cuenta con dos frecuencias: una en amplitud modulada (1230 khz.) y otra en frecuencia modulada (94.9 Mhz.). Al igual que la televisión, la radio tiene como finalidad: una constante búsqueda en el fortalecimiento democrático de la sociedad; hacer comunes los asuntos públicos; y, reunir en la participación de la información a los diversos sectores sociales. Para tal efecto, las funciones de la Dirección de Radio son: formular la programación de radio con un mes de anticipación; producir los programas y spots sobre la base del plan de programación y los presupuestos aprobados; mantener el contenido de la programación y de la producción, dentro de los lineamientos establecidos por la Junta Directiva; proponer la transmisión de actos cívicos o culturales que tengan lugar en la entidad; conservar los cassettes, cintas, discos y demás material radiofónico utilizado en la producción de programas; y, coordinarse con las radiomisoras que firmen convenios de intercambio con la Comisión.

La Dirección de Radio cuenta con los departamentos de Programación y de Locutores.

Por último, en cuanto a las funciones sustantivas, la programación para la televisión se integra de acuerdo a los resultados de la investigación constante de las necesidades de comunicación que las instituciones gubernamentales requieren; de las agrupaciones civiles y de servicio social; de los municipios y comunidades en general, con el fin de producir mensajes que tengan por objeto inculcar valores, estimular actitudes, provocar y reforzar comportamientos de interés general y divulgar los avances del sector público en la solución de problemas. Estas funciones corresponden a la Dirección de Programación y Promoción. Para tal efecto, dicha Dirección se avoca a: investigar las características del auditorio a efecto de ajustar el contenido de la programación a sus necesidades, gustos, hábitos y capacidades; formular la programación mensual de televisión, elaborar la continuidad correspondiente y supervisar que las transmisiones se efectúen según la misma; coordinar las relaciones con las televisoras estatales que firmen convenios de intercambio con la CORAT y con las instituciones que realicen actos y campañas susceptibles de ser transmitidas; verificar la disponibilidad de material de televisión que será transmitido con anticipación no menor a una semana; preparar el material publicitario para la promoción de los programas de la Comisión en otros medios de comunicación, en la propia pantalla y estaciones de radio, en coordinación con los productores responsables de cada programa; efectuar sondeos constantes sobre el auditorio captado

por la programación y sobre la calidad de la señal; y, evaluar el resultado de las emisiones con el fin de hacer ajustes y lograr el rendimiento máximo de la programación. Los departamentos de Programación y Promoción, apoyan las funciones encomendadas a esta Dirección.

Respecto a las funciones adjetivas, pasaremos ahora al análisis de los órganos encargados de ellas. La infraestructura técnica y la instalación de los equipos de grabación y transmisión con que cuenta la CORAT, fueron diseñados para que den el servicio suficiente a un organismo de radio y televisión de dimensiones locales. Es decir, se ha procurado que la capacidad técnica instalada no sea subutilizada, ni que de lugar a carencias que impidan el eficaz cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, la Dirección Técnica es el órgano en cargado de dar los apoyos necesarios en este renglón. Sus funciones son: en materia de televisión, mantener las transmisiones de acuerdo a los horarios y continuidad que señale la Dirección de Programación y Promoción. En lo que corresponde a radio, mantener la señal al aire conforme a los horarios y a la continuidad que establezca la Dirección de Radio. Así mismo, debe mantener la coordinación técnica entre la CORAT y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; supervisar que las transmisiones conserven la máxima calidad de imagen y sonido en toda la red de transmisión; informar a la Vocalía Ejecutiva sobre las fallas técnicas que se susciten durante las transmisio-

nes, así como las que incurran en los transmisores o en las repetidoras; proporcionar servicios de grabación, en estudios o exteriores de radio y televisión, de acuerdo al plan general de producción; informar a la Dirección de Administración sobre la utilización del equipo técnico en las grabaciones, así como los incidentes, fallas y demoras; promover a la Dirección de Administración la adquisición de refacciones y equipo adicional necesario para la conservación del equipo técnico; realizar la reparación y mantenimiento del equipo de grabación, de los transmisores y de las repetidoras instaladas; y, promover la formación y capacitación del personal técnico.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Dirección Técnica se divide en: Departamento de Operaciones; de Eventos Especiales; de Mantenimiento; y, en el Departamento de Transmisiones.

Para el cumplimiento de otras de las funciones adjetivas de la CORAT, se encuentra la Dirección de Administración, cuyas tareas básicas son las de diseñar e implementar acciones que hagan posible la integración de los recursos humanos, materiales y financieros, a fin de que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. De tal forma, las principales funciones de la Dirección de Administración son: planear, dirigir y controlar el manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros a efecto de conseguir su mejor aprovechamiento; formular el proyecto del presu-

puesto anual; manejar los recursos financieros de acuerdo a los presupuestos y programas autorizados; tramitar la contratación, remuneración y capacitación de personal; atender las relaciones laborales y las prestaciones sociales y económicas; adquirir, almacenar y distribuir el material y equipo necesario para la operación de la Comisión; conservar los cassettes, cintas, películas, equipo, escenografía, utilizados en la producción y transmisión de programas; vigilar que el equipo y los materiales de producción y unidades de transporte se utilicen de la manera más adecuada de acuerdo a los planes de trabajo autorizados; proporcionar los servicios de archivo, correspondencia, limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

Para el logro de las funciones que se plantean, la Dirección de Administración cuenta con cinco departamentos de apoyo: Recursos Humanos; Contabilidad; Servicios Generales; Evaluación y Control; y, Departamento de Adquisiciones y Suministros.

Como podrá verse, los diferentes órganos que conforman a la CORAT, sus relaciones inter e intraorganizacionales, la dependencia y coordinación entre ellos, el flujo administrativo, las relaciones de autoridad, la especialización y determinación de actividades, etc., dan cuenta de una organización formal en el sentido tratado en el punto precedente.

Para un acercamiento más preciso en el análisis de la organización formal de la CORAT, pasare al análisis departamental, nivel jerárquico en donde las funciones de cada órgano, determinan relaciones y procesos que operativizan a la organización.

III.3.2 Departamentalización

La base del proceso organizativo la constituyen: la división del trabajo, la delegación de autoridad, los deberes y responsabilidades.

El propósito fundamental de la división del trabajo es el de facilitar las labores que se realizan en una empresa, canalizando adecuadamente, a través de sistemas de coordinación, la tendencia que tienen los miembros de tener su propia existencia totalmente libre. La división del trabajo influye sobre la eficiencia del mismo y sobre sus resultados, fundamentalmente por la destreza y conocimiento que adquiere el personal al desempeñar tareas relativamente pequeñas, en comparación con el trabajo global.

Como ya hemos visto, toda organización se caracteriza por la división del trabajo para facilitar las labores que se realizan en una empresa. De esta división del trabajo nace la departamentalización. Por lo general, cada nivel organizacional abajo de la cumbre está dividido en departamentos y, de igual manera, cada nivel sucesivo inferior se subdivide también en departamentos.

Las bases para identificar los principales tipos de departamentalización, lo constituyen las siguientes formas:

1. Departamentalización por funciones

Como su nombre lo indica, la división se efectúa por funciones o actividades, dando como resultado unidades que tratan específicamente con una función separada o un grupo de funciones similares.

2. Departamentalización por producto.

Esta forma implica la utilización de conocimientos especializados, fomentando a la vez la especialización. Los departamentos se organizan alrededor de determinados productos y servicios.

3. Departamentalización por territorio.

Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas.

4. Departamentalización por clientes.

Este enfoque está orientado al mercado. Se pone especial énfasis para servir a los compradores de los productos o servicios de la empresa.

5. Departamentalización por procesos.

Este enfoque se encuentra ligado a la departamentalización por funciones, ya que los individuos se agrupan por especialización de habilidades tecnológicas. Las consideraciones tecno-

lógicas son la razón esencial para este tipo de departamentalización. Se localiza en los niveles operativos de la producción.

La selección del tipo de departamentalización estará en función de la actividad que desarrolle la empresa u organismo.

Como ya se ha señalado en la estructura orgánica, la parte ejecutora cuenta con niveles departamentales de apoyo, los cuales permiten una mayor y mejor distribución de las responsabilidades y deberes de la CORAT. Por lo tanto, veremos en este apartado las funciones que corresponden a cada departamento, según la dirección a la que se encuentran integrados.

III.3.2.1. Dirección de Producción

Al inicio de las actividades de la Comisión, la Dirección de Producción no contaba con departamentos que apoyaran sus funciones, pues se pretendía que el personal adscrito a esta dirección, productores, asistentes, escenógrafos, maquillistas, conductores, guionistas, etc., tuviesen una comunicación más estrecha con el director de esta área, con el fin de que los objetivos, el plan general y las políticas de producción de programas y spots no incurriesen en confusiones o desviacion

nes de los propósitos de la CORAT. Sin embargo, lo anterior creó una gran dependencia del personal de producción, hacia el director, pues como ya se hizo mención, el organismo iniciaba sus operaciones, y la mayor parte del personal se encontraba en período de capacitación.

Como consecuencia, las relaciones entre el director y el personal subordinado ocupaban la mayor parte del tiempo del primero, descuidando los objetivos principales del órgano a su cargo. Por esta razón, se crean los siguientes departamentos:

A. Departamento de Productores

Esta área se integra por los productores y asistentes cuya responsabilidad estriba en organizar el proceso completo de producción. Para tal efecto, sus funciones son: proponer ideas, temas, contenidos e invitados de los programas a realizar con un mes de anticipación a la fecha de su transmisión; elaborar la redacción de los guiones o libretos de los programas aprobados: formular el presupuesto y calendario de realización de los programas a su cargo, y someterlos

a la autorización del Director de Producción; dirigir y editar los programas a su cargo; solicitar los servicios técnicos, de escenografía, utilería, vestuario y maquillaje necesario para la grabación o transmisión de un programa; realizar ensayos "en frío" antes de proceder a la grabación o salir al aire; celebrar reuniones de grabaciones con todos los elementos que intervendrán en la producción o transmisión de un programa.

En suma, las actividades del productor se dividen en tres etapas:

1. La planeación, que comprende el trabajo previo de investigación y selección de ideas para la creación de un programa, así como la revisión de los elementos que participarán en la producción.
2. La organización, en esta etapa los elementos que intervienen en la grabación o transmisión son organizadas y puestas en actividad según el plan elaborado.

3. La comunicación, es la etapa donde el productor procurará comunicar de la mejor manera sus deseos, necesidades y aspiraciones al grupo de trabajo que actuará en la realización del programa.

Por otro lado, el productor es apoyado por el asistente que es la persona encargada de realizar los contactos con el elenco o invitados que intervendrán en el programa, repartir guiones o libretos, solicitar los apoyos necesarios y supervisar la elaboración de la escenografía así como dirigir la edición del programa.

