

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**  
**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**



TEMA DE INVESTIGACIÓN

***“DIAGNÓSTICO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE  
TRANSPARENCIA EN EL COLEGIO DE POSTGRADUADOS”***

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**DANIA ISABEL GARCÍA SORIA**

DIRECTORA

**L. EN A. ROSALÍA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

REVISORES

**M. EN F. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ  
ING. IGNACIO CAYETANO PATIÑO MORENO**

TEXCOCO, EDO. DE MÉXICO, FEBRERO 2014.

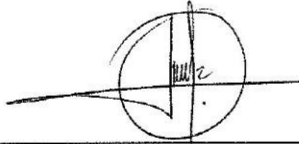
Texcoco, México a 19 de Noviembre de 2013

**M. EN C. JUAN MANUEL MUÑOZ ARAUJO**  
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO  
**P R E S E N T E**

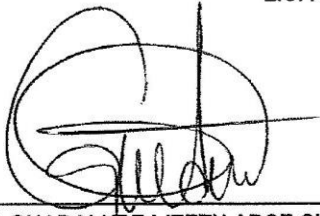
**AT'N M. EN P.P. ANTONIO INOUE CERVANTES**  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo de investigación titulado **"DIAGNÓSTICO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE TRANSPARENCIA EN EL COLEGIO DE POSTGRADUADOS"** que para obtener el título de Licenciada en Administración presenta la sustentante **Dania Isabel García Soria**, con número de cuenta **0322752** respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos necesarios para su aprobación, pudiendo continuar con la presentación del examen profesional.

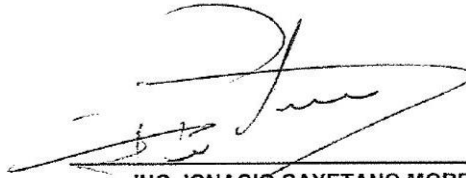
**A T E N T A M E N T E**



**LIC. ROSALÍA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**  
DIRECTORA



**M. en FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHAVEZ**  
REVISORA



**ING. IGNACIO CAYETANO MORENO**  
REVISOR

c.c.p. C. Dania Isabel García Soria.-Pte.  
Lic. Rosalía Hernández Hernández, Directora.-Pte.  
M. en P.P. Antonio Inoue Cervantes, Titulación.-Pte.

## ***Dedicatorias***

*A mi hija por ser mi amiga, mi cómplice y mi confidente en la vida,  
por su sacrificio, cariño y comprensión,  
por ser mi inspiración y mi mayor motivo para salir adelante.*

*A mi compañero de vida por su empuje para lograr titularme, por entenderme e  
impulsarme en todo lo que emprendo.*

## ***Agradecimientos***

*A la Universidad Autónoma del Estado de México por darme la oportunidad de adquirir una formación profesional y decir con orgullo que me llevo todas y cada una de las enseñanzas de mis profesores del Centro Universitario UAEM Texcoco.*

*Al Colegio de Postgraduados por permitirme poner en práctica mis conocimientos y brindarme las facilidades para la realización de esta investigación.*

*A mis padres por todo el apoyo y consejos que a lo largo de mi vida me han proporcionado, y lograr ser la persona que hoy soy.*

*A mi Directora de Tesina por su valioso tiempo y espacio para dirigir y asesorar este trabajo de investigación.*

*A mis revisores por su disponibilidad para atenderme y por sus significativas sugerencias.*

## Índice

	Pág.
Resumen	6
Importancia de la temática	8
Planteamiento del problema	11
<b>Capítulo 1</b>	
<b>La administración y el proceso administrativo</b>	
<b>1.1. La ciencia de la Administración</b>	<b>15</b>
1.1.1. Concepto de Administración	
<b>1.2. Funciones administrativas</b>	<b>18</b>
1.2.1. Planeación	
1.2.1.1. Procedimientos	
1.2.2. Organización	
1.2.2.1. Manuales administrativos	
1.2.2.2. MAAGMTA	
1.2.3. Dirección	
1.2.4. Control	
1.2.4.1. Diagnóstico Administrativo	
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Colegio de Postgraduados</b>	
<b>2.1. Antecedentes del Colegio de Postgraduados</b>	<b>46</b>
2.1.1. Misión	
2.1.2. Visión	
2.1.3. Objetivos estratégicos	
<b>2.2. Estructura orgánica y su funcionamiento</b>	<b>48</b>
2.2.1. Estructura organizacional del Corporativo	
2.2.2. Estructura organizacional de la Secretaría Académica	
2.2.3. Estructura organizacional de la Secretaría Administrativa	
<b>2.3. Marco Jurídico aplicable en materia de Transparencia</b>	<b>51</b>
2.3.1. Normativa externa	
2.3.2. Normativa interna	
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Informe del diagnóstico sobre la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados</b>	
<b>3.1. Antecedentes el MAAGMTA</b>	<b>55</b>
3.1.1. Manuales Administrativos de Aplicación General	
3.1.2. Implementación del Manual de Transparencia en el CP	
<b>3.2. Informe del diagnóstico</b>	<b>59</b>
3.2.1. Recopilación de información	
3.2.2. Inventario de procedimientos	
3.2.3. Descripción de la situación actual	
3.2.4. Diagnóstico administrativo	
3.2.5. Propuestas	
<b>Conclusiones</b>	<b>79</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>81</b>
<b>Anexos</b>	

La administración es la ciencia social encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización y tiene entre sus funciones básicas, la de formular estrategias que le permitan alcanzar los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz, a fin de obtener el máximo beneficio posible, ya sea económico o social.

Dentro de la etapa de planificación se elaboran pronósticos, se establecen objetivos y se formulan políticas y procedimientos para alcanzarlos; en la organización se define la estructura organizacional, se delegan responsabilidades y se dividen las tareas; en la etapa de dirección como parte de las funciones administrativas, consiste en guiar y supervisar que esas tareas vayan encaminadas hacia los objetivos organizacionales, tiene que ver estrechamente con el factor humano, ya que las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas; finalmente, el control representa la culminación del proceso administrativo, en ella se verifica que las actividades se realicen conforme lo planeado y que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados.

La función de control, incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, según Fred 1997, señala que todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.

Para evaluar los resultados se dispone de un instrumento de control muy importante, el diagnóstico administrativo, el cual se define como el acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, destacando los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución (Glosario de Términos Administrativos, 1982).

Existen diversos tipos de diagnóstico: general, específico y estratégico, así como diferentes metodologías para su aplicación, los cuales deben considerarse de acuerdo a los requerimientos propios de la organización; en la presente investigación se desarrolla la aplicación del diagnóstico sobre la implementación de un manual de procedimientos en materia de Transparencia (específico) en el Colegio de Postgraduados, como organismo público descentralizado del Gobierno Federal, sectorizado a la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

El diagnóstico sobre la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados, se basa en el modelo de diagnóstico holístico bajo la visión de sistemas, propuesto por Víctor Manuel Martínez Chávez (2010) para el análisis de procedimientos y el manual de procedimientos, el cual concibe a la organización como un sistema integrado por subsistemas interrelacionados, de tal forma que se tenga un visión integral sobre el estudio que se realiza.

Dicho diagnóstico se llevó a cabo bajo las siguientes etapas: recopilación de información, inventario de procedimientos, descripción de la situación actual, diagnóstico administrativo y formulación de propuestas.

En toda institución es necesario que se establezcan objetivos, se diseñe la estructura organizacional y se implementen procedimientos y políticas, los cuales deben plasmarse en los manuales administrativos, que sirven como herramienta indispensable para el buen funcionamiento de una organización.

Por tal motivo, el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de la Función Pública y el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAIyPD), revisaron el marco jurídico aplicable en materia de transparencia, para identificar aquellas disposiciones, tanto de carácter general como interno, que no garantizaban procesos, trámites y servicios eficaces, o bien, respecto de las cuales existía duplicidad y por tanto, sobre regulación e incluso contradicción, por ello es que crearon los Manuales Administrativos de Aplicación General, con el fin de lograr unificar en la Administración Pública Federal, la aplicación y cumplimiento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, a través de políticas y procedimientos uniformes y simplificados.

Precisamente por ello, la importancia de conocer cómo se implementó y qué resultados se han obtenido con la puesta en marcha del manual de transparencia al interior del Colegio de Postgraduados, ya que la ejecución de actividades que conllevan interrelacionarse con diversas áreas dentro de la institución para producir un bien o servicio, necesita coordinarse y alinearse hacia un objetivo en común, de tal forma que se vea reflejado en la satisfacción del ciudadano.

En términos de lo que señala Rodríguez (2012), un manual es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo; es un instrumento de control sobre la actuación de cada uno de los empleados, por tanto es indispensable que dicho documento se revise, modifique, actualice y/o mejore con base en un diagnóstico en el que se describan los problemas, las causas que los originan y los efectos internos que producen, así como las repercusiones externas que se ocasionan, con el fin de asegurar que los procedimientos se estén ejecutando en cumplimiento de los objetivos institucionales.



El diagnóstico es una operación fundamental que siempre conviene realizar cualquiera que sea la amplitud de la intervención, pues permite aclarar muchas ambigüedades, conciliar puntos de vista opuestos y, en especial, ayuda a la organización a prevenir y/o corregir errores en su función.

Una de las razones primordiales para llevar a cabo el diagnóstico sobre la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados, es verificar si los procedimientos se efectúan conforme al manual, identificar las principales acciones emprendidas por la institución para su implementación, la situación actual de los mismos y, primordialmente, identificar la problemática que aqueja a la institución en materia de Transparencia, a fin de estar en posibilidades de brindar soluciones claras y sencillas a la institución para consolidar la forma de operar sus procedimientos en la materia y de esa forma contribuir a garantizar el derecho de acceso a la información.

La organización como parte del proceso administrativo, contempla entre otros aspectos importantes, la división del trabajo y delegación de responsabilidad, es la etapa en la que se determina ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿con qué? y ¿para qué? se debe realizar una tarea o actividad encausada hacia el logro de los objetivos organizacionales, por ello organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito en común.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos, a fin de que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en las organizaciones, esto es posible aplicando técnicas de organización, que como lo menciona Münch (1997), son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; las cuales son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada grupo social.

Entre las principales técnicas de organización se encuentran los manuales administrativos, los cuales según Franklin (2002), son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Asimismo, los manuales administrativos se clasifican por su contenido, por su función y por su ámbito de aplicación. Entre los manuales de contenido se encuentra el de procedimientos, el cual lo define Martínez (2010), como el manual que comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que deben utilizarse para la realización de las funciones que se han asignado.

Por ello, el manual de procedimientos constituye la base para la ejecución de los procesos, ya que en ellos se incluyen tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones, de ahí la importancia de una vez elaborados e implementados en cualquier área de trabajo, resulta necesario verificar su implementación, así como conocer si es funcional y si existen problemas al ejecutar los procedimientos, lo que se denomina estrategia de evaluación (Rodríguez

Valencia, 2012), la cual se efectúa en la etapa de control del proceso administrativo, con el apoyo de diversas herramientas que para tal efecto existen, entre ellas, el diagnóstico administrativo.

Es precisamente por ese motivo que en las áreas que conforman una organización se establezcan detalladamente los procedimientos que deben operarse, con el objeto de que tanto personal de nuevo ingreso como el que ya se encuentra operando, los comprenda y ejecute de manera unificada.

En ese sentido y con la finalidad de reducir y simplificar al máximo las disposiciones administrativas y eliminar toda aquella regulación, requisitos, duplicidad de información y trámites innecesarios en la Administración Pública Federal (APF), durante los meses de julio y agosto de 2010 el Gobierno Federal emitió nueve Manuales Administrativos de Aplicación General de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la APF, en las materias de Adquisiciones, Auditoría, Control Interno, Obra Pública, Recursos Financieros, Recursos Humanos, Recursos Materiales, Tecnología de la Información y Transparencia y Archivos.

La emisión de los manuales antes mencionados, es un tema actual y de gran relevancia e impacto para la ciudadanía, por ello la presente investigación se centrará en la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia y Archivos (MAAGMTA) únicamente en el Colegio de Postgraduados, como organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), sujeto a las disposiciones y procedimientos descritos en dicho manual.

El MAAGMTA fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de Julio de 2010, con fecha de última actualización el 11 de julio de 2011 y se integra por un acuerdo, dieciséis disposiciones y siete procedimientos en materia de transparencia. Relativamente el periodo transcurrido a partir de su publicación es corto, sin embargo por tratarse de un manual de procedimientos y conforme lo establecido por el Secretario de la Función Pública en ese año, entró en vigor a los veinte días hábiles siguientes al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, no obstante, resulta conveniente conocer a qué se enfrentó el Colegio de Postgraduados para implementarlo, qué tuvo que llevar a cabo en sus procedimientos para adecuarse a las nuevas disposiciones que no están contempladas ni en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, ni en su Reglamento. Porque si bien es cierto que los procedimientos se venían aplicando conforme a la ley y el reglamento antes mencionados, el manual trae consigo cambios, lo que conlleva reorganizar la forma de trabajo y adoptar medidas para implementarlo.

La finalidad del presente trabajo de investigación es elaborar un diagnóstico de su implementación en el Colegio de Postgraduados, conocer la normatividad interna que fue eliminada con la emisión del manual (como principal objetivo de su emisión), identificar los problemas que se presentaron al implementarlo, determinar el nivel de implementación y con base en ello formular una propuesta en la que se describan las posibles soluciones para subsanar los problemas detectados.

¿El Manual de Transparencia se ha implementado plenamente en el Colegio de Postgraduados?

## Introducción

Hoy en día la ciencia de la administración evoluciona conforme las organizaciones cambian, ya sean grandes, medianas o pequeñas, de servicios o de productos, se caracterizan por establecer estructuras organizacionales y de procedimientos con cierto grado de complejidad social y tecnológica, reconocer ese hecho como un problema, es el punto de partida para la realización del estudio de diagnóstico.

Un diagnóstico administrativo es aquella herramienta que sirve para detectar los diferentes males que aquejan a una organización, ya sea en sus recursos, en sus funciones, en su organización, dirección o coordinación, así como para determinar posibles soluciones con base en el análisis de las causas y de la problemática desde una visión integral.

El estudio de diagnóstico que se desarrolla en los siguientes capítulos, tiene por objeto la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados, en primer término, se identifica en qué etapas del proceso administrativo, se determinan los procedimientos, se integran los manuales y se aplican herramientas de control.

El diagnóstico como una herramienta de control para las organizaciones, se aplica a través de diferentes modelos según los requerimientos propios de la investigación, la metodología utilizada para este estudio, se basa en el modelo de diagnóstico administrativo holístico bajo la visión de sistemas propuesto por el autor Víctor Manuel Martínez Chávez, para el análisis de procedimientos y los manuales.

Como información básica en la aplicación de un diagnóstico, en el segundo capítulo, se hace una breve referencia sobre los antecedentes del Colegio de Postgraduados, como organismo público descentralizado del Gobierno Federal; se indica su estructura, funcionamiento y Marco Jurídico aplicable en materia de Transparencia, tanto interno como externo.

Finalmente, se concluye con una exposición detallada de los resultados del diagnóstico aplicado, la problemática identificada, sus efectos y posibles repercusiones, así como la formulación de propuestas que brindan una alternativa para subsanar las brechas identificadas.

## **CAPÍTULO 1**

### **La administración y el proceso administrativo**

## 1.1. La ciencia de la administración

### 1.1.1. Concepto de administración

Hoy en día existen diversas definiciones de la palabra administración, etimológicamente *administración* proviene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, sin embargo, el significado original de esta palabra, sufrió una transformación radical una vez que F. Taylor (1856-1915) la bautizó como una ciencia en su teoría de la administración científica (1911) y la definió como “la mejor manera” de hacer un trabajo.

En la actualidad, diversos autores han formulado sus propias definiciones, las cuales se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.1 Definición de administración.**

Año	Autor	Definición de administración
2002	Reinaldo O. Da Silva	Conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.
2004	Idalberto Chiavenato	Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
	Koontz y Weihrich	Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.
2005	Robbins y Coulter	Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.
2006	Hitt, Black y Porter	Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

La administración al definirse como una ciencia social, trascendió más allá del acto mismo de administrar, involucra a la organización en su conjunto, desde el estado de ánimo de las personas al realizar su trabajo, hasta el impacto económico que representa para la organización el bien o servicio que se demanda en el mercado. Por ello, además de revisar algunos conceptos de

estudiosos de la administración, podemos considerar que la administración es el uso eficiente de todos los recursos con los que cuenta la organización: humanos, financieros, materiales y tecnológicos que se realiza a través de la planeación, organización, dirección y control.

La administración es fundamental en la conducción de toda organización, ella no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

Hablando de la eficiencia ésta se define como la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, es decir, “hacer bien las cosas”, mientras que eficacia, significa completar las actividades para conseguir las metas de la organización, “hacer las cosas correctas” (Robbins y Coulter, 2005). En otros términos, el uso óptimo de los recursos (eficiencia) para la consecución de las metas (eficacia).

Por otra parte y en términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos Chiavenato (2004). Desde este punto de vista, es una relación de costos y beneficio, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido.

Eficiencia y eficacia son palabras clave en la administración, ya que una empresa que logra ser eficiente y eficaz, puede alcanzar la excelencia.

Dentro de la Ciencia de la Administración existen dos grandes ramas de estudio, la pública y la privada.

*Carrillo Castro (1988), define a la Administración Pública como “el sistema dinámico -integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada”.*

Galindo Camacho (2000), señala que la Administración Pública se lleva a cabo mediante las actividades de: a) Mantener el orden público; b) Satisfacer las necesidades de la población y c) Conducir el desarrollo económico y social.

También, define a la Administración Privada como una ciencia social que en ocasiones se auxilia de conocimientos técnicos, y cumpliendo con el orden constitucional y reglamentario que del mismo



se deriva, forma sus principios, reglas y normas a efecto de aprovechar el esfuerzo cooperativo y coherente del personal humano, recursos materiales y la producción de una empresa que labora bienes para la satisfacción de las necesidades colectivas con carácter especulativo.

La presente investigación, se desarrolla bajo los principios básicos de la administración tanto pública como privada, el llamado proceso administrativo, en el cual se identifica la etapa donde se establecen los objetivos y procedimientos, la división de las tareas, la manera de orientar las actividades, hasta llegar a las herramientas que permiten verificar la correcta ejecución de los procedimientos para alcanzar los objetivos planteados, teniendo como objeto de estudio la implementación de un manual de procedimientos en el Colegio de Postgraduados, como organismo público descentralizado del Gobierno Federal.

El Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos (MAAGMTA), es un documento normativo en el que se asientan las disposiciones y procedimientos en materia de transparencia y archivos, se originó a raíz de una política pública impulsada por el Gobierno Federal denominada Transparencia y Rendición de Cuentas, la cual se concretó con la publicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental en el año 2002.

La emisión de dicho manual, tiene como finalidad aprovechar y aplicar de manera eficiente los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos con que cuentan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, bajo criterios unificados y de desarrollo administrativo o integral, para mejorar la gestión pública y la atención a los particulares.

Asimismo, se establece para propiciar la reducción y simplificación de la regulación administrativa y estandarizar los procedimientos para la transparencia y de los archivos.

Un manual, desde un punto de vista general, representa un instrumento de control sobre la actuación del personal, es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una organización, los cuales se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo Martínez (2010).

Precisamente, por ese motivo fue que el Gobierno Federal integró diversos Manuales Administrativos de Aplicación General en la Administración Pública, entre los que destaca el Manual de Transparencia, en él se detallan básicamente, los procedimientos establecidos en la Ley

Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, así como disposiciones tendentes a garantizar la Transparencia y la Rendición de Cuentas.

## **1.2. Funciones administrativas**

Como bien se ha dicho, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, pero ¿en qué consiste cada etapa?, a continuación se describirá brevemente lo que se realiza en cada una de ellas y la relevancia que tienen como parte del proceso administrativo.

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; en la actualidad, la mayoría de los autores organizan el proceso solo en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales consisten en:

### **1.2.1. Planeación**

Según Chiavenato (2004), la planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. En la planeación se determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

*a) Establecimiento de objetivos.* La fijación de objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá. Los objetivos son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

*b) Desglose de los objetivos.* Los objetivos de las organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana.

Como consecuencia de la jerarquía de los objetivos, surge el desglose de los mismos. A partir de los objetivos organizaciones, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

c) *Amplitud de la planeación.* Existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional.

Planeación estratégica. Es la planeación más amplia de la organización y sus características son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales, identificando sus fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Está definida por la cúpula de la organización, y corresponde al plan general, al cual están subordinados todos los demás.

Planeación táctica. Planeación efectuada en los departamentos y sus características son:

- Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.

Planeación operacional. Planeación de cada tarea o actividad y sus características son:

- Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

d) *Tipos de planes.* Un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación, es un curso predeterminado de acción durante un periodo específico, y representa una respuesta y una anticipación en el tiempo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

El plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y proporciona respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde y por quién.

Existen cuatro clases de planes:

- Planes relacionados con métodos, denominados *procedimientos*.
- Planes relacionados con dinero, denominados *presupuestos*.
- Planes relacionados con el tiempo, denominados *programas* o
- Planes relacionados con comportamientos, denominados *reglas* o *reglamentos*.

#### **1.2.1.1. Procedimientos**

Para esta investigación acotaremos el procedimiento, como aquel que tiene que ver con las actividades que respondan a preguntas como ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿con qué? y ¿para lograr qué?

Los procedimientos se consideran en el tercer nivel de la planeación, es decir, en el primer plano se encuentran los objetivos, en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos y procesos. Los objetivos señalan la meta por alcanzar; las políticas indican el camino para llegar a la meta y, los procedimientos y procesos muestran paso a paso cómo realizar las actividades fijadas o trazadas por las políticas.

Martínez (2010) define el procedimiento como la secuencia cronológica que indica la forma en la que se debe proceder para el logro de un fin. Generalmente se formula por escrito y establece cómo se logran los objetivos, indica quiénes serán los ejecutores y el alcance de sus responsabilidades.

Los procedimientos pueden ser: generales (afectan a toda la institución en su organización general) y/o específicos (corresponden a un área específica de la organización).

#### **1.2.2. Organización**

Robbins y Coulter (2005) señalan que organización es la función de la administración en la que se determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones, en ella también se crea la estructura de una organización, lo que significa la distribución formal de los empleos. La organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Organizar consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

La cobertura de la organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

- *Organización global.* Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.
- *Organización departamental.* Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamento, o simplemente departamentalización.
- *Organización de tareas y operaciones.* Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización de los niveles estratégico, administrativo y operativo y, una de ellas son los manuales administrativos, los cuales constituyen medios valiosos para la comunicación, son dentro del campo de la administración documentos para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como de las unidades administrativas que la constituyen.

#### **1.2.2.1. Manuales Administrativos**

Rodríguez (2012) dice que la necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativa no solo por un ordenamiento, si no debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y a la complejidad de las mismas estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran con la obtención de los objetivos y el desarrollo de funciones de la empresa, así como proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales.

A continuación se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual.

**Cuadro 1.2 Definición de manual.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición de manual</b>
1977	A. Duhalt Kraus	Documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
1978	G. Continolo	Expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.
1982	R. Terry	Registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.
1998	E. Franklin	Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.
2012	J. Rodríguez	Documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

Con base en las definiciones anteriores, podemos señalar que un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter abstracto para convertirse en una serie de normas definidas.

#### a) El manual como herramienta de comunicación

Para Rodríguez (2012), los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose. Por ello, deben, además, coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

Este concepto de administración ha incrementado la necesidad de los manuales administrativos y también ha modificado el papel que éstos desempeñan, ya que no sólo representa una guía sobre un tema específico, si no que establece con mayor claridad lo que a veces resulta difícil decir.

#### b) Importancia de los manuales

De igual forma, señala que los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizaciones, así como sus relaciones con otros empleados.

También, afirma que los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales.

#### c) Obligatoriedad en el uso de manuales

Es importante mencionar que una de las tendencias más novedosas en años recientes es el rediseño organizacional, que puede conducir a grandes resultados (Martínez, 2010). La estructura organizacional es más funcional, se eliminan los mandos medios y se faculta a equipos de trabajo en la toma de decisiones.

El concepto de trabajo en equipo es un cambio básico en la manera en que el trabajo se organiza, a medida que los gerentes generales de las empresas reconocen que la mejor manera de enfrentar los desafíos de mayor calidad, servicio más rápido y satisfacción total del cliente se da mediante un esfuerzo bien dirigido y coordinado por empleados motivados.

El trabajo en equipo y el otorgamiento de facultades a los empleados (empowerment) son elementos clave en empresas que están cambiando hacia lo que recibido denominación de organización de aprendizaje, una organización en que el personal participa en la solución de problemas. El comportamiento y las actitudes cambiantes de los empleados son una clave para renovación continua de la empresa.

De acuerdo con Terry (1982), habrá que considerar una lista de requisitos básicos para el éxito en la práctica de manuales administrativos, que a continuación se enlistan:

- Controlar la autoridad y responsabilidad del “programa de manualización”, en el departamento de personal, en consultores administrativos externos.
- Escribir de manera sencilla y clara para el nivel de los usuarios del manual que se trate.
- Utilizar ayudas visuales (organigramas, diagramas de flujo).
- Controlar la distribución de los manuales.
- Conservar actualizados los manuales, mediante revisiones periódicas.
- Hacer resaltar los cambios y las revisiones.

#### d) Objetivos de los manuales

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales (Gómez , 1975).

A su vez, Rodríguez (2012) indica que en la administración pública y la privada se observa que la aplicación de la estructura orgánica, los procedimientos y la declaración de políticas están diseñados y elaborados de manera confusa y dispersa.



Por ello, es que también señala los objetivos que se pueden lograr con la preparación de manuales administrativos:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicidad de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

Por su parte, la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República de México (1979) indica que dichos instrumentos proporcionan en forma ordenada información necesaria a las entidades públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas administrativas, permitiendo lograr los objetivos generales siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de empleados.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Proporcionar información al público para su orientación.

De manera personal y de acuerdo a mi experiencia, también cubren lagunas de las leyes y reglamentos que se llegan a presentar en su aplicación, es decir, plasma lo que en muchas ocasiones no se indica en normas de más alto nivel, y que al señalarse en los manuales, proporciona mayor certidumbre sobre lo que se está realizando.

De lo antes expuesto se puede concluir que el objetivo principal de los manuales administrativos es especificar en términos claros y concisos el “por qué” de las decisiones de la dirección superior y el “cómo debe llevar a la práctica” en la organización.

e) Clasificación de los manuales administrativos

**Cuadro 1.3 Clasificación de los manuales administrativos.**

<b>Clases de manuales administrativos</b>	
<b>Por su contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*De historia del organismo</li> <li>*De organización</li> <li>*De políticas</li> <li>*De procedimientos</li> <li>*De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización)</li> <li>*De adiestramiento o instructivo</li> <li>*Técnicos</li> </ul>
<b>Por su función específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*De producción</li> <li>*De compras</li> <li>*De ventas</li> <li>*De finanzas</li> <li>*De contabilidad</li> <li>*De crédito y cobranzas</li> <li>*De personal</li> <li>*Generales (los que se ocupan de dos a más funciones operacionales).</li> </ul>

f) Clasificación de manuales por su ámbito de aplicación

**Cuadro 1.4 Clasificación de manuales por su ámbito de aplicación.**

<b>Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Organización</li> <li>*Procedimientos</li> <li>*Políticas</li> </ul>
<b>Específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reclutamiento y selección</li> <li>*Auditoría interna</li> <li>*Políticas de personal</li> <li>*Procedimientos de tesorería</li> </ul>

Ahora bien, dentro de la clasificación de los manuales administrativos, se ubica el manual de procedimientos, el cual se define como aquel instrumento de información en el que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de unidad administrativa (Rodríguez, 2012).

En el manual de procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos.

Duhalt Krauss (1977), define el manual de procedimientos como: “Es el que señala el procedimiento preciso que debe seguirse para ejecutar un determinado tipo de trabajo; en su secuencia lógica y describe las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, y señala generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse”.

Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

El manual está integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia, marco legal y normas para la realización de las tareas y a fin de que éstas sean evaluadas por los resultados, los cuales son el reflejo de su cumplimiento, por medio de indicadores e índices (Martínez, 2010).

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, la dirección y el control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Al igual que los manuales administrativos, el de procedimientos también tiene su clasificación, por su naturaleza y por su ámbito de aplicación, como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.5 Clasificación de los manuales de procedimientos.**

<b>Clasificación</b>	<b>Generales</b>	<b>Específicos o departamentales</b>
<b>Por su naturaleza</b>	Éstos implican actividades e instrucciones que afectan a todas o más de una dirección general o a una gerencia, al vincularse en el ámbito macroadministrativo.	Son los que circunscriben al ámbito de un área específica o de alguna o algunas de las unidades que la conforman, al integrarse por su dinámica de acción y sus ámbitos microadministrativos y mesoadministrativos.
<b>Por su ámbito de aplicación</b>	Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.	Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemática con sus funciones y objetivos.

Por su ámbito de aplicación geográfico, los manuales de procedimientos pueden ser centrales o delegacionales. Los centros son los que ejecutan las unidades centrales de la administración conforme a los procedimientos que interactúan en el universo; en este nivel puede tratarse de una

secretaría o de una empresa matriz. Por su parte, los de las delegaciones se ejecutan básicamente de manera interna en las unidades regionales (jefatura de servicios coordinados o delegaciones) y en las unidades aplicativas de la organización, y sólo la dinámica del procedimiento y sus instrucciones son propias para la delegación.

Puesto que las operaciones de una organización van en aumento progresivo, es necesario observar la dinámica de los manuales revisándolos y actualizándolos constantemente.

Según Rodríguez (2012), el valor de un manual, y en especial de procedimientos, depende de la validez de la información que contiene. A un año de su distribución e implantación el manual perderá valor, un mínimo de la información será inexacta; a dos años de su implantación un mayor porcentaje de su contenido será inexacto y nadie sabrá de qué parte se trata y, en consecuencia, se perderá la confianza en él.

Para evitar la obsolescencia sea planean revisiones y actualizaciones por parte de la unidad administrativa responsable (sistemas y procedimientos, organización y métodos) o de su equivalente.

Diamond (1983) comenta al respecto que las actualizaciones se dividen en dos categorías; irregulares (no planeadas) y regulares (planeadas), las cuales se describen a continuación.

**Cuadro 1.6 Actualización de los manuales administrativos.**

Regulares	Irregulares
Son las actualizaciones que se realizan en forma periódica. Para este fin se realizan revisiones periódicas de todos los manuales, la revisión se hace por lo menos una vez al año pero, si los apartados cambian con rapidez, es necesario revisarlos dos veces al año.	Son las actualizaciones que se realizan conforme sean necesarias (cambio de algún procedimiento por razones de seguridad). Cualesquiera que sean las circunstancias, la responsabilidad del encargado del manual es hacer llegar lo más pronto posible el nuevo material a los usuarios.

#### **1.2.2.1.1. Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos (MAAGMTA)**

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación se centra en la implementación de un manual de procedimientos en el Colegio de Postgraduados, denominado Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos (MAAGMTA), al cual se le llamará en lo subsecuente Manual de Transparencia. Dicho documento, fue emitido por la Secretaría de la Función Pública conforme a las facultades que le confiere la Ley Orgánica de la Administración Pública y el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública y, se integró de conformidad con lo establecido en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (2002) y su Reglamento (2003), por tanto, es de observancia obligatoria para los organismos que integran la Administración Pública Federal (APF), entre los que se encuentra, el Colegio de Postgraduados.

A pesar de que el Manual de Transparencia se sustenta en una ley, a partir de su publicación el 12 de julio de 2010 en el Diario Oficial de la Federación, ha transcurrido por dos actualizaciones: en 2011, significó la adición de disposiciones y procedimientos en materia de archivos y, en 2012, se adicionaron disposiciones relativas al apartado de Transparencia en los portales institucionales, entre otros. En virtud de que el manual fue emitido por la Secretaría de la Función Pública, ésta es la instancia competente de vigilar su cumplimiento e implementación a través de los Órganos Internos de Control en cada organismo de la APF.

Como parte de los trabajos realizados por el Órgano Interno de Control en el Colegio de Postgraduados, específicamente por el Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública, cada año verifican la implementación del Manual de Transparencia, sin embargo, en la operación es probable que los procedimientos no se estén ejecutando conforme al manual, lo que actualmente provoca ineficiencia en su ejecución.

Para ello, es que resulta necesario analizar la implementación de los procedimientos en materia de transparencia, con la finalidad de conocer si efectivamente se realizan correctamente y/o, en su caso, identificar áreas de oportunidad y formular propuestas de mejora de utilidad para la institución.

### 1.2.3. Dirección

Chiavenato (2004), señala que la dirección es la puesta en marcha de las actividades y ejecutarlas, tiene que ver con las personas porque están directamente relacionadas con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas.

La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos, se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.

También alude que para dirigir a los subordinados en cualquier nivel de la organización, el administrador necesita comunicar, liderar y motivar. Como no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, motivación, en fin, todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización.

Dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes Chiavenato (2004), como se indica a continuación.

**Cuadro 1.7 Cobertura de dirección.**

Dirección	Contenido
Global	Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área, corresponde al nivel estratégico de la empresa.
Departamental	Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.
Operacional	Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa.

#### 1.2.4. Control

De igual forma, para Chiavenato el control tiene como finalidad asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control, es fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta diversas fases que deben explicarse.

##### a) Fases del control

- *Establecimientos de estándares y criterios.* Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones, son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores.
- *Observación del desempeño.* El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- *Comparación del desempeño con el estándar establecido.* Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como: normal aceptada, como normal o deseable. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, entre otros. Estos medios de representación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado.
- *Acción correctiva.* El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con los que se pretendía realizar.



## b) Cobertura del control

Mientras que la planeación inicia el proceso administrativo, el control lo cierra. De igual manera que en la planeación, la cobertura del control también puede ser global, departamental y operacional, dentro los planes estratégicos, tácticos u operacionales, respectivamente.

**Cuadro 1.8 Cobertura de control.**

Control	Contenido	Periodo	Amplitud
Estratégico	Genérico, sintético y global.	Largo plazo	Macroorientado. Aborda la empresa como totalidad.
Táctico	Menos genérico y más detallado.	Mediano plazo	Aborda por separado cada unidad de la empresa.
Operacional	Detallado, específico, analítico.	Corto plazo	Microorientado. Aborda sólo cada tarea u operación.

## c) Tipos de control

En las organizaciones se pueden implementar controles antes de que una actividad empiece, durante el tiempo en el que la actividad se lleva a cabo y después de que la actividad se ha completado y son las siguientes:

- *Control de alimentación anticipada.* Un tipo de control que se centra en evitar problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad de trabajo real.
- *Control concurrente.* Tipo de control que ocurre mientras se lleva a cabo una actividad de trabajo.
- *Control de retroalimentación.* Tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo.

#### d) Técnicas de control

Una técnica de control es un procedimiento que representa información de la organización de una manera tal que permita desarrollar e implementar una estrategia adecuada, señalando los puntos fuertes y débiles de la unidad o unidades administrativas en las cuales se basa. Las más utilizadas son: los presupuestos, el análisis de datos estadísticos, las auditorías, el control de calidad, la observación personal, control de pérdidas y ganancias, etc. Menos frecuentes pero también valiosas de utilizar son: la investigación de operaciones y el análisis de redes de tiempo y Técnicas de Revisión y Evaluación de Proyectos conocida como PERT.

#### e) Herramientas de control

Dentro de las técnicas de control, también se utilizan herramientas que permiten desarrollarlas para alcanzar el fin esperado, tales como análisis FODA, diagnósticos administrativos, diagrama de relaciones, hoja de trabajo deber ser, hoja de trabajo ser, esquema de Ishikawa, diagrama de PARETO, diagrama de bloque PEPSU, entre otras.

#### **1.2.4.1. Diagnóstico administrativo**

Como parte de las herramientas de control, se encuentra el diagnóstico administrativo, el cual se aplica en las organizaciones y se define como el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución (Glosario de términos administrativos, 1982).

Martínez (2010), lo define también como la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada. Es la acción objetiva, clara y concreta que se aplica en las organizaciones con el fin de lograr un análisis y una crítica constructiva del objeto de estudio.

Es una intervención en una problemática que se realiza con el fin de identificar las causas que la originan y de las interrelaciones o efectos, también puede definirse como:

- Un instrumento de decisión.
- Un instrumento de la estrategia de la supervivencia de la organización.
- Un documento en el que puede distinguirse lo que se busca (objetivos), lo que se encuentra (investigación), y lo que se presenta en realidad (situación actual).

