

008456

6
2ej.

1'S
S DE
12

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

'98 ABR 16 PM 12 17

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ACATLÁN



“... y sin embargo produce”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA. EN
LA OPCIÓN DE SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIONES, HOMBRES, COMUNICACIÓN Y CULTURA”
PRESENTA

MARÍA VIRGINIA BARBEYTO BARRETO



ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO, 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

360.572



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A mis abuelitos:

Ramón Barreto y María Vargas.
Por el derroche de amor que me dieron
durante su existencia, y por los ánimos
que me dieron desde el cielo.

A mis tíos.

Félix Barreto.
Por quererme como una hija. Un padre
como usted, es lo mejor que he tenido en
mi vida.

Bonifacio Barreto.
Por todo el apoyo que me dio desde mi
niñez, hasta el día que dejó de existir

Gracias por ser mi Mamá, por todos sus cuidados y preocupaciones. Ha jugado un papel muy importante en la elaboración y conclusión de este trabajo, sus ánimos fueron mi motivación principal. La Amo

Gracias Chayito por ese toque de orden que siempre has puesto en mi vida. Gracias también a ti Cristy, por preocuparte por mi diversión, tu gran aportación en este trabajo, es haberme enseñado a jugar solitario.

Quiero agradecerle también a mi segunda madre, por pedirle al santo de su devoción por su hija, espero el milagrito en el examen profesional. También a usted la Amo.

Gracias Papá por ir todas las noches a la ENEP y soportar todo, hasta un asalto.

Gracias a mis tíos: Jesús, Roberto y Gregorio por formar parte de esa maravillosa familia que me tocó. La sabiduría de sus consejos es el mejor regalo que me han dado.

Gracias a mi hermano Arturo y a mi hermana Alba, a mis maravillosos sobrinos: Arturo, César, Berenice y Brenda, por sus porras

Gracias a mis primos Gabriel, Ramón, Silvia por que cada uno, en su momento, contribuyó de manera notable en el desarrollo y conclusión de esta investigación

Te agradezco Juan José Chávez porque gracias a tus atinados consejos y tus chacoteos esta investigación ha sido amena

Gracias a las personas que han contribuido a mi formación profesional: Gabriela Nery, Rosalba Pego, Xavier Ávila y David Fragoso, mis adorados maestros y amigos

Gracias de igual forma a los maestros del seminario, en especial a Martín y a Jorge; a uno por guiarme y al otro por apoyarme en todo momento. A mis compañeros

Silvia, Miguel Angel, Rocío, Rosy, Verónica, Chela, Humberto, Jorge, por sus porras y sus ricos desayunos. La integración de estos grupos, motivó a que cerrara un ciclo importante de mi vida. Lupis y Manuel gracias por los aventones

Gracias a mis amigos, quienes a cada rato me acordaban que no estaba titulada. Carlos Hornelas, Carmen Garay, Marilé Ríos, Leticia Rangel, Elsa Castillo, Víctor García y mi querida Elvia Vertti.

Gracias a Carlos Ortiz por haberme permitido asistir al seminario y enseñarme tantos secretos de la vida. Te adoro

Gracias Hilario Martínez por permitirme continuar y concluir este proyecto.

Gracias a la UTE por albergarme durante cinco años y dotarme de tanta experiencia, a mis compañeros de trabajo por el apoyo incondicional que siempre me brindaron. En especial a la Srita Alix Ortiz por su colaboración para darle forma a este trabajo

Gracias a mi Dios que me permitió llegar a este momento.

MVBB

Primavera de 1998

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

I - LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LA UTE COMO ORGANIZACIÓN	1
I.1 Contexto histórico	2
I.1.1 Origen	2
I.1.2 Desarrollo	5
I.1.3 Actualmente la UTE	13
I.1.4 Perspectivas de la UTE	15
I.2 Análisis sistémico	17
I.2.1 Interrelaciones	17
I.2.2 Entorno general	20
I.2.3 Proceso: entrada – transformación – salida	23
I.3 Análisis contingente	26
Conclusiones del capítulo	30
II.- LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y SU ESTRUCTURA	33
II.1 Lo formal y lo funcional	34
II.1.1 La estructura formal vs estructura informal	34
II.1.2 Diagnóstico formal	34
II.2 Estructura formal	41
II.2.1 Cooperación y división del trabajo	41
II.2.2 Organigramas	44
II.2.3 Manuales de procedimientos	45
II.2.4 Grado de formalización	48
II.2.5 Proceso formal de trabajo	50
II.2.6 Estructura formal de poder // autoridad	56
II.2.7 Estructura formal de comunicación	58
II.2.8 Proceso formal de reclutamiento	58

II.3 Desde la dimensión formal	60
II.3.1 Áreas de atención urgente	60
II.3.2 Detección de problemas generales	60
Conclusiones del capítulo	61
III FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES	63
III.1 De lo formal a lo funcional	63
III 1.1 Estructura formal	63
III.1.2 Estructura funcional	65
III.1.3 Funcionamiento de la Dirección de Producción y de la Subdirección de Producción Ejecutiva	66
III.1.4 Identificación de actores y grupos involucrados	71
III.2 Problemas de la Subdirección de Producción Ejecutiva	74
III.2.1 Problemas generales	74
III.2.2 Problemas específicos	76
III.2.3 Proceso de comprobación de gastos	77
III.2.4 Observación del problema	80
III 2.5 Diagnóstico del problema	90
Conclusiones del capítulo	90
IV. LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	92
IV.1 Información y comunicación	93
IV.2 Comunicación organizacional	95
IV.3 Comunicación de la Dirección de Producción	97
IV.3.1 Comunicación informal	98
IV.3.2 Problema comunicativo	99
IV.3 3 Niveles de comunicación	100
IV 4 Problemas existentes	101
IV 5 Versión de productores	105
IV.6 Posibles soluciones	109
Conclusiones del capítulo	110

V. LA CULTURA EN LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	113
V.1 Diagnóstico de la organización	114
V.1.1 La organización y su entorno	114
V.1.2 La organización y su estructura formal	116
V.1.3 La organización y su funcionamiento	118
V.4 La organización y sus formas de comunicarse	119
V 5 La organización y su cultura	121
V 6 S.O.S la Dirección de producción necesita ayuda	132
V.6.1 Presentación	133
V 6.2 Objetivos	135
V 6.3 Políticas de comunicación	136
V.6.4 Vocabulario rector	139
V.6.5 Programas específicos	141
<i>Conclusiones del capítulo</i>	144

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Los individuos a lo largo de la historia se han organizado para realizar actividades cotidianas como laborales. Todas ellas cuentan con la cooperación de sus miembros para su funcionamiento.

La sociedad actual está constituida por organizaciones formales e informales, lugares como la familia, la escuela, la iglesia, el trabajo, cuentan con normas a seguir por los individuos que la integran.

Nuestro entorno está compuesto por un sin fin de organizaciones, de ahí que, en estos tiempos los estudiosos de estos temas, nos llamen hombre organización

El estudio de las organizaciones, en este Seminario Taller Extra Curricular, "Organizaciones, Hombres, Comunicación y Cultura", invita al seminarista a reflexionar sobre el importante papel que juegan las instituciones en nuestro país.

El conocer cómo son, cómo funcionan, cómo se organizan, cómo se comunican nos permite hacer una reflexión sobre su cultura. Al igual que como país tenemos rasgos culturales que nos identifican como mexicanos, y así nos proyectamos al exterior, las organizaciones y sus integrantes también tienen una identidad que las hace diferentes unas de otras

Este trabajo, pretende con base en dos, de las cinco líneas de investigación, establecidas en este Seminario Taller Extracurricular, dar a conocer la estructura, el funcionamiento, la conservación y la innovación de las organizaciones en México; específicamente en la Dirección de Producción de la Unidad de Televisión Educativa.

Es objetivo del presente trabajo es explorar a la esta Dirección de la Unidad de Televisión Educativa, de la Secretaría de Educación Pública, como organización formal, encargada de producir programas de televisión con mensajes educativos.

Es importante decir, que a lo largo de esta investigación, la información general de la Unidad de Televisión Educativa, es la misma de la Dirección de Producción, por tal situación, como es el caso del primer y segundo capítulo se abordará a la Unidad de Televisión Educativa y posteriormente se abordará a la Dirección de Producción.

La descripción de su entorno, de su estructura, de su funcionamiento, de su comunicación y de su cultura, nos permitirá hacer un diagnóstico de su estado. Una vez conocido este diagnóstico se presenta una propuesta estratégica con el fin de que paulatinamente sufra una transformación que le permita ser eficaz, eficiente, mantener a sus integrantes en condiciones de trabajo óptimas, y lo más importante superar y mantener la calidad de sus productos.

El recorrido que se presenta, está dividido en cinco grandes rubros, según lo estudiado y trabajado, en cada uno de los módulos del seminario.

El primer capítulo contiene los antecedentes de la UTE, los cuales están llenos de información valiosa, debido a que es una institución con más de treinta años de existencia, pionera de la educación a distancia en nuestro país. De igual forma, se encuentran las instituciones que forman parte de su contexto y el grado de contingencia a eventualidades de su medio ambiente. El factor que determina la permanencia de esta institución es definitivamente el político.

Con la visión general de la UTE, el recorrido se detiene en el conocimiento de su estructura formal. Informar de cuántas áreas se integra, el perfil del personal que la habita, la tecnología que aplica en sus procesos e infraestructura, se encuentra en el segundo capítulo de este trabajo.

Sin embargo, "el león no es como lo pintan", debido a que una cosa es lo escrito, y otra el verdadero funcionamiento de la organización. Después de explorar

de manera general a la Unidad de Televisión Educativa, en este apartado, la investigación se centrará en analizar los procesos reales de la Dirección de Producción, específicamente de la Subdirección de Producción Ejecutiva, de esta Unidad. El lector quedará asombrado al leer, la manera real de funcionar, y podrá criticar las propuestas de funcionamiento. Esto se encuentra en el capítulo tres.

El cuarto apartado contiene la descripción y el análisis de las formas de comunicación que imperan en la Dirección de Producción. Se podrá observar la representación que tienen los actores, de los diferentes grupos de trabajo, son el principal obstáculo para que el proceso de producción no marche de manera adecuada.

Por último se hace el estudio de la cultura que impera en la UTE, con el fin de presentar una propuesta que permita la innovación en sus procesos de producción, así como su buen funcionamiento. La propuesta presentada, desafortunadamente sólo se quedará en propuesta, debido a que el tiempo no permite la evaluación de su puesta en marcha.

I LA UTE COMO ORGANIZACIÓN

El estudio de las organizaciones ha evolucionado considerablemente a través del tiempo, éste se puede dividir en cuatro corrientes, que según su tiempo y las necesidades presentadas, han dado como resultado estos pensamientos. Desde sus orígenes el hombre se ha organizado para satisfacer sus necesidades, los clanes son un ejemplo de organizaciones sencillas. Sin embargo a medida que ha evolucionado el hombre han evolucionado también sus formas de organizarse.

La organización, de acuerdo a lo que define Robert Robbins, "es una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes". Con base en las numerosas definiciones sobre la organización, esencialmente la señalan como una entidad formada por dos o más personas, para el cumplimiento de objetivos comunes, en este capítulo se hace el primer acercamiento a la organización objeto de estudio, la Dirección de Producción, de la Unidad de Televisión Educativa, de la Secretaría de Educación Pública.

La lógica con la que se presenta este capítulo obedece al orden de los temas abordados en este primer módulo. Se inicia con la parte histórica de la organización, la cual permite conocer todas las pequeñas y grandes transformaciones que ha sufrido. Posterior a esto, se presenta el análisis situacional, el cual permite analizar a esta organización como un sistema abierto, con sus grados de interrelación e interdependencia, asimismo se presentan todas las entradas y salidas que influyen en el proceso de transformación del producto. También contiene, con base en los elementos del análisis contingente, los procesos de información que se dan entre el medio ambiente y la organización, así como los factores que intervienen en sus procesos de adaptación y supervivencia.

Por último, se presentan las situaciones que a diario vive la organización y que son dignas de analizar, con el fin de detectar aquellos problemas que la aquejan y dar propuestas como posibles soluciones.

I.1 CONTEXTO HISTÓRICO

I.1.1 Origen

La Unidad de Televisión Educativa (UTE) creada en los años sesenta como apoyo al Sistema Educativo Nacional, es una dependencia de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Esta institución fue creada para satisfacer las demandas educativas, utilizando la televisión como instrumento principal para lograr su objetivo.

Secretaría de Educación Pública

Los antecedentes de la enseñanza pública en nuestra nación se remontan al año de 1821, cuando se crean las primeras dependencias gubernamentales y los asuntos de este campo quedan incorporados a la Secretaría de Justicia y Negocios Eclesiásticos, Instrucción Pública e Industria

En 1905, gracias a los trabajos de Justo Sierra, nace el primer organismo dedicado exclusivamente a las labores de la educación, con el nombre de Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes, el cual cambia de nombre en 1917 como Departamento Universitario y de Bellas Artes

La necesidad de impartir enseñanza a todas las clases sociales, bajo los principios de equidad y nacionalismo, resultado de la ideología revolucionaria de 1910, contribuyó, diez años más tarde, a la decisión del entonces Presidente Alvaro Obregón a la creación de una iniciativa de ley para el establecimiento de un organismo educativo con rango de Secretaría de Estado, misma que fue aprobada por el congreso de la Unión el 23 de septiembre de 1921.

Fue así, que bajo el mandato del General Obregón, se crea el 3 de octubre de 1921, la Secretaría de Educación Pública, plasmando los ideales revolucionarios, vertidos en la Constitución de 1917. Esta Secretaría está fundamentada de acuerdo a lo contenido en el artículo 3º Constitucional, el cual señala que la educación es gratuita y laica.

La política de José Vasconcelos, primer Secretario de Educación Pública, planteó como objetivos primordiales el combate al analfabetismo, la multiplicación de colegios elementales, la creación de planteles técnicos destinados a la capacitación de obreros calificados, el establecimiento de centros educativos agrícolas y el fomento de la enseñanza rural

El analfabetismo y la escasa instrucción que tenían los habitantes del país, durante la época pos-revolucionaria, fue motivo de preocupación de los diferentes gobernantes del país. En medida que el problema se agudizaba, se crearon centros de educación tecnológica, los cuales tenían como objetivo principal la capacitación de mano de obra especializada para responder a las demandas de trabajo de las industrias extranjeras y nacionales establecidas en este territorio. Sin embargo estos centros se encontraban en las grandes ciudades del país

Unidad de Televisión Educativa

Como se ha dicho, con la creación de la SEP surgen un gran número de instituciones encargadas de proporcionar instrucción básica a todos los habitantes, publicar textos gratuitos como apoyo de la enseñanza básica, formar técnicos especializados, entre otras actividades.

Sin embargo la educación con el esquema tradicional de escuela-maestros-alumnos, no llegaba de manera oportuna a las comunidades rurales del país.

Según artículos fotocopiados de la UTE, "... en 1963 se iniciaron en México los primeros intentos para utilizar la televisión con fines educativos" (UTE, 1991.1) Esta

etapa fue llamada experimental, pues de los resultados que de ella se obtuvieran dependería la instauración de todo un sistema educativo cuya peculiaridad sería el uso de la televisión en el campo educativo.

El objetivo principal de esta nueva experiencia educativa era alfabetizar a un gran número de personas en muy poco tiempo. La Institución encargada de esta ambiciosa empresa fue la Dirección General de Educación Audiovisual (DGEAV), primer nombre de lo que ahora es la Unidad de Televisión Educativa (UTE). En esta Dirección se realizaron los primeros estudios para incorporar las grandes posibilidades del medio televisivo a la educación.

El bachiller Álvaro Gálvez y Fuentes, fundador del sistema telesecundaria, fue quien encabezó el equipo encargado de iniciar esta fase experimental, este grupo incluía también a maestros y técnicos de la televisión

En 1965 se inició, en el centro experimental de la DGEAV, la transmisión en circuito cerrado de las 60 lecciones de alfabetización, en vivo y en blanco y negro. Posteriormente el único consorcio televisivo privado grabó algunas lecciones. La audiencia en ese entonces era de 1 229 alumnos (UTE, 1991:1), de esta manera se inició la labor televisiva en la educación, la cual a lo largo de 33 años ha adoptado diferentes modalidades

Una vez dados los resultados y aprobada la eficacia del sistema, las autoridades encomendaron al equipo encabezado por el Bachiller Álvaro Gálvez y Fuentes, a realizar el proyecto inicial de la Telesecundaria, cuyo objetivo fundamental era complementar el servicio de educación media (UTE, 1991:2). Sin embargo, con esto no se pretendía reformar o reemplazar el sistema de enseñanza tradicional como la mayoría de los maestros de ese tiempo pensaban, la única pretensión del sistema era subsanar el problema de la creciente demanda de escuelas secundarias en zonas de difícil acceso.

I.1.2 Desarrollo

La fase experimental del sistema fue exitosa, y sus resultados fueron determinantes. El 2 de enero de 1968, dentro de la administración de Gustavo Díaz Ordaz, Presidente de la República Mexicana; y el Secretario de Educación Pública en turno, Licenciado Agustín Yañez; suscribieron el acuerdo en el cual el proyecto de Telesecundaria quedó incluido dentro del Sistema Educativo Nacional, "entendido como un servicio del gobierno mexicano mediante el cual se imparte enseñanza media por televisión, adquiriendo así esta modalidad pleno reconocimiento oficial" (Encinas, 1983:10). En ese mismo año se iniciaron las transmisiones en ocho estados de la República (Distrito Federal, Estado de México, Morelos, Oaxaca, Veracruz, Puebla, Tlaxcala e Hidalgo) con una inscripción de 6 569 alumnos, en teleaulas, y más 4 000 libres, esto es alumnos que preferían seguir las transmisiones desde su hogar, y sólo acudían a presentar exámenes en donde se les citaba

Desde sus inicios el plan de estudios de telesecundaria se sometió al programa oficial de la Secretaría de Educación Pública para todas las escuelas secundarias tradicionales. Asimismo, desde su concepción no se consideró esta modalidad educativa como un sistema de educación abierta

La función de la DGEAV, como institución responsable de este sistema, era proveer a telemaestros y coordinadores de aulas, costear la realización de las teleclases y las guías de estudio.

Una vez puesto en marcha este sistema los comentarios, por parte de los maestros que no estaban de acuerdo con él, no se hicieron esperar "la oposición se manifestó por parte de algunos maestros del sistema directo que resintieron la introducción de la enseñanza por televisión, temiendo que pudiera llegar a reemplazarlos y a disminuir sus fuentes de trabajo" (Encinas, 1983:11). Sin embargo la telesecundaria reiteró su postura de ser un sistema de apoyo y no de sustitución.

En 1970, con el inicio del nuevo sexenio a cargo del Lic. Luis Echeverría Álvarez, como Presidente de la República, el sistema de telesecundaria sobrevivió aun cuando se le hicieron algunas modificaciones. Una de ellas fue el cambio de nombre, de la Dirección General de Educación Audiovisual se convirtió en la Dirección General de Educación Audiovisual y Divulgación (DGEAV y D), a cargo de la Dra. María de Carmen Millán.

Las nuevas funciones otorgadas a esta dependencia fueron: "la expedición de los documentos que acrediten los estudios que a través de dichos servicios se cursen" (Encinas, 1983.14). Asimismo se reiteraba la validez de este sistema en toda la República.

Los objetivos de la Dra. Millán, dentro de esta institución, pretendían seguir estudiando la realidad para el óptimo empleo de los medios de comunicación en el campo educativo. De igual forma, además de seguir con la producción de mensajes educativos, se llevaría a cabo la búsqueda de un nuevo modelo de programas que permitiera la superación del mismo. Fue así como se intentó diversificar el esquema de actividades del maestro, agregando a tres nuevos elementos con tareas específicas para cada teleclase, un guionista, un productor especializado y un presentador, desde esta perspectiva "el telemaestro reduciría su labor simplemente a la estructuración del guión; el montaje del mismo correspondería al productor mientras que la presentación de las lecciones quedarían a cargo de un actor profesional" (Encinas, 1983.15). Asimismo también se contempló la posibilidad de grabar las lecciones.

Este proyecto no se llevó al cabo debido a la objeción de los telemaestros pues éstos sentían amenazada su fuente de trabajo. Por otra parte esta nueva fórmula maestro-productor-actor, aun cuando pretendía ofrecer una excelente calidad pedagógica, requería de más tiempo de estudio y muy difícilmente se apagaba al ritmo de trabajo del sistema. De tal suerte que los programas se siguieron presentando en vivo y el telemaestro continuó desempeñando las labores ya

conocidas. Una de las modificaciones que sí se llevó a cabo de manera determinante fue la eliminación de la categoría de alumnos libres, a pesar de la respuesta positiva por parte del público (Encinas, 1983:16)

Dentro de este período se llevó a cabo un acontecimiento relevante, las autoridades del sistema de telesecundaria creyeron pertinente, que después de 6 años de su funcionamiento, se realizara una investigación con el fin de conocer los resultados obtenidos a través de esta modalidad, además era importante conocer el costo-efectividad.

En 1972 a petición de la DGEAVyD, el Instituto de Investigaciones de la Comunicación de la Universidad de Stanford, California; llevó a cabo un estudio que permitiera conocer las inquietudes arriba citadas. Asimismo con los resultados obtenidos se pretendía acallar todas las críticas que afectaban el servicio educativo de este sistema.

Los investigadores de esta universidad utilizaron varias técnicas para evaluar la educación por televisión y compararla con la educación en las secundarias directas (Audiovisual, 1975: 34).

Los resultados obtenidos fueron

Las escuelas telesecundarias tienden a ser instituciones pequeñas y flexibles; muy pocas veces atienden a más de 75 estudiantes en comparación con las secundarias directas las cuales son instituciones que atienden a más de 500 alumnos.

Los estudiantes de la telesecundaria son, por lo general de mayor edad y pertenecen a un nivel socioeconómico bajo. Los maestros coordinadores de la telesecundaria tienen, en general, menos preparación que los maestros de las secundarias directas.

- El costo por estudiante en las escuelas directas fue de 200 dólares comparados con 151 dólares de la telesecundaria.

Por lo que respecta al aprovechamiento de los alumnos, se obtuvieron buenos resultados:

Los estudiantes de la telesecundaria obtuvieron buenas calificaciones como los de las escuelas directas en los exámenes de matemáticas y español.

Los alumnos de esta modalidad deseaban continuar sus estudios y mejorar sus empleos. En general, los alumnos de telesecundaria estaban a gusto con sus estudios, aunque el principal problema (técnico) que había era la mala recepción de la señal en las aulas (Audiovisual, 1975: 35)

Los resultados de esta investigación permitieron la permanencia del sistema. Asimismo, la instalación de más teleaulas con los recursos de las comunidades no se hizo esperar. La cobertura de este sistema creció a otras regiones del país. Sin embargo el problema principal seguía siendo administrativo; pues el manejo de tantas responsabilidades en una sola Dirección ocasionaba una serie de complicaciones

Con el fin de subsanar ese problema, se crearon dos organismos. "la Dirección General de Divulgación (DGD) al frente de la cual quedó la Dra María del Carmen Millán y la Dirección General de Educación Audiovisual (DGEAV) dirigida por el Prof. Ángel Hermida Ruíz" (Encinas, 1983 10). Es importante decir que, aún cuando se hizo esta división, ambos organismos quedaron como Direcciones Generales, sin embargo a lo largo del tiempo, como se explica más adelante, este rango se perdió.

Por lo que respecta al ámbito meramente educativo, a mitad del sexenio de Luís Echeverría se puso en marcha la Reforma Educativa, la cual consistía en modificar el cuadro de materias, del sistema de educación media básica, es decir, se abandonaban las asignaturas independientes (geografía, civismo, historia, etc.) para implantar un sistema de áreas de estudio (ciencias sociales, ciencias naturales, etc.)

Para finales de sexenio "la DGEAV seguía encargándose de la producción y transmisión de las lecciones, así como de la administración de las teleaulas creadas en 1968"(Encinas, 1983: 28).

Con tal responsabilidad y con el fin de ampliar la recepción de la señal televisiva, la DGEAV estableció un convenio en 1974 con la Televisión Cultural de México para que, junto con el canal 5 de Televisa, colaboraran en la transmisión de las lecciones de telesecundaria (Encinas, 1983: 28).

El horario de transmisión iniciaba a las 8:30 y concluía a las 4:30, ésta tenía una cobertura en 14 estados de la República (Guanajuato, Nayarit, Sonora, Tabasco, Hidalgo, Estado de México, Morelos, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Distrito Federal). Por su parte el sistema de telesecundaria contaba con un total de 793 teleescuelas repartidas en las catorce entidades.

Unos años después iniciado el sexenio de José López Portillo (1976-1982), el sistema afrontó nuevamente otro problema magisterial y administrativo, lo cual provocó la renuncia de entonces director de la DGEAV, Lic. Enrique Lizalde, sin embargo la telesecundaria, aún con sus contratiempos, seguía creciendo "era alentada fundamentalmente por la iniciativa de aquellas comunidades, en especial el área rural, donde la telesecundaria seguía siendo la única alternativa viable para la educación media básica" (Encinas, 1983:32)

Según los comentarios, acerca de la dudosa calidad pedagógica, de la telesecundaria, deterioraban la imagen de la SEP; motivo por el cual estuvo a punto de desaparecer

Con el propósito de solucionar aquellos conflictos, tanto el sistema como su organización fueron reestructurados. "El proyecto de reorganización abarcó dos aspectos principales: la descentralización de las actividades de la Dirección General de Educación Audiovisual y la reforma de un esquema de elaboración y producción de las lecciones televisadas" (Encinas, 1983:35). Así la DGEAV se transformó en la Dirección General de Materiales Didácticos y Culturales (DGMDyC) cuya dirección encabezó el Lic Carlos Reta Martínez. Esta dependencia se encargó del área técnico pedagógica del sistema de telesecundaria, desde la elaboración de guiones hasta la producción de los programas, de igual forma la DGMDyC tendría bajo su responsabilidad la transmisión de los programas.

Sin embargo, según la versión que Rosario Encinas manifiesta, en su investigación, debido a la gran importancia del sistema de telesecundaria, en 1981, la Secretaría de Educación Pública otorgó a la nueva Unidad de Telesecundaria (UT) cubrir los siguientes objetivos: "establecer las normas para la operación de la telesecundaria en los planteles federales a nivel nacional, apoyar a los gobiernos de los estados en la expansión de estos servicios y mejorar la calidad de los mismos" (1983:36) y principalmente la UT debía superar el nivel académico de este sistema. Mas, según las versiones extra oficiales debido a los problemas internos en la DGMD y C, esta institución perdió el carácter de Dirección General y se dividió en dos unidades administrativas

En ese mismo año, las actividades de la DGMDyC se concentraron en la Dirección de Televisión Educativa, misma que dos años más tarde se convirtió en la Unidad de Televisión Educativa y Cultural (UTEV) teniendo como titular al Ing. Manuel Lira. De esta forma la UTEV tendría a su cargo la realización y transmisión de los programas de la telesecundaria, debido a su reestructuración el sistema

recibió un gran apoyo técnico y material, situación que se reflejó en la calidad de las emisiones.

Las políticas de producción de la UTEC, desde ese entonces fueron:

- Promover la producción de programas educativos y culturales en apoyo del proceso enseñanza aprendizaje, y para el mejoramiento de la cultura de nuestro país.

- Adaptar programas de la televisión mundial de interés para ser exhibidos en México.

- Mantener programas en los diversos canales de televisión de nuestro país.

- Conservar, catalogar y clasificar el acervo de producciones audiovisuales contenidas en la videoteca del sector.

- Establecer programas de capacitación en las diversas especialidades necesarias para la producción de la Unidad de Televisión Educativa y Cultural

- Apoyar a las delegaciones generales y demás entidades del sector público, para la producción de programas educativos y culturales.

- Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales confieren a la Secretaría y que sean afines a las fracciones que anteceden y que le encomienda el Secretario de Educación.

Durante los años de 1982 a 1988, la UTEC produjo un gran número de series, no sólo educativas sino también realizó y transmitió variados programas infantiles, informativos y culturales, ejemplo de ello son el noticiario albricias, secundaria intensiva para adultos, historia de la educación, historia de maestros, casa del árbol,

la palabra, entre otros. Se puede decir que este fue el momento de esplendor de la unidad. En este periodo de igual forma "se produjeron ...series culturales utilizando técnicas cinematográficas cuyo resultado continúa siendo importante y actualmente forma parte de las videotecas instaladas públicas del país" (UTE, 1992; 2). La serie Los que hicieron nuestro cine es un ejemplo palpable de ese pródigo trabajo.

En 1988 como consecuencia de los nuevos cambios administrativos, la UTEC sufre nuevas transformaciones, deja de ser cultural y se convierte sólo en Unidad de Televisión Educativa (UTE), debido a que el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) se encargaría de las producciones de este corte. Sin embargo la esencia del objetivo de la UTE, continuó siendo: la producción y transmisión de programas educativos en apoyo al Sistema Educativo Nacional.

La importante labor que ha realizado el sistema de la telesecundaria, y la UTE como productora de sus programas han contribuido notablemente al desarrollo educativo del país; según datos aportados por la Unidad de Telesecundaria (UTS), en el periodo escolar 1992-1993, este servicio llegó a 5 mil 180 alumnos aproximadamente.

En 1992, con el surgimiento del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el sistema de telesecundaria, sufrió modificaciones severas en la estructura de sus guías de estudio y programas de televisión; debido a lo anterior la UTE en conjunto con la UTS cambiaron el esquema de producción. El nuevo y actual modelo, se fundamenta en la aplicación de fórmulas televisivas para cada asignatura, es decir la selección de un género televisivo y uno didáctico para cada una de ellas.

Fue así como de 1990 a 1992 se elaboró todo el soporte de la nueva producción. Para el ciclo escolar 92-93 se produjeron las ocho asignaturas correspondientes al primer grado de telesecundaria además de otros programas

extracurriculares y cápsulas; en este periodo también se realizaron programas de televisión en apoyo al Programa Emergente de Actualización Magisterial (PEAM)

En el periodo 93-94 se concluyeron nueve asignaturas del segundo año, se realizaron nuevamente cinco de primer año y se renovó la producción de 11 materias correspondientes al curso de verano, en este periodo la UTE también apoyó en el Programa de Actualización Magisterial (PAM).

Para el año lectivo 1994-1995, se concluyó con la producción de las ocho asignaturas correspondientes al tercer grado, asimismo, con la realización de 3 materias de primer grado y las últimas del curso de verano, de esta forma quedó renovado el esquema básico de la actual telesecundaria. En este periodo, como lo ha sido a lo largo de la historia del sistema, el área de producción ha jugado un papel importante. Los cambios que se presentan en la UTE como organización impactan de manera directa a la producción.

