



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**“EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN COMO SOPORTE
BÁSICO DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL
GOBIERNO FEDERAL, CASO: PROCURADURÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA”**

**TESINA SUSTENTADA EN EXPERIENCIA PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A**

ALEJANDRO JIMÉNEZ SOTO

ASESOR: LIC. IMELDA PIÑA MORENO

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, NOVIEMBRE DE 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

A mi esposa Yara, por el amor y la paciencia que me tiene

A mi madre, por el tiempo y la educación que me ha dado

A mis abuelos, que fueron un impulso para mi vida y les debo en gran parte lo que soy

Mi gratitud a la Lic. Imelda Piña Moreno, por su asesoría y apoyo.

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	4
1. Planeación estratégica	7
1.1. Objetivo de la planeación estratégica	7
1.2. Antecedentes de la planeación estratégica	9
1.3. Diferencias de la planeación estratégica y la planeación tradicional	12
1.4. La planeación estratégica en el sexenio actual	13
1.5. Las etapas de la planeación	14
1.5.1. La Misión, Visión y Objetivos dentro del Proceso de Planeación	17
1.6. Desarrollo del sistema de planeación estratégica en la Procuraduría General de la República	19
1.6.1. Diagnostico Institucional	19
1.6.2. Estrategia puesta en marcha	22
1.6.3. La definición de la visión y misión de la PGR	23
1.7. La concepción de una Política Nacional en Procuración de Justicia	24
2. Programación	27
2.1. Objetivo del proceso de programación	27
2.2. La estructura programática	28
2.2.1. Clasificación del gasto público por dimensiones	29
2.2.1.1. Dimensión administrativa del gasto público	29
2.2.1.2. Dimensión programática del gasto público	32
2.3. Las categorías programáticas en el gobierno federal.	33
2.4. Los cambios de la estructura programática en el sexenio actual	35
2.5. El proceso de programación en la Procuraduría General de la República	42
2.5.1. Ejercicio fiscal 2001	44
2.5.2. Ejercicio fiscal 2002	47
2.5.3. Ejercicio fiscal 2003	50

2.5.4. Ejercicio fiscal 2004	53
2.5.5. Ejercicio fiscal 2005	56
3. El proceso de planeación y programación, soporte de la reestructuración de la Procuraduría General de la República	59
3.1. Los cambios en materia de procuración de justicia y su impacto en la sociedad	63
3.1.1. Comportamiento de metas e indicadores en la PGR	68
3.1.2. Presupuesto ejercido en la PGR	74
3.1.3. Imagen Institucional	78
4. Conclusiones generales	82
Anexos	
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto el acreditar el la experiencia profesional de un servidor en materia de economista, la cual se ha desarrollado en la Administración Pública Federal y en particular en la Procuraduría General de la República, en las áreas de programación y presupuesto.

En este contexto la presente tiene por objeto hacer una presentación del Proceso de Planeación-Programación de la Procuraduría General de la República, como soporte básico del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno Federal.

La Administración Pública Federal acorde a los tiempos, ha desarrollado diversas acciones que permiten por un lado ejercer los recursos con eficiencia y eficacia en estricto apego al marco normativo, así como con el propósito de que dicho ejercicio presupuestal se de en un manejo transparente que permita el control, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas.

El desarrollo de la administración pública se ha acrecentado con los últimos años en el aspecto de control y seguimiento del gasto público, en razón de que la sociedad pide cuentas claras de los recursos que el gobierno federal gasta con los impuestos de los ciudadanos, reclamo legítimo de la sociedad.

Como consecuencia, entre otros cambios destaca la adecuación de la administración pública a las nuevas condiciones de su entorno, de ahí que se han puesto en marcha procesos de modernización de la misma.

Las características que distinguen a dichos procesos de modernización son la búsqueda de una administración pública eficiente, eficaz y de alta calidad.

Por tal motivo se ha fortalecido el proceso de planeación-programación en la Procuraduría General de la República, con el fin de satisfacer las demandas de la sociedad.

La Procuraduría General de la República, durante sexenio ha sufrido cambios importantes dentro de la administración pública federal, con el fin de ser una dependencia con altos niveles de eficiencia y eficacia en la procuración de justicia.

Al principio de la administración se tenían grandes carencias de recursos, toda vez que se duplicaban funciones sustantivas, no había infraestructura necesaria para el desarrollo de las principales actividades, el gasto de administración era superior al gasto destinado al combate al delito.

Lo anterior era consecuencia de una deficiente planeación del gasto, a una asignación presupuestal desproporcionada con los requerimientos reales, gasto corriente excesivo e ineficiencia de los Programas de Inversión. Cabe resaltar los altos niveles de subejercicio presupuestal existentes.

