

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO PRELIMINAR

ENERO DE 1989

P R E S E N T A C I Ó N

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN RESUMEN EJECUTIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TRABAJO REALIZADO, PARA LA DETERMINACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE IMEVISIÓN.

ASÍ MISMO, SE INTEGRA AL DOCUMENTO EL PROGRAMA DE TRABAJO QUE LLEVARÁN A CABO LAS DIFERENTES AREAS DEL INSTITUTO DURANTE 1989.

ES PERTINENTE SEÑALAR QUE PARA UN MAYOR DETALLE, SE PUEDEN CONSULTAR LOS CAPÍTULOS SUBSECUENTES INCLUIDOS QUE SUSTENTAN EL RESUMEN EJECUTIVO DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO, LOS CUALES SE PRESENTAN BAJO EL SIGUIENTE ÍNDICE:

- CAPÍTULO I ANTECEDENTES GENERALES DE IMEVISIÓN.
- CAPÍTULO II PRINCIPALES OBSERVACIONES DETECTADAS EN EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO PRELIMINAR, QUE INCLUYEN RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA SUBSANAR LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE.
- CAPÍTULO III PROGRAMA DE TRABAJO 1989 IMEVISIÓN.

CABE SEÑALAR QUE, EN ESTE RESUMEN EJECUTIVO, SE PRESENTAN RECOMENDACIONES GENERALES TENDIENTES A CORREGIR LA PRINCIPAL PROBLEMÁTICA DETECTADA, LA CUAL SE HA CLASIFICADO CONFORME A LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. LAS ACCIONES DE CORRECCIÓN SE ENCUENTRAN INCLUIDAS EN EL PROGRAMA DE TRABAJO 1989.

EN MATERIA DE PLANEACIÓN, - ES IMPRESCINDIBLE EL DESARROLLO FORMAL DE UN DOCUMENTO BASE DE PLANEACIÓN, EN EL CUAL SE PRECISEN OBJETIVOS Y METAS POR ALCANZAR EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ASÍ COMO LAS ASIGNACIONES DE RESPONSABILIDAD Y LA DETERMINACIÓN DE LOS MEDIOS DISPONIBLES PARA SU DESEMPEÑO, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LOS ANTECEDENTES EN MATERIA DEL CONVENIO PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL Y REHABILITACIÓN FINANCIERA DE IMEVISIÓN Y DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES ESTABLECIDOS.

RESPECTO A POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ACCIÓN, SE HACE NECESARIO SU REVISIÓN Y, EN SU CASO, SU RECOPIACIÓN, INTEGRACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN. PARA DETERMINAR POSIBLES OMISIONES, Y PARA DEFINICIÓN DE LAS INEXISTENTES, PRINCIPALMENTE LAS DE TIPO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO, QUE PERMITAN NORMAR DEBIDAMENTE LAS OPERACIONES.

POR OTRA PARTE SE HACE NECESARIO LLEVAR A CABO UN ESTUDIO Y ADECUACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES, QUE CONTEMPLAN CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS AREAS, LA ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO, LA DETERMINACIÓN DE CIFRAS PRECISAS Y EVITEN HASTA DONDE SEA POSIBLE PROBLEMAS DE LIQUIDEZ, QUE HAN GENERADO FALTA DE DEFINICIÓN EN LAS POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN, COMPRAS EFECTUADAS SIN LICITACIÓN Y APEGO A LA NORMATIVIDAD.

EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN.- LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE ACTUALMENTE OPERA, DEBE SER OBJETO DE UN REPLANTEAMIENTO Y APLICACIÓN PARA ENFOCARLA DEBIDAMENTE HACIA OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEFINIDOS. RESPECTO A LAS ÁREAS FUNCIONALES TAMBIÉN SE REQUIERE EL ESTABLECIMIENTO O REACOMODO DE UN MAYOR EQUILIBRIO, QUE EVITE LA DISPERSIÓN Y COADYUVE A LA COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN INTERDEPARTAMENTAL ELEVANDO EL SENTIDO DE INSTITUCIONALIDAD.

LO ANTERIOR DEBERÁ COMPLEMENTARSE CON EL ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN TANTO DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS INTEGRADOS A LAS PLANTILLAS ORGANIZACIONALES, COMO A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN, ALGUNOS DE LOS CUALES RESULTAN OBSOLETOS, O NO EXISTEN. OTROS REQUIEREN DE SISTEMATIZACIÓN ELECTRÓNICA.

TAMBIÉN ES NECESARIO PRECISAR LAS DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS, LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. ASÍ COMO LA REVISIÓN O DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PAGOS, COMPRAS, COMERCIALIZACIÓN, ETC., SIN PERDER DE VISTA LA NORMATIVIDAD OFICIAL CORRESPONDIENTE Y LA PRESENCIA DE COMITÉS INTERNOS.

EN MATERIA DE INTEGRACIÓN.- PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS, ES URGENTE LLEVAR A CABO ESTUDIOS SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ENCAMINADOS A LA INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL, MEDIANTE LA CUAL SE DE SOLUCIÓN A PROBLEMAS COMO LOS QUE A CONTINUACIÓN DE MANERA ENUNCIATIVA SE REFIEREN:

A) RECURSOS HUMANOS.- EXISTE DESEQUILIBRIO CON LAS CARGAS DE TRABAJO, OBSERVÁNDOSE PERSONAL EXCESIVO EN ALGUNAS ÁREAS

E INSUFICIENTE EN OTRAS, ASÍ COMO FALTA DE PERSONAL CALIFICADO; REQUIRIÉNDOSE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, ADECUACIÓN DE ALGUNOS PUESTOS Y POSIBLEMENTE TAMBIÉN SEA NECESARIO LLEVAR A CABO ESTUDIOS SOBRE LA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES E INCENTIVOS, QUE INCLUYA EL TRATAMIENTO DE HORAS EXTRAS Y TRABAJOS ESPECIALES.

B) RECURSOS MATERIALES.- Es urgente la adopción de medidas encaminadas a la integración de los recursos materiales, al establecimiento de medidas de salvaguarda y protección, así como de seguridad y conservación, que incluye videotecas, archivos contables, así como equipos de transporte, torres de transmisión sin mantenimiento, instalaciones deficientes como la subestación de energía eléctrica y el sistema de aire acondicionado reportadas por la Coordinación de Ingeniería, así como instalaciones que se consideran peligrosas, como las de la Dirección de Contabilidad ubicada en un lugar inadecuado con un sólo acceso distante, en cuyo umbral se almacenan artículos inflamables.

E) RECURSOS FINANCIEROS.- Los compromisos y obligaciones existentes, algunos de los cuales son prioritarios como una programación sistemática de pagos, el cumplimiento de las obligaciones fiscales, pago de nóminas, etc, hacen urgente la necesidad de revisar los programas presupuestales, que permitan proyectar un mejor equilibrio de los flujos de efectivo, que contemplen los ingresos por ventas directas y los provenientes del sector público.

EN MATERIA DE DIRECCIÓN.- SE REQUIERE PROMOVER, DESARROLLAR Y FOMENTAR LA UNIDAD INSTITUCIONAL, CON BASE EN UNA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL ACTUALMENTE DETERIORADA. LA SUPERVISIÓN QUE SE EJERCE TAMBIÉN ESTÁ LIMITADA POR DEFICIENCIAS EN LA NORMATIVIDAD Y EN SU DIFUSIÓN, A LA FALTA DE ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, QUE PERMITAN Y FACILITEN LA OPERACIÓN Y SUPERVISIÓN POSTERIOR.

POR OTRA PARTE, SE REQUIERE DAR ATENCIÓN A LAS SALVEDADES DEL DICTAMEN DEL AUDITOR EXTERNO, ASÍ COMO SOLUCIÓN A OBSERVACIONES MARCADAS EN LOS INFORMES QUE LE SON RELATIVOS. DE ESPECIAL RELEVANCIA SERÁ EL PAGO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES.

EN MATERIA DE CONTROL.- REQUIERE MEJORARSE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA EL CONTROL ADECUADO DE LAS OPERACIONES, ENTRE LAS QUE SE REQUIERE DAR PRIORIDAD A LA ATENCIÓN DE ORDENES DE SERVICIO PENDIENTES DE FACTURAR; A CONVENIOS DE INTERCAMBIO; A SERVICIOS ETIQUETADOS PENDIENTES DE FACTURACIÓN; A CONTRATOS Y OTROS DOCUMENTOS EN LOS QUE DEBE INTERVENIR EL ÁREA JURÍDICA; A LAS ACTAS DE ENTREGA-RECEPCIÓN CON MOTIVO DE LOS CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN; AL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES Y A LA OPORTUNIDAD CON QUE SON LIQUIDADOS LOS PASIVOS.

ES PERTINENTE Y NECESARIO PREPARAR Y EJECUTAR UN PROGRAMA DE REVISIÓN, SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS,

PRINCIPALMENTE PARA PROFUNDIZAR EN AQUELLOS PUNTOS Y ASPECTOS QUE HAN SIDO DETECTADOS, SOBRE LOS CUALES SE PROPORCIONA MAYOR DETALLE EN LOS CAPÍTULOS SUBSECUENTES DE ESTE RESÚMEN.

FINALMENTE ES DE MENCIONARSE LA CONVENIENCIA DE QUE SE PRECISEN LOS CAMPOS Y OPERACIONES QUE CORRESPONDEN DESDE LOS PUNTOS DE VISTA JURÍDICO, ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE, TANTO AL INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISIÓN COMO A LA CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO Y TELEVISIÓN, S.A. DE C.V., YA QUE ACTUALMENTE OPERAN BAJO LA MISMA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ÁREAS FUNCIONALES Y PERSONAS, SIN QUE SE DETERMINEN EN UNA FORMA ADECUADA LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y FISCALES DE CADA UNA DE ELLAS O DE SU CONJUNTO Y SIN QUE SE TENGA UNA PLANEACIÓN FISCAL SOBRE EL PARTICULAR. ÉSTO TENDIENTE A DEFINIR LA NECESIDAD O CONVENIENCIA Y, EN SU CASO, CONCRETAR LAS ACCIONES A SEGUIR PARA QUE SE FORMALICE UNA SOLA ENTIDAD.

I. ANTECEDENTES GENERALES DE IMEVISION

IMEVISIÓN ES UNA IMÁGEN INSTITUCIONAL ORGANIZADA, QUE OPERA EN EL MARCO JURÍDICO DE TRES ENTIDADES DENOMINADAS INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISIÓN, CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO Y TELEVISIÓN, S.A. DE C.V., E IMPULSORA DE TELEVISIÓN DE CHIHUAHUA, CUYOS ANTECEDENTES GENERALES SON LOS SIGUIENTES:

INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION.- Es un ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO, CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y PATRIMONIO PROPIOS, CREADO POR DECRETO PRESIDENCIAL

PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 25 DE MARZO DE 1983 Y CON REGISTRO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL NUM. 04345. SU OBJETO Y FUNCIONES COMPRENDEN LA OPERACIÓN INTEGRAL DE ESTACIONES DE TELEVISIÓN, UNIDADES DE PRODUCCIÓN, REPETIDORAS Y REDES DE TELEVISIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL; LA PROMOCIÓN Y COORDINACIÓN DE PRODUCCIONES Y TRANSMISIÓN DE MATERIALES TELEVISIVOS; ASÍ COMO LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y LA DESCENTRALIZACIÓN CULTURAL.

SUS ORGANOS DE DIRECCIÓN ESTÁN INTEGRADOS POR UNA JUNTA DIRECTIVA, DIRECTOR GENERAL, CONTRALORÍA INTERNA, COORDINACIONES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS; PROGRAMACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN; E INGENIERÍA. ASÍ COMO DIRECCIONES DE NOTICIEROS, ADMINISTRACIÓN, JURÍDICA, PLANEACIÓN Y SISTEMAS, CONTABILIDAD, FINANZAS, PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, PROGRAMACIÓN, DE CEPROPIE, CANAL 2 DE CHIHUAHUA Y 8 DE MONTERREY.

CORPORACION MEXICANA DE RADIO Y TELEVISION, S.A. DE C.V..- ES UNA SOCIEDAD MERCANTIL CONSTITUÍDA EL 21 DE ENERO DE 1942, BAJO LA DENOMINACIÓN INICIAL DE CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO, S.A.; A PARTIR DEL 21 DE ENERO DE 1962, MODIFICÓ SU DENOMINACIÓN A CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO Y TELEVISIÓN, S.A. DE C.V. Y FUE PRORROGADA SU DURACIÓN EN 50 AÑOS MÁS. SU OBJETO Y FUNCIONES COMPRENDEN LA COMERCIALIZACIÓN DE ESTACIONES DE RADIO Y TELEVISIÓN; ENCADENAR DOS O MAS ESTACIONES PARA EXPLOTACIÓN COMERCIAL SIN PROPÓSITO POLÍTICO O RELIGIOSO;

ASÍ COMO LA COMPRAVENTA DE TODA CLASE DE MERCANCÍAS Y VALORES, CONTRATACIÓN DE PRÉSTAMOS, HIPOTECAS Y OTROS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE SUS OBJETIVOS.

SUS ORGANOS DE DIRECCIÓN ESTÁN INTEGRADOS POR UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN GENERAL, CONTRALORÍA INTERNA, COORDINACIONES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS; PROGRAMACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN; E INGENIERÍA, ASÍ COMO DIRECCIONES DE NOTICIEROS, ADMINISTRACIÓN, JURÍDICA, PLANEACIÓN Y SISTEMAS, CONTABILIDAD, FINANZAS, PRODUCCIÓN, PROGRAMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

II. PRINCIPALES OBSERVACIONES DETECTADAS EN EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO QUE INCLUYEN RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA SUBSANAR LA PROBLEMATICA EXISTENTE.