Sin embargo, la Unidad de Televisión Educativa no sólo atiende a la producción y transmisión de programas educativos y culturales, también tiene la responsabilidad de proporcionar entrenamiento teórico-práctico al personal de producción de esta unidad, así como de formar y capacitar con altos niveles de eficiencia en México y América Latina, a profesionales en la planeación, desarrollo, realización, administración y evaluación de programas educativos. Estos conocimientos se imparten en el Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa (CETE), el cual fue inaugurado para tal efecto, el 8 de diciembre de 1992, por el entonces Secretario de Educación Pública, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León.

1.1.3 Actualmente la UTE...

Dentro de su programación, además de la telesecundaria, también transmite cápsulas de teleprimaria, telepreescolar y extracurriculares; programas informativos, de educación indígena y especiales.

La Unidad también produce dos grandes proyectos, los cuales al igual que el sistema de telesecundaria, son de vital importancia para el desarrollo educativo del país. El sistema de Educación Media Superior a Distancia (EMSAD), el cual tiene como principal objetivo llevar el bachillerato a los alumnos que han egresado de la telesecundaria, y que por situaciones de tipo geográfico no tienen acceso a este nivel educativo. Estos programas son transmitidos por el canal 12 de EDUSAT y sólo pueden recibirlos aquellas instituciones que cuentan con el aparato receptor de esta RED.

Por lo que respecta a la serie de Secundaria a Distancia para Adultos (SEA), ésta tiene como principal objetivo proporcionar conocimientos, de este nivel educativo, a todas aquellas personas que concluyeron su educación primaria y que por cualquier circunstancia no pudieron ingresar a la enseñanza secundaria tradicional, esta serie hasta el momento de escribir estas líneas aún no tenía fecha de aire, aun cuando su transmisión va a ser por el canal 12 de EDUSAT.

En vanguardia con los avances de la tecnología educativa, la UTE produce y transmite teleconferencias que son parte de maestrías, con la Universidad Pedagógica Nacional; conferencias para el manejo de nuevas disposiciones de Oficialía Mayor de SEP; conferencias que tratan temas diversos de El Colegio Nacional y el Archivo General de la Nación, las cuales se transmiten por el canal 14 de EDUSAT.

Dentro de la transmisión abierta, que de lunes a viernes, de 8:00 a 14:00 horas aparece por canal 9, en el valle de México, la UTE además de la telesecundaria también inserta cápsulas que le dan la personalidad de canal educativo, asimismo también transmite series que dan a conocer el pensamiento de grandes personajes del medio intelectual de nuestro país, como es el caso de Semblanzas y Charlemos con...

1.1.4 Perspectivas de la UTE

Con la puesta en marcha del sistema EDUSAT, el 13 de diciembre de 1995, por el Presidente de la República, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León y el Lic. Miguel Limón Rojas, Secretario de Educación Pública. La Unidad de Televisión Educativa tiene el reto de armar la programación de los canales que están a su cargo, de esta Red. La programación de éstos se alimenta de producción de la UTE, de adquisiciones que se hacen vía Instituto Latinoamericano de Televisión Educativa (ILCE), préstamos que hacen otras instituciones, como embajadas o canales de televisión del extranjero.

Los canales que están bajo la responsabilidad de la UTE son el 11, el cual transmite programas de educación básica, el 12 el cual proyecta programas de educación media superior y superior, el 14 encargado de la capacitación magisterial y el 17 el cual es un canal de prueba. Los canales 13, 15, 16 y 18 están a cargo del ILCE. (Información proporcionada por el área de programación, adscrita a la Dirección de Vinculación y Desarrollo)

La Red EDUSAT tiene como objetivos principales:

- Contribuir a la atención de la demanda educativa.
- Elevar la calidad de la educación
- Ayudar al abatimiento de rezago educativo.
- Brindar a las diferentes áreas de la población una opción educativa y cultural.
- Establecer una comunicación educativa y cultural con la población de origen mexicano que viven en los Estados Unidos de Norteamérica.
- Lograr un intercambio de experiencias educativas, con los países de América Latina (UTE, 1995:2).

Para los próximos años es compromiso de la Unidad de Televisión Educativa atender en cantidad y calidad las necesidades educativas de nuestro país. Gracias a los avances tecnológicos en las telecomunicaciones todo esto será posible con la

ayuda de la Red de Educación Vía Satélite (EDUSAT), la cual es una herramienta importante para el sistema educativo mexicano y la difusión de la cultura en todo el país, particularmente para la educación a distancia. Junto con la Unidad de Televisión Educativa, la Dirección de producción asume estos compromisos.

I.2 ANÁLISIS SISTÉMICO

I.2.1 Interrelaciones

Las organizaciones pueden ser consideradas también como sistemas integrados por subsistemas interdependientes que interactúan y se relacionan entre ellos para su funcionamiento.

En contraste con las teorías clásica y humanista de la organización, las cuales estudian a la organización como sistemas cerrados (Fernández y Danhke, 1986: 119), la teoría de sistemas permite ver a la organización como un sistema de transformación que está en relación dinámica con su medio ambiente.

El enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones reconoce que las organizaciones dependen de su medio ambiente, y que a la larga su supervivencia depende de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental. Para Frederick M. Jablín la organización con éxito es la que es eficiente en el manejo de las relaciones dentro y entre sus propios subsistemas, así como sus suprasistemas (Fernández y Danhke, 1986: 119)

La Unidad de Televisión Educativa es un sistema abierto que intercambia de manera continua información con su medio ambiente relevante, de él importa insumos que serán afectados en un proceso de transformación que dan como resultado un producto, que en el caso de la organización que se estudia, la Dirección de Producción de la UTE; es un programa de televisión educativa.

Al interior, la Dirección de Producción, interactúa con cinco subsistemas, como se aprecia en el cuadro 1, los cuales forman parte de una supraorganización llamada UTE.

El área sustantiva de la Unidad de Televisión Educativa, es la Dirección objeto de estudio, quien es la encargada de la realización de todos los programas, que son

solicitados a esta Unidad. Su tarea consiste plasmar en un discurso visual los proyectos que la Dirección de Vinculación y Desarrollo le presenta; para tal efecto, según el tema del proyecto, realiza un preguión (escaleta) de los contenidos presentados, elabora un guión, lo asigna a un equipo de producción, para su realización conforme a lo establecido.

Con esta Dirección también establece acuerdos para la producción de programas de televisión junto con las instituciones que solicitan el servicio, Vinculación y Desarrollo, determina el lenguaje pedagógico, es decir la forma en que se va a presentar el contenido y las fórmulas comunicacionales de los programas, que son la forma del programa; de tal forma que es esta Dirección comunica a la Dirección de Producción de los proyectos que hay en puerta, así como establece los tiempos de entrega de los programas a producir. Esta Dirección, para el cumplimiento de sus objetivos se relaciona también con:

La Coordinación Administrativa, quien concentra y administra los recursos financieros de la Unidad, ella proporciona al personal que apoya a la producción, choferes y gente de servicios generales; así como, mediante solicitud, otorga recursos para afrontar los gastos de las producciones, al igual que adquiere todos los materiales para el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas de esta dependencia. Controla el gasto y las comprobaciones del dinero que sale de la institución.

La Dirección de Planeación y Evaluación, se encarga de elaborar, con la información de la Dirección de Producción y la otras áreas de la UTE, los reportes mensuales y anuales de las actividades desarrolladas dentro de la UTE. Esta información la envían a las áreas centrales de la SEP quien, con base en estos datos deciden la cantidad de presupuesto para la dependencia, de igual forma la Dirección de Planeación y Evaluación elabora los documentos que rigen las actividades de la Institución, tales como manuales de organización y procedimientos.

Por su parte la Dirección Técnica es quien le proporciona a la Dirección de Producción infraestructura y personal técnico que ésta solicita para la realización de los programas, por ejemplo: camarógrafos, iluminadores, editores, postproductores, musicalizadores; cámaras, equipos de iluminación, islas de edición, salas de postproducción, unidad móvil, estudios, etc. El buen funcionamiento del equipo y el personal de esta Dirección, es determinante para el trabajo de producción.

Por lo que respecta al Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa, éste se encarga de diseñar, planear, impartir cursos de capacitación para el personal que se dedica a la producción de programas educativos, se relaciona con todas las áreas de la Unidad para la realización de sus actividades.

Como se puede observar la Dirección de Producción necesita de su medio ambiente para el desarrollo de sus actividades. Por citar un ejemplo se puede decir que una producción se puede parar por falta de dinero, porque el equipo técnico no funciona, porque los datos proporcionados para su desarrollo no fueron los correctos, en fin por cualquier eventualidad de algún subsistema. Por otra parte, si no hay una planeación de actividades, del área sustantiva, en este caso de la Dirección de Producción, las áreas centrales de la SEP, no proporcionan ningún tipo de recurso.

1.2.2 Entorno general

El estudio de la teoría de sistemas muestra cómo se puede examinar una organización a través de sus interrelaciones al interior y al exterior de ésta.

En el caso de la Dirección de Producción, y en general de la Unidad de Televisión Educativa, además de las actividades que realiza en su interior para el logro de sus objetivos, también tiene que librar batallas importantes afuera. La instancia más importante y que forma parte de su entorno inmediato, es la misma Secretaría de Educación Pública

Para desarrollar cualquier actividad, la UTE tiene que apegarse a la normatividad que rige a la SEP, de esta institución recibe instrucciones y lineamientos. Dicha normatividad está hecha de manera homogénea para todas las dependencias de esta Secretaría, sin embargo la elaboración de programas de televisión no tiene características comunes a las instituciones que hacen programas de estudio o controlan mobiliario, o prestan cualquier servicio educativo.

Por lo que respecta a los recursos financieros, éstos son proporcionados por la misma SEP, debido a que forma parte del presupuesto de esta Secretaría. La asignación del recurso esta a cargo de la Dirección General de Recursos Financieros. La asignación de la partida presupuestal siempre está muy por debajo de las expectativas de la planeación de las actividades de la Unidad y específicamente del área de producción.

Este presupuesto debe gastarse con base en los lineamientos de racionalidad, vertidos en la normatividad, que anualmente elabora y difunde la Oficialía Mayor de la Secretaría. Los recursos financieros, deben ser comprobados con oportunidad y de acuerdo a la normatividad, de no ser así, la documentación comprobatoria es rechazada y a cambio se solicita el reintegro del recurso.

La UTE depende completamente de su entorno para la realización de sus programas, primeramente de las necesidades educativas del país, de las políticas de educación que se acuerden nacional e internacionalmente, de la situación económica, política, social y cultural de México.

Las instituciones que exportan a la UTE energía para la realización de sus programas, son aquellas que requieren de la televisión para hacer llegar sus mensajes, y que no cuentan con la infraestructura necesaria para hacerlo; tal es el caso de la Dirección General de Educación Básica, de la Dirección General de Bachillerato, Oficialía Mayor de SEP, la Universidad Pedagógica Nacional, el Archivo

General de la Nación, El Colegio Nacional, la Unidad de Telesecundaria, entre otras instituciones publicas y privadas.

Por lo que respecta a la competencia, UTE tiene que "luchar" con el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE) quien también produce y transmite programas educativos. El ILCE es un organismo internacional, dirigido por el Lic Guillermo Kelly Salinas, quien también tiene el cargo de Coordinador para la Administración de la Modernización Educativa, de la SEP. Desde su creación el ILCE se ha encargado de producir materiales audiovisuales para apoyo de la educación dentro del aula, sin embargo desde el nombramiento del Lic. Kelly y la responsabilidad de administrar cuatro canales de la red EDUSAT, este instituto se ha encargado de la producción de programas de televisión, siendo la competencia directa de la Unidad de Televisión Educativa.

También existen organismos privados encargados de producir y transmitir programas educativos. Multivisión inauguró en 1996 su canal CLASE, bajo la dirección del Ing. Pedro Sabau, ex director de la Unidad de Televisión Educativa, este canal produce y transmite series nacionales y extranjeras con temas educativos.

Por lo que respecta a Televisa, esta empresa se interesó en la producción de este tipo de programas en la década de los setentas, su primer serie en apoyo a la educación preescolar para niños de nuestro país y Latinoamérica fue Plaza Sésamo. Posteriormente programas como Burbujas y el Tesoro del saber acapararon la atención de niños con edad promedio de 6 a 12 años, asimismo Televisa junto con la Universidad Nacional de Autónoma de México, se dedicaron a la producción y transmisión de programas como Introducción a la universidad.

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey, por su parte, ha creado un área especial de educación a distancia a nivel superior, esta área se encarga de la producción y transmisión de teleconferencias dirigidas a alumnos de licenciatura y posgrado.

Instituciones como canal 11 y canal 22 se han dedicado a la transmisión de programas extranjeros educativos y culturales. Canal 11 tiene una barra infantil llamada Ventana de colores, dentro de la cual se transmite una serie norteamericana Beack Man, que por su forma y estructura se le puede catalogar como una serie de educación informal.

En el caso del canal 22, éste transmite una barra matutina de un canal de la red EDUSAT, a cargo del Instituto Latinoamericano de Televisión Educativa (ILCE)

Con este entorno de competencia, la Unidad de Televisión Educativa tiene la responsabilidad de ser innovadora en sus procesos de producción, y lo más importante, con la forma de organizarse en su interior. La UTE con sus 33 años de existencia debe estar a la par de cualquier televisora, pública o privada, dedicada a la actividad televisiva.

La UTE intercambia con su entorno experiencias con instituciones que están a la vanguardia en los avances tecnológicos del medio y de la pedagogía, como es el caso del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey y la NHK de Japón y otras instituciones internacionales

1.2.3 Proceso entrada – transformación - producto

Toda organización requiere de la entrada de *energía* (insumos) para la elaboración de sus productos o la realización de los servicios que ofrece con base en los elementos de la organización, que menciona Carlos Fernández Collado (1991.19).

De todas las actividades que se desarrollan en la Dirección de Producción, la producción de programas es la acción sustantiva, de su buena planeación y desarrollo depende que el producto que se exporta al medio cumpla su función.

A continuación se describen las etapas del proceso de producción de un programa de televisión

Los *insumos* que esta organización importa para su *transformación*, son:

- Información para ser plasmada en un guión,
- recursos humanos: guionistas, productores, asistentes, musicalizadores, editores, actores, administradores de producción, choferes, técnicos, dinero, etc.
- Infraestructura: cámaras, micrófonos, unidad móvil, estudio, salas de edición, salas de musicalización, salas de postproducción, etc.
- Otros: cintas betacam y VHS de diversas duraciones, cintas de 1/4 y dats para audio.

La *transformación* de los *insumos*, se compone de cuatro fases importantes:

1.- Elaboración de contenidos, una vez que la Dirección de Vinculación y Desarrollo acuerda, con la institución solicitante el marco pedagógico de los programas, lo entrega a la Dirección de Producción para la elaboración de sus respectivos contenidos, los cuales son traducidos en un guión técnico y literario, para su producción.

2 - Preproducción, una vez elaborados los guiones se turnan a los equipos de producción, quienes los analizan y establecen el break down (requerimiento de necesidades), el día por día de grabación y la programación de servicios.

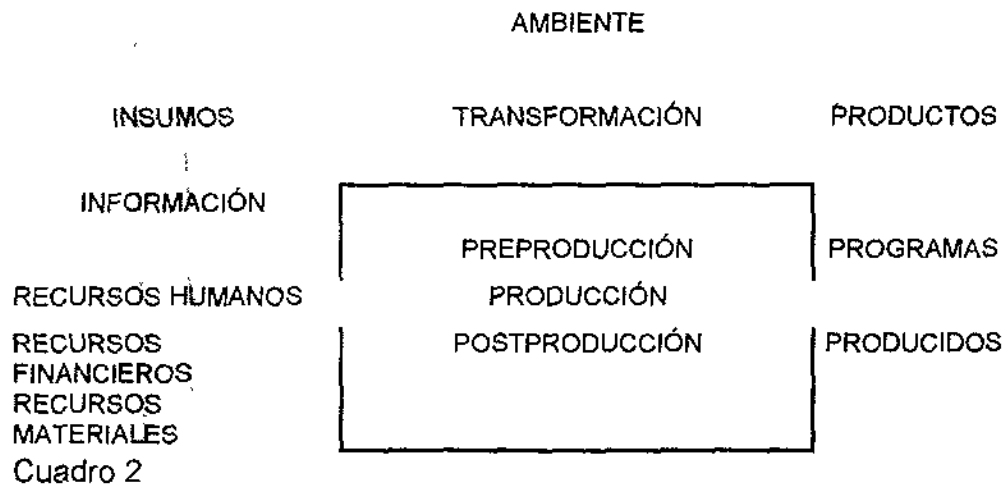
3 - Producción, en esta fase se inician las grabaciones en locación y/o estudio con base en lo programado en la etapa de preproducción

4.- Postproducción, se arma el programa con todo el material recopilado en la fase de producción, en esta etapa se edita, postproduce, musicaliza

Una vez concluidas de manera adecuada las etapas de *transformación*, el *producto* es un programa de televisión que satisface a dos consumidores

- a) Los consumidores primarios, quienes solicitan el programa,
- b) los consumidores secundarios, a quienes se les transmite el programa.

La Unidad de Televisión Educativa tiene constantes entradas del medio las cuales influyen de manera determinante en el proceso de producción de programas. Por lo que respecta a las salidas, la información que exporta al medio ambiente, trae consigo la retroalimentación, pues de esas salidas depende el constante o lento proceso de producción (ver cuadro 2).



1.3 Análisis contingente

Después de haber visto a la organización como un sistema abierto, interesado por las interrelaciones con su interior y con su entorno, también está preparada para actuar frente a situaciones que son imprevistas. El análisis contingente de una organización pretende identificar y entender los patrones que existen entre los subsistemas de la organización y su medio ambiente

Lorsch y Lawrence, manifiestan que "el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros si la organización pretende ser eficiente " (1970: 1)

El planteamiento del enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial tiene sus bases en la teoría de sistemas abiertos y apuesta a que la eficiencia de la organización es el resultado del grado en que ésta pueda semejar su estructura, su política a la configuración de sus variables situacionales como puede ser tecnología, medio ambiente, gente, cultura.

El presente apartado pretende exponer el grado de contingencia de la Dirección de Producción de la UTE, analizar los problemas a los que se enfrenta, con qué frecuencia y como los resuelve es lo que a continuación se expone

La Unidad de Televisión Educativa, suprasistema de la Dirección de Producción, es una institución gubernamental, adscrita a la Secretaría de Educación Pública. Como dependencia pública, los cambios tecnológicos en sus procesos y en su infraestructura son lentos y poco innovadores.

Con un entorno, en apariencia, poco turbulento sin cambios y pasivo, la organización objeto de estudio responde a la estructura de una organización mecánica, "... debido a que obedece a definiciones estructuradas de trabajo, con derechos y deberes articulados; jerarquías de autoridad formalizada y patrones de

comunicación formales y esencialmente verticales" (Fernández, 1991:10). Los cambios que se llegan a dar en los procedimientos suceden cuando hay cambios de administración como fue el caso de 1996, con la llegada del actual Director General de la Unidad, y el Director de Producción. El último cambio de administración se dio después de seis años.

Por lo que respecta a la hostilidad del entorno, ésta se manifiesta en el interior y en el exterior de la organización.

Al interior, debido a que se vive una gran incertidumbre, los integrantes de la Dirección de Producción, en el mayor de los casos no están comunicados de los proyectos que se van a realizar, impera la cultura del bomberazo, es decir cosas que se piden para su inmediata realización, pues todo lo que solicita el exterior, va con carácter de urgente. Esta situación altera los procesos establecidos de interrelación del ambiente en la organización. Las acciones energéticas y los recursos económicos que se gastan en los bomberazos son elevados energéticos y económicos considerables.

Se entiende a la incertidumbre como el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado (Fernández, 1991:11), se explica que esta organización, como ente dependiente de otras instituciones, no tiene perfectamente definidos sus proyectos de producción, esto quiere decir que el desconocimiento de la información que va a entrar, provoca una gran incertidumbre, principalmente al momento de planear anualmente sus actividades

La Dirección de Planeación requiere para la planeación de sus proyectos, las necesidades de producción de las instituciones que solicitan sus servicios, existen dependencias que ya cuentan con la programación de sus eventos. Cuando las dependencias solicitan algún programa sin haberlo planeado, es cuando surgen los bomberazos y contra toda eventualidad, los programas se producen.

En cuanto a la Unidad de Televisión Educativa, como suprasistema de la Dirección de Producción y las instituciones internas de la SEP no sufre ninguna alteración, los cambios normativos se hacen anualmente, y la unidad se adapta a ellos, aún cuando no esté de acuerdo con lo que establecen.

Por lo que respecta al ambiente que prevalece dentro de sus subsistemas, la UTE vive un ambiente hostil debido a que el trabajo que ninguna de sus áreas tienen perfectamente definido el objetivo general de la Unidad, o tal vez el problema radica en la representación que cada una tiene de éste, lo cual tiene como resultado que las tareas no se realizan en equipo

Los instrumentos de información que utiliza la organización con su entorno, son de dos maneras: los comunicados especiales, como, reuniones, oficios, memorándums y formatos debidamente requisitados, en los cuales se solicita o se informa al exterior, los requerimientos o informaciones de la organización. De igual forma, estos mismos instrumentos son utilizados por el entorno para solicitar o requerir a la organización, información

Otros instrumentos de información con se entorno, se dan de manera informal, lo que en el argot se conoce de forma económica, esto se realiza paralelamente, y de manera cotidiana, al trámite tradicional; principalmente, en el caso de que se requieran del exterior insumos, con el fin de prever el retraso de éstos. Es importante mencionar que los procesos de solicitud formales son lentos debido al gran número de firmas de autorización que se deben de recabar.

Anualmente, por solicitud de la Dirección General de Planeación, de la Secretaría de Educación Pública, la Dirección de Producción planea sus metas, éstas se hacen con base en lo producido el año anterior y con la información que proporciona la Dirección de Vinculación y Desarrollo, con respecto al desarrollo de futuros proyectos. Sin embargo cuando una Institución, que no está contemplada, y

Sin embargo, aún cuando la UTE produzca, su tecnología en cuanto a máquinas y procedimientos, son bastante obsoletos, no corresponden a la estructura que de manera oficial la espalda. A lo largo de la investigación se expondrán de manera detallada, las presentes afirmaciones.

Conclusiones del capítulo

Para poder entender la existencia de la Dirección de Producción de la Unidad de Televisión Educativa, primero se hizo el análisis histórico del suprasistema al que pertenece.

El surgimiento de lo que ahora se conoce como la Unidad de Televisión Educativa contribuye a satisfacer las necesidades de demanda educativa conservando su vigencia por 33 años

La Unidad de Televisión Educativa, así como la Dirección de Producción, durante su historia ha sufrido grandes transformaciones, las cuales han variado desde cambios de nombres hasta el desarrollo de sus funciones. Después de ser una Dirección vista como un sistema cerrado, pues no tenía ningún contacto con el entorno, se transformo en un sistema abierto que depende completamente de su entorno para existir

Sin embargo, a pesar de que el suprasistema está respaldado por el tiempo, no tiene desde el punto de vista histórico, "nada escrito" con respecto a sus procedimientos.

Más aún, lo que siempre ha estado latente, es la producción de programas, la cual ha sido su actividad sustantiva. Según información del personal que lleva más de dos décadas laborando en la organización, el área responsable de la producción ha sufrido diversas modificaciones, mismas que ha sufrido el suprasistema

En la actualidad, la organización objeto de estudio, es la Dirección más importante de la Unidad de Televisión Educativa, debido a que es la encargada de transformar toda la información que entra del medio ambiente, para dar un producto específico.

El nacimiento de la Dirección de Producción, se da dentro de un ambiente hostil, debido a que en los inicios del sistema el telemaestro era quien se encargaba de la producción, montaje, contenidos y conducción de la materia a tratar, cuando se plantea el modelo de maestro - productor - actor, los conflictos surgen de manera inmediata, pues el telemaestro veía amenazada su fuente de trabajo, sin embargo en el transcurso de los años el área encargada de los procesos de producción, se ha consolidado.

Es importante decir que esta organización, oficialmente no está considerada como una Dirección General, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin embargo desempeña funciones y procedimientos como tal con base en lineamientos que están en espera de autorización

El eje rector que le da vida a esta organización, es toda la información que llega del ambiente y de la retroalimentación del mismo, después de la exportación de su producto.

La organización es eficaz debido a que cumple con sus objetivos pero no es eficiente pues se gastan demasiados recursos para lograr dichos objetivos

Por lo que respecta a su interrelación con el medio ambiente activo, se detectan problemas de "entendimiento" principalmente con la Coordinación Administrativa, esto sucede principalmente cuando se solicitan materiales o recursos económicos para producir. Las solicitudes deben de pasar por mínimo cuatro firmas para que se pueda autorizar, adquirir y/o otorgar lo requerido

Otro problema al que se enfrenta esta organización es la tardanza en la ministración de los recursos financieros, al igual que la limitación de los mismos

Los puntos dignos de análisis de esta organización, son principalmente:

- El proceso de vinculación con la institución solicitante,
- la organización y el personal de producción que transforma los insumos
- el proceso de solicitudes de insumos a la Coordinación Administrativa
- la información que regresa a la organización por parte de la institución solicitante.

La UTE, a casi dos años de haber sufrido un cambio de administración, aún se encuentra en un proceso de reacomodo. Debido a los estilos de producción, de sus nuevos directivos, el supresistema está sometido un caos constante.

"... y sin embargo produce.", es reto de la UTE es superar todas las adversidades que se le presentan y seguir con el cumplimiento de las tareas encomendadas, desde hace 33 años.

II. LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y SU ESTRUCTURA

El presente capítulo es resultado de las lecturas consultadas y analizadas en el módulo II de este seminario taller extra curricular, en él se explora, describe y conceptualiza la dimensión formal de la Dirección de Producción, adscrita a la Unidad de Televisión Educativa.

En este acercamiento, a la estructura formal de la organización, se presentan una serie de sorpresas, que tal vez son fáciles de encontrar, y sin embargo los habitantes de ésta no se han puesto a reflexionar acerca de su importancia.

El estudio de la organización se aborda desde dos perspectivas la sociológica basada fundamentalmente en los escritos de Renate Mayntz y la Psicológica con las atinadas aportaciones de Edgar Schein. De igual forma este trabajo se auxilia con los escritos de Salaman, Robert Robbins y Eduardo Méndez.

Este capítulo inicia con el acercamiento a la estructura contra el funcionamiento real de la Unidad, lo cual permite detectar las irregularidades que pueden influir en el desarrollo óptimo de las actividades de la organización

En el segundo apartado se presenta el diagnóstico formal de la organización y todos aquellos aspectos la conforman y le dan vida, como son: objetivos, filosofía, estructura formal, de poder, de autoridad, de comunicación

Posteriormente, se presenta la estructura formal de la organización. Por último se presentan las conclusiones del capítulo

II.1 Lo formal y lo funcional.

II.1.1 La estructura formal v.s. estructura informal

La Unidad de Televisión Educativa, como se ha visto en el capítulo anterior, es un sistema abierto susceptible al entorno que le rodea. Cuenta con una estructura definida, el desarrollo de sus actividades, se encuentra plasmado en manuales de organización, procedimientos y funcionamiento que fundamentan el diseño de la estructura

Sin embargo Mayntz dice que una organización con una estructura definida, no es sinónimo de que ésta funciona tal cual, efectivamente, en el caso de la Dirección de Producción, aún cuando su estructura está definida en documentos oficiales, las funciones y actividades que en teoría deben cumplirse, están muy lejos de apearse a la realidad que a diario vive.

Este capítulo aborda la situación formal que se vive en la, Dirección de Producción, de la UTE, asimismo se hablara de todo los recursos humanos y técnicos con los que cuenta la Unidad para desempeñar su importante labor educativa.

II.1.2 Diagnóstico formal

A treinta años de la puesta en marcha del sistema Telesecundaria y por lo tanto de la Unidad de Televisión Educativa, la organización ha cambiado de nombres, al igual que la estructura de los programas.

Por lo que respecta a la estructura formal de la UTE el cambio más drástico fue perder sus poderes de Dirección General por los de Unidad Administrativa, esto en 1981. En la actualidad se encuentra en proceso de aprobación, en la Secretaría

de Hacienda y Crédito Público, la propuesta para que nuevamente tenga el carácter y los beneficios de una Dirección General

En cuanto a la forma y contenido de los programas estos se adecuan de acuerdo a la realidad que en el momento se viva en el país y en el ámbito internacional, ejemplo de esto es el cambio en la geografía e historia de' mundo.

A nivel nacional la Unidad de Televisión Educativa es la institución más importante en la producción de programas educativos, además del sistema de telesecundaria, los proyectos de Secundaria a Distancia para Adultos y Educación Media Superior a Distancia son los compromisos a cumplir a corto plazo

Desde su creación, la Unidad de Televisión Educativa ha tenido como objetivo principal la producción y transmisión de programas de apoyo al sistema educativo tradicional, principalmente para aquellos de educación básica

En cuanto a su estructura, la UTE como toda dependencia gubernamental, está c en la legalidad y la racionalidad de sus actividades.

Su base legal, según el Manual de Organización, elaborado en 1996 por la actual administración, se fundamenta en:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Título 1º. Artículo 3º

(D. O 5-II-1917)

Ley de las Vías Generales de Comunicación.

(D. O 19-II-1940)

Ley Federal de Radio y Televisión

(D. O. 19-1-1962)

Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado reglamentaria del Apartado B) del artículo 123 Constitucional.

(D. O. 28-XII-1963)

Ley Federal de Educación

(D. O. 29-XI-1973)

Ley General de Educación

(D. O. 13-VII-1993)

Ley Nacional de Educación para Adultos

(D. O. 31-XII-1975)

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Artículo 38.

(D. O. 29-XII-76 y reformas del 21 de febrero y 25 de mayo de 1992)

Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP.

(D. O. 29-1-1946)

Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión.

(D. O. 4-IV- 1973)

Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal

(D. O. 18-XI-1891)

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal Capítulo 1º
Artículo 2º, 6º y 7º, Capítulo II Artículos 13 y 17

(D.O. 31-XII-76 y reformas del 10 de enero de 1994)

Reglamento de la Ley de Obras Públicas.

(D. O. 13-II-1985)

Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales

(D O. 26-I-1990)

Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestaciones de
Servicios Relacionados con Bienes Muebles.

(D. O 13-II-1990)

Reglamento de la Ley de Servicio de Tesorería.

