



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**Aplicación del Modelo de Calidad Intragob a la Agencia Federal de  
Investigación (AFI).**

**Informe de Práctica Profesional  
Que para obtener el Título de Licenciado en Ciencias Políticas y  
Administración Pública  
(Opción: Administración Pública)**

**P r e s e n t a**  
**Gabriel Serrano Briones**

**Asesor: Mtro. Gabriel Campuzano Paniagua**

**México, D.F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a DIOS creador del universo, que me dio y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante todos los días.*

*A mi Madre, por todo su amor, cariño, consejos, por creer siempre en mí, por apoyarme en todo, por apoyarme siempre. A mi madre, porque mis metas son reflejo de su espíritu. A mi madre, esté donde esté.*

*A mi Padre, por todo su apoyo, comprensión y sus consejos que me ayudaron para alcanzar mi meta.*

*A mis hermanos por su comprensión y apoyo.*

*A mi asesor Gabriel Campuzano Paniagua, por su comprensión, por su invaluable orientación y por su confianza.*

*A mis Sinodales por los consejos, sugerencias e ideas que moldearon en gran medida el contenido de este trabajo.*

*A mis Compañeros y Amigos, que día con día me apoyaron y me dieron ánimos para seguir adelante, además de alcanzar mis Metas y continuar siempre hacia el Éxito.*

*A la Agencia Federal de Investigación por darme la oportunidad de apoyar profesionalmente en la reestructuración de la institución.*

## INDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 Experiencia Profesional .....</b>	<b>9</b>
<b>2.0 Antecedentes de la AFI .....</b>	<b>14</b>
<b>3.0 Modelo Intragob .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Satisfacción del Cliente .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Liderazgo .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Desarrollo del Personal del Capital Intelectual .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Administración de la Información y de la Tecnología .....</b>	<b>48</b>
<b>3.5 Planeación .....</b>	<b>53</b>
<b>3.6 Gestión y Mejora de Procesos .....</b>	<b>56</b>
<b>3.7 Impacto en la Sociedad .....</b>	<b>59</b>
<b>3.8 Resultados .....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>69</b>

## INTRODUCCIÓN

La Administración Pública como elemento activo del Estado, y debido a la creciente complejidad de los asuntos que dirige, se ha visto en la necesidad de reestructurar sus planes, organismos, programas, etc. englobadas en las reformas administrativas, consistentes en cambiar el sistema tradicional de improvisación y baja efectividad, por otro fundamento en el previo estudio de los problemas políticos, económicos y sociales como base para resolverlos.

La Administración Pública brinda servicios a la sociedad por lo cual requiere que se modernice, la Administración Pública es uno de los elementos sociales que impulsa al desarrollo o en su caso lo frena y detiene, por su papel fundamental y preponderante la modificación de la administración pública debe enfocarse hacia mejoras de procesos y desarrollo administrativo, deben ser realizadas en forma constante, consciente, coherente y equilibrada.

La modernización de la Administración Pública ha sido una respuesta del Estado para enfrentar y sobrellevar los obstáculos que ha enfrentado para gobernar, la modernización ha sido orientada a los ajustes de los modelos<sup>1</sup> de calidad, procedimientos administrativos, establecimiento de manuales de organización, métodos eficaces que otorguen un producto o servicio de calidad y la descentralización.

Se puede decir que la modernización se concibe como un proceso necesario que reestablezca el diálogo y la confianza entre la sociedad y el Estado, ante una sociedad que exige y demanda resultados con una actitud del servidor público más ética y orientada a la vocación del servicio.

---

<sup>1</sup> Un Modelo se refiere al esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y prácticas de calidad de la organización, congruentes con la política, principios y valores de Calidad, que tiene como objetivo principal, desarrollar de manera planeada y controlada, productos, bienes y servicios de mejor calidad y que cumplan con las necesidades de los clientes, por ejemplo modelo Intragob y ISO 9000.

El rescate de la credibilidad ciudadana es el reto de esta concepción de la modernización, esto requiere de creatividad e innovación para el diseño de estructuras y sistemas<sup>2</sup> de administración flexibles, con capacidad de comunicación e interlocución con la sociedad y con un gran esfuerzo de autocrítica.

La Administración Pública está llevando a cabo un continuo esfuerzo en su modernización, en base a mejorar los servicios que le brinda al público. El rol de la Administración Pública ha cambiado, pasando a ser la principal prestadora de servicios a la sociedad y considerando al ciudadano como cliente el cual demanda productos y servicios con calidad que satisfagan algunas de sus necesidades.

La Administración Pública debe modernizarse, que no es otra cosa que cambiar para adaptarse a las nuevas demandas sociales. La rígida forma de organización basada en la burocracia se ha quedado anticuada y aún está presente en una parte considerable de la Administración Pública, tanto su filosofía como la traslación de la misma a actitudes, valores, formas organizativas y comportamientos. Ya no responde a las exigencias de un mundo y una sociedad que demandan servicios con procedimientos<sup>3</sup> eficientes que les ahorre tiempo y les resuelvan sus demandas.

La calidad total es como una necesidad para reforzar las actividades de la administración pública y el impulso de una nueva cultura productiva, a través del perfeccionamiento de los reconocimientos de los servidores públicos por la calidad, el liderazgo, la organización, la innovación y el cuidado ambiental.

---

<sup>2</sup> Sistema: Conjunto de procesos o elementos interconectados e interdependientes con un fin común, que forman un todo dinámico.

<sup>3</sup> Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso los cuales transforman elementos de entrada en resultados.

La administración pública implica un compromiso de mejoramiento social en todos sus aspectos y debe poner a la sociedad en un estado de animación, de vida y progreso, se requiere mejorar la administración en la salud, la agricultura, el comercio, la industria, seguridad, el medio ambiente, etc.

Una evidencia de que se está modernizando la Administración Pública Federal es con la aplicación del modelo de calidad "Intragob". El propósito del modelo Intragob es satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos sobre los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (APF); a consolidar una cultura de calidad, mejorar la productividad, competitividad, e innovación tecnológica, así como a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las dependencias y entidades ante la sociedad.

Asimismo la Presidencia de la República Mexicana hace entrega del premio Intragob, reconociendo a las instituciones públicas la madurez en la implantación de la cultura de calidad y que por ello, representan un ejemplo a seguir, en la Administración Pública. Al diagnosticar los avances de los sistemas y procesos orientados hacia la calidad total, permite identificar claramente la cadena y la propuesta de valor de las instituciones hacia la sociedad.

El Modelo INTRAGOB tiene como objetivo la transformación radical de la Administración Pública, que se refleje la calidad de los procesos, bienes y/o servicios que se proporcionan, la dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como de las dependencias y entidades evaluadas desde el punto de vista de la ciudadanía, coadyuvando en el incremento de la productividad y la competitividad en las Dependencias y Entidades. Por ello, el Modelo INTRAGOB, hace especial énfasis en los siguientes elementos:

- Mejora en el corto plazo de la calidad de bienes y/o servicios del sector público;
- Desarrollo de una cultura de calidad en el Servicio Público;
- Transparencia en la Administración de las Dependencias y Entidades;

- Rendición sistemática de cuentas y de resultados logrados por las Dependencias y Entidades; y
- Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno.

La Agencia Federal de Investigación a partir de su creación, empezó a adoptar modelos, sistemas y procedimientos de calidad con el fin de reestructurar y modernizar la institución para brindarle al público mejores servicios y productos<sup>4</sup> a nuestros clientes.

La Agencia Federal de Investigación (AFI), es una institución pública que se ha ido modernizando en base a la aplicación de modelos de calidad y procesos que han mejorado los productos y servicios para la procuración de justicia, asimismo para mejorar la perspectiva que tenía el público hacia la antigua Policía Judicial Federal.

El razón de mi trabajo es explicar que al trabajar con modelos de calidad y procedimientos se pueden mejorar los servicios y productos que genera cualquier institución ya sea pública o privada, obteniendo resultados favorables, mejorando la percepción de la sociedad hacia la administración pública federal.

El informe de la práctica profesional consiste en mencionar los antecedentes de la AFI y en el desarrollo de cada uno de los criterios del modelo de calidad Intragob los cuales son:

➤ Satisfacción del Cliente y Ciudadano: Incluye la metodología utilizada por la dependencia o entidad para profundizar en el conocimiento de los ciudadanos y clientes, y como éstos perciben el valor proporcionado por la dependencia o entidad. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales, y cómo evalúa su satisfacción.

---

<sup>4</sup> Producto: es una contestación escrita que se le entrega a sus diferentes clientes.



- Liderazgo: valora el papel y la participación directa de los titulares y el equipo directivo de las dependencias y entidades del Gobierno, así como de los representantes de sus sindicatos, en el impulso del liderazgo fundado en el ejemplo y la práctica, así como la forma en que promueve el enfoque de valor superior a los clientes mediante su actuación personal.
  
- Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual: la forma en que la dependencia o entidad diseña e implanta sistemas para lograr el trabajo en equipo y desarrollar al servidor público, así como su plan de carrera, con la finalidad de favorecer su desempeño y calidad de vida.
  
- Administración de la Información y de la Tecnología: Incluye el mecanismo utilizado por la entidad o dependencia para obtener, estructurar, comunicar y analizar la información y la tecnología para la administración de los procesos y apoyo a las estrategias, así como la toma de decisiones.
  
- Planeación: Incluye la forma en que la planeación se enfoca a mantener e incrementar el liderazgo en calidad y las estrategias de negocio, así como la forma en que se conjuntan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros, de calidad y de integridad y transparencia y como éstos son desplegados en la dependencia o entidad.
  
- Gestión de Procesos: Incluye la metodología relativa al diseño y rediseño de los servicios y procesos de mayor impacto, así como su orientación hacia el mejoramiento continuo, incluyendo el enlace con proveedores para asegurar que los procesos de contratación sean transparentes y que aseguren que los clientes y usuarios finales reciban valor de forma consistente, y con ello, se logren sus objetivos estratégicos.

- Impacto en la Sociedad: Incorpora la forma en que la dependencia o entidad asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de calidad en la comunidad.
  
- Resultados: Evalúa el desempeño de la dependencia o entidad en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés.

En base a lo que me pedían en cada uno de los criterios del modelo Intragob y en los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de la Licenciatura de Ciencias Políticas y Administración Pública, pude cooperar en la modernización de la AFI, debido a que se me facilitó participar en reingenierías de procesos, en la elaboración de manuales de organización y de procedimientos, y en la aplicación de modelos de calidad total que durante mi estadía en la facultad me enseñaron que la administración pública esta en constante cambio para brindar a la sociedad un bienestar.

## 1.0 EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mi motivación para entrar a la Agencia Federal de Investigación fue que quería cooperar en una Institución pública que estaba pasando por una reingeniería con modelos de calidad y que estaba solicitando gente joven profesional con ideas innovadoras, que podrían ayudar al mejoramiento de las funciones de la institución, asimismo trabajar en una institución que sus servicios impactan directamente a la sociedad.

El 4 de julio de 2004 empecé a laborar en la Agencia Federal de Investigación como analista de una de las direcciones de esta institución. Cuando entre me percate de que trataban de certificar el área a la que pertenezco y que existía un grupo que se encarga del desarrollo del procedimiento del área, realizando documentos, formatos, mediciones, análisis, etc., el 7 de septiembre se certificó el procedimiento dejando una no-conformidad donde establecían los auditores que faltaban puntos de la norma ISO 9001:2000 a desarrollar como era el punto 7 referente a la realización del producto, asimismo como iba pasando el tiempo también observe que se realizaban reuniones con los altos mando y representantes de proceso para conocer el avance de los Modelos y Sistema de calidad.

Mi práctica profesional empezó cuando pertenezco al grupo desarrollador del procedimiento del área a la que pertenezco, ayudando a corregir la no-conformidad que se dejó al procedimiento, lo cual se me facilitó cooperar en el desarrollo, debido a que en la licenciatura ya me habían familiarizado con los conceptos que utilizaba la norma ISO 9001:2000 como son los procesos, servicios y productos con calidad, clientes, proveedores, etc., aparte que se me había enseñado que al brindar un servicio para el cliente debe ser con calidad asimismo la organización debe de tener bien definido a los clientes, procesos, proveedores y servicios o productos que brindan, es decir que la organización

debe de contar con una buena administración con todos los recursos que se le gestiona para satisfacer las solicitudes de los diferentes clientes..

Mi primer tarea como colaborador en el grupo desarrollador de sistema de gestión de calidad consistió en definir a los proveedores para la realización del producto, para poder subsanar esta observación se utilizó el diagrama de Ishikawa que consistía en encontrar las causas y las soluciones del problema, a partir de esta observación que se realizó al procedimiento se elaboró un plan de trabajo, un diagrama de proceso, se rediseño el punto siete, se realizaron lineamientos de comunicación, los cuales todos estos cambios se utilizaron para que los demás equipos desarrolladores de procesos para que los usaran como base para tenerlos igual.

Al trabajar con este equipo me percate de muchas ausencias en todo el sistema de gestión de calidad como era la comunicación la participación de los altos mandos, del personal que pensaba que era una norma contar con un procedimiento y no lo veían como una herramienta que les facilitaría las funciones de su trabajo.

Todo esto se me facilito realizarlo debido a que se me inculco la idea de que cualquier área perteneciente a la Administración Pública Federal esta para servir y aprovechando el cambio por el que estaba pasando la AFI para contar con Sistemas de Gestión de Calidad eficientes se empezaba a rediseñar el procedimiento, a quitarle la idea al personal que tenía e inmiscuir a la alta dirección en la toma de decisiones para la mejora del procedimiento.