DE ACUERDO CON EL ANALISIS Y EVALUACIÓN EFECTUADOS SOBRE LA OPERACIÓN ADMINISTRATIVA DE IMEVISION, SE DERIVARON UNA SERIE DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES QUE ENSEGUIDA SE DETALLAN, CLASIFICADAS CONFORME A LOS ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. EN MATERIA DE PLANEACION

1.1 PLANES Y PROGRAMAS.

SE CONSIDERA INDISPENSABLE EL DESARROLLO FORMAL DE UN DOCUMENTO BASE DE PLANEACIÓN, EN EL CUAL INTERVENGAN LOS DIRECTIVOS RESPONSABLES DE CADA ÁREA. DICHO DOCUMENTO DEBE PRECISAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS Y LAS METAS INTERMEDIAS POR ALCANZAR A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ASÍ COMO LAS ASIGNACIONES DE RESPONSABILIDAD Y MEDIOS DISPONIBLES PARA SU DESEMPEÑO.

ASIMISMO, ES NECESARIO PRECISAR Y DETALLAR LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS AVANCES OBTENIDOS, QUE PERMITAN DETECTAR OPORTUNAMENTE DESVIACIONES Y TOMAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS O CORRECTIVAS DEL CASO.

1.2 POLITICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ACCIÓN.- REQUIERE LLEVARSE A CABO UNA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS Y

LINEAMIENTOS GENERALES DE ACCIÓN ESTABLECIDAS, YA QUE EXISTEN CRITERIOS DIFERENTES EN LA APLICACIÓN DE LAS MISMAS, COMO EJEMPLO SE PUEDE CITAR LA NEGOCIACIÓN CON ACREEDORES, FRECUENTE E INDISTINTAMENTE MANEJADA TANTO POR LA DIRECCIÓN DE FINANZAS, COMO POR LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD; CADA ÁREA POR SEPARADO APLICA CRITERIOS DIFERENTES, SIN QUE EXISTA COORDINACIÓN ENTRE AMBAS.

ES ESTRICTAMENTE NECESARIO UNA REVISIÓN, Y EN SU CASO DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE TIPO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO, QUE PERMITAN NORMAR DEBIDAMENTE LAS OPERACIONES, EVITANDO LA APLICACIÓN DE CRITERIOS PERSONALES NO UNIFORMES. PARA ESTOS EFECTOS ES CONVENIENTE TAMBIÉN LLEVAR A CABO LA ACTUALIZACIÓN DE DICHAS POLÍTICAS CONFRONTANDO SU DISPOSICIÓN ESTABLECIDA ACTUAL, CONTRA LAS PRÁCTICAS QUE SE VIENEN APLICANDO, CON LA FINALIDAD DE QUE DICHAS POLÍTICAS SEAN DEBIDAMENTE AFINADAS Y DIFUNDIDAS PARA SU OBSERVANCIA.

1.3 PRESUPUESTOS. - LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES, REFLEJAN LIMITACIONES DE LIQUIDEZ EN CIERTOS PERÍODOS DEL AÑO, LO QUE AFECTA EL DEBIDO CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE ADQUISICIONES, ASÍ COMO PARA LA ATENCIÓN DE OTRAS OBLIGACIONES DE CARÁCTER FISCAL, CON PROVEEDORES, ACREEDORES Y PARA LA ATENCIÓN OPERATIVA FUNCIONAL. LO ANTERIOR SE HA VENIDO PROPICIANDO EN PARTE POR LA FALTA DE UNA INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA, QUE

PROPORCIONE CON OPORTUNIDAD LOS PROGALENDARIZADOS DE ADQUISICIONES QUE PERMITAN SER EVALUADOS A LA LUZ DE LAS DISPONIBILIDADES FINANCIERAS ASÍ COMO POR INCUMPLIMIENTOS EN LAS METAS PROGRAMADAS MENSUALES DE INGRESOS.

ES INDISPENSABLE ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL, DETERMINANDO FACTORES TANTO PARA LA CAPTACIÓN METÓDICA Y OPORTUNA DE INFORMACIÓN, COMO PARA LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS, BASADA EN NORMATIVIDAD CONGRUENTE, LÓGICA, PROGRAMADA CONFORME A PRIORIDADES, Y DESDE LUEGO ESTABLECIENDO MECANISMOS ADECUADOS Y CONFIABLES PARA SU REGISTRO, CONTROL PRESUPUESTAL Y MANEJO INMEDIATO DE DESVIACIONES. DICHA LABOR DEBE APOYARSE EN LA UNIDAD INSTITUCIONAL, PARA LO CUAL SERÁ CONVENIENTE LA DEFINICIÓN ACTIVA Y RESPONSABLE DE LAS DIFERENTES ÁREAS, PARA QUE ÉSTAS EJECUTEN SU ACTIVIDAD DE MANERA COORDINADA Y NO EN FORMA INDIVIDUALIZADA O DEPARTAMENTAL, QUE SÓLO PROPICIA DESARTICULACIÓN DE ESFUERZOS Y CONSECUENTEMENTE DE LOGROS.

2. EN MATERIA DE ORGANIZACION

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- EXISTEN DISCREPANCIAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DICTAMINADA Y APROBADA POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, EN COMPARACIÓN CON LA ESTRUCTURA FUNCIONAL EXISTENTE. SITUACIÓN QUE ADEMÁS SE

AGRAVA CON LA FALTA DE PRECISIÓN DE ALGUNAS ÁREAS Y DE SU PROPIA ESTRUCTURA INTERNA, COMO ES EL CASO DE LAS COORDINACIONES, DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y GERENCIAS DEPENDIENTES, A LAS QUE PUEDE AGREGARSE OTRAS QUE DEPENDEN DE LAS DIRECCIONES DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN, NOTICARIOS Y SERVICIOS INFORMATIVOS, Y CEPROPIE.

LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE ACTUALMENTE OPERA, DEBE SER OBJETO DE UN REPLANTEAMIENTO Y APLICACIÓN PARA ENFOCARLA DEBIDAMENTE HACIA OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEFINIDOS. DE ESTA FORMA SE DEBEN PRECISAR CLARAMENTE LAS ÁREAS NECESARIAS Y SU ESTRUCTURACIÓN INTERNA, ASÍ COMO LOS PUESTOS QUE LAS CONSTITUYEN.

ADICIONALMENTE, SE DEBEN PRECISAR LAS DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS, ASÍ COMO LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

2.2 ÁREAS FUNCIONALES.- EXISTE FALTA DE PRECISIÓN EN LA DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES, ALGUNAS ESCÁSAMENTE ATENDIDAS, COMO LA RELATIVA A RELACIONES LABORALES Y COLECTIVAS, CON RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEFINIDAS QUE INCLUYEN LA NORMATIVIDAD SOBRE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, REGLAMENTO INTERIOR, REGLAMENTO DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS, ETC.

POR OTRA PARTE SE OBSERVA DISPERSIÓN DE ACTIVIDADES AFINES, RELACIONADAS CON UNA MISMA FUNCIÓN QUE PROPICIAN DESARTICULACIONES,

DISCREPANCIAS POR APLICACIÓN DE CRITERIOS DIFERENTES, DESGASTE DE RECURSOS, DUPLICIDADES EN EL ESFUERZO. TAL ES EL CASO DE LAS DIRECCIONES DE FINANZAS Y DE CONTABILIDAD, LAS CUALES NO OBSTANTE SU ESTRECHA RELACIÓN, EN LA PRÁCTICA SE DAN SITUACIONES QUE IMPIDEN LA CORRECTA Y FLUÍDA COMBINACIÓN DE LOS ESFUERZOS, DEBIDO A LA SEGREGACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y A SU SEPARACIÓN FÍSICA DISTANTE, QUE PROPICIA MAYOR DESGASTE DE LOS RECURSOS.

ES INDISPENSABLE EFECTUAR UNA REVISIÓN DETALLADA DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA INSTITUCIÓN, QUE COMPENDAN: COMERCIALIZACIÓN, PRODUCCIÓN, FINANZAS, PERSONAL Y COMPRAS; ESTABLECIENDO Y PRECISANDO LAS RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES CORRELATIVAS A CADA ÁREA, ASÍ COMO EL ESTABLECIMIENTO DE UN MEJOR EQUILIBRIO FUNCIONAL, EVITANDO LA DISPERSIÓN DE LAS FUNCIONES.

- 2.3 DESCRIPCIONES DE PUESTOS.- NO OBSTANTE QUE LA INSTITUCIÓN CUENTA CON MANUALES DE ORGANIZACIÓN, Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE PERSONAL SINDICALIZADO, CON FRECUENCIA SE OBSERVA QUE ÉSTOS SON DEL DESCONOCIMIENTO DEL PERSONAL, O BIEN QUE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN SON DIFERENTES AL OBJETIVO Y FUNCIONES ASIGNADAS. ELLO SE ORIGINA, ENTRE OTRAS CAUSAS, POR LA FALTA DE INDUCCIÓN AL PUESTO. ASÍ TAMBIÉN SE DA EL CASO DE VARIACIONES, INTERCAMBIOS Y HASTA OMISIONES EN EL DESEMPEÑO DE ALGUNOS PUESTOS, BIEN POR AUSENCIAS TEMPORALES,

VACANTES, CAMBIOS INTERNOS DE ESTRUCTURA A NIVEL DIRECCIÓN O GERENCIA, QUE PROPICIAN EL DESCONTROL, FUGAS DE RESPONSABILIDAD E INEFICIENCIA DE OPERACIÓN.

SE REQUIERE LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN DE DICHAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ADEMÁS DE UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN E INDUCCIÓN.

2.4 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.- SE REQUIERE ACTUALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN, SISTEMATIZANDO EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN INTERNA QUE SE RECIBE Y SE GENERA POR CADA ÁREA, ASÍ TAMBIÉN ES NECESARIO DESARROLLAR PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE ALGUNAS ACTIVIDADES, POR EJEMPLO "PAGOS" CUYOS PROCEDIMIENTOS MANUALES EN USO SON CONSIDERADOS OBSOLETOS.

POR OTRA PARTE ES CONVENIENTE SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN QUE SE PRODUCE EN LAS DIRECCIONES DE JURÍDICA, PRINCIPALMENTE LA RELATIVA A CONCESIONES, DERECHOS DE AUTOR, JUICIOS LABORALES, CONVENIOS Y ARCHIVOS.

TAMBIÉN SE HACE INDISPENSABLE CONTEMPLAR EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN, EL ENLACE QUE DEBE EXISTIR ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS PARA SU ADECUADA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL, COMO SON LOS CASOS DE: COBRANZAS-FACTURACIÓN, CUENTAS POR PAGAR-SISTEMAS; DEPARTAMENTOS DE LA

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN PARA EVITAR FALTA DE CONTINUIDAD EN LA PROGRAMACIÓN.

ASIMISMO, SE HACE NECESARIO EVITAR LA DUPLICIDAD DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, CON OTRAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE CEPROPIE, PRODUCCIÓN, TÉCNICA Y NOTICIEROS. ES INDISPENSABLE LLEVAR A CABO LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN VIGENTES, ASÍ COMO EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE IMPLANTACIÓN Y EL DESARROLLO DE NUEVOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS SUSCEPTIBLES DE INCORPORARSE EN EL COMPUTADOR QUE ATIENDAN A ÁREAS QUE LO ESTÁN REQUIRIENDO COMO SON, LA DIRECCIÓN DE FINANZAS; CONTABILIDAD; LA DIRECCIÓN JURÍDICA; CONTRALORÍA INTERNA; Y PARA LA ATENCIÓN DE OTRAS ACTIVIDADES QUE REQUIEREN DE CONTROL, COMO SON LAS DE PERSONAL, INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS.

TAMBIÉN ES CONVENIENTE LLEVAR A CABO LOS ESTUDIOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, QUE CONDUZCAN HACIA LA ATENCIÓN OPORTUNA POR PARTE DEL COMITÉ DE COMPRAS, SOBRE PEDIDOS, CONTRATOS Y LICITACIONES DE ADQUISICIONES, SIN PERDER DE VISTA LA NORMATIVIDAD OFICIAL RESPECTIVA.

3. EN MATERIA DE INTEGRACION

3.1 RECURSOS HUMANOS.- LA INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PRESENTA ALGUNAS SITUACIONES QUE LIMITAN UNA DEBIDA Y EFICIENTE OPERACIÓN, SIENDO ÉSTAS LAS SIGUIENTES:

3.1.1. EN ALGUNOS CASOS, EL PERSONAL NO CUENTA CON LA PREPARACIÓN TÉCNICA REQUERIDA PARA LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO; Y REQUIERE POR LO TANTO DE CAPACITACIÓN PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

3.1.2 LAS REMUNERACIONES DEL PERSONAL SE ENCUENTRAN DETERMINADAS SIN UN ADECUADO MÉTODO DE EVALUACIÓN Y CON FRECUENCIA SE ACUSAN BAJAS, EN ÁREAS COMO NOTICARIOS Y PROGRAMAS INFORMATIVOS; Y CEPROPIE. EL PERSONAL DE ESTAS ÁREAS CON REGULARIDAD DESEMPEÑA TRABAJOS EN TIEMPOS FUERA DEL HORARIO SIN REMUNERACIÓN EXTRAORDINARIA. SE RECOMIENDA LLEVAR A CABO UN ESTUDIO DE HORARIOS APROPIADOS A LA FUNCIÓN QUE SE DESEMPEÑA.

3.1.3 EXISTE DESEQUILIBRIO EN LAS CARGAS DE TRABAJO DEL PERSONAL. ALGUNAS ÁREAS REPORTAN EXCESO DEL MISMO, MIENTRAS QUE OTRAS LO CONSIDERAN INSUFICIENTE. ES NECESARIO MEDITAR CON PROFUNDIDAD RESPECTO A LAS SITUACIONES QUE LIMITAN EL BUEN APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, PRINCIPALMENTE CUANDO EL INVENTARIO DE LOS MISMOS CARECE DE UNA ADECUADA CAPACITACIÓN, CONVIRTIENDO EN CIRCULO VICIOSO LA FALTA DE EFICIENCIA CON UNA BAJA REMUNERACIÓN Y CON DISTORSIONES CONSECUENTES EN LA DISTRIBUCIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO, EN BÚSQUEDA DE SOLUCIONES IMPROVISADAS.