Los problemas que tienen las organizaciones, no necesariamente tienen que concebirse como situaciones negativas, el término problema como tal se puede referir a una situación específica que requiere la toma de una decisión que presenta síntomas o señales con repercusiones tanto favorables, como desfavorables y que pueden identificarse mediante hechos y/o datos. Pueden expresarse como la diferencia entre la situación ideal y la real.

La realización de un diagnóstico, contempla la indagación tanto del medio externo como el interno. En el externo se contempla la identificación de factores no controlables por la organización, los cuales la pueden afectar positiva o negativamente. En el medio interno, indaga sobre la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, método de control y sistemas de gestión que posibilitan el desempeño de sus áreas sustantivas y de apoyo.

#### a) Importancia del diagnóstico administrativo en las organizaciones

Rodríguez (1999), menciona que la importancia del diagnóstico radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada. El diagnóstico administrativo, está encaminado a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas como cualitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización; además, debe manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde desean aplicarse estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo.

Sin tales conocimientos, las estrategias, políticas y, en si el plan mismo, responderían a consideraciones teóricas que pueden tener valoración general pero no empírica, lo cual limitaría cualquier posibilidad de ejecución.

Además, debe contener una descripción de la organización de acuerdo con un amplio conocimiento sistematizado de la situación actual y de su trayectoria histórica, así como una explicación de las causas que las determinaron. Esta descripción y fundamentación deberá concluir con la formulación de una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad y de las tendencias de la organización a corto y mediano plazos.

El diagnóstico administrativo es importante porque ayuda a:

- Tomar con seguridad decisiones para cuidar los empleos y generar bienestar social.
- Señala los peligros y oportunidades de la organización.
- Ayuda a incrementar la productividad administrando mejor los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- Señala la situación de la organización e indica los procesos que requieren una modificación inmediata.
- Identifica las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Ayuda a calificar comparativamente las diferentes áreas de la organización frente a organizaciones de alta categoría.
- Ayuda a crear los elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de indicadores de gestión.

#### b) Tipos de diagnóstico administrativo

Cada organización tiene requerimientos distintos de diagnóstico debido a que cada problema depende de diferentes variables que se ajustan de acuerdo al tipo, tamaño y funciones de cada organización, por esta razón se han diferenciado tres tipos de diagnóstico que serán aplicados de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, estos son:

*Diagnóstico General.* Se determina en forma macro los puntos débiles financieros y los procesos operativos que requieren una atención inmediata. De manera general se puede definir con un simple esquema los pasos que se deben seguir para aplicar el diagnóstico general a una organización: obtención de datos, depuración de datos, jerarquización de problemas y priorización de problemas jerarquizados.

*Diagnóstico específico.* En este se analiza pormenorizadamente la problemática financiera y operativa prioritaria que necesita atención inmediata. Se implementan tableros de indicadores de productividad en las áreas de la administración de: control de gestión, gerencia de producción, administración de operaciones, entre otros.

*Diagnóstico estratégico.* Se fijan las soluciones integrales definitivas para establecer el plan estratégico y operar con alta productividad. En los momentos más difíciles es necesario observar las fortalezas y debilidades de la situación para fijar objetivos claros donde concentrar todos los esfuerzos posibles. El diagnóstico estratégico se encarga de realizar este análisis sin entorpecer las actividades de la organización de manera rápida y objetiva para así definir las áreas que deben reforzarse para obtener una ventaja sobre los competidores.

c) Etapas del diagnóstico administrativo

Los pasos a seguir para la elaboración del diagnóstico comprende tres etapas:

<b>Planeación y capacitación de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el propósito de estudio</li> <li>Planear las fases y el volumen del trabajo</li> <li>Determinar los medios de investigación e información</li> <li>Obtener la autorización del programa de trabajo</li> <li>Realizar la presentación ante las autoridades participantes</li> <li>Recopilar información</li> <li>Verificar la información</li> <li>Elaborar gráficamente el resultado de la investigación</li> </ul>
<b>Análisis de la información básica para el diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar la información para diagnosticar deficiencias</li> <li>Análisis de cada elemento y unidad en relación con el todo</li> <li>Establecer las posibles soluciones del problema</li> </ul>
<b>Presentación del diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar los documentos para su análisis.</li> <li>Señalar los hallazgos encontrados</li> <li>Exponer a las autoridades el desarrollo del diagnóstico</li> <li>Presentar los resultados obtenidos y las propuestas</li> <li>Obtener el consenso sobre cada propuesta</li> <li>Realizar las modificaciones necesarias en los organigramas, Funciones, diagramas de procedimientos y procesos.</li> <li>Aplicación y/o ejecución de las propuesta</li> </ul>

#### d) Metodología para el diagnóstico del manual de procedimientos

Existen diversas metodologías para llevar a cabo un diagnóstico administrativo en las organizaciones, la presente investigación se basa en el modelo propuesto por el autor Víctor Manuel Martínez Chávez, el cual consiste en la aplicación del diagnóstico administrativo holístico bajo la visión de sistemas, es decir, visualiza a la organización como un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados, concibe a los procedimientos como la columna vertebral de toda organización y retoma herramientas para la reingeniería de los procesos. Su obra, se basa en la experiencia laboral que ha tenido en diferentes áreas de la administración y puede ser útil tanto para el sector público como el privado, ya que aborda uno de los temas de negocios más actuales en el rediseño organizacional.

El diagnóstico administrativo holístico bajo la visión de sistemas, lo define como el conjunto de subsistemas relacionado entre sí: teleológico, organizacional, social y del capital humano, jurídico y funcional o estratégico, engloba a todas las áreas funcionales de la organización y es utilizado para obtener resultados integrales.

Si bien es cierto que propone una metodología bien diseñada, también precisa que la selección de un modelo de diagnóstico, la combinación de varios de ellos o la construcción de uno diferente dependerá del problema derivado del juicio del administrador y su conocimiento acerca de las circunstancias de su trabajo, con objeto de que el modelo que se elija cumpla significativamente sus requerimientos.

La elección de su metodología para la realización de esta investigación, radica principalmente porque desarrolla a detalle los pasos a seguir para el diagnóstico de los procedimientos y, a su vez, sugiere los criterios a considerar para el análisis del manual de procedimientos, los cuales se retomaron de acuerdo a las necesidades propias del estudio, que se llevó a cabo bajo las siguientes etapas:

*Recopilación de la información.* En esta fase se recabaron los documentos y datos en general que, una vez organizados y sistematizados, se incluyeron para integrar el inventario de procedimientos.

*Inventario de procedimientos.* Con el fin de contar con una visión integral de la totalidad de procedimientos a cargo de la unidad administrativa, es necesario incluir este apartado en el estudio. El inventario incluye los procedimientos que se inician y terminan en la propia área, así como los que se realizan en forma parcial y que provienen o se complementan en otras unidades administrativas. Con base en el inventario se clasificaron y seleccionaron los procedimientos que requirieron ser diagnosticados, para lo cual se determinó cuáles son los que modificaron la operación que se venía realizando.

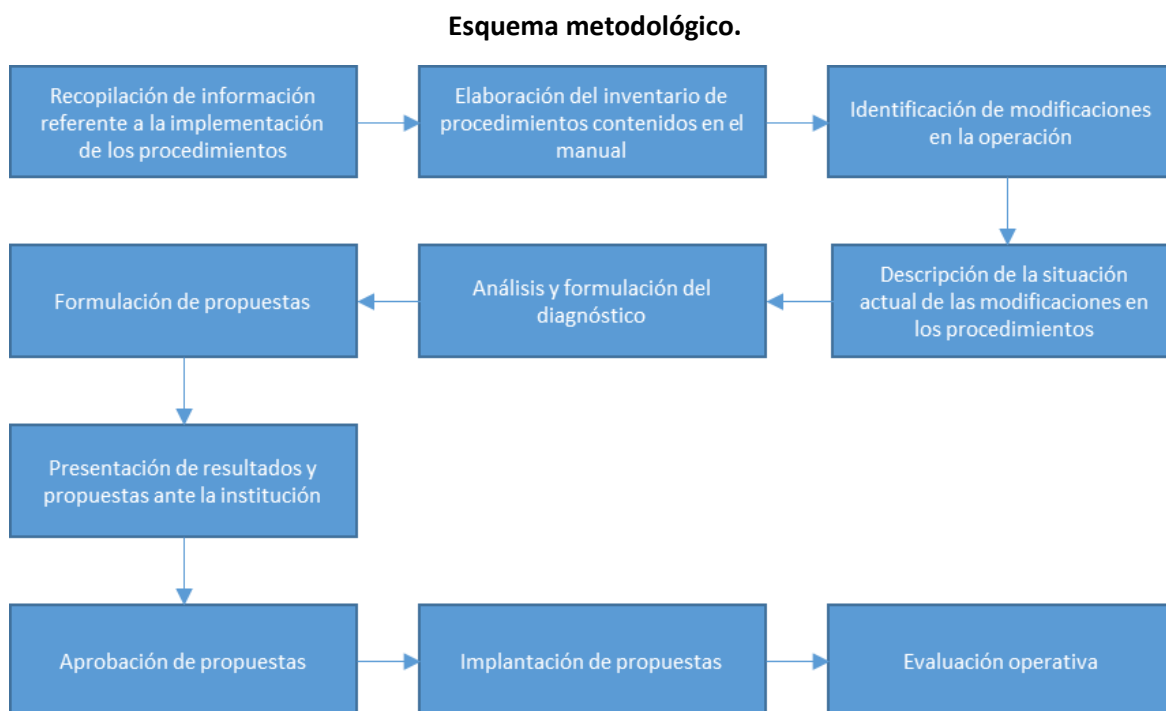
*Descripción de la situación actual.* Por lo que respecta a la situación actual, se identificaron los objetivos de la unidad administrativa y de cada uno de los procedimientos sujetos a estudio, a fin de verificar que exista concordancia entre éstos. Asimismo, se incluye un organograma estructural del área que se estudia, así como una exposición detallada de cómo se están realizando las actividades que modificaron la operación en cada uno de los procedimientos.

*Diagnóstico Administrativo.* Se describen los problemas identificados, señalando las causas que los originan y los efectos que producen, así como las posibles repercusiones. Para la integración de este diagnóstico se analizó cada uno de los elementos de información captados, a fin de contar con los elementos necesarios para la formulación de las propuestas.

*Propuestas.* En este apartado se describen las soluciones adoptadas para subsanar los problemas detectados y se enumeran en forma ordenada y secuencial las propuestas al especificar las ventajas que ocasionaría su aplicación. Para cada propuesta se indica el área de oportunidad que la origina, así como el fundamento mediante el cual se propone.

e) Esquema metodológico para el diagnóstico sobre la implementación del manual de transparencia en el Colegio de Postgraduados.

A continuación se muestra la representación gráfica de las etapas que se siguieron para la aplicación del diagnóstico sobre la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados.



f) Criterios de análisis para el diagnóstico del manual de procedimientos

*Determinación de subsistemas.* En primer término el autor establece como criterio de análisis primordial, ubicar a qué subsistema (teleológico, organizacional, social y de capital humano, jurídico y funcional) corresponde el estudio de diagnóstico, de tal forma que al analizar los procedimientos se interrelacionen con los siguientes subsistemas:



**Cuadro 1.9 Subsistemas para el diagnóstico de los procedimientos.**

Nombre del subsistema	Funciones	
Subsistema de regulación y control (dirección, coordinación y adaptación)	Planeación	
	Programación	
	Presupuestación	
	Desarrollo institucional	
	Informática y estadística	
	Evaluación	
	Control	
Subsistema de operación (actividades sustantivas)	Orientación y apoyo global	
	Promoción y desarrollo	
	Apoyo técnico	
	Producción de bienes	
	Prestación de servicios	
Subsistema de apoyo (actividades adjetivas)	Apoyo administrativo	Personal
		Recursos materiales
		Recursos financieros
	Apoyo institucional	Asuntos Jurídicos
		Comunicación social
		Orientación, información y quejas
		Aplicaciones técnicas

*Análisis de forma.* De igual forma indica como necesario que cada procedimiento que forme parte del manual de procedimientos deberá contener lo siguiente:

- Objetivo del procedimiento.
- Base legal sustentada en el marco normativo (cuando ésta sea diferente de la señalada para todo el manual).
- Políticas y/o normas para cada operación.
- Descripción de las operaciones.
- Diagrama de flujo.
- Formulario e instrucciones de llenado.

Además, se pueden considerar diferentes aspectos relacionados con el análisis de forma como:

- Aspectos generales.  
Analizar que la integración del manual responda al orden señalado en la metodología para la aplicación del diagnóstico de los procedimientos, el cual consiste en analizar las actividades de la institución y se integran como procedimientos a fin de detectar causas y efectos en las desviaciones que originan el no cumplimiento de los objetivos (indagación, demostración y exposición).
- Aspectos de índice.  
Verificar que el índice corresponda a la estructura del documento.
- Aspectos de la presentación.  
Verificar que contenga antecedentes, motivo y propósito del documento.
- Aspectos de la base legal sustentada en el marco normativo.  
Verificar que se contengan los nombres de los principales ordenamientos jurídicos y administrativos vigentes (leyes, tratados, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos, etc.).
- Aspectos del objetivo.  
Revisar que el objetivo especifique con claridad la finalidad que se pretende.
- Aspectos de los órganos que intervienen.  
Verificar que se enumeren las unidades administrativas participantes o que realizan el procedimiento en forma total.
- Aspectos de las políticas o normas de operación.  
Analizar el alcance de aplicación, la flexibilidad para su aplicación, congruencia entre los procedimientos y su ejecución, y que la redacción sea clara y definida.
- Aspectos de la descripción de operaciones.  
Verificar que las operaciones lleven una secuencia lógica y sigan un orden cronológico, que se encuentren numeradas y, si se trata de un procedimiento general, que se indique la unidad encargada de su ejecución.
- Aspectos de los diagramas de flujo.  
Verificar que los diagramas muestren las unidades administrativas o puestos que intervienen en cada operación, que las operaciones se encuentren numeradas y que concuerden con la descripción de actividades en cuanto a orden y contenido.

- Aspecto de los formularios e instrucciones de llenado.  
Vigilar que los formularios se encuentren ordenados como van apareciendo en el procedimiento y que contengan sus correspondientes instrucciones de llenado.

*Análisis de contenido.* Con relación al análisis de contenido, también sugiere diferentes aspectos a considerar:

- Congruencia entre la atribución, la función y objetivo con el contenido del procedimiento.  
Analizar que el objetivo, además de concordar con el de la unidad administrativa, sea congruente con el procedimiento en su conjunto y que se indique el “para qué” se ejecuta el procedimiento.
- Análisis de complementariedad y congruencia de las políticas.  
Verificar que las políticas sean suficientes y que contemplen todas las opciones que pueden presentarse durante la ejecución del procedimiento; asimismo, deberán normar las actividades principales y delimitar las responsabilidades de las distintas unidades administrativas y niveles jerárquicos involucrados, al definir su participación en la realización del procedimiento.
- Análisis operativo.  
Verificar que las operaciones, además de seguir una secuencia lógica, tengan continuidad, es decir, que no dejen operaciones inconclusas y que den seguimiento a cada uno de los formatos que se manejan desde que se generan hasta que se archiven en forma definitiva. En cada operación deberá revisarse que éste contenga: quién lo realiza, cómo lo realiza, cómo, dónde y para qué debe ejecutarla, así como el flujo de la documentación que se maneja.
- Análisis de los formatos y su utilización.  
Analizar el uso de los formatos y tratar de detectar si éstos son importantes para el desarrollo del procedimiento, si es posible eliminarlos sin causar perjuicio o bien si es posible fusionarlos.
- Análisis de procedimiento en las normas jurídico-administrativas.  
Verificar la concordancia del procedimiento con el marco normativo existente y comprobar que no contradiga ninguna de las disposiciones vigentes.

Finalmente, cabe mencionar que Rodríguez (2012), señala que es necesario que en toda organización exista el manual de procedimientos y que éste a su vez se diagnostique acorde con su aplicación y funcionamiento, ya que la función principal que persiguen los manuales es facilitar las tareas e introducir al nuevo empleado en los procedimientos que debe cumplir con el fin de aumentar la eficiencia en sus operaciones al indicarle qué debe hacer y cómo hacerlo; también facilita la coordinación con el propósito de evitar duplicación de trabajos y reducción de riesgos de corrupción, y auxilia a la modernización de la organización y a la simplificación del trabajo, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas, lo cual se refleja en el costo y el beneficio del trabajador y del directivo con el fin de cumplir la visión con los objetivos establecidos en la organización.

Asimismo, recomienda que se aplique el diagnóstico en los manuales de procedimientos cada seis o doce meses, con objeto de saber si las instrucciones que incluye el manual continúan aplicándose de manera efectiva o resultan obsoletas ante la realidad y la dinámica de la organización. Es necesario dar a conocer a los integrantes de la organización, así como a los involucrados, los cambios que deben hacerse en el manual de procedimientos.

**CAPÍTULO 2**  
**Colegio de Postgraduados**

## **2.1. Antecedentes del Colegio de Postgraduados**

El Colegio de Postgraduados es una institución de enseñanza, investigación y servicio en ciencias agrícolas que inició actividades el 22 de febrero de 1959 y en 1979 por decreto presidencial, se convirtió en organismo público descentralizado del Gobierno Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio sectorizado en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

El decreto de creación de 1979 confirió al Colegio de Postgraduados el mandato de “impartir enseñanza de postgrado, realizar investigaciones, y prestar servicios de asistencia técnica en materia agropecuaria y forestal”. En ese sentido, el Colegio de Postgraduados enseña a investigar y genera nuevo conocimiento que se aplica en la enseñanza en un contexto de vinculación integral con su entorno a través de un sistema de Campus localizados en diferentes regiones agroecológicas del país.

Actualmente el Colegio de Postgraduados cuenta con siete campus ubicados en: Sihochac, Campeche; Montecillo, Estado de México; Cholula, Puebla; Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí; Cárdenas, Tabasco; Tepetates y Córdoba Veracruz.

Con base en la Ley de Ciencia y Tecnología, el Colegio de Postgraduados fue reconocido en 2001 como Centro Público de Investigación por la propia SAGARPA y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

A partir de 2003 y hasta 2008, la institución suscribió un Convenio de Desempeño con la Administración Pública Federal con metas multianuales relacionadas con sus actividades sustantivas que son calificadas por un Comité de Evaluación Externa. A partir de 2009, este convenio cambió a un Convenio de Administración por Resultados.