(D. O. 25-III-1994)

Reglamento Interior de la SEP

(D O 26-III-1994)

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994

Decreto por el cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

(D. O. 31-V-1995)

Decreto por el cual se aprueba el Programa Sectorial denominado Programa
de Desarrollo Educativo 1995-2000

(D O 19-II-1996)

Acuerdo de Creación de la Telesecundaria
(D. O. 31- VIII-1973)

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.
(D. O 18-V-92)

Tipo de organización.

Como toda organización, esta unidad actúa bajo la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y através de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (Schein 1975: p.19).

Es una Institución que es útil en la medida que cumpla su función de multiplicadora de la enseñanza a un gran número de personas que utilizan la educación a distancia y beneficie a los perceptores de esta modalidad educativa. Desde este punto de vista, se clasifica a la Unidad de Televisión Educativa, dentro de las organizaciones, que según Peter Blau y Wililam Scott cumplen fuciones útiles para sobrevivir con base al otorgamiento de benéfico común. (Méndez 1990 p.83)

La Dirección de Producción, como parte de la UTE, comparte esta misma tipología, tiene un objetivo específico, las actividades están divididas de acuerdo al grado de especialización de cada uno de sus miembros. Existen las jerarquías entre sus miembros, sin embargo el funcionamiento de esta dirección no se apega a la rigidez, de su estructura.

Filosofía

Como parte de la construcción de la filosofía que rige su existencia, la Unidad de Televisión Educativa maneja el discurso de "atender en cantidad y calidad suficientes; las necesidades educativas de nuestro país en la presente década".

Desde esta perspectiva, la Dirección de Producción tiene bajo su responsabilidad de satisfacer todos los requerimientos de producción, para apegarse a la filosofía general de la UTE.

La construcción de esta filosofía esta basada en el programa de desarrollo educativo 1995 - 2000, de la Secretaría de Educación Pública.

La filosofía, de la UTE en general, se encuentra escrita en trípticos, la mayoría del personal que trabaja para la institución, y principalmente las personas que elaboran los programas de televisión la conocen, sin embargo en el desarrollo de sus actividades, pareciera que la desconocen.

Si bien es cierto que la filosofía es la base rectora de cómo se hace y quiénes hacen el proceso de transformación, también lo es que el personal de la institución la debe conocer precisamente para la elaboración del producto.

En el caso de la Unidad de Televisión Educativa, no todos los actores comparten la filosofía de la empresa, se puede decir que la mayoría del personal de base sabe lo que hace la Unidad, pero nada más. Las actividades que este personal realiza son monótonas debido a que se dedican a cumplir con su horario obligatorio y el tiempo extra que generan. El personal que realiza los programas, en su mayoría *free lance* desconoce el perfil del público que consumirá esos programas.

Es parte de la filosofía también el uso racional de los recursos, en la elaboración de los programas, esto se hace con base en lo que establece la normatividad para todas las dependencias del sector público, sin embargo debido a un gran número de circunstancias internas y/o ajenas a la institución, esto tampoco se cumple.

Objetivos

La existencia de objetivos dentro de la organización, en acuerdo con Renate Mayntz, guía las decisiones, las actividades y los procesos hacia el fin mencionado (Mayntz 1990 p.75)

Producir y difundir a todo el Territorio Nacional, vía satélite, programas de carácter educativo que contribuyan a elevar la calidad de la educación en el país, en estricto apego a los lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública, es el objetivo a cumplir de la Unidad de Televisión Educativa

La filosofía es compatible con el objetivo descrito, y las actividades que se desarrollan en la Unidad, en teoría deben estar encaminadas a obedecer al pie de la letra, estos conceptos. La estructura formal está relacionada en su totalidad con el objetivo, todas las áreas se correlacionan entre sí para sacar adelante la transmisión y producción diaria.

Los objetivos, al igual que la filosofía se encuentra debidamente establecidos en los dos últimos manuales de organización estudiados, sin embargo los integrantes de la organización los interpretan de acuerdo a las necesidades de su área. El trabajo que en ésta se realiza es de forma desarticulada, y en lugar de cumplir con los objetivos comunes, se maneja un protagonismo en ver quién hace primero el trabajo y no quién lo hace mejor.

A pesar de todos los obstáculos que se le presentan, la Unidad de Televisión Educativa produce y transmite programas, los cuales contienen un derroche de recurso humanos, técnicos y económicos. Sin embargo no todo es responsabilidad de los habitantes de la UTE, las instituciones que generan la energía a procesar también son responsables de que los programas no se realicen de acuerdo a los objetivos y filosofía de la institución.

II, 2 Estructura Formal

II.2.1 Cooperación y división del trabajo.

La teoría clásica de la administración, dice en uno de sus principios que una organización funciona con la asignación de tareas al personal con habilidades para desarrollar "x" actividad, bajo el control de un supervisor que dirija y observe las tareas

El desarrollo de las tareas dentro de la organización, además de la especialización de las tareas, depende también del grado de cooperación, que cada uno de los individuos otorgue a cada una de las mismas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización

Esta forma de entender la división del trabajo se nota claramente en la Dirección de Producción y la Unidad de Televisión Educativa. La estructura formal, propuesta por la nueva administración, y como está funcionando en la actualidad la dependencia, se encuentra dividida en seis Direcciones de Área, un Director General, y una Coordinación de informática. Todas las áreas tienen sus propios objetivos que están ligados con el cumplimiento del objetivo común de la institución.

La Dirección de Producción es el área sustantiva de la UTE, ella se encarga de darle forma a los contenidos que el entorno proporciona y transformarlos en un programa de televisión, en esta Dirección se encuentra principalmente personal dedicado a la producción de programas como son comunicólogos, cineastas, químicos, biólogos, historiadores, entre otros, que hacen guiones; la única persona que no cumple con el perfil del personal, es el Director de Producción, quien es Licenciado en Derecho, con experiencia en cargos administrativos, pero sin experiencia en la producción de programas. Su permanencia en el cargo se debe a la gran amistad que tiene con el Director General. La inexperiencia del Director de

Producción se refleja en la forma de tomar decisiones y dirigir el área. Este es el grupo, es conocido como "los de producción"

La Dirección de Ingeniería está integrada por ingenieros especializados en el campo de las telecomunicaciones, ellos se encargan de supervisar que la señal de televisión llegue sin problemas a su destino, además de administrar y dar mantenimiento a la infraestructura requerida para la elaboración de los programas, como son estudios, cámaras, salas de postproducción, etc. El Director responsable es una persona con una larga trayectoria en el campo de las telecomunicaciones. Éste es el grupo de los "técnicos".

La UTE cuenta con un Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa, encargado de diseñar, planear e impartir cursos para la especialización del personal dedicado a la producción de programas educativos. La infraestructura de este centro cuenta con un equipo técnico único en Latinoamérica, donado por el gobierno japonés, este equipo se utiliza para los cursos que imparten, y para la realización de telecursos, en los cuales se enseñan el uso y la importancia de la televisión en el campo de la educación; está bajo la dirección de un Pedagogo y este grupo es conocido como los del CETE

El área encargada del desarrollo pedagógico de los proyectos de la Unidad de Televisión Educativa, es la Dirección de Vinculación y Desarrollo, quien también se encarga de programar la transmisión diaria de los tres canales de la red EDUSAT, a cargo de la UTE. Tiene también bajo su responsabilidad la videoteca de la institución, la cual tiene un acervo de 104,802 cintas, según los datos del departamento de Videoteca adscrito a esta área, el más grande del país. Su Directora es egresada de la Licenciatura en Pedagogía, el perfil de su personal se divide en comunicólogos y pedagogos

La Dirección de Planeación está integrada por administradores y contadores, quienes se encargan de planear y evaluar, las actividades de la Unidad, según la información que todas las áreas le proporcionan, es un área que se creó con la nueva administración, su personal es conocido como los planeadores. El Director del área es Licenciado en Derecho.

Por último, la Dirección de Administración y Finanzas, es la encargada de administrar los recursos financieros de la Unidad, de contratar al personal que labora en la institución, esta área, además de ser conocida como el administrativo, tiene a su cargo a los "choferes", personal de servicio generales que forman un grupo de presión constante para la organización. Esta área esta conformada por administradores, contadores, personal de intendencia, mecánicos, etc. Su directora es una mujer, la cual se caracteriza, según el sentir de los empleados de la UTE, en comentarios de radiopasillo, por el trato déspota que tiene para el personal que no es de su jerarquía.

Además de los grupos que forma cada área, también éstos se forman según las jerarquías, los Directores de Área que sólo tratan con sus iguales, lo mismo sucede con los Subdirectores y los Jefes de Departamento. No es bien visto ni correcto saltarse a las jerarquías, y las decisiones y las firmas importantes son responsabilidad del Director de área; situación que sólo retrasa el trabajo. Aun que en la práctica esto no sucede así, lo cierto es que entre Subdirectores, Jefes de Departamento y personal operativo hay "acuerdos verbales" para resolver situaciones, cuando los encargados de autorizar documentos o tramites no están presentes, de no ser así verdaderamente el trabajo no saldría. Cabe mencionar que la cooperación de algunos funcionarios y operativos, en sus distintas actividades logra que, a pesar de todo, la producción salga adelante.

Los funcionarios que fueron invitados por el Director General para prestar sus servicios en la UTE están comprometidos a cumplir con las expectativas

encomendadas por el Director General, más no con los de la institución, su permanencia en la organización se debe a que políticamente conviene a sus intereses y a las ventajas que puedan obtener de ésta, aunado al valor curricular que les da ser un funcionario de la Institución

La definición que Mayntz expresa de las organizaciones como formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones, que tienen en común estar orientada de manera consiente a fines y objetivos, además de estar configuradas racionalmente con vistas del cumplimiento de éstos (1990:47), encaja también con lo que es la Unidad de Televisión Educativa

La filosofía, los objetivos y el grado de formalización de la UTE, son conceptos que todas las personas que forman los grupos de trabajo deben comprender y aplicar en todas las actividades que realizan. Por otra parte, es importante mencionar que dentro de los grupos formales que se han mencionado, también existen subgrupos, los cuales actúan de acuerdo a su interés laborales. Un ejemplo de esto son los miembros de un área, con plaza federal, que ponen resistencia al jefe inmediato y al equipo de trabajo que éste integre

El análisis y definición de los grupos en las organizaciones se verán de manera más detallada en el próximo capítulo.

II.2.2 Organigramas

La estructura de la organización nos permite visualizar el modelo estable de la misma (Mayntz 1990: 105), de esta forma la estructura nos ofrece la oportunidad de identificar la división del trabajo, la distribución de puestos, las actividades, los derechos y obligaciones de los miembros que intervienen en la organización. La estructura formal de toda institución, según el concepto de Mayntz, en la mayoría de

las veces está plasmada de manera gráfica, la cual permite ver de manera inmediata cómo son las divisiones mencionadas

La UTE cuenta con dos organigramas, uno que no es respetado al cien por cien, aprobado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 1º de septiembre de 1996, en el cual la estructura orgánica está compuesta por quince mandos medios divididos en una Dirección de Área, tres Subdirecciones y once Jefaturas de Departamento (ver cuadro 3) El otro forma parte de la propuesta hecha a la misma Secretaría, en marzo de 1997, esta nueva estructura considera una Dirección General, seis Direcciones de Área, catorce Subdirecciones y treinta y cuatro Jefaturas de Departamento, según el manual de procedimientos que soporta esta propuesta, los proyectos encomendados a esta institución se han incrementado de manera considerable (ver cuadro 4). Este organigrama es el que más se asemeja a la realidad actual de la institución

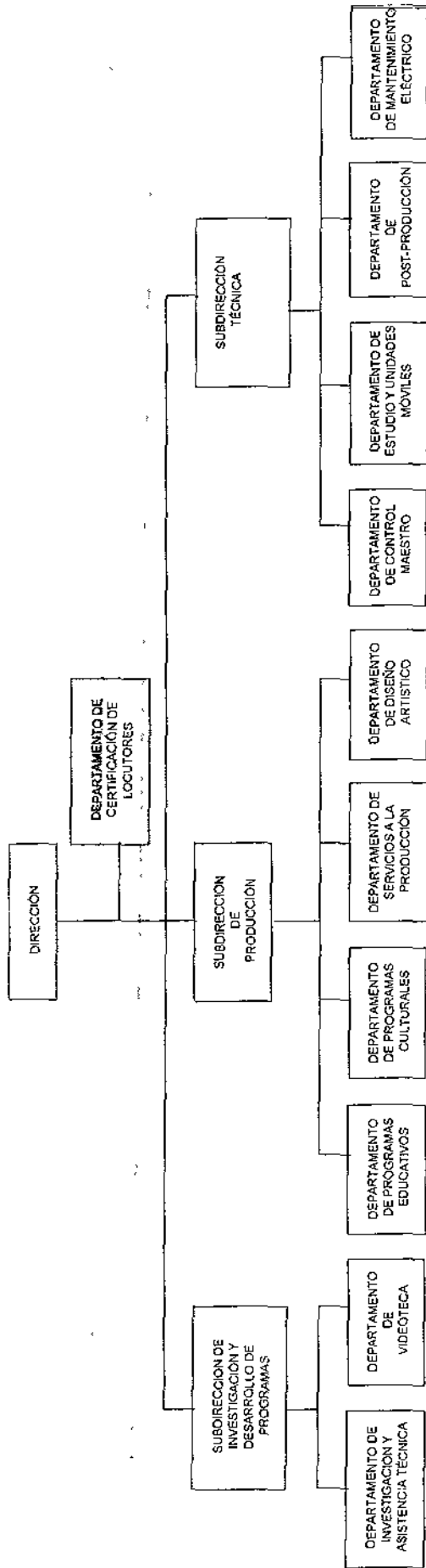
Como se ha podido observar la estructura creció considerablemente, según pláticas con el funcionario encargado de la elaboración y seguimiento de la estructura propuesta, las responsabilidades y compromisos de la institución, la estructura autorizada no responde a las circunstancias actuales

Lo cierto es que con la nueva estructura formal, los habitantes de la UTE aumentarán, y la organización de seguir como va, entrará en conflictos constantes, principalmente debidos a la representación, nada común, que los integrantes de la UTE, tienen de los objetivos, filosofía y misión a cumplir.

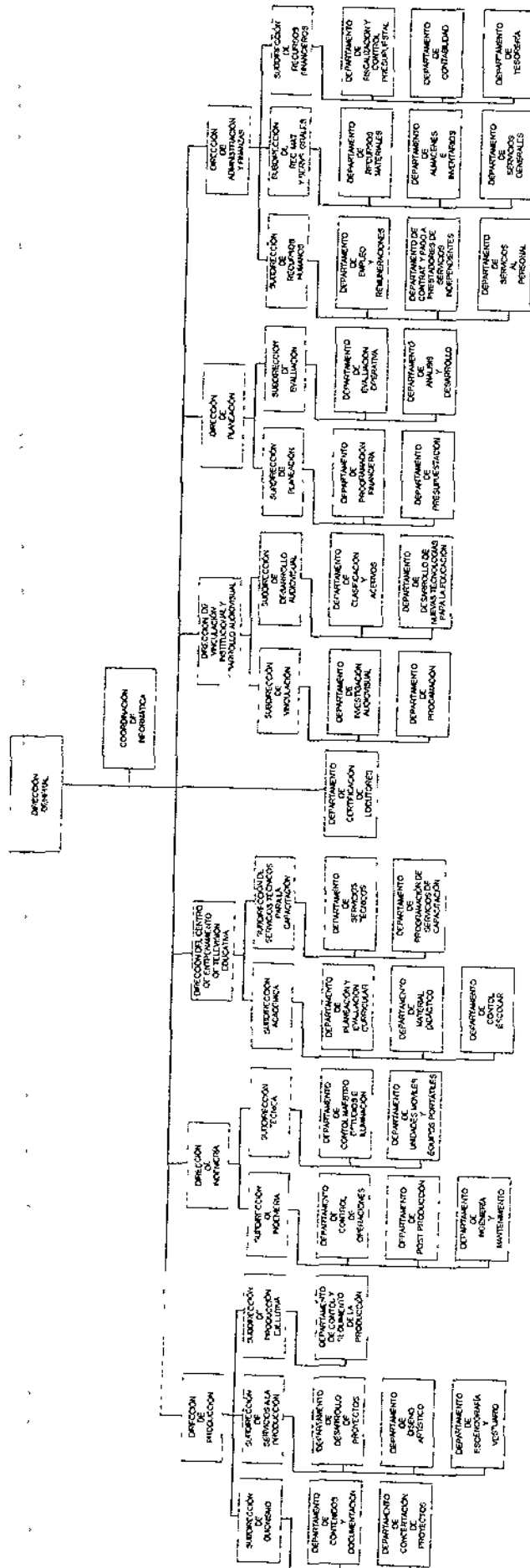
II.2.3 Manuales de procedimiento

Los manuales de procedimientos son el documento en el cual se manifiesta la forma en cómo está distribuido el trabajo dentro de una organización, en ellos se encuentra la estructura formal de la misma y en teoría lo que el manual dice es la forma real en la que opera.

UNIDAD DE TELEVISIÓN EDUCATIVA



Cuadro 3



Al igual que los organigramas la situación de los manuales de procedimientos es la misma, existen dos: el de la propuesta aprobada y el de la nueva estructura. Sin embargo en la administración pasada, a cargo del Ing. Pedro Sabaú, se elaboró un manual de procedimientos y otro de funciones, en ambos se consideraba a la UTE como una Dirección General.

El manual de procedimientos justifica a la institución y a cada una de sus áreas, contiene de manera general todas las actividades que se desarrollan en la Unidad y en cada una de sus divisiones, en él se incluyen los objetivos generales y específicos de la misma.

El manual de funcionamiento contiene paso a paso cómo se desarrolla el proceso productivo de todas las áreas, lo integran también flujogramas que especifican tanto actividades administrativas como de producción.

De manera eventual se elaboran folletos, que de forma sintetizada dan cuenta de lo que ha sido la Unidad a lo largo de su historia. Éstos se realizan cuando va algún visitante distinguido, cuando es el aniversario de la Unidad, cuando hay conferencias que aborden temas educativos.

II.2.4 Grado de formalización

La estructura formal presentada está altamente formalizada. Todas las actividades y relaciones están determinadas por reglas establecidas desde las áreas centrales de la Secretaría de Educación Pública, principalmente aquellas que se aplican para los miembros que trabajan en ella, así como para el desarrollo de las funciones de todas sus dependencias, incluyendo una dependencia de actividades tan peculiares como la producción de programas de televisión. Desde esta perspectiva, es una estructura con un alto grado de formalización (Mayntz, 1990:112), de no ser así, debido al tamaño de la organización no se podrían ejecutar las actividades encomendadas a fin de cumplir con los objetivos de ésta,

pues la falta de la delimitación precisa de las competencias y de una estructura jerárquica que ordene las relaciones de mando y obediencia provocaría la indisciplina de sus miembros.

La estructura es rígida, cada proceso está justificado y descrito en papel, como se observa; no se puede realizar ninguna actividad que no esté contemplada dentro de los manuales y con estricto apego a la normatividad que rige a la Secretaría de Educación Pública, el miembro de la organización que incurre en una falta se hace acreedor a un castigo, "viola la normatividad".

Por citar un ejemplo, la Unidad de Televisión Educativa no puede lucrar con los programas que produce, en caso de que " X " institución solicite sus servicios y llegue al acuerdo del pago de los gastos directos (honorarios del personal, escenografía, materiales etc), este monto ejercido no es cubierto y pagado directamente a la Institución, en su lugar se hace una transferencia de dinero, se toma la cantidad acordada y se deposita de tal forma que la Unidad no puede hacer uso directo del mismo, el recibir el pago de manera directa implica observaciones de la Unidad de Contraloría Interna, de la Secretaría de Educación Pública.

En el caso del desarrollo de las producciones hay artículos que el productor no puede comprar directamente, si lo hace el gasto no es reconocido y por lo tanto no recupera el dinero invertido en los materiales que se hayan utilizado.

En estos casos la estructura rígida de la UTE, y los procesos mecánicos que sigue, son un gran obstáculo para la realización de las series, si bien es cierto que las organizaciones necesitan de un cierto grado de formalización, también lo es que debe seguir procesos flexibles, que permitan actuar de manera contingente

En el caso de la Unidad de Televisión Educativa, necesita de procesos flexibles, es decir para el desarrollo de sus actividades, la producción de programas

de televisión no puede estar sujeta reglas que se aplican de igual forma a la adquisición de bancas, lápices, plumas, televisores, muebles o cualquier otro servicio.

II.2.5 Proceso formal de trabajo

Los procesos que se utilizan para el desarrollo de sus actividades en la UTE, son casi obsoletos, el hecho de que un documento pueda tardar cinco días para que sea autorizado, y otros tantos para la recolección de firmas, es síntoma de que se necesita un cambio.

En el caso de la Dirección de Producción, el encargado de la realización de los programas, debe presentar debidamente requisitado, un presupuesto básico en tres tantos, este documento debe pasar por cinco firmas para su autorización (ver anexo 1); para solicitar servicios, como son vehículos, equipos portátiles, estudios, edición, postproducción, entre otros, se debe llenar una "solicitud de servicios" (ver anexo 2) firmada por el productor y la subdirectora de realización. Este documento se multiplica y reparte a las áreas correspondientes, para que se programe el servicio.

En cuanto a la solicitud de dinero, el productor, mediante formato (ver anexo 3) en tres tantos firmados por el y la Subdirectora de Realización, solicita al área correspondiente los recursos, con esta solicitud se elabora y entrega un oficio, firmado por el Subdirector de Producción Ejecutiva y el Director de Producción, al área administrativa, para que ésta otorgue el recurso.

Todas las solicitudes se multiplican en grandes cantidades, y a veces en el trámite y recopilación de firmas se llegan a perder.

En síntesis, para solicitar cualquier recurso para la producción, pagos de honorarios y comprobaciones de gastos, se deben llenar grandes cantidades de formas, las cuales a su vez pasan por tantas manos, que como se ha mencionado constantemente corren el riesgo de extraviarse.

El no saber delegar responsabilidades, es otra de los problemas que afecta a la Unidad, las firmas de autorización para tramites tan sencillos como sacar copias, o solicitar algún servicio, tienen que ser autorizados por los mandos medios, sino la solicitud no es atendida.

Todo lo que se solicita en la Dirección de Producción, en general en toda la UTE, se hace por escrito, hay situaciones que en cinco minutos se pueden arreglar, sin embargo como se solicitó por escrito, se debe esperar la respuesta de la misma forma, aunque ésta tarde un día o dos en llegar

Los problemas que presentados en los procedimientos, no se deben a la falta de capacidad de los integrantes de la institución, la clave de esto es la organización de las actividades y la equidad en las responsabilidades de cada individuo.

La estructura cuenta con los siguientes puestos para el desarrollo de sus actividades.

- 1 Directo General
- 6 Directores de Área
- 14 Subdirecciones
- 34 Jefaturas de departamento
- Coordinadores de series (free lance)
- Asistentes de coordinación (free lance)
- Realizadores (free lance)
- Productores (free lance)

Asistentes Realizador (free lance)
 Asistentes Productor (free lance)
 Editores (free lance)
 Musicalizadores (free lance)
 Directores de Cámaras (free lance)
 Directores de Escena (free lance)
 Coordinadores de Guión (free lance)
 Guionistas (free lance)
 Asésore temático (free lance)
 Especialistas de tema (free lance)
 Maquillistas (free lance)

La estructura formal de mandos medios es bastante grande, esta sólo se dedica a la supervisión del trabajo que se realiza en esta institución, todos ellos cuentan "en apariencia" con el perfil que demanda el nombramiento. El personal free lance es aquel que trabaja en las producciones y su permanencia en la organización se basa en la duración del desarrollo del proyecto que esté contratado. Sin embargo además de la plantilla de personal que está contratado como honorarios fijos, existe free lance fijos que están en apoyo de la compleja estructura de la UTE; Esto traducido al lenguaje de nóminas se interpreta en la elaboración de tres nóminas paralelas, la de los empleados de base, la del personal contratado como profesional independiente asimilado y por último la de los free lance ya no puede ser contratados como PIA y que desarrollan cualquier tipo de tareas

El personal operativo por su parte se clasifica en las siguientes categorías.

Asistente técnico en Radio y Televisión
 Oficial de servicios y Mantenimiento
 Secretaría de Apoyo
 Secretaría Ejecutiva B

Secretaría Ejecutiva C
Operador especialista en equipo de audio
Administrativo Especializado
Dibujante
Iluminador Teatral
Especialista Técnico
Analista Administrativo
Jefe de oficina
Jefe de oficina técnica en Radio y Televisión
Coordinación de Reporteros
Maquillista
Técnico Bibliotecario
Supervisor

Estos miembros de la organización desempeñan actividades distintas a las que marca su categoría, sólo en el caso de las secretarías y las maquillistas, son las que conservan su rol dentro de la unidad, los demás se cambian a las áreas que consideren convenientes, la mayoría de las veces se cambian a los Departamentos, que por necesidades del trabajo, generen tiempo extra. Esto se debe a que cuando se asignan las plazas, el personal está más interesado en saber de qué nivel es y de cuánto es la percepción mensual, las funciones es lo que menos interesa. Por ejemplo, si una capturista logra tener una plaza de asistente técnico en radio y televisión, bien sabe que sus funciones van a ser de capturista.

Por personal operativo se entiende que son aquellos miembros que desarrollan el trabajo de oficina y que están sujetos a instrucciones de supervisores, es decir, están sujetos a las facultades obediencia (Mayntz 1990, p.108). Es personal estable y con plaza, sujetos a un horario

Para el desarrollo de las actividades, además del personal que colabora en la organización, ésta utiliza instrumentos tecnológicos para lograr sus objetivos. La organización cuenta con:

Máquinas de escribir

Teléfonos

Faxes

Computadoras

4 salas de Edición Betacam

2 salas de pos producción

6 sistemas Portátiles Betacam

1 unidad móvil con 2 cámaras

1 Estudio con 3 cámaras

1 Estudio sólo como foro con luz de piso

1 cabina de musicalización con reproductor de CD

1 cabina de audio

12 vehículos

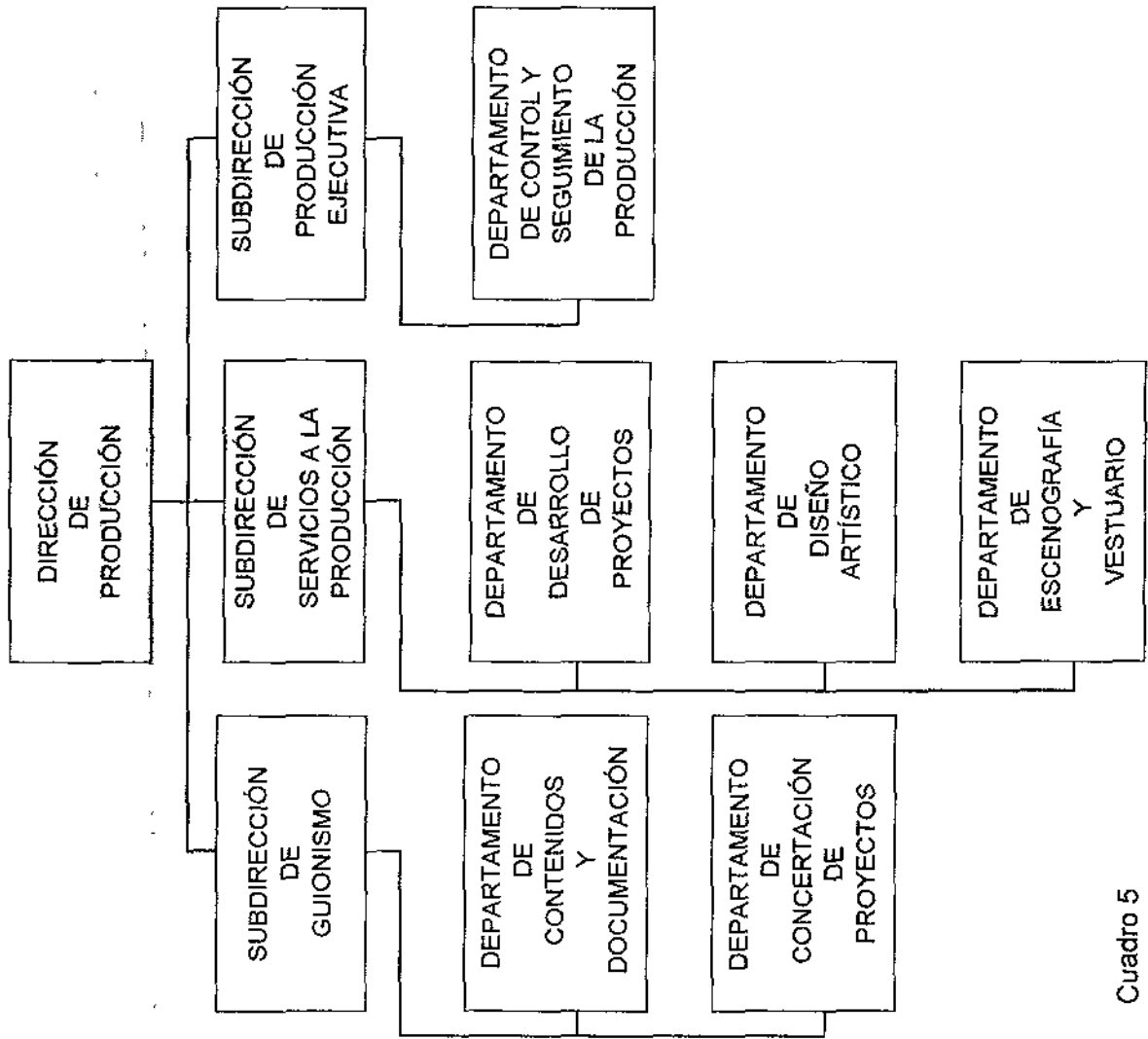
Televisiones

videocaseteras

Todas estas herramientas facilitan y optimizan el trabajo de la organización. Sin embargo no son suficientes, los equipos de cómputo tienen procesadores demasiado lentos, pocos son los que manejan procesador pentium, las máquinas de escribir no son suficientes para el número de secretarías que hay, el parque vehicular es insuficiente, más cuando la producción de programas es alta, lo mismo sucede con las salas de edición betacam, con las salas de post producción, con los sistemas portátiles betacam, la unidad móvil, con los estudios y con las cabinas de musicalización y audio

En el cuadro 5 se presenta la estructura actual de la Dirección de Producción.