ES CONVENIENTE LLEVAR A CABO UN ESTUDIO SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Y SOBRE LAS MEDIDAS DE CORRECCIÓN QUE COADYUVEN A UNA MEJOR INTEGRACIÓN DE

LOS RECURSOS HUMANOS, CONSIDERANDO DESDE LUEGO LAS CONVENIENCIAS DE PROPORCIONAR CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA, PROMOCIONES JUSTIFICADAS DEL PERSONAL CUANDO ÉSTO SEA POSIBLE Y CON BASE EN LAS MISMAS, LLEVAR A CABO UN ESTUDIO SOBRE REMUNERACIONES TENDIENTES A SU NIVELACIÓN, APOYADA EN LA REDISTRIBUCIÓN RESPONSABLE DE LA CARGA DE TRABAJO Y EN LA EFICIENCIA DE SU DESEMPEÑO.

3.2 RECURSOS MATERIALES.- LA INSTITUCIÓN PRESENTA LIMITANTES EN MATERIA DE RECURSOS MATERIALES, QUE IMPIDEN UNA DEBIDA OPERACIÓN; ALGUNOS EJEMPLOS SON LOS SIGUIENTES:

3.2.1 LAS AREAS DE TRABAJO SON MUY REDUCIDAS Y EN ALGUNOS CASOS SE ENCUENTRAN ESPARCIDAS, CONSECUENTEMENTE LAS ACTIVIDADES Y SU FLUJO OPERACIONAL SE VE CON FRECUENCIA DISMINUIDO. COMO EJEMPLOS SE HACE REFERENCIA A LA DIRECCIÓN JURÍDICA, CUYO PERSONAL ADSCRITO SE ENCUENTRA INSTALADO EN DOS DOMICILIOS; EN IGUAL SITUACIÓN SE ENCUENTRAN LA CONTRALORÍA INTERNA Y LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN.

3.2.2. INSTALACIONES DEFICIENTES REPORTADAS POR LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA, RESPECTO A SU SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO Y LA SUB-ESTACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA; EN AMBOS CASOS SE REQUIEREN MODIFICACIONES.

TAMBIÉN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN REPORTA INSTALACIONES INADECUADAS EN LAS ÁREAS DE SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y TRANSPORTES.

- 3.2.3. FALTA DE EQUIPOS Y OBSOLESCENCIA DE OTROS SIN REFACCIONES, COMO LO REPORTAN LAS DIRECCIONES DE CEPROPIE Y LA DE PROGRAMACIÓN.

LAS DIRECCIONES DE PRODUCCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DE NOTICARIOS Y PROGRAMAS INFORMATIVOS, SEÑALAN LIMITACIONES DERIVADAS DE LA FALTA DE VEHÍCULOS, DEFICIENTE MANTENIMIENTO DE LOS MISMOS Y DE SU CONTROL SOBRE CONDICIONES Y ESTADO DE USO EN QUE SE ENCUENTRAN. LA CONTRATACIÓN DE TALLERES PARA SERVICIO DE MANTENIMIENTO AGRAVA LAS MEDIDAS DE SOLUCIÓN, YA QUE NO SE EJERCE UNA SUPERVISIÓN ADECUADA DE TRABAJOS, GARANTÍAS Y PRECIOS; TAMBIÉN ES FRECUENTE EL DESVALIJAMIENTO DE LOS VEHÍCULOS SIN QUE EXISTA UN PROCEDIMIENTO DE RESPONSIVA.

- 3.2.4. LA INTEGRACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS SE ENCUENTRA EN PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN A TRAVÉS DEL COMPUTADOR; ACTUALMENTE EXISTEN DEFICIENCIAS EN SU CONTROL Y MANTENIMIENTO, COMO EL CASO DE LAS 160 TORRES DE TRANSMISIÓN QUE REQUIEREN PINTURA Y TORNILLERÍA.

- 3.2.5. DEFICIENCIAS EN LA INTEGRACIÓN Y CONTROL DE MATERIALES EXISTENTES EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN, INCLUYENDO LOS INVENTARIOS EN BODEGA A CARGO DE SERVICIOS GENERALES.

- 3.2.6. INSTALACIONES RIESGOSAS QUE PONEN EN PELIGRO TANTO LA SEGURIDAD DE PERSONAS COMO DE INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y MATERIAL VALIOSO. ESTA SITUACIÓN SE REFIERE A LA VIDEOTECA Y A LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD, CUYA UBICACIÓN SE ENCUENTRA EN UN LUGAR

ENCAJONADO CON DEFICIENCIAS DE VENTILACIÓN, ILUMINACIÓN, Y UN SÓLO ACCESO, EL CUAL SE OBSERVA INVADIDO POR SOLVENTES, PINTURAS Y MATERIALES INFLAMABLES.

LOS ARCHIVOS CONTABLES TAMBIÉN SE ENCUENTRAN EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD Y SU PÉRDIDA PODRÍA RESULTAR DE CONSECUENCIAS GRAVES,

3.3 RECURSOS FINANCIEROS.- EN LA MAYORÍA DE LAS ÁREAS SE PRESENTAN LIMITACIONES ECONÓMICAS QUE IMPIDEN:

- EL DESARROLLO CREATIVO DE LOS PRODUCTORES
- LA CARENCIA DE MATERIAL PARA ACABADO DE ESCENOGRAFÍAS
- EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INSTALACIONES
- LA PROGRAMACIÓN SISTEMÁTICA DE PAGOS
- EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DERIVADAS DEL REGIMEN FISCAL
- LA NIVELACIÓN DE PERCEPCIONES

4. EN MATERIA DE DIRECCION:

4.1. COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL.- EL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO REALIZADO DETECA LA FALTA DE UNA ADECUADA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL, QUE SE VE

REFLEJADA EN EL DESCONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR ALGUNAS ÁREAS, CUYA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑAN ES COMPATIBLE O CONEXA, COMO ES EL CASO DE LAS ÁREAS DE COBRANZAS Y FACTURACIÓN; OTRO EJEMPLO ES CUENTAS POR PAGAR Y SISTEMAS; OTRO EJEMPLO MÁS ES EL DE DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN DE FINANZAS; POR ÚLTIMO SE PUEDE REFERIR EL DE LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y SISTEMAS, CON ALGUNAS DIRECCIONES QUE DESCONOCEN LA LABOR REALIZADA, Y QUE ADEMÁS NO APORTAN LA INFORMACIÓN SUFICIENTE QUE APOYE A LA TAREA DE PLANEACIÓN.

LAS SITUACIONES REFERIDAS TRAEN COMO CONSECUENCIA:

- INDEFINICIÓN DE LOS MECANISMOS, ACCIONES Y ACTIVIDADES CONCRETAS QUE DEBEN DESARROLLAR LAS DIFERENTES ÁREAS, PARA LOGRAR UNA DEBIDA COORDINACIÓN.
- ADOPCIÓN DE COMPROMISOS SIN LAS SUFICIENTES ATRIBUCIONES Y AUTORIDAD, ASÍ COMO SIN UN APARENTE ANÁLISIS PREVIO DE SU FACTIBILIDAD REAL, LO CUAL POSTERIORMENTE SE CONVIERTE EN INCUMPLIMIENTOS. RESULTA NECESARIO DIFUNDIR A TODAS LAS ÁREAS CADA PROGRAMA DE TRABAJO INSTITUCIONAL CON EL OBJETO DE ESTRECHAR LA COORDINACIÓN ENTRE ELLAS.

4.2. SUPERVISIÓN.- DEBIDO A DEFICIENCIAS EN LA NORMATIVIDAD Y EN SU DIFUSIÓN; A LA FALTA DE ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS; Y AL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE FORMATOS PARA EL FLUJO,

MANEJO Y CONTROL DE LAS INFORMACIONES RELATIVAS A LA OPERACIÓN, SE HACE DIFÍCIL EL EJERCICIO DE UNA ADECUADA SUPERVISIÓN.

COMO EJEMPLO SE TIENE LA PRÁCTICA DE EFECTUAR COMPRAS EMERGENTES SIN LICITACIÓN, DEBIDO A LA FALTA DE PRIORIDADES Y PROGRAMACIÓN ADECUADA EN LAS ADQUISICIONES.

A LA FALTA DE UNA PROGRAMACIÓN DE ADQUISICIONES OTRO EJEMPLO ES LA FALTA DE APEGO A LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN CON ANUNCIANTES POR PARTE DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.

POR OTRA PARTE SE REQUIERE ESTANDARIZAR (DISEÑAR) FORMATOS UNIFORMES, POR EJEMPLO PARA SOLICITUD DE REEMBOLSOS DE FONDOS FIJOS. ACTUALMENTE ÉSTOS SE SOLICITAN DE MANERA OFICIOSA, MEDIANTE MEMORÁNDUM QUE A SU ESTILO ELABORA CADA ÁREA OTRO EJMPLO ES LA VARIEDAD DE CONTRATOS QUE REALIZA COMERCIALIZACIÓN CUYO CONTENIDO NO ES UNIFORME.

- 4.3 ATENCIÓN DE SALVEDADES E INFORMES DE AUDITOR EXTERNO.-
REQUIEREN DE ATENDERSE Y SOLUCIONARSE LOS MOTIVOS DE SALVEDADES EN EL DICTAMEN DEL AUDITOR EXTERNO, DERIVADAS DE LA FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES; Y EN EL CASO DE CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO Y TELEVISIÓN, S.A. DE C.V. ADEMÁS, LA FALTA DE DEPURACIÓN EN CUENTAS DE PROVEEDORES Y MERCANCÍAS EN TRÁNSITO. ASIMISMO, SE REQUIERE PROGRAMAR Y DESARROLLAR TRABAJOS DE REEXPRESIÓN MENSUAL O TRIMESTRAL DE ESTADOS FINANCIEROS, PARA ACTUALIZACIÓN DE LAS CIFRAS QUE ÉSTOS

REFLEJAN; TAMBIÉN SE REQUIERE LLEVAR A CABO ESTUDIOS ENCAMINADOS A REFORZAR EL CONTROL INTERNO, RESPECTO A LA INFORMACIÓN QUE SE GENERA EN VERSIONES DIFERENTES POR LAS ÁREAS INVOLUCRADAS CON EL RUBRO DE ANTICIPOS DE ANUNCIANTES, PARA QUE DICHA INFORMACIÓN SEA CONGRUENTE Y CONFIABLE.

POR OTRA PARTE, RESPECTO A LAS OBSERVACIONES PENDIENTES DE ATENDER CONSIDERADAS COMO DE MAYOR IMPORTANCIA, SE REQUIERE LA ADOPCIÓN DE LAS MEDIDAS INMEDIATAS PARA SU CORRECCIÓN, SOBRE LAS CUALES DE MANERA ENUNCIATIVA A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN:

- NECESIDAD DE LLEVAR A CABO UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
- MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES PARA EL REGISTRO Y OPERACIÓN.
- VERIFICACIÓN, SUPERVISIÓN E INFORME SOBRE DEPURACIONES EFECTUADAS, DE LAS CUALES SE DESPRENDIERON CANCELACIONES DE SALDOS.
- FACTURACIÓN DE LA TOTALIDAD DE ÓRDENES DE SERVICIO.
- AGILIZACIÓN Y CONCLUSIÓN DE SOLUCIONES RELATIVAS A LAS GESTIONES QUE SE LLEVAN A CABO, PARA LA OBTENCIÓN DE CONDONACIONES O EXENCIONES FISCALES.
- REVISIÓN, AJUSTE Y ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL ESTABLECIDAS PARA EVITAR SU QUEBRANTAMIENTO Y FALTA DE OBSERVANCIA.

- VIGILANCIA ADECUADA SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES ENTRE LAS CUALES REQUIERE DETERMINARSE EL RESULTADO FISCAL; DECLARARSE LOS ANTICIPOS DE ANUNCIANTES PARA EFECTOS DEL I.V.A.; Y RETENERSE EL IMPUESTO POR PAGOS AL EXTRANJERO, SOBRE DERECHOS DE EXHIBICIÓN.
- REVISIÓN, AJUSTE Y ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ADECUADO MANEJO Y FLUJO DE OPERACIONES, PRINCIPALMENTE LAS RELACIONADAS CON CONTRATOS, CONVENIOS Y MODIFICACIONES, ASÍ COMO PARA LA CORRECTA APLICACIÓN CONTABLE Y SOPORTE DOCUMENTAL CORRESPONDIENTE A DERECHOS DE EXHIBICIÓN PAGADOS AL EXTRANJERO.

4.4 ASPECTOS GENERALES SOBRE COMERCIALIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y EVALUACIÓN.

LA VENTA DE TIEMPO DE PANTALLA SE FORMALIZA MEDIANTE CONVENIOS O CONTRATOS QUE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN CELEBRA DIRECTAMENTE CON ANUNCIANTES. EN ESTOS CONVENIOS, LA DIRECCIÓN JURÍDICA INTERVIENE EN FORMA LIMITADA, YA QUE NO PARTICIPA EN LA VALIDACIÓN DE LOS MISMOS. A SU VEZ COMUNMENTE SE ACUMULAN EN UN EXPEDIENTE GRAN CANTIDAD DE "ORDENES DE SERVICIO" PENDIENTES DE FACTURAR, DEBIDO A PROBLEMAS DE CONTRATACIÓN, FALTA DE CONVENIO O CONTRATOS, OMISIONES DE FIRMA, RETRASOS EN INFORMACIÓN, DISCREPANCIA EN TÉRMINOS DE CONTRATACIÓN, ETC.

