

**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL
EN EL INSTITUTO DURANGUENSE DE ACCESO A LA INFORMACIÓN
PÚBLICA Y DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
MARIO ALONSO MEDRANO ROMERO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. ISRAEL IVAN GUTIÉRREZ MUÑOZ**

VICTORIA DE DURANGO, DGO. NOV. 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por el **C. MARIO ALONSO MEDRANO ROMERO** para la obtención de grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** titulado **"PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN EL INSTITUTO DURANGUENSE DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES"**

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

JURADO

PRESIDENTE: M.I. Oscar Erasmo Nívar García

VOCAL: Dr. Sergio Arreola Gurrola

SECRETARIO: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

SUPLENTE: Dr. Adolfo Antonio de la Parra Northon

SUPLENTE: Dra. Maricela Ruiz Espinoza

Victoria de Durango, Dgo., a 17 de octubre del 2022

RESUMEN

La evaluación continua del sistema organizacional de las instituciones por medio de un proceso metodológico previamente definido permite obtener información cualitativa y cuantitativa acerca del desempeño de una organización, así mismo brinda la posibilidad de conocer los factores (internos o externos) que la afectan y con ello contar con un diagnóstico que sirva para la toma de decisiones en favor de la misma.

Este proyecto de intervención profesional se realizó al Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales en el que a través de la aplicación de componentes de estudio se detectó un área de oportunidad en su capital humano para el fortalecimiento institucional de la organización; intervención que concluye hasta el nivel de planteamiento de la posible solución, sin que se llegue al grado de su implementación derivado de la naturaleza del presente trabajo de titulación.

El modelo de diagnóstico de Patrick Williams utilizado en la intervención que se presenta considera aspectos que se ubican en tres dimensiones o subsistemas: humano-social, administrativa y tecnológica, permitiendo analizar si existía un equilibrio entre ellos con relación al entorno de la organización, es así que se logró detectar la existencia de un problema u oportunidad de mejora.

Es decir, lo anterior dio como resultado que en el caso concreto de estudio se observara, que la falta de definición de perfiles de puesto, la inexactitud en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, así como la inaplicación de un servicio civil/profesional de carrera dentro de la institución creará un desequilibrio en la organización.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO I	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1. Organizaciones.....	11
1.2 Organizaciones públicas.....	14
1.3 Administración.....	15
1.4 Administración Pública	16
1.5 Desarrollo Organizacional	17
1.6 Tipos de Intervenciones.....	18
1.7 Modelos de Intervención.....	20
1.7.1 Modelo de Kurt Lewin.....	20
1.7.2 Modelo de cambio planeado o de planeación de Lippitt	21
1.7.3 Modelo de Investigación/acción	22
1.7.4 Modelo del cambio planeado de Faría Mello	24
1.8 Modelos de Diagnóstico	24
1.9 Instrumentos de Diagnóstico	25
1.9.1 Matriz FODA.....	25
1.9.2 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	27
CAPÍTULO II	29
MARCO CONTEXTUAL	29
2.1 Origen	29
2.1.1 Derecho de acceso a la información	29
2.1.2 Derecho a la Protección de Datos Personales.....	33
2.2 Nacimiento de órganos autónomos.	35
2.3 El Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales (INAI).	36
2.4 Presupuesto	38
2.5 Plan Estatal de Desarrollo- Eje 1 Transparencia y rendición de cuentas	43
2.6.- Corrupción.....	44
2.7 Ataque a los organismos autónomos.....	46
2.8 Pandemia SARSCoV-2 (Covid-19)	47
CAPÍTULO III	49

MARCO ORGANIZACIONAL	49
3.1 Objetivo	50
3.2 Misión, Visión y Declaración de política de calidad del IDAIP	52
3.3 Antecedentes históricos	53
3.4 Normatividad	55
3.5 Estructura organizacional.	59
3.6 Planeación.....	65
CAPÍTULO IV	67
METODOLOGÍA.....	67
4.1 Intervención.....	67
4.2 Método de intervención:	67
4.3 Alfa de Cronbach.....	70
4.4 Cuadro de Mando Integral	70
CAPÍTULO V	72
RESULTADOS.....	72
Resultados generales.....	74
Dimensión de Administración (DA)	78
DA-1 Comunicación.....	78
DA-2 Definición de funciones.....	79
DA-3 Dirección y liderazgo	81
DA-4 Planeación estratégica	82
DA-5 Toma de decisiones.....	83
DA-6 Políticas y Procedimientos.....	84
DA-7 Estructura organizacional	85
Dimensión de Humano Social (DHS).....	87
DHS-1 Relaciones Interpersonales.....	88
DHS-2 Satisfacción laboral	89
DHS-3 Reclutamiento y selección.....	89
DHS-4 Capacitación	91
DHS-5 Reconocimiento y compensación	92
DHS-6 Violencia laboral.....	93
DHS-7 Permanencia.....	94
Dimensión de Tecnología de trabajo (DTT)	95
DTT-1 Instalaciones.....	96
DTT-2 Tecnologías	97

Dimensión de Entorno (DE).....	97
DE-1 Destinatarios finales	98
DE-2 Competencia	99
Resumen de riegos/oportunidades identificadas	99
Análisis FODA.....	102
Propuesta de plan de acción: Cuadro de Mando Integral (CMI).....	104
Panorama nacional de los órganos de transparencia con relación en los resultados obtenidos del IDAIP.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Histórico del presupuesto 2018-2022	40
Tabla 2 Presupuesto por capítulo 2018-2022	42
Tabla 3 Clasificador por objeto del Gasto.....	43
Tabla 4 Marco normativo aplicable.....	55
Tabla 5 Plantilla del Personal al término del ejercicio 2021	59
Tabla 6 Funciones sustantivas IDAIP	60
Tabla 7 Indicadores de Resultados	66
Tabla 8 Etapas del Modelo de Lippit, Watson y Wesley	69
Tabla 9 Variables por cada una de las dimensiones estudiadas.....	72
Tabla 10 Escala de Valoración	73
Tabla 11 Cuadro de Conceptualización.....	74
Tabla 12 Evaluación Global.....	75
Tabla 13 Resultados por dominio dimensión Administrativa.....	78
Tabla 14 Resultados de Ítems del dominio de Comunicación.....	79
Tabla 15 Resultados de Ítems del dominio de Definición de funciones.....	80
Tabla 16 Resultados de Ítems del dominio de Dirección y liderazgo	81
Tabla 17 Resultados de Ítems del dominio de Planeación Estratégica.....	82
Tabla 18 Resultados de Ítems de Toma de Decisiones.....	84
Tabla 19 Resultados de Ítems de Políticas y Procedimientos.....	85
Tabla 20 Resultados de Ítems de Estructura Organizacional	86
Tabla 21 Resultados de los dominios de la dimensión HUMANO-SOCIAL.....	87

Tabla 22 Resultados de Ítems de Relaciones Interpersonales	88
Tabla 23 Resultados de Ítems de Satisfacción laboral	89
Tabla 24 Resultados de Ítems de Reclutamiento y Selección.....	90
Tabla 25 Resultados de Ítems de Capacitación.....	91
Tabla 26 Resultados de Ítems de Reconocimiento y Compensación.....	93
Tabla 27 Resultados de Ítems de Violencia laboral	93
Tabla 28 Resultados de Ítems de Permanencia	95
Tabla 29 Resultados de las variables de la dimensión Tecnología de trabajo	95
Tabla 30 Resultados de Ítems de Instalaciones	96
Tabla 31 Resultados de Ítems de Tecnologías.....	97
Tabla 32 Resultados de las variables de la Dimensión de Entorno	98
Tabla 33 Resultados de Ítems de Destinatarios finales	98
Tabla 34 Resultados de Ítems del dominio de Competencia	99
Tabla 35 Resumen de riegos/oportunidades identificadas.....	99
Tabla 36 Análisis FODA SS.	102
Tabla 37 Análisis del entorno	102
Tabla 38 Cuadro de Mando Integral	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional que interactúan entre sí.....	12
Figura 2 Esquema de raíz cuadrada.....	21
Figura 3 Libertad de expresión- derecho de acceso a la información	31
Figura 4 INAI e IDAIP.....	37
Figura 5 Evolución Institucional.....	54
Figura 6 Organograma Estructural del IDAIP	59
Figura 7 Etapas del Modelo de Cambio Planeado de Lippit, Watson y Wesley	68
Figura 8 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	71
Figura 9 Antigüedad del personal.....	75
Figura 10 Gráfica de las dimensiones	76
Figura 11 Resultado por dominio.....	77
Figura 12 Respuestas de los O.G.	111

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAIPED	Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública
CETAIP	Comisión Estatal para la Transparencia y el Acceso a la Información Pública
CMI	Cuadro de Mando Integral
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
DA	Dimensión de Administración
DE	Dimensión de Entorno
DHS	Dimensión de Humano Social
DTT	Dimensión de Tecnología de trabajo
DO	Desarrollo Organizacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
IDAIP	Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales
IFAI	Instituto Federal de Acceso a la Información
IFE	Instituto Federal Electoral
Imco	Instituto Mexicano para la Competitividad
INE	Instituto Nacional Electoral
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
PNA	Política Nacional Anticorrupción
SNA	Sistema Nacional Anticorrupción
SLA	Sistemas Locales Anticorrupción
NGP	Nueva Gerencia Pública
TO	Teoría de las Organizaciones

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Distribución de las instalaciones del IDAIP.....	123
Anexos 2 Cuestionario aplicado al personal del IDAIP.....	125

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones públicas y privadas tienen el deber de garantizar el ejercicio y protección de los derechos humanos de las personas. Las instituciones públicas por su parte en cumplimiento a las normas tienen la obligación de que todas sus actuaciones en el ámbito de su competencia sean en favor de las personas y otorgar la interpretación más amplia de la tutela efectiva de los derechos humanos.

El Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales, como un organismo constitucionalmente autónomo y especializado fue creado para garantizar los dos derechos fundamentales que se encuentran en su nombre, el acceso a la información pública y la protección de los datos personales, siendo los derechos humanos piezas angulares en la consolidación del estado democrático y la vigencia del estado de derecho.

El acceso a la información pública otorga el poder a las personas de controlar al Estado y a su vez exigirle que cumpla con su obligación anteponiendo el interés público por encima de los poderes fácticos. Por su parte la transparencia y la rendición de cuentas son elementos también constitutivos de la democracia.

La protección de datos personales permite la libre autodeterminación informativa de las personas sobre su privacidad.

Ante tal circunstancia el Instituto de acceso a la información pública del estado de Durango, tiene el compromiso de asegurar que todas las condiciones (presupuestarias, administrativas, de personal y tecnológicas) sean acorde al cumplimiento de los principios rectores que lo rigen: certeza, eficacia, imparcialidad, independencia, legalidad, objetividad, profesionalismo, máxima publicidad y transparencia, por lo que el análisis de la situación actual de organismo en términos de la administración pública y la planificación que se presenta en este documento ayudará a lograrlo.

Las instituciones pública -al igual que las privadas- se encuentran integradas por personas que actúan bajo normas, reglas y procedimientos, por lo que conocer el impacto que los individuos,

los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de la organización permite profundizar en la cultura organizacional que en ella prevalece, dando como resultado la posibilidad de hacer un alto en el camino en la vida institucional de la organización para realizar, en su caso, las acciones preventivas, correctivas o de mejora que sean necesarias que alcancen sus objetivos.

Objetivo general

Elaborar un diagnóstico organizacional del Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales.

Objetivos específicos

- Elaborar el diagnóstico mediante la aplicación de técnicas especializadas.
- Analizar la información recopilada en el diagnóstico.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- Elaborar el plan de mejora con la presentación de alternativas de solución e implementación a través del cuadro de mando integral.

El primer capítulo contiene el marco teórico que da sustento a la presente propuesta de intervención profesional. Enuncia las principales definiciones y conceptualización de temas como organizaciones públicas, la administración y particularmente la administración pública, el Desarrollo Organizacional (DO) enfocado a la planeación estratégica, algunos de los tipos de modelos de intervención, así como los modelos de diagnóstico e instrumentos de diagnóstico para finalizar con el Cuadro de Mando Integral (CMI).

En el segundo capítulo encontramos el marco contextual, el cual, es una recopilación de conceptos, definiciones y principalmente datos de los factores internos y externos que influyen directa o indirectamente en la institución pública objeto de la presente intervención

El tercer capítulo habla del marco organizacional del Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales, en el cual se aborda la naturaleza jurídica, antecedentes históricos, su objetivo, misión, visión, declaración de política de calidad, estructura orgánica y sus funciones sustantivas, presupuestos, datos estadísticos y la planeación e indicadores de resultados, que podemos decir es el ADN de la organización.

La metodología utilizada en el trabajo que se exhibe la podemos encontrar en el cuarto capítulo, en donde se detalla el tipo de investigación que se llevó a cabo, sus alcances, así como la metodología implementada.

Finalmente se presentan las conclusiones obtenidas de acuerdo a las herramientas utilizadas para obtener el diagnóstico y la interpretación de los resultados para concluir con las recomendaciones sugeridas.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este capítulo permite conocer los conceptos básicos necesarios para la comprensión del presente proyecto de intervención profesional.

1.1. Organizaciones.

“El hombre es por naturaleza un animal social”, en su frase del filósofo Aristóteles hace constatar que una de las características del hombre es ser social, por lo que podemos decir que los hombres y mujeres tenemos necesidad de relacionarnos con otra personas. Si hablamos de los orígenes del hombre hemos de encontrar siempre que su evolución ha sido a través de la construcción de agrupaciones como modo de vida, a efecto de compartir cultura o simplemente cubrir necesidades, la vida en sociedad sirve de modo de organización para la adaptación de la especie al ambiente. (Federico Marcó, 2016, p. 7)

Como lo comenta Daft (2011, p. 10) las organizaciones son tan comunes que se da por hecho. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, que al nacer nos registraron en un organismo gubernamental, que somos educados en escuelas, que nos alimentamos con comida producida por empresas privadas, cuando nos enfermamos nos curan médicos que participan en organizaciones, que en caso de emergencias llamamos a corporaciones públicas de seguridad o bomberos, solamente por mencionar algunos.

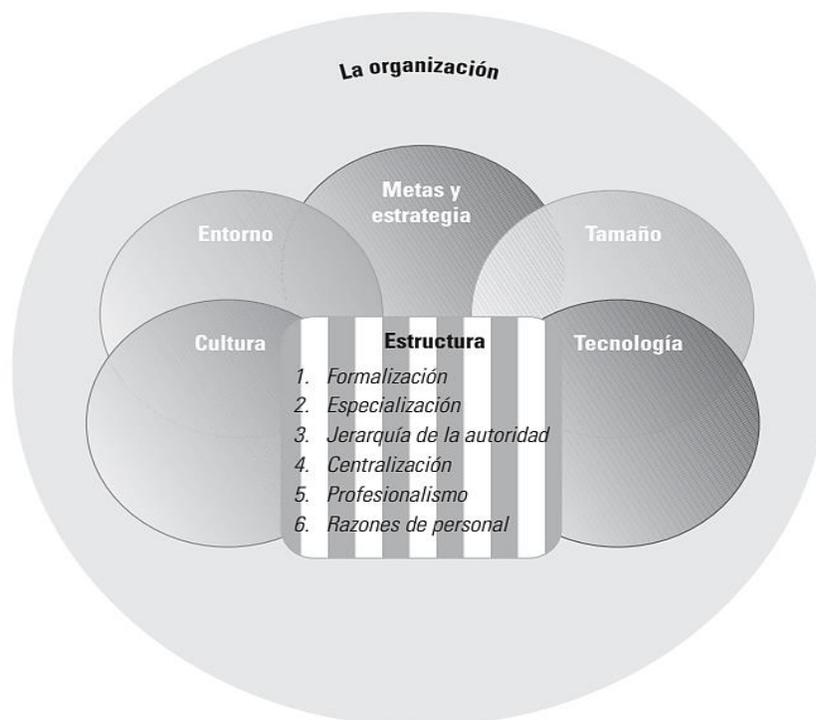
De acuerdo con Chiavenato (2011, p. 6)

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales y económicas; en el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos de manera aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones; mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

¿Son entonces los individuos la parte más importante de una organización?, una primera respuesta sería: Sí, lo son para su creación y conformación, sin embargo, el primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas. (Daft, 2011, p. 14), a continuación se muestran las dimensiones contextuales y estructurales y su interacción entre sí.

Figura 1

Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional que interactúan entre sí.



Fuente: (Daft, 2011, p. 16)

Para Daft (2010, p. 14) las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales, las cuales se muestran de la manera siguiente:

Las **dimensiones estructurales** que permiten describir las características internas de una organización, los elementos que la integran son:

- La **formalización** se refiere a la documentación relativa a los procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.
- La **jerarquía de la autoridad** describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente.
- La **especialización** es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.
- La **centralización** se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.
- El **profesionalismo** es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.
- Las **razones de personal** se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.

Por su lado las **dimensiones contextuales** pueden visualizarse como un conjunto de elementos aplicados internamente a la estructura y los procesos laborales de una organización, cuyos elementos se describen a continuación:

- El **tamaño** para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados.
- La **tecnología organizacional** se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos.
- Las **metas y la estrategia de una organización** definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. En ocasiones las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización.

- El **entorno** incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.
- La **cultura de una organización** es el conjunto de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.

Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales, dicho de otra forma las once dimensiones contextuales y estructurales son dependientes entre sí y cualquier cambio o ajuste en alguna de ellas repercute favorablemente o no en el funcionamiento de una organización.

De igual manera según Chiavenato (2011, p. 6) los tipos de organizaciones pueden ser enfocadas tanto a la producción de bienes o productos como a la producción o prestación de servicios; así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales y políticas. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental, ya que la manera que viven, compran, trabajan, se alimentan, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidas por las organizaciones.

Para Chiavenato (2011, p. 29)

La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes.

1.2 Organizaciones públicas.

Dado a que en la presente intervención nos enfocaremos en una organización pública, solamente mencionaremos conceptos básicos de las organizaciones desde la perspectiva pública.

Partamos de la existencia de lo público como algo que es colectivo y confluye con todos en una comunidad, es algo que no es privado ni individual: Lo público comprende aquella dimensión de

la actividad humana que se cree que requiere la regulación o la intervención gubernamental o social (Hernández Palomino J. G., 2011, p. 24).

Las organizaciones públicas tienen su origen en satisfacer una necesidad social, son creadas para cubrir o regular una exigencia en el ámbito público, una de sus principales características es que:

- Su creación es por mandato legal.
- El origen de sus recursos son el financiamiento público, existen excepciones.
- Su propósito es satisfacer una necesidad pública.
- El control se basa en la exigencia pública.

El funcionamiento de las organizaciones públicas está orientado de acuerdo con su naturaleza o finalidad, pues pueden ser culturales, educativas, políticas, sociales, científicas o tener cualquier otro objetivo, pero todos ellos apuntan a la prestación de un servicio a las y los ciudadanos.

1.3 Administración

El estudio de la Administración se ha convertido cada vez más necesario desde el hogar hasta los distintos niveles de la formación escolar como ya lo aconsejaba Fayol, porque todos los organismos sociales buscan la eficacia del esfuerzo humano sobre los demás recursos que utilizan para el logro de sus objetivos institucionales. (Boliviana & Pablo, 2007, p. 47)

La administración se nutre de todas las disciplinas para dar explicación a los fenómenos relacionados con la organización y su entorno, las interacciones que se generan de manera interna y externa. El concepto de organización se ha definido como una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran y la interrelación de cada uno de sus elementos.

Así pues la administración ha sido definida de diferentes maneras a lo largo del tiempo y una de las conceptualizaciones que ha perdurado y que es ampliamente compartida en los escenarios académicos y empresariales es la que se dice que es la encargada de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización, en lo dicho por (Saldarriaga, 2013, p. 224).

1.4 Administración Pública

Para definir la administración pública podemos encontrar diferentes enfoques o modelos que debaten permanentemente sobre su sentido y alcance teórico, ideológico, técnico y político (Sosa, 2017, p. 18), en realidad estos enfoques corresponden a diferentes momentos de la evolución de la disciplina, a su vez determinada por los cambios de la sociedad y del Estado.

Castro (1982) 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.

Para Jorge Fernández Ruiz, la administración pública es el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de los servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público, trata de lograr los fines del Estado. (Sosa, 2017, p. 20)

Los conceptos anteriores muestran que la administración pública comprende desde el capital humano como lo son las y los servidores públicos, la naturaleza del organismo público, su normatividad y procedimientos, su estructura orgánica, presupuesto y patrimonio, hasta la gestión interna de la organización y su entorno externo.

Otro concepto dentro de la “evolución” de la administración pública es la denominada Nueva gestión pública que tiene un enfoque en el que se introduce las herramientas y técnicas utilizadas en el sector privado. La administración pública se puede representar como una estructura horizontal y descentralizada, competitiva y flexible, la cual debe responder a los intereses de los ciudadanos de manera diferenciada tratándolos como clientes. (Vilcbis, 2007, p. 64)

El Dr. Carlos Gómez, en su artículo “Gestión estratégica y calidad, desafíos de la Gestión Pública para la gobernanza”, enuncia este concepto:

La Nueva Gerencia Pública (NGP) se puede definir, según Cabrero (1999), como un conjunto de métodos de análisis y de decisión que permiten a los gobiernos

reconceptualizar sus acciones. Guerrero (1999: 140) explica que la NGP se puede conceptualizar también como "la implantación de la visión empresarial de los negocios privados dentro del gobierno". (De León Gómez , 2017).

1.5 Desarrollo Organizacional

Para Molina (2000) el Desarrollo Organizacional (DO) ha surgido de la dinámica de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Se requieren nuevas capacidades individuales y organizacionales que puedan impulsar las iniciativas individuales y la disposición para asumir riesgos.

El DO puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga una organización, es decir, que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, o cualquier área de oportunidad. Con este modelo se inicia el proceso de la planeación estratégica desarrollando el diagnóstico de la organización, que se integra en una matriz de fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas que considera la posible interacción entre las fortalezas y debilidades internas de la organización (Hernández, 2014).

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional. (Guízar, 2013, p. 5)

Richard Beckhard define al desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Guízar, 2013, p. 5)

El DO contiene una serie de teorías, valores y estrategias basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

1.6 Tipos de Intervenciones

El término latino *intervenio* puede ser traducido como “venir entre” o “interponerse”; de ahí que “intervención” pueda ser sinónimo de mediación, intersección, ayuda o cooperación, y por otra parte, de intromisión, injerencia, intrusión, coerción o represión. La intervención implica la solución de los datos complejos de una situación o acontecimiento. En otras palabras intervenir implica la construcción de una lógica del acontecimiento fundante de la demanda desde cierto marco teórico o campo de saber (Carballeda, 2002, p. 110).

Las intervenciones permiten identificar el enfoque con el que resolverán o mejorarán las situaciones o condiciones del sistema que está siendo analizado, es aquí donde el agente de cambio define el tipo de intervención que tendrá y la estrategia a seguir, estas van desde las clásicas hasta las más innovadoras. (sites.google, s.f.)

Intervenciones en procesos humanos

Esta se encarga de analizar al empleado como individuo de manera integral, es decir, el detalle de personalidad, conocimiento, destrezas y habilidades, facilidades y dificultades. Al conocer perfectamente el personal en todos sus atributos se pueden aprovechar sus fortalezas para provecho de la empresa, pudiendo utilizarlo para momentos críticos o para movimientos internos para efectos de solventar problemas.

Intervenciones tecno-estructurales. Esta intervención se encarga de realizar un análisis tanto interno como externo de todo el recurso material destinado para la producción de la empresa, tales como maquinarias, equipos, software que se adapten a las necesidades, calidad de insumos, infraestructura, entre otros. Esto se debe a que puede existir una excelente disposición del personal pero si no se facilitan todas las herramientas de trabajo, indiferentemente de los puntos antes mencionados, esto afectará directamente la calidad y

el tiempo de respuesta del empleado y a su vez la calidad y cantidad de productos terminados (sean bienes o servicios)

Intervenciones en Administración de Recursos Humanos. Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En otras palabras, se refiere a los beneficios por el hecho de trabajar en la empresa que se otorgan en dinero (bonificaciones especiales, bonos por productividad, incrementos en salarios y otras remuneraciones, ascensos) o de otro tipo (reconocimientos, diplomas, otorgamiento de días libres, capacitaciones, entre otros). Esta intervención contribuye directamente con la estabilidad emocional del trabajador creando así un sentido de pertenencia de la empresa.