El Colegio de Postgraduados es una institución va desarrollándose acorde a los cambios ambientales y sociales actuales, por ello es que implementó una reestructuración integral para su modernización, la cual contempla el establecimiento del Plan Rector de Educación, Investigación y

Vinculación, con la finalidad de cumplir con la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales dentro de una estructura de Campus.

### **2.1.1. Misión**

El Colegio de Postgraduados es una institución educativa, que genera, difunde y aplica conocimiento para el manejo sustentable de los recursos naturales, la producción de alimentos nutritivos e ino cuos, y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

### **2.1.2. Visión**

El Colegio de Postgraduados es una comunidad comprometida con la sociedad que fomenta el desarrollo personal, la creatividad académica y la generación de conocimiento colectivo para trascender al existente, a las ideologías y a la estructura disciplinaria. Reafirma los valores de la sociedad cultivando y enriqueciendo la mente y el espíritu de los individuos. Sus modelos educativos y organizacionales están actualizados y en superación permanente.

### **2.1.3. Objetivos Estratégicos**

El Colegio de Postgraduados es una institución pública cuyas actividades sustantivas son educación, investigación y vinculación. En función de esas tres actividades y de la necesidad de contar con una administración que permita realizarlas de manera eficaz, se definieron los objetivos estratégicos siguientes:

- Educar y formar personas creativas, innovadoras y con sentido humanista que atiendan las necesidades agroalimentarias de la sociedad en un contexto de desarrollo sustentable.
- Realizar investigación generadora de conocimiento pertinente para el manejo sustentable de los recursos naturales y la producción de alimentos nutritivos e ino cuos de otros bienes y servicios.
- Mejorar la calidad de vida de la sociedad y retroalimentar las actividades académicas a través de la vinculación.
- Contar con procesos administrativos certificados que apoyen en forma eficaz y eficiente a las actividades sustantivas de la institución.

## **2.2. Estructura orgánica y su funcionamiento**

Para el logro de sus objetivos estratégicos y el cumplimiento de su misión, el Colegio de Postgraduados basa su estructura en dos componentes fundamentales, el Corporativo y el Sistema de Campus.

### **a) Corporativo**

El Corporativo tiene la responsabilidad de elaborar e implementar la normatividad académica y administrativa avalada por el Consejo General Académico y por el Consejo General Administrativo, respectivamente, así como supervisar su cumplimiento en el Colegio de Postgraduados.

### **b) Sistema de Campus**

El Director del Campus es el responsable de las actividades de educación, investigación, vinculación y administración que realiza el Campus a su cargo, así como evaluar sus avances y resultados. Estas actividades son coordinadas por los subdirectores de educación, investigación, vinculación y administración, respectivamente.

Actualmente el Sistema de Campus se integra por los siguientes:

- Campus Campeche
- Campus Córdoba
- Campus Montecillo
- Campus Puebla
- Campus San Luis Potosí
- Campus Tabasco
- Campus Veracruz

### **c) Órganos ejecutivos y de coordinación**

El Colegio de Postgraduados cuenta con órganos ejecutivos y de coordinación. Los órganos ejecutivos son la Dirección General, las Direcciones de Campus y las Subdirecciones de Educación, de Investigación y de Vinculación de los Campus. Los órganos de coordinación son la Secretaría Académica, y la Secretaría Administrativa, así como las áreas del Corporativo que dependen de éstas y las Subdirecciones Administrativas de los Campus.



#### **d) Cuerpos colegiados**

La Institución se apoya en cuerpos colegiados en los que están representados sus profesores. Estos son de carácter consultivo y en ellos se abordan de manera específica asuntos de naturaleza académica o administrativa. Los cuerpos colegiados trabajan para asegurar la calidad y pertinencia de las actividades de educación, investigación y vinculación que se realizan en el Colegio y vigilan que esas actividades se lleven a cabo de acuerdo a las normas reglamentarias, jurídicas y administrativas que rigen a la Institución.

Los cuerpos colegiados del Colegio de Postgraduados son:

- El Consejo General Académico
- El Consejo General Administrativo
- El Comité Académico de Campus
- El Comité Consultivo de Educación de Campus
- El Comité Consultivo de Investigación de Campus
- El Comité Consultivo de Vinculación de Campus

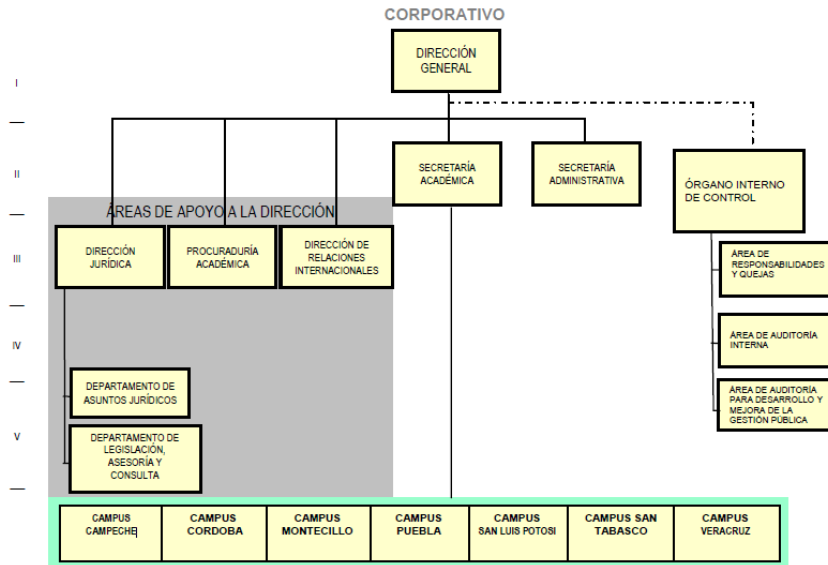
Los Comités Académicos de Campus se apoyan en el trabajo y análisis de los Comités Consultivos de Educación, Investigación y Vinculación de Campus.

El Colegio de Postgraduados tiene los órganos de evaluación externa siguientes:

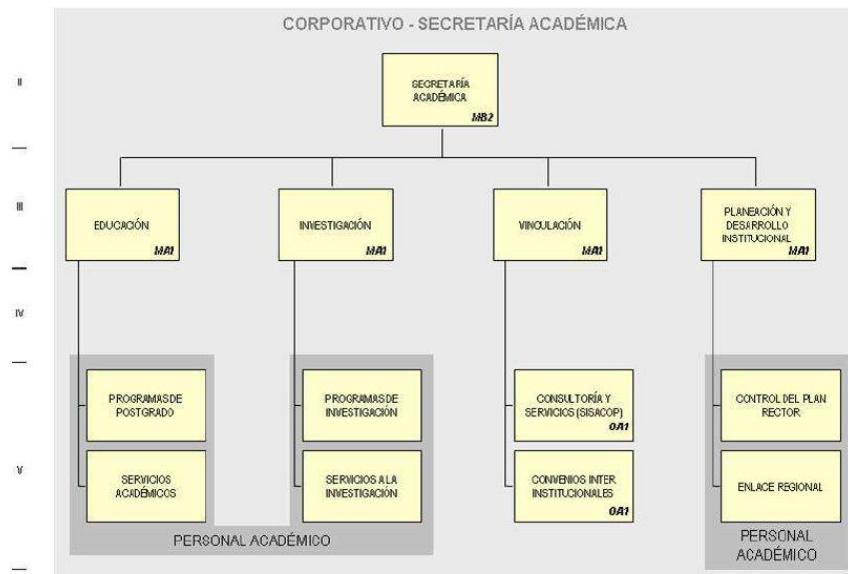
- El Comité de Evaluación Externa, que apoya a la H. Junta Directiva; y
- Los Comités de Evaluación Externa de Campus, que apoyan a los Comités Académicos de Campus.

## 2.2.1. Estructura orgánica del corporativo

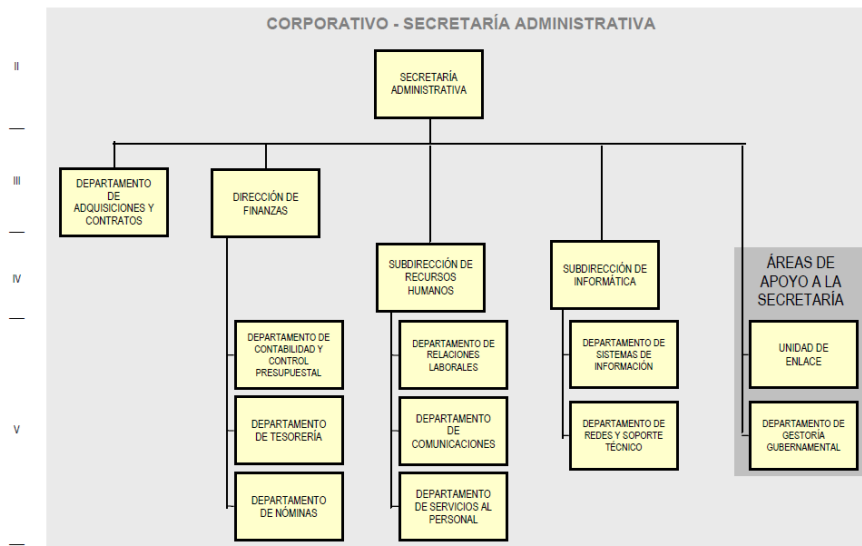
Organigrama General



## 2.2.2. Estructura organizacional de la Secretaría Académica



### 2.2.3. Estructura organizacional de la Secretaría Administrativa



## 2.3. Marco Jurídico aplicable en materia de Transparencia en el Colegio de Postgraduados

### 2.3.1. Normativa Externa

- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (DOF:11/julio/2002)
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (DOF:11/junio/2003)
- Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la recepción, procesamiento y trámite de las solicitudes de acceso a la información gubernamental que formulen los particulares, así como en su resolución y notificación, y la entrega de la información en su caso, con exclusión de las solicitudes de acceso a datos personales y su corrección. (DOF:12/junio/2003)
- Lineamientos generales para la clasificación y desclasificación de la información de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. (DOF:18/agosto/2003)
- Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la recepción, procesamiento, trámite, resolución y notificación de las solicitudes de

acceso a datos personales que formulen los particulares, con exclusión de las solicitudes de corrección de dichos datos. (DOF:25/agosto/2003)

- Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para notificar al Instituto Federal de Acceso a la Información Pública los índices de expedientes reservados. (DOF:9/diciembre/2003)
- Lineamientos generales para la organización y conservación de los archivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. (DOF:20/febrero/2004)
- Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la recepción, procesamiento, trámite, resolución y notificación de las solicitudes de corrección de datos personales que formulen los particulares. (DOF:6/abril/2004)
- Lineamientos en materia de clasificación y desclasificación de información relativa a operaciones fiduciarias y bancarias, así como al cumplimiento de obligaciones fiscales realizadas con recursos públicos federales por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. (DOF:22/diciembre/2004)
- Lineamientos de protección de datos personales. (DOF:30/septiembre/2004)
- Lineamientos para la entrega de la información y los datos que los sujetos obligados contemplados en el inciso a) fracción XIV del artículo 3º. de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental generaran para la elaboración del informe anual que el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública presenta ante el H. Congreso de la Unión. (DOF:27/enero/2006)
- Lineamientos para la elaboración de versiones públicas, por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. (DOF:30/abril/2006)
- Lineamientos que habrán de observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para la publicación de las obligaciones de transparencia señaladas en el artículo 7 de la ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. (DOF:1/noviembre/2006)
- Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones Generales para la Transparencia y los Archivos de la Administración Pública Federal y el Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos (DOF:12/julio/2010)
- Lineamientos generales para el acceso a información gubernamental en la modalidad de consulta directa. (DOF:28/febrero/2012)

### **2.3.2. Normativa interna**

- Reglamento Interno del Comité de Información del Colegio de Postgraduados. Emitido el 20 de septiembre de 2006.
- Política y Procedimiento para la actualización del Portal de Obligaciones de Transparencia. Emitido el 23 de septiembre de 2008.
- Documento de Seguridad del Colegio de Postgraduados. Emitido el 17 de mayo de 2010.
- Criterios Técnicos para la Integración y Funcionamiento del Grupo de Apoyo para la Divulgación de la Información Socialmente Útil o Focalizada en el Colegio de Postgraduados. Con fecha de última actualización el 24 de mayo de 2013.

## **CAPÍTULO 3**

### **Informe del diagnóstico sobre la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados**

### **3.1. Antecedentes del Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos (MAAGMTA)**

Una vez que se cuenta con los elementos teóricos metodológicos para la elaboración del diagnóstico, es preciso desarrollar en el presente capítulo los resultados obtenidos del mismo conforme la metodología señalada por Martínez (2010), sin embargo, resulta necesario referenciar brevemente cómo fue que se originó el MAAGMTA y el mecanismo utilizado para su implementación en el Colegio de Postgraduados.

*Simplificación Regulatoria en la Administración Pública Federal.* Con motivo del tercer informe de gobierno celebrado el 2 de septiembre de 2009, el Lic. Felipe Calderón Hinojosa, Presidente de la República Mexicana, mencionó entre otros aspectos a emprender, una reforma regulatoria de fondo, un proceso de regulación base cero para el Gobierno Federal que permitiera derogar todos aquellos Acuerdos, Oficios, Decretos o Reglamentos que no fueran necesarios.

Las vertientes de la regulación base cero señaladas por el Ejecutivo Federal, consistieron en la simplificación de trámites y servicios, reducción de la normatividad vigente, revisión de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y una mejora regulatoria en las Entidades Federativas.

A fin de llevar a cabo la reducción de la normatividad vigente en la Administración Pública Federal, la Secretaría de la Función Pública emitió durante 2010, nueve Manuales Administrativos que simplificarían 7,311 Normas Internas, con el objetivo de:

- Homologar y estandarizar la operación administrativa de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Eficientar la operación del Gobierno Federal.
- Simplificar el marco normativo con el que operan las instituciones públicas mediante la eliminación de regulación interna.

### 3.1.1. Manuales Administrativos de Aplicación General

Los Manuales Administrativos de Aplicación General son de observancia obligatoria en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y, conjuntamente con las Leyes y Reglamentos, son ordenamientos que podrán regular las materias de Adquisiciones, Auditoría, Control, Obra Pública, Recursos Financieros, Recursos Humanos, Recursos Materiales, Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y Seguridad de la Información, Transparencia y Archivos.

Por ello, las instituciones no podrán emitir disposiciones normativas adicionales, salvo en los casos y bajo las condiciones que estos mismos ordenamientos establecen. Para tal efecto, en agosto de 2010 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el “Acuerdo por el que se instruye a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican”, el cual establece abstenerse de emitir regulación adicional a las disposiciones, políticas o estrategias, acciones o criterios y procedimientos expedidos por la Secretaría de la Función Pública, así como el procedimiento para la eliminación de la Normativa interna.

De las materias señaladas, el “Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones Generales para la Transparencia y los Archivos de la Administración Pública Federal y el Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos”, publicado el 12 de Julio de 2010 en el Diario Oficial de la Federación, trajo consigo considerar criterios para su implementación en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, los cuales consistieron en:

**PRIMERO:** Identificar el o los procedimientos en materia de transparencia en los que la Institución haya realizado acciones de mejora funcional y sistematización integral de los procedimientos.

**SEGUNDO:** Realizar un cuadro comparativo entre el procedimiento optimizado utilizado por la Dependencia o Entidad y el o los procedimiento señalados en el Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos, donde se señalaran las ventajas y beneficios de mantener el procedimiento que actualmente se utiliza.



El Colegio de Postgraduados contaba con la siguiente normativa interna en materia de transparencia:

- Proceso de Acceso a la Información. Emitido en abril de 2003.
- Lineamientos de clasificación y desclasificación de la información del Colegio de Postgraduados. Emitido en septiembre de 2003
- Reglamento Interno del Comité de Información del Colegio de Postgraduados. Emitido en septiembre de 2006.
- Política y procedimiento para la actualización del Portal de Obligaciones de Transparencia. Emitido en septiembre de 2008.
- Lineamientos para la protección de datos personales, Colegio de Postgraduados. Emitido en mayo de 2010.

Con la publicación del Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos al cual se le denominará en lo subsecuente Manual de Transparencia, el Colegio de Postgraduados tuvo que dejar sin efectos normativos los siguientes documentos:

- Proceso de Acceso a la Información.
- Lineamientos de clasificación y desclasificación de la información del Colegio de Postgraduados.

Cumpliendo de esa forma con uno de los objetivos de los Manuales Administrativos, que tiene que ver con la simplificación del Marco Normativo interno en la materia.

### **3.1.2. Implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados**

Como parte de las acciones realizadas en el Colegio de Postgraduados, el Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del Órgano Interno de Control, coadyuvó con la entonces Titular de la Unidad de Enlace, a fin de determinar las actividades a emprender para el cumplimiento de las disposiciones y la implementación de los procedimientos en materia de

Transparencia contenidos en el manual, dicha área elaboró un informe de resultados derivado del Diagnóstico de Regulación Base Cero Administrativa, el cual se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3.1 Informe de resultados del Diagnóstico de Regulación Base Cero Administrativa.**

No.	Disposición o procedimiento que atiende	Nombre del compromiso de mejora	Descripción del compromiso
1	Numeral 7, Fracción II de las Disposiciones	Publicación de Información mediante el Portal de Obligaciones de Transparencia con atributos de calidad.	Modificar la Regulación interna denominada "Política y Procedimiento para la Actualización del Portal de Obligaciones de Transparencia", a un Acuerdo Institucional en Materia de Transparencia, por medio del cual se dejen asentados los pormenores que fomenten la presentación de la información con sus tres atributos de calidad (veracidad, confiabilidad y oportunidad).
2	Numeral 7, fracción III, punto 3 y 4 de las Disposiciones	Clasificación de la información ejecutada de manera adecuada.	Difundir el Marco Normativo tanto interno como externo relativo a la clasificación de información, a fin de que en lo sucesivo se apeguen a las regulaciones que integran los marcos referidos.
3	Numeral 7, fracción V de las Disposiciones	Tratamiento correcto de datos personales.	Modificar la Regulación Interna denominada "Lineamientos para la Protección de Datos Personales, Colegio de Postgraduados", a un Documento de Seguridad.
4	Numeral 9, fracción I, inciso d); fracción II, inciso e) y numeral 10 de las Disposiciones	Determinación del uso de la figura de Grupos de Apoyo.	Integrar Grupos de Apoyo en el Colegio de Postgraduados y su mecanismo de operación.
5	Numeral 15 de las Disposiciones	Determinación de ejecución de encuestas o de mecanismos de captación de comentarios.	Establecer mecanismos de encuesta o captación de comentarios para mejorar la calidad de la información difundida en el sitio web institucional.
6	Procedimiento 6.3 Recurso de Revisión y Atención a Resoluciones del IFAI establecido en el Manual	Atención adecuada a los recursos de revisión y a las resoluciones del IFAI.	Identificar modificaciones al procedimiento relativo a los recursos de revisión y a la atención de las resoluciones del IFAI.