B. Departamento de Diseño y Escenografía

Este departamento se integra por un jefe y el personal de apoyo necesario para la realización de bocetos, dibujos o cartones a los que hay que darles movimiento, maquetas o prototipos, etc., En si es todo el material gráfico que se emplea en la elaboración de la producción. Así mismo, se diseña y crea la escenografía solicitada por el productor de acuerdo al plan de producción de un programa. La escenografía y la utilería permiten la ambientación de un programa, es decir, hacen

posible que para la televisión el tiempo y el espacio no existan, ya que un programa se puede ubicar en el pasado, o en el futuro, o bien recrear y transformar el presente.

III.3.2.2 Dirección de Noticias

La Dirección de Noticias, cuenta con su propio personal de producción, mismas que proporcionan las noticias de última hora con veracidad y objetividad y cuyo propósito es el de dar a conocer a la población tabasqueña la información del acontecer estatal y municipal principalmente, pero sin olvidar el manejo de noticias nacionales e internacionales. Los departamentos que integran esta dirección son:

- A. Departamento de Información, se integra por un Jefe de Departamento y reporteros, cuya función es recabar las noticias, realizar entrevistas y reportajes de las dependencias del gobierno del Estado, de los municipios y organismos federales que se encuentran en la entidad, así como de los acontecimientos que se susciten en el Estado.

- B. Departamento de Corresponsales. Está formado por un jefe de departamento y dieciseis corresponsales pertenecientes a cada uno de los municipios que conforman el Estado, mismos que se encargan de la información que se genere en los municipios, tanto del sector público como privado.
- C. Departamento de Redacción. Se integra por un Jefe de Departamento, quien se encarga de la revisión y redacción de las notas informativas recabadas por el personal del Departamento de Información y que posteriormente leerán en la transmisión de la noticia los locutores, conductores y comentaristas.

III.3.2.3. Dirección de Radio

La Dirección de Radio cuenta con dos frecuencias: una en amplitud modulada, con tres repetidoras; y, otra en frecuencia modulada con seis repetidoras. Así mismo, para el cumplimiento más eficaz de sus funciones, se encuentra dividida en dos departamentos:

- A. Departamento de Producción. Se encuentra integrado por productores que se encargan de producir los programas y spots para A.M. y F.M. de acuerdo al plan de programación y los presupuestos autorizados.

B. Departamento de Programación. Se integra por dos personas cuyas actividades son: formular la programación de radio A.M. y F.M., con un mes de anticipación así como la continuidad correspondiente; y, proponer la transmisión en vivo de eventos musicales o actos cívicos que tengan lugar en la entidad.

III.3.2.4. Dirección de Programación y Promoción.

Como ya ha sido asentado, la programación de la CORAT, se integra de acuerdo a la investigación constante de las necesidades de comunicación del sector público y social, así como de las preferencias del auditorio con respecto a los programas que se transmiten. Por lo que se debe tener conocimiento de los gustos del auditorio y horarios de mayor audiencia. Así mismo, se hace del conocimiento del auditorio la programación de la Comisión, utilizando otros medios informativos y los propios. En apoyo de sus tareas, esta Dirección cuenta con los siguientes departamentos:

A. Departamento de Programación. Integrado por un jefe de departamento, continuistas y videotecarios. Sus principales actividades se centran en formular la programación mensual y elaborar

la continuidad de los programas, supervisando que la programación se realice apegada al plan general de programación; cuidan que el material que se va a utilizar se encuentre en óptimas condiciones y debidamente registrado en la videoteca con un mes de anticipación a su transmisión.

- B. Departamento de Promoción. El objetivo de este departamento, es investigar las preferencias del público y ganar auditorio para los programas de la CORAT. Así, la promoción del canal va encaminada a motivar al televidente a ver un programa determinado. Para tal efecto, se realizan campañas promocionales utilizando otros medios informativos para que las personas que no ven el canal, sepan de su programación.

III.3.2.5. Dirección Técnica

Para garantizar el correcto funcionamiento de todo el equipo de grabación y transmisión, y dar los apoyos necesarios y de orientación al personal de producción respecto a las posibilidades del equipo a utilizar, la Dirección Técnica se divide en los siguientes departamentos:

A. Departamento de Operaciones.

Integrado por un Jefe de Departamento y personal técnico de apoyo en los aspectos de grabación de interiores y exteriores, donde se incluyen camarógrafos; operadores de video, iluminadores, jefes de piso, editores, etc..

B. Departamento de Eventos Especiales.

Se compone por un Jefe de Departamento y personal técnico de apoyo. Como su nombre lo indica su función es dar apoyo necesario a programas de carácter eventual; es decir, que no son contemplados en el plan general de producción. Ejemplo de lo anterior, es la Feria Anual de Desarrollo, giras presidenciales, Informes del Gobierno Estatal, etc.

C. Departamento de Transmisiones.

Se integra por un Jefe de Departamento y operadores de transmisor, cuyas funciones principales son: vigilar que las transmisiones conserven la máxima calidad en imagen y sonido en toda la red que comprende la cobertura, así como mantener en óptimas condiciones los equipos de transmisión de televisión y radio.

D. Departamento de Mantenimiento.

Se compone por un Jefe de Departamento y técnicos especialistas en la reparación del equipo de grabación utilizado en la producción.

Proporcionan el mantenimiento preventivo y correctivo de los transmisores y de las repetidoras instaladas en la entidad.

III.3.2.6 Dirección de Administración.

Como ya se hizo mención, corresponde a la Dirección de Administración, planear, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la CORAT. Así, dicha Dirección esta conformada organizacionalmente por los siguientes órganos:

A. Departamento de Recursos Humanos.

Las funciones del área de recursos humanos consisten en: establecer los procedimientos y normas para una mejor administración de los recursos humanos; tramitar la contratación, remuneración y capacitación del personal; atender las relaciones laborales y supervisar las prestaciones sociales correspondientes. La administración de personal contempla la selección, reclutamiento,

capacitación, evaluación, desarrollo, promoción y control del personal, con el fin de que cumpla eficazmente con las actividades encomendadas.

B. Departamento de Contabilidad.

Este departamento se encuentra integrado por las secciones, de caja, presupuesto y de patrimonio. Los aspectos contables y administrativos que se derivan del control y sustentación de los proyectos y programas que se desarrollan en la Comisión, son controladas por estas secciones, cuyas tareas son: supervisión, inventarios, programación de pagos, movimientos bancarios, trámites financieros, impositivos, balances, pago de cuentas a proveedores, al personal y servicios, así como realizar los presupuestos y todas las actividades relacionadas con los aspectos financieros de la CORAT.

C. Departamento de Adquisiciones y Suministros.

Su actividad fundamental, es la de proveer los medios e insumos necesarios que requieran los órganos que integran la estructura orgánica de la CORAT, con el fin de que estén en condiciones de cumplir con sus objetivos.

Las funciones del departamento de adquisiciones son: adquirir, almacenar y distribuir los materiales y equipos necesarios para el funcionamiento de la institución; controlar mediante los registros correspondientes las entradas y salidas de almacén de los materiales que se adquieran; mantener actualizado el catálogo de proveedores, artículos y precios; efectuar las compras de insumos que sean solicitadas mediante requisición, comparar precios y calidad de los materiales que se requieran, y escoger aquellos de mejor calidad y precio; mantener un stock de máximos y mínimos de los artículos de consumo constante. Para el cumplimiento de sus actividades, el departamento de adquisiciones cuenta con el personal de apoyo y con el almacén general del organismo, a fin de supervisar que la calidad, cantidad y precio de las mercancías compradas se apeguen a las especificaciones contratadas y que sean las requeridas para cada función específica de los diferentes órganos.

D. Departamento de Servicios Generales.

Las principales funciones de este departamento son, suministrar los servicios de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, proporcionar los

servicios de apoyo general, fotocopiado, correspondencia, transporte de personal y mantenimiento a las unidades automotrices de la CORAT. Para el logro de sus atribuciones este departamento se integra por las secciones de transporte, mantenimiento, apoyos generales, intendencia y correspondencia o mensajería.

E. Departamento de Evaluación y Control.

Con el fin de que el equipo de grabación y transporte sea utilizado racionalmente y de acuerdo a los programas establecidos, el Departamento de Evaluación y Control tiene como funciones principales: coordinar la elaboración de los planes, programas y presupuestos, de acuerdo con las unidades administrativas que para cada caso deban participar; obtener la información de las áreas de producción, técnica, radio, programación y noticias a fin de realizar los análisis y evaluaciones necesarias para el mejor desempeño de las funciones de la CORAT, de acuerdo a los principios de eficiencia que permitan el racional uso de los recursos; elaborar los documentos de evaluación que las dependencias normativas del gobierno estatal solicitan a la Institución para conocer su funcionamiento;

vigilar que el equipo y materiales de producción de radio y televisión, así como las unidades de transporte sean utilizados de la manera más adecuada, de acuerdo con los planes de trabajo autorizados, a efecto de evitar desperdicios, pérdidas, y su uso para fines personales; vigilar que el equipo se utilice de acuerdo al programa de producción aprobado para cada semana.

El análisis departamental ofrecido, muestra que la estructura de la CORAT en este nivel jerárquico, responde a la clasificación de una departamentalización por funciones, pues es posible observar a unidades ejecutivas ocupadas en funciones tan específicas, que sería casi imposible traslapar o duplicar actividades.

De lo anterior, se puede concluir que la estructura departamental de la CORAT es idónea para responder de manera eficaz y rápida a cualquier tarea que le sea encomendada en materia de radio y televisión, ya sea de acuerdo a las propias actividades que la Comisión se ha fijado, o bien aquellas que requieran las tres instancias de gobierno: federal, estatal o municipal.

Sin embargo, para que los departamentos cumplan con sus objetivos satisfactoriamente, es imprescindible que la autoridad sea repartida en forma adecuada entre los directores y jefes de departamento, pues las relaciones de autoridad ya sea vertical u horizontal, son factores que hacen posible la organización, pues controlar las actividades de los departamentos e introducen la coordinación en cualquier institución.

III.3.3 Relaciones de Autoridad

Comenzaremos por definir el término autoridad, dentro de la acción administrativa. La autoridad en la estructura de la organización condiciona las acciones y comportamientos de los elementos humanos de una organización y, representa un eslabón vital que une las diversas áreas de la estructura, logrando mayor efectividad en el trabajo colectivo de todo el personal.

La autoridad se define como el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir. Dicho de otra manera, representa el derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir a otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asignado en su condición de subordinado. De tal manera, podemos decir que la autoridad se influye en la actividad de otra persona o grupo, provocandoles un comportamiento distinto.