Intervenciones estratégicas y del medio. Es una revisión y una evaluación de las áreas afectadas por la operación de un proceso estratégico de la gerencia dentro de una organización. Una intervención de la estrategia puede ser necesaria bajo condiciones siguientes:

- Los indicadores del funcionamiento demuestran que una estrategia no está trabajando ni está produciendo efectos secundarios negativos.
- Los artículos prioritarios en el plan estratégico no se están logrando.
- Un cambio ocurre en el ambiente externo.
- Deseos de la gerencia: (1) Contempla una estrategia acertada y (2) para asegurarse de que una estrategia que ha trabajado en el pasado continúa estando en consonancia con los cambios internos o externos sutiles que pudieron haber ocurrido.

Con base en lo antes expuesto para efectos de la presente intervención profesional se tomará la de Administración de Recursos Humanos ya que esta aborda aspectos que permiten promover el desempeño del personal a través de alcanzar objetivos individuales, que refieren a beneficios directos tales como mejora en el percepción económica, estabilidad laboral, reconocimiento por desempeño que la postre se conviertan en ascensos, este tipo de intervención impacta directamente en la parte emocional de las y los colaboradores, creando un sentido de pertenencia

en la institución, acciones que tiene un efecto positivo en el desempeño y fortalecimiento organizacional.

Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o' una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

1.7 Modelos de Intervención

Los modelos de intervención administrativa o también conocidos como modelos de cambio organizacional, son la serie de pasos o procesos que van a permitir sustentar los cambios generados y poder estudiar los resultados obtenidos dentro de una organización. (Guízar, 2013, p. 86) lo define como el cambio planeado que describe las diferentes fases por las cuales pasa este cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de Desarrollo Organizacional para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. A continuación, se describirán cuatro modelos de cambio.

1.7.1 Modelo de Kurt Lewin

Como menciona Guizar (2013) el modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, dicho comportamiento es resultado de la interacción de dos tipos de fuerzas: las Impulsoras (las que ayudan a que se efectúe el cambio) y las restrictivas (las que impiden que el cambio se produzca).

Cuando ambas fuerzas se equilibran, los comportamientos generados en ese nivel se mantienen y se logra lo que él denomina un “equilibrio cuasi estacionario”, el cuál puede ser modificado al cambiar las condiciones de las fuerzas.

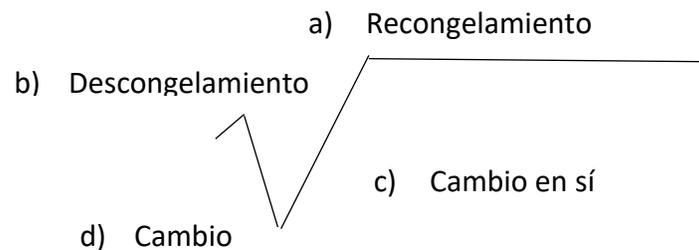
Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. **Recongelamiento:** en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales, representada con él con el esquema de raíz cuadrada, como en la siguiente imagen

Figura 2

Esquema de raíz cuadrada



Fuente: (Guízar, 2013)

Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si: 1. Se determina el problema. 2. Se identifica su situación actual. 3. Se identifica la meta por alcanzar. 4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él. 5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

1.7.2 Modelo de cambio planeado o de planeación de Lippitt

Según (Hernández Palomino & Gallarzo, 2011) el modelo de Lippitt, Watson y Westley se adecua a las necesidades de cada organización. Indica que toda la información debe ser compartida con libertad entre la organización y el agente de cambio, y que tal información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción. Se ve involucrado un agente “externo” al sistema denominado consultor, así como una fase de diagnóstico inicial. Está integrada por 7 etapas:

1. **Exploración.** Consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio (corresponde a la fase de ‘descongelamiento’ de Lewin). Esta etapa es casi “intuitiva” al interior de la organización.

2. **Entrada.** Es el establecimiento de una relación de cambio. Es, asimismo, la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo.
3. **Diagnóstico.** Es la fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Esto ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados.
4. **Planeación.** Consiste en el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción.
5. **Acción.** Es la etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales (las etapas 3 a 5 corresponden a las de movimiento de Lewin).
6. **Estabilización y evaluación.** Se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio (corresponden a la etapa de “volver a congelar” de Lewin).
7. **Terminación.** Significa llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador. Este modelo enfatiza el papel del facilitador.

Este modelo es uno de los primeros en el DO que muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

1.7.3 Modelo de Investigación/acción

En el modelo de investigación-acción, considerado por French como de amplia aplicabilidad, se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente. (Guízar, 2013, p. 215)

Para Chiavenato (2004) con la investigación, los agentes de cambio aprenden sobre los diferentes aspectos de las necesidades organizacionales de mejora y cómo la organización puede ser ayudada a hacer, ella misma, esas mejoras. La investigación-acción requiere de los siguientes pasos:

- a. Diagnóstico preliminar del problema.
- b. Obtención de datos para apoyo (o rechazo) del diagnóstico.
- c. Retroalimentación de datos a los participantes de la organización.

d. Exploración de los datos por los participantes de la organización.

a. Planeación de la acción apropiada por los participantes,

b. Ejecución de la acción apropiada.

Para French y Bell (1996), el cambio tiene diferentes facetas:

- ✓ Puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado).
- ✓ La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña.
- ✓ Desde el punto de vista de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización o solo a algunos cuantos.
- ✓ Puede ser rápido (revolucionario) o lento (evolutivo).
- ✓ El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas (cambio de segundo orden), o bien, el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental o de primer orden).

Cada una de estas facetas es importante, porque todas requieren de diferentes acciones por parte de los líderes y de los practicantes del desarrollo organizacional, y de igual forma tener presente la interrelación entre las diferentes facetas para lograr un mejor resultado.

Pasos del Modelo de Investigación Acción

1. Percepción de Problemas por parte de los administradores clave.
2. Consulta con expertos en ciencias del comportamiento
3. Recopilación de datos y diagnostico iniciado por el consultor.
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores)
5. Diagnóstico conjunto de o los problemas
6. Planeación y acción conjunta
7. Acción
8. Recopilación de datos después de acción
9. Retroalimentación al grupo clientes por el consultor
10. Rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (administradores y el consultor)

11. Nueva acción
12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción
13. Re diagnóstico de la situación

1.7.4 Modelo del cambio planeado de Faría Mello

Como menciona (Hernández Palomino & Gallarzo, 2011) del modelo de cambio planeado de Faría Mello, quien define al contacto como una “exploración” entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

Es así que Faría Mello señala que: “Contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada” La fase de contacto puede constar de una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente(s).

El contrato, este debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema-cliente. Se puede decir que una vez que se ha establecido el contrato, una consecuencia lógica sería la celebración del mismo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas tanto del llamado sistema-cliente (la empresa) como del agente de cambio (consultor) con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa. La finalidad del contrato es precisamente asentar por escrito las expectativas del programa, y así evitar los conflictos que puedan surgir entre consultor y sistema cliente. Por lo anterior, es importante que periódicamente se someta a revisión el contrato inicial, ya que puede necesitar modificaciones sobre la marcha.

1.8 Modelos de Diagnóstico

Modelo diagnóstico tridimensional de Patrick Williams: Contempla a la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente. Al utilizar este modelo se obtiene una visión total del sistema cliente, permitiendo un diagnóstico integral del mismo. Visión total de la organización, los esfuerzos hacia la efectividad demandan una clara visión la organización es un sistema complejo compuesto por varios subsistemas que se influyen mutuamente y con su medio ambiente (Bermúdez, 2012).

1. Subsistema tecnológico: permite evaluar el nivel de tecnología de uso cotidiano de la organización. Esta dimensión está en función del tamaño y naturaleza de la institución, se deben tomar en consideración los conocimientos técnicos, tecnologías, metodologías, procesos, equipos y maquinaria e instalaciones.
2. Subsistema humano: abarca el clima organizacional, la capacitación y desarrollo de personal, el liderazgo y la motivación, entre los factores más relevantes.
3. Subsistema administrativo: hace referencia a la planeación estratégica, las políticas, procedimientos, normas y estructura.
4. Subsistema entorno: considera el entorno externo e interno, y el competitivo. Relaciona las formas de administración (estilo de liderazgo), desde la centralización a la descentralización con los niveles de trabajo requerido, influidos por la acción del medio y obteniendo como respuesta del comportamiento humano, diferentes niveles de compromiso ante las situaciones dadas.

Cualquier organización madura y sana debe tener balanceados estos aspectos, pues un desequilibrio en alguno de ellos producirá tensiones por ende problemas organizacionales. De allí la necesidad de mantener equilibradas las dimensiones humano, tecnológica y administrativa.

1.9 Instrumentos de Diagnóstico

1.9.1 Matriz FODA

Un recurso que permite analizar la situación de la organización y su contexto es el FODA (acrónimo formado por las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que también se conoce como DAFO. El análisis debe realizarse de acuerdo con la perspectiva de la comunicación. (Hernández Palomino & Gallarzo, 2011, p. 36)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Ponce, 2007)

Para el análisis FODA, se deben Identificar los puntos fuertes y débiles de la organización y se debe proceder a la evaluación de los mismos: (Ponce, 2007)

- ✓ Fortaleza es alguna función que la organización realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976).
- ✓ Fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social.
- ✓ Debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980).

Identificar oportunidades y amenazas las cuales establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico: (Ponce, 2007)

- ✓ Oportunidad son aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- ✓ Oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.
- ✓ Amenaza, representa la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

El FODA se considera una herramienta objetiva, práctica y viable, la cual debe usarse sistemáticamente y en forma continua emprender acciones de evaluación para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (públicas y privadas), éste mecanismo permite analizar los factores que tienen mayor prioridad y proporcionar juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

El balance estratégico estará en función de reconocer cuales son las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que deben estar dentro de la estrategia que se establezca para el logro de la meta u objetivo definido.

1.9.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Con los grandes cambios que han sufrido las organizaciones, estas han estado valorando considerar dentro de sus planes estratégicos, la sostenibilidad como un área de crecimiento y planificación ya que la constante interacción con los diferentes grupos de interés como son: los accionistas, recursos humanos, competencia, proveedores, clientes, administración pública, accionistas, sociedad, etcétera. Las organizaciones deben mantenerse competitivos y mantenerse en el mercado, buscan adaptar sus procesos productivos y políticas de marketing. (Vílchez, 2007, p. 89)

El cuadro de mando integral es la herramienta que permite a las organizaciones el poner en marcha dichas estrategias y converger con los objetivos e indicadores ya existentes con los nuevos aspectos considerados para continuar con la evolución en sus áreas que componen la sostenibilidad; economía, social y medioambiental. Esta herramienta ayuda a monitorear información interna y externa y del constante crecimiento de información almacenada en los sistemas.

Como menciona (Vílchez, 2007, p. 94), las fases para la implementación de la estrategia de sostenibilidad son:

- FASE 1. Identificación de los objetivos estratégicos
- FASE 2. Definición de los indicadores de sostenibilidad
- FASE 3. Alineación de la organización con los objetivos estratégicos
- FASE 4. Implantación del plan de sostenibilidad
- FASE 5. Seguimiento y revisión de los procesos críticos

El Cuadro de Mando Integral (CMI) Metodología de Kaplan y Norton. Es una herramienta que nos permite agrupar los indicadores claves de la empresa en 4 niveles.

- ✓ Financieros (Accionistas).- Permite medir las consecuencias económicas de las gestiones realizadas.
- ✓ Mercado (Clientes).- Expresa el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✓ Procesos (Rutina Interna).- Recoge métricas sobre procesos internos que pueden afectar el negocio.
- ✓ Potencial (Colaboradores/aprendizaje).- Refleja todos los parámetros susceptibles de ser mejorables, y mediante los cuales la empresa puede “crear valor”.

Los 4 niveles presentan una relación de causa y efecto, es decir para tener resultados financieros, requerimos estar bien en el mercado para lo cual a su vez requerimos buenos procesos, que se basan por último en el potencial que tiene la empresa. Un CMI requiere, en primer lugar, el esfuerzo de los responsables de una empresa para organizarse internamente, analizando sus productos, sus políticas, sus ventajas competitivas y sus objetivos estratégicos en el corto y en el largo plazo. Sólo cuando esta labor se encuentra correctamente especificada, el trabajo posterior de consultoría será realmente fructífero.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Origen

2.1.1 Derecho de acceso a la información

Para tener un contexto más amplio del origen de los organismos constitucionales autónomos que garantizan los derechos de acceso a la información y la protección de datos personales como lo es el IDAIP, debemos remitirnos a conceptos básicos como el derecho a la libertad el cual constituye uno de los presupuestos del ser humano y con base en ella, pero al lado de la dignidad humana, se ha construido la esencia de los derechos de la persona (Rodríguez, 2016, p. 36) o bien desde un concepto jurídico simple como lo refiere (García, 2002, p. 103) como la facultad de hacer u omitir aquello que no está ordenado ni prohibido.

En sentido una de las libertades del ser humano es la libertad de expresión, la cual está estrictamente ligada con el derecho de acceso a la información, como la expone manera muy clara y breve (Ayón, 2015, p. 9) al comentar que:

En 1700, la idea de que los ciudadanos pudieran elegir a sus gobernantes hubiera parecido una extravagancia. Tampoco se creía deseable que las personas expresaran libremente sus ideas y opiniones. Por el contrario, existían instituciones -como la Inquisición- cuya misión era censurar o prohibir la difusión de los pensamientos e ideas que cuestionaran el orden establecido o el conocimiento aceptado.

Esta situación fue cambiando poco a poco. Para principios del siglo XIX y después de la revolución norteamericana de 1776 y la francesa de 1789, se admitía que las personas tenían un conjunto de derechos y libertades.

Éste es el origen de los derechos humanos, una de cuyas primeras y más importantes expresiones se plasmó en Francia, en 1789, con la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano. Esta Declaración proclamó, entre otros derechos, la libertad de expresión, desde entonces considerada de especial importancia.

La Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano en su artículo 11 enuncia a la libertad de expresión como la libre comunicación de pensamientos y opiniones es uno de los derechos más valiosos del Hombre; por consiguiente, cualquier ciudadano puede hablar, escribir e imprimir libremente, siempre y cuando responda del abuso de esta libertad en los casos determinados por la Ley.

Otro de los momentos claves que marcaron un parteaguas para los derechos humanos fue al finalización de la Segunda Guerra Mundial, dando origen a la proclamación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos el 10 de diciembre de 1948, por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, en cuyo texto en su artículo 19 retoma y da una nueva definición al derecho a la libertad de expresión al referir que "todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitaciones de fronteras, por cualquier medio de expresión", definición que amplía sus alcances para el receptor, es decir, no solamente a expresar o dar sus ideas sino a recibir información.

Otros instrumentos normativos internacionales que el Estado Mexicano reconoce son el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos del año 1966 y la Convención Americana sobre Derechos Humanos celebrada en 1981, en cuyos textos podemos ver la evolución del derecho a la libertad de expresión, específicamente en sus artículos 19 y 13 respectivamente, ambas definiciones a la letra dicen:

- Artículo 19.
 - 1....
 2. Toda persona tiene derecho a la libertad de expresión; este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procedimiento de su elección.

- Artículo 13. Libertad de Pensamiento y de Expresión
 1. Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda

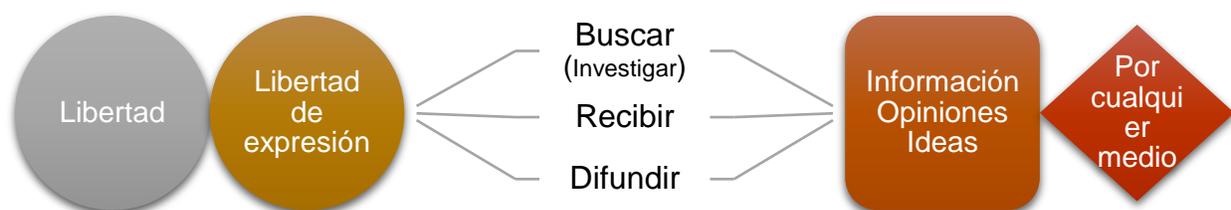
índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procedimiento de su elección.

Definiciones que nos ayudan identificar la evolución del derecho a la libertad de expresión como precedente del derecho de acceso a la información; en la declaratoria de los derechos del hombre se hablaba de la libre comunicación de los pensamientos y las opiniones, sin embargo, es a partir de la declaratoria Universal de los Derechos Humanos, pasando por el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos y Convención Americana sobre Derechos Humanos, que se abordan conceptos como investigar, buscar, recibir y difundir información e ideas, definición que impera en nuestros días.

Así, el derecho a la información (contenido en la libertad de expresión en sentido amplio) es la garantía que tienen las personas de conocer de manera activa -es decir; investigando- o pasiva -recibiendo- las ideas, opiniones, hechos o datos que se producen en la sociedad y que les permiten formarse su opinión dentro de la pluralidad, diversidad y tolerancia que supone una sociedad democrática. Esta fórmula puede entonces representarse gráficamente de la siguiente manera: (Ayón, 2015, p. 11)

Figura 3

Libertad de expresión- derecho de acceso a la información



Fuente: Elaboración propia

El esquema anterior evidencia que el acceso a la información gubernamental y la libertad de expresión se encuentra íntimamente conectados. (Ackerman, John M., & Sandoval, Irma Eréndira, 2005, p. 17)

En México, la Constitución de 1917 consagró en su artículo 6º la concepción tradicional de la libertad de expresión. Pasaron 60 años sin que este texto fuera modificado. Fue hasta 1977 que, como parte de las modificaciones constitucionales que se dieron con motivo de la entonces llamada "reforma política", se incluyó en la parte final de ese artículo la frase "el derecho a la información será garantizado por el Estado". Este hecho no fue casual y refleja claramente cómo el derecho de acceso a la información tiene un vínculo estrecho con la democracia. (Ayón, 2015, p. 13)

Fue así que el texto constitucional estuvo sujeto a diferentes interpretaciones, se debatía intensamente si implicaba la posibilidad de que el Estado tuviera un mayor control sobre los medios de comunicación masiva. En aquellos años pocos entendieron que una de sus implicaciones era que establecía el derecho de los ciudadanos a conocer la información generada por las autoridades. Incluso, en una desafortunada decisión propia de la visión política predominante en aquellos años, la Suprema Corte de Justicia consideró que en esa reforma "no se pretendió establecer una garantía individual consistente en que cualquier gobernado, en el momento que lo estime oportuno, solicite y obtenga de los órganos del Estado determinada información.

Fue necesario esperar hasta el año 2002 para que éste se creara con la aprobación -mediante el voto unánime de todos los partidos políticos en el Congreso- de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. En esencia, esta ley creó los procedimientos y las instituciones para permitir que, a nivel federal, cualquier persona pudiera presentar una solicitud de acceso a la información y las autoridades (Ayón, 2015, p. 9)

A la Ley Federal de Acceso a la Información siguieron otras equivalentes en las entidades federativas. Para principios del 2007 todos los estados del país contaban con una ley en esta materia. Sin embargo existía un problema importante: los criterios contenidos en esas leyes para ejercer el derecho de acceso a la información variaban de manera significativa. Esto significaba simplemente que los requisitos para ejercitar el derecho en distintos dependiendo de la entidad federativa de que se tratara. En algunos se requería, por ejemplo, que la persona que presentaba la solicitud fuera ciudadano de ese estado; en otros, se imponían diversas limitaciones a las solicitudes, o bien existían diferencias importantes en la información que podía ser reservada. Esto generó una situación inaceptable, pues se trataba del mismo derecho, pero con condiciones de ejercicio diferentes en cada estado. (Ayón, 2015, p. 9)

2.1.2 Derecho a la Protección de Datos Personales.

Hablemos sobre otro de los derechos fundamentales que también es tutelado por el IDAIP, el derecho a la protección de datos personales, el cual en una escala sobre el reconocimiento de derechos, se ha colocado como un derecho humano de tercer generación, la mutación histórica de los derechos humanos ha determinado la aparición de sucesivas "generaciones" de derechos. Esto es, los derechos humanos como categorías históricas que tienen sentido en unos contextos temporalmente determinados (González, 2007, p. 9).

Desde su aparición en la Declaración Universal de los Derechos del Humanos, en el que se define en su artículo 12 como el derecho a que "Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques", hasta su aparición en el contexto mexicano en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) de 1917 que estableció la inviolabilidad de correspondencia y domicilio, y el secreto a las comunicaciones privadas.

Claro sin dejar de lado lo establecido con anterioridad en algunos de los documentos internacionales- como el caso del derecho acceso a la información pública-, en el caso del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, en su numeral 1 señalaba que "Nadie será objeto de injerencias arbitrarias o ilegales en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques ilegales a su honra y reputación" y en el segundo dispone que "Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra esas injerencias o esos ataques".

Lo mismo pasa en el artículo 11 de la Convención Americana de Derechos Humanos, que habla sobre la Protección de la Honra y de la Dignidad, toda persona tiene derecho al respeto de su honra y al reconocimiento de su dignidad, nadie puede ser objeto de injerencias arbitrarias o abusivas en su vida privada, en la de su familia, en su domicilio o en su correspondencia, ni de ataques ilegales a su honra o reputación y que toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra esas injerencias o esos ataques .

Por su parte la recepción y reconocimiento del derecho de protección de datos personales en México tuvo que esperar hasta el 2002, con la Ley Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental, que fue el primer ordenamiento en reconocer el derecho de protección de datos personales para el ámbito público. Pero esto fue sólo una limitante al ejercicio del derecho de acceso a la información. Posteriormente, en 2009, las reformas constitucionales de los artículos 16 y 73 otorgaron el reconocimiento pleno a la protección de datos personales como un derecho fundamental y autónomo. (Enríquez, 2018)

Con la reforma al segundo párrafo del artículo 16 de la CPEUM, el derecho a la protección de datos personales tomo un rango constitucional, reconociéndole de la manera textual de manera siguiente manera como el derecho que “Toda persona tiene derecho a la protección de sus datos personales, al acceso, rectificación y cancelación de los mismos, así como a manifestar su oposición, en los términos que fije la ley, la cual establecerá los supuestos de excepción a los principios que rijan el tratamiento de datos, por razones de seguridad nacional, disposiciones de orden público, seguridad y salud públicas o para proteger los derechos de terceros”.

Sin embargo, hasta ese momento en el contexto nacional no se abordaba la protección de datos personales en el sector privado, lo cual más adelante será de utilidad para distinguir los límites de competencia del IDAIP, fue en 2010 cuando por primera vez se contó con disposiciones expresas que las empresas observarían para el tratamiento de datos personales en el sector privado, a través de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Finalmente, en 2017, se emitió la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, con la cual se terminó de armonizar la normativa en la materia en México. (Enríquez, 2018).

Finalmente con el objetivo de tener un contexto más amplio de este derecho debemos conocer las definiciones tanto de datos personales como datos personales sensibles, para ello se cita las definiciones de la Ley de Protección de Datos Personales del Estado de Durango, contenidas en su artículo 4, fracciones VI y VII, cabe mencionar que nuestro Estado fue el primero en emitir la ley estatal en la materia armonizada y homologada con la ley general.

Datos Personales: La información concerniente a una persona física, identificada o identificable, relativa a sus características físicas y datos generales como son: domicilio, estado civil, edad, sexo, escolaridad, número telefónico y datos patrimoniales;

Datos Personales Sensibles: Aquellos datos personales relativos al origen racial y étnico, las opiniones políticas, convicciones filosóficas, religiosas y morales; afiliación sindical o política; preferencias sexuales, estados de salud físicos o mentales, huella dactilar e información genética; relaciones familiares o conyugales u otras análogas que afecten la intimidad;

2.2 Nacimiento de órganos autónomos.

Desde la década de 1990, la estructura del Estado mexicano comenzó a experimentar la creación de órganos autónomos con rango constitucional, fue a partir del nacimiento del Banco de México que se produjo un acelerado incremento de órganos constitucionales autónomos. En 1996, se brindó plena autonomía Constitucional al hoy Instituto Nacional Electoral (INE) antes Instituto Federal Electoral (IFE) y en 1999 a la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH). Órganos pioneros, que si bien constituyen “primera generación” de órganos constitucionales autónomos en nuestro país.