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN



Cuadro 5

II.2.6 Estructura formal de poder // autoridad

Por lo que respecta a las formas de control en la UTE, éstas se presentan de acuerdo a lo que Schein menciona como la autoridad legítima, debido a que hay normas que se respetan de manera voluntaria y se reconoce en algunas personas el derecho a mandar con base en reglamentos, normas, leyes legalmente establecidos. (Schein 1982 p 21)

En cuanto a las modalidades de motivación, no existen como tal, más que motivación, son estímulos, el área encargada de esta tarea es la Subdirección de Recursos Humanos, en conjunto con la Subdirección de Recursos Materiales y de Servicios. El documento oficial que contiene los derechos y obligaciones de los trabajadores es el reglamento de la Secretaría de Educación Pública. De él se derivan los castigos y las recompensas

Estímulos para el personal operativo de Base y Confianza:

Un bono mensual de 200 00 en vales de despensa para el empleado del mes. Este beneficio se le otorga a un trabajador de cada Dirección de área

Se otorga un día de descanso a los empleados que durante el mes no faltaron y llegaron antes de su hora de entrada.

Asimismo cada año se proporciona un bono de estímulo para el empleado que ha presentado disposición e interés en su trabajo, durante todo ese tiempo

A fin de año todo el personal operativo recibe vales de despensa, y un electrodoméstico como regalo.

Sin embargo todo lo anterior está lejos de integrar al personal, debido a que ellos opinan que es obligación de la dependencia darles todo lo que merecen, este

tipo de situaciones no son tomadas como estímulos para el desarrollo de sus tareas diarias.

Los estímulos que se dan de manera informal, son aquellos que cada jefe acciona en su área con el fin de tener a los empleados en un ambiente óptimo de trabajo y éstos sean más productivos, sin embargos estas acciones no son frecuentes.

Para los empleados contratados bajo el régimen de profesionistas independientes homologados no existe de manera formal ningún tipo de estímulo, lo mismo sucede para el *free lance*.

Anualmente se festeja a todos los trabajadores de la Unidad con una fiesta que puede ser comida o cena, a este festejo acude la gente de plaza y PIA, además de los invitados de la Dirección General.

No hay interacción entre los mandos medios, ellos sólo se dedican a cumplir con el trabajo de sus áreas. Concentran su atención en observar en que momento se equivoca la "área enemiga" para exhibirlos.

En el caso específico de la de la Dirección de Producción, área interés en esta investigación, la desorganización prevalece, al empleado de confianza se le ve, como personas que sólo cumplen con su horario y sin responsabilidad por su trabajo. El trato del Director hacia los demás se da de manera despectiva hacia su labor y sus acciones, el líder siempre hace sentir su autoridad tratando de demostrar que él es la única persona que llega temprano a su oficina, que se va tarde, que piensa, entre otras cosas

La única motivación que reciben los mandos medios, es de carácter económico. Se les otorgan bonos compensatorios a parte de su percepción mensual.

Desde esta vertiente, se confirma que la forma de poder que prevalece en la institución es racional legal, la autoridad se presenta con base a reglamentos debidamente legitimados. Asimismo también podemos observar que este tipo de organizaciones se apega a la racionalidad y formalización de sus actos.

II.2.7 Estructura formal de comunicación

La estructura formal de comunicación, es de manera vertical, de arriba hacia abajo, es decir de supra a subordinados para esta acción, se utilizan de memorándums, oficios, informes ejecutivos, telefonemas, circulares como instrumentos que ordenan, informan, reprimen, notifican, educan, influyen y/o notifican (Mayntz 1990:17)

Sin embargo esta estructura comunicativa no suele ser buena en la mayoría de los casos debido a que la comunicación se concentra en una sola parte y no hay posibilidad de retroalimentación, a veces la información llega demasiado tarde a los miembros que desarrollan actividades específicas, ejemplo los productores no se enteran oportunamente de los cambios administrativos que se dan dentro de la misma dirección, y tramites que de manera tradicional se mantenían, de un día a otro cambian de manera drástica

II.2.8 Proceso formal de reclutamiento

Toda organización, según Mayntz, debe ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que trabajen para desarrollar los objetivos de ésta. En la UTE no hay un proceso formal para reclutar al personal, éste es contratado si tiene alguna recomendación, si es conocido de algún funcionario o según el desempeño demostrado durante el servicio social. El personal que ingresa a la Unidad, y específicamente a la Dirección de Producción debe contar con un perfil definido: debe poseer un amplio conocimiento en el campo de la comunicación y de los

medios electrónicos, básicamente en el campo de la televisión, no siempre se presenta de esta manera. Ejemplo de ello es el Director de Producción

Sin embargo en las demás áreas de la unidad se presenta la misma situación

Una manera informal, pero que ha dado resultado para reclutar al personal que interviene en las producciones, es la llegada de prestadores de servicio social, los cuales se forman dentro de la organización, la conocen y posteriormente son parte de ella. En el caso de puestos de alta dirección, estos son asignados en su mayoría a recomendados y en pocas ocasiones se asignan por ascenso

Cuando un miembro de nuevo ingreso llega a trabajar a la Unidad, se le enseña de manera breve, las instalaciones físicas del lugar, con el fin de que el nuevo miembro conozca las áreas que en un futuro tendrá relación, sin embargo el procedimiento de sus actividades lo conoce en la práctica. A esta situación se le conoce como proceso de "inyección".

Se ha podido observar que la estructura de la Unidad de Televisión Educativa, está altamente formalizada, debido a que existen procedimientos para desarrollar cada una de las actividades. Por otra parte, es importante mencionar, que aspira a la burocracia, en cuanto busca que sus integrantes tengan un alto grado de profesionalización y no requieran ser supervisados para desarrollar sus tareas. Sin embargo es importante anotar que esto se torna un tanto difícil debido a que el personal operativo no es de fiar, necesita un alto grado de vigilancia y por supuesto no tienen un alto grado de profesionalización.

II.3 Desde la dimensión formal

II.3.1 Áreas de atención urgente

Dentro del ambiente diario que se vive en la Unidad de Televisión Educativa, se presentan situaciones de conflicto, que en la mayoría de las veces ocurren por instrucciones poco claras o por omisión de datos.

Las áreas que están en pugna constante, son la de Producción y la Coordinación Administrativa, éstas se presentan desde el momento que se solicitan los recursos para la producción, el trámite de aprobación de presupuesto básico es muy lento, la comprobación de los recursos solicitados, a demás de que también es un proceso lento, los documentos comprobatorios en la mayoría de las veces presentan anomalías. Esta situación, origina otro conflicto, cuando salen los pagos de los productores, debido a los altos montos que éstos deben, su pago queda detenido, lo cual provoca gran irritación entre aquellos afectados

II.3.2 Detección de problemas generales

Los problemas presentados de manera frecuente, se dan en todas las áreas, se originan debido a la escasa cooperación que tienen los miembros para realizar cada uno de sus actos. Los más frecuentes son:

El personal técnico y choferes, no siguen las instrucciones del productor en locaciones y trabajo de estudio.

El personal de base la mayoría de las veces no coopera, y cualquier situación de conflicto lo reporta de inmediato a su sindicato

La correspondencia se extravía, o se traspapela, lo que provoca que los trámites se detengan.

La recolección de las firmas autorizadas, debido a que los altos funcionarios detienen la correspondencia.

La saturación de la infraestructura técnica y del parque vehicular, cuando la producción es alta.

El lento proceso de las compras inmediatas, tanto para las producciones, como para todas las áreas en general. Este problema en la mayoría de los casos provoca retrasos considerables en el trabajo cotidiano.

En síntesis, las representaciones que cada individuo de lo que es la realidad laboral de la UTE, provocan graves conflictos.

Conclusiones del capítulo

El estudio de la dimensión formal, de la Dirección de Producción, de la Unidad de Televisión Educativa, da cuenta de una estructura rígida, con un alto grado de formalización, sus objetivos, filosofía y misión, así como la estructura de autoridad, formalización, mando y control son las mismas de la Unidad de Televisión Educativa.

El modelo con el que actualmente trabaja es obsoleto, en realidad realiza sus actividades con una estructura más grande en espera de su aprobación. En la estructura formal aprobada, el objeto de estudio es una Subdirección, la cual busca el nivel de Dirección de Área. Sus funciones y procedimientos siguen conservando una estructura racional legal.

Se habla de una organización con un alto grado de burocracia. Su estructura y diseño corresponden a la teoría clásica, su funcionamiento es completamente mecánico y nada puede alterarlo. Su diseño es semejante a todas las oficinas

gubernamentales, que oficialmente son rígidas e inflexibles para el mayor control de los recursos y claridad de sus procesos aunque en la realidad sea diferente.

La Unidad de Televisión Educativa, está inmersa en un caos constante, los grados de incertidumbre que se viven provocan altos costos energéticos y económicos.

Es una institución que vive de bomberazo tras bomberazo. En cuanto a las formas de dirigir, en ella se puede encontrar a personajes que toman el poder como su "osito de peluche", a seres esquizofrénicos, a mentes maquiavélicas o simplemente al personal que siempre vacaciona o disfruta la beca que la institución le proporciona. Sin embargo este tema se abordará de manera más detallada en el último capítulo de esta investigación.

La realidad que vive una organización es muy diferente a la que está planteada en sus documentos soportes. Las situaciones que se viven a diario son dignas de evaluarse con el fin de que éstas modifiquen para bien, los procedimientos actuales.

En cuanto a su estructura y procedimientos no deben ser tan rígidos, mecánicos y cerrados, debido a que estamos hablando de sistemas abiertos que dependen de su medio y del grado de contingencia que posean para su supervivencia como organización.

Procesos flexibles, sin perder de vista el orden, es lo que en la actualidad necesitan las organizaciones. Ya sean públicas o privadas, las instituciones deben innovar la tecnología de sus actos, al igual que su infraestructura.

III FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES

La estructura formal de la Dirección de Producción, como parte de la Unidad de Televisión Educativa fue tema de interés del capítulo anterior, en el presente se abordará el funcionamiento real de esta organización, las expectativas que se esperan de este tema, son conocer de qué forma opera la institución, los grupos que la conforman para el cumplimiento de objetivos, el grado de libertad de sus actores y lo más importante si la manera real de funcionar tiene alguna relación con la estructura formal.

De igual manera en este capítulo se hará el análisis de dos situaciones que provocan que el proceso de producción se vea afectado. El análisis de estos problemas tendrán como centro de atención los problemas administrativos a los que se enfrentan los productores en el proceso de producción de un programa de televisión. El área encargada de los trámites administrativos de la producción, es la Subdirección de Producción Ejecutiva de la Dirección de Producción de la UTE.

III.1 De lo formal a lo real

III.1.1 Estructura formal

Las organizaciones se conforman de una estructura racional la cual determina la forma de cómo se deben operar cada uno de los procesos y la estructura jerárquica que la conforma, indica también el lugar que ocupan los miembros de la organización, y de este modo se determinan sus actividades. La forma de dividir las tareas y agruparlas en puestos que trabajan de manera interdependiente y cada una con un grado de especialización específico (Robbins, 1987:550), obedece a los análisis clásicos de la organización. Desde esta perspectiva la organización se ve como un ente mecánico que, como mencionan Crozier y Friedberg, funciona como maquinaria de reloj.

Sin embargo, el funcionamiento real de una organización, dista de ser así, en ocasiones es opuesto a todos los lineamientos establecidos, y la estructura, reflejada en el organigrama suele ser un documento olvidado. Esto se debe a que como

plantean los mismos autores, las organizaciones, no son un fenómeno natural, además de los recursos materiales, técnicos y financieros con los que cuentan, están integradas por seres humanos, de ahí que Crozier y Friedberg las destinan como *constructos*, en donde los individuos interactúan entre sí y con otras situaciones que se presentan (1990:13)

La actuación de los miembros de la organización está determinada por las políticas que la estructura determina de acuerdo al grado de especialización de los mismos, de esta forma la estructura oficial determina "el contexto de la acción y por ende el recurso de los actores" (Crozier y Friedberg, 1990:37) Cada proceso está justificado de acuerdo a flujos que dan cuenta del desarrollo de las actividades.

Contrario a esto, las acciones de los actores están impregnadas por un grado de libertad, que cada uno posee y que hace que procedan de acuerdo a los objetivos y políticas de la institución, pero también de acuerdo a la representación que tienen de los objetivos y políticas.

En el caso específico de la Dirección de Producción, de la UTE, en cuanto a la estructura formal y el funcionamiento real, se han encontrado grandes desfases. Con relación a lo expuesto en el capítulo anterior oficialmente la Unidad de Televisión Educativa una Unidad Administrativa, desde esta perspectiva la Dirección de Producción como tal no existe, que depende directamente de la oficina del C. Secretario de Educación Pública. El organigrama oficial aprobado por la Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP), el 1º de septiembre de 1996, contempla 3 subdirecciones y 11 jefaturas de departamento, como plantilla de mandos medios, además del personal operativo de base, honorarios fijos y *free lance*. Sin embargo esta estructura en su momento respondía a las necesidades que la institución tenía a su cargo, la principal la producción de los programas del sistema de telesecundaria

El área objeto de estudio del presente, se considera, en la estructura aprobada, como Subdirección de Producción, es importante repetir que debido a que la actividad sustantiva de la UTE es la producción y transmisión de programas de televisión; el área de producción.

Con otros nombres o con otras jerarquías; como Jefatura o Subdirección, el área de Producción, siempre ha estado considerada en todas sus estructuras.

III.1.2 Estructura funcional

Actualmente la UTE opera con una estructura compuesta de una Dirección General, con 6 direcciones de área, 14 subdirecciones y 34 departamentos, la estructura fue diseñada entre los meses de abril y mayo de 1996, con la llegada del Lic. Omar Chanona Burguete como Director General.

El crecimiento de la organización, según sus diseñadores (Dirección de Planeación), fue necesario, debido al número de proyectos encomendados a la nueva administración, series como Educación Media Superior a Distancia (EMSAD) y Secundaria a Distancia (SEA) son algunas de ellas. Otra justificación al respecto fue la responsabilidad que tiene la unidad para cubrir la transmisión de tres de los seis canales de la red EDUSAT, del mismo modo se expresó que la estructura de la administración anterior, no satisfacía las necesidades de producción presentadas

Si bien es cierto esto último, cabe decir que la administración anterior también trabajaba con una estructura real, paralela a la "formal". También en esta administración la estructura, con otra forma de organización, había crecido Sin embargo, cuando se da el cambio sale el equipo de la vieja administración y entra el equipo de la nueva, con la posibilidad de hacer las modificaciones que el equipo considerara conveniente

Funcionalmente, la UTE depende de una Coordinación General para la Modernización de la Educación, en diferencia con la estructura oficial, donde la UTE depende directamente de las oficinas del C Secretario de Educación

Lo anterior nos permite observar que el macro sistema en el que está inmersa la organización presenta irregularidades que repercuten de alguna forma en los procesos de producción de la Dirección objeto de estudio, por otra parte con la reestructuración de la Unidad, surge la Subdirección en la cual, a lo largo del capítulo se centra el análisis de su funcionamiento, en dos procesos administrativos que están estrechamente relacionados con el proceso de producción de un programa de televisión.

III.1.3 Funcionamiento de la Dirección de Producción y la Subdirección de Producción Ejecutiva.

Con la elaboración del reciente manual de organización, hecho con la participación de todas las áreas de la Unidad, y compilado por la Dirección de Planeación, las responsabilidades de la Dirección de Producción son:

- Establecer y mantener coordinación y comunicación con las diversas instituciones del sector público y/o privado, a fin de obtener contenidos educativos para la producción de programas de televisión, mantiene estrecha comunicación con las instituciones que solicitan producción de programas, de acuerdo a sus peticiones, esta Dirección elabora los esquemas adecuados para la correcta transmisión de los contenidos.

- Organizar, dirigir y coordinar la investigación, el contenido y los elementos de producción de programas educativos de todas aquellas instituciones solicitantes

- Integrar, seleccionar y evaluar las propuestas y el desarrollo de proyectos de investigación previos a la producción, asimismo, organiza la participación del personal que interviene en cada proceso de producción.

- Controlar y vigilar las etapas de producción de los programas a realizarse, así como conducir la aplicación ordenada de los recursos asignados para cada producción (borrador del Manual de Procedimientos que se envió para su aprobación a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, facilitado por un jefe de Departamento del área de Planeación)

En síntesis, la Dirección de Producción atiende las peticiones de instituciones públicas y privadas que requieren la producción de programas, es su responsabilidad el desarrollo y supervisión de todos los procesos de la producción, sin embargo esta Dirección no podría desarrollar sus actividades, sin el auxilio de las otras áreas que conforman a la UTE, las cuales deben cumplir con su función de apoyo a la producción

Más parece que el área de producción es la que está al servicio de las demás Direcciones de la UTE, como se verá más adelante, existen procesos que en lugar de ayudar al proceso productivo, lo atrasa.

Esta Dirección realiza, según las características de cada programa, cápsulas, spots, series, teleconferencias y la producción de cualquier género audiovisual en apoyo al sistema educativo.

La producción de cada programa lleva un largo y costoso proceso, largo en el sentido de que son demasiados pasos que se siguen para realizar un programa, costoso porque los insumos son elevados.

La Dirección de Producción contabiliza los gastos de cada proyecto con el fin de llevar un control estricto en la administración de los recursos

El tema a desarrollar más adelante está relacionado con los trámites administrativos que acompañan a la producción y su repercusión con el desarrollo del proceso de producción

La producción de programas de televisión es un proceso creativo, la forma de los contenidos educativos que desean transmitir las instituciones educativas, debe ir acompañada de una semántica visual. Sin embargo este proceso creativo va acompañado de trámites administrativos que se tienen que cumplir de acuerdo, como se mencionó en el primer capítulo, a los lineamientos establecidos en la normatividad que rige en la SEP, para que el proceso de producción se desarrolle sin contratiempos.

El área encargada de mediar entre la Coordinación Administrativa y los productores, es la Subdirección de Producción Ejecutiva, la cual tiene como responsabilidad, según el actual manual de organización.

- Coordinar y supervisar el análisis y presupuestación de los recursos requeridos para los proyectos de producción encomendados, verifica que éstos se ajusten a las necesidades y disponibilidad de la Unidad.

- Establecer y mantener comunicación permanente con las áreas de apoyo, para detectar las necesidades de infraestructura y servicios que apoyen los procesos de producción de programas, así como supervisar que se proporcionen adecuada y oportunamente.

- Vigilar y participar en la comprobación de gastos y devolución de materiales ocupados en la producción, para liberar los pagos respectivos a los productores, en coordinación con las áreas de apoyo, conforme a la normatividad establecida.

- Verificar y tramitar el pago de la nómina del personal free lance que haya participado en la producción de programas educativos, previa autorización ante las áreas competentes de la Unidad.

La Subdirección de Producción Ejecutiva juega el papel de mediadora entre los productores y el área administrativa de la Unidad, es la que enfrenta todo el aparato burocrático para la solicitud, el otorgamiento y la comprobación de los recursos técnicos, materiales y financieros.

Como instancia mediadora, Producción Ejecutiva trabaja con dos puntos de vista distintos de ver al proceso de producción de programas; por un lado el productor considera que su trabajo es el más importante, y que los complicados trámites administrativos, minimizan la creatividad del proceso de producción, por el otro, la administración, instancia que otorga y fiscaliza la documentación comprobatoria, considera que el productor, en la mayoría de los casos, es un oportunista que derrocha los recursos de la institución sin entregar productos de calidad

Producción Ejecutiva interviene en el proceso de producción, cuando el productor convoca a una junta de preproducción, en ella presenta el presupuesto básico, el *break down* (requerimientos de necesidades) y el plan de trabajo, en esta reunión se analizan dichos documentos, se cuestiona al productor sobre el costo del programa, los recursos que solicita, y la estructura del plan de trabajo. Si hay modificaciones al planteamiento del productor, no se autoriza el presupuesto y se convoca a otra reunión de preproducción con el ajuste de las observaciones que en el momento marcó Producción Ejecutiva. En caso de que no haya problema, el presupuesto básico se autoriza y el productor procede a la solicitud del número de presupuesto básico.

Una vez que se obtiene este número, el productor solicita a Producción Ejecutiva los gastos y materiales que requiere, esta área revisa contra presupuesto

básico y gestiona ante la Coordinación Administrativa, en caso de que haya algún error en la solicitud, se regresa para su corrección, en caso contrario se da seguimiento a las peticiones de producción, hasta que entrega el recurso.

Posteriormente, en otros procesos, el productor desarrolla su trabajo, una vez concluidos sus programas, nuevamente hace acto de presencia en Producción Ejecutiva con la entrega de la prenómina del personal de producción que intervino en ésta, y con la entrega de la documentación comprobatoria. Al llegar la documentación, Producción Ejecutiva revisa los documentos entregados, en caso de error, es devuelta; en caso contrario se realiza el trámite ante la Coordinación Administrativa. Si toda la documentación está en orden, se descarga a los adeudos del productor y se pagan sus honorarios, de no ser así, su pago queda detenido hasta que nuevamente ingrese la documentación corregida, o en su defecto el dinero.

Los procesos descritos de la Dirección de Producción y de la Subdirección de Producción Ejecutiva no se encuentran escritos, hasta el momento, en ningún documento de la Unidad, sólo existe, como anteriormente se ha mencionado un manual de organización que describe las actividades de cada área, no así de cada uno de sus procesos. La información presentada, es producto de borradores que se han realizados en varios intentos de hacer memorias de trabajo

Esta información tiene estrecha relación con el capítulo II, pudiera parecer que en algún momento se está hablando de la estructura formal del objeto de estudio, sin embargo no es así, lo expuesto anteriormente es su funcionamiento real.

III.2.4 Identificación de actores y grupos involucrados

La formación de grupos para el desarrollo de las actividades productivas dentro de la organización es un fenómeno natural, Robbins, en el comportamiento organizacional, define a los grupos como "dos o más individuos interactuantes e

interdependientes que se reúnen para alcanzar objetivos particulares" (1987: 294), estos objetivos pueden ser los de la institución o particulares.

Los grupos en una organización pueden ser formales, los cuales están determinados por la estructura; e informales los cuales no están determinados por la organización y aparecen como una respuesta a una necesidad de contacto social" (Robbins, 1987:294).

El grupo, para Crozier y Friedberg, es un constructo humano y no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros(1990. 43).

En esta parte se analizará la relación que existe entre los grupos formales e informales de la Dirección de Producción, conocer su participación para el cumplimiento de sus objetivos, es otra expectativa de este apartado.

El grupo que está en constante interacción con la Dirección de Producción el de la Coordinación Administrativa.

La Dirección de Producción esta formada por dos grupos formales, que tienen relación con el área administrativa, uno es el que forma el personal de la Subdirección de Producción Ejecutiva y el de los productores. Por su parte la Coordinación Administrativa está conformada por tres grupos formales, sin embargo el grupo que aquí se abordará, es el formado por la Subdirección de Recursos Financieros. Cada grupo se maneja según la forma de trabajo que su área requiere.

La Subdirección de Producción Ejecutiva está integrada por un Departamento, el cual en teoría controla todos los tramites administrativos de las producciones, sin embargo, esta Departamento gestiona las solicitudes y las comprobaciones de gastos. Paralelamente a éste, hay ha dos oficinas adicionales, una se encarga de tramitar los pagos del personal *free lance*, y la otra elabora todos los reportes que se envían a la Dirección de Planeación.

Producción Ejecutiva, en sentido metafórico "es el jamón del emparedado" debido a que su función es mediar y gestionar los recursos financieros y materiales ante las diferentes instancias del administrativo

Los actores de la Subdirección de Producción Ejecutiva que intervienen en la tarea mencionada, son un Subdirector, un Jefe de Departamento y el personal operativo.

El Subdirector, de recién ingreso, tiene aproximadamente diez años de experiencia en medios. Él firma los oficios que se dirigen tanto al Director de Producción para signar los documentos y a la Subdirectora de Recursos Financieros para entregar la documentación de los productores

El grupo de esta área tiene estrecha relación e interdependencia comunicación con la Subdirección de Recursos Financieros, atiende todas las peticiones de los productores, al igual que les informa de las anomalías que se han detectado en su documentación comprobatoria, también asesora a los productores cuando manifiestan dudas.

Los integrantes de este grupo son multidisciplinarios, lo mismo hay comunicólogos con experiencia en la producción televisiva que administradores con experiencia en el servicio público

La Subdirección de Recursos Financieros, está integrada por tres Jefaturas de Departamento, el perfil de los mandos medios son contadores y la Subdirectora es Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública. Por lo que respecta al personal operativo, su trabajo es mecánico, lo realizan con base a la normatividad vigente y no se salen de ella. Los criterios que utilizan para el desarrollo de sus actividades nunca son uniformes, y esto provoca un gran número de problemas al momento de los

trámites, principalmente el de la comprobación. La experiencia que tienen del ámbito televisivo es paralela a su estancia en esta Unidad, un año con cuatro meses.

El grupo que provoca la interrelación y la interdependencia de estas dos áreas, es el formado por los productores. Una de sus responsabilidades es solicitar el recurso, como se ha mencionado, para absorber los gastos que generan las producciones. La mayor parte del cuerpo de productores son mujeres, egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación con experiencia en el trabajo televisivo.

El productor es la máxima autoridad en el equipo de producción, de su cuenta corre que todo marche bien y el producto final se obtenga sin contratiempos y con la calidad exigida por la institución.

Los productores están familiarizados con la *tramitología* necesaria para solicitar, principalmente por escrito (oficios) permisos o recursos técnicos necesarios para el desarrollo de los programas. Están acostumbrados a tratar con otras instancias con estructuras racionales, que tienen sus normas perfectamente establecidas, como esta Unidad de Televisión Educativa. Sin embargo según las versiones a diario escuchadas acerca de todo el papeleo necesario para una producción, manifiestan que son un obstáculo para el desarrollo de su trabajo.

III.2. Problemas de la Subdirección de Producción Ejecutiva

III. 2.1 Problemas generales

Cada proceso que se lleva a cabo en la Subdirección de Producción Ejecutiva tiene un sin número de problemáticas aún cuando los actores, en específico los productores, que intervienen en cada uno de estos procesos, en "teoría" conocen los procedimientos, pues en la junta de preproducción se les explica cómo se hace cada trámite; sin embargo, al momento de accionar se cometen errores que obstaculizan la obtención oportuna del servicio solicitado.

Además del trabajo directo con los productores, Producción Ejecutiva mantiene una estrecha relación con la Coordinación Administrativa, específicamente con la Subdirección de Recursos Humanos, Recursos Financieros y Recursos Materiales y de Servicios.

Con la primera, además de gestionar los pagos del personal de estructura y honorarios, tramita para su pago, los honorarios del personal free lance que participa en las producciones, el principal problema de esta área es la falta de coordinación entre Producción Ejecutiva y esta Subdirección, en el envío de los documentos base para sacar las nóminas, esta situación provoca que los pagos no salgan a tiempo y que la gente cuando acude a la UTE por su pago, sale iracundo y con las manos vacías.

Como se ha mencionado, la Subdirección de Recursos Financieros atiende todas las peticiones de dinero, a ella se dirigen todas las solicitudes de recursos para cubrir los gastos de alimentación, para obtener los imprevistos, y algún otro gasto, todos los recursos solicitados salen a nombre del productor responsable del proyecto. En este proceso se presentan dos problemas, uno es que el productor solicita el recurso de un día para otro y el largo proceso que sigue la comprobación y descargo de recursos.

La compra tardía y equivocada de artículos necesarios para la producción, es el problema principal que a diario se vive con la Subdirección de Recursos Materiales y de Servicios. Se presentan las requisiciones de compra y renta de equipo, con la fecha de entrega del área que solicita, el tiempo que se tardan en surtir los materiales es considerable, se ha llegado al extremo de que las cosas son compradas una semana después de lo requerido.

Estas situaciones a diario se presentan en esta área de la Dirección de Producción, éstas se han venido observando desde la creación de esta Subdirección, sin embargo la atención se concentró, cuando inició el modulo correspondiente al

presente capítulo El método empleado, para llevar a cabo esta empresa fue el listado de los tramites que se realizan en el Departamento de Control y Seguimiento de la Producción, de la multicitada Subdirección y los problemas que la gestión de éstos genera.

III.2.2 Problemas específicos.

Una vez explicadas las problemáticas cotidianas que se presentan en la parte administrativa de la producción de programas, en la Dirección de Producción, la atención se concentrará en dos puntos de conflicto, dignos de análisis.

El uso de herramientas como el diagrama de flujo y las hojas de inspección permitieron el análisis de los procesos a estudiar. La comparación que se hizo entre el proceso real y el ideal, dejó ver los pasos que se siguen en el proceso de comprobación y descargo de recursos de los productores, el flujograma real presenta la simplificación de alguno de esos pasos

El problema que origina la situación de conflicto, que originan una serie de conflictos, es el problema de la comprobación y descargo de recursos, donde los actores principales del conflicto, son los productores y la Subdirección de Recursos Financieros. El lector se preguntará por qué se analiza esta situación y las demás no, esto se debe a que en la mayoría de los casos los problemas que se presentan en la producción, o en la gestión de algún tramite, aún cuando el gasto energético sea elevado, éste se puede solucionar; por poner un ejemplo cuando los artículos requeridos al departamento de compras no lleguen con oportunidad el productor y su equipo en un acto de cooperación solucionan el problema con el auxilio del Departamento de Escenografía, aun cuando el productor está en todo el derecho de cancelar su llamado. Cuando el productor solicita de manera "urgente" viáticos o cualquier otro gasto, este sale con oportunidad.

Sin embargo en el caso de la documentación comprobatoria esto no sucede así, la entrega tardía de la documentación por parte de los productores y el tardado

proceso de recolección de firmas de autorización, así como el constante rechazo de la documentación, son situaciones que hasta el momento no se han solucionado y cada vez se agudizan más

Para poder explicar la problemática de estas situaciones, se presentarán dos procesos de los mismos tramites, el primero que es el ideal el cual pretende ahorrar algunos pasos del proceso real que posteriormente se desarrolla.

III.2.3 Proceso de comprobación

Sistema ideal

La elaboración de la propuesta del funcionamiento ideal del proceso de comprobación de gastos se realizó con base al funcionamiento real del proceso.

El planteamiento pretende que el productor entregue su documentación comprobatoria un día después de concluidas sus grabaciones, la oficina encargada de la revisión de documentos, a cargo de la Subdirección de Producción Ejecutiva, cuente con la información necesaria para decidir con fundamentos previamente establecidos, con las áreas involucradas, cuál documentación procede y cual no. Se propone que esta oficina sea un filtro importante, para evitar la constante devolución de documentos a los productores.

Por lo que respecta a la recolección de firmas de autorización, la propuesta es descentralizar las firmas, y que sólo la Subdirección de Realización y su jefatura de Departamento, avalen la papelería comprobatoria, esta situación permite reducir tiempos. La eliminación de la firma del Director de Producción no afecta en nada el flujo del proceso y si permite la entrega inmediata a la Subdirección de Recursos Financieros.