Chester I. Barnard, considera que la autoridad descansa en la aceptación de las órdenes y las instrucciones por la persona a la que van dirigidas, comenta:

"...la necesidad de asentimiento del individuo para establecer la autoridad con respecto a él es indispensable. Una persona puede aceptar y aceptará una comunicación como obligatoria únicamente cuando se cumplan simultáneamente cuatro condiciones: 1) Si puede entender la comunicación y la entiende efectivamente; 2) Si en el instante de su decisión cree que no es incompatible con los fines de

la organización; 3) Si en el momento de su decisión la cree compatible con sus intereses personales en conjunto; 4) Si es capaz de cumplirla intelectualmente y materialmente". (29)

De acuerdo con lo anterior, un superior o jefe carece de autoridad, hasta que ésta le sea concedida por el subordinado. La aceptación de los subordinados es la clave para que la autoridad sea real y efectiva.

Ahora bien, dentro de la Comisión, las unidades creadas por la división de las actividades requiere que se delegue autoridad a favor de los directores responsables de las distintas áreas, pues de otra manera, el Vocal Ejecutivo sería el único miembro en el que se concentraría la toma de decisiones y, quien ejecutaría las acciones, lo que va en detrimento de la organización. Así mismo, los directores necesitan delegar autoridad a los jefes de departamento correspondientes, con el propósito de que la toma de decisiones y la comunicación sea más efectiva. A esta relación de delegar autoridad desde la más alta posición hasta cada una de las posiciones subordinadas se denomina el principio escalar.

El proceso escalar es definido por James D. Mooney como:

"...una gradación de deberes, no de acuerdo con diferentes funciones, ya que esto envuelve otro principio de organización, sino según los grados de autoridad y correspondiente responsabilidad." (30)

El proceso escalar bajo un concepto piramidal, es entonces la distribución escalonada en niveles jerárquicos, de deberes, autoridad y responsabilidad.

En base a él, la autoridad y los deberes se delegan formalmente, y es el medio ideal de comunicación para asignar y correlacionar las actividades funcionales. Permite además, ejercer la coordinación y control de las actividades delegadas, de parte de la autoridad que las ha asignado.

Por tal razón, la delegación de autoridad es uno de los actos y principios administrativos que revisten gran importancia en una correcta organización. La delegación de autoridad es el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y exige responsabilidades a un subalterno y, le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones.

Para James D. Mooney:

"La delegación significa que una autoridad superior confiere una autoridad específica. Fundamentalmente implica una doble responsabilidad. Quien recibe la autoridad por delegación, se hace responsable ante el superior por cumplimiento de su tarea, pero el superior sigue siendo el (total) responsable de que esta tarea se lleve a cabo. Este principio de la delegación es el centro de todos los procesos en la organización formal". (31)

Los elementos básicos de la delegación son: la confianza, la responsabilidad y la capacidad para dar y recibir autoridad y deberes y lograr el cumplimiento de ambos.

Por lo anterior, podemos concluir que los que delegan, deben mantenerse en contacto con las decisiones de sus subordinados y evaluar los resultados. Por lo

que la delegación no implica de ninguna manera libertad completa para actuar al libre albedrío, sin considerar las consecuencias.

Otro elemento del proceso organizativo lo constituyen los deberes que se definen como: las actividades que se tienen que realizar debido al cargo que se ocupa en la organización.

Los deberes normalmente se dan en forma verbal, pero existe la conveniencia de que se den por escrito en un manual que contenga instrucciones e información concreta sobre las funciones y autoridad inherentes al cargo; sobre los procedimientos y límites de actuación; interrelación de tareas con otros cargos de la organización; leyes y reglamentos de la institución; y, otros datos para el desempeño eficaz de las labores.

La responsabilidad, concepto importante en el proceso de organización se define como:

"La obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad. Es lo que se espera que uno haga en el desempeño de su trabajo específico." (32)

La responsabilidad es de carácter personal y es además un atributo moral, por lo que es conveniente establecer la responsabilidad individualmente de forma más precisa, de acuerdo a una buena definición de deberes y como consecuencia de la autoridad conferida, ya que no se puede responsabilizar a ninguna persona de las actividades de otra. Así, la responsabilidad y la autoridad deben ser inseparables, pues el que acepta la delegación

se hace responsable de llevar a cabo el trabajo asignado, independientemente de que el que delegó siga manteniendo la responsabilidad de que la labor se cumpla.

Vemos entonces que existe una estrecha relación entre las responsabilidades y la autoridad, pues ésta carece de propósito sin la primera y viceversa.

George R. Terry nos proporciona el principio de autoridad y responsabilidad:

"Para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad". (33)

En la Comisión de Radio y Televisión, existen diferentes tipos de autoridad, mismas que se extienden por toda la estructura de la organización, dando origen a diversas relaciones entre los directores y los jefes de departamento que constituyen la estructura orgánica de la institución. En virtud de su importancia, veremos cuáles son estas relaciones que dan origen a diferentes tipos de autoridad.

III.3.3.1 Autoridad de Línea

La delegación de autoridad de un superior a su subordinado, y de éste delegando a otro, forman una línea que va desde la cima hasta el último nivel de decisión de la estructura orgánica. La autoridad así formada, ha dado lugar a la expresión autoridad de línea,

que consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías de una organización. De tal suerte que las relaciones son una línea directa entre el superior y los subalternos, donde éstos últimos son responsables únicamente ante su superior y éste es el único que tiene formalmente derecho de solicitar acción de ellos.

A la autoridad de línea se le conoce también como autoridad operativa directa y su origen es de carácter militar.

Por otro lado, cuando en un organismo se utiliza sólo la autoridad de línea, la estructura de la organización es lineal, pues cada gerente es responsable de todos los actos dentro de su área en particular.

III.3.3.2 Autoridad de Staff

Las relaciones de autoridad de staff se consideran originalmente como las relaciones empleadas para prestar apoyo a la autoridad de línea. Así, el término staff significa una función de apoyo para el ejecutor de línea: por lo tanto, la relación que existe entre la autoridad de línea y staff es de carácter meramente técnico, donde se incluyen servicios o funciones de la organización, empleados a ayudar fundamentalmente a los superiores en las labores sustantivas, dados los conocimientos y experiencia técnica que tienen sus integrantes.

El término staff significa báculo o soporte y lleva implícita la ausencia de autoridad formal para la toma de decisiones en cuestiones sustantivas y no puede tomar por lo tanto acción, correspondiendo tales labores a los funcionarios de línea. Dicho de otra manera los ejecutivos staff no ejercen su autoridad a lo largo de los canales de la autoridad de línea.

Cuando el uso de la autoridad de staff condiciona a la organización lineal, ésta se convierte en una organización de línea y staff, tipo que predomina en la mayoría de las organizaciones.

En suma, si la autoridad sobre las funciones está directamente en relación al cumplimiento de los principales objetivos, las unidades son de línea. Si la autoridad sobre las actividades está indirectamente relacionada con los principales objetivos y su cumplimiento, las unidades son de staff.

Sobre la base anterior, podemos decir que la Vocalía Ejecutiva y las direcciones sustantivas; Producción, Noticias, Radio y Programación y Promoción, constituyen la autoridad lineal, pues compete a estos órganos el cumplimiento directo de los objetivos de la CORAT.

Por otro lado, las unidades adjetivas, las Direcciones Técnica y de Administración, por encontrarse subordinadas a la Vocalía Ejecutiva, y por realizar tareas de apoyo a lo sustantivo resultan ser una autoridad lineal y de staff, dada su preminencia ejecutiva y de apoyo.

Así mismo, la Junta Directiva y el Consejo Consultivo como órgano asesor del Vocal Ejecutivo, son unidades de staff, cuya función consiste en pensar, conocer y planificar funciones. La autoridad staff no emite órdenes ni organiza oficinas, ni tiene la responsabilidad del trabajo. Sin embargo, todo cuanto sugieren tienen que ser ejecutado bajo la responsabilidad y dirección de las unidades de línea: Producción, noticias, radio y programación y promoción, y con el apoyo de los órganos de línea y staff como lo son las direcciones Técnica y de Administración.

Por otro lado, la Dirección de Administración y la Dirección Técnica ocupan puestos de autoridad de línea con respecto a los departamentos a su cargo, quienes son predominantemente staff, ya que sus funciones son de carácter técnico y de servicio, empleados principalmente a apoyar en sus labores a los demás órganos en sus tareas. Por lo tanto, el director técnico y el de administración delegan autoridad funcional a los jefes de departamento que están bajo sus respectivos tramos de control.

Koontz y C. O'Donell nos definen la autoridad funcional como:

"...el derecho que se delega en una persona o en un departamento y que lo autoriza para el control de procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con actividades que realiza el personal de otros departamentos." (34)

Así los departamentos de recursos humanos, contabilidad, adquisiciones y suministros, servicios generales y evaluación y control, adscritos a la dirección de administración; y, los departamentos de operaciones, transmisiones, eventos especiales y mantenimiento que integra el área técnica, tienen autoridad funcional sobre la organización de línea, con respecto a procedimientos y servicios en los campos de contabilidad, personal, compras, control y servicios técnicos y de operación.

Sin embargo, la autoridad funcional debe restringirse con el fin de preservar la armonía en sus relaciones con la autoridad lineal. Por ejemplo, la autoridad funcional del jefe de compras se debe limitar a la fijación de los procedimientos que deben utilizarse en las compras de artículos que servirán a las demás direcciones, y no incluye la información sobre que es lo que tengan que comprar o cuándo. De la misma manera, el departamento de recursos humanos, deberá limitar su autoridad funcional sobre los demás órganos, en cuanto a la prescripción de procedimientos sobre

la selección de personal, manejo de quejas, de vacaciones, participación en la administración de programas de sueldo y salarios, etc.

La autoridad funcional está limitada al ¿cómo?, algunas veces, al ¿cuándo?, y, rara vez se aplica al ¿dónde?, ¿qué?, ¿quién?. Además, no debe extenderse del director que la delega más allá del nivel o departamento a quien se otorga, sino que debe ejercerse la autoridad funcional en el punto más cercano posible al departamento en que se aplica en la estructura organizacional, con el objeto de conservar la unidad de mando de los directores de línea.

La autoridad staff incluye dos categorías con diferentes tipos cada una:

A. Staff de especialistas que se divide en:

1. Staff de Asesoramiento

En nuestro caso lo forma el Consejo Consultivo que analiza los problemas, ofrece sugerencias y prepara planes en apoyo del Vocal Ejecutivo, que puede aceptar, rechazar o modificar dichos planes.

2. Staff de Servicios

Las unidades de servicios ejecutan su labor en forma de actividades que han sido segregadas del trabajo de línea.

En este, los directores de línea, Producción, Noticias, Radio y Programación, utilizan a la unidad de staff de servicio.

3. Staff de Control

Este tipo de unidad ejerce un control objetivo directo, sirviendo como subordinado a un gerente de línea. La autoridad staff de control puede ejercer veto sobre las acciones de línea. No se limita a aconsejar; controla. El departamento de evaluación y control de la dirección administrativa ejerce este control.