No podemos dejar de recordar, por citar un ejemplo, que tanto el IFE como la CNDH surgieron como organismos dependientes de la Secretaría General de Gobierno dentro de la administración pública federal pero como lo veremos en párrafos posteriores su autonomía en términos amplios se da ante la necesidad contar con entes que dotaran de certeza, transparencia y legalidad, uno en las elecciones y el otro en la garantía de los derechos humanos.

De tal forma, nos encontramos en presencia de órganos constitucionales autónomos. Esto es:

Órganos especializados y técnicos creados para ejercer funciones públicas específicas que sirvieran para dar equilibrio al poder público, caracterizados por la competencia para ejercer en grado supremo un complejo de funciones públicas; la idoneidad para frenar, controlar y equilibrar a los otros órganos con responsabilidades igualmente supremas; por lo tanto, la Constitución los coloca al menos en un lugar de relativa igualdad e independencia con respecto a estos órganos. (Ruíz, 1985, p. 93)

Carbonell (2006, p. 105) diferencia cuatro características básicas en los órganos constitucionales autónomos:

1. Se crean a partir de la Constitución.
2. Sus atribuciones se encuentran en el propio texto constitucional.
3. Llevan a cabo funciones esenciales del Estado moderno.
4. No están adscritos ni subordinados a otro poder, pero sus actos y resoluciones pueden ser revisados por las instancias judiciales.

La creación de estos entes públicos dotados de autonomía, son dignos de estudiar a detenimiento el momento histórico de su creación, es decir, el papel que han jugado de acuerdo a las diferentes circunstancias políticas, sociales y económicas tanto internas como externas.

Sin embargo, tampoco debemos dejar de atender a las críticas, que desde diversos sectores, especialmente el académico, se esgrimieron contra la creación de tales órganos. Dussauge Laguna reseña algunos de estos cuestionamientos: la tendencia de crear órganos constitucionales autónomos (“autonomitis”), como una patología mexicana; su creación responde a una moda o “cliché” extendida entre nosotros; su actuación debilita al gobierno, aunque sin favorecer al Estado; su presencia genera problemas de coordinación institucional, distorsiona de forma nociva a la división de poderes. Como demuestra el autor, muchos de estos argumentos presentan importantes inconsistencias explicativas, generando un debate que permanece abierto. (Dussauge, 2016, p. 228)

2.3 El Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales (INAI).

La histórica transición democrática en nuestro país en el año 2000 que permitió la llegada del Presidente Vicente Fox Quezada al Poder Ejecutivo Federal resultó ser una oportunidad para concretar los esfuerzos en materia de acceso a la información pública, siendo un grupo de periodistas y académicos que se reunieron en la ciudad de Oaxaca quienes aprovecharon esta coyuntura política para impulsar la publicación de la Ley Federal de Transparencia Pública Gubernamental en junio de 2002.

Fue así que el 24 de diciembre de 2002, con la publicación del decreto presidencial se constituyó formalmente el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) como un organismo colegiado integrado por cinco comisionados o comisionadas designados por el titular del Ejecutivo, cuya naturaleza era ser un organismo descentralizado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, teniendo como principal función garantizar que las dependencias federales hicieran pública la información que generaban sustancialmente el gasto y destino de los recursos públicos.

Pero como suele pasar, y siendo este el tema central de la presente intervención, Maza (2021) da cuenta que desde la creación del IFAI se advertía la necesidad de regular los procesos de selección y contratación ya que relata que uno de los enfrentamientos más recordados fue por el control del organismo, pues en plena sesión pública el entonces comisionado Ángel Trinidad Zaldívar exhibió a su compañero Gerardo Laveaga por su “ambición” de querer quedarse con el dominio de la quinta parte de los cargos del instituto, acción que llevó al Senado de la República a tomar acciones para reglamentar y fortalecer al IFAI.

Tiempo después, poco menos de 13 años el 5 de mayo de 2015, se publicó la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública lo que trajo consigo en primera instancia el cambio de nombre de IFAI a INAI, transición que también estuvo impulsada por diferentes asociaciones de la sociedad civil, sin embargo, no se trató de un simple cambio de nombre el INAI se transformó en un organismo autónomo con nuevas funciones y atribuciones garantes a nivel nacional.

Ahora bien a efecto de diferenciar el ámbito de competencia del IDAIP respecto del INAI veamos la figura siguiente:

Figura 4

INAI e IDAIP



Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se desprende que el IDAIP es competente para garantizar el acceso a la información pública y la protección de los datos personales en el caso de las instituciones públicas del Estado de Durango, como lo son los Poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial, municipios, Organismos Autónomos, Partidos Políticos, Fideicomisos o fondos públicos, Instituciones de Educación Superior, Sindicatos, así como cualquier persona física o moral que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad.

En el caso del INAI garantiza el derecho de acceso a la información pública y la protección de los datos personales en posesión de los entes públicos de competencia federal, además de la regulación de la protección de datos personales en para los particulares o sector privado, esto último siendo una facultad exclusiva, lo que conlleva otro tipo de alcances y atribuciones.

2.4 Presupuesto

Uno de los factores externos de mayor impacto para las instituciones públicas es de la suficiencia presupuestaria, ya que impacta directamente en la capacidad para desarrollar las atribuciones institucional conferidas, dicho de otra forma, el concepto presupuestar es definido como el proceso que se sigue para relacionar sistemáticamente la erogación de recursos con la consecución de objetivos previamente establecidos, (Lyden, 2003, p. 31) lo anterior tiene origen en la distribución del gasto público tanto en lo federal como en local, mismo que a su vez depende

de los recursos que obtienen ya sea a través de los impuestos, de los bienes o servicios que generan contemplando en sus respectivas la leyes de ingresos además de la posibilidad de adquisición de deuda pública o fondos de inversión.

En el caso de los estados el gasto público comprende las erogaciones que en concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como pagos de pasivo o deuda pública que deban realizar las entidades públicas, de acuerdo al artículo 3 de la Ley de Presupuesto, la Contabilidad y el Gasto Público del Estado, de dicha normatividad pero en su artículo 15 también se desprende que para la formulación del proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado, las Entidades –dentro de las que se encuentra el IDAIP- deben elaborar sus anteproyectos de presupuesto con base en los programas respectivos y enviarlos a la Secretaría de Finanzas del Estado, y es ahí donde se presenta el primer golpe presupuestalmente hablando para los organismos autónomos ya que el Gobierno del Estado, inconstitucionalmente realiza recortes a los proyectos de presupuestos presentados antes de ser enviados al Congreso local para su aprobación o modificación en su caso.

Y refiero que es inconstitucional porque así lo sancionó recientemente la Suprema Corte de Justicia de la Nación a través de la Acción de inconstitucionalidad número 11/2021, promovida por la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Durango, en la que se promovió en contra de la Ley que contenía el Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal de 2021.

La Suprema Corte invalidó la Ley que contiene el Presupuesto de Egresos del Estado de Durango, para el ejercicio fiscal 2021, en el rubro correspondiente a la Comisión Estatal de Derechos Humanos.

Lo anterior, debido a que el Gobernador del Estado de Durango redujo el monto solicitado por la Comisión en su proyecto de presupuesto, sin contar con atribuciones para modificarlo, lo cual vulneró los principios constitucionales de legalidad y autonomía presupuestaria.

Por ello, el Pleno estableció que el Poder Legislativo del Estado de Durango deberá analizar y determinar lo que corresponda considerando el proyecto de presupuesto presentado por

la Comisión estatal, para lo cual deberá decidir si modifica los recursos aprobados previamente, y motivar su decisión. (Nación, 2021)

Esta situación resulta relevante, ya que año tras año el Poder Ejecutivo del Estado realiza esta práctica ilegalidad modificando el proyecto presupuesto de egresos como se puede constatar con el precedente legal antes mencionado, en el caso del IDAIP, este ha sido el comportamiento:

Tabla 1

Histórico del presupuesto 2018-2022

Año	Anteproyecto de presupuesto solicitado ante la Secretaría de Finanzas del Estado (A)	Presupuesto aprobado (B)	Diferencia entre A y B
2018	\$20,351,475.61	\$16,251,475.00	\$4,100,000.61
2019	\$21,675,573.32	\$17,926,727.00	\$3,748,846.32
2020	\$24,415,514.26	\$20,415,512.00	\$4,000,002.26
2021	\$26,188,694.99	\$19,119,618.00	\$7,069,076.99
2022	\$28,565,410.71	\$20,119,618.00	\$8,445,792.71

Fuente: Elaboración propia

Nota: Esta tabla refleja en su última columna el presupuesto que ha dejado de ser aprobado cada año.

Si bien es cierto, el ejercicio del presupuesto aprobado se ejerce por los Organismos Garantes bajo el amparo de la autonomía técnica, operativa, presupuestaria y de gestión, sin embargo la capacidad es determinada por instancias distintas a éstos, instancias externas, es decir, como ya ha quedado señalado por una parte está la reducción discrecional que realiza el Poder Ejecutivo, y por la otra, la aprobación del Poder Legislativo a través de los Congresos Local, siendo en este último el presupuesto un proceso de carácter político, donde se deciden las políticas públicas de manera exclusiva, por los representantes populares, por los Diputados, como lo menciona (2005, p. 196) Carrera (2005) situación que a su vez está a expuesta a un abanico de factores entre los que se encuentren los políticos, partidarios e institucionales, es inevitable, por ello, que el proceso

sea intensamente disputado y que el presupuesto aprobado refleje la compleja trama de intercambios entre quienes lo negocian.

Dicho en palabras se trata de la disputa del “poder del bolsillo”, como el poder más importante que tiene una asamblea legislativa que le permite controlar el presupuesto del gobierno dándole la última palabra sobre cómo el gobierno queda estructurado y así en última instancia controlar las actividades. (Weldon, 1997, p. 105)

Es por lo anterior permite arribar a la reflexión que señala la Métrica de Transparencia de 2014 elaborada por el Centro de Investigación y Docencia Económicas y la Conferencia Mexicana para el Acceso a la Información Pública: (Métrica, 2014)

Un presupuesto insuficiente –o mal ejercido– para los Organismo Garantes (OG) puede afectar el desempeño de los sistemas de transparencia, ya que los organismos encargados de vigilar su funcionamiento no contarán con todos los mecanismos y las herramientas necesarias para supervisar la observancia de las diversas disposiciones en la materia.

Por ejemplo, si los OG no disponen de los recursos financieros necesarios, no podrán ofrecer salarios bien remunerados para atraer perfiles competentes, ni tendrán posibilidad de instrumentar acciones de capacitación o de difusión que promuevan la transparencia y el ejercicio pleno del acceso a la información pública.

Dado que los OG no pueden autorizar por sí mismos los recursos financieros que empleará, se considera que el presupuesto asignado a estos órganos es un indicador del interés y del compromiso de los gobiernos estatales y federal con la transparencia y el acceso a la información pública. Lo anterior se deriva de que los poderes ejecutivo y legislativo determinan los márgenes de acción.

En suma a lo expuesto debemos decir que el desempeño de los entes públicos, organismos garantes, también depende de la disposición de los recursos financieros, tecnológicos y humanos. La utilización eficiente de éstos permite implementar acciones, procesos y rutinas encaminadas a cumplir con el mandato. La organización interna de la institución se encarga de esto.

Como se mencionó con anterioridad, el presupuesto que asignan los Congresos a los OG son un indicador del compromiso que tienen éstos mismos con el fortalecimiento y la consolidación de los sistemas de transparencia. Por esta razón, es relevante observar las diferencias existentes entre los recursos solicitados y los finalmente aprobados. Como es sabido, antes de que finalice el año fiscal, cada OG elabora una propuesta de presupuesto a ejercer para el año siguiente. Ésta se somete a consideración de los Congresos locales y federal. (Métrica, 2014)

En caso del IDAIP, a continuación se muestra el comportamiento por capítulo de los presupuestos aprobados en a partir del año 2010 hasta el año 2022.

Tabla 2

Presupuesto por capítulo 2018-2022

Año	Capítulo					Ppto. total Aprobado	Total de colaboradores
	1000	2000	3000	4000	5000		
2010	4,250,978.00	146,019.00	620,731.00	0.00	2,272.00	5,020,000.00	12
2011	5,428,357.02	334,301.11	1,406,695.26	0.00	664,361.61	7,833,715.00	12
2012	6,503,573.35	276,870.34	1,911,859.50	0.00	229,807.81	8,922,111.00	15
2013	6,605,090.68	227,251.21	1,926,584.98	0.00	538,179.13	9,297,106.00	15
2014	7,410,350.05	178,234.09	1,770,905.44	0.00	243,824.42	9,603,314.00	17
2015	9,483,944.49	260,086.96	1,907,374.77	0.00	132,073.78	11,483,480.00	20
2016	10,708,039.10	350,420.89	2,191,997.16	0.00	254,462.85	13,504,920.00	22
2017	10,729,174.80	417,400.95	2,833,202.41	0.00	200,387.84	14,180,166.00	26
2018	11,992,475.04	437,679.60	3,303,743.72	0.00	517,576.64	16,251,475.00	28
2019	13,830,843.50	492,287.30	3,420,692.20	0.00	182,904.00	17,926,727.00	35
2020	16,833,250.35	408,392.34	2,980,762.02	0.00	193,107.29	20,415,512.00	35
2021	16,136,267.00	366,584.00	2,562,317.00	0.00	54,500.00	19,119,618.00	38
2022	16,611,867.99	342,000.00	3,135,600.00	0.00	30,200.00	20,119,618.00	39

Fuente: Elaboración propia

Nota: Información obtenida de los informes anuales del IDAIP.

Para tener mayor comprensión véase las definiciones de los capítulos en el Clasificador por objeto del Gasto de cada capítulo del presupuesto señalado en la tabla que antecede corresponde a lo siguiente:

Tabla 3

Clasificador por objeto del Gasto

Capítulo	Concepto
1000*	SERVICIOS PERSONALES
2000	MATERIALES Y SUMINISTROS
3000	SERVICIOS GENERALES
4000	TRANSFERENCIAS, ASIGNACIONES, SUBSIDIOS Y OTRAS AYUDAS
5000	BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES

Fuente: Elaboración propia

Nota. El capítulo 1000 se refiere, entre otros conceptos, a la remuneración de las y los trabajadores.

Como se puede observar de las tablas anteriores la mayor cantidad de presupuesto se concentra en el gasto de Servicios Personales, es decir, la nómina y todas las prestaciones de los y las servidores públicos, es la carga más importante el ejercicio del presupuesto.

2.5 Plan Estatal de Desarrollo- Eje 1 Transparencia y rendición de cuentas

En el ámbito de la administración pública estatal resulta importante mencionar que el Poder Ejecutivo dentro de su Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, tiene como primer eje rector la “Transparencia y Rendición de Cuentas” en el que establece, entre otras cosas, que bajo los principios de solidaridad, igualdad, equidad, transparencia y honestidad; se implementarán políticas modernas tendentes a garantizar que la sociedad de Durango se conduzca en armonía y paz social.

Dentro de este eje rector se contemplan diversos objetivos, estrategias y líneas de acción, tales como la prevención al combate a la corrupción, la consolidación del Sistema Local Anticorrupción, el Incentivar la participación de la sociedad a través de la Contraloría Social, la transparencia y ética del servidor público, y a su vez se enuncias diversas acciones como las de impulsar la transparencia proactiva, garantizar el acceso a la información pública, fortalecer los esquemas de concentración y difusión de la información, así como promover la cultura de la transparencia entre los distintos grupos de la sociedad.

Y por otra parte también este primer eje rector señala la intención de impulsar la cultura ética y de legalidad entre los servidores públicos del Estado a través de la fortalecer los procesos y profesionalizar a los servidores públicos a fin de consolidar su desempeño, así como asegurar que los servidores públicos ejerzan sus funciones y facultades bajo los principios de transparencia, honestidad, legalidad, eficacia y eficiencia, implementar el Servicio Civil de Carrera a fin de garantizar la mayor preparación profesional y académica de los servidores públicos.

2.6.- Corrupción

Otro de los factores que deben considerarse es que el IDAIP forma parte medular del Sistema Local Anticorrupción, por lo que para tener una panorama sobre este complejo problema empecemos por conocer la definición que el Diccionario de la lengua española (2014), da a la palabra corrupción como una “acción y efecto de corromper”, y en su tercera acepción la define en las organizaciones especialmente las públicas, como una “práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho económico, o de otra índole, de sus gestores”.

Por su parte la Organización Transparencia Internacional define la corrupción como el abuso del poder encomendado o confiado para el beneficio propio. Partiendo de este concepto, pueden apreciarse tres elementos objetivos: un poder encomendado, el ejercicio abusivo y el privilegio propio o de terceros (PNA, 2019, p. 7)

Problema que no es exclusivo del sector público sino que también está presente en el sector privado, sin embargo, para los alcances de este documento se abordarán solamente aspectos relacionados con el primero, sin que esto signifique que todo lo realizado para erradicar este

problema tenga solamente impacto en lo público, sino que al ser un fenómeno multifactorial deben cubrirse muchos frentes, en ese sentido se han construido y diseñado diferentes mecanismos para combatir la corrupción durante más de tres décadas, el Estado mexicano ha emprendido esfuerzos para controlar la corrupción a través de la construcción de instituciones dotadas con funciones y procedimientos específicos, orientados a fortalecer el comportamiento ético, transparente y de rendición de cuentas de la función pública.

El esfuerzo más reciente fue la creación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) a raíz de la reforma Constitucional del 2015, en la que en su artículo 113, en la parte que nos interesa establece lo siguiente:

El Sistema Nacional Anticorrupción es la instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos. Para el cumplimiento de su objeto se sujetará a las siguientes bases mínimas:

I. El Sistema contará con un Comité Coordinador que estará integrado por los titulares de la Auditoría Superior de la Federación; de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción; de la secretaría del Ejecutivo Federal responsable del control interno; por el presidente del Tribunal Federal de Justicia Administrativa; el presidente del organismo garante que establece el artículo 6o. de esta Constitución; así como por un representante del Consejo de la Judicatura Federal y otro del Comité de Participación Ciudadana;

...

III. Corresponderá al Comité Coordinador del Sistema, en los términos que determine la Ley:

a) El establecimiento de mecanismos de coordinación con los sistemas locales;

...

Las entidades federativas establecerán sistemas locales anticorrupción con el objeto de coordinar a las autoridades locales competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción.

Destacando que con dicha reforma se da origen también a la conformación de Sistemas Locales Anticorrupción (SLA) en las 32 entidades federativas, los cuales al igual que el SNA deben contar un Comité Coordinadora con las instituciones públicas y organismos autónomos equiparables a nivel estatal, dentro de los que se encuentra el IDAIP, es entonces que la creación de estos sistemas impulsaron el fortalecimiento de los mecanismos de control, fiscalización, investigación y sanción.

Lo anterior advierte la obligación del IDAIP de participar e incidir en el combate a la corrupción como un ente encargado de verificar el cumplimiento de la transparencia, como política pública, y el acceso a la información, como derecho fundamental, siendo estos trascendentes para poner al alcance de la ciudadanía las acciones de las instituciones gubernamentales, como una fase preventiva y de detección para combatir el fenómeno de la corrupción.

Un problema que en Durango se ha acentuado, ya que en durante los últimos dos años nuestro estado cayó en el indicador de percepción de corrupción como práctica a nivel estatal, de acuerdo al Índice de Competitividad Estatal 2021, publicado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco), que incluyó a partir de esta medición en el subíndice denominado "Sistema político, estable y funcional" la incorporación de indicadores que dan información sobre corrupción, participación electoral y libertades civiles, el 83 por ciento de los ciudadanos consideró que las prácticas corruptas son frecuentes en Durango, porcentaje que le hizo caer dos peldaños en la tabla nacional hasta situarse en el octavo renglón. (Cárdenas, 2022)

2.7 Ataque a los organismos autónomos.

Los ataques a los organismos autónomos por parte del Presidente de la República Andrés Manuel López Obrador ha sido un constante, la "cuarta transformación" eslogan del actual gobierno federal, trajo consigo un cambio en la política social y económica de nuestro país con la llamada austeridad republicana, cuyo objetivo es, como lo explica Rivero (2019) disminuir al máximo el costo del gobierno a través de diversos recortes presupuestales, política que ha sido instrumentada principalmente con la Ley de Austeridad Republicana y el cambio en la distribución del Presupuesto de Egresos de la Federación, dicho de otra forma se trata de generar una gran cantidad de ahorros que permita financiar, en parte la ambiciosa política social.

Entonces desde la visión de quien hoy dirige a nuestro país, en la que se asume que a causa del periodo neoliberal se crearon muchas instituciones públicas que no tienen razón de ser, siendo uno sus principales blancos de ataque los organismos constitucionales autónomos, tal es el caso del INAI, al que considéralo caro e ineficaz para combatir la corrupción. Ahora, incluso plantea que sus tareas las asuma la Secretaría de la Función Pública. (Galván, 2021)

Bajo ese argumento, López Obrador ha planteado en repetidas ocasiones hacer una "revisión" a los autónomos, y esta semana reiteró la advertencia, al mencionar en sus mañaneras dijo en su conferencia de prensa de este jueves.

"Tenemos que revisar todos estos aparatos administrativos, su función, para que no haya duplicidad, porque necesitamos ahorrar, ser eficientes... Tengo una reunión de gabinete el lunes y voy a presentarles la propuesta para que cada secretaría elabore un plan y ya que tengamos todo, podamos presentar las reformas legales para asumir las funciones de los autónomos".

"Imagínense, ¿cuánto nos ahorramos en renta de oficinas, en viáticos, en gastos superfluos? El mismo Instituto de Transparencia (cuesta) 1,000 millones de pesos, ¿no puede la Secretaría de la Función Pública hacerse cargo de eso?", declaró el mandatario en su conferencia de prensa. (Galván, 2021)

Sin duda esta retórica constante del Presidente de México en contra de los organismos autónomos como es el caso del organismo garante nacional, tiene replicas en los estados, en donde ya se ha puesto en debate público la necesidad de contar con institutos o comisiones de transparencia, lo cual da incertidumbre y representa un amenaza real y vigente. (Ugalde, 2019)

2.8 Pandemia SARSCoV-2 (Covid-19)

Para hablar de manera más amplia sobre todos los aspectos tanto internos como externos es necesario mencionar lo que se ha significado, no solo en el sector privado sino el público la pandemia mundial que hostiga a todo el planeta, en el 2020 ante la declaración por parte de la Organización Mundial de la Salud sobre la pandemia provocada por el virus mejor conocido como covid-19, el IDAIP se vio en obligado a implementar diversas medidas de prevención y acciones

de respuesta para el trabajo institucional con el fin de mitigar el riesgo de contagio entre el personal que labora, lo que implicó temporalmente suspender la asistencia al centro de trabajo y en consecuencia implementar el trabajo desde casa; medida para que muy pocas instituciones por no decir ninguna estaba preparada.

Esta situación representó un gran reto para las y los servidores públicos del IDAIP el cual ha requerido poner a prueba el máximo de sus capacidades y profesionalismos, tema para lo cual existen numerosos artículos y estudios que advierten el impacto que van desde lo económico (aumento en el gasto domiciliario por energía e internet) hasta implicaciones de salud mental (Síndrome de burnout), más conocer más a fondo este tema recomiendo leer el informe “Estado del trabajo remoto en México Durante la pandemia de COVID-19” elaborado por el Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo Escuela de Negocios, UPAEP Universidad, publicado en internet.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

El IDAIP es un organismo constitucionalmente autónomo, especializado, independiente, imparcial y colegiado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con plena autonomía técnica y de gestión, con capacidad para decidir sobre el gasto de su presupuesto, así mismo cuenta con la facultad de determinar su organización interna.

Es el ente público responsable de garantizar a los y las ciudadanas el acceso a la información y la protección de sus datos personales ante cualquier entidad, órgano y organismo de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, candidatos independientes, fideicomisos, fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral, instituciones de educación superior o sindicato, es decir, ante todos aquellos entes públicos que reciban o ejerzan recursos públicos o bien realicen actos de autoridad en el Estado de Durango, a quienes en términos de las leyes en las materias se les denomina sujetos obligados. Así mismo el IDAIP se encarga de verificar que se cumpla y promueva la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.