El 12 de junio de 2005 por mi contribución en el grupo desarrollador se me nombra como Representante del Proceso de mi área pasando mi primera auditoria si ninguna observación y reconociendo por parte del auditor del SGC que se había realizado excelentes actividades para subsanar la observación y que los otros procesos las habían tomado para realizarlas igual.

Por contribuir y mejorar el procedimiento de mi área, la Directora me otorgo un reconocimiento que me dio el Procurador General de la República Daniel Francisco Cabeza de Vaca Hernández el 4 de agosto de 2005 por “su dedicación y constancia en el desempeño de sus funciones en beneficio del servicio público y de la sociedad mexicana”.

Mis responsabilidades como representante del proceso son: Supervisar la implantación y desarrollo del proceso; Asistir y participar en todas las reuniones del SGC; Verificar el cumplimiento de los objetivos de calidad; Capacitar al personal que integra; y verificar la satisfacción del cliente.

Asimismo por ser Representante del Proceso participaba en las reuniones que se tocaban los temas de los Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad donde se conocían los resultados de las mediciones de los procesos como son los objetivos de calidad, la satisfacción de los clientes, la eficacia de los procesos, los procesos de apoyo, etc., que conformaban a la Dirección General, también se tocaba el tema de las auditorias que realizaban para conocer sobre los criterios del modelo de calidad Intragob y a que a la Dirección le tocaba el criterio de satisfacción del cliente.

La forma en que se desarrollo el criterio de satisfacción del cliente es como lo indica la guía para el desarrollo del modelo Intragob en cual no se nos complico debido a que se contaban con los datos por medio de las encuestas de satisfacción del cliente ya que al realizar cualquier servicio de la Dirección se aplica una encuesta a lo clientes para conocer la percepción que tiene hacia nuestros servicios que le ofrecemos, asimismo se cuenta con una encuesta que se realiza anualmente domiciliaria para conocer la percepción que tiene la sociedad hacia la AFI y para conocer si sabe de los servicios que brinda dicha Institución, respecto a esta tarea que se nos atribuyo fueron conseguir los datos, analizarlos utilizando las estadísticas pero como lo mencione no fue difícil debido

a que cada proceso le da seguimiento a la medición de la satisfacción del cliente ya que es un requisito de la Norma ISO 9001:2000.

Este desarrollo del modelo Intragob consistía en llevar a cabo reuniones para realizar objetivos y encuestas enfocados a lo que nos pedía el modelo Intragob lo cual cumplíamos, pues siempre buscamos cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes a través de las encuestas y entrevistas que se realizan a los clientes.

A finales de agosto de 2005 al auditarnos el criterio de satisfacción del cliente se observo que este criterio que se encontraba como maduro debido a que se contaba con evidencia suficiente que demostraba que la organización se preocupaba por cumplir las necesidades y expectativas del cliente, felicitando a la Agencia Federal de Investigación por su compromiso con el cliente y ciudadano.

En el único criterio que se dio una observación fue en el criterio de liderazgo debido a que no se demostraba ninguna evidencia de la participación constante de la alta dirección respecto a motivar al personal hacia la misión y visión de la Institución a partir de esta observación en la Dirección a la que pertenezco existe mayor participación de los Directores en la toma de decisiones para motivar al personal en sus labores de trabajo.

En el transcurso del año 2005 se llevo a cabo una reingeniería del proceso cambiando documentos, formatos, objetivos de calidad, encuestas de satisfacción de clientes, etc., ya que se aproximaba la recertificación del proceso y para esto los auditores venían enfocados al seguimiento y análisis de los objetivos de calidad, a la percepción que tenían los clientes respecto a nuestros servicios ofrecidos, es por esto que se empezó a rediseñar nuestro procedimiento buscando la mejora continua.

Empecé la reingeniería primero concientizar a todo el personal relacionado al desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad sobre lo que significa la reingeniería que fue rediseñar el procedimiento cambiando lo que esta mal y mantener lo que ha servido siempre teniendo la visión de mejorarlo, buscando con el rediseño eficientar el procedimiento. Después de que partimos de la definición de la reingeniería se rediseñaron documentos, formatos, formas de evaluación y la forma de capacitar al personal haciéndoles ver que un Sistema de Gestión de Calidad busca satisfacer a los clientes sin dejar a un lado el desarrollo del personal tanto en su vida personal como en la laboral, que con un procedimiento se tienen definidas las responsabilidades de cada uno de los integrantes del personal en el área y se definen cada parte de los subprocesos para agilizar la elaboración de los productos.

Con esta reingeniería se tuvo como resultado la disminución de documentos, formatos, se disminuyeron los tiempos de cada subproceso, se cambiaron los objetivos de calidad buscando aumentar el número de contestaciones disminuyendo asimismo el tiempo de contestación y aumento la participación en el desarrollo del procedimiento de la alta dirección y demás personal que integran a el área que pertenezco.

## 2.0 ANTECEDENTES

La organización de la Policía en México, sus bases fundamentales y sus antecedentes se encuentran íntimamente ligados con la evolución histórica del Ministerio Público y del procedimiento penal y con la del procedimiento administrativo que impone sanciones por la violación a los reglamentos de policía y gobierno.

En seguida se menciona una cronología de los ordenamientos que muestran los procesos de transformación esencial de la Policía Judicial Federal que se encuentra bajo la autoridad y mando inmediato del Ministerio Público de la Federación integrada en la actualidad en la Agencia Federal de Investigación.

<b>Fecha</b>	<b>Antecedente</b>
22 de mayo de 1900	Reforma a la constitución de 1857, en el artículo 96 referente al Ministerio Público y al Procurador indicaba que “la ley establecerá y organizará los Tribunales del Circuito, los Juzgados de Distrito y el Ministerio Público de la Federación”.
17 de noviembre de 1908	Ley Orgánica del Ministerio Público Federal promulgada el 27 de noviembre de 1908 en la que establecía que la Policía Judicial investigaba los crímenes, los delitos y las contravenciones, reunía las pruebas y consignaba a los autores, a los tribunales encargados <sup>1</sup> .
16 de diciembre de 1908	La Ley Orgánica del Ministerio Público Federal y Reglamentación de sus funciones, establece que el Ministerio Público podrá solicitar a la Policía Judicial órdenes de aprehensión procedentes, en Delitos Flagrantes.
26 de Marzo de 1913	El Plan de Guadalupe expedido por Venustiano Carranza solicita la modificación del Artículo 21 de la Constitución de

<sup>1</sup> Manual de Organización Específico, pág.3.



	1857 que consistía en la aparición de la Institución del Ministerio Público y de la Policía Judicial: “El Ministerio Público, con la Policía Judicial represiva a su disposición, quitará a los Presidentes Municipales y a la Policía Común la posibilidad que hasta hoy han tenido de aprehender a cuantas personas juzgan sospechosas, sin más méritos que su criterio particular”. “La Autoridad Administrativa ejercerá las funciones de la Policía Judicial que le impongan las Leyes quedando subalterna al Ministerio Público en lo que se refiere exclusivamente al desempeño de dichas funciones” <sup>2</sup> .
1 de agosto de 1919	“La Ley de Organización del Ministerio Público Federal y Reglamentación de sus funciones, indica que el Ministerio Público tendrá a su disposición a la Policía Judicial y a la Policía Común y las órdenes de aprehensión que el mismo funcionario transcribirá a los elementos policíacos antes citados. La Policía Judicial depende del Ministerio Público y tendrá un jefe y el personal que determine la Ley” <sup>3</sup> .
29 de agosto de 1934	La Ley Reglamentaria del artículo 102 de la Constitución de la República, en su libro preliminar señala con obligación para el Ministerio Público que investigará por sí o por medio de la Policía Judicial Federal delitos federales.
31 de diciembre de 1941	La Ley Orgánica del Ministerio Público Federal, reglamentaria del artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 1 <sup>o</sup> Fracción IV, indica al Ministerio Público perseguir los delitos, practicando con auxilio de la Policía Judicial Federal las averiguaciones previas.

<sup>2</sup> [www.pgr.gob.mx](http://www.pgr.gob.mx)

<sup>3</sup> Manual de Organización Específico, pág.4.

	<p>“El artículo 30 del título 4to. en su capítulo único indica la atribución de la Policía Judicial, el artículo 31 señala que ejercerá la policía sus atribuciones cumpliendo órdenes expresas del Ministerio Público; el artículo 32 señala la facultad del Procurador para designar a otros empleados del Ministerio Público para que desempeñen funciones de Policía Judicial; el Artículo 33 especifica quienes son los auxiliares de la Policía Judicial; el Artículo 34 precisa que estos auxiliares deben acatar las instrucciones del Ministerio Público; el Artículo 35 determina como esta organizada la Policía Judicial; el Artículo 36 los requisitos para ser agente de la Policía Judicial; el artículo 37 apunta cómo se preparará la institución policiaca y, por último, el 38 se refiere al laboratorio científico de investigaciones técnico-policiales de los delitos”<sup>4</sup>.</p>
<p>10 de noviembre de 1955</p>	<p>La Ley Orgánica del Ministerio Público Federal, señala que es atribución del Ministerio Público con auxilio de la Policía Judicial, perseguir los delitos y practicar las averiguaciones previas necesarias. El Artículo 2<sup>do</sup> señala que la denuncia o querrela podrá presentarse a un agente de la Policía Judicial Federal o sus auxiliares; el Artículo 3<sup>ro</sup>, expone que la Policía Judicial y sus auxiliares están bajo la autoridad y mando del Ministerio Público; el artículo 4to. Menciona quienes forman el Personal del Ministerio Público, en la fracción XVII señala a un jefe y a un subjefe de la policía y número de agentes que se requieren.</p> <p>“El título 8vo. En sus capítulos 1 y 2 dedicados a la Policía Judicial Federal. El primer capítulo mencionado; en su artículo 35 señala las atribuciones de la policía; el artículo 36 que menciona que el Procurador dará órdenes en cualquier lugar de la República; el artículo 37 indica que el Procurador puede</p>

<sup>4</sup> Manual de Organización Específico, pág.5.

	<p>comisionar en función de Policía Judicial Federal, a cualquier empleado de la Institución; el artículo 38 apunta cómo está integrada y organizada la Policía Judicial Federal; el artículo 39 los requisitos para ser agente de la Policía Judicial federal y el artículo 40 indica quienes son los auxiliares tanto del Ministerio Público como de la Policía Judicial Federal; el artículo 60 en que el Ministerio Público en caso de delinquir, no puede ser detenido sino únicamente sujeto a vigilancia de la policía; el artículo 65 manifiesta que la Policía Judicial Federal y el Ministerio Público, previa identificación, tiene acceso a centros de reunión y espectáculos en toda la República”<sup>5</sup>.</p>
<p>27 de diciembre de 1974 (Durante el régimen del licenciado Luis Echeverría)</p>	<p>Se expidió la Ley Orgánica del Ministerio Público Federal, donde: el artículo 3<sup>ro</sup>, en su fracción I, señala las atribuciones del Ministerio Público, citando en ella el de perseguir los delitos con el auxilio de la Policía Judicial Federal; en el artículo 4to. Fracción IX, la integración de la Procuraduría General de la República en que aparece la Policía Judicial Federal; en el artículo 31 la clásica prohibición de no tener a los Agentes del Ministerio Publico acusados de algún delito, pero que quedan sujetos a la vigilancia de la policía para evitar su fuga. El artículo 36 se refiere a la presencia de la Policía Judicial y el Ministerio Público en las diligencias de cateo; el artículo 37 al acceso de la policía y el Ministerio Público a los centros de reuniones y espectáculos de la república. El artículo 45 habla de la presencia de un Director General y su Subdirector. El artículo 48, De la facultad del Procurador para comisionar a cualquier empleado de la Institución para desempeñar función de la Policía. El artículo 49 que señala quienes son los auxiliares del Ministerio Público</p>

<sup>5</sup> Ibidem, pág. 6

	y de la Policía Judicial federal y por último, el Artículo 54 en su fracción I, que se refiere a la dotación de Placas a los Funcionarios del Ministerio Público y de la Policía Judicial.
12 de diciembre de 1983	“En la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República: el artículo 14, indica quienes son los auxiliares directos del Ministerio Público Federal y su fracción I, señala directamente a la Policía Judicial Federal; el Artículo 16 habla de los requisitos para la designación del personal de la Procuraduría General de la República, y entre estos se encuentran los Agentes de la Policía Judicial Federal: el artículo 22 señala que la Policía Judicial Federal actuará bajo el mando y autoridad del Ministerio Público según se establece en el artículo 21 Constitucional. Se autoriza a recibir denuncias y querellas cuando por la urgencia no sea posible hacerlo ante el Ministerio Público, dando cuenta inmediata a éste” <sup>6</sup> .
7 de marzo de 1984	En el Reglamento de la Ley Orgánica: el artículo 1, señala como esta integrada la Procuraduría General de la República incluyendo en ella a la Dirección General de la Policía Judicial; el artículo 4, entre las atribuciones no Delegadas del procurador se encuentra en auxilio al Ministerio Público y a la Policía Judicial Federal; la fracción X la promoción ante el Presidente de Instrumentos Internacionales en Materia de Procuración e Impartición de Justicia y Colaboración Judicial o Policial; el artículo 5, La coordinación, supervisión y regulación del Procurador, salvo delegación que haga de las funciones que desarrolle la Dirección General de la Policía Judicial; el artículo 12 referente a las atribuciones de la Policía Judicial Federal como son investigar los delitos; buscar pruebas