4. Staff funcional

La autoridad funcional es restringida, limitándose a enseñar cómo y cuándo debe realizarse una actividad determinada. Su actuación se da sólo en actividades limitadas y bien definidas.

B. Staff personal, dividido en:

1. Staff Auxiliar

Esta clasificación tiene autoridad funcional sobre cierto tipo de actividades que se le confieran de forma limitada y sin ninguna responsabilidad supervisora importante.

Su propósito principal es extender la capacidad del gerente de línea en el manejo de un gran volumen de trabajo. Por ejemplo, asistente de productor, del director de producción y el Secretario particular del Vocal Ejecutivo.

2. Staff general

Es un grupo coordinado que actúa mediante una cabeza. Puede ser de asesoría, de servicio, de control y funcional mediante actividades supervisoras.

III.4 Integración

La integración consiste en llenar o cubrir los puestos que la estructura de una organización genera con el fin de que la empresa pueda ser operada en forma eficiente. La integración incluye los procesos interrelacionados de selección, reclutamiento, evaluación, capacitación y desarrollo del personal que forma o formará parte de un organismo.

Koontz O'Donell, nos define el proceso de integración de la siguiente manera:

"La función administrativa de integración se define como la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional para, luego de identificar los requerimientos de fuerza de trabajo, hacer un inventario de ésta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar al personal... La integración debe estar estrechamente relacionada con la organización, es decir, con la fijación de una estructura intencional de papeles y puestos." (35)

La integración se basa en los planes, pues como ya se ha hecho mención, al planear se identifican las oportunidades de una empresa, se fijan objetivos y se seleccionan cursos alternativos de acción. Es decir, la planeación nos indica qué debe hacerse, cuándo, cómo y con quién debe hacerse. Así mismo, se fija una estructura organizacional para llevar a cabo los planes, puesto que gran parte de las características del puesto se definen por los planes que deben ponerse en práctica. Si la estructura orgánica nos señala quiénes, dónde y de qué manera se agrupan las actividades necesarias para lograr objetivos, la integración hace hincapié en el elemento humano, que finalmente es quien hace posible el éxito de una organización.

III.4.1 Reclutamiento y Selección de Personal

Después de que se ha determinado la estructura organizacional, el reclutamiento y la selección de personal son las primeras fases que continúan para organizar operativamente una institución, siendo una de las etapas más importantes de la integración, pues la adecuada selección de personal debe hacerse de la manera más acertada posible, puesto que de ello depende el éxito de una organización.

Así, en el caso que nos ocupa, en julio de 1983, se inició el reclutamiento y la selección de personal que ocuparía los puestos de las distintas áreas de la CORAT. Al efecto, se publicaron en los principales diarios de la entidad las

convocatorias solicitando personal, con el fin de iniciar la contratación. Así, de las 465 solicitudes de empleo que se recibieron, se seleccionaron 100 personas.

En apego al concepto de reclutamiento, Jiménez Castro nos indica:

"El reclutamiento es la fase dirigida a atraer candidatos y mediante la cuál se buscan los mejores elementos y se les interesa para que participen en las pruebas selectivas, y también la decisión de seleccionar a quienes se consideran así mismos, con mayores atributos para ocupar un cargo". (36)

La selección de personal se efectuó de acuerdo a las aptitudes y conocimientos generales, sin contemplar estudios o experiencias en materia de radio y televisión. Las políticas establecidas para llevar a cabo la selección de personal sobre la base anterior, fueron dos:

1. No desplazar al personal que labora en organismos con funciones similares a la CORAT.
2. La capacitación expresa del personal para el nuevo organismo, debe contemplarse como una aportación extra a la creación de empleos en la entidad.

De tal manera, sobre la base de estos lineamientos se seleccionaron prospectos para: productores, asistentes, locutores, reporteros y personal técnico y administrativo. Para el personal directivo, se establecieron los siguientes requisitos mínimos que deberían considerarse para su selección:

Director Técnico

Ser Ingeniero en Comunicaciones Electrónicas, con experiencia mayor de un año en las áreas de producción, transmisión o mantenimiento de televisión. Así mismo, en virtud de que la mayor parte del personal quedaría bajo su dirección, se recomendó que tuviera capacidad de mando.

Director de Producción

Ser Licenciado en Ciencias de la Comunicación o con grado universitario en el área de humanidades y experiencia de un año en la producción de programas educativos y culturales. Así mismo, con experiencia en el manejo de productores en televisoras gubernamentales y con una cultura general destacada.

Director de Noticias

Tener la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Ciencias Políticas o en Derecho. Tener conocimientos de periodismo y experiencia mayor de un año en programas noticiosos de radio y televisión; conocimiento del Estado de Tabasco, su estructura política, económica y social. Debido a que en su cargo descansa la política informativa por radio y televisión, se recomendó el análisis y sus antecedentes políticos.

Director de Radio

Tener la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, experiencia mayor de un año en la adminis-

tración de estaciones de radio o televisión educativa y cultural. Debido a la diversidad de los programas a transmitir, se recomendó una cultura general destacada en los aspirantes.

Director de Programación y Promoción

Tener la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación o Sociología, experiencia mayor de un año en promoción social, propaganda o publicidad, con conocimiento del Estado para captar el gusto y capacidad del auditorio. Por la diversidad de los programas, se recomendó una cultura general destacada en los aspirantes, así como un marcado interés en la investigación social.

Director de Administración.

Tener la Licenciatura en Administración, con experiencia mayor de un año en administración de difusoras o industrias. Por el manejo de recursos, se recomendó la confianza del C. Gobernador.

No obstante que se definen y especifican los requerimientos para llenar los puestos directivos, la selección en este nivel resulta ser una tarea difícil y riesgosa, pues una selección equivocada en estos niveles puede traer serias consecuencias. Es probable que se necesite de un plazo amplio para estar seguros si un directivo tiene un buen desempeño. En caso contrario, no sólo surgen gastos por sueldo, sino que también afecta al cumplimiento eficaz de los objetivos de la institución.

En nuestro caso, al inicio de las operaciones de la Comisión, se tuvieron serios problemas de esta índole, pues en las direcciones de producción, programación y promoción, los directivos seleccionados no contaban con la experiencia ni con la capacidad de dirección necesarias para el buen desempeño de sus funciones. Y es que en las solicitudes de empleo, pocas cubrían los requisitos, y ninguna a cabalidad lo que se necesitaba.

En cuanto al personal operativo, en virtud de la premura para iniciar las actividades de la Comisión, y la baja capacidad que se detectó en las solicitudes de empleo en la selección del personal que ocuparía los puestos de productores, asistentes, reporteros, técnicos, administrativos, etc., no se realizaron los procedimientos fundamentales de selección, tales como: exámenes de capacidad o de aptitudes.

Así, la falta de la implementación de exámenes de conocimientos y de capacidades en materia de radio y televisión, tuvo como consecuencia que el personal seleccionado no llenará los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo las tareas que les eran encomendadas.

Sin embargo, como ya ha sido asentado, la selección se efectuó sobre la base de dos criterios: no desplazar trabajadores con conocimientos en radio y televisión de otros organismos;

y, capacitar personal para las nuevas actividades. Cabe destacar que en la entidad no existía personal calificado en la rama de radiodifusión. Por tal motivo, los métodos regulares de selección se limitaron a seleccionar sobre la base de conocimientos generales y sin considerar la experiencia que pudiesen tener los candidatos en la materia.

III.4.2 Capacitación y Adiestramiento

Debido a la ausencia de métodos viables de selección de personal, pero ante la necesidad de poner en funcionamiento el organismo, se contrató al personal y se le inició en una acelerada capacitación y adiestramiento.

La capacitación y el adiestramiento han sido definidos por Jiménez Castro como:

"...los esfuerzos conscientes que tienen por objeto mejorar las aptitudes, capacidad, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus esencias y valores". (37)

Sobre la base de esta definición se puede decir que existe en el personal un andamiaje de conocimientos y de habilidades adquiridas a través de la capacitación regular que permitirán a la institución complementar el adiestramiento y capacidad del individuo.

El adiestramiento, busca mantener en la organización, al personal idóneo para sus diferentes actividades y niveles con el fin de desarrollar en los empleados, sus aptitudes y el deseo de actuar con mejor iniciativa e independencia, pero dentro de un ámbito de respeto mutuo y coordinación.

Los trabajos de capacitación y adiestramiento se iniciaron el 15 de agosto de 1983 en el área de producción. La capacitación se aplicó a cinco personas, seleccionadas previamente, pero que no tenían noción alguna sobre los medios de comunicación, las razones ya han sido mencionadas en el punto precedente. El curso intensivo de capacitación duró 20 días, pues el 5 de septiembre, estos "nuevos productores" iniciaron sus labores. El resultado fue que se presentaron desviaciones en los principales objetivos de la institución, lo que repercutió en la producción y calidad de los programas de televisión, puesto que a pesar del curso de capacitación aplicado, éste fue insuficiente y el inicio de las actividades de los "productores" bastante prematura.

El personal técnico inició su capacitación el 23 de agosto de 1983, con el establecimiento del sistema técnico de transmisión y equipo de grabación de video y audio. Como en el caso anterior, el personal seleccionado no tenía conocimientos ni experiencia sobre las nuevas tareas

que iban a desempeñar. Por tanto, la falta de tiempo adecuado para una capacitación efectiva, así como el completo desconocimiento de las actividades a efectuar, ocasionó constantes fallas en la salida al aire y en el manejo del equipo.

Para la Dirección de Noticias, los cinco reporteros con que se iniciaron las actividades de esta área, fueron seleccionados entre los alumnos del curso intensivo de periodismo, auspiciado por el gobierno del Estado. En este caso, el personal seleccionado tenía conocimientos sobre la materia que desempeñarían.

Los puestos para la Dirección de Radio se integraron con estudiantes del mismo curso de periodismo antes mencionado. Se seleccionaron a cinco personas del Estado para los trabajos de locución. Posteriormente, se ampliaron sus aptitudes con un curso intensivo de locución que recibieron en Radio Educación de la ciudad de México y cuya duración fue de diez días, comprendiendo principios de dicción, locución y ejercicios respiratorios.

La selección del personal se efectuó, en términos generales, sin tomar en consideración alguna los procedimientos necesarios para el establecimiento de una adecuada selección de personal. Así mismo, la rapidez y cortos periodos de capacitación, trajo como consecuencia que durante los años de 1983 y 1984, la producción de

los programas de televisión y radio; la operación técnica del equipo de grabación radiofónica, televisivo y de la red de transmisión, careciera durante esos años de los niveles de calidad aceptable, y por ende, derivó en una desorganización total que corría por todos los niveles de la institución, repercutiendo negativamente en los objetivos de la CORAT.