En ese sentido resulta oportuno señalar que el acceso a la información pública es el derecho humano que tenemos todas las personas para que a través de diversos mecanismos (De forma escrita, oral o bien en medios electrónicos) de manera gratuita y sin necesidad de identificarnos o acreditar interés podemos solicitar, investigar, difundir, buscar y recibir información pública que posean las autoridades, derecho que –como todo derecho- no es absoluto y solo podrá ser limitado excepcionalmente en los casos de que la información sea considerada como clasificada como reservada temporalmente por razones de interés público de acuerdo los preceptos legales emitidos para que se configure dicha limitante.

Por su parte el derecho a la protección de datos personales implica que todos los entes públicos (sujetos obligados) salvaguarden el honor y la intimidad de las personas a raíz de la posesión de los datos personales que recaben derivado del ejercicio de sus atribuciones, competencias y funciones, ante ello el IDAIP debe garantizar que todas las personas puedan ejercer libremente los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos personales, siendo

estos toda aquella información “concerniente a una persona física, identificada o identificable, relativa a sus características físicas y datos generales como son: domicilio, estado civil, edad, sexo, escolaridad, número telefónico y datos patrimoniales;” como lo define el artículo 4 de ley de la materia.

Para la atención de los y las ciudadanas, así como de las personas servidores públicos, el IDAIP se encuentra ubicado desde hace dos años en el calle Negrete, número 807, Zona Centro, casi esquina con calle libertad, sus instalaciones datan de una casa antigua de los años setentas, mismas que se dividen dos espacios las oficinas centrales (casa principal) y la oficina trasera.

En el edificio central cuenta con un Pleno en el que se sesiona de manera pública el Consejo General integrado por tres comisionadas como órgano máximo de autoridad para deliberarlos asuntos de la competencia del Instituto, las sesiones ordinarias se llevan a cabo el primer miércoles hábil de cada mes y las extraordinaria pueden ser en cual día que así lo determinen las integrantes del Consejo General.

El horario laboral es de 8:30 a 16:00 horas de lunes a viernes, todos los servicios de asesoramiento son gratuitos, cotidianamente asisten ciudadanos y ciudadanas para que se les guie para la obtención de información pública o bien para el ejercicio de sus derechos inherentes a la protección de datos personales.

3.1 Objetivo

De conformidad con lo establecido en el artículo 136 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango, el IDAIP tiene por objeto garantizar, promover y difundir el ejercicio del derecho de acceso a la información pública y proteger los datos personales en poder de los sujetos obligados.

Para el cumplimiento de sus objetivos, el IDAIP se regirá por los principios de: certeza, eficacia, imparcialidad, independencia, legalidad, máxima publicidad, objetividad, profesionalismo y transparencia.

Los principios que deben regir las actuaciones del IDAIP de acuerdo son los siguientes: (idaip, 2021)

CERTEZA: Principio que otorga seguridad y certidumbre jurídica a los particulares, en virtud de que permite conocer si las acciones del Instituto son apegadas a derecho y garantiza que los procedimientos sean completamente verificables, fidedignos y confiables.

EFICACIA: Obligación de este Instituto para tutelar, de manera efectiva, el derecho de acceso a la información;

IMPARCIALIDAD: Cualidad que debe tener este Instituto, respecto de sus actuaciones de ser ajenos o extraños a los intereses de las partes en controversia y resolver sin favorecer indebidamente a ninguna de ellas;

INDEPENDENCIA: Cualidad que debe tener este Instituto para actuar sin supeditarse a interés, autoridad o persona alguna,

LEGALIDAD: Obligación de este Instituto de ajustar su actuación, que funde y motive sus resoluciones y actos en las normas aplicables;

MÁXIMA PUBLICIDAD: Toda la información en posesión de los sujetos obligados será pública, completa, oportuna y accesible, sujeta a un claro régimen de excepciones que deberán estar definidas y ser además legítimas y estrictamente necesarias en una sociedad democrática;

OBJETIVIDAD: Obligación de este Instituto de ajustar su actuación a los presupuestos de ley que deben ser aplicados al analizar el caso en concreto y resolver todos los hechos, prescindiendo de las consideraciones y criterios personales;

PROFESIONALISMO: Los servidores públicos que laboren en este Instituto, deberán sujetar su actuación a conocimientos técnicos, teóricos y metodológicos

que garanticen un desempeño eficiente y eficaz en el ejercicio de la función pública que tienen encomendada, y

TRANSPARENCIA: Obligación de este Instituto de dar publicidad a las deliberaciones y actos relacionados con sus atribuciones, así como dar acceso a la información que generen.

3.2 Misión, Visión y Declaración de política de calidad del IDAIP

De acuerdo a lo publicado en la página institucional esta es la Misión, Visión y Declaración de Política de Calidad del IDAIP.

Misión

Garantizar y promover el ejercicio del derecho de acceso a la información pública de las personas y a la protección de sus datos personales en posesión de los Sujetos Obligados del estado de Durango, sirviendo en forma expedita, objetiva, confiable, profesional y transparente.

Visión

Ser una institución líder en el estado de Durango, garante y promotora del derecho de acceso a la información pública, la transparencia y rendición de cuentas y la protección de los datos personales, integrada por servidores públicos eficientes, eficaces, congruentes y honestos.

Declaración de política de calidad

Identificar y atender de manera gratuita, expedita, confiable y amable las expectativas y demandas de las personas en materia de transparencia, derecho de acceso a la información pública, rendición de cuentas y protección de datos personales, con el compromiso de todo el personal con la actualización constante y la mejora continua del desempeño institucional.

3.3 Antecedentes históricos

Como parte fundamental del proceso de transición democrática de México, en los inicios del siglo veintiuno, ciudadanos, académicos y actores políticos comprometidos con la transparencia y rendición de cuentas, impulsaron trascendentes transformaciones jurídicas e institucionales con la finalidad de hacer efectiva la garantía consagrada en el artículo 6° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), relativa al derecho a la información.

Surge entonces una primera generación de leyes de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales, que trae consigo la fundación de instituciones especializadas en garantizar estos derechos humanos.

En Durango el 25 de febrero de 2003, aprobó la primer Ley de Acceso a la Información Pública, ley que dio vida al surgimiento del organismo autónomo entonces denominado Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública (CAIPED). Esa ley, aplicaba para los entes públicos el principio de publicidad de sus actos, y la obligación de respetar el ejercicio social del derecho de acceso a la información pública.

Posteriormente el 11 de julio de 2008, se aprobó la segunda Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango, en la que se destaca la creación del órgano garante denominado Comisión Estatal para la Transparencia y el Acceso a la Información Pública (CETAIP); esta ley se alineó con la reforma constitucional, al tiempo que trajo consigo el fortalecimiento del derecho de acceso a la información en el estado, al incorporar como sujetos obligados a los partidos políticos, y como sujetos obligados indirectos, cuando reciban y ejerzan recursos públicos, a los sindicatos, asociaciones religiosas, universidades privadas y personas físicas o morales que realicen funciones públicas.

Durante el año 2012, nace en nuestro estado un ejercicio democrático e incluyente la reforma integral a la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango, la cual establece trascendentes aportaciones para el fortalecimiento de la cultura de la transparencia, la rendición de cuentas y el propio órgano garante, que adquiere su ratificación como órgano constitucional autónomo.

Dicha la Constitución local, le otorga autonomía constitucional al Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales (IDAIP), con atribuciones necesarias y suficientes para garantizar, promover y difundir el ejercicio del derecho de acceso a la información pública y proteger los datos personales en poder de los sujetos obligados; contando además con atribuciones de iniciativa en materias de su competencia, con plena personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía técnica, operativa, presupuestaria y de gestión en el ejercicio de sus atribuciones.

El cambio de denominación del Instituto, junto con sus nuevas facultades como órgano constitucional autónomo, trajo consigo responsabilidades de enorme trascendencia e impacto en la sociedad y en el fortalecimiento efectivo del sistema estatal de transparencia y rendición de cuentas.

Línea del tiempo:

Figura 5

Evolución Institucional



Fuente: Elaboración propia

3.4 Normatividad

En el ámbito de su competencia y para el ejercicio de sus facultades, competencias y funciones el IDAIP, tiene como marco normativo, por mencionar los más importantes, las siguientes normas.

Tabla 4

Marco normativo aplicable

<i>Tipo de Normatividad</i>	<i>Denominación de la Norma</i>	<i>Fecha de última modificación</i>
<i>Tratado internacional</i>	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales	12/05/1981
<i>Tratado internacional</i>	Declaración Universal de los Derechos Humanos	10/12/2008
<i>Tratado internacional</i>	Convención Americana sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer	01/08/2012
<i>Tratado internacional</i>	Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	25/01/1981
<i>Constitución</i>	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	27/08/2018
<i>Constitución</i>	Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango	17/05/2018
<i>Ley General</i>	Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública	04/05/2015
<i>Ley General</i>	Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción	18/07/2016
<i>Ley General</i>	Ley General de Archivos	15/06/2018
<i>Ley Federal</i>	Ley Federal del Trabajo	02/07/2019
<i>Ley General</i>	Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados	26/01/2017
<i>Ley General</i>	Ley General de Responsabilidades Administrativas	12/04/2019
<i>Ley General</i>	Ley General de Contabilidad Gubernamental	30/01/2018
<i>Ley Federal</i>	Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares	05/07/2010
<i>Ley Federal</i>	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.	30/12/2015
<i>Ley Local</i>	Ley de Justicia Administrativa del Estado de Durango	19/11/2020

Ley Local	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango	12/04/2018
Ley Local	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios	20/12/2015
Ley Local	Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de Durango	11/06/2017
Ley Local	Ley de Archivos del Estado de Durango	30/05/2019
Código	Código de Ética y Reglas de Integridad del IDAIP	04/04/2018
Criterios	Criterios para que los Sujetos Obligados garanticen condiciones de accesibilidad que permitan el ejercicio de los Derechos Humanos y Acceso a la Información y Protección de Datos Personales a grupos vulnerables	04/05/2016
Reglamento	Reglamento para la Transparencia y el Acceso a la Información Pública del Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales	04/07/2017
Reglamento	Reglamento Interior del Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales	25/09/2019
Lineamientos	Lineamientos Generales para el trámite y sustanciación de los Recursos de Revisión interpuestos antes el Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales	05/09/2018
Lineamientos	Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de la Información de los Sujetos Obligados Directos, aprobados por el Pleno de esta Comisión el día diez de Diciembre de dos mil diez	10/12/2010
Lineamientos	Lineamientos del Comité de Adquisiciones del Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (IDAIP)	01/10/2014
Lineamientos	Lineamientos para la recepción, sustanciación y resolución de los recursos de revisión en materia de datos personales interpuestos en el IDAIP	05/06/2019
Lineamientos	Técnicos locales para la publicación, homologación y estandarización de a informaron de las obligaciones de transparencia, que deben de difundir los sujetos obligados en los portales de internet y en la plataforma nacional de transparencia, correspondiente a las obligaciones de transparencia comunes del artículo 65, de la ley de transparencia y	22/08/2021

	acceso a la información pública del estado de Durango.	
Lineamientos	Lineamientos para la Evaluación de la Información Pública que debe ser difundida de oficio por los Sujetos Obligados	14/12/2009
Lineamientos	Lineamientos de Transición de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango	04/06/2016
Lineamientos	Lineamientos para la Organización, Coordinación y Funcionamiento de las Instancias de los Integrantes del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales	25/09/2018
Lineamientos	Lineamientos del Comité Editorial del Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (IDAIP)	04/07/2012
Lineamientos	Lineamientos para la Video vigilancia en las Instalaciones del IDAIP	26/03/2015
Lineamientos	Lineamientos que Establecen el Procedimiento de la Denuncia por Incumplimiento de las Obligaciones de Transparencia previstas en los Artículos 65 a 79 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango	10/08/2021
Lineamientos	Lineamientos para determinar los catálogos y publicación de información de interés público; y para la emisión y evaluación de políticas de transparencia proactiva	18/03/2016
Lineamientos	Lineamientos Generales Ley de Protección de Datos Personales del Estado de Durango	04/03/2015
Lineamientos	Lineamientos generales en materia de clasificación y desclasificación de la información, así como para la elaboración de versiones públicas.	29/07/2016
Lineamientos	Lineamientos para la elaboración, ejecución y evaluación del Programa Nacional de Transparencia de Acceso a la Información	04/05/2016
Lineamientos	Lineamientos para la Implementación y Operación de la Plataforma Nacional de Transparencia	04/05/2016
Lineamientos	Lineamientos que deberán observar los Sujetos Obligados para la Atención de Requerimientos, Observaciones, Recomendaciones y Criterios que emita el Sistema Nacional de Transparencia, Acceso	04/05/2016

	a la Información Pública y Protección de Datos Personales	
Lineamientos	Lineamientos Técnicos Generales para la Publicación, Homologación y Estandarización de la Información de las Obligaciones establecidas en el Título V y Fracción IV del Artículo 31 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que deben de difundir los Sujetos Obligados en los portales de internet y en la Plataforma Nacional de Transparencia	28/12/2020
Lineamientos	Lineamientos que establecen los criterios para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia a cargo de las personas morales constituidas en Asociación Civil, creadas por los ciudadanos que postulen y obtengan el registro a una candidatura independiente.	18/05/2018
Lineamientos	Acuerdo mediante el cual se aprueban los Lineamientos que deberán observar los sujetos obligados para la atención de requerimientos, observaciones, recomendaciones y criterios que emita el organismo garante.	10/02/2016
Lineamientos	Lineamientos para la Organización y Conservación de los Archivos	04/05/2016
Manual	Procedimiento para la Sustanciación del Recurso de Revisión en los Sistemas de Gestión de Medios de Impugnación entre el Órgano Garante y los Sujetos Obligados	22/01/2020
Manual	Procedimiento de Verificación Obligaciones de Transparencia IDAIP	14/03/2019
Manual	Procedimiento de Denuncias por Incumplimiento a las Obligaciones de Transparencia IDAIP	18/12/2019
Manual	Procedimiento Recurso de Revisión en Materia de Acceso a la Información Pública IDAIP	04/04/2019
Manual	Manual de Procedimientos	05/09/2017
Acuerdo	Acuerdos del Consejo General del IDAIP, Creación del Comité de Transparencia	04/05/2016
Políticas	Políticas Internas del IDAIP	05/09/2017

Fuente: Elaboración propia

3.5 Estructura organizacional.

El Instituto tiene un Consejo General como el órgano máximo de autoridad, y quien tiene las funciones administrativa, de seguimiento y decisión, está integrado por tres comisionados propietarios, quienes designan a una presidente de entre sus miembros. Cada comisionado durará en su cargo un periodo que no excederá de siete años, sin posibilidad de reelección, su designación es de manera escalonada

Actualmente la plantilla del personal está integrado por 39 servidores públicos, 23 mujeres y 16 hombres, los cuales se encuentran bajo el régimen laboral y de confianza, entre ellos se encuentran especialistas en diversas ramas como derecho, ingenierías en sistemas, contaduría, administración, comunicación y trabajo social.

A continuación se muestra la distribución por género de la plantilla de personal.

Tabla 5

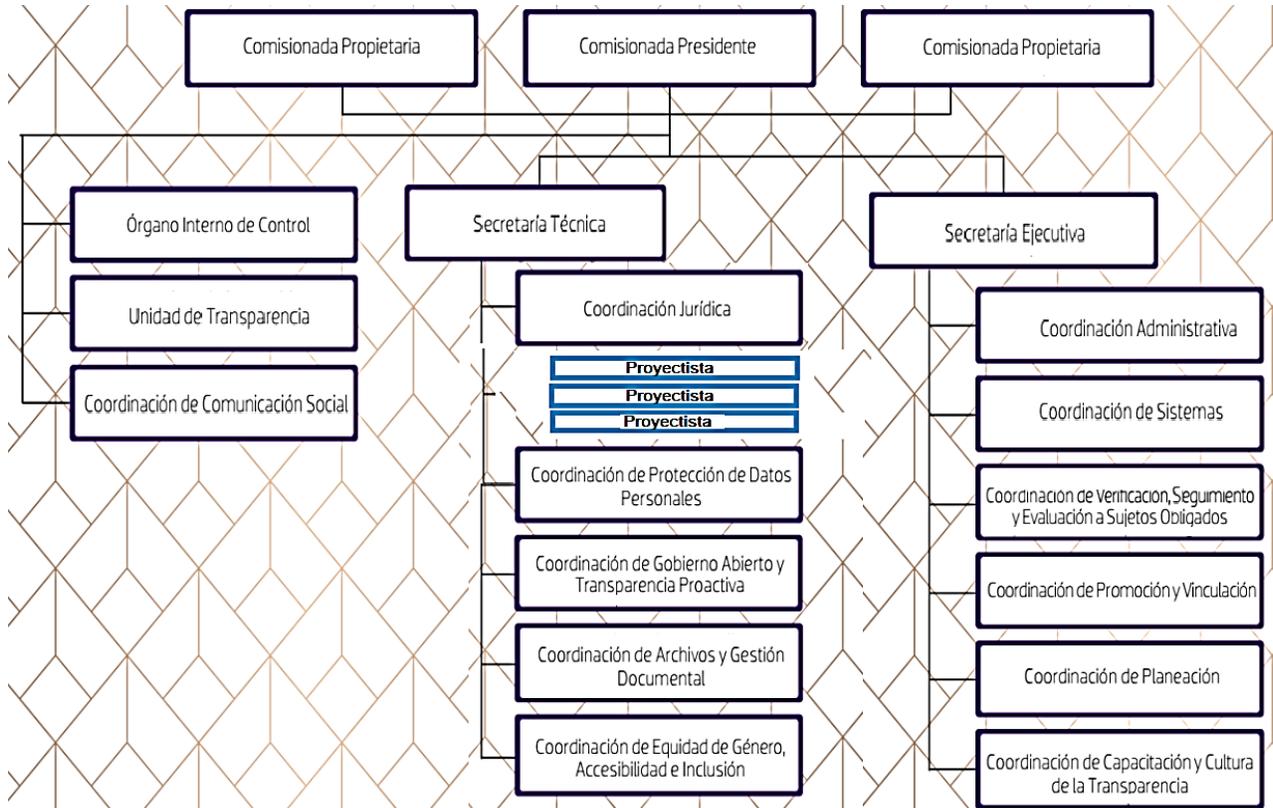
Plantilla del Personal al término del ejercicio 2021

Puesto	Total	Hombre	Mujer
Consejo General	3	0	3
Titular de Secretaría	2	1	1
Titular del Órgano Interno de Control	1	0	1
Titular de la Unidad de Transparencia	1	1	0
Titular de Coordinación	12	7	5
Proyectista	3	2	1
Auxiliar de Coordinación	15	4	11
Asistente adscrita a presidencia	1	0	1
Chofer	0	1	0
Totales	39	16	23

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Organograma Estructural del IDAIP



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Reglamento Interior del IDAIP (2019), las funciones sustantivas más importantes de las áreas que lo integran con relación al tema de la presente intervención son:

Tabla 6

Funciones sustantivas IDAIP

Área administrativa	Funciones sustantivas
Consejo General	-Órgano colegiado máximo de autoridad que determina la forma y términos en que serán ejercidas las atribuciones que al Instituto le otorga la Ley, así como las demás leyes, reglamentos y disposiciones que le resulten aplicables.

	<ul style="list-style-type: none"> - Aprueba las estrategias generales para el cumplimiento de las atribuciones que la Ley le asigna al Instituto, los programas de trabajo anuales de sus coordinaciones, un sistema de rendición de cuentas y de evaluación sobre el cumplimiento de metas. - Dictar los acuerdos y normatividad necesarios para ejercer las atribuciones. - Aprobar mecanismos y acciones que permitan posicionar y fortalecer la identidad del Instituto. -Aprobar la política laboral del Instituto, así como sus respectivas actualizaciones. - Aprobar la estructura orgánica y funcional del Instituto, así como su catálogo de puestos y tabulador de sueldos.
Secretaría Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento a los avances del programa anual de trabajo, informando de manera sistemática y presentar al Consejo General los informes periódicos de cada una de las unidades administrativas de su adscripción. - Proponer al Consejo General estrategias para un mejor desempeño de las unidades administrativas de su adscripción, dar seguimiento a la implementación de estudios, proyectos y asuntos encomendados.
Secretaria Técnica	<ul style="list-style-type: none"> -Es el área jurídica y técnica de apoyo en el despacho de los asuntos a cargo del Instituto y de la ejecución de los acuerdos del Consejo General. -Incorporar las modificaciones aprobadas a los documentos sometidos a consideración del Consejo General, con el apoyo de las áreas correspondientes.
Órgano Interno de Control	<ul style="list-style-type: none"> -Está dedicado a la prevención e implementación de los controles necesarios para el buen funcionamiento de los recursos. -Inspeccionar y fiscalizar que el ejercicio del gasto del Instituto se haya realizado conforme a las disposiciones legales, normas y lineamientos que regulen su ejercicio, verificando que las operaciones financieras se registren contable y presupuestalmente en forma precisa y oportuna.