7	Procedimiento 6.4 Información Socialmente Útil o Focalizada establecido en el Manual	Implementación del procedimiento relativo a información socialmente útil o focalizada.	Identificar información socialmente útil o focalizada, para su publicación en el sitio web institucional.
8	Numeral 9, fracción I, inciso c) y fracción II, inciso a) de las Disposiciones	Adecuada planeación e integración del Plan de Capacitación.	Integrar un proyecto de capacitación integral en materia de transparencia y organización de archivos.
9	Procedimiento 6.2 Atención a Solicitudes de Acceso a la Información establecido en el Manual	Atención adecuada a solicitudes de acceso a la información.	Difundir la modificación que el procedimiento sufrió derivado de la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en Materias de Transparencia y Archivos.

### **3.2. Informe del diagnóstico sobre la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados**

En esta sección se detallan los resultados obtenidos derivado de la aplicación del diagnóstico en el Colegio de Postgraduados, conforme al esquema metodológico integrado para el estudio, teniendo como objetivos los siguientes:

- Conocer qué medidas ha adoptado el Colegio de Postgraduados para la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia.
- Definir alternativas de mejora para cubrir lagunas identificadas en la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia en el Colegio de Postgraduados.
- Determinar el nivel de implementación de los procedimientos en materia de Transparencia señalados en el Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos.

El estudio de diagnóstico, se constriñe únicamente a los procedimientos que en materia de transparencia establece el manual, y tiene un alcance al Comité de Información, como la figura responsable de su implementación, el cual está constituido por el Director Jurídico (Presidente), el Titular de la Unidad de Enlace (Secretario Técnico) y la Titular del Órgano Interno de Control (integrante).

### 3.2.1. Recopilación de información

En esta etapa se indican las fuentes de información en las que se recabaron todos los documentos y datos utilizados en el desarrollo del diagnóstico.

**Cuadro 3.2 Fuentes de información.**

Unidades Administrativas participantes	Fuentes de información	Ubicación
Unidad de Enlace Dirección Jurídica Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública	Entrevistas realizadas sobre regulación normativa en materia de transparencia e implementación de procedimientos.	Ver anexo I
	Apartado de Transparencia del sitio web institucional.	<a href="http://www.colpos.mx/wb/index.php/transparencia#.Uk8b6zql6M8">http://www.colpos.mx/wb/index.php/transparencia#.Uk8b6zql6M8</a>
	Marco Normativo del Portal de Obligaciones de Transparencia Institucional.	<a href="http://portaltransparencia.gob.mx/buscador/search/search.do?query=&amp;idDependenciaZoom=08140&amp;method=search&amp;siglasDependencia=COLPOS&amp;idFraccionZoom=XIV&amp;searchBy=0">http://portaltransparencia.gob.mx/buscador/search/search.do?query=&amp;idDependenciaZoom=08140&amp;method=search&amp;siglasDependencia=COLPOS&amp;idFraccionZoom=XIV&amp;searchBy=0</a>
	Normateca Interna del Colegio de Postgraduados del sitio web institucional.	<a href="http://www.colpos.mx/wb/index.php/normateca-interna/search_form#.Uk8anjql6M9">http://www.colpos.mx/wb/index.php/normateca-interna/search_form#.Uk8anjql6M9</a>
	Informe de Resultados del Diagnóstico de Regulación Base Cero Administrativa.	Ver anexo II
	Resultado de Indicadores de Transparencia emitido por el IFAl y PD.	<a href="http://inicio.ifai.org.mx/catalogs/masterpage/AIP-Estadisticas.aspx">http://inicio.ifai.org.mx/catalogs/masterpage/AIP-Estadisticas.aspx</a>
	Encuestas aplicadas a personal de mandos medios.	Ver anexo III

### 3.2.2. Inventario de procedimientos

De acuerdo al análisis efectuado al Manual de Transparencia se realizó el inventario de procedimientos, indicando nombre del procedimiento, objetivo, descripción, base jurídica, área que interviene y el número total de actividades que integran cada procedimiento, como se indica en el cuadro siguiente.

**Cuadro 3.3 Inventario de procedimientos en materia de transparencia.**

Nombre del procedimiento	Objetivo	Descripción del procedimiento	Base Jurídica	Área que interviene	Total de actividades
1. Clasificación de información	Facilitar la clasificación que por excepción y conforme a los supuestos de reserva y confidencialidad, establecidos en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, realizan los titulares de las unidades administrativas de las dependencias y entidades.	Este apartado describe las actividades que habrá de realizar la unidad administrativa para clasificar su información.	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y su Reglamento. Lineamientos generales para la clasificación y desclasificación de información de las dependencias y entidades de la APF.	Unidad administrativa	3
2. Ampliación del periodo de reserva	Orientar a las Unidades Administrativas de las Dependencias y Entidades para que, por excepción, soliciten a través del Comité de Información la ampliación del periodo de reserva siempre que ésta se justifique.	Este apartado describe las actividades que habrán de realizar las unidades administrativas y el Comité de Información para solicitar la ampliación del periodo de reserva, en los casos en los que se justifique.	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y su Reglamento. Lineamientos generales para la clasificación y desclasificación de información de las dependencias y entidades de la APF.	Unidad administrativa y Comité de información	10
3. Desclasificación de información	Desclasificar la información cuando haya transcurrido el periodo de reserva, o no habiendo transcurrido, ya no subsisten las causas que dieron origen a la clasificación, atendiendo las circunstancias de modo, tiempo y lugar.	Este apartado describe las actividades que habrán de observar las unidades administrativas de las dependencias y entidades para desclasificar la información.	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y su Reglamento. Lineamientos generales para la clasificación y desclasificación de información de las dependencias y entidades de la APF.	Unidad administrativa y Unidad de Enlace	3
4. Actualización de los índices de expedientes reservados	Actualizar semestralmente los índices de expedientes reservados a través del sistema de índice de expedientes reservados establecido por el IFAI.	Este apartado describe las actividades que habrán de observar las unidades administrativas para actualizar semestralmente los índices de expedientes reservados.	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y su Reglamento. Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la APF para notificar al IFAI y PD los índices de expedientes reservados.	Unidad de Enlace, Unidad administrativa y Comité de Información	10

5. Atención a solicitudes de acceso a la información	Atender las solicitudes de acceso a la información de manera eficiente y oportuna.	Este apartado describe las actividades que habrán de realizar las dependencias y entidades para atender de manera ágil y expedita las solicitudes de acceso a la información, las que invariablemente deberán atenderse en los plazos que establece la Ley de Transparencia, aplicando cuando corresponda, los plazos internos previstos en los criterios específicos que adopte el Comité de Información para asegurar mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes.	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y su Reglamento. Lineamientos de acceso a la información. Lineamientos generales para la clasificación y desclasificación de información de las dependencias y entidades de la APF. Lineamientos en la modalidad de consulta directa. Lineamientos de versiones públicas.	Unidad de Enlace, Unidad administrativa y Comité de Información.	53
6. Recursos de revisión y atención a resoluciones del IFAI y PD	Atender con oportunidad los requerimientos de información, promover las manifestaciones y alegatos que resulten necesarios con motivo de los recursos de revisión que interpongan los particulares ante el IFAI, en contra de las determinaciones y respuestas recaídas a las solicitudes de acceso a la información o, en su caso, dar cumplimiento a las resoluciones emitidas por el IFAI.	Este apartado describe las actividades que habrán de observar las dependencias y entidades para atender de manera ágil y expedita los trámites derivados de la sustanciación de recursos de revisión, incluyendo las resoluciones que recaigan a los mismos.	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y su Reglamento. Lineamientos para comunicación con el IFAI.	Unidad de Enlace y/o Comité de Información y Unidad administrativa	15
7. Información socialmente útil o focalizada	Orientar a las Unidades Administrativas de las Dependencias y Entidades para que generen, procesen y publiquen información afín a sus particularidades, características, condiciones, circunstancias y marco jurídico de actuación y que resulte del interés de los particulares y propicie una clara rendición de cuentas.	Este apartado describe los procedimientos a través de los cuales, las dependencias y entidades, deberán publicar la información socialmente útil o focalizada en los portales institucionales en internet.	Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción.		12

Como parte del inventario de procedimientos, cabe precisar que el procedimiento “**Atención a solicitudes de acceso a la información**” es el único que consta de cinco etapas con actividades secuenciales interrelacionadas, las cuales se originan derivado del tipo de respuesta que proporcione la unidad administrativa competente, las cuales se describen a continuación.

**Cuadro 3.4 Etapas de la Atención a solicitudes de acceso a la información.**

No.	Etapas	Descripción	No. de actividades
I	De la Unidad de Enlace	La Unidad de Enlace recibe y le da trámite la solicitud de acceso a la información, según corresponda.	9
II	Atención de solicitudes de acceso a la información pública o clasificada.	La unidad administrativa competente recibe la solicitud de acceso a la información, determina si cuenta con los elementos necesarios para localizar la información, si necesita prórroga, si es información pública o clasificada como reservada y/o confidencial.	18
III	Atención a solicitudes de acceso a información inexistente.	La unidad administrativa competente informa al Comité de Información, la inexistencia de la documentación solicitada y orienta, en su caso, la posible ubicación de la misma.	8
IV	Ampliación del plazo de respuesta o prórroga.	La unidad administrativa competente solicita al Comité de Información prórroga para proporcionar la documentación que dará respuesta a la solicitud de acceso a la información.	5
V	Versiones públicas.	La unidad administrativa competente informa al Comité de Información que la documentación solicitada es parcialmente reservada y/o confidencial. El Comité de Información resuelve en consecuencia y le notifica la elaboración de versión pública, la cual consiste en testar únicamente la información clasificada.	13

### 3.2.3. Descripción de la situación actual

A continuación, se enuncian las funciones de la Unidad de Enlace y del Comité de Información como figuras responsables de la implementación de los procedimientos sujetos a estudio, así como los objetivos de cada uno de ellos, a fin de verificar que exista concordancia.

De igual forma, se indica el organograma estructural de los integrantes de dicho Comité, así como la ubicación del diagnóstico en los subsistemas señalados por el autor Víctor Manuel Martínez Chávez. Posteriormente, se incluye una exposición detallada de las acciones emprendidas por el Comité de Información para la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados, así como la situación actual de los procedimientos.

**a) Relación de procedimientos y funciones**

El Comité de Información es la figura responsable de garantizar que los procedimientos en materia de transparencia, se lleven a cabo conforme los ordenamientos correspondientes en cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal, por ello la relevancia de enunciar las funciones que la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental le confiere, y que guardan relación con los procedimientos contenidos en el Manual de Transparencia.

**Cuadro 3.5 Congruencia de los procedimientos con las funciones.**

	Función	Procedimiento	Objetivo del procedimiento
<b>Unidad de Enlace</b>	Recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información.	Atención a solicitudes de acceso a la información.	Atender las solicitudes de acceso a la información de manera eficiente y oportuna.
	Realizar los trámites internos de cada dependencia o entidad, necesarios para entregar la información solicitada, además de efectuar las notificaciones a los particulares.		
	Proponer al Comité de Información los procedimientos internos que aseguren la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información.		
	Llevar un registro de las solicitudes de acceso a la información, sus resultados y sus costos.		

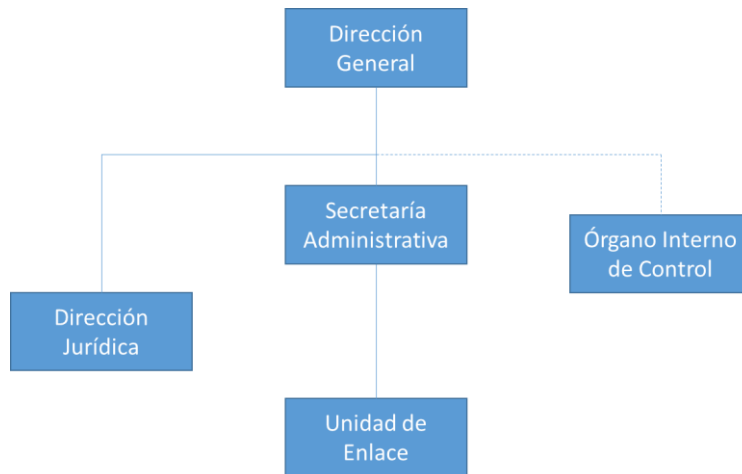


<b>Comité de Información</b>	Coordinar y supervisar las acciones de la dependencia o entidad tendentes a proporcionar la información prevista en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.		
	Instituir, de conformidad con el Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, los procedimientos para asegurar la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información		
	Confirmar, modificar o revocar la clasificación de la información hecha por los titulares de las unidades administrativas de la dependencia o entidad.	Ampliación del periodo de reserva.	Orientar a las Unidades Administrativas de las Dependencias y Entidades para que, por excepción, soliciten a través del Comité de Información la ampliación del periodo de reserva siempre que ésta se justifique.
		Actualización de los índices de expedientes reservados.	Actualizar semestralmente los índices de expedientes reservados a través del sistema de índice de expedientes reservados establecido por el IFAI.
	Realizar a través de la Unidad de Enlace, las gestiones necesarias para localizar los documentos administrativos en los que conste la información solicitada	Atención a solicitudes de acceso a la información.	Atender las solicitudes de acceso a la información de manera eficiente y oportuna.

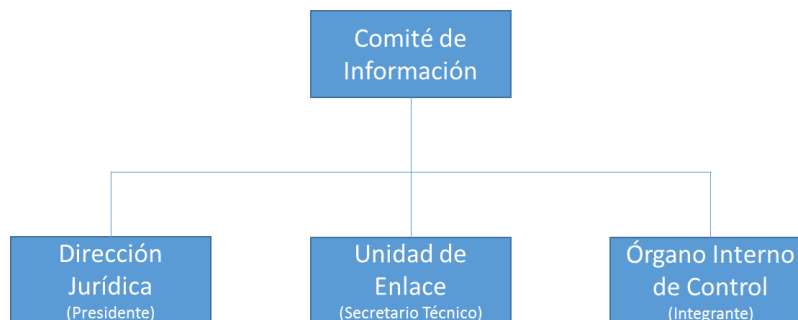
**b) Organograma estructural de los integrantes del Comité de Información en el Colegio de Postgraduados**

El Comité de Información en el Colegio de Postgraduados actualmente está integrado por el Director Jurídico, el Titular de la Unidad de Enlace y por la Titular del Órgano Interno de Control, dichas áreas se muestran en el siguiente Organograma 1 como autoridad línea y en el Organograma 2 como autoridad de staff.

**Organograma 1**  
**Autoridad línea**



**Organograma 2**  
**Autoridad staff**



### c) Identificación de subsistemas

Conforme lo señala el autor, a continuación se especifica en el siguiente cuadro la relación que guarda el estudio de diagnóstico sobre la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados, con los subsistemas.

#### 3.6 Relación de subsistemas con el estudio de diagnóstico.

Subsistema	Descripción del subsistema	Relación con el estudio de diagnóstico
Teleológico	Analiza si toda acción de la institución está alineada a los objetivos, misión y visión, así como a la razón de su existir.	Uno de los objetivos estratégicos del Colegio de Postgraduados, señala contar con procesos administrativos certificados que apoyen en forma eficaz y eficiente a las actividades sustantivas de la institución. Los procesos que en materia de transparencia se establecen en el manual, contribuyen en gran medida a verificar que las actividades de educación, investigación y vinculación se lleven a cabo de acuerdo a la normatividad aplicable.
Organizacional	Establece el orden, la jerarquía, la autoridad, el liderazgo, y la integración de su funcionamiento apegándose a la normatividad institucional.	El manual de procedimientos es un documento en el que se establecen sistemáticamente las actividades que deben realizarse en un área específica. El Manual de Transparencia contiene los procedimientos que en materia de acceso a la información deben ejecutarse, indicando quién debe hacerlo, cómo debe hacerlo y por qué debe hacerlo.
Social y de capital humano	Es la integración del factor personal en su actuar social y su interactuar como capital humano.	El recurso primordial en toda organización para que ésta funcione es el capital humano, ya que son las personas quienes ejecutan las actividades y, por tanto, son quienes utilizan los manuales de procedimientos.
Jurídico	Es la acción normativa que se manifiesta por derechos y obligaciones a la que toda institución debe apegarse en su ejercicio y cumplir en tiempo y forma.	Los manuales administrativos forman parte del Marco Normativo de la Administración Pública Federal, como documentos que precisan procesos y funciones de manera detallada y que se fundamentan en leyes, reglamentos y lineamientos. El Manual de Transparencia se integró con base en lo estipulado en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su Reglamento.

Funcional o estratégico	Tiene que ver con la dinámica del personal, tomando en cuenta su funcionalidad y establecimiento de prioridades estratégicas para su propio quehacer.	Los procedimientos representan la columna vertebral de la organización, por ello, es de suma importancia verificar que los procedimientos en materia de acceso a la información se ejecuten conforme al Manual de Transparencia.
-------------------------	---	--

Por lo anterior, es preciso acotar que el diagnóstico sobre la implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados, corresponde al subsistema funcional, ya que se pretende conocer si los procedimientos en materia de acceso a la información se llevan a cabo conforme lo establecido en el Manual de Transparencia.

Una vez que el estudio de diagnóstico se asignó al subsistema que corresponde, es preciso señalar que en virtud de las funciones del Comité de Información, su ubicación en la estructura organizacional y los objetivos que persiguen los procedimientos en materia de transparencia, el diagnóstico se relaciona con el subsistema de apoyo institucional, ya que tiene que ver con el acceso a la información por parte de los ciudadanos.