Apelando a Lewis Mayers en su concepto de personal competente, nos dice al respecto:

"Nada puede conducir a la eficiencia de la administración... ni su organización, ni la forma en que se obtienen y se invierten los fondos..., ni las prácticas y procedimientos que se utilicen para llevar a cabo las actividades... a menos que se pueda atraer y retener en el servicio un cuerpo de empleados leales y competentes y se establezca un sistema para la dirección y control de esos empleados." (38)

III.5 Dirección

La función de dirección implica influir o inducir a los subordinados al logro de los objetivos de la organización. La dirección se centra en la motivación para el trabajo, dispuesta a obtener una contribución máxima de parte de los integrantes de la organización. De tal forma, la motivación es punto nodal en la dirección, sin ella, sería imposible lograr los niveles de desempeño más elevados u óptimos en la organización.

Para Urwick, una definición operativa de dirección es:

"...la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados. Su propósito principal es en señarles, darles información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita la mejor realización." (39)

En tal sentido, la dirección es una técnica para conducir e influir las actividades de los individuos, mismos que aceptan voluntariamente la dirección por parte de otra persona de mayor jerarquía, con el propósito de alcanzar los objetivos de una empresa.

Una definición funcional de dirección nos la ofrecen Gardner y Moore, quienes opinan al respecto:

"El problema de la jefatura o dirección en una organización... es básicamente el de conseguir la ayuda y colaboración de personas con recursos e intereses variables en la realización de una tarea común en la cual cada contribución personal es justamente una parte del conjunto." (40)

En consecuencia, una de las actividades más importantes de un director es lograr que los objetivos de todos los empleados armonicen con los del organismo. La dirección une y coordina las distintas funciones del proceso administrativo. Se diría que es el gozne en donde la planeación, la organización, la integración y el control apuntan perspectivas para el desarrollo de la organización; no es ni más ni menos importante que las funciones restantes del proceso administrativo, pero si es una función central en el logro de objetivos. Sin la

dirección, la organización vive acefala, entonces los planes bien elaborados; las estructuras organizacionales - bien diseñadas, buenos programas de integración; y, las técnicas eficientes de control con la necesidad que tienen las personas de comprender, de estar motivadas y de coadyuvar a las metas departamentales y de la institución en general, pierden sentido en por lo menos dos acepciones: sentido de dirección y sentido de razón. Por lo tanto, es de vital importancia la selección correcta de los directivos, pues sólo de esta manera, se lograrán ejecutivos capaces de proporcionar buen liderazgo y crear un ambiente favorable en el que las personas esten motivadas y se comuniquen con eficiencia.

Como ya se indicó, una buena dirección depende en gran medida de la influencia de un dirigente sobre sus subordinados. Esta influencia es de dos tipos: primero, esta el propio desempeño del director, que afecta directamente el nivel de trabajo del grupo, es por así decirlo, un efecto demostración; segundo, esta el comportamiento y las acciones que emprende para efectuar la estabilidad del grupo y la satisfacción de los miembros. De igual forma, la interacción es de dos tipos: primero, la del dirigente y su grupo; y segundo, la que se da entre los miembros individuales del grupo. Ahora bien, la interacción para que exista una buena dirección, debe ser mayor cuando las actividades exigen nuevas ideas y es altamente dinámica y compleja, como es el caso de la televisión.

En nuestro caso, el problema de la falta de personal capacitado para las nuevas actividades que se desarrollarían en la CORAT, no sólo se dio en los niveles operativos, sino que también se presentó en el nivel ejecutivo. Al iniciarse las actividades de la Comisión, quien fungía como Vocal Ejecutivo no logró armonizar las funciones que se desempeñaban en las diversas áreas, trayendo como consecuencia constantes fricciones y desacuerdos entre los directivos por la forma en que debían realizarse las tareas. Así mismo, como ya se hizo mención, las direcciones de producción y de programación y promoción, órganos importantes, no contaban con ejecutivos competentes que cumplieren con la función de dirigir a sus subordinados hacia las metas preestablecidas.

La falta de un liderazgo en estas áreas y principalmente en el Vocal Ejecutivo de la Comisión, generó que las interacciones entre los directores aludidos y los miembros de sus áreas, y de éstos con los demás empleados de la CORAT se volvieran complejas, confusas, y en ocasiones nulas.

Con el fin de corregir las anomalías que se presentaron en los niveles jerárquicos mencionados, se procedió a sustituir al Vocal Ejecutivo y al Director de producción. Sin embargo, si bien es cierto que el nuevo Vocal Ejecutivo logró corregir la falta de unidad y de liderazgo que en ese momento adolecía la Comisión, no sucedió así con el cambio de Director de Producción, pues si bien éste tenía gran experiencia y amplios conocimientos en el área de producción televisiva, logrando mejorar la calidad de los programas y estructurando un

proyecto de producción más acorde con los objetivos de la institución, no contaba con la total aceptación de sus subordinados, además, dado su carácter conflictivo, tenía constantes fricciones con los directores técnicos, de Programación y Promoción y principalmente, con el Director Administrativo, por motivo de la normatividad que éste fijaba en los gastos para la producción de programas.

Como ya se ha establecido, es de vital importancia el grado de confianza que el grupo tenga en el jefe, así como la disposición del grupo para hacer lo que el jefe indique. El jefe aceptado y agradable puede ejercer una influencia mayor que aquel en quien no se confía y no gusta. Así, el director debe tener la facultad de sentir las necesidades y costumbres del grupo y, actuar dentro de la normatividad de la organización.

De tal forma, se registra un cambio más en la Dirección de Producción. No obstante, la medida tomada no mejora la situación, pues el nuevo director es rechazado por productores y asistentes, reflejándose en una abulia general y falta de apoyo a la tarea directriz del jefe; es decir, la autoridad delegada aunque era la suficiente para dirigir, en la práctica era mínima. Por lo tanto, se seleccionó dentro de la organización a la persona que ocuparía el puesto vacante. Para tal efecto, se eleva a categoría de Coordinador General de Producción —categoría nueva en el escalafón— al Jefe del Departamento de Operaciones adscrito hasta ese momento a la Dirección Técnica. El establecimiento de los lineamientos generales de producción pasaron a corresponder entonces al Vocal Ejecutivo.

En cuanto al Director de Programación y Promoción, pese a su inexperiencia, falta de conocimientos y aptitudes en su área y el uso escaso de las relaciones humanas para con sus subordinados, se mantiene en el puesto durante 3 años. Como es obvio, en este lapso se originan constantes fallas en la programación, se crean fricciones con los productores y no se logran cabalmente los objetivos específicos de las funciones encomendadas a esta dirección.

Cabe destacar en cuanto al Vocal Ejecutivo, que si bien el cambio favoreció la unidad interna y las funciones de cada una de las direcciones, no logró por otra parte, corregir del todo las disfunciones que se presentaban. De ahí los constantes cambios en la Dirección de Producción, por ejemplo; la incompatibilidad entre el Director de Programación y Promoción y su personal y las demás áreas; la definición y respeto a la normatividad y reglamentación interna del organismo; y, la falta de criterios, proyectos y planes para la más expedita consecución de los objetivos institucionales de la CORAT.

Como se ha podido observar en los párrafos anteriores, uno de los problemas centrales a los que se enfrentó la CORAT, fue la falta de personal dirigente, principalmente en la cúpula de la organización. Esta falta de liderazgo hizo muy difícil la cooperación cabal en todos los niveles de la institución.

En todo caso, para efectos de rectificación, se observó el liderazgo como lo definen Koontz y O'donnell.

"...como influencia, o sea el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Idealmente, se debe alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición a trabajar con celo y confianza." (38)

Dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder. Los líderes actúan para ayudar a un grupo o lograr objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes. Tienen la habilidad de motivar tanto emocional como racionalmente a sus subordinados, los guían, no los empujan, pues se colocan al frente del grupo desde donde facilitan el progreso o lo inspiran para lograr las metas de la organización.

Al respecto, Peter F. Drucker expresa:

"Un hombre puede saber demasiado poco, desempeñar se pobremente, carecer de criterio y capacidad y aún así no hacer daño como... (Director). Pero si le falta carácter e integridad no importa cuán preparado, cuán brillante, cuán exitoso sea, se destruye. Destruye a la gente, que es el recurso más valioso de la empresa. Destruye el espíritu y destruye el desempeño... el espíritu de una organización se crea desde arriba. Si una organización es grande, es porque el espíritu de la gente que la encabeza es grande. Si decae, es porque la cima se pudre..." (39)

III.6 Control

III.6.1 El proceso de control

La función administrativa de control se refiere a la medición y corrección de las actividades en su desempeño; es decir, es determinar y evaluar

lo que se esta haciendo. Si es necesario, aplicar me di das correctivas con el fin de que las actividades esten de acuerdo a los objetivos de la organización y con los planes diseñados para lograrlos. El control incluye la vigilancia estrecha de las tareas para mantenerlas dentro de los límites definidos, además, tiene carácter de vigilancia en las otras funciones del proceso administrativo, ayuda a asegu rar que lo que se ha planeado se ejecute. De tal suerte, el control tiene una relación estrecha con la planeación, que es donde se establecen acciones para logros futuros, aplicándose el control para que aquéllos se cumplan.

La función administrativa del control consta de un proceso integrado por tres etapas, mismas que se pueden aplicar en cualquier organización que lo requiera. Así, el proceso básico del control esta -- formado por :

1. Determinación de normas

En esta etapa se contempla el establecimiento de planes previos a la acción, pues como ya se anotó, los planes son la base para el diseño de los controles. El establecimiento de planes y programas puede ser en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de los objetivos o me tas que se desean alcanzar.

2. Medición del desempeño

Es medir las actividades que se realizan a fin de detectar desviaciones oportunamente. Para tal efecto se requieren unidades de medida, o pa

rametros que permitan comparar entre el desempeño y lo planeado, entre lo ejecutado y las metas por alcanzar. Si las normas se diseñan en forma apropiada y se cuentan con medios para determinar lo que se está haciendo, la medición del desempeño será efectiva, facilitando los esfuerzos del control, pues permite detectar desviaciones al momento en que éstas ocurren, pudiendo aplicar entonces las medidas correctivas necesarias.

3. Corrección de desviaciones

En ésta etapa se procura que las actividades vuelvan a estar de acuerdo a los planes establecidos. La corrección de desviaciones es el punto esencial del control y gozne que relaciona las otras funciones del proceso administrativo.

En la planeación se pueden corregir las desviaciones de los planes iniciales aplicando medidas correctivas, reelaborando los planes o modificándolos. En la organización se pueden encomendar errores cuando se reasignan o aclaran las líneas de autoridad. En la integración, la corrección se presenta mediante una mejor selección o capacitación de los empleados. En cuanto a la dirección, los errores se pueden corregir mediante explicaciones más amplias sobre los objetivos de la institución o sobre las técnicas de liderazgo más eficaces, o bien mediante la sustitución del personal directivo.