	<ul style="list-style-type: none"> -Dar seguimiento y evaluar el cumplimiento programático de las metas y objetivos establecidos en los programas del Instituto. -Realizar auditorías y revisiones de control y evaluación a las unidades administrativas del Instituto, previa programación- -Realizar acciones preventivas para el adecuado cumplimiento de las normas aplicables a la operación interna del Instituto, así como contribuir en el diseño y revisión de los manuales administrativos y demás normas que faciliten su organización y funcionamiento
Unidad de Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> -Es el área encargada de transparentar el ejercicio de la función que realiza el Instituto, así como coadyuvar en el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales. - Recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información y de derechos ARCO.
Coordinación Comunicación Social	<ul style="list-style-type: none"> -Es la unidad administrativa responsable de establecer, difundir y fortalecer la relación entre el Instituto y los diferentes medios de comunicación. - Proponer al Consejo General las políticas y los proyectos de comunicación del Instituto. -Elaborar los comunicados de prensa necesarios para la difusión de las actividades que realice el Instituto, así como las decisiones del Consejo General;
Coordinación Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> -Es responsable de administrar, custodiar y ejercer los recursos financieros y materiales, así como gestionar el sistema de recursos humanos, con honradez, imparcialidad, eficacia, eficiencia, transparencia, racionalidad, economía, oportunidad y responsabilidad social. - Proponer e implementar las políticas, lineamientos, normas, procesos y procedimientos para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, y la operación de los servicios generales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer procesos y medidas técnicas, laborales, administrativas y financieras para la mejora continua de la organización y funcionamiento del Instituto.
Coordinación de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> -Otorgar servicios de soporte y administración de la infraestructura tecnológica del Instituto, así como coadyuvar en los procesos de planeación institucional, gestión y seguimiento de los sistemas y tecnologías de la información, con el fin de facilitar la toma de decisiones y agilizar los procesos realizados por usuarios internos y externos. -Gestionar la plataforma tecnológica que permita proveer al Instituto de servicios informáticos de alta disponibilidad, seguridad y confiabilidad.
Coordinación de Promoción y Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña, propone, establece, ejecuta y evalúa las actividades y proyectos de promoción y vinculación institucional, y fortalecer las relaciones de colaboración del Instituto con los sujetos obligados, instituciones educativas y de investigación, así como con los distintos sectores sociales, en el marco del Sistema Nacional de Transparencia
Coordinación de Verificación, Seguimiento y Evaluación a Sujetos Obligados	<ul style="list-style-type: none"> -Es la unidad administrativa encargada de revisar, dar seguimiento y evaluar la adecuada aplicación y observancia de la normatividad en materia de obligaciones de transparencia, conforme a lo establecido en la Ley y las demás disposiciones legales y administrativas aplicables. -Verificar permanentemente el cumplimiento que los sujetos obligados den cumplimiento a las obligaciones de transparencia e informar los resultados trimestralmente al Consejo General. -Registrar y mantener actualizada la estadística e indicadores de las obligaciones de transparencia, de las solicitudes de acceso a la información y de protección de datos personales, para efectos de seguimiento, evaluación y mejora continua.
Coordinación de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> -Es la responsable de implementar los procesos institucionales de programación, presupuestación, mejora regulatoria y organizacional; así como impulsar el modelo de presupuesto basado en resultados y los elementos que integran un sistema de evaluación del desempeño. - Recabar y analizar la información sobre el avance en la ejecución de programas institucionales, programas anuales, planes de trabajo e

	<p>indicadores, con la finalidad de fomentar la mejora continua en las acciones del Instituto.</p> <p>-Dirigir la elaboración, y en su caso la actualización del manual de organización, así como coordinar la ejecución de mecanismos que permitan tener procedimientos establecidos, documentados, implementados y actualizados.</p> <p>-Proponer e instrumentar las bases del servicio civil de carrera del Instituto.</p>
Coordinación Jurídica	<p>-Es la unidad administrativa encargada de realizar los procesos y procedimientos de análisis, propuesta, sustanciación y resolución de los asuntos relativos a los derechos tutelados por el Instituto.</p> <p>- Substanciar los recursos de revisión y las denuncias por incumplimiento a las obligaciones de transparencia.</p> <p>- Coordinar y supervisar las actividades de los Proyectistas que integran las ponencias de los Comisionados.</p>
Coordinación de Protección de Datos Personales.	<p>Es la unidad administrativa que coadyuva a garantizar la protección de los datos personales en posesión de los sujetos obligados, y el ejercicio de los derechos ARCO. Asimismo, encargada de proponer e implementar acciones institucionales para promover la investigación en materia de protección de datos personales y generar y difundir lineamientos y criterios en la materia.</p>
Coordinación de Capacitación y Cultura de la Transparencia	<p>-Es el área encargada de capacitar a los servidores públicos de los sujetos obligados y a los distintos sectores de la sociedad, en los temas que fomenten la investigación y la cultura de la transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información pública, protección de datos personales, archivos, accesibilidad, equidad, inclusión, gobierno abierto, transparencia proactiva y Plataforma Nacional de Transparencia, en coordinación con las áreas que corresponda</p> <p>-Elaborar, ejecutar, dar seguimiento, evaluar y mejorar continuamente las actividades y proyectos de capacitación en las materias que sean competencia del Instituto</p>

	-Colaborar en la capacitación y actualización de los servidores públicos del Instituto
Coordinación de Gobierno Abierto y Transparencia Proactiva	Es el área encargada de promover, con los sujetos obligados y organizaciones de la sociedad civil, la implementación de mecanismos de gobierno abierto a través de principios, políticas o acciones de transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información, participación ciudadana y colaboración, apoyados en las tecnologías de la información y comunicación; además, promover entre los sujetos obligados la publicación de información adicional a la que establece la Ley.
Coordinación de Archivos y Gestión Documental	Es el área encargada de promover y ejecutar las acciones que propicien la consolidación de la gestión documental en el Instituto y con los sujetos obligados.
Coordinación de Equidad de Género, Accesibilidad e Inclusión	Es el área encargada de identificar, implementar y promover acciones para que los sujetos obligados garanticen la participación e inclusión plena, en equidad e igualdad de condiciones y sin discriminación alguna, en el goce y ejercicio de los derechos humanos de acceso a la información y protección de los datos personales a los grupos en situación de vulnerabilidad, de conformidad con sus atribuciones.
Proyectistas	Cada Comisionado integrará a su Ponencia por lo menos a un Proyectista quien será encargado de atender el trámite procesal de los recursos de revisión y denuncias turnados para la sustanciación y elaboración de acuerdos y proyectos de resolución, relativos a los derechos tutelados por el Instituto.
Notificadores	Estarán encargados de realizar las diligencias de notificación que se ordenen durante el trámite y sustanciación de los recursos de revisión y denuncias que se promuevan ante el Instituto, o en su caso las derivadas del cumplimiento o incumplimiento a las obligaciones de transparencia que establece la Ley

Fuente: Reglamento Interior del Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales, (2019)

3.6 Planeación

Como se mencionó anteriormente, se tienen identificados siete Objetivos Estratégicos los cuales incluyen Proyectos Específicos, que representan los resultados que se deben cumplir para materializar la misión y la visión institucionales, estos son:

Tabla 7

Indicadores de Resultados

100. Aumentar el conocimiento del derecho de acceso a la información pública en distintos sectores de la sociedad como medio para mejorar su vida.
200. Incrementar el nivel de cumplimiento de los sujetos obligados con relación a las obligaciones establecidas en la Ley de Transparencia.
300. Promover la implementación de modelos de gestión documental y administración de archivos que contribuyan al ejercicio del derecho de acceso a la información pública.
400. Propiciar la implementación de mecanismos de participación ciudadana para la apertura de instituciones públicas, así como de programas específicos.
500. Consolidar el cumplimiento de los principios y deberes en materia de protección de datos personales por parte de los sujetos obligados.
600. Garantizar los derechos tutelados por el Instituto, mediante la gestión de procedimientos relacionados con la emisión de las determinaciones del Consejo General del Instituto.
700. Fortalecer el desempeño organizacional e impulsar un modelo de gestión orientado en resultados.

Fuente: Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales. (2021) Informe de labores.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Intervención

Las intervenciones profesionales son todas aquellas acciones que permiten prevenir o corregir alguna situación problemática en una organización, es fundamental conocer bien la organización que se va a intervenir, de tal forma que, las personas encargadas de llevarla a cabo puedan tomar las mejores decisiones para la elección de los modelos de cambio planeado, así como los instrumentos y herramientas para realizar las propuestas de mejora.

Para poder llevar a cabo una intervención es necesario realizar un diagnóstico el cual es un proceso en el cual se analiza la situación actual de una organización con la finalidad de encontrar problemas y poder corregirlos.

De acuerdo a Rojas, et. al (2019) un diagnóstico organizacional es “un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento”.

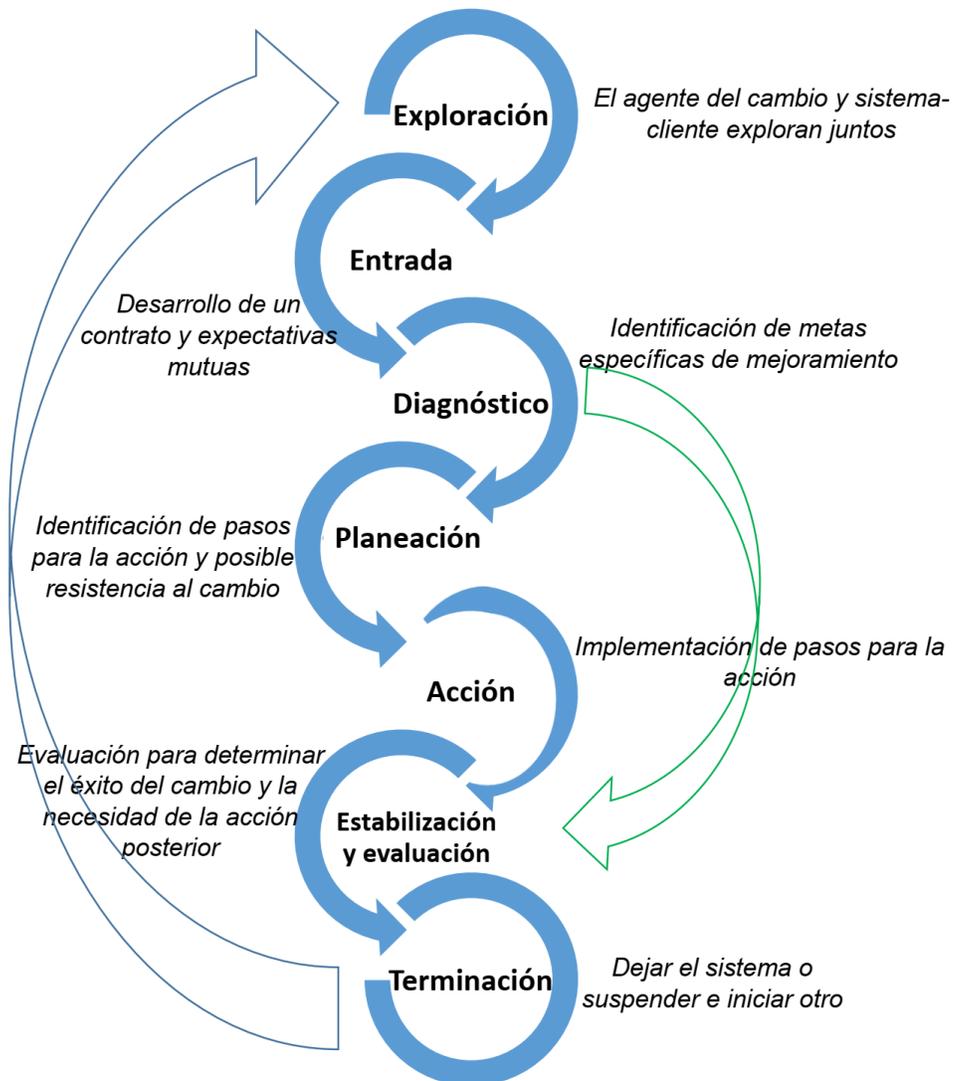
La mayoría de las empresas u organizaciones se ocupan de las tareas técnicas, estructurales o administrativas como un medio para aumentar su eficacia en el logro de las metas organizacionales, a continuación se menciona la metodología utilizada en la etapa de diagnóstico de la presente intervención.

4.2 Método de intervención:

La intervención profesional que se realizó al IDAIP se presenta bajo el modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley el cual se ajusta a las necesidades de cada organización, plantea siete etapas por las que pasa el proceso de cambio, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 7

Etapas del Modelo de Cambio Planeado de Lippit, Watson y Wesley



Fuente: Figura tomada de Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano (p.132) por Hernández et. Al. 2011. Pearson Education .

La siguiente tabla describe las etapas del modelo:

Tabla 8

Etapas del Modelo de Lippit, Watson y Wesley

Etapa	Descripción
1. Exploración	Consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio (corresponde a la fase de 'descongelamiento' de Lewin). Esta etapa es casi "intuitiva" al interior de la organización.
2. Entrada	Es el establecimiento de una relación de cambio. Es, asimismo, la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo.
3. Diagnóstico	Es la fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Esto ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados.
4. Planeación	Consiste en el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción.
5. Acción	Es la etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales (las etapas 3 a 5 corresponden a las de movimiento de Lewin).
6. Estabilización y evaluación	Se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio (corresponden a la etapa de "volver a congelar" de Lewin).

7. Terminación Significa llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador. Este modelo enfatiza el papel del facilitador. Se recomienda que realice esta función alguien externo a la organización, pues con ello se consigue mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio

Fuente: Hernández et. Al (2011, p.132)

4.3 Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951. De acuerdo a Prieto, Delgado (2010) la fiabilidad se concibe como: “la consistencia o estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se repite”.

Para sacar el alfa de Cronbach del instrumento utilizado para este estudio se utilizó el software estadístico Minitab versión 19 obteniendo como resultado para el cuestionario un alfa de 95.

4.4 Cuadro de Mando Integral

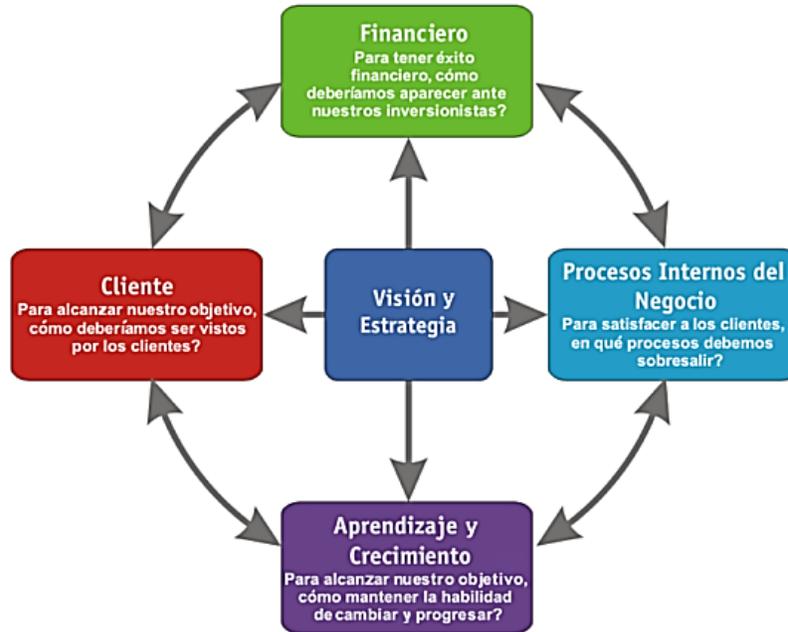
Kaplan y Norton formularon un nuevo lenguaje conceptual para moldear el futuro de la empresa: los mapas estratégicos.

Es un marco para representar de manera gráfica la situación actual de una organización, y enlazarla con los objetivos a largo plazo que se plantea, intercalando para ello una serie de pasos intermedios.

El cuadro de mando ofrece información sobre la situación de la empresa y sus objetivos, y se desarrolla teniendo en cuenta 4 perspectivas que están interrelacionadas entre sí, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 8

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Manel, 2017

Generando un plan de mejora, dirigido a las áreas o procesos disfuncionales, las cuales fueron ordenados con la herramienta de cuadro de mando integral, generando objetivos estratégicos, indicadores de medición (KPI), planes estratégicos y responsables de cada actividad.

Para la implementación de las estrategias se propone una fase de evaluación individual de iniciativas presentadas con el fin de verificar el presupuesto, analizando las variables de objetivos, horizonte (tiempo), nivel de dirección, para entonces formar el programa de trabajo, ejecutarlo y dar seguimiento y control, cabe destacar que el alcance de dicha investigación. La intervención realiza propuestas a nivel estratégico, debido a que el tipo de mejora afecta áreas a nivel aprendizaje y crecimiento, el cual se refleja en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

Para realizar el diagnóstico organizacional al IDAIP, se aplicó un cuestionario bajo el análisis del modelo tridimensional de Patrick William, cuyos resultados permitirán contar con un estudio organizacional en el que se describirán y analizarán en el ente público los sistemas de Administración, Entorno, Humano-Social, Tecnología de Trabajo.

El instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado al total de la plantilla laboral del Instituto, mismo que fue planteado a través de declaraciones/preguntas, diseñadas para obtener información que permitiera realizar el análisis de cada subsistema y variable como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9

Variables por cada una de las dimensiones estudiadas

Administrativa	Comunicación
	Definición de funciones
	Dirección y Liderazgo
	Planeación estratégica
	Toma de decisiones
	Políticas y Procedimientos
	Estructura organizacional
Humano -social	Relaciones interpersonales
	Satisfacción laboral
	Reclutamiento y Selección
	Capacitación
	Reconocimiento y Compensación
	Violencia laboral
Tecnología de trabajo	Permanencia
	Instalaciones
Entorno	Tecnología
	Destinatarios finales
	Competencia

Fuente: Elaboración propia

Nota: En esta tabla se muestran las dimensiones que fueron objeto de estudio elaborada con base al instrumento.

Para el análisis de los resultados, se estableció una escala de valoración cuantitativa y una cualitativa; la cuantitativa es expresada en términos porcentuales; y la cualitativa es expresada con valores de Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, dependiendo del nivel porcentual obtenido. La escala de valoración quedó de la siguiente manera:

Tabla 10

Escala de Valoración

Escala de valoración	
Cualitativa	Cuantitativa
Muy buena	81% - 100%
Buena	61% - 80%
Regular	41% - 60%
Malo	21% - 40%
Muy malo	0% - 20%

Fuente: Elaboración propia

En el presente apartado se muestran los resultados de lo general a lo particular, con la mayor desagregación posible, es decir, en primera instancia el resultado general obtenido de la organización derivado del promedio obtenido por cada una de las dimensiones, para posteriormente mostrar cada uno de los dominios y cada uno de los ítems correspondientes a los dominios o variables.

Lo anterior permitió determinar la situación en la que se encuentra la dependencia, respecto a los subsistemas y variables estudiadas.

Para efectos de mayor comprensión del estudio realizado se muestra la distribución del instrumento que se utilizó con base al modelo tridimensional de Patrick William por medio de un cuadro de conceptualización que permite identificar de manera visual la estructura lógica y ordenada de las dimensiones, los dominios e ítems.

Tabla 11*Cuadro de Conceptualización*

Dominios	Ítems
Administrativa	
Comunicación	1,2,3 y 4
Definición de funciones	5,6,7,8, y 9
Dirección y liderazgo	10,11 y 12
Planeación Estratégica	13,14 y 15
Toma de Decisiones	16 y 17
Políticas y Procedimientos	18, 19,20,21 y 22
Estructura Organizacional	23,24,25 y 26
Humano -social	
Relaciones Interpersonales	27 y 28
Satisfacción laboral	29,30 y 31
Reclutamiento y selección	32, 33, 34, 35 y 36
Capacitación	37, 38 ,39 40, 41, 42 y 43
Reconocimiento y compensación	44 y 45
Violencia laboral	46, 47 y 48
Permanencia	49
Tecnología de trabajo	
Instalaciones	50 y 51
Tecnología	52
Entorno	
Destinatarios finales	53 y 54
Competencia	55

Fuente: Elaboración propia

Nota: En esta tabla se puede identificar la pregunta que está relacionada con cada demisión y los ítems materia de la intervención.

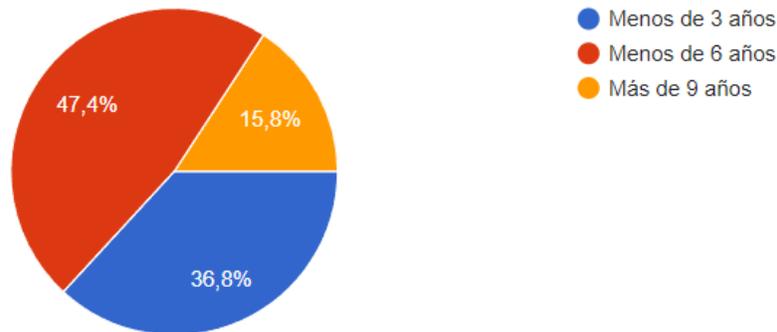
La información generada servirá para aplicar técnicas estadísticas de análisis de datos con la finalidad de presentar los resultados a través de gráficos y tablas.

Resultados generales

Del personal que labora en el IDAIP 45% son hombres y 55% son mujeres, mismos que de acuerdo con los datos obtenidos la antigüedad laboral predominante recae entre los trabajadores que tiene de 4 a 6 años laborando en el Instituto, como se muestra a continuación:

Figura 9

Antigüedad del personal



Fuente: Elaboración propia

El resultado global del Instituto de cada una de las dimensiones estudiadas conforme al modelo de diagnóstico empleado de Patrick William, fue el siguiente:

Tabla 12

Evaluación Global

DIMENSIONES	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
ADMINISTRATIVA	82%	Buena
HUMANO -SOCIAL	75%	Buena
TECNOLOGÍA DE TRABAJO	91%	Muy buena
ENTORNO	80%	Buena
CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTITUTO	82%	Buena

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el resultado para la dependencia fue una calificación cuantitativa del 82%, que definida con base a la escala de valoración cualitativa corresponde un resultado de Buena, es decir, en términos generales los trabajadores de la organización tiene una apreciación buena en las tres dimensiones analizadas.

Sin embargo en el caso de la dimensión Humana-Social es la más baja en niveles de porcentaje con 75% esta calificación representa una oportunidad para identificar los procedimientos de mejora, y así lograr un mejor desempeño de la organización ante la sociedad; el desglose de resultados por dimensión se presenta también a través de la gráfica siguiente:

Figura 10

Gráfica de las dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Nota: En esta figura por medio una gráfica radial se observa en el resultado obtenido (punto naranja) como la dimensión Humano Social tiene un mayor distanciamiento con el estado ideal (punto azul).

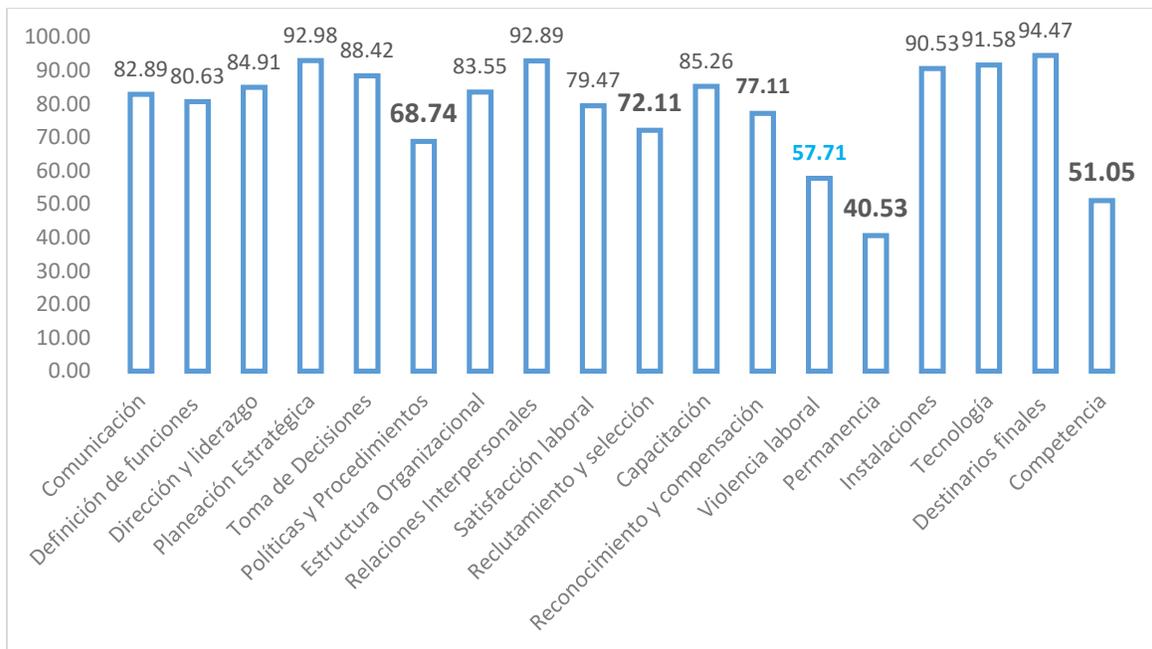
El estado ideal de la organización debería ser en equilibrio con cada una de las dimensiones estudiadas en las que todas tuvieran el nivel máximo de calificación de acuerdo a los parámetros previamente establecidos, siendo el caso que este tipo de ejercicios de estudio o evaluación precisamente buscan encontrar el área en la que existe un desequilibrio, este caso de acuerdo a como se presentan los resultados, el distanciamiento entre cada uno de los puntos bases con

el resultado obtenido de acuerdo a la metodología planteada, siendo en el caso concreto el aspecto Humano Social el que muestra un área de oportunidad.

Por su parte los dominios que muestran una mayor debilidad son los correspondientes a “Políticas y Procedimientos”, “Reclutamiento y Selección”, “Permanencia” y Competencia” como muestra en la gráfica siguiente:

Figura 11

Resultado por dominio



Fuente: Elaboración propia

Cabe precisar que si bien “Violencia laboral” aparece como uno de los niveles más bajo fue debido a que el planteamiento de dos de las declaratorias/preguntas fue en sentido negativo, en las que el personal contestar expresó que no consideran que exista violencia laboral, por lo que las propuestas no estarán enfocados a este rubro.

Dimensión de Administración (DA)

La administración dentro de una organización, es el eje central, ya que permite contar con la definición de funciones, la planificación acciones, la identificación y la gestión de los recursos materiales y humanos a efecto de cumplir con el objetivo propio de la organización, dicha dimensión en el ejercicio realizado obtuvo los resultados que se muestran:

Tabla 13

Resultados por dominio dimensión Administrativa

<u>Administrativa</u>	<i>Cuantitativa</i>	<i>Cualitativa</i>
Comunicación	83%	Muy buena
Definición de funciones	81%	Muy buena
Dirección y liderazgo	85%	Muy buena
Planeación Estratégica	93%	Muy buena
Toma de Decisiones	88%	Muy buena
Políticas y Procedimientos	68%	Buena
Estructura Organizacional	84%	Muy buena

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior permite observar que dentro de la evaluación a la dimensión de administración el dominio correspondiente a las “Políticas y Procedimientos” es la que obtuvo un resultado menor en su calificación cuantitativa con un 68%, por lo que se deben enfocar acciones de mejora de manera prioritaria en este ámbito; de igual manera se desglosa a continuación un análisis por cada una de los dominios e ítems que se analizaron, para identificar las áreas de oportunidad que permitan a la dependencia mejorar su desempeño en su dimensión de administrativa.