Para fortalecer la actuación de la Procuraduría General de la República se realizó la Reestructuración de la Institución. La cual tiene las siguientes características que se ven reflejadas en el incremento de la confianza de la sociedad:

- Funciones
- Actividades especializadas
- Eficiencia de los recursos
 - Humanos
 - Materiales
 - Financieros

Se alineó la estructura orgánica y ocupacional de todas las unidades en concordancia con las atribuciones y funciones establecidas en el reglamento.

Durante estos últimos años se ha manejado el aspecto presupuestal racional, a través de Reingeniería Financiera, con nuevas políticas presupuestales de programación y reasignación de recursos.

Una parte importante es la utilización de indicadores para el cumplimiento del ejercicio presupuestal y el aspecto programático (el cual estaba destinado a medir hacia el interior de la institución y no hacia la sociedad que es la que se debe rendir cuentas, ya que son sus impuestos los que pagan el gasto de la Procuraduría General de la República).

Se han visto mejoramientos en el esquema de inversión, se ha aumentado el activo fijo de la Institución (que es de la nación), y se ha fortalecido la normatividad interna sobre el manejo de los recursos.

En el primer capítulo se expone las principales características del proceso de planeación en la administración, así como lo realizado en al Procuraduría General de la República durante el presente sexenio, las principales acciones puestas en marcha para llevar a cabo el desarrollo de las deferentes actividades de la planeación estratégica.

En el segundo capítulo se expone las principales características del proceso de programación, en la administración pública federal, resaltando el proceso de programación en la Procuraduría General de la República durante el presente sexenio, los diferentes cambios de la estructura programática, así como de las categorías programáticas en el gobierno federal.

En el tercer capítulo, se presentan las diferentes acciones realizadas en la Procuraduría General de la República para llevar a cabo la reestructuración de la institución, los beneficios en materia de procuración de justicia y su impacto en la sociedad, así como el comportamiento del presupuesto de las metas e indicadores en la presente administración, y por ultimo se muestran las conclusiones de este trabajo.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El término Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

En la administración del Presidente Licenciado José López Portillo, se incorpora en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la obligación del gobierno de centrar su acción con base en sistemas modernos de Planeación.

De conformidad con el artículo 26, el Estado organizará un sistema de planeación, que promueva el desarrollo nacional, con solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación.¹

En el artículo 3 de la Ley de Planeación, “la planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen”; fijando objetivos, metas, estrategias y prioridades; realizando tareas para la asignación de recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, coordinando acciones y al final evaluar los resultados.²

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 26. En este artículo se menciona que la planeación será democrática, a través de la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo.

² Ley de Planeación, Artículo 3.

Las finanzas públicas ejercen una influencia determinante en la economía de un país; para medirlas deben considerarse los efectos que producen todos y cada uno de los elementos que constituyen su conjunto.

Los objetivos de las finanzas públicas, así como el papel que ha de tomar el Estado en la consecución de los mismos, han sido temas discutidos desde que nace la concepción misma de las finanzas públicas.

En este contexto el proceso de Planeación-Programación en la Administración Pública Federal, ha sido de gran importancia para el desarrollo del anteproyecto de presupuesto federal.

La planeación se define como la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.³

En resumen la planeación es la determinación de un resultado deseado, así como la fijación de un curso de acción para lograrlo.

Sin embargo, durante la presente administración se le ha dado un gran auge a la Planeación Estratégica como el eje en cual gira todo el sistema de planeación democrática del país.⁴

³ Glosario de Términos más Usuales de la Administración Pública Federal, 2002, SHCP.

⁴ El Proceso de Planeación Estratégica es el que permite a las dependencias y entidades del Gobierno Federal establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.

Para planear es necesario definir lo que se va a hacer y determinar cómo hacerlo antes de actuar.

1.2. ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“El primer país en el mundo que durante el siglo XX se propuso, después de concluida la Primera Guerra Mundial y su propia revolución, planear su desarrollo económico fue la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) mediante los llamados planes quinquenales”.⁵

“En nuestro país, concluida la fase armada de la Revolución Mexicana y habiéndose iniciado el proceso de construcción del nuevo modelo de desarrollo capitalista cuya plataforma jurídica la constituyó la Carta Magna de 1917, en pleno maximato, se aprueba la Ley de Planeación General de la República en 1930 siendo presidente de la República el Ing. Pascual Ortiz Rubio. A partir de entonces, tenemos una historia de 71 años intentando planificar la economía sin que se haya podido lograr que la misma se ajuste a los principios sociales enarbolados en la lucha armada y hechos ley en la Constitución General”.⁶