El buen funcionamiento de esta propuesta depende de que el principal actor (productor) cuente con la información necesaria para entregar no solo a tiempo, sino

de manera correcta los documentos comprobatorios. De no ser así los problemas continuarán igual que como en la actualidad se presentan. Con este planteamiento se pretende que el proceso de comprobación sea eficaz y eficiente al igual que acorte los tiempos de trámite. Ver cuadro 6

Sistema real

El proceso real para comprobar recursos es muy largo y enredado. Todo inicia cuando el productor entrega la documentación comprobatoria a la oficina de encargada de la revisión de documentos, a cargo de Producción Ejecutiva, ésta a su vez la revisa y la vuelve a entregar al productor para que recabe la firma de la Subdirección de Realización.

En esta parte del proceso se presentan dos anomalías: 1) la revisión que hace la oficina de la Subdirección de Producción Ejecutiva es demasiado ligera, debido a que no cuenta con los lineamientos para mandar o devolver, en caso de error al productor, los documentos, 2) la documentación pasa un gran número de días en la Subdirección de Realización, en espera de firma. El motivo del retraso es desconocido, sin embargo los actores afectados especulan que la persona responsable de la firma no lo hace el día que recibe los documentos.

Una vez que la comprobación regresa a la oficina a cargo de la Subdirección de Producción Ejecutiva, prepara el oficio para recabar la firma de autorización del Director de Producción, éste firma, previa revisión del documento por parte del asistente de esta Dirección; y se hace el oficio de regreso a Producción Ejecutiva, quien cuando recibe la comprobación, debidamente autorizada, la envía, mediante oficio a la Subdirección de Recursos Financieros.

Una vez que la documentación se encuentra con la gente de Recursos Financieros ésta, mediante sus propios procesos, fiscaliza formalmente los documentos y es ahí donde según lo detectado, empieza la aceptación o el rechazo de documentos.

Mientras se lleva a cabo el flujo de este trámite, los productores son deudores de la institución, esto generan que el pago del productor quede detenido, hasta que no salde sus adeudos con la Unidad. Es justo en este momento cuando se detectan y discute acerca del complicado proceso de comprobación y del constante rechazo de documentos. Ver cuadro 7.

III.2.4 Observación del problema

Con el propósito de fundamentar los problemas detectados en el proceso real de comprobación de recursos, se recurrió a la hoja de inspección para medir el tiempo que puede tardar una comprobación desde que se entrega a Producción Ejecutiva hasta que se remite a la Subdirección de Recursos Financieros, esta observación se hizo a la producción de 4 programas, dos del proyecto Secundaria a

Distancia para Adultos (**SEA**) y los restantes del proyecto de Educación Media Superior a Distancia (**EMSAD**). La selección de las producciones analizadas se hizo al azar, esto fue, de cada archivero se tomaron dos expedientes

El diseño de las hojas de inspección se hizo con base en las recomendaciones que Emilio Martínez (1195.9-10) expone en su manual, los datos medidos se dividieron en tres columnas, las cuales contienen los pasos que sigue este trámite: los días que tarda la documentación comprobatoria para firma y las observaciones pertinentes para cada caso.

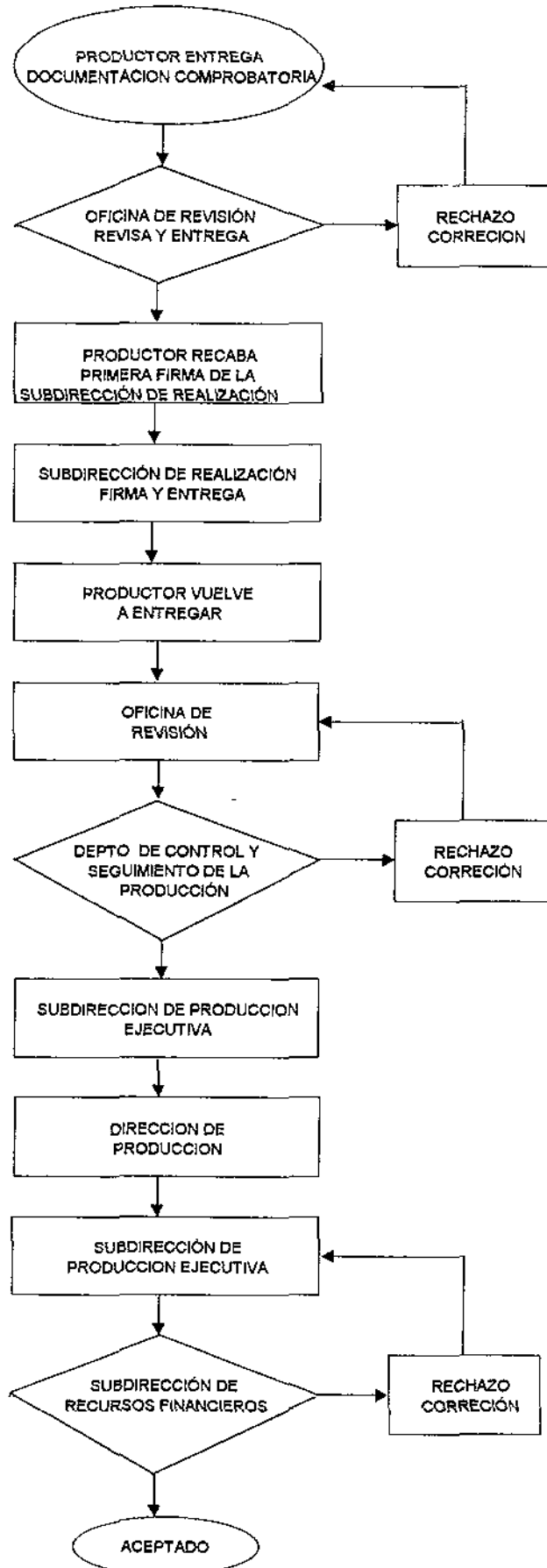
Los pasos fueron tomados de los flujogramas que se hicieron para el desarrollo del proceso ideal – real, éstos son: la entrega de documentación comprobatoria a la Subdirección de Producción Ejecutiva, el tiempo que el productor tarda en entregar corregida la documentación, en caso de error; la recolección de la firma de la Subdirectora de Realización, la recolección de la firma del Director de Producción y finalmente la entrega a la Subdirección de Recursos Financieros

REAL

ÁREA PROBLEMÁTICA

RETRASO EN FIRMAS DE ACEPTACIÓN.

RECHAZO DE DOCUMENTACIÓN POR PARTE DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS



Se tiene, así que en el caso de la producción de Matemáticas de la serie SEA, a cargo de la productora Patricia Paredes, se registro que la entrega de los documentos comprobatorios se hizo después de 36 días (ver cuadro 8). Esta situación es grave pues en el recorrido de una oficina a otra se corre el riesgo de que la documentación se extravíe. Las documentaciones de manera indirecta representan dinero, cargado al productor.

En el caso de la producción de Ciencias Sociales, del cuadro 9, de la misma serie, a cargo de la productora Laura Avilés, 22 días duró el trayecto de documentos.

Los cuadros 10 y 11, corresponden a la observación de las materias de Taller de Lectura y Redacción y Ciencias Sociales, a cargo de las productoras Ericka Gutiérrez y Rosario Vera, respectivamente, de la serie de Educación Media Superior a Distancia. En el primer caso el total de días fueron 16, en el segundo en sólo 6 días se entregó la documentación a Recursos Financieros.

Este análisis nos permite deducir dos cosas, la primera que evidentemente es el vía crucis de la documentación comprobatoria es largo y enredado, pero más lo es si el productor entrega con retraso sus documentos comprobatorios, de él depende que no sea tan tormentoso.

Sin embargo, aunado a este problema, todavía hay otro que agrava más la situación, es el constante rechazo de la documentación errónea por parte de Recursos Financieros a los productores, el cual a continuación se presenta.

Se pudiera pensar que con la entrega de los documentos comprobatorios a la Subdirección de Recursos Financieros concluye el trámite del productor y de Producción Ejecutiva. La lógica indicaría que con esta entrega se descarga, y por lo tanto se aminora la deuda y por lo tanto se aminora la deuda del productor. Por desgracia esto no sucede así.

SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EJECUTIVA

**DÍAS NECESARIOS* PARA RECABAR FIMAS DE AUTORIZACIÓN
DE DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA**

HOJA DE INSPECCIÓN

PASOS	DÍAS	OBSERVACIONES
ENTREGA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA	20	DESPUÉS DE TERMINADA LA PRODUCCIÓN
CORRECCIÓN PRODUCCIÓN	10	GRAN NÚMERO DE CORRECCIONES
FIRMA DE SUBDIRECCIÓN DE REALIZACIÓN	4	
FIRMA DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	1	
ENTREGA A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	1	
TOTAL:	36	

* De acuerdo al proceso real.

SERIE: SEA
PROGRAMA : MATEMÁTICAS (7)
PRODUCTORA: PATRICIA PAREDES

Cuadro 8

SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EJECUTIVA

**DÍAS NECESARIOS* PARA RECABAR FIMAS DE AUTORIZACIÓN
DE DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA**

HOJA DE INSPECCIÓN

PASOS	DÍAS	OBSERVACIONES
ENTREGA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA	15	DESPUÉS DE HABER TERMINADO LA PRODUCCIÓN
CORRECCIÓN PRODUCCIÓN	2	CORRECCIONES LIGERAS
FIRMA DE SUBDIRECCIÓN DE REALIZACIÓN	3	
FIRMA DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	1	
ENTREGA A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	1	
TOTAL:	22	

* De acuerdo al proceso real.

SERIE: SEA
 PROGRAMA : CIENCIAS SOCIALES (3)
 PRODUCTORA: LAURA AVILES
 Cuadro 9

SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EJECUTIVA

DÍAS NECESARIOS* PARA RECABAR FIMAS DE AUTORIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA

HOJA DE INSPECCIÓN

PASOS	DÍAS	OBSERVACIONES
ENTREGA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA	1	DESPUÉS DE TERMINADA LA PRODUCCIÓN
CORRECCIÓN PRODUCCIÓN	0	
FIRMA DE SUBDIRECCIÓN DE REALIZACIÓN	3	
FIRMA DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	1	
ENTREGA A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	1	
TOTAL:	6	

* De acuerdo al proceso real

SERIE: EMSAD
 PROGRAMA : CIENCIAS SOCIALES
 PRODUCTORA ROSARIO VERA LOERA
 Cuadro 10

SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EJECUTIVA

**DÍAS NECESARIOS* PARA RECABAR FIRMAS DE AUTORIZACIÓN
DE DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA**

HOJA DE INSPECCIÓN

PASOS	DÍAS	OBSERVACIONES
ENTREGA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA	2	DESPUÉS DE TERMINADA LA PRODUCCIÓN
FIRMA DE SUBDIRECCIÓN DE REALIZACIÓN	10	GRAN NÚMERO DE CORRECCIONES
FIRMA DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN	3	
ENTREGA A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	1	
TOTAL:	16	

* De acuerdo al proceso real.

SERIE: EMSAD
 PROGRAMA : TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN
 PRODUCTORA: ERICKA GUTIÉRREZ RODAS
 Cuadro 11

Una vez que la documentación es recibida, Recursos Financieros la fiscaliza, la documentación correcta la anexa a carpetas que forman parte de un cúmulo de documentos semejantes, que se envían a la Dirección General de Recursos Financieros de la SEP; la documentación con errores es devuelta a la Subdirección encargada del trámite, para que a su vez sea devuelta a los productores.

En la hoja de inspección presentada se contabilizó la frecuencia con que la Subdirección de Recursos Financieros rechaza documentos comprobatorios y los motivos de tal situación

La observación del evento se realizó durante la semana del 8 al 12 de septiembre del año de 1997, los resultados obtenidos fueron:

Se regresaron un total de 38 paquetes de distintos productores, con documentación comprobatoria. Debido a que los formatos o facturas presentaron errores en su llenado, fueron 13, 5 por nuevas disposiciones de la Dirección General de Recursos Financieros no comunicadas a la UTE, otras 5 por error de la Subdirección de Recursos Financieros, es decir la documentación es correcta y sin embargo fue regresada; y 15 debido a errores, producto de la ignorancia del productor acerca del proceso de comprobación o de la compra de algún producto prohibido por la normatividad. Cuadro 12

III.2.5 Diagnóstico del problema

Como se puede observar en las hojas de inspección, el proceso de firmas es muy largo y puede perderse de vista en el momento que el productor recibe la documentación para firma de la Subdirección de Realización.

Los días contabilizados no contemplan el proceso de fiscalización normal de la Subdirección de Recursos Financieros. Proceso por cierto desconocido, pero demasiado largo, los productores manifiestan que tardan un tiempo considerable para descargar sus adeudos.

UNIDAD DE TELEVISIÓN EDUCATIVA
SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN EJECUTIVA

HOJA DE INSPECCIÓN

RECHAZO DE LAS COMPROBACIONES DE GASTOS DE LOS PRODUCTORES	SEMANA DEL 8 AL 12 DE SEPTIEMBRE					TOTAL
	L 8	M 9	M 10	J 11	V 12	
POR ERROR EN LLENADO DE NOTAS, FORMATOS Y/O FACTURAS	3	4	4	2	0	13
POR NUEVAS DISPOSICIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE FISCALIZACIÓN	2	1	1	-	1	5
POR ERROR DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y DE SERVICIOS	1	3	-	0	1	5
POR FALTA DE INFORMACIÓN DEL PRODUCTOR	3	4	2	1	5	15
TOTAL:	9	12	7	3	7	38

Cuadro 12

Según los resultados de las hojas de inspección, urge la simplificación del proceso de firmas. Hay firmas que puede suprimirse, como la del Director de Producción. Por lo que respecta al ir y venir de los documentos se corre el riesgo de perderlos en el camino, como ya se había mencionado los "papeles valen el monto comprobado, representa dinero".

Sin embargo, lo más grave es que el productor no cuente con la información necesaria para supervisar que los documentos como facturas o notas, estén debidamente requisitados. De igual forma ignora los lineamientos de la normatividad de la SEP. Desconoce qué productos son prohibidos para su compra, los cuales son imposibles de comprobar. Informar al productor de estas situaciones es de vital importancia para el desarrollo de sus actividades.

Es importante que el productor, de manera sintetizada, conozca la normatividad que rigen en la UTE, al igual que se le explique paso a paso cómo es el proceso de comprobación de la Unidad. Invitarle a que se acerque a Recursos Financieros o Producción Ejecutiva en busca de asesoría, antes de efectuar algún gasto.

Por otra parte el primer filtro, que es la oficina de revisión, a cargo de Producción Ejecutiva, debe contar con los parámetros que le permitan decidir cuáles documentos son aceptados cuáles no, para así evitar el constante rechazo de documentos por parte del área administrativa.

A pesar de que existen dentro de la normatividad, lineamientos establecidos y los cuales se dan a conocer anualmente, a lo largo del año se hacen cambios que no se notifican a la Dependencia. Por otra parte, el criterio que aplican los actores del proceso de fiscalización de trámites tanto de UTE, como de SEP central, son demasiado subjetivos, un día pueden aceptar las comprobaciones con observaciones ligeras, otro día quién sabe.

Sin embargo, a pesar de que se mencionó que el productor no cobra hasta que haya comprobado sus adeudos, aún cuando en apariencia el productor entregue su documentación a tiempo, las representaciones que cada filtro entiende de la normatividad de la institución, influiría en la capacidad de decisión de estos filtros, con el peligro de que se presente otro obstáculo más en el complicado camino de la comprobación de gastos.

Conclusiones del capítulo

Como se ha estudiado la estructura formal de una organización, no da cuenta del funcionamiento real. En el caso de la Unidad de Televisión Educativa esto se puede constatar en el organigrama que está autorizado por áreas Centrales de la Secretaría de Educación Pública, y el que está en proceso de aprobación.

Es preciso señalar que si fuera determinante, en cuestiones laborales, regirnos por el organigrama autorizado, el área que se investiga en este trabajo no existiría.

El estudio de la organización, vista como un constructo humano, ha permitido en este capítulo que la acción humana y la cooperación de sus actos, son la base de su funcionamiento, esta forma de ver a la organización muestra, no el estudio de su estructura, sino de las relaciones de los seres que la habitan, las acciones que ahí se desarrollan.

La estructura formal debe ser la base para el funcionamiento de la organización, contrario a esto el soporte oficial de procedimientos de la Dirección de Producción es simplemente un documento que no es respetado, las acciones que se desarrollan se han construido de acuerdo a las necesidades presentadas en su momento

La acción humana se conforma de "soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y

capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva y el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente (Crozier y Fredberg, 1990 13).

De acuerdo con estos autores, los procesos mecánicos de la organización se rompen con la libertad que tienen los actores para solucionar cualquier tipo de situación. Mas aun así la organización los limita en la mayoría de sus actos.

Durante el desarrollo de este capítulo, los dos factores problemáticos, detectados son la causa de que los productores sean deudores eternos y éstos no cobren de manera oportuna sus honorarios.

Con respecto a la existencia de estos problemas, se detectó que los productores no tienen un interés inmediato para comprobar sus gastos, por lo menos eso demuestran al entregar sus documentos a destiempo, la preocupación. Por su parte, empieza cuando se acerca la fecha de pago y observan que tienen grandes adeudos.

El mecanismo para recolectar las firmas autorizadas de la Dirección de Producción antes, de enviar la documentación a Recursos Financieros, es enredado y sin alguna explicación lógica. El proceso debe ser rápido y fluido.

Por lo que respecta a la comprobación de gastos se puede presumir que la "nula información" que existe entre los actores que intervienen en el proceso de comprobación provoca el constante rechazo de la documentación comprobatoria.

Los objetivos que cada actor tiene para la presentación y/o revisión de este proceso son interpretados por cada uno de ellos según los intereses propios de cada área.

IV. LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LA UTE.

La estructura de una organización no es estática, su funcionamiento se conforma de las interrelaciones que sus miembros establecen entre ellos mismos o entre el contexto.

Después de estudiar el funcionamiento de la Dirección de Producción, de la Unidad de Televisión Educativa, específicamente los procesos que se desarrollan en la Subdirección de Producción Ejecutiva, ahora corresponde analizar el sistema de comunicación que ésta utiliza

La base de la actuación de los miembros en la organización son los procedimientos de cada una de las áreas que la conforman. Cada proceso está acompañado de flujos que indican los caminos a seguir para alcanzar las metas y objetivos de cada tarea que se desarrolla. En esta parte intervienen los procesos de información y comunicación

Según lo que expresa Frederick M. Jablin, en la comunicación humana "la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en .. constante flujo pero que mantiene cierto grado de identificación con la estructura" (Fernández y Dahnke, 1986:114), independientemente de las formas que utilice la comunicación tiene que ir de la mano con la estructura formal de la organización a fin de cumplir de manera eficaz y eficiente con los objetivos de la misma

Este capítulo pretende analizar al objeto de estudio desde el punto de vista comunicativo. De inicio se presentan los conceptos de comunicación e Información, sus diferencias y su utilidad dentro de la organización

Posteriormente se define el término de Comunicación Organizacional y su contribución en el análisis organizacional.

Se presentan también los tipos de comunicación que se generan en la Dirección de Producción y a qué niveles corresponde, qué función cumple ¿controla, ayuda al trabajo, pone en común, defiende, daña u ocasiona algún conflicto?

Por último a partir del problema funcional detectado en el capítulo anterior, se buscará el problema comunicativo y se expondrán las posibles soluciones. Se presume que el problema aquí presentado es una muestra de lo que sucede en las distintas áreas que conforman a la Unidad

El interés principal del capítulo, como ya se ha mencionado, es analizar los problemas de comunicación que se originan en una institución encargada de la **producción y transmisión** de mensajes educativos por televisión sin poner en común los procedimientos entre los actores que la integran.

IV.1 Información y comunicación

Las personas que no están familiarizados con estos términos, no encuentran ninguna diferencia entre éstos, incluso pueden tomarlos como sinónimos uno del otro

Con respecto a estos conceptos existen definiciones que según la época y la corriente teórica tienen diferentes acepciones. Un desarrollo más amplio lo expone Annie Bartolí, en su libro *Comunicación y Organización* (1992:70-81). Esta misma autora explica que estos términos han sufrido "una evolución importante en el transcurso de las últimas décadas" (Bartolí, 1991:69). Sin embargo son conceptos que van de la mano, de tal suerte que **información y comunicación** son uno complemento del otro.

Por información se puede entender la transmisión de datos ordenados, es decir los mensajes que se difunden en la organización que pueden ser vitales o no para el desarrollo del trabajo. La información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consiste en el intercambio de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros (Bartolí, 1992:69)

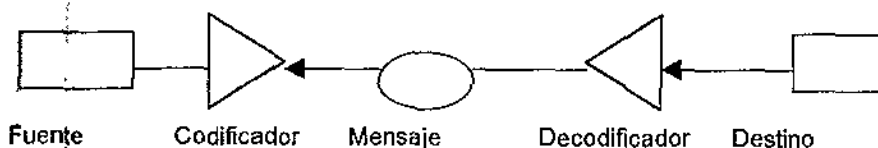
Otra definición hecha por P. Joffre y G. Koenig citados por Bartola toman como información a las "situaciones en las que el 'receptor' tiene un rol activo" en contraste con la comunicación, la cual se encarga de las relaciones interactivas (1992:69)

Robert Robbins, por su parte, aborda a la comunicación como la transferencia de significados entre sus medios dice también que la comunicación debe comprenderse de tal forma que ésta se encargue tanto de la "transferencia como la comprensión de sus significados" (Robbins,1987:376).

La comunicación debe entenderse como el proceso en el cual dos o más personas intercambian información con el fin de poner en común una o más ideas de acuerdo a un objetivo determinado

Para fines del presente trabajo se considera el planteamiento que hace, Wilbur Schram, de la comunicación, en la Comunicación Humana, la cual dice que al comunicarnos se pretende establecer algo "en común" con alguien (Fernández y Dahnke, 1986:3) al igual que Robbins coincide que se trata de compartir "alguna información, alguna idea o actitud".

Schram propone tres elementos importantes de la comunicación, los cuales nombra como fuente, señal y destino.

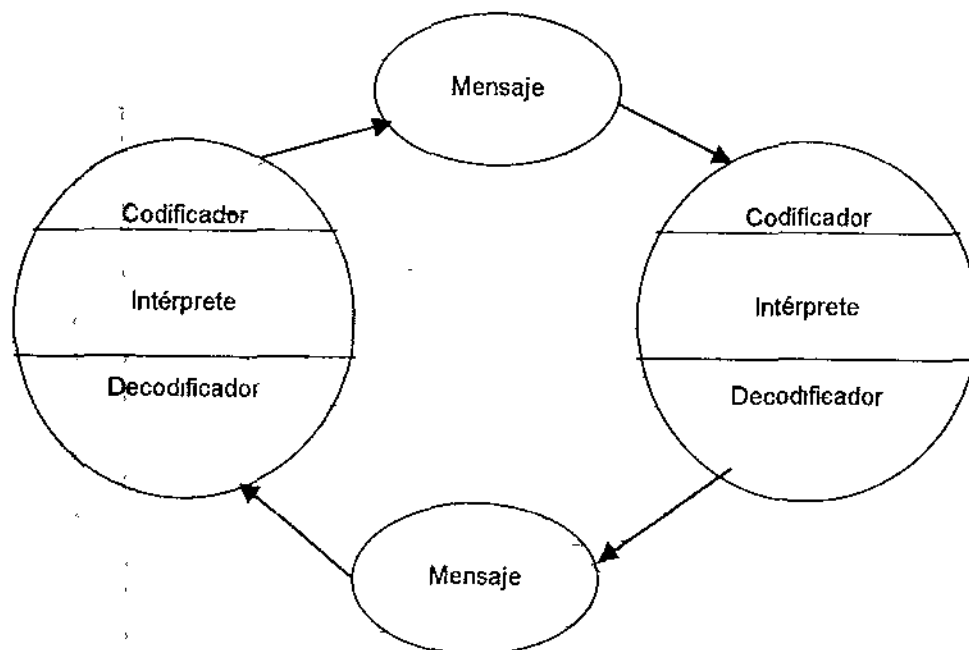


Diseño tomado del libro de la Comunicación Humana (Fernández y Dahnke, 1986:4)

La fuente es quien emite la información que se desea transmitir, la señal los signos que conforman el mensaje; el destino, la persona o las personas que reciben esa información

Para que el proceso se lleve a cabo la fuente debe codificar su mensaje, esto es, define la información que desea transmitir y codificarla en signos. Cuando la información llega al destino, es decir el que recibe el mensaje, éste lo decodifica, el

cual es una representación de los signos que ha adquirido según su experiencia, y nuevamente inicia el proceso. "Si el mensaje no es decodificado de acuerdo con un patrón que corresponda a la codificación, y por su parte el destinatario no es capaz de manejar el mensaje descifrado de tal forma que se produzca la respuesta deseada, entonces, el sistema funciona por debajo de su máxima eficacia" (Fernández y Dahnke, 1986:3)



Diseño tomado del libro de la Comunicación Humana (Fernández y Dahnke, 1986:7)

Desde este punto de vista es válido pensar que el proceso de comunicación es interminable, según la cantidad de información que se desee transmitir

¿Pero para qué sirve la Comunicación, cuál es la función de este importante proceso?.

IV.2 Comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones está respaldada por la estructura formal debido a que determina canales de comunicación entre sus habitantes para lograr sus objetivos. Weiss, según cita Bartolí, sostenía; "Las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar". (Bartolí 1992:31).

Retomando las definiciones de comunicación su éxito depende de las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Los problemas se originan cuando hay desviaciones o bloqueos durante el proceso.

La comunicación organizacional debe tener identificación con la estructura formal, debe ser útil para el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la organización.

Desde esta perspectiva se puede definir a la comunicación organizacional como un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados

La comunicación organizada, desde el punto de vista de Bartolí, supone un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes (1992 84).

La comunicación organizacional aborda a la organización desde dos enfoques uno que la ve desde el punto de vista interno y otro externo

El enfoque interno tiene que ver con las relaciones comunicativas entre los miembros de una organización, la comunicación que hay entre jefes y subordinados y entre pares. Es decir analiza los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de la organización.

Por su parte la comunicación externa se encarga de las relaciones comunicativas entre la organización y el contexto que le rodea. Se encarga de cuidar su imagen y los mensajes que la organización dirige al exterior.

La comunicación dentro de la organización puede presentarse de varias formas, vertical, que a su vez puede ser ascendente (fluye nivel superior) o descendente (va de mayor a menor) y la horizontal la cual permite la participación de todos los miembros de la organización, sin tomar en cuenta las jerarquías.

La comunicación, en las organizaciones se presentan en dos formas. la formal e informal.

La comunicación formal es el mecanismo que establece la estructura para el logro de sus objetivos. Por su parte la informal es aquel sistema que se origina mediante medios extraordinarios.

IV.3 La comunicación de la Dirección de Producción

La Dirección de producción al igual que todas las áreas que conforman a la Unidad de Televisión Educativa, se comunican con sus actores con sistemas formales de comunicación. Los instrumentos que se utilizan para este fin son circulares, memorándums, oficios, reuniones de trabajo juntas, telefonemas

Las circulares contienen información de interés general para el personal, en este caso para los productores y mandos medios de la Dirección.

Las memorándums y oficios son utilizados para solicitud de recursos y envío de documentos dentro y fuera de esta Dirección. De igual forma con estos instrumentos se oficializan nombramientos así como la modificación de algunos procesos de trabajo. En teoría esa es la función, sin embargo los problemas que existen en esta área son debido a la falta de información oficial. Se puede decir que el uso eficiente de estos instrumentos no se lleva a cabo.

Por lo que respecta a las reuniones de trabajo y a las juntas, las primeras tienen como función reunir al personal para dar a conocer los nuevos proyectos a producir y el método para el desarrollo de éstos. Estas reuniones se hacen entre los mandos medios y estos distribuyen la información en cada área, o simplemente no la difunden. Las juntas son las reuniones precedidas por el Director de Producción a la cabeza, Subdirectores y Jefes de Departamento en éstas se tratan los procesos de trabajo y la logística de los proyectos a producir.

Sin embargo, según la experiencia y comentarios del personal que asiste a las juntas manifiestan "que no se trata nada interesante", además que no hay orden del día y sólo se pierde el tiempo

Sin embargo, según la experiencia y comentarios del personal que asiste a las juntas manifiestan "que no se trata nada interesante", además que no hay orden del día y sólo se pierde el tiempo

Las llamadas telefónicas al personal interno son para confirmar algunas instrucciones de jefes a subordinados, preguntar por el seguimiento de algún trámite, confirmar algún dato o para checar horarios de entrada y salida del personal.

Los niveles de comunicación son de forma descendente, es decir de jefes a subordinados. Las jerarquías están perfectamente definidas, la comunicación en esta situación es de igual a igual. No es permitido brincarse jerarquías, aunque en la mayoría de los casos así suceda.

Cuando hay información de interés general para el personal de la Unidad, se reúnen Directores y Subdirectores con el Director General para que posteriormente multipliquen la información entre la gente. También se convoca a reunión y lo tratado en ésta es de carácter confidencial, de tal forma que sólo los asistentes conocen y deben guardar la información ahí tratada.

Sin embargo, dentro de la Dirección de Producción y en toda la UTE, la información confidencial no existe como tal, siempre hay información que traspasa las paredes y llega a los empleados.

Aún cuando aparentemente se cuenta con una estructura de comunicación formal no funciona a la par de las actividades que se realizan en la Dirección de Producción

IV.3.1 Comunicación informal

Principalmente la información de "pasillo" mejor conocido como "radio pasillo" es la que predomina. "Radio pasillo" es el resultado de especulaciones de informaciones mal formadas que se multiplican con gran rapidez en la organización.

Los temas que maneja "radio pasillo" varían, pueden hablar sobre las cabezas que van a caer, y que después de mucho tiempo no caen, o del motivo de la

caída De las capacidades o limitaciones de los mandos medios, de los "manejos del dinero" que hacen los productores, de la vida de la institución al exterior y al interior de ésta.

"Radio pasillo" confirma o desmiente información que posteriormente se oficializa por las autoridades de la institución. La modalidad que se utiliza para tales efectos es el rumor.

Las frases que siempre se escuchan en una conversación de "radio pasillo" son "... dicen por ahí ...", "andan diciendo que ..", "... pero es confidencial".

Sin embargo debido a la dinámica que vive la Dirección de Producción recurre a la comunicación informal entre su área y las externas a fin de agilizar procesos que se hacerse por la vía formal tardarían varios días.

IV.3.2 Problema comunicativo

Los problemas que se originan en las organizaciones se dan en gran parte por las desviaciones que se presentan en los flujos, estas desviaciones son originadas por los habitantes de la organización, debido a que ellos son quienes crean los procedimientos y quienes los alteran.