<sup>6</sup> [www.pgr.gob.mx](http://www.pgr.gob.mx)

	<p>tendientes a la comprobación del cuerpo del delito y presunta responsabilidad, cumplimiento de la orden de aprehensión, arresto, comparecencia, presentación, localización, cateo y cita; diligencias encomendadas, recepción de denuncias cuando no hay Ministerio Público; custodia, traslado, detención de detenidos y en su último párrafo la facultad para el Director de sancionar con arrestos a los miembros de la corporación; el artículo 18 habla de las atribuciones de la Dirección General de Control de Estupefacientes en su fracción IV en que se debe Coordinar la Policía Judicial federal para los efectos de las investigaciones sobre materia de estupefacientes.</p>
<p>8 de agosto de 1985</p>	<p>En el Reglamento de la Ley Orgánica, el artículo 20 estructura en su totalidad a la Policía Judicial Federal, en su fracción I, ordena investigar la comisión de hechos delictivos por orden del Ministerio Público. En la fracción II buscar las pruebas que comprueban el cuerpo del delito y la presunta responsabilidad. En la fracción III indica que da cumplimiento a las ordenes de aprehensión, arresto, presentación, comparecencia, localización, cita y cateo, fracción IV practicar la diligencia que el Ministerio Público le encomienda y, el artículo 34 señala quienes son los auxiliares del Ministerio Público Federal aparte de la Policía Judicial Federal.</p>
<p>20 de diciembre de 1985</p>	<p>“El Decreto por el que se reforma la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, consta de un artículo único y de un transitorio, reforma los artículos, 5,7,12,13,15,17,19,20,21 y 30 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República del 15 de noviembre de 1983. Se autorizó el día 20 de diciembre de 1985, y se publicó en el Diario Oficial del día viernes 27 de diciembre del año citado. En el artículo 19 se habla de la adscripción</p>

	discrecional del personal de la Institución por parte del Procurador y otros Servidores Públicos autorizado para ello, según su calidad como Agente del Ministerio Público y de la Policía Judicial. El artículo 21 sufrió cambio completo, acorde con el Reglamento del 8 de Agosto de 1985, que desapareció la Dirección de la Policía Judicial y creó la supervisión General de los Servicios Técnicos y Criminalísticos” <sup>7</sup> .
22 de diciembre de 1987	Decreto en el que se da énfasis a la coordinación entre las autoridades federales y locales, con el propósito de integrar un sistema nacional que fortalezca el funcionamiento y mejoramiento de los servicios de procuración de Justicia en el País, una mayor intervención en los Estados en el combate al narcotráfico y una desconcentración territorial y funcional. El anterior reglamento dispuso la creación de una unidad especial, dentro de la Estructura Orgánica de la Procuraduría General de la República, destinada exclusivamente a fortalecer la implementación de programas y ejecución de acciones, tendientes a combatir al narcotráfico y demás delincuencia asociada al mismo.
26 de diciembre de 1988	En el Reglamento de la Ley Orgánica, se establece que la Dirección General de la Policía Judicial Federal se adscribe a la Subprocuraduría de Procedimientos Penales, sentado con ello las bases para garantizar y hacer efectivo el respeto a los Derechos Humanos de todos y cada uno de los habitantes de nuestro país Dichas disposiciones contienen entre otros preceptos el fortalecimiento de la Institución del Ministerio Público Federal, la Policía Judicial Federal.
19 de julio de 1991	Se adscriben orgánicamente las Unidades Administrativas de la Procuraduría General de la República, y se determina la

<sup>7</sup> Manual de Organización Específico, pág.7.

	adscripción de la Dirección General de la Policía Judicial Federal a la Coordinación General para la atención de los Delitos contra la Salud.
8 de octubre de 1993	En el Reglamento de la Dirección General de la Policía judicial Federal queda adscrita a la Subprocuraduría de Delegaciones y Visitaduría.
27 de Agosto de 1996	En el Reglamento se establecen las facultades que tendrá la Policía Judicial Federal y su nueva nomenclatura, Dirección General de Planeación y Operación de la Policía Judicial Federal.
1995 – 2000	En el Plan Nacional de Desarrollo se plasmaron los retos principales para la formulación de las estrategias generales de acción. En este Plan, en el apartado denominado “Por un Estado de Derecho y un País de Leyes”, están insertos los retos referentes a los aspectos de seguridad pública, lucha contra el crimen organizado, derechos humanos y justicia para los pueblos indígenas.
Mayo de 1996	La publicación de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República y su Reglamento, contiene una serie de modificaciones normativo-administrativas, mismas que señalan como fecha para entrar en vigor el 1° de enero de 1997 y que por razones validas se postergo hasta el 1° de enero de 1998. A partir de esa fecha se integran las Subprocuradurías de Procedimientos Penales “A”, “B” y “C”, que son responsables del control integral de los procedimientos penales en una línea de mando vertical, en las entidades federativas que les han sido adscritas” <sup>8</sup> .
1 de noviembre de 2001	Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del

<sup>8</sup> [www.pgr.com.mx](http://www.pgr.com.mx)

	Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, manifiesta la supresión de la Dirección General de Planeación y Operación de la Policía Judicial Federal y la creación de la Agencia Federal de Investigación.
--	--

Como se puede notar, la Policía Judicial Federal (PJF), ha sido un órgano orientado a ser auxiliar del Ministerio Público Federal pero con relativos resultados en la atención de las órdenes ministeriales y escasa o nula eficiencia en el cumplimiento de mandamientos judiciales. También ha mantenido una presencia preventiva con acciones reactivas en tareas de intercepción y erradicación, así como de supervisión y presencia disuasiva en carreteras, puertos, aeropuertos y zonas federales, a través de los PRECO's (Punto de revisión carretero), BOM's (Bases de Operaciones Mixtas) y retenes que han distraído recursos y limitado la vocación investigadora de un órgano de seguridad de tal naturaleza y trascendencia.

Por lo anterior, la Dirección General de Planeación y Operación de la Policía Judicial Federal ha evolucionado estructuralmente para formar parte de la nueva Agencia Federal de Investigación (AFI).

La Procuraduría General de la República, buscando mejorar en su totalidad a la Institución, con el propósito de atender con oportunidad los reclamos de una expedita procuración de justicia, realizó un diagnóstico de su estructura funcional y orgánica, determinando la necesidad de limitar y mejorar los aspectos procedimientos mentales, administrativos, de apoyo institucional, operativos y de control.

“La propuesta de creación de la AFI es una política pública que responde a la necesidad de evolucionar el esquema que venía operando la Policía Judicial Federal como policía reactiva, para dar paso a una policía investigadora basada en métodos y procedimientos específicos que garanticen eficiencia y eficacia en



su desempeño. Esta modificación garantiza que se cumpla con el mandato constitucional y legal de ser un auxiliar preciso e inmediato del Ministerio Público Federal en la investigación de delitos”<sup>9</sup>.

Con esta medida, se asegura el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, que delinea las políticas y estrategias que en materia de seguridad pública y procuración de justicia normarán la actuación del gobierno.

La Agencia Federal de Investigación es una estrategia del Gobierno Federal para organizar mejor los esfuerzos institucionales del país a favor de la seguridad pública y la procuración de justicia, integrando a la Policía que se encuentra bajo la autoridad y mando inmediato del Ministerio Público de la Federación, como un auxiliar eficaz en cumplimiento de mandatos judiciales y ministeriales y para combatir de manera sistemática la estructura de la delincuencia con sistemas de información, métodos y técnicas de investigación policial, análisis táctico y operaciones especializadas.

La creación de la Agencia Federal de Investigación (AFI) es resultado de un proceso evolutivo y de reingeniería administrativa realizado en la Dirección General de Planeación y Operación de la Policía Judicial Federal (PJF), a partir de la redistribución de funciones establecidas por el Gobierno Federal para organizar mejor el combate nacional de la delincuencia. Estas funciones se integran en dos grandes campos: la prevención y la persecución del delito.

En tal sentido se llevó a cabo un proceso de reingeniería que consistió en que sin gravar de ninguna manera el presupuesto federal, se ha aprovechado la estructura orgánica y ocupacional de la PJF para crear áreas definidas de planeación, de investigación y de análisis; incorporar a la INTERPOL, generar el soporte técnico, jurídico y administrativo que el nuevo órgano de investigación requiere y, desde luego, conservar la función de policía judicial, apoyada con un

---

<sup>9</sup> [www.pgr.gob.mx/afi/prof.htm](http://www.pgr.gob.mx/afi/prof.htm)

cuerpo profesional de operaciones especiales, pero ahora en un despliegue territorial con objetivos precisos sobre el cumplimiento de mandamientos judiciales y ministeriales .

Con esos objetivos se diseñó una institución policial profesional basada en sistemas, procedimientos y una lógica organizacional que compartimenta la información y, en consecuencia, reduce los márgenes de corrupción; define tramos de control; evita la duplicidad en cadenas de mando y estructura piramidalmente la organización para un ejercicio preciso del mando.

Para la consolidación de la Agencia Federal de Investigación, se han establecido las siguientes premisas:

- Esquema organizacional basado en sistemas y procedimientos auditables.
- Tramos de control y definición de responsabilidades.
- Modelos de operación basados en estructuras compartimentadas.
- Profesionalización y especialización de la policía.
- Consolidación del Servicio Civil de Carrera.

El objetivo de la Agencia Federal de Investigación, es consolidarse como una policía profesional con procedimientos, sistemas y metodologías que garanticen un desempeño transparente e institucional, convirtiéndose en un proyecto de vida para cada uno de sus miembros, fundamentando sus acciones en los principios de honor, valor y justicia.

En términos del Plan de Estudios para la carrera policial de investigador de delitos federales, a la fecha se ha modificado la currícula y materias específicas para que el curso de formación aporte policías investigadores, y los egresados asuman su función de inmediato. Con el nuevo plan de estudios se ha precisado e incidido en aspectos que estimulan, despiertan y explotan el potencial profesional que cualquier egresado del ICAP debe rendir en las tareas de investigación de la AFI.

Plan de estudios de la Policía Judicial Federal:	Plan de estudios de la Agencia Federal de Investigación:
<p>Interpol  Rapell  Sometimiento  Puntos de revisión  Traslado de reos  Prácticas de manejo de auto  Interrogatorio</p>	<p>Metodología de la Investigación  Ética policial.  Legislación  Derechos Humanos.  Informática  Especialización  Investigación Operativa  Análisis Táctico  Intervención</p>

### **3.0 MODELO INTRAGOB**

Se puede decir que la modernización se concibe como un proceso necesario que reestablezca el diálogo y la confianza entre la sociedad y el Estado, ante una sociedad que exige y demanda resultados con una actitud del servidor público más ética y orientada a la vocación del servicio.

La modernización en la Administración Pública, refiere a una crisis de eficiencia por lo que el logro de ésta, es el objetivo principal de la modernización es decir, incrementar los servicios y productos y minimizar los insumos requeridos.

El rescate de la credibilidad ciudadana es el reto de esta concepción de la modernización, esto requiere de creatividad e innovación para el diseño de estructuras y sistemas de administración flexibles, con capacidad de comunicación e interlocución con la sociedad y con un gran esfuerzo de autocrítica.

Para Omar Guerrero, “la modernización se convierte en una concepción que entiende el cambio, en términos de evolución, pero sustentado en nuevas bases hipotéticas bien distintas que explican que el cambio es consustancial a la sociedad, debe ser capaz de enfrentarse a problemas esenciales, para los cuales no tiene ni puede tener soluciones prefijadas. Esto significa que una sociedad se mantiene debidamente organizada y en orden hasta el momento que es incapaz de resolver sus conflictos, las tensiones y los problemas que se plantean al margen mismo”<sup>1</sup>.

La Administración Pública está llevando a cabo un continuo esfuerzo en su modernización. El rol de la administración pública ha cambiado, pasando a ser la principal prestadora de servicios, al tiempo que el ciudadano es considerado, en muchas ocasiones, como clientes de aquellas.

---

<sup>1</sup> Guerrero Omar. El Estado en la era de la Modernización pág. 20

El Estado ha pasado de protagonista e interventor, a uno promotor y regulador como lo señala Ricardo Uvalle, en donde “el aspecto social ocupa una importancia connotada... una sociedad politizada, cambiante y demandante, obliga a su gobierno a mantenerse siempre expectante de sus necesidades y le hace ver el compromiso insoslayable que tiene para modernizarse”<sup>2</sup>.

Las tendencias hacia la modernización en la administración pública han desembocado en la propuesta de inclusión de prácticas utilizadas en el sector privado o empresarial; “en esta búsqueda por mejorar las relaciones y las acciones cotidianas del gobierno se han retomado algunas de las tecnologías administrativas del sector privado más socorridas”<sup>3</sup>, la calidad total y la reingeniería.

En un documento que elaboró el CLAD menciona la importancia de reformar al Estado latinoamericano para que sea capaz de generar el grado de bienestar que requiere esta región, sin embargo destaca que el Estado no debe dejar de intervenir sobre todo en lo referente a políticas públicas dirigidas al sector social y sin olvidar que antes que cualquier cosa tiene tres pendientes en la agenda, a saber: “la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico, y la reducción de la desigualdad social”. Asimismo dirige la reforma del Estado más hacia la Reforma Gerencial que busca eficientar la gestión de las administraciones públicas; “el modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes - de ahí el nombre de gerencial”<sup>4</sup>.

Cabe destacar que esta visión gerencial de ninguna manera trata de homogeneizar las actividades del sector público gubernamental con las que

---

<sup>2</sup> Uvalle Ricardo. Los Nuevos Derroteros de la vida estatal. pág. 79

<sup>3</sup> Martínez Reyes, Héctor, en Barzelay, Michael, Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública. Estudio introductorio.