DA-1 Comunicación

La comunicación al interior de una organización es una variable prioritaria, ya que al no existir una buena comunicación se dificulta cumplir con la visión de la institución o cumplir con las metas u objetivos planteados.

Tabla 14

Resultados de Ítems del dominio de Comunicación

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Comunicación						83%	Muy buena
1.-Siento confianza para expresar mis opiniones y sugerencias	47%	24%	21%	5%	3%	82%	Muy Buena
2.-Cuando tengo dudas para realizar mi trabajo pregunto	74%	18%	8%	0%	0%	93%	Muy Buena
3.-La información que recibo para realizar mi trabajo es clara y precisas	39%	39%	13%	8%	0%	82%	Muy Buena
4.-Se realizan reuniones periódicas con mis superiores para definir y unificar criterios u objetivos	37%	24%	21%	13%	5%	75%	Buena

Fuente: Elaboración propia

De manera global se tiene que en materia de comunicación la organización cuenta con una calificación de 83% que se traduce a muy buena dentro de la escala utilizada. La mejora se presenta en incentivar las reuniones periódicas para definir y unificar criterios u objetivos de la organización con el fin de mejorar la comunicación interna y generar una comunicación asertiva al interior.

DA-2 Definición de funciones

Definir las funciones y responsabilidades dentro de una organización aumenta la eficiencia y eficacia, permite tener una comprensión clara del papel dentro de la misma, lo anterior también implica que estas no sean confusas o vagas. Las preguntas incluidas para la evaluación de este dominio se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15

Resultados de Ítems del dominio de Definición de funciones

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Definición de funciones						81%	Muy Buena
5.-Están escritas las funciones de mi puesto.	42%	11%	18%	18%	11%	71%	Buena
6.-Conozco cuales son las responsabilidades de mi trabajo de mi puesto.	66%	16%	18%	0%	0%	89%	Muy Buena
7.-Periódicamente se evalúa el desempeño de mis funciones.	37%	29%	26%	3%	5%	78%	Buena
8.-Mis actividades laborales se ajusta a mi descripción de funciones	47%	18%	26%	8%	0%	81%	Muy Buena
9.-La distribución de carga de trabajo es equitativa para mi puesto o nivel jerárquico	47%	29%	18%	5%	0%	84%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

La definición de funciones cuantitativamente es muy buena con base en la escala de valoración utilizada, obtuvo de manera general una calificación cuantitativa de 81%.

Se puede observar que el área de oportunidad con una calificación del 71% se presenta en contar con documentos normativos que contengan de manera escrita las funciones de los puestos las y los trabajadores, los reglamentos internos, manuales de organización o bien la definición de perfiles de puestos son instrumentos que permiten contar con un desglose más detallado de las funciones, traduciéndose en mayor claridad sobre las atribuciones, competencias y funciones con relación a la responsabilidad que se asume la y el trabajador.

DA-3 Dirección y liderazgo

Sin dirección las organizaciones tienden a perder el rumbo para cumplir la finalidad de su creación, este concepto, al igual que el liderazgo, son parte esencial y central de la administración, el primero prevé tener claramente definida la planeación, organización y control, por su parte el liderazgo permite influir en la conducta de las personas y grupos, para que se logren los objetivos deseados. Ambos conceptos están plenamente definidos cuyos roles son distintos para una organización, quienes ocupan los puestos de mayor jerarquía tiene que ser capaces de tomar en cuenta las opiniones de sus subordinados, los líderes siempre tienen un oído abierto para escuchar activamente las preocupaciones de sus colaboradores, lo que les permitirá entender y comprender mejor la razón de su trabajo y al mismo tiempo ampliar la visión u dirección para que se acorde a las metas.

Tabla 16

Resultados de Ítems del dominio de Dirección y liderazgo

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Dirección y liderazgo						85%	Muy Buena
10.-Mi superiores permiten que haga sugerencias de mejora	55%	34%	8%	3%	0%	88%	Muy Buena
11.-Se me reconoce mi esfuerzo y dedicación laboral	37%	34%	21%	8%	0%	80%	Muy Buena
12.-Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones	53%	32%	13%	3%	0%	87%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

Con 85% esta variable refleja una calificación cuantitativa como muy buena con base en la escala de valoración utilizada.

La información proporcionada arroja que el reconocimiento al esfuerzo y dedicación pudiese otorgar mayor confianza a las y los colaboradores, por lo que implementar actividades donde se establezcan mecanismos de recompensa para el personal; el reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa, en general, se puede decir que existen dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y así incidir en su desempeño profesional. El primero es el incremento en las remuneraciones recibidas, lo que implica generalmente ascensos dentro de la estructura orgánica, ya que el sistema de bonos o compensaciones en el ámbito del sector público no son comunes sino que estos son aplicables más en el sector privado (bonos de productividad o puntualidad). El segundo tipo de recompensa es el reconocimiento no económico enfocado más hacia el reconocimiento público al exterior de la organización.

DA-4 Planeación estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

Así, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos.

Un punto a destacar dentro de IDAIP fue la creación en el 2020 de la Coordinación de Planeación, que ha permitido dar seguimiento entre otros casos a las matrices de indicadores para resultados.

Tabla 17

Resultados de Ítems del dominio de Planeación Estratégica

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		

Planeación Estratégica						93%	Muy Buena
13.-El Instituto tiene definida su misión y visión	76%	13%	8%	3%	0%	93%	Muy Buena
14.-El Instituto tiene objetivos y metas generales	74%	18%	8%	0%	0%	93%	Muy Buena
15.-El Instituto tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales	74%	21%	3%	3%	0%	93%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la calificación de 93% es una de la más alta para la organización en el rubro de planeación estratégica.

DA-5 Toma de decisiones

En el caso del proceso de toma de decisiones en la organización nos referimos a aquellas decisiones que son relevantes para el funcionamiento. El proceso de la toma de decisiones en una organización comienza con la detección de una situación que rodea algún problema.

La toma de decisiones es muy habitual en la vida diaria de todas las personas, y al estar tan en contacto con ella desde que tenemos conciencia, pasamos a realizarla casi inadvertidamente, vislumbrándola como parte de nuestro aprendizaje vital.

Los momentos en que se ha de tomar una decisión son significativos, ya que por medio de ella podemos estudiar un problema determinado o situación que es valorada y considerada hondamente para elegir la vía más adecuada a seguir según las diferentes opciones y operaciones.

Cuando un directivo se enfrenta a una toma de decisión en su organización, además de entender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, etc. Con el fin de encontrar soluciones razonables; es decir, tratar de tomar decisiones basadas en la racionalidad.

Tabla 18*Resultados de Ítems de Toma de Decisiones*

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Toma de Decisiones						88%	Muy Buena
16.-Mis superiores cuentan con experiencia	74%	8%	16%	3%	0%	92%	Muy Buena
17.-Mis superiores tiene algún método para la toma de decisiones	50%	32%	13%	3%	3%	85%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

Esta variable obtuvo de manera general una calificación cuantitativa de 88%, calificándose cuantitativamente como muy buena.

La mejora se presenta en establecer metodologías para la toma de decisiones, tal es el caso de contar con procesos específicos para el reclutamiento y contratación del personal, en el que la decisión tenga un sustento metodológico que ayude a que la opción elegida sea la mejor.

DA-6 Políticas y Procedimientos

Las políticas y los procedimientos permiten a la organización y sus miembros tener una ruta definida para su funcionamiento y operatividad, estas deben estar formalmente documentadas y aprobadas para su observancia general y cumplimiento obligatorio. De nada sirve contar con políticas y procedimientos claros, específicos y oportunos si las personas que participan dentro de la organización no los van a cumplir de ahí la importancia que a la par de ello existan mecanismos de evaluación e impacto.

Con ella se asegura que las tomas de decisiones estén estructuradas a través de reglas básicas y normativas que permitan regular el comportamiento al interior y exterior de la organización, en términos amplios las políticas y procedimientos pueden estar enunciados en leyes, reglamentos o manuales, y existen en diversos rubros dependiendo de las necesidades del ente.

Tabla 19

Resultados de Ítems de Políticas y Procedimientos

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Políticas y Procedimientos						69%	Buena
18.-Están claramente establecidas las políticas y procedimientos	53%	21%	21%	3%	3%	84%	Muy Buena
19.-Están claramente establecidos los procedimientos reclutamiento de personal	25%	18%	11%	16%	30%	59%	Regular
20.-El Instituto ha implementado el Servicio Civil o Profesional de carrera	24%	13%	8%	5%	50%	51%	Regular
21.-Los procedimientos o instrucciones de los procesos están actualizados	32%	37%	11%	5%	16%	73%	Muy Buena
22.-Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas	42%	21%	18%	5%	13%	75%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se puede obtener que con el 69% del valor cuantitativo el Instituto tiene una evaluación en materia de políticas y procedimientos de buena, pero resulta ser uno de los más bajos calificados, destacando en sentido negativo lo relativo a los conceptos de “Procedimientos de Reclutamiento de Personal” y la “Implementación del Servicio Civil o Profesional de Carrera”, cuyos resultados son términos de regular, siendo estos temas un área que necesita atención para con ello mejorar sustancialmente esta percepción de las y los trabajadores.

DA-7 Estructura organizacional

Podemos considerar que la estructura organizacional de una dependencia es como la columna vertebral, es la que sostiene las funciones, desarrollo de actividades y resultados de estas. Una buena estructura organizacional, permite una distribución efectiva de actividades del personal,

así como establecer líneas de comunicación más eficiente, elementos necesarios entre otros para que una organización sea exitosa.

Tabla 20

Resultados de Ítems de Estructura Organizacional

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Estructura Organizacional						84%	Muy Buena
23.-Cuenta con descripción de puestos por escrito.	42%	16%	21%	8%	13%	73%	Buena
24.-Están las responsabilidades claramente asignadas.	45%	16%	26%	8%	5%	77%	Buena
25.-Conoce la estructura orgánica.	87%	8%	5%	0%	0%	96%	Muy Buena
26.-Las responsabilidades de las distintas áreas de trabajo están definidas.	61%	26%	8%	5%	0%	87%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

De manera global esta variable obtuvo un resultado cuantitativo un 84%, calificándose como Muy buena, con base en la escala de valoración asignada.

Las personas trabajadores manifiestan conocer la estructura orgánica, en cambio, calificaron con menor grado los ítems sobre las descripciones del puesto por escrito y la definición de las responsabilidades claramente, ambos conceptos están estrechamente ligados, y representa la oportunidad de contar con reglamentación que defina los perfiles de puesto con la mayor desagregación posible de las funciones de cada una de las áreas para evitar duplicidad de funciones o deslindar responsabilidades.

Dimensión de Humano Social (DHS)

La dimensión Humano-Social busca evaluar las condiciones de trabajo en las que se encuentra el recurso humano de una dependencia, en los ámbitos individual, así como en el social, en este estudio se emplearon las siguientes variables para su valoración:

Tabla 21

Resultados de los dominios de la dimensión Humano-Social

<u>Humano -social</u>		
	<i>Cuantitativa</i>	<i>Cualitativa</i>
Relaciones Interpersonales	93%	Muy buena
Satisfacción laboral	79%	Buena
Reclutamiento y selección	72%	Buena
Capacitación	85%	Muy buena
Reconocimiento y compensación	77%	Buena
Violencia laboral	91%	Muy buena
Permanencia	41%	Regular

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión que valora los aspectos humano- social se tiene que los resultados obtenidos de esta variable arrojaron una calificación general cuantitativa de 55% que en la escala de valuación definida para este porcentaje es de Regular, por lo que el resultado es aceptable en cuanto a las variables que se manejaron para su valuación.

El personal considera que aspectos como capacitación (66%), el involucramiento de jefes en el desarrollo de actividades (67%), su satisfacción laboral (67%) y el ambiente de trabajo en cuanto al tema de violencia laboral (71%), son Bueno en base a la escala de valores definida. Esta calificación permitirá seguir avanzando en crear las condiciones óptimas para que la calificación vaya ascendiendo y se mejoren las condiciones de trabajo para el personal.

Por otro lado, el sentido de pertenencia e inestabilidad fue calificada en un 59%, reconocimiento del desempeño (52%), y las relaciones interpersonales (58%), clasificándose en la escala de valores en Regular.

Las variables se desglosan a detalle con los reactivos empleados para su evaluación.

DHS-1 Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales dentro de una organización, permiten fortalecer los equipos de trabajo que pueden verse reflejados en resultados positivos como el incremento de la productividad.

Tabla 22

Resultados de Ítems de Relaciones Interpersonales

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Relaciones Interpersonales						93%	Muy Buena
27.-Considero que en el Instituto existe un buen ambiente de trabajo	68%	26%	3%	3%	0%	92%	Muy Buena
28.-Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo	74%	24%	0%	3%	0%	94%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

Esta variable arrojó un resultado general de 93% como calificación cuantitativa, y como cualitativa un resultado Muy buena.

Como mejora continua se deben seguir fomentando las políticas de conducta ética en el que prevalezca el respeto y la cordialidad, así mismo se podrían propiciar talleres de trabajo en equipo y convivencias de integración. Con la información obtenida, se verificó que se cuenta con una calificación fomentando la convivencia social, algo que también contribuiría en mejorar las relaciones interpersonales y por ende la confianza entre las y los compañeros.

DHS-2 Satisfacción laboral

La percepción de la satisfacción laboral es directamente proporcional con la productiva y desempeño de las y los trabajadores, está depende de diversos factores como estabilidad laboral, crecimiento profesional y un clima laboral favorable, entre otros, de ahí su relevancia, siendo el capital humano el activo con mayor valor y trascendencia para una organización.

Tabla 23

Resultados de Ítems de Satisfacción laboral

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Satisfacción laboral						79%	Buena
29.-La remuneración que recibo es equitativa en relación con mi contribución con el Instituto	47%	34%	13%	5%	0%	85%	Muy Buena
30.-Mi organización tiene un buen programa de promociones y ascensos con equidad y justicia	32%	21%	18%	21%	8%	69%	Buena
31.-Mi perfil profesional es acorde al puesto que desempeño	53%	26%	13%	5%	3%	84%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

Las calificaciones anteriores reflejan en términos generales una Buena satisfacción laboral con 79% de acuerdo a la escala establecida. Obteniendo la evaluación más alta el concepto de remuneración con 85% a diferencia del concepto de los programas de promoción y ascensos atendiendo a los principio de equidad y justicia que obtuvo un 69% que de manera global en todas las dimensiones estudiadas también se encuentra en la parte baja de las calificaciones, en ese sentido resulta una verdadera oportunidad contar con procedimientos claros y transparentes que permitan de manera equitativa y justa los ascensos al interior del Instituto.

DHS-3 Reclutamiento y selección

Siguiendo la misma premisa sobre que el personal que labora en una organización es el activo más valioso; el reclutamiento y selección dentro de los factores de recurso humanos es de suma

importancia, el contar con las y los trabajadores más profesionales, talentosos y capaces es de vital importancia para la organización, de ahí la necesidad de contar con procedimientos claramente definidos con una estrategia que permita contratar el perfil idóneo para cada puesto de la estructura orgánica.

Por una parte el reclutamiento es la etapa inicial que permite allegarse de los mejores talentos para postularlos al puesto vacantes para posteriormente en la etapa final de selección realizar la evaluación de la persona que cubra las necesidades del área de la organización a la que se va incorporar.

Tabla 24

Resultados de Ítems de Reclutamiento y Selección

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Reclutamiento y selección						72%	Buena
32.-Existe una política interna en materia de selección de personal	16%	26%	16%	8%	34%	56%	Regular
33.-El Instituto cuenta con perfiles de personal por escrito	34%	21%	16%	3%	26%	66%	Buena
34.-Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia	39%	24%	21%	5%	11%	75%	Buena
35.-Se comprueba las referencias al momento de contratar.	26%	24%	29%	11%	11%	69%	Buena
36.-Existe un proceso de inducción	50%	21%	16%	11%	3%	81%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

Los anteriores resultados muestran un promedio general del 72% cuantitativamente lo que se traduce a una valoración cuantitativa de Buena.

En lo que respecta a contar con una política interna en materia de selección de personal obtuvo la calificación más baja con un 56%, y en consecuencia le corresponde un valoración cualitativa de Regular, lo que sin duda debe ser considerado en la propuestas al ser un área de oportunidad para contar con procedimientos previamente definidos que permitan tener una política de reclutamiento.

Otros de los aspectos a considerar es la falta de definición de perfiles de puestos ya que obtuvo también una calificación baja dentro de la media general, diagnostico detectado que tiene eco en otras variables de este mismo tema como es el caso de la descripción del puesto por escrito, en consecuencia deben realizarse propuestas concretas en estos temas, toda vez que conocer las funciones que desarrollarán y qué papel juegan dentro de la organización son esenciales para el desempeño.

DHS-4 Capacitación

La capacitación es un proceso continuo y sistemático, y debe concebirse para todas las y los colaboradores de una organización ya que, por una parte indispensable para lograr que los objetivos individuales se puedan a linear a los objetivos institucionales, y por otra parte, permiten mejora continua y profesionalización a través de la adquisición de conocimiento que facilita el desarrollo humano y el crecimiento individual.

La razón esencial de capacitar, es la de brindar los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren las y los colaboradores de una organización para con ello lograr un desempeño satisfactorio o de excelencia que permita la innovación y mejora continua, lo que la postre se verá reflejando en favor de la propia institución.

Tabla 25

Resultados de Ítems de Capacitación

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
-------------	----------------------------------	------------------	-------------------------------------	-----------------	---------------------------------	--------------	-------------

Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Capacitación						85%	Muy Buena
37.-Cuenta con programas de capacitación permanentes.	66%	11%	8%	11%	5%	84%	Muy Buena
38.-Mis superiores se interesan por mi capacitación.	68%	5%	18%	3%	5%	86%	Muy Buena
39.-Ha definido las necesidades de capacitación interna.	61%	8%	8%	13%	11%	79%	Muy Buena
40.-El Instituto me da la capacitación necesaria para hacer mi trabajo	58%	16%	11%	8%	8%	82%	Muy Buena
41.-Podría desempeñar mejor mi trabajo si recibo más cursos de actualización	71%	21%	5%	0%	3%	92%	Muy Buena
42.-Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo.	74%	16%	8%	0%	3%	92%	Muy Buena
43.-Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo.	53%	24%	13%	8%	3%	86%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

El rubro de capacitación es uno de los mejores evaluados, siendo necesario reforzar solamente el aspecto de tomar en cuenta al trabajador en la definición de las necesidades de capacitación, lo que lleva implícito el involucramiento activo para solicitar capacitaciones en diferentes temas.

DHS-5 Reconocimiento y compensación

El reconocimiento laboral sirve como un estímulo para las y los trabajadores ya que constituye una de las principales fuentes de satisfacción personal, mejorando con ello el compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución, además incrementa el rendimiento y productividad.

Tabla 26*Resultados de Ítems de Reconocimiento y Compensación*

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Reconocimiento y compensación						77%	Buena
44.-Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen	37%	34%	13%	8%	8%	77%	Buena
45.-Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente	50%	13%	16%	16%	5%	77%	Buena

Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta variable fue de un 77% respecto a la calificación cuantitativa y de Buena con relación a la medición cualitativa.

Ambas variables nos presentan resultados donde el personal califica como Buena el esquema de recompensas y reconocimiento, así como el crecimiento laboral, para mejorar estos aspectos resulta oportuno sugerir la implementación de políticas o programas de recompensas para el personal.

DHS-6 Violencia laboral

Esta variable pretende identificar si dentro de la organización existen indicios de violencia laboral, ya que de existir, perjudicaría el clima laboral y por ende una deficiente logro de objetivos.

Tabla 27*Resultados de Ítems de Violencia laboral*

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
-------------	----------------------------------	------------------	-------------------------------------	-----------------	---------------------------------	--------------	-------------

Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Violencia laboral						58%	Regular
46.-Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores	8%	13%	11%	26%	42%	43%	Regular
47.-Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo	11%	3%	18%	18%	50%	41%	Regular
48.-El clima laboral es favorable	58%	29%	11%	3%	0%	88%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

Es oportuno precisar que la declaración (ítem) fue planteada en sentido negativo y en el que la mayor parte de las respuestas se concentraron en no están de acuerdo en que se ignoran los éxitos laborales o que se atribuyan a otros, bien que se bloquen o impidan oportunidad que tenga la o el trabajador obtener ascensos, si por lo contrario las y los trabajadores expresaron tener un clima favorable con 88% en la escala cuantitativa lo que se traduce en Muy buena.

DHS-7 Permanencia

El sentido de pertenencia, tiene que ver con el sentimiento de formar parte de algo, considerarse identificado con los valores y objetivos institucionales,

Las personas somos seres sociables, por lo que sentirse parte de algo permite construir mejores relaciones con los compañeros, beneficia psicológica y emocionalmente a los trabajadores, y por supuesto incrementa la productividad en la organización

Si el personal siente una conexión y encuentra sentido en sus actividades laborales, el desempeño se potencializa y permite lograr el alcance de resultados en la organización.

Tabla 28*Resultados de Ítems de Permanencia*

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Permanencia						40%	Malo
49.-Hay mucha rotación de personal	5%	13%	13%	16%	53%	40%	Malo

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en rubro de Violencia Laboral, debe aclararse que la declaración (ítem) fue planteada en sentido negativo, por lo que al analizarlo se puede ver que el personal no considera que existe mucha rotación del personal.

Dimensión de Tecnología de trabajo (DTT)

Hoy en día el uso de la tecnología se apodera de nuestros entornos personales y de trabajo, están orientadas para el mejoramiento y simplificación de procesos, al interior de las organizaciones son herramientas fundamentales que van desde el uso de correo electrónicos institucionales hasta software con inteligencia artificial.

Su utilización agiliza los procesos de producción y la comunicación ya que permiten eficientizar, ordenar y procesar la información de manera más rápida.

Tabla 29*Resultados de las variables de la dimensión Tecnología de Trabajo*

Tecnología de trabajo		
	Cuantitativa	Cualitativa
Instalaciones	91%	Muy buena
Tecnología	92%	Muy buena

Fuente: Elaboración propia

La calificación general para esta dimensión de la dependencia fue muy buena, bajo el criterio cualitativo y de un 91% en una cuantitativa, considerado el personal que la dependencia cuenta con instalaciones y tecnología adecuada para la realización de sus funciones, sin dejar de lado que en el caso del uso de las TIC´s (Tecnologías de la información y la comunicación) la evolución es permanente por lo que será importante contar, en medida de las posibilidades presupuestarias lo permitan, contar con las actualizaciones y equipamiento adecuado para el desarrollo de las actividades.

DTT-1 Instalaciones

El entorno físico laboral es un elemento primordial en el rendimiento y desarrollo de las actividades dentro una organización, influye en aspectos como la salud física y mental, así como las relaciones interpersonales y por ende en la productividad y motivación.

Las instalaciones van desde los espacios de oficina en donde las y los trabajadores pasan la mayor parte del tiempo, pero también involucran áreas para ingerir alimentos o tomar descansos.

Tabla 30

Resultados de Ítems de Instalaciones

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Instalaciones						91%	Muy Buena
50.-Cuento con las herramientas necesarias para realizar mí trabajo.	71%	24%	5%	0%	0%	93%	Muy Buena
51.-Son las instalaciones adecuadas para realizar mis actividades.	61%	18%	21%	0%	0%	88%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran un promedio general de valoración cuantitativo de 91% y cualitativo de muy bueno, lo que refleja que el personal que labora dentro de la institución se siente cómodo con las instalaciones

DTT-2 Tecnologías

Como explicó al inicio del análisis de la presente dimensión las tecnologías son parte sustancial para desarrollar las actividades encomendadas para las personas que participan dentro de una organización.

Tabla 31

Resultados de Ítems de Tecnologías

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Tecnología						92%	Muy Buena
52.-La tecnología empleada es adecuada para las actividades del Instituto	66%	26%	8%	0%	0%	92%	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia

La valoración obtenida muestra un resultado de 92% en la escala de valoración cualitativa y de Muy buena en la valoración cualitativa, por lo que no será necesario abordar este tema dentro de las recomendaciones del presente proyecto de intervención profesional.