POR OTRA PARTE ES CONVENIENTE REFORZAR UNA CONTINUIDAD EN LA PRESENCIA DE IMEVISIÓN, COMO IMÁGEN ANTE EL

MERCADO INTERNACIONAL, POR EJEMPLO EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA, EN FRANCIA Y OTROS PAÍSES EN LOS CUALES YA SE HA INICIADO UNA RELACIÓN COMERCIAL. ASÍ MISMO RESULTA IMPORTANTE FORTALECER UN ÁREA QUE DE SEGUIMIENTO Y ORDEN AL CURSO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DE COMPRAS, VENTAS E INTERCAMBIOS.

5. EN MATERIA DE CONTROL

5.1 EVALUACIÓN DE LO PLANEADO Y LO PROGRAMDO, - LAS CONDICIONES Y LIMITANTES CON LAS QUE SE VIENEN OPERANDO TALES COMO: FALTA DE PROGRAMAS DE TRABAJO, CARENCIA DE UNA ADECUADA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL, FALTA DE APEGO A POLÍTICAS, DEFICIENTE MANEJO DE LOS PRESUPUESTOS, DESORDEN EN LA APLICACIÓN DE CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN, COMPRAS PRODUCCIÓN, FINANZAS Y PERSONAL; ASÍ COMO DISCREPANCIAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FALTA DE ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, ADEMÁS DE OTROS FACTORES ANTES MENCIONADOS, IMPIDEN LLEVAR A CABO UNA DEBIDA EVALUACIÓN DE LOS AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES, ESPECÍFICOS Y METAS QUE DEBEN DEFINIRSE.

5.2 SUPERVISIÓN DE LAS OPERACIONES, - LA CARENCIA DE PROGRAMAS DE TRABAJO QUE ESPECIFIQUEN ACTIVIDADES A DESARROLLAR, SUS PLAZOS DE REALIZACIÓN Y RESPONSABLES DE EJECUCIÓN EN LAS OPERACIONES PRIMORDIALES, IMPIDEN LA DEBIDA SUPERVISIÓN Y CONSECUENTE CONTROL ADECUADO

DE LAS OPERACIONES, POR LO CUAL EL FUNCIONAMIENTO ACTUAL SE VIENE DESARROLLANDO SIN ESTA BASE Y ENFOCANDO LOS ESFUERZOS DEL PERSONAL A LA ATENCIÓN DE PROBLEMAS EMERGENTES QUE SE HAN HECHO RUTINARIOS.

5.3 DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO, - DERIVADO DE LO ANTERIOR Y DE OTRAS SITUACIONES QUE SE HAN VENIDO MENCIONANDO, SE ACUSAN DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO COMO LAS QUE A CONTINUACIÓN SE REFIEREN:

5.3.1. INADECUADO MANEJO Y CONTROL DE LAS "ORDENES DE SERVICIO" PENDIENTES DE FACTURACIÓN, LAS CUALES SE CONSERVAN EN EXPEDIENTE DE "COMERCIALIZACIÓN" A CARGO DE LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD.

5.3.2. LA CONCERTACIÓN, CONVENIO Y ESTABLECIMIENTO DE BASES PARA LOS PROGRAMAS DE INTERCAMBIO, SE LLEVA A CABO BAJO CRITERIOS COMERCIALES PERO SIN PROGRAMACIÓN NI SELECCIÓN ADECUADA A PLANES DE APROVECHAMIENTO, Y SIN LA EVALUACIÓN CORRESPONDIENTE DEL COSTO-BENEFICIO DE DICHS PROGRAMAS.

5.3.3. INADECUADO MANEJO Y CONTROL DE CONVENIO Y CONTRATOS SOBRE INTERCAMBIO DEBIDO A LA FALTA DE MECANISMOS PARA LA OBTENCIÓN OPORTUNA DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN RELATIVA. COMO EJEMPLO SE HACE REFERENCIA LA CASA EDITORIAL DE EXCELSIOR, LA CUAL NO FACTURA CON OPORTUNIDAD LAS OPERACIONES SUJETAS A CONVENIOS DE INTERCAMBIOS.

ADEMÁS, LA FALTA DE INTERVENCIÓN DEL ÁREA JURÍDICA

PARA LA ELABORACIÓN, REVISIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LOS CONVENIOS DERIVAN AÚN MÁS, DEFICIENCIAS QUE IMPIDEN EL MANEJO ADECUADO Y CONTROLADO DE DICHS INTERCAMBIOS.

5.3.4. DEFICIENTE SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN, COMO POR EJEMPLO LA REFERENTE A CONCESIONES, DERECHOS DE AUTOR, JUICIOS LABORALES, CONVENIOS, ARCHIVOS JURÍDICOS, ASPECTOS SOBRE CONTROL INTEGRAL DE PERSONAL, PAGOS DESCONOCIMIENTO DE NORMATIVIDAD.

5.3.5. DEFICIENCIAS EN PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, POR FALTA DE ELLOS O PORQUE LOS QUE EXISTEN REQUIEREN DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN, ADEMÁS DE VIGILANCIA PARA SU CORRECTA IMPLANTACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y DESDE LUEGO, PARA EVALUAR POSIBLES SIMPLIFICACIONES, COMO EJEMPLO SE HACE MENCIÓN A LOS SERVICIOS ÉTIQUETADOS PENDIENTES DE FACTURACIÓN Y POR LO TANTO DE REGISTRO CONTABLE Y CONTROL.

INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION
ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO
MEXICO, D.F.

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO PRELIMINAR

ENERO DE 1989

EN MATERIA DE PLANEACIÓN.- Es IMPRESCINDIBLE EL DESARROLLO FORMAL DE UN DOCUMENTO BASE DE PLANEACIÓN, EN EL CUAL SE PRECISEN OBJETIVOS Y METAS POR ALCANZAR EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ASÍ COMO LAS ASIGNACIONES DE RESPONSABILIDAD Y LA DETERMINACIÓN DE LOS MEDIOS DISPONIBLES PARA SU DESEMPEÑO. POR LO QUE RESPECTA A LAS DIFERENTES ÁREAS, ÉSTAS DEBEN ELABORAR Y PRESENTAR A LA BREVEDAD, UN PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA 1989, ASÍ COMO UN PLAN DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES QUE PERMITAN DETECTAR Y CORREGIR OPORTUNAMENTE LAS DESVIACIONES.

RESPECTO DE POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ACCIÓN, SE HACE NECESARIO SU RECOPIACIÓN E INTEGRACIÓN PARA DETERMINAR POSIBLES OMISIONES, Y PARA DEFINICIÓN DE LAS INEXISTENTES, PRINCIPALMENTE LAS DE TIPO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO, QUE PERMITAN NORMAR DEBIDAMENTE -- LAS OPERACIONES.

POR OTRA PARTE, DEBIDO A LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ Y A LA VULNERABILIDAD DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES, OCASIONADA ÉSTA POR INEXACTITUD DE ALGUNAS CIFRAS BASE DE SU DESARROLLO; FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LAS POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN, COMPRAS EFECTUADAS SIN LICITACIÓN Y APEGO A NORMATIVIDAD; ETC, SE HACE NECESARIO LLEVAR A CABO UN ESTUDIO Y ADECUACIÓN DE DICHS PROGRAMAS PRESUPUESTALES, PARTICIPANDO DE LA PROBLEMÁTICA A LAS DIRECCIONES DE FINANZAS, PLANEACIÓN Y SISTEMAS, CONTRALORÍA INTERNA, JURÍDICA Y COMERCIALIZACIÓN, EN APOYO A LA DIRECCIÓN GENERAL.

EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN.- LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE ACTUALMENTE OPERA, DEBE SER OBJETO DE UN REPLANTEAMIENTO Y APLICACIÓN PARA ENFOCARLA DEBIDAMENTE HACIA OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEFINIDOS. RESPECTO A LAS ÁREAS FUNCIONALES TAMBIÉN SE REQUIERE EL ESTABLECIMIENTO Ó REACOMODO DE UN MAYOR EQUILIBRIO, QUE EVITE LA DISPERSIÓN Y COADYUVE A LA COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN INTERDEPARTAMENTAL, ELEVANDO EL SENTIDO DE INSTITUCIONALIDAD.

LO ANTERIOR DEBERÁ COMPLEMENTARSE CON EL ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN -- TANTO DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS INTEGRADOS A LAS PLANTILLAS ORGANIZACIONALES, COMO A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN,-

ALGUNOS DE LOS CUALES RESULTAN OBSOLETOS, O NO EXISTEN. OTROS REQUIEREN DE SISTEMATIZACIÓN ELECTRÓNICA.

TAMBIÉN ES NECESARIO PRECISAR LAS DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS, LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. ASÍ COMO LA REVISIÓN O DESARROLLO E - IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PAGOS, COMPRAS, COMERCIALIZACIÓN, ETC. SIN PERDER DE VISTA LA NORMATIVIDAD OFICIAL CORRESPONDIENTE Y LA PRESENCIA DE COMITÉS INTERNOS.

EN MATERIA DE INTEGRACIÓN.- PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS, ES URGENTE LLEVAR A CABO ESTUDIOS SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ENCAMINADOS A LA INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL, MEDIANTE LA CUAL SE DE SOLUCIÓN A PROBLEMAS COMO LOS QUE A CONTINUACIÓN DE MANERA ENUNCIATIVA SE REFIEREN:

- A) RECURSOS HUMANOS.- EXISTE Desequilibrio con las cargas de trabajo, observándose personal excesivo en algunas áreas e insuficiente - en otras, así como falta de personal calificado; requiriéndose - capacitación del personal, adecuación de algunos puestos y posiblemente también sea necesario llevar a cabo estudios sobre la estructura de remuneraciones e incentivos, que incluya el tratamiento de horas extras y trabajos especiales.
- B) RECURSOS MATERIALES.- Es urgente la adopción de medidas encaminadas a la integración de los recursos materiales, al establecimiento de medidas de salvaguarda y protección, así como de seguridad y conservación, que incluye videotecas, archivos contables, así como equipos de transporte, torres de transmisión sin mantenimiento, instalaciones deficientes como la subestación de energía eléctrica y el sistema de aire acondicionado reportadas por la coordinación de Ingeniería, así como instalaciones que se consideran peligrosas, - como las de Dirección de Contabilidad ubicada en un lugar "encajonado" con un sólo acceso distante, en cuyo umbral se almacenan artículos flamables.
- E) RECURSOS FINANCIEROS.- Los compromisos y obligaciones existentes,-

ALGUNOS DE LOS CUALES SON DE PRIORIDAD NO DISCUTIBLE, COMO UNA PROGRAMACIÓN SISTEMÁTICA DE PAGOS, EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES, PAGO DE NÓMINAS, ETC. HACEN URGENTE LA NECESIDAD DE REVISAR LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES, QUE PERMITAN PROYECTAR UN MEJOR-EQUILIBRIO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

EN MATERÍA DE DIRECCIÓN.- SE REQUIERE PROMOVER, DESARROLLAR Y FOMENTAR LA UNIDAD INSTITUCIONAL, EN BASE A UNA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL ACTUALMENTE DETERIORADA. LA SUPERVISIÓN QUE SE EJERCE TAMBIÉN ESTÁ LIMITADA POR DEFICIENCIAS EN LA NORMATIVIDAD Y EN SU DIFUSIÓN, A LA FALTA DE ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, QUE PERMITAN Y FACILITEN LA OPERACIÓN Y SUPERVISIÓN POSTERIOR.

POR OTRA PARTE, SE REQUIERE DAR ATENCIÓN A LAS SALVEDADES DEL DICTAMEN DEL AUDITOR EXTERNO, ASÍ COMO SOLUCIÓN A OBSERVACIONES MARCADAS EN LOS INFORMES QUE LE SON RELATIVOS.

EN MATERÍA DE CONTROL.- REQUIERE MEJORARSE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA EL CONTROL ADECUADO DE LAS OPERACIONES, ENTRE LAS QUE SE REQUIERE DAR PRIORIDAD A LA ATENCIÓN DE ORDENES DE PRODUCCIÓN PENDIENTES DE FACTURAR; A CONVENIOS DE INTERCAMBIO; A SERVICIOS ETIQUETADOS PENDIENTES DE FACTURACIÓN; A CONTRATOS Y OTROS DOCUMENTOS EN LOS QUE DEBE INTERVENIR EL ÁREA JURÍDICA; A LAS ACTAS DE ENTREGA-RECEPCIÓN CON MOTIVO DE LOS CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN; AL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES Y; A LA OPORTUNIDAD CON QUE SON LIQUIDADOS LOS PASIVOS.

ES PERTINENTE Y NECESARIO PREPARAR Y EJECUTAR UN PROGRAMA DE REVISIÓN, SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS, PRINCIPALMENTE PARA PROFUNDIZAR EN AQUELLOS PUNTOS Y ASPECTOS QUE HAN SIDO DETECTADOS EN ESTA REVISIÓN GENÉRICA, SOBRE LOS CUALES SE PROPORCIONA MAYOR DETALLE EN LOS CAPÍTULOS SUBSECUENTES DE ESTE RESÚMEN.

FINALMENTE ES DE MENCIONARSE LA CONVENIENCIA DE QUE SE PRECISEN LOS CAMPOS Y OPERACIONES QUE CORRESPONDEN DESDE LOS PUNTOS DE VISTA JURÍDICO, ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE, TANTO AL INSTITUTO MEXICANO

DE TELEVISIÓN COMO A LA CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO Y TELEVISIÓN, - S.A. DE C.V., YA QUE ACTUALMENTE OPERAN BAJO LA MISMA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ÁREAS FUNCIONALES Y PERSONAS, SIN QUE SE DETERMINEN EN UNA FORMA ADECUADA LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y FISCALES DE CADA UNA DE ELLAS O DE SU CONJUNTO Y SIN QUE SE TENGA UNA PLANEACIÓN FISCAL - SOBRE EL PARTICULAR. ESTO TENDIENTE A DEFINIR LA NECESIDAD O CONVENIENCIA Y, EN SU CASO, CONCRETIZANDO LAS ACCIONES A SEGUIR PARA QUE SE FORMALICE UNA SOLA ENTIDAD.