<sup>4</sup> CLAD “Una nueva Gestión Pública para América Latina”. pág. 8

realiza el sector empresarial, sino que, únicamente se ha considerado que el nivel de eficiencia que tienen las empresas mismo que les da muy buenos resultados en sus ganancias puede adecuarse y considerarse para el trabajo de la administración pública, logrando los resultados que la sociedad espera de ella con su consiguiente aumento en la legitimidad. El gobierno y su administración pública no son una empresa y nunca deben verse así, pero si pueden emplear algunos de los métodos que hagan más competitiva y eficiente su gestión, “los cambios deben ser orientados:

- a) por la flexibilización organizacional, capaz de hacer más ágiles a los gobiernos;
- b) por el montaje de una red de relaciones más democráticas entre la prestación de los servicios públicos y los ciudadanos-consumidores,<sup>5</sup>.

La administración pública es para servirle a la sociedad y es uno de los elementos que impulsa al desarrollo o en su caso lo frena y detiene, por su papel fundamental y preponderante la modificación de la administración hacia mejoras de procesos y desarrollo administrativo, deben ser realizadas en forma constante, consciente, coherente y equilibrada.

La modernización de la administración pública ha sido una respuesta del Estado para enfrentar y sobrellevar los obstáculos que enfrenta para gobernar, la modernización ha sido orientada a los ajustes o simplificaciones de los procedimientos administrativos, establecimiento de manuales de organización, métodos eficaces que otorguen un producto o servicio de calidad y la descentralización.

Adicionalmente, en las entidades de la procuración de justicia, el desequilibrio en la distribución de cargas de trabajo y la escasa capacitación técnica-jurídica que se impartía al personal contribuyeron a la centralización de las decisiones y al

---

<sup>5</sup> Ibid. pág. 12

nulo facultamiento del personal. El personal se encontraba disperso en las unidades administrativas de la Procuraduría, lo que propició una falta de coordinación y de aplicación de la normatividad técnica emitida por las unidades sustantivas, tales como la Dirección General de Coordinación de Servicios Periciales y la entonces Policía Judicial Federal.

El atraso en materia tecnológica era patente, aunado a las limitaciones presupuestales y al rezago en la actualización de las normas que rigen la función del Ministerio Público de la Federación, resaltaron la inconsistencia jurídica ante las instancias judiciales nacionales y los tribunales internacionales, y pusieron de manifiesto la ineficiencia en la procuración de justicia. Eran notorias la impunidad, la corrupción, la inestabilidad laboral del personal y las conductas irregulares, algunas de ellas contrarias al respeto de los derechos humanos.

Se enfrentaba también el crecimiento de la incidencia delictiva, la constante y compleja actuación de la delincuencia organizada, especialmente la relacionada con delitos contra la salud y operaciones con recursos de procedencia ilícita; además se incrementaba la violencia asociada con conductas irregulares y actos de corrupción en la Policía Judicial Federal.

La Agencia Federal de Investigación, en el marco de la reestructuración y como principal estrategia para hacer eficiente el funcionamiento de la Institución, adoptó Modelos de Calidad Total como lo fue el Intragob, sustentado en las siguientes vertientes: Satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y/o clientes; Impulso del Liderazgo desde los más altos niveles; dando como resultado un efecto en cascada hacia todos los niveles de la organización.

Esta decisión se tomó para apoyar el compromiso presidencial de implantar, desarrollar, mantener y mejorar un modelo de calidad que permita transformar la Administración Pública Federal en un gobierno de clase mundial; asimismo, era

necesario dar respuesta a las demandas sociales y ofrecer productos y servicios de calidad, susceptibles de medición con estándares internacionales, para transitar hacia un gobierno de clase mundial.

Lo anterior significa dar transparencia a la procuración de justicia, arraigar en los servidores públicos una sólida Cultura de Calidad, y adoptar sistemas y procesos innovadores que aseguren la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes ciudadanos.

El modelo de calidad Intragob tiene el propósito de:

- Satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos sobre los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal.
- Consolidar una cultura de calidad, mejorar la productividad, competitividad e innovación tecnológica.
- Fortalecer la actuación responsable del personal para lograr una mejor calidad de vida y recuperar la confianza de la sociedad.

El modelo de calidad Intragob se compone por ocho criterios:

- Satisfacción del cliente y ciudadano.
- Liderazgo.
- Desarrollo del personal y del capital intelectual
- Administración de la información y de la tecnología.
- Planeación.
- Gestión y mejora de procesos.
- Impacto en la sociedad.
- Resultados.

### **3.1 Satisfacción del cliente y ciudadano.**

La Agencia Federal de Investigación (AFI) tiene “el propósito de identificar, conocer y actualizar las necesidades y expectativas de sus clientes y su entorno,



respecto a la respuesta y valor proporcionado por la Institución a través de la evaluación de su satisfacción<sup>6</sup>, asimismo promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas con los clientes y ciudadanos para responder mejor a sus requerimientos y necesidades”.

Adicionalmente, se cuenta con encuestas que prevé indicadores de efectividad para medir la percepción del valor que proporciona la AFI, a través de sus productos y servicios, acotados por el marco jurídico, y alineados a la Misión y Visión de la Institución, en términos de legalidad, certeza, seguridad jurídica, confiabilidad, oportunidad, efectividad e integralidad; los cuales constituyen los factores críticos del ciclo de interacción Institución-Cliente.

Las encuestas y su entorno de la AFI, tiene como propósito conocer y actualizar los diversos segmentos de clientes, mediante la identificación de sus necesidades para anticiparse a sus expectativas, evaluando su satisfacción, a través de los productos y servicios que ofrece la Institución.

A partir del 2001, cada año se aplica la Encuesta Nacional Domiciliaria, que permite la realización de estudios de evaluación social sobre necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes y ciudadanos, con el propósito de obtener indicadores de percepción ciudadana.

Los indicadores más relevantes de la evaluación ciudadana se refieren a: Imagen y desempeño institucional y del titular; posicionamiento de la Institución respecto a otras dependencias o entidades gubernamentales, en diferentes regiones y distintos períodos de tiempo; percepción sobre la participación en casos de alto impacto; evaluación del desempeño de áreas específicas; percepción sobre la participación en operativos y opinión sobre la labor de la Institución en el combate al narcotráfico, secuestro, piratería y delincuencia organizada.

---

<sup>6</sup> Modelo de Calidad Intragob, pág 21.

A través de la Encuesta Nacional Domiciliaria se diseñaron y elaboraron índices y perfiles a nivel regional y nacional que han permitido identificar áreas de oportunidad para mejorar la imagen de la Institución y de su titular y, al mismo tiempo, incrementar la confianza ciudadana.

Aunado a lo anterior se realizan encuestas que permiten medir el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a los productos y servicios derivados de los procesos certificados, lo que facilita la detección de brechas y, en su caso, la implantación de medidas preventivas y correctivas que den valor creado a la relación Cliente-Institución.

De no identificar brechas se realiza la comparación referencial, estableciendo ciclos de mejora, a partir de propuestas de valor creado que retroalimenten la planeación estratégica y operativa y su despliegue en los procesos.

Los indicadores de la institución que tiene de los clientes y/o ciudadanos son:

- Índice de percepción del cliente y ciudadano en relación al valor creado por la Institución.
- Grado del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente y ciudadano.
- Nivel de satisfacción del cliente y ciudadano con respecto a la oferta de los productos y servicios de la Procuraduría.
- Grado de identificación y conocimiento de los segmentos de mercado del cliente y ciudadano.
- Grado de permanencia de los aliados estratégicos durante el ciclo de vida de la relación interinstitucional.
- Índice de percepción del cliente y ciudadano respecto a la reestructuración y transformación de los procesos, productos y servicios de la Institución.

- Nivel de efectividad en la respuesta institucional respecto a las quejas, inconformidades y opiniones del cliente y ciudadano.
- Nivel de atención a requerimientos de ayuda, asesoría, asistencia técnica y solicitudes de información.

La AFI cuenta con diversas instancias y mecanismos que tienen como finalidad la detección oportuna de áreas de mejora en la relación cotidiana Cliente – Institución, para atender las necesidades y expectativas del cliente y ciudadano, a fin de lograr su satisfacción e interacción permanente.

Para atender al cliente y ciudadano, la Institución cuenta con instancias para proporcionar asesoría, información y ayuda, tales como:

- **Sistema de Atención a Víctimas del Delito**, que identifica y establece un diagnóstico socioeconómico de las víctimas y su registro centralizado, para seguimiento y control de las funciones de orientación y/o asesoría jurídica, canalización para atención médica y psicológica”<sup>7</sup>, perteneciente a la PGR.

Los elementos de información contenidos en este sistema, permite relacionar particularidades y evidenciar las principales tendencias nacionales y regionales, para diseñar e instrumentar las políticas públicas y programas específicos. Un ejemplo son las actividades para la identificación de las mujeres asesinadas en Ciudad Juárez y la atención brindada a sus familiares y a la comunidad afectada.

- **Sistema de Audiencia Pública**, “bajo la perspectiva de una nueva cultura de atención ciudadana, continúa vigente este sistema en todo el país, para vincular a la Procuraduría con la sociedad y recuperar la confianza ciudadana”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://www.innova.gob.mx/funcionarios/practicas/intragob/index.php?contenido=506&pagina=1>

<sup>8</sup> [www.pgr.gob.mx](http://www.pgr.gob.mx)

Como parte de este sistema, destaca el programa “**Jueves Ciudadano**” implantado para captar las demandas y necesidades de la sociedad, en el que participan líderes de opinión, empresarios y estudiantes, entre otros, quienes proporcionan opiniones y sugerencias de manera formal para su posterior seguimiento.

➤ **Unidades de Prevención del Delito y Servicio a la Comunidad**, “operan en las Delegaciones Estatales, para vincular a la Procuraduría con la sociedad a través de conferencias, coloquios, cursos de formación de multiplicadores, foros de prevención del delito y la farmacodependencia, orientación legal, apoyo psicológico, recepción de informes confidenciales sobre delitos federales, apoyo a familiares de personas extraviadas o ausentes, atención a detenidos y derivación de adictos”<sup>9</sup>.

➤ **Sistema de Asistencia Internacional**, “a través de este sistema se participa en proyectos de cooperación internacional multilaterales, como: Convención Interamericana contra el Terrorismo, Convención de la ONU contra la Delincuencia Organizada y la Corrupción, Acuerdo sobre Cooperación en Materia de Combate al Tráfico de Estupefacientes, Precursores Químicos y Delitos Conexos y Foros Internacionales en materia de Lavado de Dinero, entre otros”<sup>10</sup>.

➤ **Áreas de Atención Ciudadana**, se cuenta con un mecanismo a través de módulos, para proporcionar atención personalizada al cliente y ciudadano.

➤ **Unidad de Enlace, Transparencia y Acceso a la Información**, se estableció con el fin de garantizar el acceso a la información al cliente y ciudadano, así como transparentar la gestión institucional y la rendición de

---

<sup>9</sup> <http://www.pgr.gob.mx/atencion/Prevencion.swf>

<sup>10</sup> [www.whtm.pgr.gob.mx/planea/estrategias\\_pnpj.htm](http://www.whtm.pgr.gob.mx/planea/estrategias_pnpj.htm)

cuentas. Esta información se brinda en forma presencial y por medios telefónico y virtual”<sup>11</sup>.

Por otra parte, se cuenta con un sistema, el cual se retroalimenta de los siguientes mecanismos:

- FEPADETEL 01 800 8337233, certificado conforme a la Norma ISO 9001:2000, mediante el cual la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales (FEPADE), proporciona orientación e información en materia de procuración de justicia penal electoral federal, las 24 horas del día los 365 días del año.
- 01 800 7070000 para recibir quejas, denuncias o irregularidades cometidas por servidores públicos de la Institución, con la premisa de garantizar la confidencialidad del informante, para el mismo fin opera el número 55 29 95 00 en el Distrito Federal.
- Buzones físicos, se encuentran instalados 275 buzones en Delegaciones y subsedes, a través del cual se captan quejas y denuncias ciudadanas.
- Buzones virtuales, mecanismo que permite captar comentarios, dudas, quejas y sugerencias a través de la página Web [wmaster@pgr.gob.mx](mailto:wmaster@pgr.gob.mx).
- Ventanillas Únicas de Atención Ciudadana, a través de las cuales se brinda información al cliente y ciudadano a través de 58 ventanillas instaladas, 24 en las Delegaciones Estatales y 34 en Subsedes.
- FEPADENET, orienta e informa vía electrónica al cliente y ciudadano en materia penal electoral federal.

En cuanto a las quejas interpuestas por violación a los derechos humanos, cometidas por los servidores públicos de la Institución, son atendidas por la Subprocuraduría de Derechos Humanos, Atención a Víctimas y Servicios a la

---

<sup>11</sup> [www.pgr.gob.mx/publicaciones/RevMex05.pdf](http://www.pgr.gob.mx/publicaciones/RevMex05.pdf)

Comunidad, que en caso de incumplimiento la Comisión Nacional de Derechos Humanos emite una recomendación.

La AFI cuenta con un centro de Atención Telefónica enfocado a la atención, de delitos que afecten la seguridad del ciudadano, para la recepción de las denuncias, dispone de los siguientes teléfonos: 53-46-25-15, 01-800-9000-234 y 01-800-8DENUNCIA.