**d) Situación actual de los procedimientos**

Con base en el Informe del Diagnóstico de Regulación Base Cero Administrativa del Colegio de Postgraduados, a continuación se indica el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Comité de Información para la implementación de los procedimientos señalados en el Manual de Transparencia, así como la situación actual de los mismos.

**Procedimiento 1:** Atención a Solicitudes de Acceso a la Información

**Descripción del compromiso:** Difundir la modificación que el procedimiento sufrió derivado de la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos.

**Cumplimiento:** La entonces Titular de la Unidad de Enlace, difundió mediante comunicado al personal de mandos medios y superiores, los plazos de respuesta establecidos en el Manual de Transparencia, los cuales consisten en:

- Si la unidad administrativa competente determina que la solicitud de información no es clara y requiere de información adicional; la Unidad de Enlace deberá notificarlo al ciudadano dentro de los 10 días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud de acceso a la información.
- Cuando la unidad administrativa competente tenga la información señalada en la solicitud de acceso a la información, deberá remitirla a la Unidad de Enlace dentro de los 15 días hábiles siguientes a aquel en que se recibió la solicitud de acceso a la información.
- Cuando la unidad administrativa competente determine que la información requerida en la solicitud de acceso a la información, es reservada o confidencial, deberá comunicarlo al Comité de Información dentro de los 8 días hábiles siguientes a su recepción.
- Cuando la unidad administrativa competente, derivado de una búsqueda exhaustiva en sus archivos, determine que no tiene la información requerida en la solicitud de acceso a la información, deberá informar la inexistencia de la información al Comité de Información dentro de los 5 días hábiles siguientes a aquel en que recibió la solicitud.

Asimismo, implementó la actividad de someter a consideración del Comité de Información, las prórrogas que solicitan los titulares de las unidades administrativas para proporcionar la documentación que da respuesta a las solicitudes de acceso a la información, la cual consiste en otorgar un plazo de veinte días adicionales para hacer entrega de la información solicitada.

**Situación actual:** A fin de conocer si los titulares de las unidades administrativas conocen efectivamente los plazos señalados en el Manual de Transparencia para atender las solicitudes de acceso a la de información, se aplicó una encuesta al personal de mandos medios y superiores de la Administración Central, como se indica a continuación:

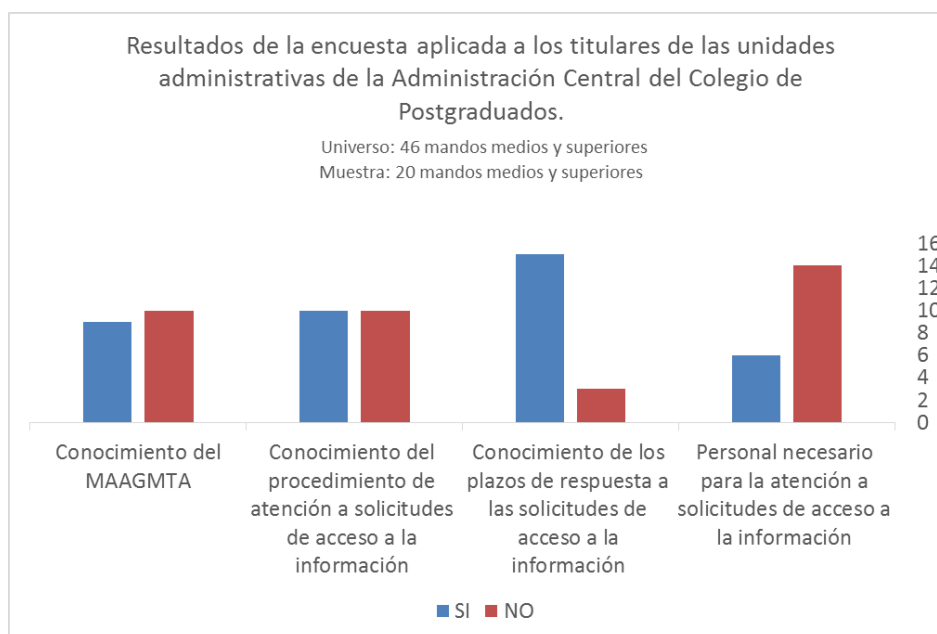
Objetivo. Conocer si los titulares de las unidades administrativas conocen efectivamente los plazos señalados en el Manual de Transparencia para atender las solicitudes de acceso a la información.

Muestra. 20 mandos medios y superiores

## Reactivos

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?

**Cuadro 3.7. Gráfica sobre los resultados de la encuesta aplicada en el COLPOS.**



- De la muestra se puede observar que más del 50% no conocen el Manual de Transparencia, ni el procedimiento de atención a las solicitudes de acceso a la información, lo que se puede deber a la rotación de personal.
- Del personal encuestado, en su mayoría conoce los plazos de respuesta a las solicitudes de acceso a la información, lo que refleja que aún sin conocer el manual de transparencia, conoce los plazos debido a que atienden solicitudes de acceso a la información.
- Del personal encuestado, 14 de 20 no cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información, lo que indica un problema estructural y de administración de personal.

**Evaluación del procedimiento 1:** Según el autor, los indicadores se constituyen como un instrumento importante para promover el cambio estructural y la modernización de la administración pública y privada, toda vez que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular sus resultados con la satisfacción de las demandas sociales.

Es por ello, que el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAIyPD) en el ejercicio de sus funciones, evalúa semestralmente a través de indicadores, las respuestas a las solicitudes de acceso a la información y el cumplimiento de las resoluciones.

El objetivo del Indicador de Respuestas a Solicitudes de Información consiste en promover y difundir el ejercicio del derecho de acceso a la información, revisar el cumplimiento del artículo 45 y 46 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental sobre negativas a las solicitudes de acceso a la información y promover la atención oportuna de las solicitudes por parte de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal y, sus componentes son:

- *Consistencia:* Considera que el contenido de la respuesta otorgada corresponda con la modalidad de notificación elegida en el sistema INFOMEX por la Unidad de Enlace, no contenga datos contradictorios y en su caso, atienda los supuestos para la imposibilidad física y/o jurídica de la entrega de información. (25%)
- *Compleción:* Considera que la respuesta abarque todos los temas indicados en la solicitud, se entregue toda la información solicitada, en su caso, contenga la fuente donde se puede consultar la información y se incluyan los documentos que fundan y motivan el tipo de respuesta otorgada. (25%)
- *Confiabilidad:* Considera que el contenido de la información sea legible y contenga los documentos que avalen la entrega de información con los requisitos normativos que se establecen en el artículo 3 de la Ley de Procedimiento Administrativo. (25%)
- *Oportunidad:* Considera que la respuesta otorgada no exceda el plazo establecido en la normatividad aplicable. (25%)

El Comité de Información recibe de manera semestral y en electrónico, el resultado de la evaluación de dicho indicador para su conocimiento y atención procedente, el cual se indica a continuación y que corresponde al primer semestre de 2013.

Consistencia	Compleción	Confiability	Oportunidad	Total
85.62	100.0	100.0	93.3	94.74

Fuente: <http://inicio.ifai.org.mx/catalogs/masterpage/AIP-Estadisticas.aspx>

Del resultado obtenido en los componentes de consistencia y oportunidad, se identifican dos situaciones:

- De 98 solicitudes de acceso a la información recibidas durante el primer semestre de 2013, 14 de ellas en su contenido, no correspondieron a la modalidad de notificación elegida por el solicitante en el sistema INFOMEX, contiene datos contradictorios y/o no atiende los supuestos para la imposibilidad física y/o jurídica de la entrega de información.
- De 98 solicitudes de acceso a la información recibidas durante el primer semestre de 2013, en 6 de ellas la respuesta otorgada excedió el plazo establecido en la normatividad aplicable.

Actualmente, el requerimiento de prórroga que solicitan los titulares de las unidades administrativas al Titular de la Unidad de Enlace, para proporcionar la documentación que dará respuesta a las solicitudes de acceso a la información, se somete a consideración del Comité de Información en sesiones ordinarias o extraordinarias que celebre, sin embargo, dado que no existe un plazo para que los titulares de área soliciten la prórroga, éstos la solicitan el último día del plazo con el que cuentan para atender las solicitudes de acceso a la información, lo cual, le resta tiempo a la Unidad de Enlace, para convocar a sesión de Comité de Información y éste resuelva en consecuencia.

**Nivel de implementación:** Considerando el cumplimiento del compromiso adquirido por el Comité de Información y el resultado de la encuesta aplicada, el procedimiento se encuentra implementado al 100%.



## Procedimiento 2: Recurso de Revisión y Atención a Resoluciones del IFAI

**Descripción del compromiso:** Identificar modificaciones al procedimiento relativo a los recursos de revisión y a la atención de las resoluciones del IFAI.

**Cumplimiento:** La modificación identificada por el Comité de Información en el procedimiento, consistió en que el proyecto de alegatos se presente ante el Comité de Información para su aprobación.

**Situación actual:** El proyecto de alegatos (argumentos) actualmente lo elabora el Titular de la Unidad de Enlace, y lo somete a consideración de los integrantes del Comité de Información para su aprobación, sin embargo, en la sustanciación de los recursos de revisión cuando se trata de modificar la respuesta, el manual no establece un plazo para que la unidad administrativa competente remita la información necesaria a la Unidad de Enlace. Durante el primer semestre de 2013, se registraron para el Colegio de Postgraduados, ocho recursos de revisión por haber entregado de manera incompleta la información.

**Nivel de implementación:** Una vez que la Unidad de Enlace somete el proyecto de alegatos a consideración de los integrantes del Comité de Información, el procedimiento se encuentra implementado al 100%.

## Procedimiento 3: Información Socialmente Útil o Focalizada

**Descripción del compromiso:** Identificar información socialmente útil o focalizada, para su publicación en el sitio web institucional.

**Cumplimiento:** El procedimiento se realizaba hasta 2012, en el marco del Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción 2008-2012, impulsado por la Secretaría de la Función Pública, sin embargo, el Comité de Información emitió los Criterios Técnicos para la Integración y Funcionamiento del Grupo de Apoyo para la Divulgación de la Información Socialmente Útil o Focalizada en el Colegio de Postgraduados, con el fin de dejar

asentado el personal que deberá efectuar el procedimiento, su operación y el mecanismo bajo el cual conocerá las expectativas de los clientes.

**Situación actual:** La identificación de información socialmente útil o focalizada, actualmente la llevan a cabo las Direcciones de Educación, Investigación y Vinculación, conforme lo establecido en el Manual de Transparencia, sin embargo, los Criterios Técnicos para la Integración y Funcionamiento del Grupo de Apoyo para la Divulgación de la Información Socialmente Útil o Focalizada en el Colegio de Postgraduados, señalan que tales Direcciones en conjunto con la Dirección de Finanzas, conforman el grupo de apoyo, el cual le solicitará información socialmente útil o focalizada a la Dirección General, las Secretarías Académica y Administrativa, la Subdirección de Recursos Humanos y al Modelo de Equidad de Género.

**Evaluación del procedimiento:** La Secretaría de la Función Pública a través de la Unidad de Políticas de Transparencia y Cooperación Internacional, a partir de 2009 evalúa anualmente las acciones que en materia de identificación de información socialmente útil o focalizada realizan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, teniendo como componentes la homologación de la sección en el sitio web (70%) y la actualización de los contenidos (30%).

Desde el año 2009, el Colegio de Postgraduados ha obtenido la calificación del 100% en la identificación y difusión de la información socialmente útil o focalizada.

**Nivel de implementación:** En virtud de que las Direcciones de Educación, Investigación y Vinculación realizan la función del grupo de apoyo y de la unidad administrativa que genera y difunde la información socialmente útil o focalizada, el procedimiento se encuentra implementado al 100%.

#### **3.2.4. Diagnóstico administrativo**

Con base en la descripción de la situación actual, a continuación se describen los problemas detectados en la implementación de los procedimientos, la causa que los origina, los efectos que produce y las posibles repercusiones que se ocasionarían de no subsanarse, como se indica en el siguiente Cuadro.

**Cuadro 3.8. Diagnóstico administrativo.**

Procedimiento	Problema detectado	Causa del problema	Efectos	Posibles repercusiones
Atención a Solicitudes de Acceso a la Información	El contenido de las respuestas a las solicitudes de información, no cumplen al 100% con lo requerido por el solicitante.	<b>Interna.</b> La unidad administrativa responsable de la respuesta, no atiende correctamente las solicitudes de acceso a la información.	<b>Interno.</b> Se registraron recursos de revisión por inconformidad en las respuestas proporcionadas a los solicitantes. <b>Externos.</b> La institución no alcanzó el 100% en el resultado del indicador de respuestas a solicitudes de acceso a la información. La institución no está cumpliendo completamente con la obligación de rendir cuentas a la sociedad.	Con base en el artículo 63 fracción VI de la Ley de Transparencia, es causa de responsabilidad administrativa entregar intencionalmente de manera incompleta información requerida en una solicitud de acceso a la información.
	Los titulares de las unidades administrativas responsables de atender las solicitudes de acceso a la información, conocen los plazos para dar respuesta, sin embargo, no los cumplen.	<b>Interna.</b> Cargas de trabajo y/o falta de personal que lo asista en la localización de la información en los archivos.	<b>Interno.</b> Cuando una solicitud de acceso a la información no se atiende en el plazo establecido, la institución se obliga a proporcionar la información de manera inmediata, e incluso, a cubrir los costos de reproducción del material requerido por el solicitante. <b>Externo.</b> La institución no alcanzó el 100% en el resultado del indicador de respuestas a solicitudes de acceso a la información.	Con base en el artículo 63 fracción II de la Ley de Transparencia, es causa de responsabilidad administrativa actuar con negligencia, dolo o mala fe en la atención de las solicitudes de acceso a la información.
	En el procedimiento no se establece un plazo para que los titulares de las unidades administrativas soliciten prórroga para proporcionar la información que dará respuesta a las solicitudes de acceso a la información.	<b>Externa.</b> La base jurídica en materia de transparencia no establece un plazo para la actividad señalada.	<b>Interno.</b> Los titulares de las unidades administrativas responsables de atender las solicitudes de acceso a la información, al no solicitar prórroga con anticipación, no entregan la información a tiempo.	Solicitudes de acceso a la información atendidas fuera del plazo establecido.

<p>Recurso de Revisión y Atención a Resoluciones del IFAI</p>	<p>En el procedimiento no se establece un plazo para que la unidad administrativa competente, proporcione la información a la Unidad de Enlace para la sustanciación de los recursos de revisión.</p>	<p><b>Externa.</b> La base jurídica en materia de transparencia no establece un plazo para la actividad señalada.</p>	<p><b>Internos.</b> Retrasa la sustanciación de los recursos de revisión.</p>	<p>Al no contar con los elementos necesarios para la sustanciación de los recursos de revisión, la Unidad de Enlace elabora el proyecto de alegatos se de acuerdo a la respuesta inicial de la solicitud de acceso a la información, lo que ocasiona que el Pleno del IFAI resuelva en sentido modificatorio o revocatorio para la institución.</p>
<p>Información Socialmente Útil o Focalizada</p>	<p>El grupo de apoyo señalado en los Criterios Técnicos para la Integración y Funcionamiento del Grupo de Apoyo para la Divulgación de la Información Socialmente Útil o Focalizada en el Colegio de Postgraduados, no opera como tal.</p>	<p><b>Interna.</b> Sobre regulación interna del procedimiento. <b>Externa.</b> El procedimiento se realizaba en el marco de un programa del sexenio pasado, a partir de la emisión del manual en 2010, se estableció como parte de los procedimientos en materia de transparencia.</p>	<p><b>Interna.</b> Crea confusión entre el personal que efectúa el procedimiento.</p>	<p>Contraviene con la instrucción del Gobierno Federal, de abstenerse de emitir regulación interna relacionada con temas como transparencia, acceso a la información y protección de datos personales.</p>

### 3.2.5. Propuestas

Finalmente, en este apartado se describen áreas de oportunidad y propuestas de mejora para subsanar los problemas detectados, así como las ventajas que ocasionaría su aplicación.

**Cuadro 3.9. Propuestas: Atención a Solicitudes de Acceso a la Información.**

<b>Procedimiento</b>	<b>Atención a Solicitudes de Acceso a la Información</b>
<b>Áreas de oportunidad detectadas</b>	<p>Las respuestas proporcionadas por las unidades administrativas en la atención de las solicitudes de acceso a la información, no están cumpliendo con atributos de calidad.</p> <p>El procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información, no establece un plazo para que los titulares de las unidades administrativas, soliciten prórroga para proporcionar la documentación que dará respuesta a las solicitudes de acceso a la información.</p>
<b>Propuestas de mejora</b>	<p>Sería conveniente informar a los titulares de las unidades administrativas, el resultado obtenido en el indicador de respuesta a solicitudes de acceso a la información de manera semestral, así como sus componentes. Lo anterior, con el objeto de que conozcan la forma en que son evaluadas sus respuestas y, en consecuencia, las consideren y subsanen deficiencias.</p> <p>Se sugiere la pertinencia de que el Comité de Información, en el ámbito de sus facultades, establezca mediante acuerdo o criterio, plazos más cortos a los titulares de las unidades administrativas para proporcionar respuesta a las solicitudes de acceso a la información, así como establecer el plazo que deberán tener en caso de requerir prórroga para hacer entrega de la documentación que dará respuesta a las solicitudes de acceso a la información.</p>
<b>Fundamento</b>	Artículo 29 fracción I de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal y Artículo 70 párrafo primero de su Reglamento.
<b>Ventajas</b>	<p>Mejorará los tiempos de respuesta en la atención de las solicitudes de acceso a la información.</p> <p>Se fomenta la congruencia, oportunidad, veracidad y confiabilidad en las respuestas proporcionadas a las solicitudes de acceso a la información.</p> <p>Incrementará el resultado del indicador de respuestas a solicitudes de acceso a la información.</p>
<b>Responsable</b>	Comité de Información

**Cuadro 3.10. Propuestas: Recursos de Revisión y Atención a Resoluciones del IFAI.**

<b>Procedimiento</b>	<b>Recurso de Revisión y Atención a Resoluciones del IFAI</b>
<b>Área de oportunidad detectada</b>	El procedimiento no establece un plazo para que la unidad administrativa competente, proporcione la información a la Unidad de Enlace para la sustanciación de los recursos de revisión.
<b>Propuesta de mejora</b>	Se sugiere la pertinencia de que el Comité de Información, en el ámbito de sus facultades, establezca mediante acuerdo o criterio, el número de días con los que contará la unidad administrativa competente, para proporcionar los elementos necesarios para la sustanciación de los recursos de revisión.
<b>Fundamento</b>	Artículo 88 del Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información.
<b>Ventajas</b>	Se hace más eficiente la sustanciación de los recursos de revisión, optimizando tiempos de entrega de la información. Incrementa la posibilidad de que el Pleno del IFAI y PD, sobresea el recurso de revisión, es decir, al modificar la respuesta proporcionada al solicitante en la tramitación del recurso de revisión, deja sin efectos tal inconformidad.
<b>Responsable</b>	Comité de Información

**Cuadro 3.11. Propuestas: Información socialmente Útil o Focalizada.**

<b>Procedimiento</b>	<b>Información Socialmente Útil o Focalizada</b>
<b>Área de oportunidad detectada</b>	Existe sobre regulación del procedimiento, ya que en la práctica no opera un grupo de apoyo, y las áreas que actualmente intervienen, efectúan las actividades conforme lo señala el manual.
<b>Propuesta de mejora</b>	Se sugiere la eliminación de los Criterios Técnicos para la Integración y Funcionamiento del Grupo de Apoyo para la Divulgación de la Información Socialmente Útil o Focalizada en el Colegio de Postgraduados, emitidos por el Comité de Información con fecha de última actualización el 24 de Mayo de 2013.
<b>Fundamento</b>	Objetivo general del Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos.
<b>Ventajas</b>	Al tener una clara percepción de quienes llevan a cabo las actividades señaladas en el procedimiento, brinda mayor certidumbre sobre sus resultados. Simplifica el marco normativo interno en materia de transparencia.
<b>Responsables</b>	Comité de Información

## Conclusiones

De la investigación realizada sobre la implementación del manual de transparencia en el Colegio de Postgraduados, se concluye que si bien es cierto los procedimientos en la materia ya se realizaban conforme a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la puesta en vigor del manual, trajo consigo modificaciones en su operación, significó incluir nuevas actividades acorde con los objetivos propios del documento, obteniendo como resultado que hoy en día los procedimientos con mayor complejidad se encuentren implementados por completo.