CONCLUSION.- DE LAS RECOMENDACIONES GENERALES ANTERIORES, QUE SE OBTUVIERON EN EL CURSO DE LOS TRABAJOS PRELIMINARES REALIZADOS PARA EMITIR UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE IMEVISION, SE DESPRENDEN SITUACIONES QUE PUDIERAN CONSIDERARSE EN UN PRIMER ANÁLISIS DE SINGULAR IMPORTANCIA Y QUE, POR LO TANTO, HUBIERAN O ESTÉN AFECTANDO EN FORMA -- TRASCENDENTE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ENTIDAD; SIN EMBARGO, LAS OBSERVACIONES RESPECTIVAS CONSTITUYEN UN VALIOSO PUNTO DE PARTIDA -- PARA EMPRENDER ACCIONES DE CORRECCIÓN INMEDIATA, INDEPENDIENTEMENTE, DE QUE EN LOS TRABAJOS A REALIZAR EN UNA SEGUNDA ETAPA SE LOGRE UNA -- POSICIÓN MÁS FAVORABLE PARA DETERMINAR EL GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS OBSERVADOS; SIENDO PERTINENTE SEÑALAR QUE TALES OBSERVACIONES INCLUIDAS EN ESTE INFORME PRELIMINAR DE NINGUNA MANERA DESVIRTUAN LOS AVANCES O LOGROS QUE PUDO HABER TENIDO LA ADMINISTRACIÓN ANTERIOR, YA QUE PARA TAL EFECTO SE REQUERIRÍA DE UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA PREVALECIENTE A DIFERENTES FECHAS.

ESPERANDO QUE LA PRESENTE INFORMACIÓN OBTENIDA CON MOTIVO DE LOS TRABAJOS PRELIMINARES DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO QUE SE ESTÁN EFECTUANDO LE SEA DE UTILIDAD, ME REPITO A SUS APRECIABLES ÓRDENES PARA EFECTUAR LAS ACLARACIONES QUE ESTIME CONVENIENTES SOBRE EL PARTICULAR, -- ASÍ COMO PARA PRECISAR, EN CASO DE QUE ASÍ SE ESTIME CONVENIENTE, EL PROGRAMA DE TRABAJO QUE SE DESARROLLARÁ COMO UNA SEGUNDA ETAPA DEL ESTUDIO RESPECTIVO.

I. ANTECEDENTES GENERALES DE IMEVISION

IMEVISION ES UNA IMAGEN INSTITUCIONAL ORGANIZADA, QUE OPERA EN EL MARCO JURÍDICO DE DOS ENTIDADES DENOMINADAS INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISIÓN Y CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO Y TELEVISIÓN, S.A. DE C.V., CUYOS ANTECEDENTES GENERALES SON LOS SIGUIENTES:

INSTITUTO MEXICANO DE TELEVISION.- Es un ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO, CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y PATRIMONIO PROPIOS, CREADO POR DECRETO PRESIDENCIAL PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 25 DE MARZO DE 1983 Y CON REGISTRO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL NÚM. 04345. SU OBJETO Y FUNCIONES COMPRENDEN LA OPERACIÓN INTEGRAL DE ESTACIONES DE TELEVISIÓN, UNIDADES DE PRODUCCIÓN, REPETIDORAS Y REDES DE TELEVISIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL; LA PROMOCIÓN Y COORDINACIÓN DE PRODUCCIONES Y TRANSMISIÓN DE MATERIALES TELEVISIVOS; ASÍ COMO LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y LA DESCENTRALIZACIÓN CULTURAL.

SUS ORGANOS DE DIRECCIÓN ESTÁN INTEGRADOS POR UNA JUNTA DIRECTIVA, DIRECTOR GENERAL, CONTRALORÍA INTERNA, COORDINACIONES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS; PROGRAMACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN; E INGENIERÍA. ASÍ COMO DIRECCIONES DE NOTICIEROS, ADMINISTRACIÓN, JURÍDICA, PLANEACIÓN Y SISTEMAS, CONTABILIDAD, FINANZAS, PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, PROGRAMACIÓN, DE CEPROPIE, CANAL 2 DE CHIHUAHUA Y 8 DE MONTERREY.

CUENTA CON COMITÉS INTERNOS DE COMPRAS, VIGILANCIA Y PROGRAMA DE PAGOS. SU MERCADO DE OPERACIÓN ES LA PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL EN EL MEDIO TELEVISIVO PARA VENDER TIEMPOS DE PANTALLA PARA FINES PUBLICITARIOS.

CORPORACION MEXICANA DE RADIO Y TELEVISION, S.A. DE C.V..- Es una SOCIEDAD MERCANTIL CONSTITUÍDA EL 21 DE ENERO DE 1942, BAJO LA DENOMINACIÓN INICIAL DE CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO, S.A.; A PARTIR DEL 21 DE ENERO DE 1962, MODIFICÓ SU DENOMINACIÓN A CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO Y TELEVISIÓN, S.A. DE C.V. Y FUE PRORROGADA SU DURACIÓN EN 50 AÑOS MÁS. SU OBJETO Y FUNCIONES COMPRENDEN LA COMERCIALIZACIÓN DE ESTACIONES DE RADIO Y TELEVISIÓN; ENCADENAR -

DOS O MÁS ESTACIONES PARA EXPLOTACIÓN COMERCIAL SIN PROPÓSITO POLÍTICO O RELIGIOSO; ASÍ COMO LA COMPRAVENTA DE TODA CLASE DE MERCANCIAS Y VALORES, CONTRATACIÓN DE PRÉSTAMOS, HIPOTECAS Y OTROS - NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE SUS OBJETIVOS.

SUS ORGANOS DE DIRECCIÓN ESTÁN INTEGRADOS POR UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN GENERAL, CONTRALORÍA INTERNA, COORDINACIONES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS; PROGRAMACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN; E INGENIERÍA. ASÍ COMO DIRECCIONES DE NOTICIEROS, ADMINISTRACIÓN, JURÍDICA, PLANEACIÓN Y SISTEMAS, CONTABILIDAD, FINANZAS, PRODUCCIÓN, PROGRAMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

CUENTA CON COMITÉS INTERNOS DE COMPRAS, VIGILANCIA Y PAGOS. SU MERCADO DE OPERACIÓN ES LA PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL EN EL MEDIO TELEVISIVO, VENDER TIEMPOS EN PANTALLA PARA FINES PUBLICITARIOS, SOCIALES Y EDUCATIVOS.

ACLARACION

EN RELACIÓN A LO ANTERIOR ES DE HACERSE NOTAR QUE, EN TÉRMINOS GENERALES, LAS DOS ENTIDADES MENCIONADAS OPERAN BAJO LA MISMA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, TANTO, EN CUANTO A AREAS DE DIRECCIÓN -- COMO A PERSONAS, SIENDO NECESARIO DEFINIR LOS CAMPOS Y OPERACIONES QUE CORRESPONDEN A CADA UNA DE ELLAS POR SEPARADO, ASÍ -- COMO LA NECESIDAD O CONVENIENCIA DE QUE SE FORMALICE UNA SOLA -- UNIDAD OPERATIVA.

II. PRINCIPALES OBSERVACIONES DETECTADAS EN EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO PRELIMINAR, QUE INCLUYEN RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA SUBSANAR LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE

DE ACUERDO CON LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS EFECTUADOS SOBRE LA OPERACIÓN ADMINISTRATIVA DE IMEVISION, SE DERIVARON UNA SERIE DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES QUE ENSEGUIDA SE DETALLAN, - CLASIFICADAS CONFORME A LOS ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. EN MATERIA DE PLANEACION

1.1 OBJETIVOS Y METAS.- LOS DIRECTIVOS DE LAS DIFERENTES - ÁREAS QUE ESTRUCTURAN LA ORGANIZACIÓN DE IMEVISION, ELABORARON Y PRESENTARON A LA DIRECCIÓN GENERAL EN FECHA - RECIENTE, UN ESQUEMA GENERAL QUE RESUME LOGROS ALCANZADOS EN RELACIÓN CON SITUACIONES DE OPERACIÓN ANTERIORES. DURANTE DICHA PRESENTACIÓN SE EXPUSIERON ALGUNOS PROBLEMAS CONSIDERADOS IMPORTANTES, ASÍ COMO SUGERENCIAS PARA CORRECCIÓN O SOLUCIÓN. SIN EMBARGO SE OBSERVA LA NECESIDAD Y CONVENIENCIA DE SEÑALAR OBJETIVOS Y METAS QUE - SE DESEAN ALCANZAR, QUE PERMITA UNA VISIÓN MÁS COMPLETA DE ESFUERZOS Y LOGROS OBTENIDOS, PERO FUNDAMENTALMENTE - DE LOS QUE SE REQUIEREN LLEVAR A CABO EN EL CORTO, MEDIA - NO Y LARGO PLAZO.

SE CONSIDERA Estrictamente indispensable el desarrollo - FORMAL DE UN DOCUMENTO BASE DE PLANEACIÓN, EN EL CUAL - INTERVENGAN LOS DIRECTIVOS RESPONSABLES DE CADA ÁREA, - DICHO DOCUMENTO DEBE PRECISAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS - Y LAS METAS INTERMEDIAS POR ALCANZAR, ASÍ COMO LAS ASIGNACIONES DE RESPONSABILIDAD Y MEDIOS DISPONIBLES PARA - SU DESEMPEÑO.

1.2 PLANES Y PROGRAMAS.- LAS DIFERENTES ÁREAS DESARROLLAN -

SU FUNCIÓN SIN UN "PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA 1989".- EN ALGUNOS CASOS DICHO PROGRAMA SE ENCUENTRA EN PROCESO DE ELABORACIÓN, SIN EMBARGO ES DE CONSIDERARSE LA NECESIDAD DE FIJAR UN PLAZO PARA SU DESARROLLO Y PRESENTACIÓN. TAMBIÉN ES DE RECOMENDARSE EL USO DE FORMATOS UNIFORMES QUE FACILITEN LA COMPRESIÓN DE CONTENIDOS.

ASIMISMO, ES NECESARIO PRECISAR Y DETALLAR LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS AVANCES OBTENIDOS, QUE PERMITAN DETECTAR OPORTUNAMENTE DESVIACIONES Y TOMAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS O CORRECTIVAS DEL CASO.

- 1.3 POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ACCIÓN.- REQUIERE LLEVARSE A CABO UNA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ACCIÓN ESTABLECIDAS, YA QUE EXISTEN QUEBRANTAMIENTOS FRECUENTES, PROPICIADOS POR DEFICIENCIAS EN SU PRECISIÓN, ALCANCE Y RESPONSABILIDAD, COMO ES EL CASO DE LAS "POLÍTICAS PARA PAGO", SOBRE LAS CUALES SE TIENE INFORMACIÓN DE DIFERENTES ÁREAS, RESPECTO A CAUSAS QUE PRETENDEN JUSTIFICAR SU FALTA DE APEGO. COMO EJEMPLO SE PUEDE CITAR LA NEGOCIACIÓN CON ACREEDORES, FRECUENTE E INDISTINTAMENTE MANEJADA TANTO POR LA DIRECCIÓN DE FINANZAS, COMO POR LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD; CADA ÁREA POR SEPARADO APLICA CRITERIOS DIFERENTES, SIN QUE EXISTA UNA COORDINACIÓN ENTRE AMBAS.

ES ESTRICTAMENTE NECESARIO UNA DEFINICIÓN O RECOPIACIÓN DE LAS POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE TIPO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO, QUE PERMITAN NORMAR DEBIDAMENTE LAS OPERACIONES, EVITANDO LA APLICACIÓN DE CRITERIOS PERSONALES NO UNIFORMES. PARA ESTOS EFECTOS ES CONVENIENTE TAMBIÉN LLEVAR A CABO SU REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN, CONFRONTANDO SU DISPOSICIÓN ESTABLECIDA ACTUAL, CONTRA LAS PRÁCTICAS QUE SE VIENEN APLICANDO Y ESTÁN EN LA ME-

MORIA DE LOS FUNCIONARIOS CORRESPONDIENTES, CON LA FINALIDAD DE QUE DICHAS POLÍTICAS SEAN DEBIDAMENTE AFINADAS Y DIFUNDIDAS PARA SU OBSERVANCIA.

- 1.4 PRESUPUESTOS.- EXISTE VULNERABILIDAD EN EL MANEJO DE PROGRAMAS PRESUPUESTALES, REFLEJÁNDOSE EN LIMITACIONES DE LIQUIDEZ PARA EL DEBIDO CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE ADQUISICIONES, ASÍ COMO PARA LA ATENCIÓN DE OTRAS OBLIGACIONES DE CARÁCTER FISCAL, CON PROVEEDORES, ACREEDORES Y PARA LA ATENCIÓN OPERATIVA FUNCIONAL. LO ANTERIOR SE HA VENIDO PROPICIANDO POR LA FALTA DE UNA INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA, QUE PROPORCIONE CIFRAS E INFORMACIÓN OPORTUNA Y CONFIABLE AL ÁREA DE PLANEACIÓN Y SISTEMAS, QUIEN TIENE A SU CARGO LA FORMULACIÓN Y NORMATIVIDAD DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS. POR OTRA PARTE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS SEÑALA INCUMPLIMIENTOS EN LAS METAS DE INGRESOS PROGRAMADAS.