De acuerdo al problema funcional detectado en el capítulo III, en este apartado se pretende analizar hasta qué punto es problema comunicativo, se puede decir que la mayor parte de los problemas que a diario se presentan en la Dirección de Producción y en toda la UTE, parten de comunicaciones incompletas, deformadas o simplemente ocultas.

El proceso para recabar las firmas de autorización de los documentos comprobatorios que presentan los productores es demasiado largo, enredado e ilógico como se comprobó en el capítulo anterior, sin embargo se puede considerar como un problema funcional, que simplificando los pasos del proceso, como se propuso anteriormente puede solucionarse y así disminuir tiempos

Según los resultados que se obtuvieron en las hojas de inspección, el proceso de recolección de firmas de producción, tarda hasta 36 días, lo cual es demasiado tiempo y el perjudicado principal es el productor, debido a que el quien tiene el adeudo con la institución.

Sin embargo, el rechazo de documentos comprobatorios por parte de la Subdirección de Recursos Financieros a los productores, es una situación que ocasiona conflicto entre estos grupos. Tal vez el lector considera que este problema es poco relevante y sin ninguna relación con la comunicación. Mas conocer las causas que originan el rechazo de documentos comprenderá que la comunicación es un elementos importante

Con la llegada de la nueva administración, en abril de 1996, la UTE sufrió severos cambios, de tal forma que la Dirección de Producción modificó su estructura y funcionamiento.

Los cambios en los procedimientos se hicieron paulatinamente. De mayo a diciembre del año de 1996 la Dirección de Producción consolidó a la recién creada Subdirección de Producción Ejecutiva, cuyas funciones ya han sido descritas. Los cambios hechos se efectuaron sobre la marcha y hasta la fecha no se han oficializado.

El productor obtiene la información de donde puede, y así desarrolla sus actividades con todas las posibilidades de incurrir en equivocaciones.

IV.3.3 Niveles de comunicación

La comunicación que se maneja para llevar a cabo el trámite de entrega de documentación comprobatoria es de carácter formal. Los canales que se utilizan son oficios, memorándums, minutas, circulares.

Los oficios son usados para enviar documentos de un área a otra. Este proceso es demasiado tardado (aproximadamente de dos a tres días), debido a que alguien da la orden para su elaboración, después pasa a firma de la autoridad que

envía (aquí es en donde se hace el proceso más tardado) se entrega al destinatario y éste a su vez repite el proceso anterior, en caso que se tenga que responder..

Sin embargo, en la práctica las formas económicas de trabajo son más eficaces y eficientes, es decir los acuerdos verbales entre un área y otra, el tiempo acciones que se gastan son menores, y un problema que, con la comunicación formal tarda hasta una semana en resolverse, con acuerdos inmediatos están listos hasta en 5 minutos.

IV.4 Problemas existentes

Partiendo de la problemática de que la omisión de información necesaria para presentar la documentación comprobatoria de manera correcta, por parte de la Subdirección de Producción Ejecutiva y la Subdirección de Recursos Financieros, hacia los productores de la Dirección de Producción, de la Unidad de Televisión Educativa, ocasiona que éstos entreguen de manera errónea dicha documentación.

Desde este orden de ideas, es de suponer que si el productor está debidamente informado de cómo se debe comprobar y si éste comprueba de la manera correcta, entonces la documentación es aceptada sin ningún problema, independientemente del tiempo que tarde en recolectar las firmas del área de producción, pues como ya se ha mencionado, simplificando algunos pasos puede corregirse.

Este planteamiento considera también la posibilidad de que el productor no vea al aparato administrativo y normativo de la UTE en particular, y de la SEP en general, como un obstáculo para el desarrollo de su trabajo

De acuerdo con la problemática descrita se decidió investigar las causas de estas irregularidades. Para tal efecto se utilizaron las técnicas cuantitativas y cualitativas, del cuestionario y entrevista abierta. El cuestionario se aplicó al cuerpo de productores, y la entrevista a los funcionarios responsables del proceso en cuestión.

A partir del planteamiento de la problemática anteriormente señalada, se realizó el diseño de investigación con base en las siguientes categorías:

- Omisión de información necesaria a productores y autoridades que intervienen en el proceso de comprobación de gastos.

- El flujo del proceso de la comprobación de gastos desde que el productor entrega sus documentos a Producción Ejecutiva, hasta que ésta se les descarga a los productores

- Y por último, el conflicto que generan las situaciones antes descritas.

Por omisión de información se entiende el desconocimiento de datos que forman parte del desarrollo de un proceso productivo.

El flujo del proceso son los pasos de una tarea que se siguen de principio a fin. El conflicto se presenta cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera, o que está a punto de afectarlo.

Por lo que respecta al conflicto, es una representación que no comparten los actores de la organización con respecto a una o varias situaciones.

De las categorías antes definidas, se cuestionaron aspectos relacionados con la emisión, difusión y destino de información para llevar a cabo el proceso de comprobación.

Los cuestionamientos que se hicieron para el armado del cuestionario y la estructura de la entrevista a los actores involucrados, se formularon con base en las siguientes preguntas.

¿ Los productores de la Unidad de Televisión Educativa tienen la información necesaria para presentar la documentación comprobatoria?

¿ Se ha emitido la información necesaria para que los productores de la UTE comprueben sus gastos de manera correcta ?

¿Qué áreas deberían difundir la información necesaria para que los productores comprueben sus gastos?

¿Hay conciencia de que no se ha emitido, ni difundido la información básica para la presentación de documentación comprobatoria?

¿Cuál es el procedimiento actual de la comprobación de gastos?

¿El procedimiento actual para comprobar gastos es el adecuado?

¿Qué resultados ha dado este procedimiento de comprobación de gastos?

¿Existe algún interés por cambiar este procedimiento, en caso de que al actual no sea funcional?

¿Los productores están de acuerdo con esta manera de comprobar?

¿Por qué hay retrasos en la entrega de documentación comprobatoria en la Subdirección de Producción Ejecutiva y en la Subdirección de Recursos Financieros?

Con relación a estas preguntas fueron desarrollados los objetivos de la investigación de este capítulo.

- Preguntar a los productores que trabajan en la Unidad de Televisión Educativa si cuentan con la información necesaria para comprobar los gastos que su producción genera.

- Investigar si Producción Ejecutiva y/o Recursos Financieros han generado la información necesaria y oportuna para que los productores puedan comprobar sus gastos de manera correcta

- Investigar qué áreas deberían emitir la información necesaria para los productores.

- Conocer si las áreas encargadas de la emisión y difusión de la información están consientes de que no se lleva a cabo tal actividad.

- Describir el procedimiento actual de comprobación de gastos.

- Evaluar si el procedimiento es el adecuado.

- Investigar si hay algún interés por cambiar este sistema de comprobar, es caso de que el actual no sea funcional

- Conocer si los productores están de acuerdo con el sistema de comprobación de gastos.

- Detectar en qué área se originan los retrasos de la documentación comprobatoria.

- Detectar las causas por las cuales se devuelve la documentación comprobatoria.

Como se ha mencionado con estos aspectos se elaboraron las preguntas que forman parte del cuestionario que se aplicó a los productores (anexo 1). La entrevista abierta se le hizo a la Subdirectora de Recursos Financieros, con base en el desglose de estas categorías (anexo 5). Se tenía contemplada la entrevista del Jefe de Departamento de Fiscalización y Control Presupuestal, adscrito a la Subdirección de Recursos Financieros, sin embargo debido a sus actividades cotidianas no le fue posible. Por parte de la Subdirección de Producción Ejecutiva la entrevista se le hizo a la persona encargada de revisar la documentación, antes de ser enviada al administrativo

IV.5 Versión de productores

El cuestionario se aplicó a 8 productoras, es importante señalar que aproximadamente hay como 20 regulares, sin embargo las restantes estuvieron cubriendo locaciones, por lo cual no se les pudo aplicar cuestionarios a estas personas.

Cinco de ellas tienen experiencia en el medio de 1 a 5 años, las tres restantes cuentan de 6 a 10 años. La edad de éstas varía entre los 20 a los 35 años. Dos cuentan de 20 a 25 años, cinco de 26 a 30 y una de 31 a 35. Todas cuentan con estudios a nivel licenciatura en Comunicación

Por lo que respecta al problema en cuestión, las ocho personas que contestaron el cuestionario, expresaron que no tienen información necesaria para comprobar los recursos financieros que les proporciona la Unidad de Televisión Educativa para producir.

Según su sentir, obtienen información para presentar sus documentos comprobatorios de manera verbal por parte de la Subdirección de Producción Ejecutiva y de la Subdirección de Recursos Financieros.

Por lo que respecta al trabajo que a diario se desarrolla en la Unidad de Televisión Educativa, no existe ningún documento que sistematice todos los requisitos para presentar al administrativo la documentación comprobatoria.

En el mejor de los casos los productores se asesoran y cuadran la información, sin embargo, aún así la documentación es rechazada

Por lo que respecta al proceso de comprobación, siete de las productoras describieron de manera uniforme el procedimiento actual, que consiste en entregar la documentación comprobatoria a la oficina de revisión (adscrita a la Subdirección de Producción Ejecutiva) ésta a su vez la revisa y se la devuelve al productor para que recabe la firma de la Subdirección de Realización. Una vez que la comprobación regresa a la oficina de revisión, ésta prepara el oficio para recabar la firma de autorización del Director de Producción, éste firma y la Dirección hace el oficio de

regreso a Producción Ejecutiva, que en cuanto recibe la comprobación debidamente autorizada la envía, mediante oficio a la Subdirección de Recursos Financieros. Sólo una considera que lo desconoce debido a que siempre hay cambios y cuando se presume que ya se tiene dominado el proceso, siempre hay un lineamiento nuevo. Las productoras no están de acuerdo con esta manera de comprobar.

Por lo que respecta a las causas por las cuales se devuelven constantemente las notas y/o facturas comprobatorias, manifiestan las productoras, que es debido a los constantes cambios que se originan por parte de la Subdirección de Recursos Financieros, asimismo una de ellas manifestó que también se les regresan porque a las notas y las justificaciones que acompañan a éstas les faltan datos.

Según los resultados del cuestionario aplicado a los productores, éstas opinan que hace falta mayor comunicación y confianza por parte del área administrativa, pues consideran que no hay confianza al momento de revisar los documentos que entregan para comprobar.

Otro de los aspectos, que no anotaron en el cuestionario, pero que lo manifestaron al momento de entregarlos, es que no les parece que se les detenga su pago. Esta situación se hace evidente cada mes.

Sin embargo la otra parte del problema, la Subdirectora de Recursos Financieros, expuso en la entrevista que se le hizo, los motivos por los cuales se aplican este tipo de acciones.

La funcionaria manifiesta que es conveniente que el productor tenga una guía de cómo debe entregar su documentación comprobatoria, sin embargo, debido a que la Dirección de Fiscalización, de las áreas centrales de la SEP, aplica criterios diferentes, según los casos que se presenten, y éstos no están escritos en el Manual de Normas para el Ejercicio y Control del Presupuesto autorizado, que cada año elabora la oficina del Oficial Mayor, el productor mal interprete los contenidos de éste y en algunos casos presenten gastos que no proceden argumentando que no estaban estipuladas en ese Manual "Si trabajamos con personas capaces de

entender que hacen televisión para una dependencia de gobierno, esto se podría hacer sin ningún problema, pero no es el caso"

Por otra parte, la Lic. Guerra Camacho considera que su área y Producción Ejecutiva son los encargados de informar a los productores la manera de comprobar, asimismo expresa que esto es un trabajo en equipo, y como tal debe funcionar, más "no hay intención de poner en común ninguna política por parte de los funcionarios".

Una vez que Recursos Financieros recibe la documentación comprobatoria, ésta la fiscaliza, la compulsa y la canaliza al Departamento de Contabilidad para que se le descargue a los productores, sin embargo debido a los pocos recursos técnicos y humanos con los que esta área cuenta, el proceso se hace lento y por lo tanto tardado

Al preguntarle a la Lic. Cristina Guerra si el proceso es el adecuado, contestó que no, "lo ideal sería que nosotros manejáramos nuestros propios recursos, de esta forma no tendríamos que ajustarnos a ninguna normatividad.

Si puede existir la posibilidad de cambiar este proceso, por otro que lo haga más ágil, pero tanto Producción y Recursos Financieros deben trabajar juntos, cosa que es casi imposible

Por último la encargada del área de Recursos Financieros expuso las causas por las cuales se regresan notas y/o facturas: por ser documentos apócrifos o notas "chocolates", es decir falsas, porque a los documentos carecen de datos importantes, porque se hacen compras que no son comprobables según el Manual de Normatividad, porque los artículos que se compran no están ingresados al almacén de utilería, porque los documentos están mal elaborados o en su defecto, alterados en fechas y/o montos, entre otras cosas

Como se mencionó anteriormente, la representación que Recursos Financieros tiene de los productores, es de personas sin experiencia en el medio que sólo improvisan, "pues carecen de sentido de planeación para hacer sus programas", asimismo son pocos creativos.

Por otra parte, esta área reconoce que la imagen que el exterior tiene es de negligentes, burócratas "sabemos que somos los más odiados"

Por lo que respecta a la persona que se dedica a la revisión de documentos, antes de ser enviados al administrativo, en su entrevista manifestó que las productoras "son mañosas y necias", "si bien es cierto que no hay ningún documento que les explique cómo llevar a cabo este trámite, ellas no son nuevas en la UTE, y están familiarizadas con este proceso, aún cuando relativamente éste sea nuevo"

En cuanto al procedimiento, "es demasiado enredado debido a que los documentos van y vienen sin ningún sentido". Considero, argumentó, que deberían suprimirse algunas firmas que no son necesarias.

"Otra de las causas por las cuales se hace lento el proceso, es que además de que las productoras entregan tarde sus documentos, cuando se les detecta algún error desde aquí o en Recursos Financieros, se tardan varios días o hasta semanas en corregirlos" "así como no quieren que sus descargos no se hagan rápido".

El trabajo que desempeña esta oficina es ingrato debido, que según la encargada de esta oficina "las productoras no reconocen el trabajo, mientras todo sale bien (que son casos aislados) no hay ningún problema, pero cuando no les quieren pagar vienen hechas una furia a reclamar por qué sus adeudos son elevados"

En cuanto a los errores constantes que incurren las productoras al momento de presentar sus comprobaciones se debe a que el IVA está mal calculado, las notas están alteradas, el RFC de la SEP es incorrecto, entre otras. Sin embargo los problemas no sólo son originados por las productoras "también la gente de Financieros tiene lo suyo", no hay unificación de criterios con respecto a la documentación que pasa y la que no, "depende del humor que amanezcan es el criterio que aplican"

Considera que sería conveniente la elaboración de un manual que le indicará al productor lo que debe y no debe hacer, y aun así las áreas centrales de la SEP son tan impredecibles que en cualquier momento cambian la normatividad.

IV.6 Posibles soluciones

Los problemas descritos, evidentemente tienen que ver con la comunicación, no sólo con los productores free lances que prestan sus servicios a UTE, si no también con el resto del personal, tanto mandos medios como personal operativo, independientemente del tipo de contratación que tengan.

La Unidad de Televisión Educativa necesita mejorar el proceso de comunicación con su personal, en acuerdo con Roger Aprix para lograr este objetivo los empleados deben saber ¿Qué es lo que quiere la organización? ¿Para qué debe estar preparada y cómo debe hacerlo? (Aprix: pág 27).

Los operativos desean saber por qué y para quién se produce, cuáles son los problemas a los que se está enfrentando la unidad en estos momentos, por qué se contrata personal que hace parte de sus funciones. Todos esos mínimos detalles que pueden ser tratados en reuniones constantes y breves con el personal, ayudarían a que se gastara menos energía en sus actividades diarias.

Pero ¿quiénes tiene la obligación de difundir esos mensajes?

Los Directivos de la Unidad de Televisión Educativa han tomado como política la omisión de información, no comprenden que "la circulación de la información no la realizan hombres especialidades en la comunicación, es un asunto de todos. La información se considera un instrumento de trabajo, no un instrumento de poder"(Pascate Weil, 1990: 211)

Lo paradójico de esta organización es que siendo una productora de mensajes al exterior no sea capaz de producir mensajes para su personal

Los productores son parte de la organización y deben estar enterados de lo que sucede en ella Sin embargo se observa que los mismos productores se alejan

de la organización y ven al administrativo como el enemigo número uno, la desintegración es lo que prevalece cuando "la televisión se hace en equipo".

El producir programas no es sólo un proceso creativo, éste va acompañado de acciones administrativas, las cuales se reflejan al momento que se tramitan solicitudes de recursos técnicos, materiales y financieros, permisos para locación, etc.

Conclusiones del capítulo

La comunicación es la base para la actuación de los individuos que habitan una organización. El óptimo desarrollo de las actividades depende del uso de los canales comunicativos a fin de cumplir con sus objetivos.

La comunicación al igual que el funcionamiento, debe estar respaldada en la estructura formal en contraste con esta idea en la Dirección de Producción, de la UTE el funcionamiento y el proceso de comunicación se encuentran desfasados.

Aún cuando esta área tiene un sistema formal de comunicación, su uso no es el correcto. Entre mandos medios van y vienen oficios, memorándums, telefonemas, sin embargo se ha perdido de vista a un grupo importante que necesita de información para desarrollar sus actividades, este grupo es el integrado por los productores.

Por lo que respecta a las áreas responsables de emitir la información a los productores deben trabajar en conjunto para prevenir que se comenten errores.

Una organización como la Dirección de Producción, y en general la UTE, especialistas en la producción de mensajes educativos debe estar pendiente del intercambio de información entre sus habitantes. La comunicación en este sentido debe facilitar los procedimientos que la nueva administración ha establecido, más cuando hay cambios constantes.

No existe ninguna guía o manual que indique al productor cómo desempeñar su tarea, qué es permitido y qué no lo es. En estos momentos, en la Dirección de

Producción la falta de comunicación genera equivocaciones y por lo tanto no ayuda al trabajo.

Los productores necesitan un documento que les introduzca, desde su primera producción en esta Unidad, y conozcan qué es la UTE, qué hace la UTE, por qué y para quién se desarrollan proyectos, de esta manera el productor se siente parte de la organización

La producción de programas de televisión es una actividad que se basa en procesos administrativos para el cumplimiento de sus objetivos. Aún cuando la comprobación de gastos es el último de los procesos en la producción, es el más importante debido a que, si la comprobación se presenta de manera correcta, el productor dejará de ser deudor y podrá cobrar de manera oportuna con sus honorarios

La remuneración a tiempo del trabajo ya realizado, por lo que respecta al caso de la UTE, aunque sea una afirmación demasiado tayloriana, motiva al individuo a realizar con menos tensión y enfado su trabajo.

De igual forma el individuo no sólo debe encerrarse al desarrollo de su actividad, es decir a la producción de sus programas, él al igual que su equipo y todos los habitantes de la organización, deben conocer el trabajo de todos, los objetivos de la empresa su filosofía sus metas a corto y largo plazo, sus limitaciones, sus problemas

Los habitantes de la Dirección de Producción y de la UTE, independientemente del tipo de contratación, deben sentirse identificados con su trabajo.

Otras de las situaciones que se presentan son.

- No hay ningún interés por tener canales abiertos de comunicación con el personal que labora en ella

- La mayor parte de los directivos desconoce el proceso para producir televisión.

- Debido a la ignorancia del procedimiento, las decisiones que se toman de manera disparatada, provocan que se viole el Manual de Normatividad

- Asimismo el productor necesita de un documento que de manera sintetizada explique cómo se debe presentar la documentación comprobatoria, sin que éste se tome como la verdad absoluta

- El problema que se presenta en el proceso de comprobación, es un reflejo de todos los que a diario se reflejan en la UTE.

El siguiente capítulo tiene como objetivo recapitular lo que se ha visto en los anteriores con el fin de conocer los rasgos culturales de su organización, las enfermedades que padece y la medicina que necesita para su mejoría.

V. LA CULTURA EN DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen identidad propia, públicas o privadas; prestadoras de los mismos servicios y/o productora de artículos semejantes, la forma de actuar de sus habitantes las hace distintas.

Los antecedentes, el grado de formalización, su funcionamiento, las formas de comunicarse, los objetivos que persigue, la filosofía, la misión y la constelación de sus valores, conforman esa identidad, su cultura.

La cultura es un sistema de símbolos compartidos, creados por los miembros que habitan la organización, para permitir el manejo de su medio ambiente físico, psicológico y social (Fernández y Dahnke, 1986, 183).

La imagen que se tenía de las organizaciones, al principio de su estudio, era en su mayor parte de entidades racionales para coordinar y controlar a sus miembros. Con estructura y división del trabajo verticales, con departamentos y relaciones de autoridad de arriba para abajo. Sin embargo las organizaciones son más que eso, como se mencionó al principio, " a semejanza de los individuos, las organizaciones también tienen personalidad (Fernández y Dahnke, 1986, 183)

Una organización, según su cultura, puede tener una o varias personalidades, Gareth Morgan, en su libro " Metáforas de la Organización " presenta las diferentes formas de acercarse a éstas y comprenderlas.

Sin embargo, no sólo basta comprender a la organización hay que ayudarla. Una organización, como es el caso de la Dirección de Producción, de la Unidad de Televisión Educativa, puede funcionar y cumplir con los objetivos propuesto, pero ¿ a qué costo?, dentro de la esquizofrenia

En el presente capítulo se retomarán aspectos de los anteriores con el fin de exponer la situación cultural de la Dirección de Producción. Una vez analizada su

cultura, se presenta el diagnóstico y se propone un plan estratégico que satisfaga las demandas de esta organización.

De manera inicial se recapitulan, los antecedentes, la estructura formal, el funcionamiento, y los procesos comunicativos de la Dirección de Producción, posteriormente se presentan los rasgos culturales que la conforman, finalmente con base en los problemas detectados en la organización se expone el plan estratégico.

V.1 Diagnóstico de la organización

V.1.1 La organización y su entorno.

La Unidad de Televisión Educativa (UTE) es una organización que tiene 34 años de vida, desde su creación tuvo como objetivo definido proporcionar educación a aquellas comunidades en las cuales, por sus características geográficas, era muy difícil implantar un sistema tradicional de educación secundaria (en aquel tiempo educación media básica) Desde sus orígenes la UTE ha tenido bajo su responsabilidad la transmisión y producción de programas de televisión educativa los cuales han ido cambiando tanto en forma como contenido.

Los contenidos cambian de acuerdo al cambio de los planes y programas de estudio, éstos son proporcionados por las dependencias que solicitan los programas de televisión, la presentación de estos contenidos es responsabilidad de la UTE, quién entre las direcciones de Producción y Vinculación y Desarrollo diseñan fórmulas "pedagógicas comunicativas", la cuales permiten la fácil comprensión y entendimiento de los programas

Es aquí en donde encontramos los primeros problemas de esta organización:

- La UTE produce y transmite programas de televisión educativa, no interviene en el contenido, ni en el desarrollo de los proyectos.

- La UTE depende de otras instancias, gubernamentales en la mayoría de sus casos, para proyectar su producción

- La planeación de sus proyectos, siempre se hacen sin bases que los soporten, todo se hace a la imaginación del Director de Producción

- El presupuesto asignado, está muy por debajo de lo esperado aún cuando las cifras de producción se inflan, al igual que los presupuestos al momento de solicitarlos a áreas centrales de la SEP.

- Las instituciones públicas que solicitan los servicios de producción, en la gran mayoría de los casos no tienen perfectamente definido lo que quieren.

- Los actores responsables de la Dirección de Producción y Vinculación y Desarrollo, respectivamente, tienen escasos o nulos conocimientos en producción televisiva.

- Con respecto a la producción, la UTE como parte de un aparato burocrático como es la SEP, está regida por una *NORMATIVIDAD* enorme que casi siempre obstaculiza los procesos de producción.

Con relación a los fierros, como se les llama a la infraestructura técnica de esta Unidad, siempre se encuentran saturados, debido a la escasa capacidad instalada que sufre la unidad contra la cantidad de producción que se realiza.

Al exterior, la Dirección de Producción es un sistema abierto, que depende completamente de su medio ambiente para la realización de sus actividades.

Es contingente en su proceso de transformación, es una dirección que constantemente vive en la incertidumbre, debido a que con todo y guiones aprobados, durante la grabación, edición y/o postproducción de los programas, se

anuncian cambios de último momento. Sin embargo, como organismo público, la Dirección de producción no registra constantes cambios en su funcionamiento.

V.1.2 La organización y su estructura formal

La UTE como dependencia gubernamental es una institución formalizada con base en leyes constitucionales y educativas que rigen a este país. Como se ha mencionado, la Unidad desde sus orígenes ha tenido perfectamente clara su filosofía y su misión. Sin embargo, aún cuando se puede pensar que esta institución no presenta ningún tipo de problemas, debido a que todo está "perfectamente escrito" para que funcione sobre ruedas, esto no es así y veamos por qué:

- La estructura autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en septiembre de 1996 como unidad de área, no corresponde a la que actualmente opera.

- Con la llegada de la nueva administración en abril de 1996, se diseñó la estructura que actualmente opera y que está en proceso de aprobación, en la propuesta se pretende convertir a la Unidad en una Dirección General. Es importante citar que la administración antecesora hizo una propuesta semejante sin tener alguna respuesta.

- A pesar de que la misión y la filosofía de la UTE, desde sus orígenes fueron definidas, sus nuevos integrantes a veces los olvidan, no así el personal que tiene más de diez años dentro de la organización.

- La mayoría de los líderes no cubren los perfiles para desarrollar las actividades que demandan sus Direcciones, Subdirecciones y/o Jefaturas de Departamento.

- Por lo que respecta al reclutamiento del personal, a pesar de que hay una Subdirección de Recursos Humanos, no hay un procedimiento establecido para contratar al personal que labora en esta institución.

- El método para contratar el personal es el **cuatismo** o la **recomendación**, no se valora la capacidad profesional de los individuos. En el caso del personal que se dedica a la producción de programas es necesario que cubran una serie de requisitos para ingresar a las producciones, sin embargo esto queda a la subjetividad del funcionario que haga la entrevista.

- Existen tres tipos de personal, que a su vez reflejan su forma de contratación: los empleados de estructura, los profesionistas independientes asimilados y los free lance, que en la mayoría de los casos son los integrantes de equipos de producción o guionistas, los cuales forman parte de tres estructuras que trabajan de forma paralela.

- La Dirección de Producción, al igual que las demás áreas que integran a la unidad, manejan un estilo de comunicación, en el cual no comunican lo que sucede al personal operativo. La información importante se comparte entre los mandos medios, dejando sin armas al resto del personal cuando se trata de enfrentar algún acontecimiento.

- Las compensaciones y/o recompensas que se le dan a los empleados de estructura están regidos por los reglamentos de la SEP y el sindicato, lo mismo sucede con las sanciones que se aplican, por lo que respecta a los demás miembros de la organización estos aspectos y cualquier otro tipo de beneficio se trata de manera directa con el jefe inmediato, Es importante mencionar que el personal de estructura considera que son los que reciben menos gratificaciones en comparación con los favoritos de la dirección

- No hay integración entre los miembros de la UTE, sin embargo ésta si existe entre los distintos grupos de la misma UTE.

- Por lo que respecta a la Dirección de Producción la integración de los miembros es nula debido a la poca capacidad de integración que manifiesta el director de producción.

V.1.3 La organización y su funcionamiento

Es completamente cierto que una cosa es la estructura formal de la organización y otra su funcionamiento. En el caso de la institución estudiada, es importante decir que si el análisis de la organización se hubiera realizado con base a la estructura formal que ésta presenta, el diagnóstico de esta área no existiría

Después de abordar de manera general los problemas que se han detectado en la UTE, ahora vamos a ver de manera más específica los problemas que se presentan en la Dirección de producción, en uno de sus procesos.

Dentro de toda la serie de tramites que realiza un productor de televisión para el desarrollo de su trabajo, la comprobación de los recursos que la unidad le proporciona para viáticos e imprevistos, es de los procesos más engorrosos que viven los productores y algunos actores que tienen que comprobar, se considera que muchos de los problemas detectados en este pequeño proceso, se pueden generalizar, en otros contextos, con los que vive la unidad día a día y que provocan tanto gasto de energía para hacer acciones relativamente sencillas.

- La representación que los individuos tienen de su trabajo en comparación del trabajo de los demás, es que el suyo es más importante que el de los demás.

- Existen grupos informales que lejos de favorecer el proceso de comprobación, lo distorsionan

- Los individuos que tienen adeudos con la institución y que tienen cosas pendientes por comprobar no pueden cobrar su salario hasta que no liquiden sus deudas

- No existen parámetros para presentar la documentación comprobatoria, todo se deja al sentido común de los productores "las notas deben cumplir con los requisitos fiscales, esos todo mundo los sabe" ¿?

- La documentación que presentan los productores debe ir con tres firmas para seguir su curso, sin embargo las firmas de los funcionarios son las que retrasan el trámite, pues éstos tienen horarios de firmas o aún dentro de estos horarios están en junta, o fuera de las instalaciones

- Debido a que no hay criterios definidos, lo que es válido para los productores, no es válido para las personas que fiscalizan los documentos en el área administrativa de la UTE.

- El proceso de descargo de documentación comprobatoria es muy lento por parte de la Subdirección de Recursos Financieros, esta situación provoca descontento entre los productores que ya han comprobado y que todavía aparecen como deudores

- Prevalece un clima de irritación los días de pago a free lance, pues muchos no pueden cobrar debido a que no han comprobado o su documentación no ha sido descargada.

V.1.4 LA ORGANIZACIÓN Y SUS FORMAS DE COMUNICARSE

El producir programas de televisión, no es sólo un proceso creativo, éste va acompañado de acciones administrativas, las cuales se reflejan al momento que se

tramitan solicitudes de recursos técnicos, materiales y financieros, permiso para locación, etc.

Los productores son parte de la Unidad y deben estar enterados de lo que sucede en ella. Sin embargo se observa que los mismos productores se alejan de la organización. Ven al administrativo como su enemigo número uno, la desintegración es lo que prevalece cuando "la televisión se hace en equipo".

En esta parte de la investigación se detectó:

- Existe una falta de comunicación en todas las áreas que conforman a la Unidad.

- No hay ningún interés por tener canales abiertos de comunicación con el personal que labora en ella

- La mayor parte de los directivos desconocen el proceso de producción televisiva

- Debido a la ignorancia del procedimiento las decisiones que se toman de manera disparatada, provoca que se viole la normatividad que rige a la unidad

- Los productores necesitan un documento que les introduzca desde su primera producción en la UTE, sus objetivos, su filosofía, su misión, sus limitaciones, el qué hace, para quién desarrolla los proyectos, de esta manera el productor se sentiría desde el primer momento parte de la organización.