Finalmente, las instancias de asesoría, información y ayuda, conforman la relación integral con los clientes y ciudadanos, determinando a través de la evaluación de su desempeño, las brechas identificadas a partir del análisis de la causa raíz que las originan, con el fin de aplicar medidas preventivas y correctivas que permitan la mejora continua, agreguen valor y retroalimenten a la planeación estratégica y a los procesos; considerando para ello comparaciones referenciales y ciclos de mejora.

### **3.2 Liderazgo**

La Agencia Federal de Investigación (AFI), “orienta su enfoque a partir de reconocer y desarrollar como fuerza impulsora un liderazgo genuino, participativo y mediante el ejemplo, considerando como eje rector el Programa Nacional de Procuración de Justicia, para combatir la impunidad y la corrupción, así como de manera frontal al narcotráfico y la delincuencia organizada, volver eficiente a la Institución; promover y proteger los derechos humanos, además de atender a las víctimas del delito”<sup>12</sup>.

Se trata de que los líderes promuevan la integración y cohesión de equipos de alto desempeño, equipos naturales de trabajo y equipos por proceso<sup>13</sup> con el que cada área debe de contar, orientados para la aplicación de mejora continua de los Sistemas de Trabajo, tales como el Comité de Desarrollo, Innovación y

---

<sup>12</sup> Informe de Premio Nacional de Calidad, pág. 15.

<sup>13</sup> Equipo que es el responsable de un proceso sustantivo que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad de una área.

Calidad integrado por el primer nivel jerárquico de mando, en su carácter de instancia normativa, que a través de la red de calidad de la AFI, conformada por enlaces de cada una de las áreas que la conforman, instrumenta la aplicación operativa de los lineamientos emitidos por dicho Comité, al interior de sus ámbitos de su competencia.

La formación y desarrollo de líderes en la AFI se basó en la definición de un perfil institucional, el cual integra los factores críticos de éxito, determinados con base en el análisis, comprensión y traducción de los requerimientos y necesidades de la sociedad en materia de Procuración de justicia.

El perfil institucional tiene un alto sentido de pertenencia y significado específico para cada factor crítico:

- "Liderazgo Efectivo, orientado a resultados y al logro de los objetivos, siendo visionario y proactivo.
- Liderazgo Competente, relativo a la especialización, mediante el desarrollo y aplicación de las habilidades cognitivas, técnicas e interpersonales, de cada servidor público que ocupa el puesto de Dueño y/o Líder de los procesos que integran la Cadena de Valor.
- Liderazgo Participativo, se refiere a la interacción dinámica, evidente y documentada de cada líder, en la capacitación, promoción y aplicación de herramientas y metodologías, orientadas a la integración de Equipos de Trabajo, así como al desarrollo e implantación de proyectos de innovación enfocados a la Administración y Mejora de la calidad de los procesos, productos y servicios.
- Liderazgo Congruente, minimiza las brechas entre lo que se dice y lo que se hace, mediante el ejemplo de cada líder como promotor del cambio, asignado a las diferentes Unidades Responsables; así mismo, asegura la puesta en práctica de los hábitos y conductas relativos a los valores referidos en el Código de Ética y Conducta Institucional, impulsando el facultamiento del personal a su cargo y consolidando la Cultura Organizacional<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Informe de Premio Nacional de Calidad, pág. 18.

La correlación que se observa entre el nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo y el nivel de la cultura organizacional implantada, se fundamenta en la aplicación consistente de la evaluación de los líderes, de acuerdo con el perfil institucional declarado y el diagnóstico que determina el nivel de aplicación de los principios y valores del Código de Ética y Conducta, por parte del personal en general.

Los principios y valores contenidos en el Código de Conducta y Ética Institucional son:

- Legalidad y respeto
- Lealtad
- Honestidad
- Honor
- Valor
- Compromiso y responsabilidad
- Autoridad
- Disciplina
- Discreción
- Sensibilidad
- Justicia
- Imparcialidad
- Neutralidad
- Profesionalismo
- Mesura
- Pulcritud
- Confianza
- Uso de la Fuerza
- Uso de los Instrumentos de Trabajo

Lo anterior, refleja el espíritu de servicio y de pertenencia en la Institución; la asimilación se realiza con reuniones sistemáticas relacionadas con la cultura organizacional, con la difusión de los principios y valores que la sustentan y su evaluación, que aunado con el reforzamiento que se da a través de cursos de inducción a la ética, de cultura laboral y con las encuestas de cultura organizacional y de percepción del cliente ciudadano, nos reflejan los avances en la aplicación y desarrollo del Código de Ética.



“La fuerza impulsora del Liderazgo cuenta con sistemas y mecanismos de comunicación, difusión y retroalimentación para el despliegue de los principios y valores, así como de las estrategias para el desarrollo organizacional y la cultura de calidad, entre los que se encuentran, sistemas internos, Internet, videoconferencias, teleconferencias, protectores de pantalla para computadoras, la revista Visión, el cambio, trípticos, boletines de información, encuestas de percepción domiciliaria y de congruencia del Liderazgo con Valores”<sup>15</sup>. Con esto se logra la adecuada transmisión de información a las partes interesadas, es decir, clientes, personal y la sociedad en general.

La Alta Dirección evalúa el desempeño organizacional y la efectividad de su liderazgo, mediante la aplicación de encuestas que permiten evidenciar el clima laboral imperante, la cobertura de las habilidades directivas y la cultura institucional, así como el logro de los objetivos comprometidos. Con base en lo anterior se identifican las brechas, lo que permite a los líderes reforzar sistemáticamente sus habilidades, y establecer acciones correctivas y preventivas para impulsar la mejora continua de los sistemas y procesos.

Aunado a lo anterior, la AFI cuenta con un programa de Reconocimiento a la Integridad en el Desempeño de los Servidores Públicos, como parte de los compromisos adquiridos ante la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción, en el que se establecen las bases para otorgar estímulos, a quien se distingue en el desempeño de sus funciones por realizarlas con apego a principios y valores, así como con eficacia, eficiencia, legalidad, lealtad y sobre todo honradez, en suma con Integridad.

“El proceso de selección considera como valores o factores críticos los siguientes: integridad, honradez, imparcialidad, justicia, igualdad, respeto, liderazgo y generosidad, por tratarse de un proceso abierto, se realiza una

---

<sup>15</sup> <http://www.innova.gob.mx/ciudadanos/practicas/intragob/index.php?contenido=506&pagina=1>

convocatoria dirigida a todos los servidores públicos, con excepción del personal de mando superior”<sup>16</sup>.

Este programa se encuentra alineado con los compromisos asumidos por todas las Procuradurías Generales de Justicia y órganos desconcentrados de la PGR del país ante la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia, en los que se establecieron como propósito construir una cultura de calidad en el servicio público, donde predominen los valores de transparencia y honestidad, lo que permite fortalecer las estrategias de:

- Coordinación en el combate a la delincuencia de manera eficaz, eficiente y oportuna.
- Fortalecimiento de los órganos internos de control.
- Cooperación intra e interinstitucional en las tareas de supervisión, control, evaluación y vigilancia del personal sustantivo.
- Fomento de la participación ciudadana en las tareas de procuración de justicia.

El proceso para el Reconocimiento a la Integridad en el servicio público, considera la aplicación en cada unidad administrativa, de una evaluación tipo 360°, en el que cada servidor público evalúe a su superior inmediato, compañeros del mismo nivel jerárquico y subalternos, el contenido del cuestionario considera:

- Actitud en el trabajo (colaboración, acceso a información, apego al Código de Conducta de la Institución).
- Credibilidad y confianza.

“Por otra parte, desde el año 2001 la Procuraduría General de la República se fijó como meta, transitar hacia un Modelo de Dirección por Calidad, a partir de la

---

<sup>16</sup> [www.pgr.gob.mx](http://www.pgr.gob.mx)

adopción del Modelo Intragob, como eje rector para la mejora continua de los productos y servicios que ofrece a los clientes y ciudadanos; por lo que en el año 2002, se obtuvieron 495 puntos de 1000, en el grado de madurez hacia la Calidad Total, determinado por los evaluadores del Premio Nacional de Calidad, lo que hizo acreedora a la Institución de PGR a obtener el Premio Intragob 2002”<sup>17</sup>.

### **3.3 Desarrollo del Personal del Capital Intelectual.**

La Agencia Federal de Investigación (AFI) tiene como propósito fundamental, considerar a su personal como su capital más importante, para lograr la mejora continua de sus sistemas y procesos que se transforman en productos y servicios de calidad para el cliente y ciudadano, poniendo en práctica los más altos principios del servicio público: profesionalismo, transparencia, imparcialidad, objetividad, eficiencia, eficacia, efectividad, coordinación e integridad.

La capacitación es un pilar fundamental para la formación y actualización del personal de todos los niveles, siendo cotidiano el reforzamiento del aprendizaje para lograr las mejores prácticas y conocimientos que ponen al día y a la vanguardia la Institución.

“El perfil del profesional de la Institución se orienta en un 50% a nivel licenciatura exhibiendo un comportamiento que obedece a una curva de distribución normal, en donde los extremos quedan representados por 0.1% de personal con doctorado y hasta un 7% de personal con educación básica”<sup>18</sup>.

La AFI cuenta con un sistema de trabajo alineado a su sistema de planeación estratégica, orientado hacia la calidad, con un enfoque a procesos, y con una visión especializada por tipo de delito, bajo la estrategia de la desconcentración

---

<sup>17</sup> Informe de Premio Nacional de Calidad, pág. 21.

<sup>18</sup> Ibid, pág. 61

de funciones; teniendo como propósito la participación activa del personal en los sistemas, procesos, productos y servicios de la Institución, lo que permite satisfacer a los diversos segmentos de clientes.

“Para los sistemas de trabajo, que son diseñados en forma sistemática de acuerdo con la naturaleza de las funciones asignadas, se establece un líder coordinador y responsable del sistema, quien comunica a las diversas áreas involucradas, los aspectos generales del sistema, incorporando acuerdos, planes de trabajo y responsables de los mismos, así como fechas límite de entrega por programa. Los representantes o enlaces de las áreas participantes asisten a sesiones de trabajo y talleres de capacitación sobre la temática a tratar, para proporcionarles los conocimientos y herramientas necesarios para el cumplimiento del sistema. Dependiendo la naturaleza del sistema, el líder coordinador reúne a los grupos de trabajo, a efecto de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, así mismo se consideran acuerdos para reprogramar las actividades no realizadas. Posteriormente, el líder coordinador se encarga de concentrar y validar la información entregada por los distintos enlaces, a fin de asegurarse de que el producto a entregar cumpla con los requerimientos establecidos por el cliente o usuario final<sup>19</sup>.

Los sistemas de trabajo prevén el facultamiento del personal, a través de la capacitación y formación de los que participan en los sistemas de gestión de la calidad o equipos de trabajo por procesos, orientados al cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Así mismo, facilitan que los canales de comunicación sean prontos y expeditos, reforzando los mecanismos de participación e involucramiento de todo el personal, de acuerdo a la diversidad de aptitudes y experiencias, para encontrar mejores soluciones a los problemas que se enfrentan.

---

<sup>19</sup> Manual de Políticas y Procedimientos, pág. 3.

A través de la administración de las relaciones laborales, se realiza la evaluación del personal, en su desempeño técnico y control de confianza<sup>20</sup>, éste último permite asegurar la integridad y honestidad del personal sustantivo y el arraigo y sentido de pertenencia a la AFI, generando un valor creado y percibido por la sociedad.

El reconocimiento y retribución al personal por su participación individual o grupal al logro de los objetivos, en consistencia con los valores y principios de la Institución, se realiza a través de compensaciones económicas, tales como prima de riesgo a funcionarios que por la naturaleza de sus actividades se ven inmersos en situaciones de peligro. Además, se otorga una compensación económica adicional a la percepción ordinaria mensual.

Se hace entrega de un estímulo económico por desempeño y productividad en el trabajo, consistente en el pago extraordinario de vales de despensa, beneficiando a trabajadores de base y confianza de nivel operativo, previa evaluación por parte de la Comisión de Evaluación Permanente de las Unidades Administrativas. Así mismo, se cuenta con un Sistema Escalafonario de Promociones, Estímulos por Productividad en el Trabajo, Premios, Estímulos y Recompensas Civiles y Premio por Antigüedad para el personal sindicalizado.

Asimismo, hay estímulos y recompensas que consisten en 10 días de vacaciones extraordinarias, así como el reconocimiento nacional por antigüedad de 15, 20, 25, 30, 40 y 50 años trabajados en el servicio público, el cual consta de un estímulo económico, constancia y medalla.

Además, todos los servidores públicos de la AFI involucrados en procesos certificados son beneficiados de manera trimestral, con el Reconocimiento a la

---

<sup>20</sup> Control de Confianza: conjunto de herramientas que la PGR utiliza para seleccionar al personal sustantivo (AFI) por ejemplo; examen psicológico, poligráfico, etc.

Calidad de los Servidores Públicos (RECASEP), que corresponde al 5% de sus percepciones brutas de acuerdo al puesto que desempeñan. Este reconocimiento es otorgado por implantar y mantener los Sistemas de Gestión de la Calidad en la institución, certificados bajo la Norma Internacional ISO 9001:2000, de acuerdo con los criterios definidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para su asignación.

Para lograr el desarrollo humano la AFI proporciona a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes, requeridas por sus sistemas de trabajo individuales y grupales, con el propósito de lograr su formación integral desde el inicio hasta el término de su relación laboral, para lo cual se identifican y definen los perfiles acordes con el enfoque estratégico, las necesidades y expectativas de sus clientes, y los sistemas, procesos y servicios.