ES INDISPENSABLE ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL, DETERMINANDO FACTORES TANTO PARA LA CAPTACIÓN METÓDICA Y OPORTUNA DE INFORMACIÓN, COMO PARA LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS, BASADA EN NORMATIVIDAD CONGRUENTE, LÓGICA, PROGRAMADA CONFORME A PRIORIDADES, Y DESDE LUEGO ESTABLECIENDO MECANISMOS ADECUADOS Y CONFIABLES PARA SU REGISTRO, CONTROL PRESUPUESTAL Y MANEJO INMEDIATO DE DESVIACIONES. DICHA LABOR DEBERÁ APOYARSE EN LA UNIDAD INSTITUCIONAL, PARA LO CUAL SERÁ CONVENIENTE LA DEFINICIÓN ACTIVA Y RESPONSABLE DE LAS DIFERENTES ÁREAS, PARA QUE ÉSTAS EJECUTEN SU ACTIVIDAD DE MANERA COORDINADA Y NO EN FORMA INDIVIDUALIZADA O DEPARTAMENTAL, QUE SÓLO PROPICIA DESARTICULACIÓN DE ESFUERZOS Y CONSECUENTEMENTE DE LOGROS.

2. EN MATERIA DE ORGANIZACION

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- EXISTEN DISCREPANCIAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DICTAMINADA Y APROBADA POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, EN COMPARACIÓN CON LA ESTRUCTURA FUNCIONAL EXISTENTE, SITUACIÓN QUE ADEMÁS SE AGRAVA CON LA FALTA DE PRECISIÓN DE ALGUNAS ÁREAS Y DE SU PROPIA ESTRUCTURA INTERNA, COMO ES EL CASO DE LAS COORDINACIONES, DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y GERENCIAS DEPENDIENTES, A LAS QUE PUEDE AGREGARSE OTRAS QUE DEPENDEN DE LAS DIRECCIONES DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN, NOTICARIOS Y SERVICIOS INFORMATIVOS, CEPROPIE. ADEMÁS SE REQUIERE REESTRUCTURAR EL ÁREA A CARGO DE SEGURIDAD.

LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE ACTUALMENTE OPERA, DEBE SER OBJETO DE UN REPLANTEAMIENTO Y APLICACIÓN PARA ENFOCARLA DEBIDAMENTE HACIA OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEFINIDOS. DE ESTA FORMA SE DEBEN PRECISAR CLARAMENTE LAS ÁREAS NECESARIAS Y SU ESTRUCTURACIÓN INTERNA, ASÍ COMO LOS PUESTOS QUE LAS CONSTITUYEN.

ADICIONALMENTE, SE DEBEN PRECISAR LAS DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS, LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

2.2 ÁREAS FUNCIONALES.- EXISTE FALTA DE PRECISIÓN EN LA DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES, ALGUNAS ESCÁSAMENTE ATENDIDAS, COMO LA RELATIVA A RELACIONES LABORALES Y COLECTIVAS, CON RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DEFINIDAS - QUE INCLUYEN LA NORMATIVIDAD SOBRE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, REGLAMENTO INTERIOR, REGLAMENTO DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS, ETC.

TAMBIÉN SE OBTUVO INFORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD, EN EL SENTIDO DE QUE FORMANDO PARTE DE SUS FUNCIONES, TIENE A SU CARGO LA RESPONSABILIDAD DE FORMULAR, DESARROLLAR Y MANTENER POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO. TAMBIÉN DECIDE SOBRE LA CONVENIENCIA O -

O NO, DE ROMPER ALGUNAS POLÍTICAS, POR EJEMPLO PARA EFECTUAR O NÓ ALGUNOS PAGOS SIN SOPORTE DOCUMENTAL DEBIDAMENTE REQUISITADO.

POR OTRA PARTE SE OBSERVA DISPERSIÓN DE ACTIVIDADES AFINES, RELACIONADAS CON UNA MISMA FUNCIÓN QUE PROPICIAN DESARTICULACIONES, DISCREPANCIAS POR APLICACIÓN DE CRITERIOS DIFERENTES, DESGASTE DE RECURSOS, DUPLICIDADES EN EL ESFUERZO. TAL ES EL CASO DE LAS DIRECCIONES DE FINANZAS Y DE CONTABILIDAD, LAS CUALES NO OBSTANTE SU ESTRECHA RELACIÓN, EN LA PRÁCTICA SE DAN SITUACIONES QUE IMPIDEN LA CORRECTA Y FLUÍDA COMBINACIÓN DE LOS ESFUERZOS, DEBIDO A LA SEGREGACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y A SU SEPARACIÓN FÍSICA DISTANTE, QUE PROPICIA MAYOR DESGASTE DE LOS RECURSOS.

ES INDISPENSABLE EFECTUAR UNA REVISIÓN DETALLADA DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA INSTITUCIÓN, QUE COMPRENDAN: COMERCIALIZACIÓN, PRODUCCIÓN, FINANZAS, PERSONAL Y COMPRAS; ESTABLECIENDO Y PRECISANDO LAS RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES CORRELATIVAS A CADA ÁREA, ASÍ COMO EL ESTABLECIMIENTO DE UN MEJOR EQUILIBRIO FUNCIONAL, EVITANDO LA DISPERSIÓN DE LAS FUNCIONES.

- 2.3 DESCRIPCIONES DE PUESTOS.- No obstante que la institución cuenta con manuales de organización, y formando parte de los mismos descripciones de puestos, con frecuencia se observa que éstos son del desconocimiento del personal, o bien que las actividades que se realizan son diferentes al objetivo y funciones asignadas. Así también se da el caso de variaciones, intercambios y hasta omisiones en el desempeño de algunos puestos, bien por ausencias temporales, vacantes, cambios internos de estructura a nivel dirección o gerencia, que propician el descontrol, fugas de responsabilidad e ineficiencia de operación.

SE REQUIERE LLEVAR A CABO UN ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN - DE DICHAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ADEMÁS DE UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN E INDUCCIÓN. TAMBIÉN ES NECESARIO PRECISAR LAS DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS, LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- 2.4 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.- SE REQUIERE ACTUALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN, SISTEMATIZANDO EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN INTERNA QUE SE RECIBE Y SE GENERA POR CADA ÁREA, ASÍ TAMBIÉN ES NECESARIO DESARROLLAR PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE ALGUNAS ACTIVIDADES, POR EJEMPLO "PAGOS" CUYOS PROCEDIMIENTOS MANUALES EN USO SON CONSIDERADOS OBSOLETOS POR LA PROPIA DIRECCIÓN DE FINANZAS.

POR OTRA PARTE ES CONVENIENTE SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN QUE SE PRODUCE EN LA DIRECCIÓN JURÍDICA, PRINCIPALMENTE LA RELATIVA A CONCESIONES, DERECHOS DE AUTOR, JUICIOS LABORALES, CONVENIOS Y ARCHIVOS.

TAMBIÉN SE HACE INDISPENSABLE CONTEMPLAR EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN, EL ENLACE QUE DEBE EXISTIR ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS PARA SU ADECUADA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL, COMO SON LOS CASOS DE: COBRANZAS-FACTURACIÓN, CUENTAS POR PAGAR-SISTEMAS; DEPARTAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN PARA EVITAR -- FALTA DE CONTINUIDAD EN LA PRODUCCIÓN; ASIMISMO, SE HACE NECESARIO ESTUDIAR LA CONVENIENCIA DE SIMPLIFICAR ALGUNAS FUNCIONES QUE HAN SIDO COMENTADAS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN, RELACIONADAS CON UNA POSIBLE DUPLICIDAD DE FUNCIONES, CON OTRAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE CE-PROPIE, PRODUCCIÓN TÉCNICA Y NOTICIEROS.

RESPECTO DE PEDIDOS, CONTRÁTOS Y LICITACIONES DE ADQUISICIONES, SE CAPTÓ LA VERSIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN EN EL SENTIDO DE QUE NO SE EFECTÚA OPORTUNAMENTE

SU REVISIÓN Y DICTAMEN, POR PARTE DEL COMITÉ DE COMPRAS, DEBIDO A LA FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS FORMALES Y ACTUALIZADOS PARA SU ATENCIÓN.

ES NECESARIO LLEVAR A CABO LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN VIGENTES, ASÍ COMO EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE IMPLANTACIÓN Y EL DESARROLLO DE NUEVOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS SUSCEPTIBLES DE INCORPORARSE EN EL COMPUTADOR QUE ATIENDAN A ÁREAS QUE LO ESTÁN REQUIRIENDO - COMO SON, LA DIRECCIÓN DE FINANZAS; LA DIRECCIÓN JURÍDICA; CONTRALORÍA INTERNA; Y PARA LA ATENCIÓN DE OTRAS ACTIVIDADES QUE REQUIEREN DE CONTROL, COMO SON LAS DE PERSONAL, INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS.

TAMBIÉN ES CONVENIENTE LLEVAR A CABO LOS ESTUDIOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, QUE CONDUZCAN HACIA LA ATENCIÓN OPORTUNA POR PARTE DEL COMITÉ DE COMPRAS, SOBRE PEDIDOS, CONTRATOS Y LICITACIONES DE ADQUISICIONES, SIN PERDER DE VISTA LA NORMATIVIDAD OFICIAL RESPECTIVA.

3. EN MATERIA DE INTEGRACION

3.1 RECURSOS HUMANOS.- LA INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PRESENTA ALGUNAS SITUACIONES QUE LIMITAN UNA DEBIDA Y EFICIENTE OPERACIÓN, SIENDO ÉSTAS LAS SIGUIENTES:

- A) EN ALGUNOS CASOS, EL PERSONAL NO CUENTA CON LA PREPARACIÓN TÉCNICA REQUERIDA PARA LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO; CON FRECUENCIA SE CAPTÓ EL SEÑALAMIENTO DE PERSONAL CON NECESIDAD DE CAPACITACIÓN PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, POR EJEMPLO: EN LA DIRECCIÓN DE NOTICIEROS Y PROGRAMAS INFORMATIVOS, SE COMENTÓ LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN A LOCUTORES,

CONDUCTORES Y REPORTEROS TÉCNICOS DE PRODUCCIÓN; EN LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y SISTEMAS, TAMBIÉN SE MARCÓ LIMITANTE POR FALTA DE PERSONAL CALIFICADO.

- B) LAS REMUNERACIONES DEL PERSONAL SE ENCUENTRAN DETERMINADAS SIN UN ADECUADO MÉTODO DE EVALUACIÓN Y CON FRECUENCIA SE ACUSAN BAJAS, EN ÁREAS COMO NOTICIA RIOS Y PROGRAMAS INFORMATIVOS; CEPROPIE. EL PERSONAL DE ESTAS ÁREAS CON REGULARIDAD DESEMPEÑA TRABAJOS EN TIEMPO EXTRA SIN REMUNERACIÓN.
- C) EXISTE DESEQUILIBRIO CON LAS CARGAS DE TRABAJO DEL PERSONAL, HACIENDOSE MÁS NOTORIO EN ALGUNAS DIRECCIONES EN PROCESO DE REPLANTEAMIENTO, COMO LA DE -- CONTABILIDAD QUE REPORTA GERENCIAS NO OCUPADAS; LA DIRECCIÓN DE CEPROPIE EN DONDE EXISTE LA PROPUESTA PARA DESAPARECER CUATRO GERENCIAS QUE SON. 1) PROYECTOS ESPECIALES 2) EVALUACIÓN Y ANÁLISIS 3) COBERTURAS ESPECIALES 4) TÉCNICAS DE ENLACE Y EVENTOS ESPECIALES Y SE HAN MANEJADO INTEGRACIONES DEPARTAMENTALES COMO EL DE PRODUCTORES Y EL DE CONTROL DE MATERIALES Y SERVICIOS, INTEGRADOS FUNCIONALMENTE AL DEPARTAMENTO DE REALIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS. POR OTRA PARTE SE RECONOCE INTERNAMENTE UNA -- SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE PRODUCCIÓN, MISMA QUE NO FIGURA EN LA ESTRUCTURA DICTAMINADA OFICIALMENTE.
- D) ALGUNAS ÁREAS REPORTAN EXCESO DE PERSONAL, MIENTRAS QUE DIRECCIONES COMO LAS DE CONTABILIDAD Y JURÍDICO LO CONSIDERAN INSUFICIENTE. SE CONSIDERA NECESARIO MEDITAR CON PROFUNDIDAD RESPECTO A LAS SITUACIONES QUE LIMITAN EL BUEN APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, PRINCIPALMENTE CUANDO EL INVENTARIO DE LOS MISMOS CARECE DE UNA ADECUADA CAPACITACIÓN, CONVIRTIENDO EN CÍRCULO VICIOSO LA FALTA DE --

EFICIENCIA CON UNA BAJA REMUNERACIÓN Y CON DISTORSIONES CONSECUENTES EN LA DISTRIBUCIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO, EN BÚSQUEDA DE SOLUCIONES IMPROVISADAS.

ES DE RECOMENDARSE LLEVAR A CABO UN ESTUDIO SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Y SOBRE LAS MEDIDAS DE CORRECCIÓN QUE COADYUVEN A UNA MEJOR INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, CONSIDERANDO DESDE LUEGO LAS CONVENIENCIAS DE PROPORCIONAR CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA, PROMOCIONES JUSTIFICADAS DEL PERSONAL CUANDO ÉSTO SEA POSIBLE Y EN BASE A LAS MISMAS, LLEVAR A CABO UN ESTUDIO SOBRE REMUNERACIONES TENDIENTES A SU NIVELACIÓN, APOYADA EN LA REDISTRIBUCIÓN RESPONSABLE DE LAS CARGAS DE TRABAJO Y EN LA EFICIENCIA DE SU DESEMPEÑO.