Dimensión de Entorno (DE)

Esta dimensión tiene impacto en las otras tres dimensiones del modelo de investigación de Patrick Williams, el entorno de una organización influye en los cambios internos y externos, reacciona a diversos factores que afectan las estructuras y los procesos, que van desde el ámbito administrativo, de recursos humanos y económicos hasta políticos, constituye una interacción transversal de las diferentes dimensiones que influyen en el logro de los objetivos.

Tabla 32*Resultados de las variables de la Dimensión de Entorno*

<u>Entorno</u>		
	Cuantitativa	Cualitativa
Destinatarios finales	94%	Muy buena
Competencia	51%	Regular

Fuente: Elaboración propia

DE-1 Destinatarios finales

Los destinatarios finales se refiere a las y los ciudadanos que son a quien se debe la institución, en el ámbito privado son llamados usuarios o consumidores, es decir, aquellos que obtienen un servicio o producto. En el caso de la administración pública son finalmente los contribuyentes o beneficiarios quienes pueden evaluar el servicio público que presta una dependencia gubernamental.

En el caso del IDAIP, los destinatarios finales están abarcan también a los servidores públicos de las otras instituciones o dependencias públicas, ya que parte de los esfuerzos u objetivos están encaminados a brindar capacitación y asesoría a quienes tiene la obligación de satisfacer los derechos fundamentales, por lo que estos también tienen posibilidades de realizar evaluaciones sobre el quehacer público de las y los servidores públicos.

Tabla 33*Resultados de Ítems de Destinatarios finales*

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Destinatarios finales						94%	Muy Buena
53.-Se tiene comunicación efectiva con los servidores públicos externos	76%	16%	8%	0%	0%	94%	Muy Buena

54.-La ciudadanía es la principal beneficiada por las actuaciones del Instituto	79%	18%	3%	0%	0%	95%	Muy Buena
---	-----	-----	----	----	----	-----	-----------

Fuente: Elaboración propia

DE-2 Competencia

La competencia organizacional se conceptualiza en dos definiciones, por un lado está el análisis del mercado que implica conocer a los competidores directos e indirectos, la detección de fortalezas y debilidades, y por el otro el conjunto de características de su capital humano, basado en el conocimiento, valores y experiencia adquiridos estrictamente ligados con la naturaleza de la institución o empresa.

Para efectos del presente estudio la competencia se enfocó en conocer la percepción que tiene las y los trabajadores con relación a la permanencia de los órganos constitucionales autónomos ante los factores políticos externos –concretamente con el discurso del Presidente de la Republica- que han puesto mediáticamente la desaparición de los mismos.

Tabla 34

Resultados de Ítems del dominio de Competencia

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Competencia						51%	Regular
55.-Se encuentra en peligro la existencia del Instituto	8%	21%	24%	13%	34%	51%	Regular

Fuente: Elaboración propia

Resulta necesario precisar que la declaración (ítem) fue planteada en sentido negativo y en el que la mayor parte de las respuestas se concentraron en no están de acuerdo en que se encuentra en peligro la existencia del Instituto.

Resumen de riesgos/oportunidades identificadas

Tabla 35

Resumen de riesgos/oportunidades identificadas

Habilidades	Muy Buena /Totalmente de acuerdo	Buena/De acuerdo	Regular/Ni de acuerdo ni desacuerdo	Malo/desacuerdo	Muy malo /totalmente desacuerdo	Cuantitativa	Cualitativa
Ítems /preguntas	81 al 100%	61 al 80%	41 al 60%	21 al 40%	0 al 20%		
Políticas y Procedimientos						69%	Buena
19.-Están claramente establecidos los procedimientos de reclutamiento personal.	25%	18%	11%	16%	30%	59%	Regular
20.-El Instituto ha implementado el Servicio Civil o Profesional de carrera.	24%	13%	8%	5%	50%	51%	Regular
Estructura Organizacional						84%	Muy Buena
23.-Cuenta con descripción de puestos por escrito.	42%	16%	21%	8%	13%	73%	Buena
24.-Están las responsabilidades claramente asignadas.	45%	16%	26%	8%	5%	77%	Buena
Satisfacción laboral						79%	Buena
30.-Mi organización tiene un buen programa de promociones y ascensos con equidad y justicia.	32%	21%	18%	21%	8%	69%	Buena
Reclutamiento y selección						72%	Buena
32.-Existe una política interna en materia de selección de personal.	16%	26%	16%	8%	34%	56%	Regular
33.-El Instituto cuenta con perfiles de personal por escrito.	34%	21%	16%	3%	26%	66%	Buena
34.-Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia.	39%	24%	21%	5%	11%	75%	Buena
35.-Se comprueba las referencias al momento de contratar.	26%	24%	29%	11%	11%	69%	Buena
Reconocimiento y compensación						77%	Buena
44.-Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen.	37%	34%	13%	8%	8%	77%	Buena
45.-Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente.	50%	13%	16%	16%	5%	77%	Buena

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla muestra la concentración de las variables que presentaron un menor grado de calificación cualitativa y cuantitativa, dentro de todos dominios y dimensiones, mismas que se sintetizan y se agrupan de la manera siguiente en:

- Falta claridad en los procedimientos de reclutamiento de personal.
- Inexistencia de una política interna en materia de selección de personal.
- Deficiente capacidad o especialización de los reclutadores que entrevistan a los solicitantes.
- Falta de mecanismos para comprobar las referencias al momento de contratar.

- No se cuenta con descripción de todos los puestos por escrito.
- Deficiencia en la asignación clara de las responsabilidades.
- Falta de documentos que contenga por los perfiles de personal por escrito.

- ❖ Falta de implementación del Servicio Civil o Profesional de carrera.
- ❖ La ausencia de un programa de promociones y ascensos con equidad y justicia.
- ❖ Baja percepción sobre recompensa o reconocimiento en la obtención de resultados positivos.
- ❖ Baja percepción sobre crecimiento profesional pese al buen trabajo realizado.

Lo expuesto permite arribar a la conclusión que la detección del problema con base al estudio refleja que las y los trabajadores del IDAIP consideran necesario contar con documentos en los que se plasmen de manera clara las funciones de todas las áreas incluyendo las de más bajo nivel estructuralmente hablando y de igual manera se cuente con procedimientos claros para el reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso y los mecanismos de ascenso por capacidades, habilidades y conocimientos, es en este sentido que las propuestas que surjan del proyecto de intervención realizado deberán estar encaminadas a atender estas áreas. Propuestas que deberán ser viables y eficaces para influir de manera favorable en el clima y desarrollo organizacional del Instituto.

Análisis FODA

Los resultados obtenidos que también sirven para realizar un análisis descriptivo sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la organización, siendo este una herramienta de estudio que permite identificar características internas y externa que afronta la organización, con la finalidad de generar propuestas antes las debilidades o amenazas aprovechando el máximo las fortalezas y oportunidades.

Tabla 36

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Su naturaleza jurídica al ser un organismo constitucional autónomo.	1. Fortalecimiento institucional a través de la profesionalización de los servidores públicos
2. Integración de su Consejo General	2. Mejor el esquema de contratación
3. Efectiva rendición de cuentas	3. Mejor el esquema de promoción/ascensos interna.
4. Posicionamiento a nivel nacional	
5. Reconocimiento de las figuras de autoridad y el liderazgo.	

Debilidades	Amenazas
1. Débil en el ejercicio del derecho a la protección de datos personales (Derechos ARCO)	1. La desaparición de los organismos autónomos por la retórica del Presidente de la Republica en contra de este tipo de entes públicos.
2. Falta de conocimiento por parte de la ciudadanía en general sobre el que hacer institucional. derechos Soporte presupuestario reducido para inversión social: obsolescencia en infraestructura.	2. La disminución presupuestal para su funcionamiento bajo el discurso de austeridad republicana. 3. La intervención de actores parciales en la toma de decisiones a causas de la cuotas de poder o poderes facticos.
3. Baja participación de los solicitantes	4. Falta de perfiles con competencias para ocupar los puestos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37

Análisis del entorno

Tendencias externas	Tendencias internas
1. Entorno de austeridad que provoque la desaparición del organismo.	1. Falta de suficiencia presupuestaria para el ejercicio de sus atribuciones.
2. La desconfianza en las instituciones.	2. Deficiente profesionalización del personal.
3. El desinterés de las personas sobre el ejercicio al derecho de acceso a la información pública.	3. Falta de instalaciones adecuadas.
4. El desinterés de las personas sobre el ejercicio a la protección de datos personales.	4. Compromiso y sensación de pertenencia del personal.
5. La intromisión en la autonomía.	5. Oportunidad para implementar el Servicio Profesional/Civil de Carrera.
6. El entorno político.	6. Ausencia de procedimientos claros para el reclutamiento del personal.

Fuente: Elaboración propia



Propuesta de plan de acción: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Tabla 38

Cuadro de Mando Integral

Misión: Fortalecimiento institucional a través de mejorar los procesos de selección del personal, establecer normas sobre los procedimientos de reclutamiento, definición de perfiles de puesto e implementación del Servicio Profesional de Carrera.										
Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador Kpi	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo	Aceptable	Deficiente	Plan de acción o iniciativas
Comunidad	Incremento de solicitantes	Incremento solicitudes	Solicitantes 2022 / Solicitantes 2023	Porcentaje	8%	Anual	>10%	1-5%	<15%	Sensibilización y promoción del ejercicio del DAI y PDP en la sociedad civil organizada y en el sector académico. Incrementar las campañas de difusión además de los medios tradicionales como radio y televisión. El Instituto tiene un presupuesto anual para una campaña, sin embargo, hoy en día las redes sociales son de alto impacto por lo que

									deben utilizarse para difundir los beneficios del derecho de acceso a la información en plataformas como Twitter, Tik Tok, Telegram y WhastApp que no generan costo e impacta en otro sector de la población. .	
	Solicitantes satisfechos	Satisfacción	Encuestas de satisfacción	Porcentaje	80%	Mensual	>80%	60-80%	<60%	Realizar encuestas de satisfacción en la atención de asesorías y capacitación a la ciudadanía en general.
Finanzas	Gestionar mayor presupuesto para implementar el Servicio Profesional/Civil de carrera	Aumento presupuestal	(Presupuesto 2023 / presupuesto 2022)	Porcentaje	20%	Anual	>20%	15-20%	<15%	Elaboración del proyecto de presupuesto con base a los indicadores de resultados y prospección de necesidades para la implementación del Servicio Profesional/Civil de carrera.

	Gestionar recursos para el programa de recompensas	Programa de recompensas	(Presupuesto ejercido programa de recompensas 2020 / Presupuesto autorizado programa de recompensas 2021	Porcentaje	30%	Anual	>20%	15-20%	<15%	Elaboración de proyección de programa de recompensa
Procesos internos	Contar con un catálogo de perfil de puestos.	Perfiles	Número de documentos normativos	número	1	Anual	1	1-1	>1	Elaborar un catálogo de perfiles de puestos.
	Emitir reglamentación secundaria del Servicio Profesional/Civil de Carrera.	Programación anual	Número de documentos normativos.	número	2	Anual	1	2-3	>3	Elaborar de lineamientos y manuales para la implementación del Servicio Profesional/Civil de Carrera.
	Mejorar el procedimiento de selección de personal	Selección de personal		Porcentaje	100%	Mensual	1	1-1	>1	Realizar manual de procedimiento para la selección de personal, que debe abarcar desde la convocatoria, proceso de selección y la capacitación de inducción del personal al ingresar.

Innovación, Formación y Profesionalización	Capacitación del personal	Sistema de información	Número personas formadas.	Porcentaje 80%	Anual	>80%	60-80%	<60%	Gestionar espacios capacitación. Establecer un programa de capacitación y actualización de acuerdo a sus funciones.
	Motivación del personal	Sistema de bonos o recompensas		Porcentaje 80%	Anual	>80%	60-80%	<60%	Establecer mecanismos de bonos o recompensa económica, misma que puede quedar establecida en función del cumplimiento de metas y a la disponibilidad de presupuesto.

Profesionalización	Profesionalización del personal	Incentivar participantes del personal en cursos, talleres y diplomados.	Porcentaje 80%	Anual	>80%	60-80%	<60%	Incentivar y fomentar la participación de las y los servidores públicos para incrementar el número de cursos, talleres y diplomados que cursen. Suscribir convenios con las autoridades educativas para facilitar la profesionalización
--------------------	---------------------------------	---	----------------	-------	------	--------	------	--

Elaboración con base en el análisis del modelo de Patrick Williams



Panorama nacional de los órganos de transparencia con relación en los resultados obtenidos del IDAIP.

Este proyecto de intervención profesional a un órgano constitucionalmente autónomo que garantiza el derecho de acceso a la información pública, no podía dejar de mostrar los resultados que otorga el ejercicio de este derecho, que sirve como un mecanismo de control y supervisión del quehacer público de las autoridades y que sirve además para ejercer otros derechos, esto último lo hace acreedor que haya sido definido como un derecho llave.

En el presente apartado se podrá observar cual es el panorama nacional de los Institutos y Comisiones de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales con relación a los temas que fueron detectados como áreas de oportunidad para mejorar el desarrollo organizacional del IDAIP dentro de la intervención realizada.

La información se obtuvo por medio de la presentación simultánea de 32 solicitudes de información a través del sitio de la Plataforma Nacional de Transparencia a cada uno de los Institutos o Comisiones homologas al IDAIP, a quienes de manera anónima se realizaron diversos cuestionamientos, no siendo un requisito indispensable acreditar la personalidad al ejercer el derecho de acceso a la información pública, solicitando que las respuestas fueran otorgadas de manera electrónica por este mismo medio. Se anexa acuse de una solicitud a manera de ejemplo.

Se obtuvo en el 100% de número de respuestas, ejercicio que por sí solo serían merecedoras de un análisis detallado, ya que existen elementos a enfatizar como es el tiempo de respuesta que cada ley en la materia prevé, por ejemplo, en el caso de Jalisco la respuesta de las autoridades, en su plazo ordinario, es de 5 días hábiles, en cambio en nuestro estado se otorgan 15 días hábiles, 3 veces más en comparativa. Se anexa respuesta de una solicitud a manera de ejemplo.

Otra de las peculiaridades encontradas fue la calidad de las respuestas, mismas que pese a que se realizaron a órganos garantes de acceso a la información dejaron mucho que desear, inclusive en algunos casos fue necesario impugnar las respuestas por medio de los medios de defensa legales como lo son los Recursos de Revisión, esto en razón que

algunas fueron otorgadas de manera incompletas o bien mencionaron acompañar un documento adjunto sin que en la realidad fuese así; en fin este es otro tema que como se comenta permitiría hacer un análisis detallado del resultado del ejercicio derecho de acceso a la información en el país.

Ahora bien para el caso en específico se realizaron los requerimientos de información siguiente:

1.- Normatividad en la que se señale o regule el proceso de reclutamiento de personal (Manual, lineamientos) año de aprobación por parte del Pleno.

2.- Normatividad, en caso de contar con ella, que establezca el servicio profesional de carrera/ civil u homologo.

Nota: En caso de informar que no cuenta con servicio profesional de carrera/civil u homologo pasar a pregunta 5

3.- En caso de contar con servicio profesional de carrera/ civil informar cuáles han sido las contrataciones realizada por este mecanismo en los últimos 3 años (2019,2020 y 2021), en la que se informe el área de incorporación, género de la persona servidora pública.

4.- En caso de tener reglamento el servicio profesional de carrera/civil pero que NO se ejerza para la contratación o asensos de personal, le pido informe cuales han sido los inconvenientes, ejemplo: Falta de presupuesto, falta de reglamentación secundaria o bien simplemente falta de acciones para implementarlo.

5.-Cuenta con perfiles de puestos debidamente definidos en proceso o documento. Anexar documento

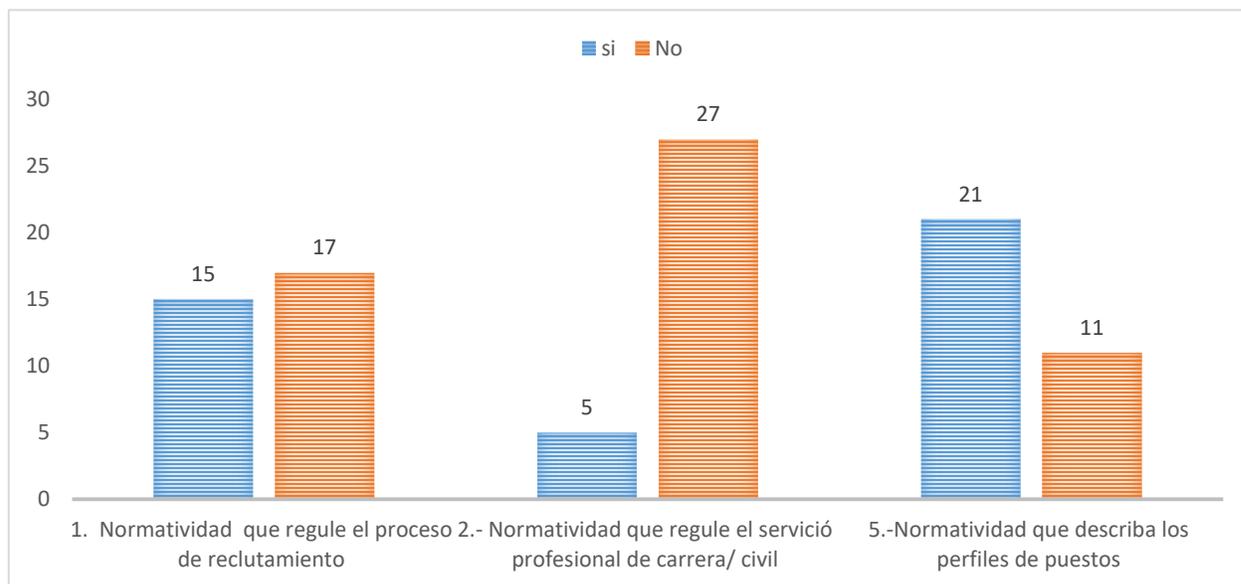
6.- Estadística con relación a la rotación del personal que labora en su Instituto o Comisión en los últimos 3 años. (2019,2020 y 2021) (Número de altas y bajas y las áreas a las que pertenecen)

7.- El personal contratado en las ponencias de las y los Comisionados es contrato por tiempo determinado es decir, durante el tiempo del encargo o son de confianza, en caso de ser afirmativo solicito se me informe el grado de rotación.

Las respuestas fueron concentradas en una base de datos, que dio pie a la siguiente gráfica en la que agrupan las preguntas realizadas.

Figura12

Respuestas de los Órganos Garantes



Fuente: Elaboración propia

Nota: Los datos que se muestran son un extracto del resultado de las respuestas.

Respecto a la pregunta 1 se puede observar que 17 órganos garantes no tiene regulado los procedimientos de reclutamiento de personal, lo que representa el 53% y en el caso de los que dijeron que sí en su mayoría refieren que el proceso de contratación está sujeto directamente a la decisión de los Consejo como máxima autoridad en términos de los dispuesto en la ley de transparencia estatal o bien sus reglamento interior.

Del 47% que expresó contar normatividad para el reclutamiento del personal, se muestra a continuación aquellos que adjuntaron una distinta a la ley o un reglamento interior:

Órgano garante del Estado de:	Tipo de norma secundaria
Ciudad de México	Procedimientos para la identificación de personal y “para la contratación e integración de expedientes”
Colima	Reglamento Laboral del Servicio Profesional de Carrera del Instituto
Durango	En 2019 se emitió una convocatoria abierta para 3 puestos.

Guanajuato	Lineamientos Generales para la Administración de los Recursos Humanos
Hidalgo	Lineamientos Generales para la Administración de los Recursos Humanos
Oaxaca	Manual de organización
Puebla	Manual de Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal
Quintana Roo	Reglamento Interior y de Condiciones Generales
Sinaloa	Informó que 2020 emitió 2 convocatorias abiertas
Zacatecas	Manual de Normas y Políticas del ejercicio de Gasto 2016.

Fuente: Elaboración propia

Nota: La información que se muestran es del resultado de las respuestas.

Las respuestas a la pregunta 2 muestran que 27 de 32 no cuentan con normatividad que regule el procedimiento del Servicio Profesional o Civil de Carrera, y los 5 que sí cuentan informaron en sus respuestas a la pregunta 3 relativa a ¿cuántas personas se habían contratado por este procedimiento?, que ninguna, es decir no existe la implementación a nivel nacional para la contratación de personal en los organismos garantes del país, incluyendo el Instituto Nacional.

A quienes respondieron que sí en la pregunta dos pero que informaron no haber contratado personal a través del Servicio Profesional o Civil de Carrera, en la pregunta 4 se cuestionó cuál fue el motivo no haber ejecutado este proceso pese a tenerlo normado, las respuestas se limitaron a decir que simplemente no se había ejecutado, otras respuestas más interesantes fueron en las que expusieron la falta de presupuesto para contratar personal que se encargue de implementar este mecanismo y la falta de reglamentación secundaria, siendo el único caso el Instituto Veracruzano de Transparencia el que informó que se encuentra en proceso su implementación.

En la pregunta 5 se puede observar que son más quienes tienen normatividad específica para las definiciones de perfiles de puestos, fueron en total 21, el IDAIP no se encuentra en este grupo, entre los documentos que anexaron como evidencia se encuentran reglamentos interiores, manuales y catálogos de perfiles de puestos.

Finalmente en relación a mayor rotación del personal destacan los órganos garantes de la Ciudad de México, que una de las razones pudiera ser que es de los que mayor plantilla laboral tienen, Nuevo León y Tabasco.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La rendición de cuentas para las instituciones públicas sea convertido en una exigencia de la sociedad, más allá de la obligación por norma legal de informar el destino de los recursos públicos que les fueron asignados o dar a conocer el ejercicio de sus responsabilidades, el rendir cuentas se debe concebir como un deber y un derecho de las y los ciudadanos de exigir que cumpla con el fin público para el que fueron creadas, de eso dependerá su permanencia o desaparición. Lo mismo aplica para quienes ejercer un puesto público.

La administración pública es ejercida por personas que se desarrollan en un entorno que se ve expuesto de manera positiva o negativa por diversos factores, de ahí la importancia de que contrastantemente se apliquen mecanismos o procesos de revisión independientemente del modelo utilizado.

El estudio de la cultura y desarrollo organizacional de una institución otorga la posibilidad de conocer las normas, prácticas y valores que comparten las personas que colaboran en una organización, y a partir de ello plantear las estrategias, organización y sistemas que permitan un desarrollo y funcionamiento efectivo con el objetivo de generar conductas favorables, tanto individuales como colectivas, reflejándose directamente en los resultados de la organización.

El Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales, como un organismo público creado para garantizar los derechos de acceder a la información pública y la protección de datos personales, tiene el deber de cumplir con sus funciones con eficacia y eficiencia, así como brindar a la ciudadanía un servicio de calidad; privilegiando la mejora continua en sus procedimientos y resultados.

A través de la presente intervención profesional fue posible tener un diagnóstico, una radiografía de las fortalezas y de las debilidades de la organización, estas últimas convertidas en áreas de oportunidad en las que a través de propuestas y recomendaciones permitan un mejor funcionamiento.

A manera de síntesis podemos concluir que los resultados obtenidos son relevadores para implantar acciones preventivas y correctivas en favor del desarrollo y fortalecimiento

organizacional del Instituto, en el aspecto administrativo se muestra la falta de políticas y procedimientos que generen estabilidad, ya que presentan un menor nivel de satisfacción, seguido del rubro de la definición de puestos, conceptos ampliamente ligados, en los que por medio de políticas y procedimiento se cuente con una definición precisa de la definición de puestos, otro es la comunicación en su dimensiones interna con un planteamiento de inclusión en la planeación y toma de decisiones, en sentido positivo se destaca la planeación estratégica como mayor consolidación al interior.

En la dimensión humana social el nivel más bajo es el de pertenencia, así como el de reclutamiento y selección, siendo esta dimensión, como ya se dijo la que presentan mayor desequilibrio, y en consecuencia un área más propicia de fomentar, destaca también la percepción de insatisfacción laboral como el nivel más bajo la organización de programas de promoción y ascensos, que deben realizarse con equidad y justicia.