No obstante, con el modelo de diagnóstico aplicado, se detectaron problemas en la ejecución de algunos de los procedimientos, por ello, se proponen alternativas de mejora que cubren esas brechas identificadas, a fin de hacer más eficiente la atención de las solicitudes de acceso a la información y de los recursos de revisión mediante mecanismos claros y sencillos, sin transgredir ordenamientos de mayor nivel.

Aún y cuando la institución tiene claro que la transparencia es un compromiso que se establece para dar a conocer al público la información existente sobre un asunto en particular, deben tener claro que el acceso a la información, es un acto que trae consigo que la sociedad conozca qué tipo de decisiones se toman y, además, el por qué y para qué fueron tomadas. Se trata de soportar todo acto que realicen en el ejercicio de sus funciones con la finalidad de rendir cuentas tanto a sus superiores como a la sociedad.

Incorporar la transparencia en el Colegio de Postgraduados, significó llevar a cabo una serie de actividades para lograr la implementación de los procedimientos en la materia y cumplir con un mandato administrativo, sin embargo, no sólo se trata de cumplir con una ley, reglamento o manual, se trata también de incorporarla como un nuevo valor a su cultura, significa que las personas observen comportamientos acordes con la transparencia, no por ser coercitiva, sino por seguir un principio de comportamiento institucional.

De esa forma, la transparencia se convertirá en una herramienta que permita reducir las probabilidades de que algunos directivos desvíen su comportamiento de los intereses y objetivos de la organización y que sea un mecanismo que ayude a que los fines colectivos se respeten y a que todos trabajen por un bien común.

Sin embargo, generar una cultura de transparencia en las organizaciones, no es nada sencillo, implica formular estrategias que dirijan y encaucen el cambio al interior de la organización, no sólo de sus rutinas y procedimientos administrativos, si no de estilos de liderazgo, de capacidad para tomar decisiones y, por supuesto, de intereses particulares, lo que abre la puerta a una nueva investigación sobre cultura organizacional en materia de transparencia.



## Bibliografía

- **Carrillo Castro**, Alejandro, *Metodología para el estudio del funcionamiento y reforma de la Administración Pública*, primera edición, Porrúa, México, 1988.
- **Continolo**, G., *Dirección y organización del trabajo administrativo*, Deusto, 1978.
- **Coordinación General de Estudios Administrativos**, *Glosario de términos administrativos*, Presidencia de la República, Guía Técnica No. 11, México, 1982.
- **Chiavento**, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, séptima edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2004.
- **Duhalt Krauss**, Miguel, *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, UNAM, México, 1977.
- **Franklin Fiancowsky** y Enrique Benjamín, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, Mc Graw-Hill Interamericana, México, 1998.
- **Fred R.**, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. quinta edición, México, Prentice-Hall, 1997.
- **Galindo Camacho**, Miguel, *Teoría de la Administración Pública*, primera edición, Porrúa, México, 2000.
- **Gómez Ceja**, G., *Planeación y Organización de empresas*, EDICOL, México, 1975.
- **González Llaca**, Edmundo, *La revolución del derecho de acceso a la información ¿Para qué sirve?*, primera edición, INAP, México, 2012.
- **Hitt**, Michael, Black Stewart y Porter Lyman, *Administración*, novena edición, Pearson Educación, México, 2006.
- **Koontz**, Harold y C. O'Donnell, *Curso de administración moderna*, McGraw-Hill, México, 1979.
- **Koontz**, Harold y Weihrich Heinz, *Administración. Una perspectiva global*, décimo primera edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2004.
- **Martínez Chávez**, Víctor Manuel, *Diagnóstico administrativo. Procedimientos, procesos y reingeniería*, segunda edición, Trillas, México, 2002.
- **Martínez Chávez**, Víctor Manuel, *Diagnóstico Administrativo Holístico: Procedimientos, Procesos, Reingeniería y Benchmarking*, cuarta edición, Trillas, México, 2010.
- **Miner**, John B., *El proceso administrativo, teoría, investigación y práctica*, cuarta edición, Continental, México, 1984.
- **Montaño**, G., Agustín, *Diagnóstico industrial*, Trillas, México, 1982.
- **Münch Galindo**, Lourdes. *Fundamentos de Administración, casos y prácticas*. segunda edición. México, Trillas, 1997.
- **Olivera Da Silva**, Reinaldo, *Teorías de la Administración*, primera edición, International Thomson Editores, México, 2002.
- **Rodríguez**, Darío, *Diagnóstico organizacional*, tercera edición, Alfaomega, México, 1999.
- **Rodríguez Valencia**, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, tercera edición, Ecafsa-Thomson Learning, México, 2002.
- **Salazar Ugarte**, Pedro, *El Derecho de acceso a la información en la constitución mexicana: razones, significados y consecuencias*, UNAM, México, 2008.

- **Stephen**, Robbins y Coulter Mary, *Administración*, octava edición, Pearson Educación, México, 2005.
- **Terry**, G.R., *Principios de administración*, CECSA, México, 1978.

### Hemerografía

- *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.* (DOF:08/junio/2012)
- *Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.* (DOF:11/junio/2003)
- *Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la recepción, procesamiento y trámite de las solicitudes de acceso a la información gubernamental que formulen los particulares, así como en su resolución y notificación, y la entrega de la información en su caso, con exclusión de las solicitudes de acceso a datos personales y su corrección.* (DOF:12/junio/2003)
- *Lineamientos generales para la clasificación y desclasificación de la información de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.* (DOF:18/agosto/2003)
- *Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la recepción, procesamiento, trámite, resolución y notificación de las solicitudes de acceso a datos personales que formulen los particulares, con exclusión de las solicitudes de corrección de dichos datos.* (DOF:25/agosto/2003)
- *Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para notificar al Instituto Federal de Acceso a la Información Pública los índices de expedientes reservados.* (DOF:9/diciembre/2003)
- *Lineamientos generales para la organización y conservación de los archivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.* (DOF:20/febrero/2004)
- *Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la recepción, procesamiento, trámite, resolución y notificación de las solicitudes de corrección de datos personales que formulen los particulares.* (DOF:6/abril/2004)
- *Lineamientos en materia de clasificación y desclasificación de información relativa a operaciones fiduciarias y bancarias, así como al cumplimiento de obligaciones fiscales realizadas con recursos públicos federales por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.* (DOF:22/diciembre/2004)
- *Lineamientos de protección de datos personales.* (DOF:30/septiembre/2004)
- *Lineamientos para la entrega de la información y los datos que los sujetos obligados contemplados en el inciso a) fracción XIV del artículo 3º. de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental generaran para la elaboración del informe anual que el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública presenta ante el H. Congreso de la Unión.* (DOF:27/enero/2006)
- *Lineamientos para la elaboración de versiones públicas, por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.* (DOF:30/abril/2006)

- *Lineamientos que habrán de observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para la publicación de las obligaciones de transparencia señaladas en el artículo 7 de la ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.* (DOF:1/noviembre/2006)
- *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones Generales para la Transparencia y los Archivos de la Administración Pública Federal y el Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.* (DOF:12/julio/2010)
- *Manual de Organización del Colegio de Postgraduados,* emitido en octubre de 2010.
- *Lineamientos generales para el acceso a información gubernamental en la modalidad de consulta directa.* (DOF:28/febrero/2012)
- *Manual Administrativo de Aplicación General en las Materias de Transparencia y Archivos.* (DOF: 23/11/2012)
- *Programa Especial de Mejora de la Gestión Pública.* Secretaría de la Función Pública 2008-2012.
- *Documentos de Referencia para la realización de diagnósticos en materia de mejora de la gestión.* Secretaría de la Función Pública 2011.
- *Informe “Menos Reglas, Mejores Resultados”,* Secretaría de la Función Pública, agosto 2010.
- *Manuales administrativos,* Colección Guías Técnicas, No. 3, México, 1979.

#### Artículos

- **Brizio Rodríguez,** Guillermo, *La auditoría, la transparencia y la rendición de cuentas,* Nueva Época, vol. XLIII, Número especial, septiembre-diciembre 2008, pp. 2011-220. Instituto Nacional de Administración Pública, México.
- **Consejo Nacional de Fomento Educativo,** *Metodología para las intervenciones de Control,* Nueva Época, vol. 38, No. 1, enero-abril 2003, pp. 95-109, Instituto Nacional de Administración Pública, México.
- **Martínez Díaz,** María Esther y Leticia Heras Gómez, *Transparencia gubernamental y acceso a la información en México (2002-2010): un análisis exploratorio.* Ciencia Ergo Sum, vol. 18, núm. 3, noviembre-febrero, 2011, pp. 297-306. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- **Fox, Jonathan;** Haight, Libby; PALMER-RUBIN, Brian. “Proporcionar transparencia. ¿Hasta qué punto responde el gobierno mexicano a las solicitudes de información pública?”. *Gestión y Política Pública,* vol. XX, núm. 1, septiembre, 2011, pp.3-61. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. D.F., México.

#### WEB

<http://www.colpos.mx/wb/index.php/transparencia#.Uk8b6zql6M8>


<http://portaltransparencia.gob.mx/buscador/search/search.do?query=&idDependenciaZoom=08140&method=search&siglasDependencia=COLPOS&idFraccionZoom=XIV&searchBy=0>

[http://www.colpos.mx/wb/index.php/normateca-interna/search\\_form#.Uk8anjql6M9](http://www.colpos.mx/wb/index.php/normateca-interna/search_form#.Uk8anjql6M9)


<http://inicio.ifai.org.mx/catalogs/masterpage/AIP-Estadisticas.aspx>

ANEXOS

# ANEXO I

Cuestionario sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia en el Colegio de Postgraduados	
Fecha de aplicación	16 de Mayo de 2013
Nombre del entrevistado	Lic. Alejandro Berzunza Romero
Cargo del entrevistado	Jefe del Departamento de Legislación, Asesoría y Consulta.
<b>Rubro: Eliminación de normas internas administrativas</b>	
1. ¿Qué normas internas integraban su inventario antes de la publicación del Manual?	<p>*Proceso de Acceso a la Información.</p> <p>*Lineamientos de clasificación y desclasificación de la información del Colegio de Postgraduados.</p> <p>*Reglamento Interno del Comité de Información del Colegio de Postgraduados.</p> <p>*Política y procedimiento para la actualización del Portal de Obligaciones de Transparencia.</p> <p>*Lineamientos para la protección de datos personales. Colegio de Postgraduados.</p>
2. ¿Qué normas internas se eliminaron con la publicación del Manual?	<p>*Proceso de Acceso a la Información.</p> <p>*Lineamientos de clasificación y desclasificación de la información del Colegio de Postgraduados.</p>
3. ¿Qué normas no se eliminaron y por qué?	<p>El "Reglamento Interno del Comité de Información del Colegio de Postgraduados", no se eliminó en virtud de que la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, faculta al cuerpo colegiado para formular sus bases de operación. La "Política y procedimiento para la actualización del Portal de Obligaciones de Transparencia (POT)", cumple con las disposiciones señaladas en el Acuerdo por el que se emite el Manual de Transparencia, referentes a la publicación de información en el POT, por tanto tiene justificación su vigencia. Los "Lineamientos para la protección de datos personales. Colegio de Postgraduados", contenían los datos de los sistemas de datos personales que indica la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.</p>
4. A la fecha ¿Qué normas se han actualizado de su inventario?	<p>Se actualizó la "Política y procedimiento para la actualización del Portal de Obligaciones de Transparencia" y los "Lineamientos para la protección de datos personales. Colegio de Postgraduados", éste último denominado actualmente, Documento de Seguridad del Colegio de Postgraduados.</p>
5. Posterior a la emisión del manual, ¿Se ha emitido alguna norma interna en materia de transparencia? En caso de ser afirmativa su respuesta, indíquelas y justifique su vigencia.	<p>Se emitieron los "Criterios Técnicos para la Integración y Funcionamiento del Grupo de Apoyo para la Divulgación de Información socialmente útil o focalizada", las disposiciones señalan que se podrán implementar grupos de apoyo a la Unidad Enlace, si éste lo requiere.</p>
Firma	

Cuestionario sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia en el Colegio de Postgraduados	
Fecha de aplicación	23 de Julio de 2013
Nombre del entrevistado	Lic. Juan Antonio Durán Suárez
Cargo del entrevistado	Titular de la Unidad de Enlace
<b>Rubro: Implementación de los procesos establecidos en el Manual</b>	
1. ¿Contó con un plan o estrategia para la implementación del manual? En caso afirmativo, especificar cuál.	En coordinación con el Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública del Órgano Interno de Control, se identificaron las disposiciones a cumplir y las nuevas actividades a implementar establecidas en el manual. Posteriormente, con base en ello elaboraron un informe en el que daban a conocer las áreas de oportunidad y los compromisos de mejora para su implementación.
2. ¿Tuvo algún problema u obstáculo para la adopción de los procesos establecidos en el manual? En caso afirmativo, especifique qué problemas u obstáculos se presentaron y qué acciones los subsanaron.	<p>Si, la resistencia al cambio. El manual señala nuevos plazos para la atención de las solicitudes de acceso a la información, situación que a la fecha las áreas responsables de atenderlas desconocen, sin embargo, en la gestión de las solicitudes se redujeron los tiempos de respuesta a las áreas competentes, aunque éstas no cumplen con las expectativas de los solicitantes, porque generalmente están incompletas.</p> <p>El procedimiento de recursos de revisión y atención a resoluciones del Pleno del IFAI, señala la aprobación del proyecto de alegatos por el Comité de Información, lo cual reduce tiempo para integrarlos, sin embargo, se somete a consideración del Comité de Información dentro de los siete días hábiles que se tienen para enviarlos. El problema radica cuando se requiere al área competente apoyo para la sustanciación del recurso de revisión, generalmente no se atiende cabalmente, en virtud de no tener un plazo establecido para ello.</p> <p>En el procedimiento de información socialmente útil o focalizada, interviene un grupo de apoyo, que aún no se ha designado para que opere como tal, el procedimiento se continúa realizando conforme al Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción 2008-2012.</p>
4. Actualmente, ¿Operan procesos en la institución que no se encuentren contemplados en el Manual? En caso afirmativo, especifique cuáles.	No.
Firma	

Cuestionario sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia en el Colegio de Postgraduados	
Fecha de aplicación	26 de Septiembre de 2013
Nombre del entrevistado	Lcda. Roselina Armendáriz Sánchez
Cargo del entrevistado	Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión y suplente de la Titular del Órgano Interno de Control en el Comité de Información
<b>Rubro: Panorama de la implementación del Manual</b>	
1. ¿Con la entrada en vigor del Manual de Transparencia, considera que en el Colegio de Postgraduados es más eficiente la atención a las solicitudes de acceso a la información? Justifique su respuesta.	Si, porque el resultado del indicador que evalúa de manera semestral las respuestas a las solicitudes de acceso a la información, ha ido en aumento paulatinamente. Empero, cabe mencionar que aún no se ha alcanzado el 100 % de su cumplimiento.
2. ¿Considera que la identificación de información socialmente útil o focalizada en el Colegio de Postgraduados, se lleva a cabo conforme lo establece el manual? Justifique su respuesta.	El procedimiento se llevaba a cabo conforme al Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción 2008-2012; a partir de que se establece en el manual, las actividades son relativas a las que ya se venían relacionando. Actualmente, las actividades que se realizan se encuentran empatadas completamente con el manual, únicamente falta que la institución designe formalmente al grupo de apoyo, o en su caso, analice la necesidad de que éste figure en el procedimiento. Cabe mencionar, que el resultado de la evaluación para este ejercicio, ha sido satisfactorio a partir de 2009.
3. ¿Qué factores contribuyen a garantizar el cumplimiento del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados? Justifique su respuesta.	La disponibilidad del personal, la capacitación, el seguimiento y la actualización correcta y oportuna de los procedimientos.
4. De 0 a 100% ¿Cuál sería el nivel de implementación del Manual de Transparencia en el Colegio de Postgraduados?	El 100%.
Firma	

# ANEXO III



**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL**  
**ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y**  
**MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

000402

**INFORME DE RESULTADOS**

CÉDULA DE COMPROMISO	
No. del Compromiso de Mejora:	09/TRANSPARENCIA-01
Nombre del Compromiso de Mejora:	PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE EL PORTAL DE OBLIGACIONES DE TRANSPARENCIA CON ATRIBUTOS DE CALIDAD.
Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora: 01 de octubre de 2010	Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora 10 de diciembre de 2010
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
<p>Considerando el grado de atención que los involucrados en la presentación de información mediante el Portal de Obligaciones de Transparencia (POT) han presentado hasta este momento, es factible percibir un posible incumplimiento de los atributos de calidad de la información publicada mediante el POT referidos en el Capítulo III "De las políticas y las acciones", numeral 7, fracción II de las Disposiciones en Materia de Transparencia del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia.</p>	<p>El Lic. Carlos Alejandro Sánchez González, Director Jurídico, el C.P. Homero Enrique Trejo Díaz, Titular del Órgano Interno de Control y la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, en su calidad de integrantes del Comité de Información del Colegio de Postgraduados, se comprometen a integrar un proyecto normativo por medio del cual se modifique la regulación interna denominada "Política y Procedimiento para la Actualización del Portal de Obligaciones de Transparencia (Carátula de Firmas Incluida)", emitida el 23 de septiembre de 2008, a un Acuerdo Institucional en Materia de Transparencia, a ser firmado por los involucrados de presentar información mediante el Portal de Obligaciones de Transparencia (POT) y por la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, por medio del cual se dejen asentados los pormenores que fomenten la presentación de la información con sus tres atributos de calidad (veracidad, confiabilidad y oportunidad). La integración de un proyecto normativo por parte de los integrantes del Comité de Información se ejecuta considerando que es facultad de dicho órgano colegiado coordinar acciones tendientes a proporcionar la información prevista en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, conforme a lo que establece el artículo 29, fracción I de la Ley en cita.</p> <p>Hecho lo anterior, los integrantes del Comité de</p>





ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y  
MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

**INFORME DE RESULTADOS**

Información se comprometen a presentar a través de la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, el proyecto normativo a la Lic. Gloria Isabel Sánchez Torres, Secretaria Administrativa, en su calidad de Presidente del Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI), a fin de que dicho proyecto transite el proceso de calidad regulatoria.