- El productor necesita de un documento que de manera sintetizada explique cómo debe presentar la documentación comprobatoria, sin que éste se tome como la verdad absoluta.

- Los actores de esta organización no saben trabajar de manera económica, impera entre todas las áreas la guerra de oficios " te lo mando por oficio para protegerme".

V.2 La Dirección de Producción y su cultura

La cultura, según Robbins, es la que hace diferente a una organización de otra (1987). Cuando se habla de procesos culturales en una sociedad, se hace referencia a los modelos de desarrollo compuestos por conocimientos, ideologías, valores, leyes y rituales diarios (Morgan, 1991: 100).

Los procedimientos, la relación entre jefes y subordinados, los intereses de los líderes y del personal, los objetivos, la filosofía y la misión de las áreas encargadas de la producción, de Televisa, Televisión Azteca, Canal 11, Canal 22, o cualquier productora de televisión, no son los mismos que imperan y prevalecen en la Dirección de Producción de la Unidad de Televisión Educativa.

Los trabajadores contribuyen en la realización de los objetivos materiales de las organizaciones y son los que actúan con base en los lineamientos que los superiores establecen, es en ese momento, en el desarrollo de los procesos, es cuando se manifiesta la cultura de la organización.

Sin embargo, según Gareth Morgan, la influencia de una sola cultura no es uniforme en todas las organizaciones (1991, 108-109). Dentro éstas existen subculturas, las cuales se crean de acuerdo a los grupos, principalmente los formales, y a los estilos de organización de las diferentes áreas que la conforman. Los miembros de la organización, pueden verse así mismo, como una gran familia, como una cultura colectiva, al igual una gran sociedad fragmentada, dividida en grupos que tiene otra forma diferente de ver las aspiraciones de la organización, como se presume es el caso de la Dirección de Producción, y en general de toda la

UTE. Integrada o no, la cultura que las organizaciones conforman es decisiva en la eficiencia de sus procesos.

La Dirección de Producción es un gran mosaico de pensamientos y acciones que de manera cotidiana se pueden apreciar. Los objetivos que persigue son claros para todo el personal: producir programas de televisión. Aun cuando no hay una misión definida, el personal adscrito a esta producción, sabe que es cumplir en tiempo y forma con la producción de programas de televisión.

Como se mencionó anteriormente, la Dirección de Producción, como parte de la cultura de la Unidad de Televisión Educativa, tiene sus propias subculturas, las cuales se pueden observar en la forma jerárquica que está dividido el personal.

Los equipos de producción, conformados por productores, realizadores, asistentes, editores, musicalizadores, postproductores, elenco artístico, animadores; así como los coordinadores de proyectos, en su gran mayoría son eventuales, mejor conocidos en producción como *free lance*. Son los que producen la mayor parte de la producción, para realizar su trabajo deben estar familiarizados con los trámites administrativos de la Unidad para el desarrollo de la producción. Sin embargo el principal problema es, además de la desinformación que prevalece, la inconformidad con todos los pasos que rige una dependencia altamente formalizada, como la SEP.

No están consientes de que se hace la producción para una dependencia gubernamental, que además de funcionar con lineamientos rígidos, también opera con fuertes restricciones económicas. Con respecto a esto, los productores argumentan que los procesos de producción son "tan impredecibles" que no pueden estar sujetos a ningún tipo de normatividad. ¿Y qué paso entonces con la creatividad? De igual forma manifiestan que con tanto trámite no pueden atender a las necesidades reales de la producción, además que consideran que no es justo cargar con tantas deudas, por culpa de aquellos que no descargan de manera oportuna los documentos comprobatorios.

En resumen, son las víctimas, por que "además de que no pagan de manera oportuna", no tienen ningún tipo de prestaciones.

El personal de plaza es otra gran subcultura digna de mencionarse en este capítulo, se le ve como parte del inventario de la Unidad de Televisión Educativa, debido a que una vez con su plaza pueden "trabajar" en cualquier área de la Unidad. Se dividen, a su vez en dos grupos, los de confianza y los sindicalizados, los cuales, sin generalizar, la gran mayoría son parte de la contracultura de la Unidad, la razón se manifiesta más adelante

El obtener una plaza, es sinónimo de estabilidad laboral, a pesar de que los sueldos son bajos, los salarios más altos en este tipo de contratación, son aproximadamente de \$ 2, 000.00 mensuales, por cubrir siete horas de lunes a viernes. Como prestaciones, cuentan con servicio médico del Estado, ISSSTE, aguinaldo, y todo tipo de estímulos que la SEP les otorgue

Por qué este grupo, es la contra cultura de la organización, se oponen a cualquier cambio interno y que afecte de manera directa sus intereses personales, sin comprender que estos cambios son para el beneficio de la organización, podemos citar como ejemplos. el recorte de la tolerancia para checar la entrada, recorte de tiempo extra, recorte de algún estímulo

La forma de manifestar su malestar se traduce en paros parciales en los procesos más importantes de la producción, es ahí cuando la autoridad entra en negociación y, por lo general, el personal sale beneficiado, no importando que la institución sea la más afectada.

El último grupo que crea la otra subcultura, son los mandos medios, es decir los jefes, que tiene la responsabilidad de dirigir y supervisar que los objetivos de la organización se cumplan. Este grupo está integrado por un Director, una

Coordinación Ejecutiva de Producción, dos Subdirecciones y seis Jefaturas de Departamento

Deben cuidar que todos los procesos de producción se apeguen a la normatividad y procedimientos, establecidos por la normatividad. Son los mediadores entre la producción, el personal operativo y la administración. Al exterior son los que reciben los insumos para ponerlos en manos de los productores para su transformación.

Los personajes que habitan en esta organización cuentan historias tan singulares acerca de los inicios y el desarrollo de esta institución.

Y se creó la UTE.

"Aún recuerdo cuando el presidente López Mateos tocó mi cabeza y me dijo que la educación era lo más importante que un individuo podía tener, eso me lo dijo cuando fui la abanderada en la inauguración de este edificio, sin saber que años más tarde yo iba a participar en esta institución, primero como empleada federal, después como líder de esta sección sindical" este es el relato de Trinidad Romero Mata.

Con la creación de la Unidad de Televisión Educativa se inicia también la historia del sistema de la Telesecundaria, su fundador el Bachiller Álvaro Gálvez y Fuentes es recordado como un gran hombre que creyó en el proyecto del uso de la televisión para fines educativos.

Durante todo este tiempo, la misión ha sido llevar educación a todos los rincones del país con ayuda de los avances tecnológicos. El 13 de diciembre de 1995 Ernesto Zedillo Ponce de León, presidente de la República inauguró oficialmente la Red EDUSAT. En los pasillos de la UTE no se veía a nadie, todos se encontraban frente a los televisores, esperando con gran expectación el enlace, del Presidente, con las tres sedes, para comprobar y demostrar la importancia de la Unidad como productora y emisora de mensajes educativos, y como el lo expreso Ernesto Zedillo"

este aparato si sirve" (fragmento del vídeo de la inauguración del sistema EDUSAT 13-XII-95) ahora cumplir con la programación educativa los seis canales puestos en marcha

La UTE, desde ese momento, vivió una historia diferente, pues sus esquemas de producción debían de cambiar. Meses más tarde, en enero de 1996, el Director en turno anuncia su retirada de la Unidad después de seis años de dirigirla y haber superado cuatro cambios de Secretarios de Educación, "pues como no" murmuraban los empleados, "si fue cuñado de Salinas, claro estuvo casado con Adrianita"

La llegada de la nueva administración

El primero de abril de 1996 llegó a la Unidad de Televisión Educativa el Pedagogo Omar Chanona Burgete, eso del pedagogo es cosa de él, así firma y así pide que la gente se dirija hacia su persona. En estos momentos sufrió un gran cambio la cultura que prevalecía en la UTE, Robbins menciona que una de las desventajas de la cultura organizacional es ese rechazo al cambio y así fue, los habitantes de la UTE, se sorprendieron al ver que éstos llegaron con la espada desenvainada.

Sin bien es cierto que ninguna persona que llega a dirigir la Unidad no es para hacerlo, según la gente que siempre ve ir y venir jefes, el pedagogo junto con Eduardo Lizalde han sido los peores que ha tenido la Unidad. El lector se preguntará si el personal que tiene un gran tiempo laborando en la UTE, considera que haya habido algún buen director, la respuesta es sí "el Ingeniero Manuel Lira era a todo dar, siempre saludaba a todo el mundo, casi siempre estaba en su oficina, cuando había trabajos especiales del secretario, el mismo trabajaba en las cabinas de edición y postproducción, el robaba, eso todos lo hacen, pero Lira compartía, no se lo quedaba para él y sus cuates"

Hasta antes de la salida del Ing Pedro Sabaú, parecía estar claro el rumbo de la Unidad, aún cuando existía la "sombra" del ILCE dirigida por el jefe del Ingeniero,

Lic Guillermo Kelly Salinas; la Unidad producía a un ritmo regular, siempre se hablaba de la espera de proyectos importantes, y éstos llegaban. "Sin embargo a Chanona no le interesa defender los proyectos de la Unida, hay muchas cosas que el ILCE está produciendo, nos quieren desaparecer como Unidad", esta es la representación que el personal tiene de la nueva administración.

¿ Qué otras razones hay para que el personal forme sus juicios acerca del trabajo de los directivos de reciente ingreso?

" el Director casi nunca esta en su oficina, le interesan más otras cosas, que la Unidad"

" la coordinadora administrativa, no tiene ni la más remota idea de los que es esto, además se queda con el dinero de los festejos a los cuales tenemos derecho"

"Cecilia Bojórquez es una déspota, además de veinte palabras que dice veintiuna son groserías

"la Bojórquez se pasa, su secretaria gana igual que un jefe de departamento de PIA"

" a quien se le ocurrió poner a Patricio Luna como Director de Producción, no sabe ni jota de esto, no sabe diferenciar lo que es un Betamax de un Betacam"

"Qué hacen los de Vinculación y Desarrollo, no se ve un trabajo productivo de su parte, lo mismo con los de planeación, nada más se inventaron las áreas para darle trabajo a sus amigos"

"Sabes como le dicen a Patricio Luna, no, no sé, el Che por sencillo y carismático, y sabes como les dicen a los de compras, no, no se, cómo, los reyes magos porque nunca te traen lo que les pides"

Como se ha podido observar, el personal considera que su líder es poco carismático, además se le reprocha que el equipo de trabajo seleccionado por él ha perjudicado enormemente a la organización. La gente manifiesta que a lo largo de esta administración se han cometido un sin fin de injusticias y que el Director no ha hecho nada al respecto, existe una notable desintegración de todos miembros de la organización.

Paradójicamente a esto, en algunas Direcciones y Subdirecciones se han logrado hacer verdaderos equipos de trabajo, existe lealtad entre los jefes y subordinados, aunque esta integración sólo sirva para atacar al bando contrario, es decir a las áreas enemigas, la formación de grupos informales para darle en la torre a quien se deje, se conforman de actores de diferentes áreas unidos por una amistad de años dentro de la UTE, el clásico compadre, o la mana o manita. Los integrantes de la misma área que unen sus fuerzas para soportar las histerias de los jefes, los grupos de productores que se unen para solicitar que se les paguen aún cuando éstos tienen adeudos, el grupo de Directores que se reúnen para tratar temas importantes relacionados con ¿? e ignorando las demandas del resto del personal, "estar en la UTE es un infierno".

La cultura dentro de la Dirección de Producción

Los pasillos del área de Producción, y en general de toda la Unidad, son los perfectos canales para obtener información extraoficial, a cerca de los líderes o sucesos, que no se informan de manera oficial. Radio pasillo confirma o desmiente todo tipo de información que se trata de manera confidencial. Radio pasillo es un elemento importante en la cultura de esta Dirección.

La inconformidad de los actores con respecto a su líder es evidente entre los productores y el personal operativo. Su imagen es vista de manera sarcástica y despectiva, igual a la que él tiene de la mayoría del personal. Es principal motivo de admiración, como sin poseer experiencia en el ámbito televisivo, ocupe un cargo tan

importante. Los diferentes líderes que han estado a cargo de las áreas de producción, desde su creación, han sido personas con larga trayectoria en este medio

Sin embargo, no sólo los miembros de la nueva administración crean la cultura de esa organización, también el personal operativo pone mucho de su parte; dentro de la estructura están los empleados sindicalizados y los de confianza, que como anteriormente se ha mencionado, forman un gran grupo de resistencia, nada más hay que analizar sus comentarios, para descubrir su aportación cultural:

"tengo derecho a mi desayuno, así lo establece el reglamento"

"déjalos, al fin que ellos se van y uno se queda"

"me piden trabajo como si así me pagaran"

"si no me firma mis permisos voy con el sindicato"

"el sindicato no sirve para nada, sólo defiende a flojos"

Como se observa, la ideología de la gente y su apatía hacia la realidad en la que viven contribuye a la desintegración.

Sin embargo todavía nos falta describir a los actores que participan dentro del proceso de producción, los productores. Éstos se dividen en dos grupos: los de estructura que ya se ha hablado de ellos y los free lance, la gran mayoría de estos últimos tienen más de cinco años trabajando para la UTE, aún cuando la nueva administración llegó igual que Cortés destruyendo los antecedentes que se encontraban para imponer su sistema de trabajo con cineastas, poco les duró el gusto y llamaron a las personas que en la administración pasada habían producido programas.

Aún con la experiencia que los productores tiene en la burocracia "uteca", éstos se quejan de que el administrativo a cada rato les cambia la jugada.

" siempre hay un procedimiento nuevo para producir"

" por qué son tan burócratas, yo sólo quiero producir programas"

" es lo último que hago para la UTE, para lo que pagan"

"si no están las cosas listas, cancelo llamado no me importa pagar llamado en falso"

" se pasan de veras, después de que se tardan meses en sacar mi pago ahora resulta que debo dinero"

La mayoría de las personas que son productores, antes fueron asistentes hay demasiada gente joven, sin embargo todos coinciden en algo importante, son personas desorganizadas eso se observa porque los imprevistos que pueden ser previstos son cotidianos en su trabajo, todos los recursos los solicitan al cuarto para el ratito, y aun cuando se quejan de que están mal pagados y que se ahogan entre tanto tramite, siguen ahí. Otra situación grave, es el derroche de recursos que se hace debido a la desorganización de su trabajo

Las fechas importantes

Hay fechas que no se pueden dejar pasar, y como una gran familia se celebran en grande, el 30 de abril se hace un convivio para los hijos de los trabajadores, para todas las madres de familia, el 10 de mayo no es ignorado y por lo menos reciben una felicitación del Director, y la más esperada de todas las fechas es la comida y/o cena de fin de año. Algunos grupos celebran entre ellos los cumpleaños de sus compañeros, la partida de la rosca de reyes, la tamaliza del 2 de febrero, el intercambio del 14 de febrero o navidad, la colocación del altar de muertos, etc

Los lugares importantes

Dentro de las instalaciones de la Unidad se encuentra el único comedor el cual es atendido por Urbano Alcántara, mejor conocido como Urbano. En este lugar se reúne la mayoría de los trabajadores a lo largo del día. Sin embargo, el día que Urbano tiene casa llena es el jueves, día de sopes y quesadillas, las personas que no tienen tiempo para quedarse los piden para llevar y hasta se escucha decir a los jefes "si vas con Urbano, te encargo unos sopes"

Lo mal visto dentro de la Dirección de Producción

Por parte del personal	Por parte de los jefes
Los arrumacos con sus parejas, en pasillos y oficinas	Los arrumacos con sus parejas, en pasillos y oficinas.
Que los jefes, sean despectivos con su trabajo.	La vendimia de artículos dentro de las oficinas y en horas de trabajo.
Que los jefes vayan a sus lugares de trabajo con ropa informal, y hasta sucia	Que los empleados no pongan interés en los trabajos que se les encomienda.
Que los jefes lleguen tarde y se vayan temprano	Que los empleados lleguen constantemente tarde y falten
Que los jefes lleguen con aliento alcohólico a la oficina	Que los empleados se desaparezcan de su lugar en horas de trabajo
Las preferencia hacia una o varias personas	Que el personal no sea responsable.
La injusticia para el personal que de verdad trabaja.	La nula cooperación del personal en el desarrollo de sus actividades
Que los jefes no defiendan a su gente.	Que el personal no apoye al jefe
Que el jefe ejerza su autoridad	Que el personal no tenga iniciativa

Lo bien visto, es el equivalente a lo contrario de lo expuesto en la tabla.

La cultura del bomberazo

Cada inicio de año la Dirección de Producción elabora su programa de producción, el cual contiene los proyectos a desarrollar durante ese periodo. Con lo

anterior, se podría decir que la organización cuenta con la información necesaria para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, en la realidad no sucede así, pocas son las instancias externas que proporcionan, a la Dirección de Producción, la programación de sus requerimientos y aun así sobre la marcha se presentan cambios (esto sucede con la producción y transmisión de las conferencias que tiene la UTE a su cargo).

Los bomberazos se presentan cuando el Director de Producción da la instrucción de grabar, alguna actividad del Secretario, del Oficial Mayor, algún festival que sea del interés del productor. Los bomberazos son aquellas situaciones que alteran la cotidianeidad de la organización. Cuando surge un bomberazo en la Dirección de Producción, se vive un alto grado de incertidumbre, el personal encargado de tal eventualidad, se dedica a preparar a las áreas correspondientes, se difunde una gran cantidad de información, en la mayoría de los casos distorsionada, con el fin de que los involucrados estén a la expectativa de lo que pueda ocurrir.

Las consecuencias de los bomberazos provocan, que al personal se le distraiga de sus actividades, que los procedimientos de trabajo se salten o ignoren, que se comentan un gran número de irregularidades en los procedimientos, el cansancio del personal, entre otras cosas. Hay veces que los bomberazos sólo son falsa alarma.

La cultura del rumor

Como se mencionó anteriormente, otro de los aspectos que forman la cultura de la Dirección de Producción, son los rumores. Debido a la escasa información, por parte de los directivos, acerca de los aciertos y errores de la Dirección; como respuesta, el personal crea especulaciones con la escasa información de obtiene de su entorno.

El rumor tiene la función de confirmar o desconfirmar cualquier situación: Los emisores del rumor creen poseer el poder, debido a que ellos saben los que otros ignoran.

Los rumores más constantes de la presente administración son acerca del modo de dirección, del Director General y del Director de producción, desde la llegada de ambos, los corren cada mes o cada año, "... ahora si se van ...".

En la búsqueda de una mejor imagen.

En estos momentos la Dirección de Producción está completamente fragmentada, al igual que toda la Unidad de Televisión Educativa, esta situación es el resultado de las formas de dirigir el trabajo. La mayoría del personal está inconforme con sus superiores, pues éstos consideran que su trabajo no se toma en cuenta. Es urgente que la Unidad de Televisión Educativa provoque un cambio en su administración y en su cultura. El cambio puede ocasionar que el personal vea con agrado a la institución y coopere para el cumplimiento de sus objetivos.

V.3 S.O.S la Dirección de Producción necesita ayuda

La creación de una cultura fuerte, permite la consolidación de procesos que sin necesidad de formalizarse, pueden darse por formalizados, Gareth Morgan explica que "la cultura corporativa se desarrolla como un carácter creado y sustentado por procesos sociales, imágenes símbolos y rituales a menudo incorporados en la estructura formal de la organización".

Las propuestas que a continuación se presenta en este trabajo, tienen mucho que con la afirmación anterior. La Dirección de Producción y la misma Unidad de Televisión Educativa deben aceptar que se están viviendo una grave crisis de identidad, viven en la incertidumbre y el rumor.

La Dirección de Producción, además de supervisar el desarrollo de la actividad sustantiva, debe también replantearse la forma en cómo está operando la organización, de su buen funcionamiento depende la eficacia de sus actos.

V.3.1 Presentación

La Dirección de Producción de la Unidad de Televisión Educativa presenta en la actualidad un cuadro crítico en cuanto su funcionamiento. En ella reina la confusión y la desinformación de los procesos que están relacionados con las tareas administrativas, lo cual ocasiona atrasos en el desarrollo de la producción

Esta organización, vive inmersa en el desorden, debido a que no existe una planeación real de cada una de sus actividades. Los procesos de producción por su parte, también presentan problemas de planeación, debido a que los productores no tienen sentido de administración en el desarrollo de tareas y en la utilización de los recursos, aun con la restricción de recursos que existe por parte de las áreas centrales de la SEP, se puede apreciar un gran derroche de dinero y personal.

El líder de producción no es aceptado por la manera que dirige a la organización, es inexperto en el área de la televisión no cubre el perfil de un Director de producción, es decir de una persona con experiencia y trayectoria en la materia. Sin embargo, este líder es Licenciado en Derecho con experiencia en cuestiones completamente administrativas.

El perfil del personal que forma los equipos de producción es el adecuado, personas con experiencia en el campo de la televisión, sin embargo, en su trabajo es fácil de observar el desorden con el cual realizan sus actividades, si a esto se agrega que las áreas que otorgan los recursos tienen el mismo desorden, se tiene como resultado una organización caótica

La formalización de sus procesos, no corresponde al funcionamiento de sus actividades, no existen canales de información que orienten el trabajo del productor,

lo más grave aún es que no ha criterios establecidos, en cuestiones tan importantes, como lo son las administrativas.

Vive constantemente en la incertidumbre, debido a que el entorno no proporciona a tiempo los insumos para la realización de los programas. Esto ocasiona que surja el bomberazo para la producción de los programas, debido a que, independientemente del retraso de la información para elaborar el programa, hay fechas de entrega establecidas que deben cumplirse.

Los bomberazos cansan al personal, debido a que trabajan a marchas forzadas para "sacar el trabajo"; alteran todos los procesos formales establecidos para la actividad de producción, ocasiona que se comentan un gran número de irregularidades en el proceso productivo.

Los miembros de la Dirección de Producción no se sienten identificados con la organización, esto se puede apreciar en el personal de plaza y free lance. La mayoría de ellos no conocen de manera oficial la importancia que tiene la organización para la cual trabajan, se puede apostar que si estos miembros conocieran y se identificaran con la Dirección de Producción, y la Unidad de Televisión Educativa, el interés por hacer las cosas de manera diferente quedaría reflejado en el proceso de producción, y en el producto final.

Con la identificación del personal con su organización, se busca también la cooperación de los miembros para ayudar a la organización, para comprenderla y buscar soluciones viables, en lugar de ocasionar más problemas de los que ya existen.

Urge un cambio en los estilos de Dirección que permita la formación de una cultura de integración y cooperación con todos sus miembros, urge también el reconocimiento del trabajo de todo el personal que contribuye al desarrollo de los objetivos de esta organización.

V.3.2 Objetivos

Objetivo a corto plazo.

Unificar los criterios de producción, para todos los programas que se realizan en la Dirección de Producción de la Unidad de Televisión Educativa, con el propósito de que los procesos de producción se desarrollen de manera eficaz y eficiente, así como los actores que intervienen en éste tengan la información necesaria para realizar de manera óptima su trabajo.

Trabajar en conjunto con las áreas de apoyo, principalmente el área administrativa, para establecer los criterios para la solicitud de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

Definir los procesos a seguir en situaciones de bombarazo, con el fin de que éste no afecte los procesos cotidianos de trabajo de la Dirección de Producción

Establecer, entre los mandos medios de la Dirección de producción y el área administrativa, acuerdos de trabajo económico para la aclaración de dudas triviales, con el fin de evitar la guerra de oficios y lo más importante no atrasar los trabajos de la producción.

Elaborar, con la unificación de criterios de producción y administrativos, un manual de procedimientos para la producción de programas de televisión y entregarlos a los productores y a todas las áreas que apoyan a la producción.

Objetivos a largo plazo:

Evaluar los procesos actuales de producción, así como la calidad de los programas, con el fin de conocer si la organización está satisfecha o requiere algún cambio. Y llevar a cabo esta tarea cada vez que se concluya una serie.

Solicitar la participación del personal, que interviene en los procesos de producción, su colaboración para la definición de políticas de producción que permitan optimizar el trabajo.

Realizar memorias de trabajo cada vez que se cambie un procedimiento, con el fin de, conocer el motivo del cambio, y evaluar si fue prudente o no

Hacer pequeñas reuniones, en alguno de los estudios, con una duración máxima de 20 minutos, en donde el Director de Producción, le informe a su personal, acerca de los proyectos que inicia y su impacto al exterior, con el fin de que el personal se sienta involucrado y sienta suyo cada proyecto.

Elaborar una memoria de la Unidad de Televisión Educativa que contenga la historia, el desarrollo, la filosofía, la misión, la importancia de su existencia dentro del sector educativo, los retos, la proyección a futuro, y la importancia de la gente que participa para el desarrollo de las tareas, con el fin de proporcionarlo al personal que la habita y al de nuevo ingreso.

V.3.3 Políticas de comunicación

Los objetivos de una organización no pueden cumplirse si se ignoran las gestiones necesarias regidas por sus lineamientos normativos y los flujos comunicativos establecidos para el logro de las gestiones.

La administración y la comunicación son dos elementos que van de la mano en la vida de una organización. Su funcionamiento debe ir a la par y los actores encargados de ejecutar ambas tareas deben estar conscientes de ello

En el caso de los procesos de producción para la realización de un programa de televisión requieren de una gran cantidad de gestiones administrativas para el cumplimiento de sus objetivos.

Los productores deben ser comprensivos con la administración y viceversa. Sin embargo además de la comprensión de ambos grupos, también es importante que estén informados, por una parte los productores de la forma en que se deben llevar a cabo los trámites administrativos; y por otra el área administrativa conocer cómo es la producción de un programa

Es importante también que todas las personas que intervienen en la producción de un programa, se sientan identificadas con la Dirección de Producción, como su área de adscripción y con la Unidad de Televisión Educativa como organización. Esto se puede lograr con la emisión y difusión de discursos que involucren al personal a integrarse y ser parte de la familia UTE:

Muchas de las razones por las cuales se originan los conflictos en esta organización, se deben al manejo que se hace de la comunicación, como son utilizar escritos para regresar y/o aclarar algún documento, cuando éste se puede solucionar con una llamada telefónica.

De acuerdo a los objetivos a corto y mediano plazo definidos en el apartado V.3.2, se desarrollaron las siguientes políticas de producción, las cuales forman parte del plan estratégico

Es importante establecer en la Dirección de Producción políticas de producción con base en los lineamientos normativos que rigen a la organización, al igual que la difusión a todos los equipos de producción, para que los actores estén perfectamente informados acerca de los lineamientos de producción, a los cuales deben apegarse.

La Dirección de Producción y el área administrativa tendrán que poner en común los criterios para solicitar cualquier tipo de recurso, con el fin de evitar cualquier situación que retrase las peticiones, pues retrasa también el programa de trabajo de la producción

Los involucrados en la producción de programas de televisión, tanto funcionarios como personal operativo, estarán preparados para recibir los bomberazos sin alterar los procesos normales de trabajo. Esto es posible si se toma en cuenta que los bomberazos también son un fenómeno cotidiano en la organización. En concreto informar a los actores cómo actuar en caso de un bomberazo

Es necesario acabar con la guerra de oficios que opera en instituciones tan formalizadas, como la Dirección de Producción y la Unidad de Televisión Educativa, se debe acordar con las áreas encargadas del trabajo administrativo, en cuáles situaciones se pueden arreglar los asuntos de manera económica, y en cuáles no

Con el producto de los acuerdos (que bien pueden ser minutas) entre productores, funcionarios y operativos de las áreas involucradas en el proceso de producción, se elaborara un documento, que bien puede ser un manual de procesos de producción, el cual informe a todos los grupos que participan en la producción, acerca de los pasos y tramites que requiere la realización de un programa.

Los planteamientos anteriores se realizarán a corto plazo, por lo que respecta a las estrategias a largo plazo, se propone:

El análisis de los procesos actuales de producción es necesario, conocer los beneficios o malestares, de éstos permitirán el establecimiento de políticas contingentes que permitan que el proceso de producción sea eficaz y eficiente en cualquier situación

Es importante la colaboración del personal de producción para la elaboración de las políticas de producción, desde el realizador hasta la secretaria que recibe las solicitudes de producción. Quiénes mejor que el personal que opera, para expresar los errores y/o aciertos de los procesos.

Se propone también hacer memorias de trabajo cada vez que haya algún cambio en los procesos, de esta manera se hacen antecedentes de las diferentes formas de operar en las áreas de producción.

Una estrategia, que permita el cambio y la consolidación de la cultura, sería la de convocar a los miembros de la Dirección de Producción a reuniones bimestrales, en las cuales se informe al personal del seguimiento de los proyectos, el inicio y conclusión de otros nuevos y la importancia de éstos.

Por último se debe elaborar una memoria de la Unidad de Televisión Educativa, la cual debe ser leída por el personal que es parte de la organización y el personal de nuevo ingreso, el actor debe conocer perfectamente a su organización para que puedan hablar de ella con el personal interno y con su entorno. Con esta propuesta se pretende que haya un cambio en la cultural y que surja una nueva metáfora de la Dirección de producción

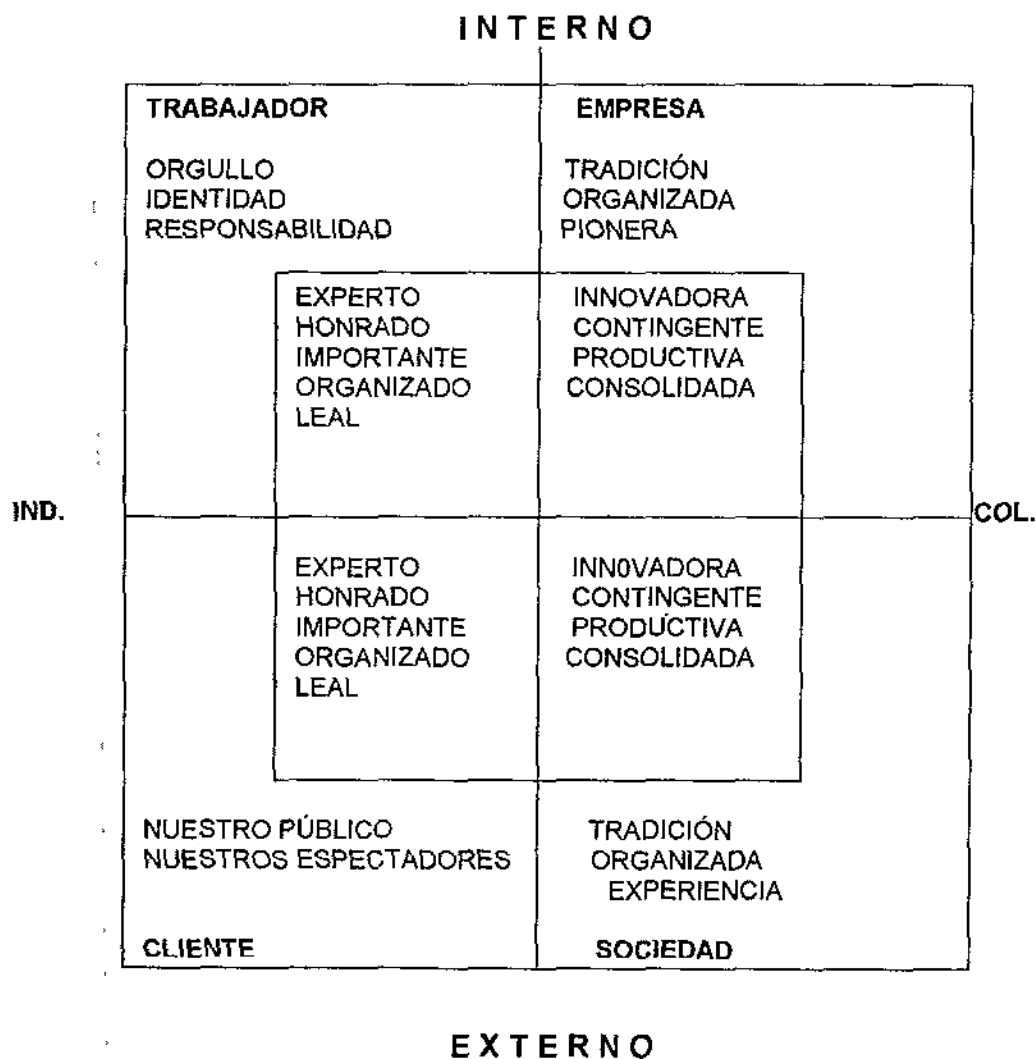
Con estas propuestas se pretende que la organización y su entorno hablen de ella con base en los conceptos del vocabulario rector.