Como ya ha sido asentado, el proceso básico

de control descrito en los párrafos precedentes, - es de aplicación general y para cualquier tipo de organización. Sin embargo, los controles deben ser diseñados de acuerdo a las funciones específicas o peculiares de la organización. De esta manera, para que los controles funcionen, deben ser elaborados contemplando en primera instancia, las características propias de los planes, de las actividades, del personal y de las necesidades de eficiencia que requiera la organización. Así, en la medida en que los controles estén diseñados para enfrentar y reflejar la naturaleza y estructura específica de los planes, se logrará un control efectivo y por lo tanto las desviaciones serán mínimas.

Por otro lado, los controles deben reflejar la estructura de la organización, pues en esta se muestra quien es responsable de la ejecución de los planes y de las desviaciones que se presenten.

III.6.2 Implantación del control administrativo

En este apartado, se analizarán cuales fueron los controles administrativos que se implementaron en la CORAT, con el fin de corregir las desviaciones que se suscitaron desde los trabajos preparatorios, así como, durante el período comprendido de 1983 a 1986.

Una técnica de control ampliamente utilizada para el control administrativo es el presupuesto. La presupuestación es la fijación de metas cauntita

tivas en términos monetarios para determinado período a futuro.

Al establecer objetivos en estos términos y al clasificarlos en partes que conforman a la organización, se conforma el presupuesto-programa que es la expresión más cercana al logro de objetivos, bajo una óptica de control. Los presupuestos así entendidos se desprenden de los planes y permiten delegar autoridad operativa sin perder control. - Es decir, al definirse los presupuestos-programa, se establece un orden que permite determinar qué capital gastará quién y dónde, y qué gastos, ingresos o unidades físicas de entrada o salida implicarán los planes. Sobre la base anterior, se puede delegar autoridad para cumplir el plan dentro de los límites del presupuesto, a la vez que cumpliendo con el presupuesto, se delimitan controles que inciden en el cumplimiento del plan.

En nuestro caso, si bien es cierto que se realizó el plan general de instalación y operación, contemplando los recursos humanos, financieros y materiales que se requerirían y definiendo los aspectos cualitativos y cuantitativos que deberían de comprender estos recursos, no se efectuó un presupuesto de inversión que determinará ordenadamente y con claridad la asignación de recursos financieros para los gastos de instalación y posterior operación. Por otro lado, se carecía de un planteamiento concreto, claro y definido en términos operativos, para cumplir las tareas sustantivas a realizar, afectando ésta situación a las áreas adjetivas, pues estas, en lugar de cons

tituirse en un apoyo, se convertían en un freno - para las actividades.

En consecuencia, se presentaron entre otros, los siguientes problemas: tendencia a un exceso de personal destinado a preveer las contingencias de las direcciones de producción y noticias, impli -- cando más horas de labores fuera de las jornadas - normales; uso excesivo e indiscriminado del equipo; pérdida de control en el uso de equipo y en la -- responsiva de su manejo; cancelación constante de - programas de televisión; falta de control en los -- costos de programas; compra de artículos o contrata ción de servicios requeridos con urgencia, implican do costos mayores y que en ocasiones no se utiliza ban; y, la falta de control y manejo adecuado de -- los estados financieros.

Como se puede observar, al no establecerse - un plan y los presupuestos que definieran las metas a alcanzar, se provocó una serie de desajustes diff ciles de corregir. Por lo tanto, durante el período de agosto a diciembre de 1983, no se pudieron esta blecer los controles administrativos pertinentes a fin de corregir las desviaciones que se presentaron.

Con el ánimo de ajustar los procedimientos -- internos a las políticas de programación estatales, para el año de 1984, se elabora un presupuesto ape gado al catálogo presupuestal establecido por la Se cretaria de Programación del Gobierno del Estado. Sin embargo, éste catálogo, no se adaptaba a las necesi dades reales de la CORAT, creando confusión en la in

interpretación de las partidas presupuestales y las unidades de medida. Además, tampoco se establecieron metas de producción que correlacionaran el presupuesto con éstas metas. Es decir, los programas de televisión se realizaban improvisadamente. No contaban con proyectos ejecutivos que determinaran anticipadamente que programas deberían producirse; en que tiempo; para que fecha; que necesidades de escenografía, material y equipo se requiriera; quienes formarían el elenco; etc. Por lo tanto, no se podía asignar un presupuesto que definiera los costos de producción para cada uno de los programas que se producirían mensualmente ni mucho menos durante el año, redundando lo anterior en la pérdida de controles -- globales y específicos.

Podríamos considerar que el presupuesto de -- 1984 se caracterizó por ser un presupuesto de gasto corriente, es decir, de operación y mantenimiento general, vitales para las funciones de la CORAT, pero nada más. No se consideró que metas de producción te levisiva y de radio se pretendía alcanzar y con que presupuesto. Lo anterior no quiere decir que el organismo haya estado parado, se produjeron programas a los tanto fuera de control y con costos superiores a los que marca el mercado, pero cabría recordar que se -- iniciaban operaciones en condiciones especiales, sobre todo por la falta de personal desarrollado en estas actividades. Lo que pasa, es que estamos tratando el presupuesto como el control central de cualquier organización, y en este año, en la CORAT, el presupuesto elaborado no puede tomarse como referencia, pues al no ser compatible con las estructuras programáticas estatales, no se podían fincar metas --

expresadas en dinero y acciones.

Por otro lado, durante este año se aplicó una auditoria administrativa con el fin de evaluar las actividades de la Comisión. Dicha auditoria se circunscribió a la revisión contable del organismo, -- soslayando la evaluación de resultados en la CORAT. De tal forma que aun cuando se lograron controlar los estados financieros, las actividades sustantivas carecieron de este control.

Por lo tanto, para que funcionara el presupuesto, se definieron en primera instancia, las metas que se deseaban a alcanzar, para que sobre esta base, se asignaran adecuadamente la cantidad de recursos monetarios que requieran cada uno de los programas de televisión y radio. Así mismo, la elaboración del presupuesto se realizó por los responsables directos de los programas, pues éstos conocen mejor los recursos que se necesitan para el logro de las metas de producción y su mejor desempeño.

Además, para dar mayor congruencia y compatibilidad entre la formulación del presupuesto y las metas a realizarse, se modificó sustancialmente, el catálogo presupuestal de 1985. En él se incluyen conceptos más afines a las características propias de la CORAT. Para este período se elabora un presupuesto por programas con la finalidad de precisar los objetivos y metas a alcanzar, tomando en consideración los recursos materiales, humanos y financieros que requerían dichas metas. Así, se logran establecer relativamente controles sobre los programas de televisión y radio producidos. No obstante,

el presupuesto por programas elaborado, se apegó - como el anterior, a los lineamientos establecidos - por los organismos centrales del Estado, desvirtuando en cierta medida las funciones de la Institución. Por esta razón, el presupuesto por programas para -- 1986, es diseñado de acuerdo a las tareas especficas de la CORAT e incorporado al programa global del Estado, logrando finalmente, la congruencia entre las actividades institucionales y la normatividad estatal.

De tal forma, el presupuesto se consolidó en: gasto corriente, donde se contemplan todas aquellas erogaciones que se realizan en apoyo a los progrmas de inversión; es decir, los pagos a la plantilla de personal, gastos de operación y mantenimiento de instalaciones y equipo en general para el funcionamiento del organismo. Presupuesto de inversión, definido en el Programa Operativo Anual (POA), en - el que se establecen las metas a alcanzar con la asignación de recursos para lograrlas. De tal manera que en la elaboración del presupuesto, se establecen las unidades mínimas de ejecución, es decir, se individualizan cada uno de los programas de televisión y radio fijandose las metas de producción mensualmente y asignando los recursos financieros necesarios para cada programa.

Así, en el POA que rige las actividades del organismo, se asignan presupuestos para los diversos programas, contemplando los diferentes aspectos que intervienen en la producción de progrmas de televisión y noticias tales como: gastos de escenogra...

ffa, utilería, elenco, conducción, viáticos y material de grabación.

En cuanto a la Dirección de Radio, se consideran para la producción de programas y promocionales los aspectos de conducción, elenco, producción y material de grabación; para la adquisición de programas se contemplan costos de material de grabación, viáticos y gastos indirectos.

A la Dirección de Programación y Promoción se asigna un presupuesto para la adquisición de producción externa, considerando los aspectos de: gastos indirectos, es decir, los que se causen por pago de aduanas, fletes, envíos, etc.; y, servicios y material de grabación.

El presupuesto de la Dirección Técnica se divide en dos partidas presupuestales: la primera, la 4106, en la que se incluyen los servicios de grabación, edición, transmisiones de televisión y transmisiones de radio, contemplando viáticos, mantenimiento de equipo, energía eléctrica y combustible. La segunda, la 5305, que se refiere a la adquisición de equipo, desglosándose en un presupuesto para el costo del equipo y otro para los gastos indirectos que causen la compra de material y equipo de importación, tales como: aduanas, permisos de importación, fletes, envíos, etc..

En virtud de que el mantenimiento preventivo y correctivo de los inmuebles e infraestructura de la Comisión se centralizan en la Dirección Adminis-

trativa, ésta utiliza la partida 6205 que se refiere al mantenimiento preventivo de inmuebles. En esta partida se contemplan los gastos derivados para el consumo de energía eléctrica, de agua y de mantenimiento de inmuebles en general de toda la red de radio y televisión.

Por otro lado, se establecen manuales de procedimientos administrativos para todas las áreas de la Comisión, a fin de dar seguimiento eficaz en las tareas y utilización de equipo, materiales y artículos de toda índole que se requieren en las actividades en general. Así mismo, se establecen otras técnicas de control como: las auditorías operacionales — implementadas desde 1984 —, con el propósito de evaluar las políticas, procedimientos administrativos, calidad de la administración, eficacia en los métodos establecidos, y principalmente, se avoca a evaluar el manejo correcto de los recursos financieros. Así mismo, se establecen reportes e informes especiales por escrito, considerando los aspectos de: tiempo de grabación, tiempo de edición, horas al aire, equipo utilizado; y, se crean formas de control diario, semanal y mensual, registrándose la producción proyectada de programas y promocionales de televisión y radio, y de las metas alcanzadas tanto en la producción interna como en la externa.

La responsabilidad de los programas a realizarse, se centran en el productor, mismo que elabora el presupuesto anual y los programas que pretende realizar con dicho presupuesto. Por lo tanto, — las desviaciones en que se incurra, también es res-

ponsabilidad del productor.

Como ya ha sido asentado, uno de los problemas a los que se enfrentó la CORAT desde su creación, ha sido la falta de personal experimentado y con conocimientos necesarios para efectuar las tareas con eficiencia. Así, para corregir las desviaciones que causarón la inexperiencia del personal, se estableció desde 1985 una capacitación adicional y continua a la que se venía desempeñando en la práctica; es decir, se pretendía que todo el personal logrará compenetrarse a fondo con los objetivos, funciones y técnicas de producción modernas con el fin de que los errores fueran mínimos. Así mismo, como se ha hecho mención, se implementaron nuevas políticas y se modificaron los procedimientos y otras acciones.