En esta misma dimensión humana el aspecto de reclutamiento y selección muestra un horizonte bajo respecto a la definición del personal de perfiles del personal o bien una política interna en materia de selección de personal, en esta misma dimensión se encuentra el aspecto de reconocimiento y compensación para las y los trabajadores.

Lo anterior, también es acorde al panorama nacional de otros organismos garantes de acuerdo a los resultados de las preguntas realizadas a través del derecho de acceso a la información, toda vez que en sus respuestas se evidencia como estos temas del mismo modo son, en un sentido filosófico el talón de Aquiles de los Institutos o Comisiones, es decir, también carecen de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, la definición clara de perfiles de puesto, carecen de un sistema de reconocimiento y compensación, esto es pues un área de oportunidad para la mayoría de ellos.

Con base en lo anterior es que a continuación se plantean las propuestas sugeridas de acuerdo al orden en que se pudieran implementar.

La primera propuesta está encaminada a contar con reglamentación sobre los perfiles de puestos dentro del Instituto, ya que al ser un organismo especializado se requiere que las y los servidores públicos cumplan con competencias laborales y conocimientos

profesionales específicos. Además estas bases sirven para que de manera clara se definan las funciones y obligaciones que tiene cada persona dentro de la organización, y con ello facilitar las tareas y la evaluación de desempeño, de igual manera se plasman y definen las líneas de mando o jerárquicas para mejorar la comunicación e interacción intrapersonal.

La segunda propuesta se aboca en establecer políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el personal de nuevo ingreso que aspiren a ocupar las plazas o puestos vacantes, el establecer una metodología permitirá ampliar los alcances de reclutamiento, además dará certeza de que quienes ocupen los puestos serán aquellos que demuestren mayor conocimiento y capacidad con base en las mediciones fijadas, es decir, tendrían que demostrar que son profesionales competentes.

El proceso de selección y contratación permite medir hábiles o atributos de la persona con el fin de determinar cuál de las o los aspirantes cuenta con las mejores cualidades para desempeñar determinada función.

La inducción para las y los colaboradores contratados es esencial por diferentes motivos, propiciaría una incorporación planificada, favorecería una rápida y efectiva integración a la organización, disminuiría la curva de aprendizaje o adaptación y finalmente abonaría a desarrollar desde un inicio el sentido de pertenencia; es pues un proceso formativo para el buen desarrollo laboral. Lo idóneo es que vaya desde las generalidades de la organización, hasta las funciones específicas y finalice con una evaluación.

Específicamente en la etapa de contratación se debe designar al o las personas responsables para asegurar que los procesos sean éxitos, deberá contar con habilidades como conocimientos sobre la organización y su funcionamiento, pensamiento crítico, comunicación asertiva, psicología y neurolingüística, todo esto permitirá que el proceso sea transparente e imparcialidad, además será importante indagar más sobre lo que la o el candidato haya escrito en su curriculum.

El sistema de recompensas o bonos como estímulo a las y los trabajadores es un esquema comprobado en el sector privado que se ve reflejado en el aumento de la productividad o las ventas, está es la tercera propuesta que incentiva, motiva, mejora el desempeño y

estimula el reconocimiento laboral. Sin duda el otorgar estímulos de carácter económico no resulta para nada sencillo ya que está supeditado a la capacidad presupuestaria, sin embargo, también existen otros de reconocimientos como lo son los públicos o los asensos, estos últimos llevan implícito una mayor percepción.

La cuarta propuesta, se puede decir que engloba o integra las tres anteriores y se trata implementar el servicio profesional de carrera dentro del Instituto, el cual se encuentra establecido en el Reglamento Interior, pero no cuenta con reglamentación secundaria que permita definir las reglas de su operación, este mecanismo garantiza la igualdad de oportunidades en acceso al servicio público con base a la capacidad comprobada basada en el mérito, la capacitación, el desempeño, las aptitudes adquiridas y la experiencia obtenida, un sistema de promoción que fomente un mejor desempeño y el fortalecimiento institucional.

Las y los funcionarios que se destaquen por su desempeño tendría mayores posibilidades de progresar al interior de la organización por medio de convocatorias transparentes que estimulen la competitividad, es de esta forma que se reconocería la labor y esfuerzo, impactando directamente en contar con mayor grado de profesionalismo.

El servicio profesional o civil de carrera no debe basar los asensos por antigüedad, como se ha implementado en otras organizaciones, ya que esto podría en una clara desventaja a los jóvenes y ocasionaría un estancamiento, causando frustración o desmotivación, toda vez que pese a la profesionalización continua no podría ser idóneos para ascender, creando con ello otros problemas al interior, que inclusive desalentarían el interés de nuevos perfiles para formar parte de la institución.

Este esquema de promoción pudiera ser implementado en determinados niveles del escalafón con la finalidad de lograr un equilibrio e igualdad de oportunidades para las nuevas generaciones de servidores públicos.

Con lo antes expuesto se busca cambiar la percepción negativa de las y los funcionarios del IDAIP, no sólo porque son el recurso más importante para lograr una gestión de calidad, sino también porque en medida que exista mayor competencia y profesionalización los

destinatarios finales -los duranguenses- serían los directamente beneficiados, debemos lograr mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de quienes ejercen un puesto público. El reto es romper inercias y modernizar la administración pública en general.

Finalmente, atendiendo a la filosofía de que nada es perfecto, por lo que todo es perfectible, con un enfoque en la cultura de la mejora continua, resulta conveniente abordar otras áreas de oportunidad que se detectaron como resultado de la presente intervención, en la que como se sabe se analizaron en la organización las dimensiones humano-social, tecnológica y administrativa basadas en el modelo de diagnóstico de Patrick Williams que busca mantener o propiciar un equilibrio entre ellas. En ese sentido a continuación se presentan las recomendaciones para cada una de estas áreas de mejora detectadas, que pese a que hayan mostrados resultados más favorables, también es cierto que todo lo que pueda abonar para mejorar el desarrollo organizacional debe explorarse.

Para el caso la dimensión administrativa en el rubro de comunicación interna, que fue la que se analizó, al ser esta un elemento trascendental para que la organización logre cumplir su misión y alcanzar sus objetivos, un aspecto importante es que las instrucciones sean comunicadas de manera asertiva y clara, en la que se respeten la líneas de mando, jerárquicamente hablando, con la finalidad de evitar indicaciones que se contradigan o generen dudas, asimismo debe generarse un clima de confianza, en el que las y los trabajadores se atrevan a emitir sus opiniones, que se atrevan a preguntar, por lo que se deben propiciar los canales o puentes de comunicación necesarios, tales como reuniones periódicas programadas por cada una de las coordinaciones, así como poner en la práctica las sugerencias planteadas por las y los trabajadores para fortalecer el vínculo de la comunicación.

La comunicación al exterior como parte del entorno de la organización tuviera que mejorar ya que de acuerdo a los datos de las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y otras organizaciones de la sociedad civil, los organismos de transparencia como el IDAIP tienen poco nivel de reconocimiento de su existencia entre las personas y en consecuencia del ejercicio de funciones, por lo que sigue siendo un reto el incrementar este nivel, se recomienda intensificar las campañas de difusión y posicionamiento en los medios tradicionales televisión y radio pero sobre todo en los

digitales hablando específicamente en las redes sociales, ya todos y todas conocemos su alcance e impacto en la vida actual, en la era de la digitalización.

Respecto a la dimensión humano-social una asignatura que se debe reforzar es la prevención y en su caso erradicación de la violencia laboral, misma no se percibe en niveles altos se tiene que trabajar para que su índice sea cero, para ello se sugiere la implementación de talleres o pláticas, tanto para ampliar el conocimiento sobre los tipos de violencias laboral que pudieran presentarse y así tener en su caso una oportuna detección, como el desarrollar los protocolos internos que permitan la protección de la víctima y se apliquen las acciones correctivas y sanciones correspondientes.

Las relaciones interpersonales también son parte del aspecto humano-social, son la base de las organizaciones al ser las personas la parte central y más importante de una organización, por lo que conviene desarrollar habilidades positivas que permitan convivir en armonía, al respecto se propone generar dinámicas de integración y respeto mutuo, fomentar, claro está, la comunicación verbal y no verbal efectiva, así como el trabajo en equipo y la empatía con lo cual se logrará potencializar los resultados y cumplir las metas y objetivos de la organización.

En cuanto a la tecnología de trabajo, el contar con un lugar de trabajo adecuado dignifica la labor que desempeñan las y los trabajadores, las oficinas se convierten en nuestras segunda casa o a veces en la primera por el tiempo que pasamos en ellas, en tal virtud el mejorar las condiciones de las instalaciones resulta de vital relevancia para el crecimiento de la organización, favorece el rendimiento, los mantiene motivados y felices, las instalaciones del IDAIP son antiguas se trata de una casa acondicionada como oficinas, por lo que se sugiere la instalación de aires acondicionados y espacios de descansos.

REFERENCIAS

- (s.f.). Obtenido de <https://educacioncontinua.unam.mx/index.php/actividad/ver/1207>
- Ackerman, John M., & Sandoval, Irma Eréndira. (2005). *Leyes de Acceso a la Información en el Mundo*. Ciudad de México: IFAI.
- Andrade Garda, J., Gómez Caderno, I., & Rivera Otero, M. (2009). Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral. *Researchgate*, 1-6.
- Ayón, L. S. (2015). *El acceso a la información como un derecho fundamental : la reforma al artículo 6° de la Constitución Mexicana* . México : INAI.
- Barro da Silva Filho, J. B., & Rodríguez González, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 117-148.
- Bermúdez, R. D. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32, 71-85.
- Boliviana, U. C., & Pablo, S. (2007). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Carballeda, M. J. (2002). *La Intervención en lo social*. Espacio.
- Carbonell, M. (2006). *Elementos de derecho constitucional*,. México .
- Cárdenas, J. M. (2022). *Siglo de Durango* . Obtenido de <https://www.elsiglodedurango.com.mx/2022/01/1366023.aumento-la-percepcion-de-corrupcion-en-durango.html>
- Carrera, L. J. (2005). *Instituto de Investigaciones Jurídicas* . Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3038/11.pdf>
- Carrillo Castro, A. (1982). *La Reforma Administrativa en México*.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la Administración. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*. Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5613/3077>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* . México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- De León Gómez , C. (Noviembre de 2017). *Gestión estratégica y calidad, desafíos de la Gestión Pública para la gobernanza*. Obtenido de ORFIS, Diseño y Difusión Institucional: <http://orfis.gob.mx/comunicacion/agenda/enfoques-19/#:~:text=Si%20bien%20se%20refiere%20a,a%20la%20compleja%20problem%C3%A1tica%20social>.
- Dussauge, L. M. (2016). “Mitos y realidades de los organismos constitucionales autónomos mexicanos”. *Revista de Administración Pública*, , 228.
- Enríquez, M. O. (junio de 2018). *Marco jurídico de la protección de datos personales en las empresas de servicios establecidas en México: desafíos y cumplimiento**. Obtenido de Scielo : http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100267
- Federico Marcó, H. A. (2016). *Introducción a la gestión y administración de las organizaciones*. Obtenido de Blioteca Central UNAJ:

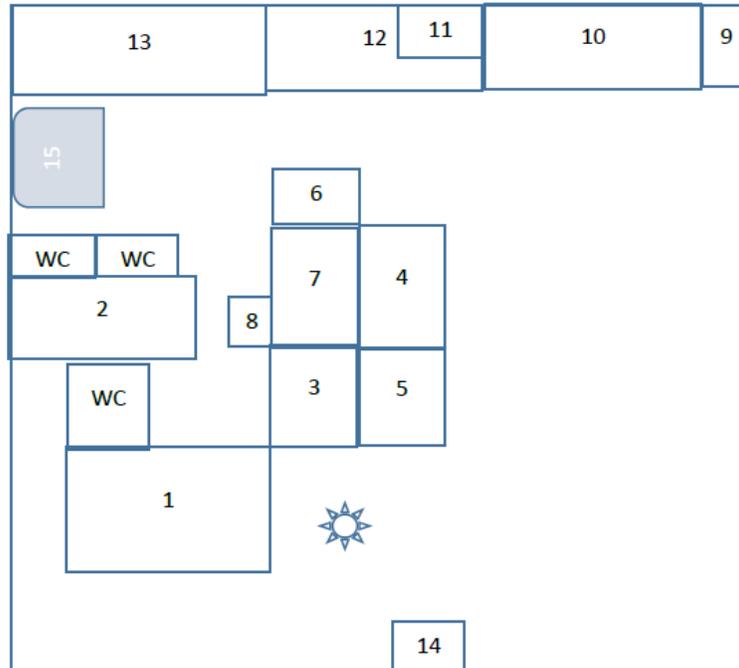
- <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Galván, M. (7 de enero de 2021). *Expansión Política* . Obtenido de <https://politica.expansion.mx/mexico/2021/01/07/amlo-contra-el-inai-el-presidente-acumula-dos-anos-de-ataques-al-instituto>
- García, M. E. (2002). La libertad como derecho. Obtenido de <https://www.juridicas.unam.mx/>
- González, G. A. (20 de abril de 2007). *Scielo* . Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332007000300003
- Guízar, R. M. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Hernández Palomino, J. A., & Gallarzo, M. y. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano* (Primera Edición ed.). México: Pearson.
- Hernández Palomino, J. G. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano* . México : Pearson .
- idaip. (01 de enero de 2021). Obtenido de www.idaip.org.mx
- IMSS. (15 de Diciembre de 2017). Manual de Organización de los Centros de Seguridad Social. 3000-002-005.
- Kaplan, R. S. (1999). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Balanced Scorecard Report. *Boston: Harvard Business School Publishing.*, 1-8.
- López Viñegla, A. (2001). El “balanced scorecard” y el cuadro de mando como herramientas complementarias. Un análisis diferenciado. *Revista Gestión*, 10-11.
- López, A. (10 de Mayo de 2004). www.tablero-de-comando.com. Recuperado el 2020, de Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control.
- Lyden, F. &. (2003). Presupuesto público, planeación, evolución y control de programas. En F. &. Lyden. México: Trillas.
- Maza, A. (22 de enero de 2021). *Alfredo Maza | El Sol de México* . Obtenido de El Sol de México : <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/del-ifai-al-inai-la-lucha-por-el-derecho-a-saber-6274532.html>
- Métrica. (2014). *MÉTRICA DE LA TRANSPARENCIA*. Obtenido de <http://metricadetransparencia.cide.edu/download.php?file=Tabla-Metrica.pdf>
- Molina, H. (Octubre de 2000). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400001
- Nación, S. C. (29 de noviembre de 2021). *Comunicado de Prensas No. 375/202, Suprema Corte de Justicia de la Nación*. Obtenido de <https://www.internet2.scjn.gob.mx/red2/comunicados/noticia.asp?id=6683>
- PNA, P. N. (2019). *Diario Oficial de la Federación* . Obtenido de <http://www.dof.gob.mx/2020/SESNA/PNA.pdf>
- Ponce, T. H. (01 de enero de 2007). *Redalyc* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>
- Rodríguez, G. R. (2016). *Derecho de Libertad, Desde un a visión Filosófica*.
- Ruíz, F. J. (1985). Los órganos constitucionales autónomos en México: una visión integradora. 93.

- Saldarriaga, S. R. (2013). LA CONCEPCIÓN DEL SUJETO EN LA ADMINISTRACIÓN: UNA MIRADA. Medellín, Colombia: Universidad Icesi.
- sites.google*. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/desarroorganizacion/home>
- Sosa, M. J. (2017). *Introducción a la administración pública* . México : Instituto Nacional de Transparencia y Acceso a la información pública .
- Ugalde, C. L. (26 de febrero de 2019). *El Financiero* . Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/luis-carlos-ugalde/en-defensa-de-la-critica-a-los-organos-autonomos/>
- Valdés Hernández, L. A. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*.
- Vilcbis, J. M. (2007). La Nueva Gerencia Pública en entidades Federativas . 62-93.
- Vílchez, E. J. (2007). *El cuadro de mando integral para el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad*.
- Weldon, J. (10 de junio de 1997). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11501005>

Anexos

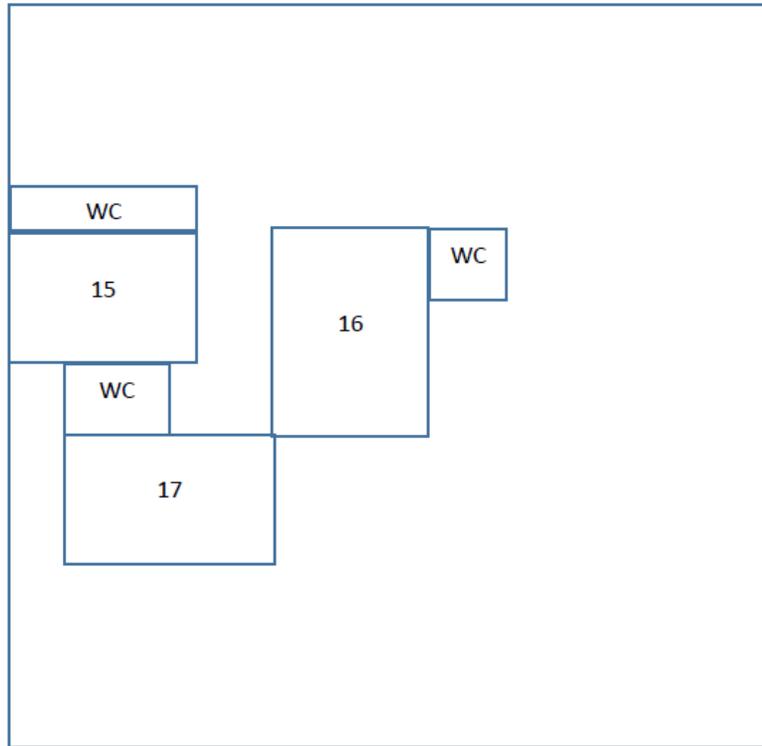
Anexos 1 Distribución de las instalaciones del IDAIP.

Planta Baja



1. Coordinación Jurídica
2. Comisionada 1
3. Recepción
4. Secretaría Ejecutiva/Coordinación Protección de Datos Personales/Coordinación Gobierno Abierto.
5. Titular de la Unida de Transparencia
6. Coordinación de Planeación y Órgano Interno de Control
7. Pleno
8. Correspondencia Jurídica
9. Bodega mantenimiento
10. Secretaría Ejecutiva y Coordinación Administrativa
11. Archivo
12. Coordinación de Sistemas y Coordinación de Archivo.
13. Coordinación de Verificación.
14. Caceta de vigilancia
15. Área de comedor

Planta alta



16. Comisionada 2

17. Comisionada Presidente

18. Coordinación de Comunicación, Coordinación de Promoción y Vinculación, y Coordinación de Equidad de Género e Inclusión.

Anexos 2 Cuestionario aplicado al personal del IDAIP

Proyecto de intervención profesional- IDAIP						
<p>El presente formulario se realiza para fines exclusivamente académicos para la titulación de la maestría en Administración Pública, los resultados obtenidos son anónimos por lo que les pido contestarlo con sinceridad y desde la óptica de su conocimiento de acuerdo a las funciones que desempeña.</p> <p>"INSTRUCCIONES: A continuación seleccione la opción que más se asemeja a su experiencia laboral tomando en cuenta la siguiente escala: 5 (Totalmente de acuerdo) 4(De acuerdo) 3(Ni de acuerdo ni en desacuerdo) 2(En desacuerdo) 1(Totalmente en desacuerdo)</p> <p>Favor de contestar el formulario solamente una vez por persona</p>						
Género *						
Hombre						
Mujer						
Otro						
Rango de edad *						
Entre 20 y 30						
Entre 31 y 40						
Más de 41						
Antigüedad laboral *						
Menos de 3 años						
Menos de 6 años						
Menos de 9 años						
Más de 9 años						
Afirmaciones						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Administrativa						
Comunicación						
1	Siento confianza para expresar mis opiniones y sugerencias					
2	Cuando tengo dudas para realizar mi trabajo pregunto					
3	La información que recibo para realizar mi trabajo es clara y precisas					
4	Se realizan reuniones periódicas con mis superiores para definir y unificar criterios u objetivos					
Definición de funciones						
5	Están escritas las funciones de mi puesto					

6	Conozco cuales son las responsabilidades de mi trabajo de mi puesto					
7	Periódicamente se evalúa el desempeño de mis funciones					
8	Mis actividades laborales se ajusta a mi descripción de funciones					
9	La distribución de carga de trabajo es equitativa para mi puesto o nivel jerárquico					
Dirección y liderazgo						
10	Mi superiores permiten que haga sugerencias de mejora					
11	Se me reconoce mi esfuerzo y dedicación laboral					
12	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
Planeación Estratégica						
13	El Instituto tiene definida su misión y visión					
14	El Instituto tiene objetivos y metas generales					
15	el Instituto tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales					
Toma de Decisiones						
16	Mis superiores cuentan con experiencia					
17	Mis superiores tiene algún método para la toma de decisiones					
Políticas y Procedimientos						
18	Están claramente establecidas las políticas y procedimientos					
19	Están claramente establecidos los procedimientos reclutamiento de personal					
20	El Instituto ha implementado el Servicio Civil o Profesional de carrera					
21	Los procedimientos o instrucciones de los procesos están actualizados					
22	Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas					
Estructura Organizacional						
23	Cuenta con descripción de puestos por escrito					
24	Están las responsabilidades claramente asignadas					
25	Conoce la estructura orgánica					
26	Las responsabilidades de las distintas áreas de trabajo están definidas					
Humano -social						
Relaciones Interpersonales						
27	Considero que en el Instituto existe un buen ambiente de trabajo					

28	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
Satisfacción laboral						
29	La remuneración que recibo es equitativa en relación con mi contribución con el Instituto					
30	Mi organización tiene un buen programa de promociones y ascensos con equidad y justicia					
31	Mi perfil profesional es acorde al puesto que desempeño					
Reclutamiento y selección						
32	Existe una política interna en materia de selección de personal					
33	El Instituto cuenta con perfiles de personal por escrito					
34	Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia					
35	El Instituto ha implementado el Servicio Civil o Profesional de carrera					
36	Se comprueba las referencias al momento de contratar					
37	Existe un proceso de inducción					
Capacitación						
38	Cuenta con programas de capacitación permanentes					
39	Mi superiores se interesa por mi capacitación					
40	Ha definido las necesidades de capacitación interna					
41	El Instituto me da la capacitación necesaria para hacer mi trabajo					
42	Cuando entre a trabajar me capacitaron en las actividades que desarrollo					
43	Podría desempeñar mejor mi trabajo si recibo más cursos de actualización					
44	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					
45	Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
46	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
Reconocimiento y compensación						
47	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
48	Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen					
49	Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente					
Violencia laboral						
50	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					

51	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
Situación laboral						
52	El clima laboral es favorable					
Permanencia						
53	Hay mucha rotación de personal					
Tecnología de trabajo						
Instalaciones						
55	Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo					
56	Son las instalaciones adecuadas para realizar mis actividades.					
Tecnología						
57	La tecnología empleada es adecuada para las actividades del Instituto					
Entorno						
Finanzas						
58	Se tiene un presupuesto aceptable para el buen funcionamiento.					
Destinatarios finales						
59	Se tiene comunicación efectiva con los servidores públicos externos					
60	La ciudadanía es la principal beneficiada por las actuaciones del Instituto					
Competencia						
61	Se encuentra en peligro la existencia del Instituto					

Vista original en el medio de aplicación Google Formulario, distribuida a través de WhatsApp: <https://forms.gle/PBLVbEpmFdAGnwfP9>



Sección 1 de 18

Proyecto de intervención profesional- IDAIP ✕ ⋮

El presente formulario se realiza para fines exclusivamente académicos para la titulación de la maestría en Administración Pública, los resultados obtenidos son anónimos por lo que les pido contestarlo con sinceridad y desde la óptica de su conocimiento de acuerdo a las funciones que desempeña.

"INSTRUCCIONES: A continuación seleccione la opción que más se asemeja a su experiencia laboral tomando en cuenta la siguiente escala:
5 (Totalmente de acuerdo) 4(De acuerdo) 3(Ni de acuerdo ni en desacuerdo) 2(En desacuerdo) 1(Totalmente en desacuerdo)

Favor de contestar el formulario solamente una vez por persona

⋮