3.2 RECURSOS MATERIALES. - LA INSTITUCIÓN PRESENTA LIMITANTES EN MATERIA DE RECURSOS MATERIALES, QUE IMPIDEN UNA DEBIDA OPERACIÓN; ALGUNOS EJEMPLOS SON LOS SIGUIENTES:

- A) LAS ÁREAS DE TRABAJO SON MUY REDUCIDAS Y EN ALGUNOS CASOS SE ENCUENTRAN ESPARCIDAS, CONSECUENTEMENTE LAS ACTIVIDADES Y SU FLUJO OPERACIONAL SE VE CON FRECUENCIA DISMINUIDO. COMO EJEMPLOS SE HACE REFERENCIA A LA DIRECCIÓN JURÍDICA, CUYO PERSONAL ADSCRITO SE ENCUENTRA INSTALADO EN DOS DOMICILIOS; EN IGUAL SITUACIÓN SE ENCUENTRAN LA CONTRALORÍA INTERNA Y LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN. EN EL CASO DE LA DIRECCIÓN DE CEPROPIE, SU PERSONAL ADSCRITO SE ENCUENTRA INSTALADO EN UN DOMICILIO CON PROBLEMAS JURÍDICOS, QUE AMENAZAN EN DESALOJO A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO PRÓXIMO.
- B) INSTALACIONES DEFICIENTES REPORTADAS POR LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA, RESPECTO DE SU SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO Y LA SUB-ESTACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA; EN AMBOS CASOS SE REQUIEREN MODIFICACIONES.

TAMBIÉN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN REPORTA INSTALACIONES INADECUADAS EN LAS ÁREAS DE SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y TRANSPORTES.

- c) FALTA DE EQUIPOS Y OBSOLESCENCIA DE OTROS SIN REFACTORIONES, COMO LO REPORTA LA DIRECCIÓN DE CEPROPIE. - LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN ESPECIFICA LA NECESIDAD URGENTE DE CONTAR CON DOS EQUIPOS DE 1 PULGADA PARA EL MASTER.

LAS DIRECCIONES DE PRODUCCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DE NOTICARIOS Y PROGRAMAS INFORMATIVOS, SEÑALAN LIMITACIONES DERIVADAS DE LA FALTA DE VEHÍCULOS, DEFICIENTE MANTENIMIENTO DE LOS MISMOS Y DE SU CONTROL SOBRE CONDICIONES Y ESTADO DE USO EN QUE SE ENCUENTRAN. LA CONTRATACIÓN DE TALLERES PARA SERVICIO DE MANTENIMIENTO AGRAVA LAS MEDIDAS DE SOLUCIÓN, YA QUE NO SE EJERCE UNA SUPERVISIÓN ADECUADA DE TRABAJOS, GARANTÍAS Y PRECIOS; TAMBIÉN ES FRECUENTE EL DESVALIJAMIENTO DE LOS VEHÍCULOS SIN QUE EXISTA UN PROCEDIMIENTO DE RESPONSIVA.

- e) URGE MANTENIMIENTO DE PINTURA Y TORNILLERÍA A 160 TORRES DE TRANSMISIÓN SEGÚN INFORMACIÓN EXPRESADA POR LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA.
- f) LA INTEGRACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS SE ENCUENTRA EN PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN A TRAVÉS DEL COMPUTADOR; ACTUALMENTE EXISTEN DEFICIENCIAS EN SU CONTROL.
- g) DEFICIENCIAS EN LA INTEGRACIÓN Y CONTROL DE MATERIALES EXISTENTES EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN, INCLUYENDO LOS INVENTARIOS EN BODEGA A CARGO DE SERVICIOS GENERALES. LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN REPORTA VERIFICACIÓN PENDIENTE DEL LISTADO ELABORADO POR LA EMPRESA GROMEX, CUYO CONTENIDO SE REFIERE A UN INVENTARIO PARCIAL QUE NO INCLUYE LAS EXISTENCIAS DE LA RED NACIONAL.

- H) INSTALACIONES RIESGOSAS QUE PONEN EN PELIGRO TANTO LA SEGURIDAD DE PERSONAS COMO DE INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y MATERIAL VALIOSO. ESTA SITUACIÓN SE REFIERE A LA VIDEOTECA Y A LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD, CUYA UBICACIÓN SE ENCUENTRA "ENCAJONADA" CON DEFICIENCIAS DE VENTILACIÓN, ILUMINACIÓN, Y UN SÓLO ACCESO LOCALIZADO APROXIMADAMENTE A 100 METROS, EL CUAL SE OBSERVA INVADIDO POR SOLVENTES, PINTURAS Y MATERIALES FLAMABLES.

LOS ARCHIVOS CONTABLES TAMBIÉN SE ENCUENTRAN EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD Y SU PÉRDIDA PODRÍA RESULTAR DE CONSECUENCIAS GRAVES.

3.3 RECURSOS FINANCIEROS.- EN LA MAYORÍA DE LAS ÁREAS SE MANEJA EL CONCEPTO DE LIMITACIONES ECONÓMICAS QUE IMPIDEN:

- A) EL DESARROLLO CREATIVO DE LOS PRODUCTORES
- B) LA CARENCIA DE MATERIAL PARA ACABADO DE ESCENOGRAFÍAS
- C) EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INSTALACIONES
- D) LA PROGRAMACIÓN SISTEMÁTICA DE PAGOS
- E) EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DERIVADAS DEL RÉGIMEN FISCAL
- F) LA NIVELACIÓN DE PERCEPCIONES

4.- EN MATERIA DE DIRECCION

4.1 COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL.- DURANTE EL DESARROLLO

DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN QUE SOBRE EL PARTICULAR SE RECOPILO, SE PUDO DETECTAR LA FALTA DE UNA ADECUADA -- COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL. LA IMPRESIÓN QUE SE RECIBE ES DE QUE CADA DIRECCIÓN ACTÚA POR SU LADO, CONSIDERANDO QUE ÉSTA ES LA QUE DEFINE LOS DESTINOS DE LA INSTITUCIÓN, SITUACIÓN QUE SE ACENTÚA MÁS CUANDO SE TRATA DE SEÑALAR LAS DEFICIENCIAS DE OTRAS DIRECCIONES O ÁREAS.

ADEMÁS SE OBSERVA QUE EXISTE DESCONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR ALGUNAS ÁREAS, CUYA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑAN ES COMPATIBLE O CONEXA, COMO ES EL CASO DE LAS ÁREAS DE COBRANZAS Y FACTURACIÓN; OTRO EJEMPLO ES CUENTAS POR PAGAR Y SISTEMAS; OTRO EJEMPLO MÁS ES EL DE DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN DE FINANZAS; - POR ÚLTIMO SE PUEDE REFERIR EL DE LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y SISTEMAS, CON ALGUNAS DIRECCIONES QUE DESCONOCEN LA LABOR REALIZADA, Y A LA INVERSA, QUE DESCONOCE O DEJA DE ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE ÁREAS IMPORTANTES, CON LAS CUALES SE REPORTA AISLAMIENTO.

LAS SITUACIONES REFERIDAS TRAEN COMO CONSECUENCIA:

- A) INDEFINICIÓN DE LOS MECANISMOS, ACCIONES Y ACTIVIDADES CONCRETAS QUE DEBEN DESARROLLAR LAS DIFERENTES-ÁREAS, PARA LOGRAR UNA DEBIDA COORDINACIÓN.
- B) ADOPCIÓN DE COMPROMISOS SIN LAS SUFICIENTES ATRIBUCIONES Y AUTORIDAD, ASÍ COMO SIN UN APARENTE ANÁLISIS PREVIO DE SU FACTIBILIDAD REAL, LO CUAL POSTERIORMENTE SE CONVIERTE EN INCUMPLIMIENTOS.

4.2 SUPERVISIÓN. - DEBIDO A DEFICIENCIAS EN LA NORMATIVIDAD Y EN SU DIFUSIÓN; A LA FALTA DE ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS; Y AL DISE

NO E IMPLANTACIÓN DE FORMATOS PARA EL FLUJO, MANEJO Y CONTROL DE LAS INFORMACIONES RELATIVAS A LA OPERACIÓN.- SE HACE DIFÍCIL EL EJERCICIO DE UNA ADECUADA SUPERVISIÓN.

COMO EJEMPLOS SE TIENE LA PRÁCTICA DE EFECTUAR COMPRAS EMERGENTES SIN LICITACIÓN, DEBIDO AL DESCONOCIMIENTO DE NORMATIVIDAD; OTROS EJEMPLOS PODRÍAN SER LA FALTA DE APEGO A LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN CON ANUNCIANTES, POR PARTE DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN; EL MANEJO DE COSTOS ELEVADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

POR OTRA PARTE SE REQUIERE ESTANDARIZAR (DISEÑAR) FORMATOS UNIFORMES, POR EJEMPLO PARA SOLICITUD DE REEMBOLSOS DE FONDOS FIJOS. ACTUALMENTE ÉSTOS SE SOLICITAN DE MANERA OFICIOSA, MEDIANTE MEMORÁNDUM QUE A SU ESTILO ELABORA CADA ÁREA.

- 4.3 ATENCIÓN DE SALVEDADES E INFORMES DE AUDITOR EXTERNO.- REQUIEREN DE ATENDERSE Y SOLUCIONARSE LOS MOTIVOS DE SALVEDADES EN EL DICTAMEN DEL AUDITOR EXTERNO, DERIVADAS DE LA FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES; Y EN EL CASO DE CORPORACIÓN MEXICANA DE RADIO Y TELEVISIÓN, S.A. DE C.V. ADEMÁS, LA FALTA DE DEPURACIÓN EN CUENTAS DE PROVEEDORES Y MERCANCÍAS EN TRÁNSITO. ASIMISMO, SE REQUIERE PROGRAMAR Y DESARROLLAR TRABAJOS DE REEXPRESIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS, PARA ACTUALIZACIÓN DE LAS CIFRAS QUE ÉSTOS REFLEJAN; TAMBIÉN SE REQUIERE LLEVAR A CABO ESTUDIOS ENCAMINADOS A REFORZAR EL CONTROL INTERNO, RESPECTO DE LA INFORMACIÓN QUE SE GENERA EN VERSIONES DIFERENTES POR LAS ÁREAS INVOLUCRADAS CON EL RUBRO DE ANTICIPOS DE ANUNCIANTES, PARA QUE DICHA INFORMACIÓN SEA CONGRUENTE Y CONFIABLE.

POR OTRA PARTE, RESPECTO A LAS OBSERVACIONES PENDIENTES DE ATENDER CONSIDERADAS COMO DE MAYOR IMPORTANCIA, SE

REQUIERE LA ADOPCIÓN DE LAS MEDIDAS INMEDIATAS PARA SU CORRECCIÓN, SOBRE LAS CUALES DE MANERA ENUNCIATIVA A - CONTINUACIÓN SE MENCIONAN:

- A) NECESIDAD DE LLEVAR A CABO UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
- B) MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES PARA EL REGISTRO Y OPERACIÓN.
- C) VERIFICACIÓN, SUPERVISIÓN E INFORME SOBRE DEPURACIONES EFECTUADAS, DE LAS CUALES SE DESPRENDIERON CANCELACIONES DE SALDOS.
- D) FACTURACIÓN DE LA TOTALIDAD DE ÓRDENES DE SERVICIO.
- E) AGILIZACIÓN Y CONCLUSIÓN DE SOLUCIONES RELATIVAS A LAS GESTIONES QUE SE LLEVAN A CABO, PARA LA OBTENCIÓN DE CONDONACIONES O EXENCIONES FISCALES.
- F) REVISIÓN, AJUSTE Y ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL ESTABLECIDAS PARA EVITAR SU QUEBRANTAMIENTO Y FALTA DE OBSERVANCIA.
- G) VIGILANCIA ADECUADA SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES ENTRE LAS CUALES REQUIERE DETERMINARSE EL RESULTADO FISCAL; DECLARARSE LOS ANTICIPOS DE ANUNCIANTES PARA EFECTOS DEL I.V.A.; Y RETENERSE EL IMPUESTO POR PAGOS AL EXTRANJERO, SOBRE DERECHOS DE EXHIBICIÓN.
- H) REVISIÓN, AJUSTE Y ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ADECUADO MANEJO Y FLUJO DE OPERACIONES, PRINCIPALMENTE LAS RELACIONADAS CON CONTRATOS, CONVENIOS Y MÓDIFICACIONES, ASÍ COMO PARA LA CORRECTA APLICACIÓN CONTABLE Y SOPORTE DOCUMENTAL CORRESPONDIENTE A DERECHOS DE EXHIBICIÓN PAGADOS AL EXTRANJERO.

4.4 ASPECTOS GENERALES SOBRE COMERCIALIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y EVALUACIÓN

LA COMERCIALIZACIÓN SE FORMALIZA MEDIANTE CONVENIOS O CONTRATOS QUE SE CELEBRAN CON ANUNCIANTES, SIN LA INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN JURÍDICA; DE ESTA MANERA SE HAN VENIDO ACUMULANDO EN UN EXPEDIENTE, GRAN CANTIDAD DE "ORDENES DE PRODUCCIÓN" PENDIENTES DE FACTURAR, DEBIDO A PROBLEMAS DE CONTRATACIÓN, FALTA DE CONVENIO O CONTRATOS, OMISIONES DE FIRMA, RETRASOS EN INFORMACIÓN, DISCREPANCIA EN TÉRMINOS DE CONTRATACIÓN, ETC. DICHO EXPEDIENTE SE CONSERVA BAJO EL MANEJO DE LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD.

COMO DERIVACIÓN DE LO COMENTADO, SURGEN POR OTRA PARTE DEFICIENCIAS DE MANEJO Y CONTROL SOBRE COMISIONES DEVENGADAS POR LOS VENEDORES. TAMBIÉN SE OBSERVAN DEFICIENCIAS EN CONVENIOS Y CONTRATOS, RESPECTO A DECISIONES PERSONALES Y SIN APEGO A POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE BONIFICACIONES A CLIENTES; CONCESIONES DE TIEMPO DE PRODUCCIÓN A CLIENTES EN COMPENSACIÓN DE PAGOS OPORTUNOS, ETC.

POR LO QUE SE REFIERE A PRODUCCIÓN, SE OBTUVO EL COMENTARIO DE QUE NO EXISTE UNA CONTINUIDAD EN LA PRESENCIA DE IMEVISION, COMO IMAGEN ANTE EL MERCADO INTERNACIONAL POR EJEMPLO EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, EN FRANCIA Y OTROS PAÍSES EN LOS CUALES YA SE HA INICIADO UNA RELACIÓN COMERCIAL. FALTA DESARROLLAR UN ÁREA QUE DESEGUIMIENTO Y ORDEN AL CURSO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES DE COMPRAS, VENTAS E INTERCAMBIOS.