Así, con estas acciones, se logra el control presupuestal y de las metas programadas, detectándose con oportunidad las causas de las desviaciones y la implementación de controles adecuados.

IV. Conclusiones.

1. El trabajo hasta aquí realizado, ha dado cuenta de dos aspectos indispensables para procurar aproximaciones y soluciones a problemas que surgen en toda actividad humana, en este caso, problemas de naturaleza administrativa en la creación y desarrollo de un organismo público desconcentrado, orientado al uso de la radio y televisión como actividad social dirigida por el Estado. Los dos aspectos tratados, han sido la teoría a través de la investigación documental y la práctica, entendida ésta última como el análisis administrativo realizado que aquí concluye. Con estos insumos, se pudo establecer el contexto en el que se desarrolla la necesidad de una comunicación e integración social, basada en criterios regionales; se abordó el tratamiento de los orígenes de la radio y la televisión en el Estado de Tabasco, que como pudimos ver, jugaron un papel de singular trascendencia en la integración estatal, pues los medios de comunicación tenían una fuerte connotación social. Se atendió y desarrollo el planteamiento ideológico y el marco jurídico en el que la nueva institución iba a funcionar, apelando a conceptos básicos del pensamiento político que el Ejecutivo Estatal planteó sobre la función social de los medios de comunicación; se realizaron algunas consideraciones a la naturaleza administrativa del organismo; y finalmente, se abordó, como punto nodal de la investigación, el proceso administrativo en la creación de la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco, atendiendo los aspectos de: planeación, organización, integración, dirección y control. El tratamiento a esta parte del trabajo combinó los aspectos teóricos y de análisis administrativo, para que paralelamente se pudiera arribar a convenciones puntuales.

Las conclusiones que a continuación se presentan, son

en consecuencia, el resultado de la elaboración teórico-práctica que permita hacer aseveraciones propositivas. No obstante, y en virtud de nuestras características tan diversas en el contexto nacional, las conclusiones a las que se arribe deberán (si es el caso) ser adaptadas a cada circunstancia específica de trabajo. A continuación propondré un modelo administrativo y de operación para televisoras estatales. En el caso de la CORAT, este modelo ha rendido innegables resultados, no sin antes enfrentar graves problemas ya relatados a lo largo del trabajo en su instrumentación; lo anterior no quiere decir que dicha estructura no tenga viabilidad, eso no queda sujeto a -- prueba, sino que requiere en todo caso una adecuación gradual a condiciones específicas.

2. La importancia que tienen los medios masivos de comunicación electrónicos en la sociedad es ya inobjetable, pues dichos medios revisten instrumentos decisivos en la formación -- del intelecto humano, ya sea por sus muy variadas formas de penetración, así como por la heterogeneidad en el contenido de -- programas, mismos que pueden ser: de entretenimiento, de carácter político, culturales, educativos, de impulso o freno al desarrollo de una sociedad, dependiendo de quién y cómo se utilicen y, de cuáles sean los fines que se persiguen.

Así, la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco es -- creada por el Gobierno del Estado, con el propósito de contar con instrumentos de comunicación que coadyuven al desarrollo -- integral de la sociedad tabasqueña para informar, entretener y difundir la cultura de la región y del país, pues una sociedad mejor informada y conocedora de si misma es más libre e igualitaria.

Como se ha podido observar a lo largo de este traba --

jo, la complejidad de un organismo de radio y televisión, cuenta con características propias que la diferencian de otras organizaciones. De tal manera que en su formación y operación, - la implantación de las funciones del proceso administrativo deben adaptarse y ser compatibles con las actividades de un organismo de tal naturaleza.

En relación al caso analizado, se ha visto que al iniciar la Comisión sus actividades, la falta e implantación de - planes concretos y definidos para la realización de programas de televisión y radio, crearon una serie de problemas de diversa índole, causando que los objetivos que pretendía alcanzar - la institución se desvirtuaran o bien no pudiesen ser logrados cabalmente.

Al olvidarse que los planes son herramientas que implican los propósitos y metas de una organización a futuro en los que se decide lo que se va a hacer, cómo hacerlo, quién y con qué medios, se trabaja bajo una situación de contingencia, donde los imponderables, se convierten en el marco de referencia - en el que se realizan las actividades. De tal forma, resulta - imprescindible la elaboración de planes en la creación de un - organismo. En materia de radio y televisión, la definición de - metas de producción televisiva, contemplando los costos de producción y los elementos que intervienen en ésta, es condición - sin la cual no se logran los resultados deseados. Por otro lado, la planeación debe ser constante pues como se ha notado, - la televisión es dinámica por la misma composición de su auditorio, de tal manera que los objetivos deben replantearse día - con día a fin de lograr las metas deseadas.

Por otro lado, si bien es cierto que la estructura orga - nizacional con que cuenta la CORAT es la idónea para un orga -

nismo de tal naturaleza, su funcionalidad depende de que los objetivos y las tareas estén claramente definidas y entendidas o asimiladas por el personal que las ejecutará, contemplando las principales obligaciones, deberes y responsabilidades a realizarse.

Uno de los problemas centrales a los que se enfrentó la CORAT, fue la falta de personal calificado en las tareas que se iniciaban. Por un lado, la oferta de trabajo en las áreas de radio y televisión era nula en la entidad, por el otro, la rapidéz de los cursos de capacitación impartida resultó insuficiente para lograr las metas de calidad deseadas en la programación. De tal forma, resulta innegable que no es posible establecer una organización eficiente, si no se cuenta con los recursos humanos calificados y con los conocimientos en todos los niveles para el desempeño de las actividades. Sin embargo, no obstante la falta de planes y principalmente del elemento humano calificado, la CORAT logra en un periodo demasiado corto, instalar e iniciar sus transmisiones de prueba el 1° de septiembre de 1983; es decir, a un mes de iniciado el proyecto ejecutivo del organismo. Así, en ese año, la Comisión, con todas las limitantes que le imponía la carencia de procesos de administración adecuados y de personal idóneo, logra transmitir 245 horas de producción interna realizadas por el personal durante los meses de septiembre a diciembre. La programación externa fue de 205.5 horas. Este es un indicador insoslayable de la alta y rápida integración técnica del organismo a pesar de las deficiencias comentadas.

Durante 1984, los esfuerzos del personal de la Comisión se duplican, lográndose para este año un total de 1460 horas de producción interna. En este año se logra una productividad superior a la establecida en los cuatro primeros

meses de vida del organismo. Como podrá notarse, se pasa de 245 horas en el primer cuatrimestre a 483 horas como promedio cuatrimestral en el año de 1984. Las 1460 horas producidas en 1984 representan el 54,90 por ciento del total de los programas transmitidos durante ese año. Los programas de producción externa fueron de 1190 horas de transmisión, es decir, el 45.10 por ciento del total anual.

La producción interna para 1985, se eleva a 2231 horas de programas al aire, representando el 62.28 por ciento del total de programas transmitidos durante este año. Los programas externos se reducen a 1351 horas con el 37.72 por ciento. Así mismo, durante este tiempo (de 1983 a 1985) el personal logra consolidar su aprendizaje y capacitación, ob-
teniendo, además de un mayor número de horas de producción, los niveles de calidad aceptable en los programas. Así, como ya ha sido asentado, para 1986 la Comisión logra finalmente compatibilizar sus acciones, integrando y armonizando las funciones del organismo. En consecuencia, con la capacidad técnica instalada y con la estructura orgánica y personal con que cuenta la Comisión actualmente, es posible lograr una producción local - interna - de 2362 horas al aire durante el año, lo que representa el 63.61 por ciento de los programas transmitidos por la televisión estatal. Es decir, la CORAT es autosuficiente en más de la mitad de su gestión. Las 1351 horas de producción restantes, son externas, es decir el 36,39 por ciento lo debe concertar el organismo con la televisión federal — RTC, IMEVISION, IMR, Radio Educación, UJAT — y con otras televisoras y radiodifusoras estatales.

Por lo tanto, podría afirmar que un modelo viable de organización acorde con las necesidades de televisoras y ra

diodifusoras estatales, podría establecerse a partir del modelo seguido por la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco. Al -- respecto, en el punto III.3.I. Estructura Orgánica, se desarrollo lo relativo a cada una de las partes que componen a la ---- CORAT. El análisis apunta una estructura equilibrada en los niveles directivos y departamentales. Con esa estructura se satisface el cumplimiento de las funciones en cada área, cumpliendo, por extensión, con los objetivos institucionales marcados en el acuerdo de creación. Sobre la base de esa estructura y de acuerdo con ella, considero viable su aplicación en otras organizaciones avocadas a tareas similares.

3. Añeja es la discusión en torno a la intervención del Estado en la vida social, económica o cultural. Los resultados -- de tal intervencionismo, tan añejos como la discusión misma, -- han sido debatidos y son rebatibles en diversos sentidos; la -- discusión en ocasiones ha terminado por opacar la función so--- cial del Estado, aludiendo a su favor la ineficiencia de la burocracia, la incompetencia del Estado como administrador, el -- freno a la libre empresa o el tamaño del Estado. Si medimos a -- las organizaciones por sus resultados y no por su tamaño, po -- dríamos calificar procesos internos y externos que nos permitirán evaluar el cumplimiento de objetivos institucionales. Si optamos por lo contrario, es decir, medir el tamaño de las organizaciones y por extensión el tamaño del Estado, estaremos cancelando la posibilidad de obtener una visión exacta de las cosas, circunstancias y gestiones. Es en el primer sentido, en todo caso, como el Estado queda en posibilidad de regular sus funciones y ponderar su intervención.

La intervención del Estado Mexicano en los medios de comunicación electrónica no es una experiencia nueva. Data como -- hemos visto, de hace dieciseis años en los que una evaluación-

de resultados indicaría que la función del Estado en dichas actividades le es favorable. Baste decir que la simple oferta de programas de televisión y radio desde el Estado, equilibran razonablemente las opciones entre un sector comercial altamente agresivo y el sector oficial. Recientemente desde el sector comercial se han destacado algunos esfuerzos por culturizar la televisión, sin embargo, en tanto esfuerzos que no dan cobertura a diferentes regiones, lo único que se ha logrado es una centralización en los medios que no trasciende lo nacional. Aún más, se ha optado en tales esfuerzos por la cultura llamada universal, en lugar de una identificación nacional o simplemente regional; la televisión en este sentido es simple transmisora, pero a la vez, poderosa manipuladora.

Considero que en ese sentido la televisión no cumple con su función de comunicar. Recordando a Bertolt Brecht, los medios de comunicación, son precisamente para eso, para comunicar, no para reducir al televidente o radioescucha a una mera postura pasiva de espectador o de auditorio. Comunicar es acordar partes.