En lo que corresponde al desarrollo del personal y como resultado de la implantación de los sistemas de trabajo, se detectan las necesidades de capacitación considerando las competencias del personal, que conforman los Programas de Capacitación, en el marco del Sistema de Servicio de Carrera en Procuración de Justicia Federal; a partir del cual se aplican los programas de capacitación especializada y se establecen evaluaciones sistemáticas, que se aplican con rigor académico.

Para la detección de necesidades de capacitación se aplican encuestas y evaluaciones de conocimientos dependiendo del área de adscripción. En el caso de las encuestas, se procesa y condensa la información para segmentar grupos específicos de personal de acuerdo a la capacitación que le servirá para el desarrollo de sus actividades. Una vez identificados los temas de capacitación, se revisa que área de la AFI está en posibilidad de impartirlos, o en su caso, se analiza la posibilidad de contratar a una empresa u organización educativa externa para cubrir la necesidad de capacitación.

Una vez impartida la capacitación, se realiza una evaluación del curso, en cuanto a su contenido temático, experiencia y dominio del tema del instructor, así como las condiciones de las instalaciones de las aulas. Los participantes que cubren los requisitos del curso se les otorga una constancia o reconocimiento.

Además, con la entrada en vigor de la Ley de Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal, se ha venido trabajando en la redefinición de perfiles de puesto mediante el diseño de un formato único, en el que se recaba e integra de manera estándar información relevante que apoya a las diferentes áreas de la AFI para generar un modelo de gestión y desarrollo de sus servidores públicos, y que a su vez, permite garantizar el dominio de los conocimientos necesarios para el desarrollo competitivo de sus funciones.

Por otro lado, la institución trata de desarrollar las competencias laborales, para potenciar, construir y generar los conocimientos, las habilidades y las actitudes en la Institución que posibiliten la mejora de los sistemas y herramientas de capacitación, a fin de proporcionar al personal, oportunidades de desarrollo profesional.

Para la capacitación especializada, la AFI cuenta con el Instituto de Capacitación y Profesionalización en Procuración de Justicia Federal (ICAPPJF), participan las instancias competentes en esta materia, tales como el Instituto de Justicia Federal, a través del cual se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal sustantivo de nuevo ingreso, también participan en el Consejo las Direcciones Generales de Formación de Profesional y de Servicio de Carrera en Procuración de Justicia Federal, quienes integran y dan seguimiento al plan de capacitación del personal sustantivo y evalúa el desempeño de dicho personal, respectivamente.

“La AFI tiene como propósito mejorar la calidad de vida de su personal, considerando los siguientes factores claves: seguridad, progreso, ambiente, retos, participación de trabajo en equipo, sueldo, reconocimiento y prestaciones; los cuales permiten, a través de la medición de la satisfacción y de las encuestas de clima laboral, la comparación entre los factores críticos y los resultados de medición para identificar brechas que permitan establecer el Modelo de Calidad de Vida deseado e identificar necesidades de mejora a través de la implantación de medidas preventivas y correctivas, estableciendo comparaciones referenciales e implantando ciclos de mejora, para retroalimentar los factores clave y el enfoque estratégico y operativo de la Institución”<sup>21</sup>.

En la AFI se evalúa el clima organizacional de la Institución, recabando opiniones para diagnosticar la percepción de la organización por sus servidores públicos.

Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada trabajador tenga con la Institución; por lo tanto, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones y respuestas que comprenden el Clima Organizacional se fundamentan en:

- Factores de estilo de liderazgo y prácticas de dirección.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).
- Factores del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

---

<sup>21</sup> [www.pgr.gob.mx](http://www.pgr.gob.mx)



Bajo el supuesto de que en una atmósfera de credibilidad, entusiasmo y confianza todos ganan, la AFI aspira a lograr un clima organizacional motivador y creativo, en donde los resultados sean consecuencia natural del mismo. La medición del clima organizacional en la AFI se entiende, no como una herramienta punitiva o de persecución, sino como una guía que permita ratificar el rumbo y transformar a la Institución en un buen lugar de trabajo y orientar sus acciones al servicio de la ciudadanía.

Se implantó el Programa Integral de Planeación Inmobiliaria, con objeto de contar con instalaciones modernas, dignas y funcionales, que promuevan condiciones de austeridad, sin sacrificar la calidad, y fomenten la optimización de los recursos destinados a la procuración de justicia con un cambio radical en la imagen de la Institución que, con base en el análisis del estado físico, operación y arrendamiento de inmuebles ocupados por oficinas de la PGR en el país, permitió optimizar recursos y espacios de acuerdo con estándares internacionales, equidad y proporcionalidad en la distribución de las áreas, lograr la integración física y operativa, aumentar el nivel de productividad y aprovechar espacios inteligentes, redes de comunicación e inversión con plusvalía, así como contar con ergonomía, sistemas de alta seguridad y un helipuerto.

Destaca la transformación de las oficinas de la AFI, que permitió la reorganización del personal operativo, optimización de recursos, cambio de imagen, áreas dignas y funcionales, evitando la dispersión del personal; así como, la rehabilitación de la Base de Operaciones, Capacitación y Adiestramiento “El Caracol”, ubicada en el Estado de Guerrero, en donde se fomenta el adiestramiento y la investigación.

### **3.4 Administración de la Información y de la tecnología.**

La Agencia Federal de Investigación cuenta con “sistemas que retroalimentan a toda la organización con información oportuna, confiable, consistente e interrelacionada, que tienen como propósito la creación del valor superior al Cliente y Sociedad en general, así como al personal y a Instituciones a quienes se rinde cuentas. Los Sistemas permiten administrar, transferir y proteger la información y el conocimiento generado por las acciones institucionales consideradas en su enfoque estratégico y expresado en su misión y visión”<sup>22</sup>.

Los sistemas de información con que cuenta la AFI al estar vinculados e interrelacionados entre sí, hacen posible desarrollar una plataforma que facilita la generación, procesamiento y análisis de la información para la toma de decisiones, que retroalimenta a los sistemas de planeación estratégica.

“Los sistemas de información tienen como propósito concentrar la información sustantiva, para retroalimentar a todos los niveles de la Institución, en los sistemas y procesos vinculados con los equipos naturales de trabajo y para la adecuada toma de decisiones, contando con información sistematizada que permite su consulta en tiempo real para llevar a cabo análisis de contraste entre eventos actuales y pasados”<sup>23</sup>.

A través de la definición y selección de la plataforma de información, se identifican a detalle los requerimientos de sistemas, que permitan su adecuado funcionamiento, identificando áreas de oportunidad e implementando mejoras para optimizar el registro y control de la información, su resguardo, así como su difusión y disponibilidad, por medio de Intranet para los usuarios internos e Internet para los clientes externos.

A partir de la presente Administración, los Sistemas de Información han registrado un desarrollo y evolución sustentada en la plataforma de información

---

<sup>22</sup> Informe de Premio Nacional de Calidad, pág. 37

<sup>23</sup> *Ibíd.*, pág. 55

que facilita la conectividad de los diversos sistemas que venían operando con esfuerzos aislados y procesos incipientes.

La Agencia Federal de Investigación ha logrado los siguientes resultados: disminución al rezago de mandamientos judiciales y ministeriales, estandarización de procesos y desarrollo de metodologías, así como la determinación de necesidades tecnológicas de vanguardia, entre otras, todo ello para recuperar la credibilidad de la ciudadanía.

El sistema de planeación estratégico y táctico de la AFI cuenta en todos sus sistemas con medición y análisis de indicadores, estadísticas que se generan, para identificar las brechas y las mejoras requeridas para establecer medidas preventivas y correctivas, así como las comparaciones referenciales de las mejores prácticas para implantar ciclos de mejora que retroalimenten a los diferentes sistemas y procesos de la Institución.

El Sistema del conocimiento organizacional de la Agencia Federal de Investigación tiene como propósito identificar, clasificar, conservar y proteger el conocimiento adquirido, así como desarrollar prácticas que ayuden a generar y transmitir nuevo conocimiento.

“El sistema forma parte del capital intelectual con que cuenta la AFI, que considera como factores claves de éxito los siguientes: que sea aplicable, institucional, permeable, competitivo, innovador y vanguardista, en el marco normativo y jurídico de sus seis ejes estratégicos, lo que permite la mejora continua de los sistemas y procesos; a través de este conocimiento organizacional, debidamente protegido, se crea valor para los diferentes grupos de interés: clientes, ciudadanos, sociedad en general y particularmente para el personal y la propia Institución”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Manual de Políticas y Procedimientos, pág.39.

La AFI identifica y clasifica el conocimiento organizacional, a través de los ejes estratégicos: volver eficiente a la Institución, reducir los índices de impunidad, reducir los hechos de corrupción, disminuir los delitos contra la salud y la delincuencia organizada, fomentar el respeto a los derechos humanos y prevenir el delito, así como atender a las víctimas y ofendidos; contenidos en el Sistema de Planeación Estratégica.

Una vez identificado y clasificado el conocimiento organizacional, determina sus requerimientos con base en las necesidades y expectativas del cliente y ciudadano, para tal efecto, estimula la generación de prácticas innovadoras y comparaciones referenciales, a través del sistema de formación profesional, impulsor permanente en la gestión del capital intelectual, contenido en la Agenda de Capacitación Institucional, que incluye programas de reclutamiento y selección, formación, actualización y especialización por medio de Diplomados, Maestrías y Doctorados; dicha capacitación se enfoca a la creación de una cultura organizacional de calidad, que ha permitido que el personal conozca, se involucre y transfiera sus conocimientos a los sistemas, procesos, productos y servicios de la Institución, muestra de ello, son los procesos certificados bajo la Norma ISO 9001:2000.

La AFI impulsa en forma permanente la creatividad y la generación de prácticas de innovación, a través de su participación en congresos nacionales e internacionales, foros especializados e intercambio de información con organismos internacionales, formación del personal sustantivo especializado con técnicas de investigación científica provenientes de otros países, lo que ha permitido eficientar el desarrollo de líneas de investigación, como la de localización de menores.

Como parte de este esfuerzo institucional, la Procuraduría participa anualmente en el Reconocimiento y Premio INNOVA, “obteniendo el Reconocimiento 2002 a

la práctica “Transformación de la Policía Judicial Federal en Agencia Federal de Investigación” y el Premio 2003 en “Negociación y manejo de crisis”<sup>25</sup>.

El sistema del conocimiento organizacional de la Procuraduría, para la transferencia, difusión y aprovechamiento de la información, establece el control del acceso de acuerdo a la siguiente clasificación:

**Información protegida**, es aquella que por su confidencialidad, el acceso es restringido y se requieren atributos de ingreso de información y consulta de la misma.

**Información de interés para el personal de la Institución**, se transmite a través del portal de Intranet, que contiene entre otros: los Sistemas de Gestión de la Calidad, estructuras orgánicas, funciones, directorios, manuales, y conocimiento de las mejores prácticas.

**Información de interés para clientes y sociedad**, a través de Internet se proporciona al cliente y ciudadano, información sobre la gestión y desempeño de la Institución, como el combate a la corrupción y delitos federales; selección, formación y capacitación del personal; estadísticas; derechos humanos; atención ciudadana; comunicación social; planeación, desarrollo e innovación institucional; administración de los recursos; decálogo de conducta de la PGR; quejas contra servidores públicos; Programa Nacional de Procuración de Justicia; Programa Nacional para el Control de Drogas; Sección PGR para niños; y casos de interés para la ciudadanía, como son Mujeres en Ciudad Juárez.

Existen otros mecanismos de transferencia del conocimiento organizacional como la revista “**Visión el Cambio**”, medio de difusión de programas, acciones, resultados y servicios de la Institución y las Bibliotecas que la Institución emplea para reforzar el aprendizaje y satisfacer las necesidades de información de los

---

<sup>25</sup> <http://www.innova.gob.mx/ciudadanos/practicas/innova/2003/>

especialistas, investigadores, agentes del Ministerio Público de la Federación y del personal en general.

La **Biblioteca "Lic. Emilio Portes Gil"** cuenta con un acervo aproximado a 70,000 volúmenes dividido en las siguientes colecciones:

- Acervo General (libros, tesis y folletos en materia jurídica, entre otras)
- Jurisprudencia (resoluciones emitidas por el Poder Judicial)
- Consulta (enciclopedias, anuarios, directorios, atlas y diccionarios de la especialidad jurídica)
- Publicaciones periódicas (publicaciones oficiales, revistas especializadas, Diario Oficial de la Federación de 1840 a la fecha)
- Fondo reservado (obras antiguas con alto valor bibliográfico)
- Banco de datos (información automatizada con discos ópticos de jurisprudencia y tesis del Poder Judicial de la Federación y Diario Oficial).

La **Biblioteca "Celestino Porte Petit"**, del Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE), cuenta con material especializado en derecho penal y sus áreas afines: criminología, criminalística, victimología, disciplinas forenses, entre otras.

Cabe destacar, que la información contenida en ambas bibliotecas, está disponible en el portal de Internet, teniendo un vínculo con el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La Agencia Federal de Investigación conserva el conocimiento organizacional a través de la integración y actualización de manuales de organización, de procedimientos, de calidad e instructivos de operación, documentando sus sistemas, a fin de asegurar la continuidad y mejoramiento en los productos y servicios de procuración de justicia.

### 3.5 Planeación

La Agencia Federal de Investigación considera como punto de partida al Plan Nacional de Desarrollo para diseñar su enfoque hacia el cliente, estableciendo su misión y visión, en base en los resultados del diagnóstico y diseño integral estratégico, sustentado en principios y valores, así como la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, factores claves de éxito, de productos y servicios, tendencias y su entorno.