LA COORDINACIÓN DE INGENIERÍA SUGIERE AUTOMATIZAR LAS TRANSMISIONES MEDIANTE CONTROLES MAESTROS.

POR ÚLTIMO EXISTE LA INQUIETUD HASTA LA FECHA NO REALIZADA, PARA LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN, POR CADA PRODUCCIÓN.

5.- EN MATERIA DE CONTROL

5.1 EVALUACIÓN DE LO PLANEADO Y LO PROGRAMADO.- LAS CONDICIONES Y LIMITANTES CON LAS QUE SE VIENE OPERANDO TALES - COMO: FALTA DE PROGRAMAS DE TRABAJO, CARENCIA DE UNA - ADECUADA COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL, QUEBRANTAMIENTO DE POLÍTICAS, DEFICIENTE MANEJO DE LOS PRESUPUESTOS, DESORDEN EN LA APLICACIÓN DE CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN, COMPRAS, PRODUCCIÓN, FINANZAS Y PERSONAL; ASÍ COMO DISCREPANCIAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FALTA DE ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, ADEMÁS DE OTROS FACTORES ANTES MENCIONADOS, - IMPIDEN LLEVAR A CABO UNA DEBIDA EVALUACIÓN DE LOS AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES, - ESPECÍFICOS Y METAS QUE DEBEN DEFINIRSE.

5.2 SUPERVISIÓN DE LAS OPERACIONES.- LA CARENCIA DE PROGRAMAS DE TRABAJO QUE ESPECIFIQUEN ACTIVIDADES A DESARROLLAR, SUS PLAZOS DE REALIZACIÓN Y RESPONSABLES DE EJECUCIÓN EN LAS OPERACIONES PRIMORDIALES, IMPIDE LA DEBIDA SUPERVISIÓN Y CONSECUENTE CONTROL ADECUADO DE LAS OPERACIONES, POR LO CUAL EL FUNCIONAMIENTO ACTUAL SE VIENE DESARROLLANDO SIN ESTA BASE Y ENFOCANDO LOS ESFUERZOS DEL PERSONAL A LA ATENCIÓN DE PROBLEMAS EMERGENTES QUE SE HAN HECHO RUTINARIOS.

5.3 DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO.- DERIVADO DE LO ANTERIOR Y DE OTRAS SITUACIONES QUE SE HAN VENIDO MENCIONANDO, SE ACUSAN DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO COMO LAS QUE A CONTINUACIÓN SE REFIEREN:

A) INADECUADO MANEJO Y CONTROL DE LAS "ORDENES DE PRODUCCIÓN" PENDIENTES DE FACTURACIÓN, LAS CUALES SE CONSERVAN EN EXPEDIENTE DE "COMERCIALIZACIÓN" A CARGO

DE LA DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD.

B) DEFICIENTE CONCERTACIÓN, CONVENIO Y ESTABLECIMIENTO DE BASES PARA EL INTERCAMBIO. SE RECIBIERON COMENTARIOS EN EL SENTIDO DE QUE CON FRECUENCIA DICHS INTERCAMBIOS SON CONVENIDOS DE MANERA INTUITIVA, SIN PROGRAMACIÓN NI SELECCIÓN ADECUADA A PLANES DE APROVECHAMIENTO, EL CUAL EN OCASIONES SE VUELVE HASTA PERSONAL.

C) INADECUADO MANEJO Y CONTROL DE CONVENIO Y CONTRATOS SOBRE INTERCAMBIO DEBIDO A LA FALTA DE MECANISMOS PARA LA OBTENCIÓN OPORTUNA DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN RELATIVA. COMO EJEMPLO SE HACE REFERENCIA LA CASA EDITORIAL DE EXCELSIOR, LA CUAL NO FACTURA CON OPORTUNIDAD LAS OPERACIONES SUJETAS A CONVENIOS DE INTERCAMBIOS.

ADEMÁS, LA FALTA DE INTERVENCIÓN DEL ÁREA JURÍDICA PARA LA ELABORACIÓN, REVISIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LOS CONVENIOS DERIVAN AÚN MÁS, DEFICIENCIAS QUE IMPIDEN EL MANEJO ADECUADO Y CONTROLADO DE DICHS INTERCAMBIOS.

D) DEFICIENTE SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN, COMO POR EJEMPLO LA REFERENTE A CONCESIONES, DERECHOS DE AUTOR, JUICIOS LABORALES, CONVENIOS, ARCHIVOS JURÍDICOS, ASPECTOS SOBRE CONTROL INTEGRAL DE PERSONAL, PAGOS, DESCONOCIMIENTO DE NORMATIVIDAD.

E) DEFICIENCIAS EN PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, POR FALTA DE ELLOS O PORQUE LOS QUE EXISTEN REQUIEREN DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN, ADEMÁS DE VIGILANCIA PARA SU CORRECTA IMPLANTACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y DESDE LUEGO, PARA EVALUAR POSIBLES SIMPLIFICACIONES. COMO EJEMPLO SE HACE MENCIÓN A LOS SERVICIOS ETIQUETADOS PENDIENTES DE FACTURACIÓN Y POR LO TANTO DE REGISTRO CONTABLE Y CONTROL.

5.4 CONTROL DE RESPONSABILIDADES.- EN SU MAYOR PARTE LAS ACTAS DE ENTREGA RECEPCIÓN ELABORADAS POR LAS DIFERENTES DIRECCIONES A CARGO DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN, CARECEN DE FIRMAS Y POR LO TANTO DE UNA ADECUADA FORMALIZACIÓN, EN OTROS CASOS NI ACTA DE ENTREGA-RECEPCIÓN EXISTE, O ÉSTA NO FUE LOCALIZADA.

III. PLAN GENERAL DE TRABAJO PARA LA SEGUNDA ETAPA

SE CONSIDERA QUE DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL -
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO PRELIMINAR EFECTUADO, LA SEGUNDA --
ETAPA DE LOS TRABAJOS DEBE ENFOCARSE PRIMORDIALMENTE AL DESA--
RROLLO DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES.

1. CUMPLIR CON LA NORMATIVIDAD SEÑALADA POR LAS SECRETARÍAS DE LA -
CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN Y DE PROGRAMACIÓN Y PRESU
PUESTO, EN EL PROCESO DE ENTREGA-RECEPCIÓN DE LOS CARGOS CORRES
PONDIENTES.
2. ELABORAR EL PROGRAMA DE TRABAJO A DESARROLLAR POR CADA UNA DE
LAS DIRECCIONES DURANTE 1989.
3. COMPLEMENTAR LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE CAMPO QUE SE HA
RECBADO POR CADA UNA DE LAS DIFERENTES ÁREAS OPERATIVAS.
 - 3.1 INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y PRECISIÓN, DE FACTORES QUE -
CONTRIBUYEN O LIMITAN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES A
CARGO DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DE ÁREA EN EL NIVEL
DE DIRECCIÓN.
 - 3.2 ANÁLISIS DE FLUJO OPERTIVO DE LAS ACCIONES INTERNAS DE
CADA ÁREA, ASÍ COMO DE SU INTERRELACIÓN CON OTRAS ÁREAS
Y DE SU PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL.
 - 3.3 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EXISTEN
TES ESTABLECIDOS PARA CADA ÁREA, Y APLICACIÓN DE PRUE-
BAS SOBRE SU CUMPLIMIENTO Y APEGO A POLÍTICAS ESTABLE-
CIDAS; ASÍ COMO DE PRUEBAS SUSTANTIVAS SOBRE ASPECTOS
SUSCEPTIBLES DE CUANTIFICACIÓN.
 - 3.4 EXAMEN DE REPORTES Y OTROS INFORMES QUE CIRCULAN INTER
NAMENTE EN CADA ÁREA, TANTO LOS QUE SE RECIBEN, COMO -
LOS QUE SE GENERAN, PRECISANDO SU FUENTE, PERIODICIDAD,
DESTINO, USO, ASÍ COMO LAS CARACTERÍSTICAS DE SU CONTE
NIDO Y UTILIDAD.
4. EXTENSIÓN DE ENTREVISTAS A LOS CANALES 2 DE CHIHUAHUA Y 8 DE
MONTERREY.

5. AMPLIACIÓN DEL ALCANCE RELATIVO A ENTREVISTAS PROGRAMADAS, - PARA QUE ÉSTAS ABARQUEN NIVELES DE SUBDIRECCIÓN Y GERENCIA.
6. ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS OPERATIVOS Y DE CONTROL IN TERNO LLEVADOS A CABO PARA CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE INTEGRAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IMEVISION.

EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS Y METAS PREESTABLECIDAS PARA LA EJECUCIÓN OPERACIONAL, SE ESTUDIARÁ CADA DIRECCIÓN FUNCIONAL EN RELACIÓN A:

OBJETIVOS
POLÍTICAS
ORGANIZACIÓN
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, MATERIALES
Y TÉCNICOS.

- 6.1 APLICACIÓN DE PRUEBAS SUSTANTIVAS
- 6.2 APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO
7. RECOPIACIÓN, INTEGRACIÓN, ESTUDIO Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS - GENERALES Y NORMATIVIDAD ESPECÍFICA EXISTENTES.
8. REVISIÓN SOBRE ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN Y DE FORMATOS, ASÍ COMO DE SUS CORRESPONDIENTES INSTRUCTIVOS SOBRE SU LLENADO, CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN Y USO.
9. DETERMINACIÓN DE PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO FORMAL DE PROCEDIMIENTOS MANUALES, HASTA SU CONEXIÓN CON LOS SISTEMAS ELEC TRÓNICOS DE COMPUTACIÓN.
10. INTEGRACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE - CAMPO RECOPIADA PARA SU EVALUACIÓN.
11. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

12. DIAGNÓSTICO INTEGRAL "PRELIMINAR" QUE SERÁ COMENTADO CON LA - DIRECCIÓN GENERAL.
13. AJUSTES.
14. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEFINITIVO.

N O T A

ES CONVENIENTE RECOMENDAR QUE LA EJECUCIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO SE LLEVE A CABO, DESARROLLANDO EN PARALELO LAS ACCIONES DE CORRECCIÓN Y/O AJUSTE A LA ADMINISTRACIÓN QUE - SEAN CONVENIENTES O NECESARIOS, CON LA FINALIDAD DE QUE AL TÉRMINO DE DICHO DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO INTEGRAL SE HAYAN LOGRADO AVANCES EN LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE IMEVISION, PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN SU OPERACIÓN, INDEPENDIENTEMENTE, DE LAS ACCIONES QUE POSTERIORMENTE SE PROGRAMEN REALIZAR, COMO CON SECUENCIA DE LOS RESULTADOS DE TAL DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEFINITIVO.

MATERIA DE PLANEACIÓN.- ES IMPRESCINDIBLE EL DESARROLLO FORMAL DE DOCUMENTO BASE DE PLANEACIÓN, EN EL CUAL SE PRECISEN OBJETIVOS Y MEDIOS POR ALCANZAR EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ASÍ COMO LAS ASIGNACIONES DE RESPONSABILIDAD Y LA DETERMINACIÓN DE LOS MEDIOS DISPONIBLES PARA SU DESEMPEÑO. POR LO QUE RESPECTA A LAS DIFERENTES ÁREAS, ESTAS DEBEN ELABORAR Y PRESENTAR A LA BREVEDAD, UN PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA 1989, ASÍ COMO UN PLAN DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES QUE PERTAN DETECTAR Y CORREGIR OPORTUNAMENTE LAS DESVIACIONES.

RESPECTO DE POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ACCIÓN, SE HACE NECESARIO SU RECOPILOCIÓN E INTEGRACIÓN PARA DETERMINAR POSIBLES OMISIONES, PARA DEFINICIÓN DE LAS INEXISTENTES, PRINCIPALMENTE LAS DE TIPO ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y FINANCIERO, QUE PERMITAN NORMAR DEBIDAMENTE LAS OPERACIONES.

POR OTRA PARTE, DEBIDO A LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ Y A LA VULNERABILIDAD DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTALES, OCASIONADA ÉSTA POR INEXACTITUD EN ALGUNAS CIFRAS BASE DE SU DESARROLLO; FALTA DE CUMPLIMIENTO EN LAS POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN, COMPRAS EFECTUADAS SIN LICITACIÓN Y APEGO A LA NORMATIVIDAD; ETC, SE HACE NECESARIO LLEVAR A CABO UN ESTUDIO Y ADECUACIÓN DE DICHS PROGRAMAS PRESUPUESTALES, PARTICIPANDO DE LA PROBLEMÁTICA A LAS DIRECCIONES DE FINANZAS, PLANEACIÓN Y SISTEMAS, CONTRALORIA INTERNA, JURÍDICA Y COMERCIALIZACIÓN, EN APOYO A LA DIRECCIÓN GENERAL.

MATERIA DE ORGANIZACIÓN.- LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE ACTUALMENTE OPERA, DEBE SER OBJETO DE UN REPLANTEAMIENTO Y APLICACIÓN PARA ENFOCARLA DEBIDAMENTE HACIA OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEFINIDOS. RESPECTO A LAS ÁREAS FUNCIONALES TAMBIÉN SE REQUIERE EL ESTABLECIMIENTO Ó REACOMODO DE UN MAYOR EQUILIBRIO, QUE EVITE LA DISPERSIÓN Y OJADYUVE A LA COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN INTERDEPARTAMENTAL, ELEVANDO EL SENTIDO DE INSTITUCIONALIDAD.

ADICIONALMENTE ANTERIOR DEBERÁ COMPLEMENTARSE CON EL ANÁLISIS Y ACTUALIZACIÓN EN FRENTE A LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS INTEGRADOS A LAS PLANTILLAS ORGANIZACIONALES, COMO A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE OPERACIÓN,-