En el Estado de Tabasco, los esfuerzos por integrar a través de la radio y televisión a la población tabasqueña podrían calificarse de prioritarios, pues debido a las condiciones naturales del Estado, la población se asienta de manera dispersa, constituyéndose en una limitante para la implantación de cualquier política, pues la comunicación social "no fluye". Sobre esta base, la radio y televisión estatales cubren para la sociedad una gran demanda, y para el Estado una imperiosa necesidad de contar con un instrumento capaz de coadyuvar y consolidar las estrategias y políticas ligadas directamente al desarrollo.

Como dije anteriormente, la población tabasqueña se -- asienta en núcleos que indican una gran dispersión. Esta característica influye en la sociedad, generando una alta identidad regional, el regionalismo podría definir a ésta parte del sureste de México. De tal forma, las opciones que tradicionalmente habían operado en el Estado, satisfacían o sustituían -- cualquier necesidad de comunicación entre localidades. Al modernizarse -- comercializarse -- los medios de comunicación, -- aquella vocación de servicio social que caracterizaba a las radiodifusoras se fue perdiendo, y por lo tanto, abrió una brecha o espacio que los diarios impresos, la telefonía, telegrafía o las propias carreteras no cubrían, dado su incipiente desarrollo.

Se dice que el Estado interviene cuando el sector privado no cubre o ha dejado de cubrir una función. En nuestro caso, la intervención del gobierno estatal en los asuntos que nos ocupan, ha venido a cubrir o solucionar un inminente problema: la desintegración regional.

Ciertamente, tres años y medio de gestión de la CORAT -- son pocos para evaluar el alcance social de su función. Sin embargo, a pesar de un inicio escabroso, hacia afuera la televisión estatal está cubriendo el territorio tabasqueño en su totalidad con un 64 por ciento de integración local en su programación; el auditorio telespectador y radioescucha se considera en aumento; la calidad de los programas se mejora -- sustancialmente tanto en su formato como en el contenido, haciéndose más atractivos para la población; técnicamente, el organismo afina procesos de producción; se logra una producción propia que asegura a la CORAT cierta autosuficiencia -- en su programación. Con la suma de estos aspectos, el servicio-

que se da a la sociedad se ha mejorado de manera importante.

Hacia adentro, el organismo ha eficientado procesos. El proceso global, el administrativo, ha cobrado lógica en su ejecución, dejando la operación circunstancial o la contingencia, es decir, lo contingente se ha vuelto la excepción, cuando al inicio de operaciones lo anterior era la regla.

C I T A S B I B L I O G R A F I C A S

1. González Pedrero, Enrique: Televisión Pública y Sociedad; - México, Revista Nueva Política, 1976; p. 186.
2. Ibid. p. 188.
3. Ibid. p. 189.
4. Ibidem.
5. Ibid. p. 190.
6. Ibid. pp.182-183.
7. Cremoux, Raúl: La legislación Mexicana en Radio y Televisión; México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1982; p.22.
8. Ibid. p. 23.
9. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco Villahermosa, Tabasco, Publicaciones del Gobierno del Estado de Tabasco, 1983; p. 28.
10. Ibid. p. 30.
11. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco: Villahermosa, Tabasco, Publicaciones del Gobierno del Estado de Tabasco, 1983; p. 64.
12. Ibid. p. 67.
13. Periódico Oficial: Acuerdo de Creación de la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco; Villahermosa, Tabasco, 1983; - p. 3
14. Serra Rojas, Andrés: Derecho Administrativo; Tomo I; México Ed. Porrúa Hnos., 1974; p. 160.
15. Jimenez Castro, Wilburg: Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa; México, FCE, 1982; p. 190.
16. Serra Rojas, Andrés: op. cit; p. 425.

17. Vease: Zorrilla Martínez, Pedro G.: Desconcentrar y Descentralizar para acercar a la Administración Pública al pueblo; en la Reforma Administrativa Federal, función participativa; México, Secretaria de la Presidencia, 1976; p. 39.
18. Vease: Rios Elizondo Roberto: Desconcentración Administrativa; (El caso de la ciudad de México); en: Revista de Administración Pública No. 27; México, INAP, 1975; p. 57.
19. Siwek-Pouydesseau, Jeanne: Antecedentes de la Desconcentración Administrativa; Col. Seminarios No. 1, Secretaria de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos, México, 1975; p. 18.
20. Terry George, R.: Principios de Administración; México, Cia. Editorial Continental S.A. 7a. edición, 1984; p. 202.
21. Martner, Gonzalo: Planificación y Presupuesto por Programas; México, Siglo XXI, 1979; p.45.
22. Ibid. p. 63.
23. Jimenéz Castro, Wilburg; op.cit.; p. 144.
24. Terry George, R: op. cit.; p.304.
25. Fayol Henri: Administración Industrial y General; México, - Herreros Hnos., 1977; p. 200.
26. Koontz Harold y Cyril O'Donnell, en: Gomez Ceja Guillermo; Planeación y Organización de Empresas; México, Edicol S.A. 1979; p. 197.
27. Jimenez Castro Wilburg: op. cit.; pp.159-160.
28. Lyndall Urwick, en: Jimenéz Castro Wilburg, op. cit. p.160.
29. Chester I., Barnard, en: Jimenéz Castro, W.; op. cit. p. 174.
30. James D. Mooney en: Jimenez castro, W.; op. cit. p.187.
31. James D. Mooney, en: Jimenéz Castro, W.; op.cit. p. 165.
32. Terry George, R: op. cit. pp. 338-339.
33. Ibid. p.340.
34. Koontz Harold, et, al: Elementos de Administración; México, Mc. Graw-Hill, 2a. edición, 1985; p. 263.

35. Ibid. p. 341.
36. Jimenéz Castro, Wilburg: op.cit.; p. 327.
37. Ibid. pp. 356-357.
38. Lewis Mayers, en: Jimenéz Castro, W.; op. cit. p. 326.
39. Lyndall Urwick en: Jimenéz Castro W.; op. cit. p. 284.
40. Gardner y Moore, en : Jimenéz Castro, W.; op.cit. p. 285.
41. Peter F. Drucker, en: Jimenez Castro,W.; op.cit. p. 300.

B I B L I O G R A F I A

1. Buendía Manuel: Memorándum Presidencial, los barones y su democracia; México Revista Nexos, 1983.
2. Campos Julieta, González Pedrero Enrique: Tabasco las Voces de la Naturaleza; Villahermosa, Tabasco, Consejo Editorial del Gobierno del Estado de Tabasco; 1982.
3. Comisión de Radio y Televisión de Tabasco: Memoria del Segundo Encuentro Nacional de Televisoras Estatales; Villahermosa, Tabasco; 1986.
4. Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Tabasco; Monografía Estatal; Villahermosa, Tabasco; Publicaciones del Gobierno de Tabasco; 1981.
5. Comunicación, Foros de Consulta Popular: Garantía de Libertad de Expresión; México, Revista Tiempo No. 2141, 1983.
6. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco; Villahermosa, Tabasco; Publicaciones del Gobierno de Tabasco, 1983.
7. Cremoux, Raúl: La Legislación Mexicana en Radio y Televisión; México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1982.
8. Fayol, Henri: Administración Industrial y General; México, Herrero Hnos., 1977.
9. Fernández Christlieb, Fátima: Los Medios de Difusión Masiva en México; México, Juan Pablos Editor, 1985.
10. Gómez Ceja, Guillermo: Planeación y Organización de Empresas; México, Edicol S.A., 1979.

11. González Pedrero, Enrique: Televisión Pública y Sociedad; - México, Revista Nueva Política, 1976.
12. Granillo Silvia, Bermúdez Guillermo: Hacia una Semiótica - de la Radio; México, Revista de Información Científica y -- Tecnológica, 1984.
13. Hamelink J., Cees: La Aldea Transnacional. El papel de los trusts en la comunicación mundial; Barcelona, Gustavo Gili, S.A., 1981.
14. Jiménez Castro, Wilburg: Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa; México, Fondo de Cultura Económica, --- 1982.
15. Koontz Harold, Cyril O'Donnell, et. al.: Elementos de Administración; México, 2a. edición, Mc. Graw-Hill, 1985.
16. Ley Federal de Radio y Televisión: Leyes Reglamentos y Decretos que aplica; México, Secretaría de Gobernación, 1976.
17. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco; Villahermosa, Tabasco, Publicaciones del Gobierno de Tabasco, 1983.
18. Martner, Gonzalo: Planificación y Presupuesto por Programa--- mas; México, Siglo XXI, 1979.
19. Maza Enrique: Control Sobre los Medios Masivos a Través de la Publicidad; México, Revista Proceso No. 408, agosto 1984.
20. Mier y Terán Agramonte: Curso de Teoría de la Administra--- ción, México; Ecasa, 1985.
21. Miner B., John: El Proceso Administrativo; México, Cfa. Editorial Continental S.A., 1985.

22. Orozco Castellanos Jesús: Televisión e Identidad Nacional, Aspectos Jurídicos y Sociales; México, El Día, 20 de Octubre de 1984.
23. Periódico Oficial: Acuerdo de Creación de la Comisión de Radio y Televisión de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, 1983.
24. Piemonte Nadia: La TV del Estado que nació con voz débil - desea despegar y hacer realidad con Imevisión; México, Uno Mas Uno, 6-11 junio, 1985.
25. Pliego A. Humberto: T.V. comercial en contra de los fines educativos de la nación; México, El Día, 29 de abril de 1985.
26. Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión y de la Ley de la Industria Cinematográfica, relativo al contenido de las transmisiones; Leyes, Reglamentos y Decretos que -- Aplica; México, Secretaría de Gobernación, 1976.
27. Rios Elizondo Roberto: Desconcentración Administrativa. -- (El Caso de la Ciudad de México); México, Revista de Administración Pública No. 27. INAP. 1975.
28. Sean Mc. Bride: (Presidente), Un solo mundo, voces múltiples. Informe de la Comisión Internacional sobre problemas de la comunicación; México/UNESCO, París, FCE, 1980.
29. Serra Rojas Andrés: Derecho Administrativo, Tomo I; México, Porrúa Hnos., 1974.
30. Siwek Poydesseau, Jeanne: Antecedentes de la Desconcentración Administrativa en Francia; Colección Seminarios No.1, México, Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos, 1975.
31. Suárez Luis: Vivía la Televisión del Estado en una Pugna - Brutal; México, Excelsior, junio 1985.

32. Terry R., George: Principios de Administración; México, Cfa. Editorial Continental S.A., 7a. edición, 1984.
33. Veron Eliseo, Medina Pichardo J., et.al.: La Ventana Electrónica. Televisión y Comunicación; México, Gedisa, 1984.
34. Zaragoza Arredondo Felipe; Pluralismo en los Medios de Comunicación Masiva; México, Revista Proyección Política No. 291, 1985.
35. Zorrilla Martínez, Pedro G.: Desconcentrar y Descentralizar para acercar la Administración Pública al pueblo; La Reforma Administrativa Federal, función participativa; México, - Secretaría de la Presidencia, 1976.