V.3.4 Vocabulario rector

En el cuadro se presentan los valores que, con la puesta en marcha de las diferentes estrategias, manifieste la organización y sus integrantes.

La empresa y sus trabajadores deben sentirse orgullosos por los logros de la organización, adjudicarse sus triunfos pues con el trabajo de todos se cumplen los objetivos.

El trabajador debe ser experto, la producción de programas tiene características singulares, que la hace diferente; honrado debido a que no haría nada que perjudicase de la organización.



La empresa por su parte debe proyectarse como la pionera en este país en el uso de la televisión con fines educativos. Es una empresa con tradición, de sus filas han salido importantes personalidades que en la actualidad ocupan cargos importantes, en el campo de la televisión, que en ella se han formado. Es contingente en medida que logra adecuarse a las necesidades educativas del momento y a los avances tecnológicos del medio. En pantalla se debe reflejar la organización de sus procesos.

Los valores de la empresa y de los trabajadores deben reflejarse al interior y exterior, se insiste la armonía y el óptimo funcionamiento de la organización y los actores se proyectarán al entorno en el producto final

V.3.5 Programas específicos

El cambio se pretende con base en la puesta en marcha del establecimiento de programas que se pretenden poner en marcha en el segundo semestre del presente año.

En el mes de mayo se programarán las reuniones con las diferentes áreas de la Coordinación Administrativa y la Dirección de Producción, específicamente con la Subdirección de Producción Ejecutiva

Los temas que darán como resultado la unificación de criterios son los que tienen que ver con el otorgamiento de recursos financieros. el otorgamiento de viáticos, gastos imprevistos, otros no especificados y la comprobación de los gastos; la solicitud de recursos materiales. rentas de equipo, renta y compra de materiales.

Con su interior la Dirección de Producción, específicamente las Subdirecciones de Realización y Producción Ejecutiva establecerán los lineamientos de producción que se aplicarán, de acuerdo al tipo de proyecto que corresponda, esto es, la definición de los procesos aplicables a las teleconferencias, a las series curriculares, a las series especiales, a las coproducciones y a la cobertura de eventos imprevistos.

En estas reuniones, el área de producción y la administrativa tendrán que acordar la forma de trabajo en caso de bombarazo con el objetivo de no alterar los procesos normales de trabajo

En los meses de junio y julio se llevarán a cabo las reuniones de trabajo, cada reunión de acuerdo a lo contemplado en la orden del día, tendrá como resultado una minuta de los acuerdos establecidos.

Durante el mes de agosto se llevará a cabo el análisis de los acuerdos y se estudiará la forma de la presentación de estos acuerdos, se calcula que esto se realice en las dos primeras semanas. En la segunda semana se elaborará el documento que será entregado a los productores, se considera también la realización de un vídeo que contenga la síntesis de la información del manual.

Debido a que para el mes de septiembre los equipos de producción estarán en la realización de sus programas, durante la primera semana de este mes, se revisará la programación de servicios y se reunirán a productores que tengan trabajo dentro de las instalaciones de la unidad, para la presentación del documento y la proyección del vídeo.

Las presentaciones se llevarán a cabo en la tercera semana de septiembre y a éstas se presentarán, además de los productores los responsables del administrativo y de la Dirección de Producción con el fin de aclarar todo tipo de inquietudes.

De acuerdo al desarrollo de los procesos de producción, durante el cuarto trimestre de 1998 se observará el funcionamiento de las actividades, con los lineamientos establecidos.

Paralelamente a la unificación de criterios, durante los meses de mayo a noviembre se investigará y se elaborará la memoria de trabajo de la Unidad de Televisión Educativa. Se hará un intenso trabajo de investigación, debido a que son escasos los documentos que hablan de la Unidad de Televisión Educativa, también se apoyará con entrevistas al personal de la Unidad con más de quince años de servicio, de igual forma se buscarán los testimonios de los exdirigentes de esta

organización con el fin de que platicuen compartan, con los miembros de la organización, las experiencias y anécdotas durante su gestión.

El objetivo es proporcionar la memoria el día de la comida de fin de año a todos los trabajadores de la Unidad de Televisión Educativa, se pretende que este documento se aumente y corrija cada año

Por lo que respecta al personal de nuevo ingreso será responsabilidad del jefe correspondiente dejarle como primera actividad la lectura del documento.

Por lo que respecta nuevamente a la Dirección de Producción, durante el mes de enero de 1999 se llevará a cabo la evaluación de los procesos de producción, de cada una de las series producidas en 1998, y se pondrá mayor atención a las desarrolladas durante los meses de octubre y diciembre de ese año.

De acuerdo a los resultados se realizarán ajustes a los lineamientos de producción con el objetivo de que en el mes de febrero todas las producciones se desarrollen con base en los lineamientos de 1999. Se pretende que cada año se ajusten lineamientos y se adecuen a las necesidades del momento

Por último en el primer mes de 1999 el Director de Producción convocará a una reunión, para informar a todos los integrantes de esta área acerca de los proyectos que se desarrollan en ese momento. Las reuniones serán cada dos meses

Las propuestas arriba mencionadas tienen como objetivo satisfacer las demandas que en silencio exige la Dirección de Producción y la Unidad de Televisión Educativa. Esto sólo se puede lograr con la cooperación de funcionarios, personal operativo y los trabajadores eventuales, que en el mayor de los casos son productores, que trabajan en esta Dirección

Conclusiones del capítulo

La Dirección de Producción, de la Unidad de Televisión Educativa, es un sistema abierto que depende completamente de su entorno para el desarrollo de sus actividades.

Con una trayectoria de 33 años, tanto la Dirección de Producción como la Unidad de Televisión Educativa han sufrido transformaciones en su estructura. A pesar de los cambios, el objetivo principal de las organizaciones se ha conservado.

La Unidad de Televisión Educativa fue creada como un sistema cerrado, debido a la gran cantidad de funciones asignadas, sin ningún contacto directo con el exterior. Este modelo de organización no duró mucho tiempo, la organización fue dividida y cada vez su modelo se hicieron cada vez más dependiente de su entorno.

Desde su origen hasta la actualidad, la historia la Dirección de Producción y la Unidad de Televisión Educativa presenta problemas de tipo administrativo que afectan de manera directa su actividad principal.

Los habitantes de la organización, consideran que los directivos que llegan a la Unidad no le dan el valor y la importancia que la institución se ha ganado durante este tiempo.

La irregularidad de su estructura, es otra situación anormal que presentan la Dirección de Producción y la Unidad de Televisión Educativa. Oficialmente la Dirección de Producción, es una Subdirección que depende de una Unidad administrativa, y no de una Dirección General, como opera en la actualidad.

Los procesos de comunicación demasiados formales y rígidos, que en la mayoría de los casos la operación los rebasa, es decir, si se espera que la solicitud de algún recurso siga su trámite normal se corre el riesgo de obtener el recurso a destiempo. En estos casos lo que se hace es hablar personalmente con la persona responsable y exponerle la importancia de la solicitud y posteriormente se oficializa.

En cuanto a la cultura, la Dirección de Producción se encuentra completamente fragmentada, esto también se refleja en toda la Unidad de Televisión Educativa. Los equipos formales se agrupan sistemas cerrados sin interactuar con su entorno, esto trae como consecuencia que en los procesos se presenten constantemente problemas

El personal no se siente identificado ni comprometido con la organización, cada actor sólo ve por sus intereses personales sin importar los que la Dirección requiera. Es importante decir que los actores crean su cultura con base en las herramientas que la organización le proporciona para el desarrollo de sus actividades.

La propuesta de intervención tiene como objetivos principales la unificación de criterios para la producción de programas y la ambición más importante la construcción de una nueva cultura que refleje la estabilidad de la organización y la satisfacción de sus habitantes por su trabajo.

Se pretende fortalecer valores de orgullo, identidad responsabilidad, experiencia, tradición, honradez, importancia, contingencia y consolidación, se pretende también ofrecerle a los actores las herramientas necesarias para el óptimo desarrollo de sus actividades

Los resultados de esta propuesta de cultura para el trabajo deben reflejarse en el producto final, es decir, en la pantalla. Se contempla que en un futuro se vuelva a la evaluación de programas con el fin de detectar cualquier proceso que no esté funcionando y se ajuste de manera inmediata.

Las actividades organizacionales y comunicativas, de la organización deben funcionar de manera paralela, es de vital importancia que tanto el área administrativa, como la de producción estén conscientes de ello, y se coordinen para

realizar el trabajo sin contratiempos y en apego a los lineamientos normativos de la Secretaría de Educación Pública.

Es urgente salvar a una organización que se siente perdida y saqueada, es urgente conscientizar a los actores que se necesita un cambio para que la Unidad de Televisión Educativa resurja como el Ave Fénix

CONCLUSIONES

Las organizaciones en México, principalmente las públicas, se caracterizan por la ineficiencia e ineficacia de su proceso. La percepción, al exterior, de las instituciones públicas, es de un gran monstruo que se devora a los individuos que solicitan cualquier servicio

Se cree también que las instituciones públicas han sido producto de la improvisación, las cuales tienen como principal función gastar el presupuesto del gobierno sin ningún resultado

Sin embargo esto no es del todo cierto, este tipo de organizaciones se caracterizan por su alto grado de formalidad y rigidez, perfectamente justificadas aunque esto no garantiza sus grados de eficiencia, eficacia y calidad de sus servicios.

Cómo todas las organizaciones, las instituciones públicas están formadas por seres humanos quienes son los que verdaderamente, más que lo escrito, hacen funcionar esas grandes instituciones. De ahí a que lo hagan bien es diferente.

En el caso de esta investigación se llevó a cabo un análisis de la Dirección de Producción de la Televisión Educativa adscrita a la Secretaría de Educación Pública; los resultados obtenidos nos presentan un cuadro crítico de su estructura, su funcionamiento, su comunicación y su cultura

La Unidad vive constantemente en la incertidumbre, debido a que no tiene perfectamente definidas sus actividades. Es una institución que tiene experiencia en las funciones que realiza y que su experiencia de más de treinta años en producir y transmitir mensajes educativos, sin embargo lo que la dañan son los cambios de administración que se presentan.

Aún cuando ha sido una institución contingente, su adaptación a los cambios es demasiado lenta, debido a que cuando llega un nuevo Director hace cambios drásticos sin ninguna evaluación previa de los resultados de la administración antecesora. Las modificaciones que hacen, son con base a los compromisos políticos que tienen con sus jefes y con los amigos

Como se ha mencionado, la estructura de la Dirección de Producción y de la Unidad de Televisión Educativa, es completamente formal y rígida, pero no es respetada. La estructura formal y aprobada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no es la misma con la que funciona.

Con la llegada de la nueva administración, debido a "los proyectos y responsabilidades encomendadas por las altas autoridades" la Dirección de Producción y la Unidad de Televisión Educativa, han sufrido grandes transformaciones. Su estructura creció considerablemente al igual que la plantilla de su personal.

Con la llegada de nueva gente a la Unida, y a la Dirección de Producción, las necesidades de instaurar sistemas formales de comunicación que permitan el buen desarrollo de las tareas de la Dirección, es un elemento que necesita para el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, el sistema de comunicación con el que actualmente funciona esta Dirección, es completamente ineficaz, los grandes problemas que existen son originados por la falta de comunicación para desarrollar las actividades

El personal, tanto de la Dirección de Producción como el de la Unidad de Televisión Educativa, no se siente identificado con la organización, se puede observar que la Unidad además de estar fragmentada, está inmersa en un caos.

La Dirección de Producción y la Unidad de Televisión Educativa, como se ha visto a lo largo de la investigación, enfrenta graves problemas, los cuales han estado a punto de provocar su desaparición, ...y sin embargo produce.

Pese a toda la desinformación que existe y el retraso de los insumos necesarios para el proceso de transformación, al Dirección de Producción produce a marchas forzadas. Contrario a los lineamientos de austeridad y racionalidad de los recursos, los equipos de producción derrochan gran cantidad de recursos para realizar su trabajo.

El personal que habita esta organización, no se siente comprometido con ésta, si lo estuviera cuidaría los recursos de la institución con la conciencia de que a medida que los dineros se cuidan hay oportunidad de producir más programas y así tener trabajo de manera permanente

Por lo que respecta a la falta de información de los procesos que acompañan a la producción, deben en ponerse en común políticas de producción que permitan al productor realizar su trabajo con base en lo que puede o no hacer, y así no cometer de manera inconsciente ninguna anomalía.

Es importante decir que el daño que provoca un cambio irracional y completamente visceral, dañan de manera drástica todo el proceso de trabajo. En el caso de la Dirección de Producción y de la Unidad de Televisión Educativa, con la llegada de sus respectivos líderes y con los cambios abruptos impuestos, los procesos de producción, se han hecho cada vez más confuso

Lo anterior se debe a que primero se hace el cambio y sobre la marcha se informa a los involucrados de las nuevas formas de hacer el trabajo. Si a esto le aunamos que los cambios en el proceso de producción de un programa, y todo tipo de decisiones, las determina un Director de Producción, que no cumple con su

perfil para ocupar tal cargo, y que por o tanto no tiene experiencia en el medio, la situación de la organización se agrava.

Dé acuerdo con el Lic. Jaime Pérez Dávila, instructor del módulo V la cultura de las organizaciones Análisis y perspectivas, las organizaciones en México presentan rasgos que dañan sus actividades Problemas como centralismo, liderazgo autoritario, el control de la información, la carencia de desarrollo de recursos humanos, las escasas condiciones de trabajo y la rotación del personal, se pueden observar en cualquier tipo de institución públicas y privadas.

En cuanto a las instituciones públicas, situaciones como el *cuatismo*, las preferencias, la falta de cooperación, la falta de compromiso, entre otras situaciones, obstaculizan su desarrollo

Las instituciones públicas no podrán desarrollarse mientras, cada vez que halla un cambio, se destruya todo lo hecho anteriormente y sé reinvente a las organizaciones, cuando llegue personal que no cumpla con el perfil requerido y sólo vaya a saquearlas, cuando no valoren la importancia de sus servicios y/o productos, cuando se desconozca su historia, cuando sólo se cumplan compromisos políticos y no institucionales

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, et al. Cultura organizacional Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Serie empresarial. Legis editores. Bogotá 1992 202p.
- BARTOLÍ, ANNIE. Comunicación y organización México Editorial Paidós. 1992 221p
- CROZIER Y FRIEDBERG El actor y el sistema Alianza Editorial Mexicana. México 1990 392p
- D' APRIX, Roger La comunicación clave de la productividad Editorial Limusa 1992 167p.
- ENCINAS, Rosario, Evolución del sistema nacional de telesecundaria, de televisión y enseñanza media en México. El caso de la telesecundaria. GETE México 1983 180p.
- FÉRNANDEZ y DAHNKE La comunicación humana Mc Graw Hill. México 1986 468p
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos La comunicación en las organizaciones Trillas. México 1991 368p
- MARTÍNEZ, Emilio Herramientas estadísticas básicas Versión Mimeo Gráficas La Prensa Junio de 1995 88p.
- MAYNTZ, Renate. Sociología de la organización Alianza Universidad, Madrid 1990 188p.
- MÉNDEZ, José, et al. Dinámica social de las organizaciones Mc Graw Hill. México 1990 3ª 259p.

- MORGAN, Gareth Imágenes de la Organización
Alfa Omega Rama, México 1991 408p.
- PASCALE, Weil La comunicación global
Paídos México 1990 223p.
- ROBBINS, Stephen Comportamiento organizacional
Prentice Hall México 1987 751.p
- ROGERS, Everett. La comunicación en las organizaciones
Mc Graw Hill México 1980 216p.
- UTE Boletín informativo. No. 34. Año 6 sep-oct 91
- UTE Manual de organización. Documento fotocopiado
México 1997 129p.
- SALAMAN y THOMPSON Control e ideología de las organizaciones
FCE, México 1984 37p
- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización
Prentice Hall México 1982 252p.

ANEXOS



**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
POR PROYECTO**



FECHA _____

No DE FOLIO _____

NOMBRE DEL PROYECTO _____	CLAVE _____
SERIE _____	PRE-GRABADO <input type="checkbox"/> GRABADO <input checked="" type="checkbox"/> VIVO <input type="checkbox"/>
MATERIA _____	PRESUPUESTO No _____
GRADO _____	No. DE CONTRATO _____
DURACIÓN DEL PROGRAMA _____	DIAS DE REALIZACIÓN _____
No. DE PROGRAMA (S) _____	No CINTAMASTER _____
PROGRAMA _____	

NOMBRE DEL REALIZADOR _____

SINOPSIS DEL PROGRAMA _____

CONCEPTOS	F/PROGRAMA	P/SERIE
1.- GUIONISMO	0.00	0.00
2.- PRE-PRODUCCIÓN	0.00	0.00
3.- EQUIPO DE PRODUCCIÓN	0.00	0.00
4.- GASTOS DE PRODUCCIÓN	0.00	0.00
5.- GASTOS DE PERSONAL TÉCNICO Y CHOFERES	0.00	0.00
6.- MATERIAL DE GRABACIÓN	0.00	0.00
7.- CONSTRUCCIÓN-AMBIENTACIÓN	0.00	0.00
8.- ELENCO ARTÍSTICO (ACTORES Y LOCUCIÓN)	0.00	0.00
9.- EQUIPO PORTÁTIL	0.00	0.00
10.- ANIMACIÓN	0.00	0.00
11.- IMPREVISTOS	0.00	0.00
12.- OTROS NO ESPECIFICADOS	0.00	0.00
TOTALES:	\$0.00	\$0.00

PRODUCTOR	REVISIÓN	REVISIÓN
<u>ELENA ARREDONDO G</u> NOMBRE Y FIRMA	<u>LIC YVETTE MEJÍA PALACIOS</u> SUBDIRECCIÓN DE REALIZACIÓN	<u>C. HILARIO MARTINEZ LOPEZ</u> SUBDIRECTOR DE PRODUCCIÓN EJECUTIVA
AUTORIZAN		
<u>LIC PATRICIO LUNA HUERTA</u> DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	<u>LIC CECILIA BOJÓRQUEZ VALENZUELA</u> COORDINADORA ADMINISTRATIVA	<u>PEDAGOGO OMAR CHANONA BURGUETE</u> DIRECTOR GENERAL

1.- Guionismo	Clave	Nombre	R.F.C	P/Programa	P/Serie
Coordinador de Guionismo					
Aesoría Guionística					
Guión					
Desarrollo de Proyecto					
Ajustes					
Cápsulas					
Investigación					
Traducción					
Transcripción					
Mecanógrafo					
Entrevistas					
Transcripción					
Revisión de Guión					
			SUBTOTAL	0.00	0.00
			15 % I.V.A.	0.00	0.00
			TOTAL	0.00	0.00

2 - Preproducción	Clave	Nombre	R.F.C.	P/Programa	P/Serie
Scouting					
Casting					
Story Board					
Servicio Telefónico					
Viáticos					
Alimentos					
Hospedaje					
			SUBTOTAL	0.00	0.00
			15 % I.V.A.	0.00	0.00
			TOTAL	0.00	0.00

3.- Equipo de Producción	Clave	Nombre	R.F.C.	P/Programa	P/Serie
Realizador					
Asistente de Realización					
Productor					
Asistente de Producción					
Asistente de Producción					
Asistente de Producción					
EDITOR					
Continuista					
Asistente de Continuista					
Sonidista					
Camarógrafo					
ASISTENTE DE EDICIÓN					
Asistente de Sonido					
Asistente de Cámara					
Staff 1					
Staff 2					
Staff 3					
Staff 4					
Locación/Foro					
Apuntador					
Editor					
Asesor Didáctico					
Apoyos a la Producción					
MUSICA ORIGINAL					
Musicalización					
Maquillaje Peluquería					
Vestuario					
Caracterización					
Efectos Especiales					
Música Original					
Ambientador					
Escenógrafo					
			SUBTOTAL	0.00	0.00
			15 % I.V.A.	0.00	0.00
			TOTAL	0.00	0.00

4. Gtos. de Prod.	No. Per.	Costo x Dia	No. de días	P/Programa	P/Serie
4.1 Viáticos					
Alimentos					
MONTAJE					
ELENCO					
SUBTOTAL				0.00	0.00

4.2 Transportación Aérea	P/Persona	No. Personas	P/Programa	P/Serie
Viajes Vuelos Sencillo				
Viajes Vuelos Redondos				
Sobre Carga de Equipo				
SUBTOTAL			0.00	0.00
15 % I.V.A.			0.00	0.00
TOTAL			0.00	0.00

4.3 Transp. Terres	No.	Costo x Km	Costo x Día	P/Programa	P/Serie
Vehículo (s) en Renta					
Marca					
Tipo					
Gasolina					
GALLETERA					
Casetas					
Flotes					
SUBTOTAL				0.00	0.00
15 % I.V.A.				0.00	0.00
TOTAL				0.00	0.00

TOTAL DEL RUBRO	0.00	0.00
------------------------	-------------	-------------

5. Gtos. de Per.	No. Per.	Costo x Dia	No. de días	P/Programa	P/Serie
CHOFERES					
TECNICOS					
FORO					
UTILEROS					
APÓYOS A LA PROD.2					
MONTAJE FORO					
SUBTOTAL				0.00	0.00

6. Material de Grabación	Número	P/Programa	P/Serie
Cintas de Video Tape 1'			
Videocasete Betacam 90 Minutos			
Videocasete Betacam 60 Minutos			
Videocasete Betacam 30 Minutos			
Videocasete Betacam 20 Minutos			
Videocasete 3/4" 20 Minutos			
Videocasete 3/4" 30 Minutos			
Videocasete 3/4" 60 Minutos			
Videocasete VHS T 30			
Videocasete VHS T 60			
Videocasete VHS T 120			
Cintas de Audio			
Bobinas			
DAT			
15 % I.V.A.		0.00	0.00
TOTAL		0.00	0.00

7.- Construcción y Ambientación				P/Programa	P/Serie
Escenografía					
Utillería					
Decorados					
SUBTOTAL					
15 % I.V.A.					
TOTAL					

8.- Elenco Artístico					
8.1 Actores	Clave	Nombre	R.F.C.	P/Programa	P/Serie
Estelar					
Co-Estelar					
1era Parte					
2da. Parte					
3era Parte					
Extras (Anexar Lista)					
Doble					
Cantantes					
Músicos					
SUBTOTAL				0.00	0.00
15 % I.V.A.				0.00	0.00
TOTAL				0.00	0.00

8.2 Locución					
	Clave	Nombre	R.F.C.	P/Programa	P/Serie
Comentarista					
Conductor					
Locutor					
Reportero					
Traductor					
SUBTOTAL				0.00	0.00
15 % I.V.A.				0.00	0.00
TOTAL				0.00	0.00

TOTAL DEL RUBRO 0.00 0.00

9.- Equipo Portátil					
	No.	Costo x Día	No. de Días	P/Programa	P/Serie
VIDEO LUNCH BOX					
CAM REMOTE					
DOLLY KEY WEST					
OPERADOR DOLLY					
MINI JEEP					
OPERADOR MINI JEEP					
MATTE BOX					
ÓPTICA GRAN ANGULAR					
FILTRO POLA					
STEADYCAM					
SUBTOTAL				0.00	0.00
15 % I.V.A.				0.00	0.00
TOTAL				0.00	0.00

SOLICITUD DE SERVICIOS EXTERNOS

FECHA DE SOLICITUD: 18 de marzo de 1998

PRESUPUESTO: PB 10 TAM 00 040

PRODUCTOR (A): María Elena Tovar Pallares

PROYECTO: 10

PROGRAMA: Asociación Mexicana de Geografía y Estadística

LOCACION: Centro de la Ciudad de México Instalaciones de la asociación

DESCRIPCION	SERVICIO SOLICITADO	FECHAS	HORARIOS
UNIDAD MOVIL () SISTEMA PORTATIL (X)	1 sistema portátil 1 baby 1 micrófonos de mano inalámbricos Beta 87 con pilas 1 pedestales de mesa 1 micrófono inalámbrico lavalier con pilas 1 juego de diademas de intercomunicación con pilas 3 miles con cortadoras 1 dos miles dicróicas con cortadoras micas azul y ambar (25 y 30) 1 gobo que simule ventana de 40 x30 cm Extenssiones suficientes 100 mts	25 de marzo de 1998	14:00 a 24:00 hrs.
MICROONDAS	ENLACE SENCILLO () DOBLE () OTRO ()		
VEHICULO	Camioneta		

Lic María Elena Tovar Pallares

 LIC YVETTE MERA PALACIOS
 SUBD. DE REALIZACION

 ING VICTOR M. DE LA VEGA
 SUBDIRECTOR TECNICO

 C. RODOLFO GONZALEZN.
 JEFE DE DEPTO.

 COORDINADOR(A)
 SOLICITANTE

UNIDAD DE TELEVISION EDUCATIVA
 DIRECCION DE PRODUCCION
 SUBDIRECCION DE REALIZACION

DP/SR/FP1

RELACION DE VIATICOS SEMANAL
 PROGRAMA
 PLAZA
 SEMANA

PRODUCTOR
 TARIFA VICENTE
 NO DE PRESUPUESTO

CARGO	NOMBRE	TOTAL
PRODUCTOR		
REALIZADOR		
ASISTENTE DE REALIZACION		
ASISTENTE DE PRODUCCION		
ASISTENTE DE PRODUCCION		
ELENCO		
OTROS		
STAFF TECNICO ESTUDIO B		
UTILEROS		
MAQUILLISTA		
TOTALES		

M GILBERTO KAPPELLMANN
 DIRECCION DE
 PRODUCCION

C HILARIO MARTINEZ
 SUBDIRECCION DE
 PRODUCCION EJECUTIVA

LIC YVETTE MEJIA PALACIOS
 SUBDIRECCION DE
 REALIZACION

LIC MA ELENA TOVAR P
 PRODUCTOR

CUESTIONARIO A PRODUCTORES

EXPERIENCIA EN EL MEDIO _____

EDAD _____

ESCOLARIDAD _____

SEXO _____

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER SUS PROPUESTAS Y OPINIONES ACERCA DEL PROCESO DE COMPROBACIÓN DE GASTOS.

CON EL PROPÓSITO DE ATENDER SUS SUGERENCIAS A FIN DE MEJORAR ESTE PROCESO, SE LE SOLICITA DE LA MANERA MÁS AMABLE CONTESTE LAS SIGUIENTES PRESUNTAS.

1.- ¿CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA COMPROBAR LOS GASTOS DE VIÁTICOS, IMPREVISTOS Y OTROS NO ESPECIFICADOS?

SI _____ NO _____

2.- ¿DE QUÉ ÁREAS DE ESTA UNIDAD OBTIENE INFORMACIÓN PARA REALIZAR SUS COMPROBACIONES?

3.- ESTA INFORMACIÓN SE LE PROPORCIONA DE MANERA:

_____ VERBAL _____ ESCRITA _____ DE NINGUNA MANERA
OTROS _____

4.- SEGÚN EL PROCESO ACTUAL QUE SE SIGUE PARA COMPROBAR GASTOS, ¿QUIÉN DEBERÍA ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS PARA HACER DE MANERA ÓPTIMA ESTA TAREA?

PRODUCCIÓN EJECUTIVA _____ RECURSOS FINANCIEROS _____ OTRAS

6.- DESCRIBA, DE MANERA BREVE, EL PROCEDIMIENTO ACTUAL DE COMPROBACIÓN DE GASTOS.

Anexo 4

7 - CONSIDERA QUE ESTE PROCESO ES EL ADECUADO.

SI _____ NO _____

¿POR QUÉ?

8.- ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y/O DESVENTAJAS DE ESTE PROCESO?

9 - ¿ESTÁ DE ACUERDO CON ESTE PROCESO?

10.- EXPLIQUE LAS CAUSAS MÁS CONSTANTES POR LAS QUE SE LES DEVUELVE LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA.

11 - SEGÚN SU OPINIÓN, CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE DEBERÍA SEGUIR PARA QUE ÉSTE SEA ÓPTIMO.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

GUIA DE TEMAS PARA LA ENTREVISTA.

Existe algún documento base en el cual se le indique al productor la manera de comprobar sus gastos

Qué tipo de documento es

Deberían existir lineamientos específicos para la comprobación de gastos, quién es responsable de elaborarlos

Quién es el responsable de informarle a los productores acerca de cómo entregar sus comprobaciones

Considera que su área genera la información necesaria para el proceso de comprobación de gastos.

Qué proceso sigue su área, una vez que tiene la documentación comprobatoria

Considera que este proceso es el adecuado

Cuáles son los resultados obtenidos de esta manera de comprobar

Existe la posibilidad de cambiar este proceso de comprobación por otro que simplifique algunos pasos

Cuál es el procedimiento que se sigue en esta área para descargar las comprobaciones que el productor entrega.

Cuál es el procedimiento para entregar las comprobaciones a la Subdirección de Recursos Financieros.

Anexo 5

Mencione los errores constantes que los productores cometen cuando presentan a su área la documentación comprobatoria.

Mencione las constantes por las cuales la Subdirección de Recursos Financieros regresa las comprobaciones de los productores.