Una vez que se obtenga un Dictamen Favorable, la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo se compromete a efectuar las acciones pertinentes, para la emisión de la regulación interna, considerando que la regulación interna vigente deberá quedar sin efectos normativos por la instancia emisora, siendo ésta última la Lic. Gloria Isabel Sánchez Torres, Secretaria Administrativa, conforme a lo indicado en el oficio No. SEC.08.-404, de fecha 23 de septiembre de 2008, procediendo a la postre a efectuar las acciones respectivas para someter ante la Secretaría de la Función Pública la actualización de la regulación interna, para su determinación respectiva de ésta última, conforme al artículo segundo del Acuerdo por el que se instruye a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República, a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de agosto de 2010. Hecho lo anterior, la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo y el Lic. Carlos Sánchez González, se comprometen a efectuar las acciones respectivas para la publicación de la regulación interna en el Diario Oficial de la Federación, conforme a lo establecido en el Acuerdo citado con antelación.

La emisión de la regulación interna modificada mediante el Diario Oficial de la Federación deberá efectuarse a más tardar el día 10 de diciembre de 2010.

Fortaleciendo esta acción, los Integrantes del Comité de Información acuerdan convocar a reunión a todos los responsables de proporcionar información que alimenta el POT Institucional tanto por oficinas centralizadas como por Campus, para



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y  
MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

**INFORME DE RESULTADOS**

	<p>la firma del acuerdo de compromiso.</p> <p>El Lic. Carlos Alejandro Sánchez González, Director Jurídico, el C.P. Homero Enrique Trejo Díaz, Titular del Órgano Interno de Control y la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, en su calidad de integrantes del Comité de Información del Colegio de Postgraduados, se comprometen a ejecutar una sesión de sensibilización con los servidores públicos involucrados en la presentación de información mediante el Portal de Obligaciones de Transparencia (POT), a más tardar el día 10 de Diciembre de 2010, presentando evidencias tanto documentales como gráficas de la celebración de la sesión señalada.</p> <p>Durante la sesión de sensibilización, se comprometen a exponer la necesidad de presentar la información con sus tres atributos de calidad (veracidad, confiabilidad y oportunidad), a fin de cumplir adecuadamente con lo solicitado por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, su Reglamento y el MAAG relativo a Transparencia.</p>
--	--



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

000405

INFORME DE RESULTADOS

CÉDULA DE COMPROMISO	
No. del Compromiso de Mejora:	10/TRANSPARENCIA-02
Nombre del Compromiso de Mejora:	CLASIFICACIÓN DE INFORMACIÓN EJECUTADA DE MANERA ADECUADA.
Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora: 01 de octubre de 2010	Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora 29 de octubre de 2010
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
Considerando el grado de atención que los involucrados en la clasificación de información han presentado hasta este momento, es factible percibir un posible incumplimiento en la correcta clasificación de información referida en el Capítulo III "De las políticas y las acciones", numeral 7, fracción III, punto 4 de las Disposiciones del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia.	<p>La C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, se compromete a enviar un oficio por medio del cual señale a los titulares de unidades administrativas que han ejecutado clasificación de información en el Colegio de Postgraduados el marco normativo tanto interno como externo que constriñe la adecuada clasificación de información, a fin de que en lo sucesivo se apeguen a las regulaciones que integran los marcos referidos.</p> <p>Asimismo, la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo se compromete a elaborar y difundir un comunicado general, por medio del cual se informe a todos los titulares de unidad administrativa del Colegio de Postgraduados, el marco normativo tanto interno como externo que constriñe la acción de clasificación de información.</p> <p>La difusión tanto del oficio como del comunicado deberá efectuarse a más tardar el día 29 de octubre de 2010.</p>

OK



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y  
MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



000476

DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

INFORME DE RESULTADOS

CÉDULA DE COMPROMISO	
No. del Compromiso de Mejora:	11/TRANSPARENCIA-03
Nombre del Compromiso de Mejora:	TRATAMIENTO CORRECTO DE DATOS PERSONALES.
Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora:	Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora
01 de octubre de 2010	30 de junio de 2011
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
Considerando el grado de atención que los involucrados en el tratamiento de datos personales han presentado hasta este momento, es factible percibir un posible incumplimiento en el tratamiento de datos personales referido en el Capítulo III "De las políticas y las acciones", numeral 7, fracción V, de las Disposiciones del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia.	<p>El Lic. Carlos Alejandro Sánchez González, Director Jurídico, el C.P. Homero Enrique Trejo Díaz, Titular del Órgano Interno de Control y la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, en su calidad de integrantes del Comité de Información del Colegio de Postgraduados, se comprometen a integrar un proyecto normativo por medio del cual se modifique la regulación interna denominada "Lineamientos para la Protección de Datos Personales, Colegio de Postgraduados", a un Documento de Seguridad.</p> <p>Hecho lo anterior, los integrantes del Comité de Información se comprometen a presentar a través de la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, el proyecto normativo a la Lic. Gloria Isabel Sánchez Torres, Secretaria Administrativa, en su calidad de Presidente del Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI), a fin de que dicho proyecto transite el proceso de calidad regulatoria, señalando que se trata de un proyecto normativo de una regulación interna que contiene información reservada.</p> <p>Una vez que se obtenga un Dictamen Favorable, los integrantes del Comité de Información se comprometen a emitir la regulación interna, con fundamento en el lineamiento trigésimo tercero de los Lineamientos de Protección de Datos Personales, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de septiembre de 2005, procediendo a la postre a efectuar las acciones respectivas para someter ante la Secretaría de la</p>



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y  
MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

000407

**INFORME DE RESULTADOS**

	<p>Función Pública la actualización de la regulación interna, para su determinación respectiva de ésta última, conforme al artículo segundo del Acuerdo por el que se instruye a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República, a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de agosto de 2010. Hecho lo anterior, la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo y el Lic. Carlos Sánchez González, se comprometen a efectuar las acciones respectivas para la publicación de la regulación interna en el Diario Oficial de la Federación, conforme a lo establecido en el Acuerdo citado con antelación.</p> <p>La emisión de la regulación interna modificada mediante el Diario Oficial de la Federación deberá efectuarse a más tardar el día 30 de Junio de 2011.</p>
--	--



**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL**  
**ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**



**DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA**

**INFORME DE RESULTADOS**

<b>CÉDULA DE COMPROMISO</b>	
<b>No. del Compromiso de Mejora:</b>	12/TRANSPARENCIA-04
<b>Nombre del Compromiso de Mejora:</b>	DETERMINACIÓN DEL USO DE LA FIGURA DE GRUPOS DE APOYO.
<b>Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora:</b>	<b>Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora</b>
01 de octubre de 2010	10 de diciembre de 2010
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
Es necesario que los integrantes del Comité de Información determinen si al interior del Colegio de Postgraduados se adoptará o no la figura de Grupos de Apoyo, conforme a lo establecido en el Capítulo III "De la política y las acciones", numeral 9, fracción I, inciso d y, fracción II, inciso e y, numeral 10 de las Disposiciones del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia.	<p>El Lic. Carlos Alejandro Sánchez González, Director Jurídico, el C.P. Homero Enrique Trejo Díaz, Titular del Órgano Interno de Control y la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, en su carácter de integrantes del Comité de Información, se comprometen a definir la integración de los Grupos de Apoyo en el Colegio de Postgraduados y su mecanismo de operación.</p> <p>El compromiso concluirá con la emisión del acuerdo por medio del cual se determina la procedencia de generar Grupos de Apoyo, o bien, con la integración y puesta en marcha de éstos último, a más tardar el día 10 de diciembre de 2010.</p>



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

INFORME DE RESULTADOS

000109

CÉDULA DE COMPROMISO	
No. del Compromiso de Mejora:	13/TRANSPARENCIA-05
Nombre del Compromiso de Mejora:	DETERMINACIÓN DE EJECUCIÓN DE ENCUESTAS O DE MECANISMOS DE CAPTACIÓN DE COMENTARIOS.
Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora: 01 de octubre de 2010	Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora 31 de marzo de 2011
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
Es necesario que la Institución determine si se establecerán mecanismos de encuesta o captación de comentarios para mejorar la calidad de la información difundida, conforme a lo establecido en el Capítulo III "De la política y las acciones", numeral 15 de las Disposiciones del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia.	<p>El Lic. Carlos Alejandro Sánchez González, Director Jurídico, el C.P. Homero Enrique Trejo Díaz, Titular del Órgano Interno de Control y la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, en su carácter de integrantes del Comité de Información, se comprometen a determinar en sesión de Comité, mediante acuerdo y con base en el artículo 29, fracción I de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, si se establecerán o no mecanismos de encuesta o captación de los comentarios para mejorar la calidad de la información difundida.</p> <p>El acuerdo deberá suscribirse a más tardar el día 10 de Diciembre del presente año. En caso de resultar procedente, la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo se compromete a efectuar las acciones que considere pertinentes, a fin de ejecutar la encuesta o el mecanismo de captación de comentarios durante el primer trimestre de 2011, presentando las evidencias que permitan constatar el cumplimiento del presente compromiso.</p>



**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL**  
**ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

000410

**INFORME DE RESULTADOS**

CÉDULA DE COMPROMISO	
<b>No. del Compromiso de Mejora:</b>	14/TRANSPARENCIA-06
<b>Nombre del Compromiso de Mejora:</b>	ATENCIÓN ADECUADA A LOS RECURSOS DE REVISIÓN Y A LAS RESOLUCIONES DEL IFAI.
<b>Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora:</b>	<b>Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora</b>
01 de octubre de 2010	08 de octubre de 2010
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
<p>El procedimiento relativo a los recursos de revisión y a la atención de resoluciones del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (IFAI) sufrió modificaciones, conforme a lo que señala el artículo tercero, punto 6.3 "Recursos de Revisión y Atención de Resoluciones del IFAI" del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia, principalmente en lo referente a alegatos.</p>	<p>El Lic. Carlos Alejandro Sánchez González, Director Jurídico, el C.P. Homero Enrique Trejo Díaz, Titular del Órgano Interno de Control y la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, en su carácter de integrantes del Comité de Información, se comprometen a dar lectura y analizar el MAAG relativo a Transparencia, a fin conocer las modificaciones al procedimiento relativo a los recursos de revisión y a la atención de resoluciones del IFAI.</p> <p>La acción de lectura y análisis deberán reportarla a más tardar el día 08 de octubre de 2010, mediante oficio, a la Lic. Roselina Armendáriz Sánchez, Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública, a fin de dejar evidencia de la acción efectuada y dar por atendido el presente compromiso.</p>





**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL**  
**ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y**  
**MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**



**DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA**

000000

**INFORME DE RESULTADOS**

CÉDULA DE COMPROMISO	
No. del Compromiso de Mejora:	15/TRANSPARENCIA-07
Nombre del Compromiso de Mejora:	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO RELATIVO A INFORMACIÓN SOCIALMENTE ÚTIL O FOCALIZADA.
Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora:	Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora
01 de octubre de 2010	29 de octubre de 2010
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
El procedimiento relativo a información socialmente útil o focalizada señalado el artículo tercero, punto 6.4 "Información socialmente útil o focalizada" del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia, no se ha ejecutado anteriormente en el Colegio de Postgraduados.	<p>La C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, se compromete a solicitar información a la <u>Dirección General</u>, a la <u>Secretaría Académica</u>, a la <u>Secretaría Administrativa</u>, a la <u>Dirección de Finanzas</u> y a la <u>Subdirección de Recursos Humanos</u>, así como a cualquier otra instancia que considere pertinente, a fin de conocer si se cuenta o no con información socialmente útil o focalizada. <u>OK</u></p> <p>Hecho lo anterior, y en caso de que se cuente con la misma, ésta deberá publicarse en el portal institucional, a más tardar el día 29 de Octubre de 2010.</p>



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

000412

**INFORME DE RESULTADOS**

CÉDULA DE COMPROMISO	
No. del Compromiso de Mejora:	16/TRANSPARENCIA-08
Nombre del Compromiso de Mejora:	ADECUADA PLANEACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.
Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora:	Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora
01 de octubre de 2010	19 de noviembre de 2010
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
<p>A fin de contar con la adecuada integración de un Plan de Capacitación, se requiere considerar lo que contempla en dicha materia el Capítulo III "De la política y las acciones", numeral 9, fracción II, inciso a, de las Disposiciones del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia y el MAAG relativo a Recursos Humanos. Lo anterior, a fin de contar con una planeación única, considerandos los diferentes filtros de autorización que la misma deberá transitar, así como el tratamiento presupuestal por los posibles costos en los que se pudiera incurrir.</p>	<p>El Lic. Carlos Alejandro Sánchez González, Director Jurídico, el C.P. Homero Enrique Trejo Díaz, Titular del Órgano Interno de Control y la C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, en su calidad de integrantes del Comité de Información del Colegio de Postgraduados, se comprometen a integrar un proyecto de capacitación integral en materia de transparencia y organización de archivos.</p> <p>La integración del ejercicio en el plan de Capacitación deberá ejecutarse conforme a lo que el propio MAAG relativo a Transparencia señala, así como lo indicado por el MAAG relativo a Recursos Humanos.</p> <p>Esta acción deberá efectuarse a más tardar el día 19 de Noviembre de 2010, presentando la información que permita constatar el cumplimiento del presente compromiso.</p>



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
ÁREA DE AUDITORÍA PARA DESARROLLO Y  
MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



DIAGNÓSTICO REGULACIÓN BASE CERO ADMINISTRATIVA

INFORME DE RESULTADOS

CÉDULA DE COMPROMISO	
No. del Compromiso de Mejora:	17/TRANSPARENCIA-09
Nombre del Compromiso de Mejora:	ATENCIÓN ADECUADA A SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN.
Fecha de Inicio del Compromiso de Mejora: 01 de octubre de 2010	Fecha de Conclusión del Compromiso de Mejora 08 de octubre de 2010
Área de Oportunidad Detectada:	Compromiso de Mejora:
El procedimiento relativo a la atención a solicitudes de acceso a la información sufrió modificaciones, conforme a lo que señala el artículo tercero, punto 6.2 "Atención a Solicitudes de Acceso a la Información" del Manual Administrativo de Aplicación General (MAAG) relativo a Transparencia.	La C.P. Érica Ibeth Sánchez Monsalvo, Titular de la Unidad de Enlace, se compromete a enviar un comunicado a todos los titulares de unidades administrativas, por medio del cual les informe de la modificación que el procedimiento sufrió derivado de la implementación del MAAG relativo a Transparencia.  La acción de envío del comunicado deberá efectuarse a más tardar el día 8 de octubre de 2010, presentando la información que permita constatar el cumplimiento del presente compromiso.

## ANEXO III

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	<del>SI</del>	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<del>NO</del>

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	<del>SI</del>	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	<del>SI</del>	NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	<del>NO</del>
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<del>NO</del>
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI	<del>NO</del>
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	<del>SI</del>	NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	NO <del>X</del>
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<del>NO</del> <del>X</del>
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI ✓	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI ✓	NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	(NO)
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	(SI)	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	(SI)	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	(NO)

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI ✓	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<del>NO</del>
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI ✓	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<del>NO</del>

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI ✓	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI ✓	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI ✓	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	NO ✓

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	<del>NO</del>
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<del>NO</del>
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI	<del>NO</del>
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<del>NO</del>

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	(SI)	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	(SI)	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	(SI)	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	(NO)

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI ✓	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI ✓	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI ✓	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	NO ✓

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	<input checked="" type="radio"/> NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<input checked="" type="radio"/> NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<input checked="" type="radio"/> SI	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<input checked="" type="radio"/> NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	<input checked="" type="radio"/> NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<input checked="" type="radio"/> NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	SI	<input checked="" type="radio"/> NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<input checked="" type="radio"/> NO

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	<del>NO</del>
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<del>NO</del>
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<del>NO</del>

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	<del>SI</del>	NO
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<del>NO</del>

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	<del>NO</del>
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<del>NO</del>
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<del>NO</del>

**Encuesta que se aplica a los titulares de las unidades administrativas del Colegio de Postgraduados, en el marco del diagnóstico sobre la implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos.**

1. ¿Conoce la existencia del Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y Archivos?	SI	<del>NO</del>
2. ¿Sabe del procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información?	SI	<del>NO</del>
3. ¿Le han informado de los plazos de respuesta con los que cuenta para atender una solicitud de acceso a la información?	<del>SI</del>	NO
4. ¿Cuenta con el personal necesario para atender las solicitudes de acceso a la información que le son turnadas?	SI	<del>NO</del>