“El Programa Nacional de Procuración de Justicia constituye el eje rector que sustenta la planeación estratégica en el Modelo de Procuración de Justicia, cuyo propósito se fundamenta en los siguientes seis ejes estratégicos institucionales: Volver eficiente a la Institución, reducir los índices de impunidad, reducir los hechos de corrupción, disminuir los delitos contra la salud y la delincuencia organizada, fomentar el respeto a los derechos humanos y prevenir el delito, así como atender a las víctimas y ofendidos”<sup>26</sup>.

Como resultado de un diagnóstico institucional aplicado en el año 2000, se realizaron acciones encaminadas a difundir y arraigar la cultura de planeación a largo plazo, con una visión integral y con un enfoque holístico, interinstitucional, coordinado y provisorio ante los grandes cambios y retos de la delincuencia organizada; lo que trajo como consecuencia una definición de la misión y visión institucional, que requirió la modificación de la Ley Orgánica de la Procuraduría.

Se modernizó la AFI al adoptar un esquema de organización funcional, mejores prácticas y un Modelo de Calidad Total como mística de trabajo, transparentando los procesos y llevando a cabo los Programas Integrales de Desarrollo Inmobiliario e Informático. Se ha impulsado la profesionalización de los servidores públicos, mediante el establecimiento y desarrollo del servicio de carrera.

---

<sup>26</sup> [www.innova.gob.mx/ciudadanos/practicas/intragob/2002](http://www.innova.gob.mx/ciudadanos/practicas/intragob/2002).

Para articular el Sistema de Planeación Estratégica y Operativa, la AFI cuenta con sistemas interrelacionados de información y conocimiento institucional, que a través de estos evalúa su eficiencia y efectividad con indicadores estadísticos y estratégicos de impacto, participación ciudadana, de seguimiento y de desempeño, lo que hace posible dar respuesta inmediata a los requerimientos y necesidades de los clientes y usuarios internos, muestra de ello el Sistema de Medición Estratégica.

Por otra parte, a través de los Modelos de Calidad INTRAGOB y Nacional para la Calidad Total, se retroalimenta a toda la Institución la Cultura Organizacional de Calidad Irreversible, para dar congruencia a sus sistemas y procesos orientados a sistemas de gestión de la calidad. Lo anterior impacta a las partes interesadas: clientes, personal y comunidad, conociendo sus necesidades y expectativas, analizándolas a través de un enfoque sistémico, reflejado en el Sistema de Planeación Estratégica.

Para garantizar la efectividad de la planeación estratégica se utiliza un sistema de evaluación anual basado en los siguientes criterios:

- Orientación de actividades.- Vinculación de las atribuciones con los planes y programas institucionales e iniciativas federales.
- Alineación.- El enfoque estratégico de cada una de las áreas que integran la Institución es acorde con la Planeación Estratégica de la misma.
- Congruencia.- Es la relación interdependiente que existe entre los elementos de planeación de un mismo nivel, actividades, objetivos y líneas estratégicas.
- Indicadores.- Son la expresión numérica que cuantifica el grado de avance y cumplimiento de los objetivos, procesos y proyectos planteados, en correlación al logro de metas programadas y establecidas por los responsables de las áreas adscritas.



- Programa de Trabajo: Se evalúa el impacto de los ejes estratégicos con el cumplimiento de planes de trabajo.

El Sistema de Control y Seguimiento se encuentra integrado por los siguientes componentes:

El Sistema de Alineación Estratégica, “permite la alineación de la planeación operativa con la estratégica y evalúa a través de indicadores de desempeño la gestión institucional expresada en el cumplimiento de las metas y el control del ejercicio presupuestal. Asimismo prevé la evaluación del desempeño Institucional, a través de la medición de resultados del sistema y de las metas presidenciales, para posicionar competitivamente a la Institución”<sup>27</sup>.

El sistema da seguimiento a la planeación estratégica a través de un conjunto de metodologías y herramientas digitales que facilitan la definición y el seguimiento de los procesos y proyectos de innovación/mejora e inversión de las Direcciones Generales o equivalentes que contribuyen al cumplimiento del Programa Nacional de Procuración de Justicia. Así mismo, permite el autodiagnóstico mediante herramientas de análisis, que hacen posible mejorar la planeación operativa y realizar los procesos de planeación, programación, seguimiento y evaluación.

El sistema dispone de un mecanismo de seguimiento a los objetivos, proyectos y procesos, a través de sus indicadores y metas establecidas.

Los resultados obtenidos con el despliegue y difusión del Sistema de Planeación Estratégica y la utilización del sistemas eficientes, son: la unificación de criterios para el establecimiento de objetivos institucionales, priorización de actividades y asignación de recursos y determinación de alcances con base a la estructura y prioridades.

---

<sup>27</sup> <http://www.innova.gob.mx>

“La efectividad del Sistema de Planeación Estratégica, se manifiesta en el logro anticipado de la primera fase del compromiso institucional de la visión para el mediano y largo plazos, la cual se alcanzó en julio de 2003, seis meses antes de lo previsto, con la consolidación de reestructuración de la AFI. La segunda fase implica el saneamiento de la Institución y se impulsa a través de métodos estrictos de selección y exámenes anuales de control de confianza, para asegurar la integridad y honestidad del personal sustantivo y el arraigo y sentido de pertenencia a la AFI y genera un valor creado y percibido por la comunidad”<sup>28</sup>, así lo manifiestan las encuestas anuales de percepción ciudadana, que muestran las tendencias positivas en los últimos tres años.

### **3.6 Gestión y Mejora de Procesos**

La Agencia Federal de Investigación tiene como propósito la administración por procesos sustantivos, de apoyo y administrativos, los cuales se encuentran acotados por el marco jurídico y normativo y alineados al enfoque de planeación estratégica. A partir de la detección de las necesidades y expectativas del cliente y ciudadano mejora sus productos y servicios, evaluando y desarrollando a sus proveedores para fortalecer la interacción que contribuya a la cadena de valor de los procesos.

La AFI con el propósito de anticiparse a las demandas y expectativas del cliente y ciudadano determina, a través de un análisis de las funciones de las áreas, los atributos que deben contener los productos, servicios y procesos en términos de consistencia, legalidad, certeza, seguridad jurídica y oportunidad; con el fin de reorientar los servicios y rediseñar los procesos para lograr la satisfacción del cliente y ciudadano.

Para reorientar los servicios y rediseñar los procesos de la AFI, se realizó un diagnóstico institucional en la creación de la institución, a partir del cual se

---

<sup>28</sup> Informe de Premio Nacional de Calidad, pág. 34.

establecieron siete objetivos para atender las necesidades del cliente y ciudadano, mismos que se tradujeron en los retos institucionales:

- Recuperar la confianza de la sociedad.
- Transformar los mecanismos de procuración de justicia.
- Combatir a la delincuencia.
- Fortalecer los esquemas de transparencia y rendición de cuentas.
- Eficientar el sistema de localización de fugitivos.
- Fomentar la legalidad y la participación ciudadana.
- Respetar los derechos humanos y atender a las víctimas del delito.

“Con el fin de atender los retos institucionales, se constituyeron en las Unidades Administrativas Comités de Calidad, como órganos colegiados de carácter permanente responsables de diseñar, desarrollar, establecer, mantener y mejorar los Sistemas de Gestión de la Calidad y obtener la certificación de procesos bajo la norma ISO 9001:2000, para mejorar los productos y servicios que se ofrecen a la ciudadanía”<sup>29</sup>.

Los Comités de Calidad de cada Unidad Administrativa aplican encuestas, orientado por segmento de cliente y su entorno, cada vez que se brinda un servicio, para identificar y clasificar las áreas de oportunidad en los procesos, productos y servicios.

La AFI tiene como propósito definir los procesos de la Institución y cómo interactúan para integrar las cadenas de valor, con el fin de determinar los insumos y recursos necesarios para responder a los requerimientos del cliente y ciudadano, mejorando sus procesos a través de la Metodología de la Gestión y Reingeniería.

---

<sup>29</sup> <http://www.innova.gob.mx>

La aplicación de la metodología mencionada, permite a los Comités de Calidad evaluar la eficacia de los procesos, impidiendo la duplicidad de actividades, reprocesos, altos tiempos de operación y consecuentemente impactos en los recursos de la Institución. Al elaborar los mapeos de procesos, se determinan los ajustes a los diagramas de flujo, optimizando las operaciones de cada área y la interacción con otros procesos de apoyo o administrativos. Una vez determinadas las adecuaciones, se incluyen como parte de la planeación de la calidad.

Como parte de la planeación de los procesos, los Sistemas de Gestión de la Calidad orientados a la certificación ISO 9001:2000, han considerado la aplicación de esquemas de proceso, metodologías de mapeos, diagrama de flujos y Mejora Continua, logrando en el período 2003-2005 la certificación de 38 procesos en 11 Direcciones Generales.

Por otra parte, la transformación de la Policía Judicial Federal en la actual Agencia Federal de Investigación representó una práctica innovadora que junto con el Programa Integral de Desarrollo Inmobiliario le merecieron los Reconocimientos INNOVA 2002 y en el año 2003, se hizo acreedora al premio INNOVA por la mejor práctica de innovación con el proceso de Negociación y Manejo de Crisis (secuestros).

### **3.7 Impacto en la Sociedad**

La Agencia Federal de Investigación consciente de su gran responsabilidad social, “tiene como propósito crear valor para el desarrollo sustentable de su entorno, el bienestar de la comunidad y la promoción de una cultura de calidad, a través de un enfoque holístico que considera la prevención del delito, igualdad de derechos y atención a grupos vulnerables, así como comparaciones

referenciales de mejores prácticas; orientadas todas ellas al bienestar social y jurídico de la comunidad”<sup>30</sup>.

La AFI considera en su planeación estratégica la política de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, con el propósito de determinar planes operativos que permitan a través de la identificación de la cadena de valor, reducir el impacto ambiental negativo ocasionado por los productos y servicios que se le brinda al cliente y ciudadano.

A través de la administración de recursos materiales y presupuestales se lleva a cabo la renovación del parque vehicular para contribuir al control de la contaminación ambiental. Adicionalmente, se desarrolla un Programa de Mantenimiento Preventivo a los sistemas de hidroneumáticos y bombeo de agua, aire acondicionado, plomería y subestaciones eléctricas entre otros, con la finalidad de garantizar el aprovechamiento de los recursos de energía eléctrica y agua. Así mismo, la Agencia ha impulsado el uso de correo electrónico y la digitalización de documentos, para disminuir el consumo de papel.

En el marco de la política de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, se identificaron los equipos, maquinaria y materiales susceptibles de ahorro, reciclaje y/o tratamiento, así como la racionalización del consumo de gasolina. También se ha fomentado la cultura de calidad encaminada al ahorro en energía, agua, papel y protección ecológica.

La AFI asume el compromiso de contribuir al bienestar social de la comunidad, a través de una cultura de prevención del delito, fomento a la igualdad de derechos con programas de equidad y género, así como atendiendo a grupos vulnerables y compartiendo sus mejores prácticas con la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia.

---

<sup>30</sup> Informe de Premio Nacional de Calidad, pág. 101

La AFI ha establecido, el proceso integral de prevención del delito, sustentado en los 3 siguientes ejes:

**Interinstitucionalidad:** establece vínculos con otras instituciones a fin de ampliar la cobertura de los programas y fortalecer las acciones de prevención del delito y la farmocoddependencia, con la finalidad de crear una cultura de legalidad y promover la participación ciudadana en educación cívica, valores democráticos, fomento a la cultura de la denuncia y respeto a la legalidad, así como a la prevención del delito, la evaluación de las instituciones encargadas de la seguridad pública y la procuración de justicia.

**Integralidad:** asesoría y orientación legal en materia penal, civil, laboral, mercantil, agraria y administrativa, a través de correspondencia, vía telefónica, correo electrónico, o bien, de manera presencial.

**Participación ciudadana:** en los programas de prevención del delito, los cuales se realizan con la participación y patrocinio de la sociedad organizada, y se emprenden acciones conjuntas para prevenir, a través de campañas, foros y cursos de capacitación de delitos, especialmente en materia de salud; se crean dentro de la comunidad agentes multiplicadores, quienes asumen el compromiso de reproducir la cultura de prevención en escuelas, centros de trabajo y comunidades.

Así mismo comparte prácticas para favorecer la competitividad tanto con otras instituciones como con la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia. En el primer caso a través de la participación de alumnos en congresos internacionales, conferencias magistrales, telecursos y teleconferencias en investigación criminalística, atención a menores infractores, conservación del lugar de los hechos y bases biológicas de la violencia, entre otros. En el segundo caso, lo realiza compartiendo tecnología, información y realizando operativos conjuntos para el combate de los delitos del fuero común y federal.

### 3.8 Resultados

La Agencia Federal de Investigación se ha propuesto la implantación del Modelo Intragob, para crear valor a los diversos grupos de interés con los que interactúa: clientes, personal, sociedad, proveedores e Instituciones a las que rinde cuentas; lo anterior previsto en su planeación estratégica y en su enfoque para fortalecer sus sistemas y procesos a través de un liderazgo participativo y mediante el ejemplo, orientado a la satisfacción del cliente y ciudadano, sustentado en el desarrollo y facultamiento de su personal, así como en la información y el conocimiento organizacional para lograr un mayor impacto en la sociedad y recuperar su confianza y credibilidad.

El Modelo de Calidad Total Intragob impulsa una procuración de justicia pronta y expedita, para responder a una de las demandas más reiteradas de la sociedad: abatir visiblemente los delitos en un estado de derecho que otorgue seguridad, tranquilidad y paz para todos los mexicanos, con total respeto a los derechos humanos.

Al inicio de la actual Administración, la Institución se propuso recuperar la confianza del cliente y ciudadano, abatiendo el rezago histórico de los principales procesos, productos y servicios que se proporcionan.

“Al inicio de 2001 se tenían demasiadas actas circunstanciadas sin atender, al cierre de 2003 se obtuvo un abatimiento del rezago equivalente al 95.5%”<sup>31</sup>.

“De las 52,157 Averiguaciones Previas sin atender en 2001, se logró reducir a 5,713 al cierre de 2003, abatiendo el rezago en un 89%”<sup>32</sup>.

En materia de Mandamientos Judiciales, la consolidación del modelo de investigación científica y disciplina ejecutados por la actual Agencia Federal de

---

<sup>31</sup> Informe de Premio Nacional de Calidad, pág. 107

<sup>32</sup> *Ibíd.*

Investigación, “ha permitido elevar los niveles de cumplimiento. El alto desempeño de este indicador ha hecho posible renegociar la meta del año 2006 ante el C. Presidente de la República, elevándola de un 37% a un 60% de eficacia”<sup>33</sup>.

El 19 de abril de 2002 se instaló el Consejo de Participación Ciudadana de la PGR, integrado por 17 representantes de la sociedad. A la fecha se han tenido 75 reuniones de trabajo, se diseñaron y difundieron spots promocionales, entre los que destacan, la campaña de la cadena Cinemex, los videos No es un secuestro y Comparativo. Opera el centro de atención telefónica con el número 01-800-DENUNCIA (3368-6242) y el Programa Jueves Ciudadano..

Se cuenta con 8 comités de participación ciudadana en los estados de Coahuila, Ch1apas, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Querétaro, Oaxaca y Tabasco. “Se otorgó atención legal a 58,980 personas y se atendieron a 73,558 víctimas u ofendidos del delito”<sup>34</sup>.

La tendencia de las quejas o denuncias administrativas interpuestas por presuntas irregularidades contra servidores públicos, ha ido decreciendo, debido a la cultura de calidad en el servicio impulsada por la Institución para el personal de contacto con el cliente y ciudadano.

A través de las áreas que conforman la AFI se aplican las encuestas de satisfacción al cliente, observándose una tendencia positiva en cuanto a los productos y servicios que ofrece la Institución.

La AFI prevé la atención a víctimas u ofendidos del delito y familiares, proporcionando servicios de tipo legal, social y apoyo psicológico, derivación de fármaco de pendientes, así como apoyo a familiares de personas extraviadas o ausentes. La tendencia positiva obedece a una ampliación de cobertura de las

---

<sup>33</sup> Ibíd, pág. 108

<sup>34</sup> [www.pgr.gob.mx](http://www.pgr.gob.mx)



unidades de protección de los derechos humanos, atención a víctimas y servicios a la comunidad en las Delegaciones Estatales.

La AFI ha impulsado la formación y facultamiento de su personal, a través de la capacitación y desarrollo de aptitudes, habilidades y destrezas, con el fin de lograr el mejoramiento de sus sistemas y procesos.

Para ejercer un Gobierno Profesional, se planearon acciones de capacitación y profesionalización de cobertura específica, mismas que son ejecutadas por instancias de reconocido prestigio, apoyadas por una estructura de coordinación global y un concepto de servicio de carrera, todo esto constituye, la mejora del desempeño de los Servidores Públicos de la Institución.

La AFI capacita permanentemente al personal involucrado en los Sistemas de Gestión de la Calidad, con el propósito de obtener procesos certificados que permitan generar un efecto multiplicador en un esquema de sana competencia hacia la adopción de prácticas de calidad.

La AFI incorpora la participación de grupos representativos de la sociedad e instituciones gubernamentales, que apoyan la prevención de los delitos federales, en particular los de farmacodependencia; para lo cual se desarrollan diversos enlaces con organismos públicos estatales y municipales.

## CONCLUSIÓN

Los modelos de calidad total son como una necesidad para reforzar las funciones de la Administración Pública e impulsar una nueva cultura productiva, a través del reconocimiento por parte de los servidores públicos por la calidad, liderazgo, organización, innovación y cuidado ambiental.

Los cambios que en un mundo cada vez más globalizado incidieron en el rumbo de la economía de nuestro país e hicieron necesario modernizar y fortalecer la estructura de las dependencias públicas, con la finalidad de que respondieran a las nuevas tendencias mundiales y a las exigencias de una sociedad mexicana cada vez más participativa y demandante de servicios de calidad.

La sociedad mexicana empieza a reclamar una administración profesional, efectiva y moderna, con resultados transparentes que demostrarán la calidad de los servicios brindados por el Gobierno a través de la Administración Pública, en la que el desempeño de los servidores públicos se sustente en principios de respeto hacia la sociedad.

Los cambios que se generan dentro de la administración pública deben estar dirigidos a la adopción de nuevas tecnologías, hacia una mayor capacitación de su personal, en su infraestructura física, que sea flexible para responder a cualquier demanda social, en cuanto a la forma de hacer las cosas y prestar los servicios, así como en solucionar las demandas internas de la organización, para estar dentro de la competitividad mundial.

La Administración Pública debe generar objetivos para superar de manera continua diferentes problemas sociales. Alcanzar y superar metas de forma continua requiere de disciplina, ética de trabajo, liderazgo, una fuerte motivación y mucho temple.

Los modelos de calidad, son instrumentos que se emplean como una estrategia para mejorar organizacionalmente. Utilizan un enfoque sistémico para preparar a las organizaciones a los cambios que el entorno social les pueda presentar y sus metodologías de aplicación están orientadas a la innovación y a la mejora continua. Los modelos de calidad total pretenden que las instituciones documenten sus sistemas de trabajo, con el fin de analizarlos permanentemente para mejorarlos continuamente.

El beneficio del modelo de calidad INTRAGOB, inicia con la autoevaluación de la entidad gubernamental y continúa con la evaluación externa, misma que ofrece a los participantes un punto de vista externo, sobre las áreas sólidas y de oportunidad de los sistemas de trabajo organizacionales, permitiendo con ello establecer las bases para recorrer el camino hacia un entorno de competitividad internacional.

En mi transcurso de elaborar en la AFI me percate que es necesario adoptar estrategias de calidad que posibiliten una mejor adaptación al entorno dinámico y complejo, en el que irrumpe la necesidad de hacer a la Administración Pública Federal más receptiva, más comprensible, que responda a las necesidades de los ciudadanos, que sea accesible y que fomente la participación activa de la ciudadanía y de los servidores públicos.

El objetivo de implantar el Modelo de Calidad Intragob a la AFI era transformar a la Institución de alto desempeño y de clase mundial con una imagen confiable, transparente, innovadora y una sólida cultura de calidad y cumplir con la política de calidad establecida por el gobierno federal dirigida hacia la atención de tres aspectos prioritarios: la calidad de los servicios, la integridad de los servidores públicos y la percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal.

La aplicación del modelo de calidad Intragob a la AFI surge de la necesidad de contar con una Institución nueva de dejar en el pasado los esquemas tradicionales de la gestión Pública, con los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos. Evaluar su gestión con estándares de competitividad, promover la dignificación y eficacia del servicio público, diseñar procesos y servicios, y dirigir su quehacer hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de la sociedad.

Con el modelo de calidad Intragob, la AFI trata de contar con una administración eficiente, que haga más con menos, que proporcione mejores servicios con menos recursos; que mantenga un firme y permanente compromiso con la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía.

La AFI empezó a contratar mujeres y hombres profesionales, así como de capacitarlos y evaluarlos permanentemente, para que le cumplan de manera oportuna y eficaz a la ciudadanía; aprovecha al máximo las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, no sólo para reducir la corrupción y transparentar la función pública, sino también para hacerla más eficiente; con mejora regulatoria, más ágil y flexible que elimine el exceso de trámites, sin abandonar sus responsabilidades, garantizando una Agencia Federal de Investigación honesta y transparente.

En base a los modelos y sistemas de calidad la AFI busca lograr productos y servicios al menor costo, con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder a la demanda tanto en tiempo como en cantidad. En esa incesante búsqueda de una óptima utilización de todos los recursos recurre a diversas metodologías y sistemas.

El principal objetivo del proceso de calidad, es la transformación radical de la AFI, para evidenciar un nivel de madurez en el Modelo de Calidad INTRAGOB ,

que se refleje en la calidad de los procesos, productos y servicios, y en una dignificación de la imagen de los servidores públicos, todo ello evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía, para que coadyuve en el incremento de la productividad, competitividad y ahorro.

El Modelo de Calidad Intragob esta centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía.

El Modelo de Calidad INTRAGOB esta orientado a satisfacer las expectativas de los clientes y ciudadanos, a mantener y mejorar los resultados, a desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de directrices y sistemas claramente definidas que den cumplimiento a los requisitos específicos de cada uno de los procesos como lo ha estado desarrollando la AFI con sus sistemas de planeación.

A partir que la AFI implanta el modelo de calidad Intragob como se demostró en todo el contenido de este informe de práctica profesional se fue transformando la Institución, ya que empezó a considerar las necesidades y expectativas del cliente, los altos mandos empezaron a participar en los comités de calidad, se utilizaron los recursos con lo que se contaban para tener un mecanismo de comunicación eficaz, la planeación se realizaba en base a métodos eficientes que les indicaba la tendencia de la Institución y se empezó a obtener mejores resultados al definir responsabilidades a cada una de las direcciones, pues se reestructuro su organización para atender de manera inmediata las demandas de la sociedad.

Considero que para lograr construir una institución pública de alta competitividad implica conocer muy bien como funcionan los procesos internos en la institución, en cuanto a las relaciones humanas, los sistemas de resolución de problemas y tomas de decisiones, los planos políticos internos, la inteligencia emocional en el trabajo, pero también se debe comprender la forma de ser y actuar de los consumidores. Por ello, para construir calidad ya no basta con la utilización de herramientas de gestión, la comprensión de los procesos productivos y la medición de los niveles de calidad. Hoy también es muy importante conocer los comportamientos organizacionales, como así también el comportamiento del consumidor.

Asimismo al contar con procesos certificados, para brindar bienes y servicios de calidad a la sociedad en base a la Norma ISO 9001:2000, se esta garantizando que la administración publica federal esta avanzando en el sentido de que ahora toma en cuenta la participación de la sociedad para crear servicios a través de procesos que están siendo evaluados constantemente para conocer la eficacia de estos y el impacto que tiene sobre los clientes y la sociedad.

Concluyo diciendo que los sistemas de calidad pueden hacer que una institución produzca bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, pero para brindarle mejores servicios se tiene que empezar desde la integración de la institución pues en los servicios se reflejarán el trabajo de cada uno que contribuyó para la elaboración del producto y/o servicio. Así mismo tratando de llegar a la visión y objetivos de la institución, pues contando con una organización eficaz y eficiente es de suma importancia para llegar a los propósitos que se propusieron, todo para el bienestar de la sociedad ya que ella es el principal objetivo de toda institución o empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Ciampa Dan. “Calidad Total Guía para su Implantación”. Edit. Addison. Wesley Iberoamericana. E.U.A.1993, página 286.

Comisión de calidad y productividad empresarial. “Bases para la instalación y desarrollo de aseguramiento de calidad”. Imp. México. 1994. Edit. IMCP. Boletín No. 6., página 65

Guerrero Omar. El Estado en la era de la Modernización. México, Editorial. Plaza y Valdez, 1992, página 162.

Martínez Reyes, Héctor, en Barzelay, Michael, Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública – Fondo de Cultura Económica. México, 1998, página 252.

Uvalle Ricardo. Los Nuevos Derroteros de la vida estatal. México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, 1994, página 144

## DOCUMENTOS

“Una nueva Gestión Pública para América Latina”. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 14 de octubre de 1998. pág. 23

Manual de Organización Específico, DGAT, México, Marzo 2005, pág. 96.

Manual de Políticas y Procedimientos, DGAT, México, 25 de Marzo 2005, pág. 42.

Modelo de Calidad Total Intragob, PGR, México, año 2004, pág. 28

Premio Nacional de Calidad, PGR, México, edición 2004, pág 128.

## LEYES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 21; 22; 102 apartado "A"; 107 fracción XV y 119.

D.O.F. 05-II-1917, sus reformas y adiciones.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

D.O.F. 29-XII-1976, sus reformas y adiciones.

Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

D.O.F. 05-I-1988, sus reformas y adiciones.

Ley orgánica de la Procuraduría General de la República.

D.O.F. 27-XII-2002, sus reformas y adiciones.

Reglamento de la Ley orgánica de Procuraduría General de la República.

D.O.F. 25-VI-2003, sus reformas y adiciones.

## PÁGINAS DE INTERNET

[www.pgr.gob.mx](http://www.pgr.gob.mx)

[www.pgr.gob.mx/afi/prof.htm](http://www.pgr.gob.mx/afi/prof.htm)

<http://www.innova.gob.mx>

[http://www.innova.gob.mx/funcionarios/practicas/intragob/index.php?contenido=506  
&pagina=1](http://www.innova.gob.mx/funcionarios/practicas/intragob/index.php?contenido=506&pagina=1)

[www.innova.gob.mx/ciudadanos/practicas/intragob/2002](http://www.innova.gob.mx/ciudadanos/practicas/intragob/2002).

<sup>1</sup> <http://www.innova.gob.mx/ciudadanos/practicas/innova/2003/>