“Durante las últimas siete décadas hubo dos planes sexenales, algunos planes nacionales de corta duración y tres planes nacionales de desarrollo. El primer Plan Sexenal de la posrevolución fue el de 1934-1940 del presidente Lázaro Cárdenas del Río, en el que las políticas agrarias, laboral, educativa y de defensa y aprovechamiento del petróleo y otros recursos naturales, destacan como objetivos alcanzados de dicho plan”.⁷

⁵ Los cuales tenían como objetivo atenuar el retraso económico de la URSS y asegurar su independencia económica, a través de la industrialización, nacionalización de las industrias y tierras de cultivo privadas. Gregorio Urías Germán, “El mismo proyecto económico de los últimos tres sexenios”, Información de la dirección de Internet: <http://www.prd.org.mx/ierd/Coy103-104/GUG1.htm>.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

Desde la década de los años sesenta a la fecha los diferentes líderes organizacionales han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias, se han otorgado diversos términos para describirla.

La Planeación Estratégica:

- Es un esquema conceptual de dirección,
- Facilita a la organización a tomar parte activa en la configuración de su futuro,
- Define actividades en armonía con su entorno, y
- Agregar certeza a su destino.

En síntesis se puede afirmar bajo un enfoque integral que la Planeación Estratégica es:

Un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias, mismo que identifica y lleva a la práctica los objetivos a largo plazo de la organización.⁸

El concepto de planeación con fines bélicos, aparece destacando los siguientes cuestionamientos:

¿Que se quiere?

- Ganar la batalla o ganar la guerra
- Es un plan enfocado o un plan general
- Es la corto o a largo plazo
- Es una acción específica o un plan global

En este orden de ideas y fortaleciendo las tácticas del más fuerte de querer conquistar bajo las guerras, se empieza a descubrir nuevas técnicas y tácticas a largo plazo que conlleven a conquistar y ganar las guerras.

⁸ "Panorama del Desarrollo de la Planeación Estratégica en la Procuraduría General de la República", Material preparado para el Diplomado en Planeación Estratégica impartido por la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería UNAM.

La planeación estratégica dentro de este contexto es un proceso metodológico el cual produce decisiones fundamentales, construye un futuro deseado, determina el rumbo de las organizaciones, definiendo la razón de ser de las organizaciones, estableciendo los propósitos y resultados esenciales y vincula la operación con los objetivos preestablecidos.

1.3. DIFERENCIAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PLANEACIÓN TRADICIONAL

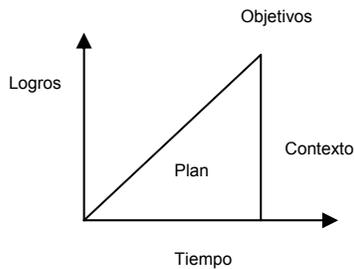
El siguiente cuadro muestra las diferencias entre la planeación tradicional y la planeación estratégica

PLANEACIÓN TRADICIONAL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none">• Objetivos finales rígidos• Contexto y variables estables• Evaluación del plan a largo plazo• Plan: producto más importante de la Planeación	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos emanan de una misión• Objetivos evolucionan en el tiempo• Contexto y variables cambiantes e inestables• Inactividad deteriora el nivel de logros actual• Evaluación permanente (monitoreo y seguimiento), no ex-post• El Sistema de Planeación es lo importante no el documento del Plan.

El enfoque de la Planeación Estratégica, esta basado en la toma de decisiones para definir costos y beneficios, tanto sociales como económicos dentro del gobierno federal, verificando las diferentes alternativas en la elaboración de políticas públicas.

Modelo Tradicional de Planeación y Modelo de Planeación Estratégica

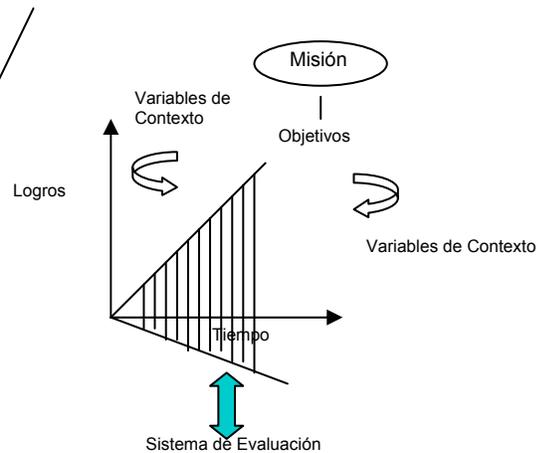
Tradicional



➤ Hipótesis de Comportamiento:
Objetivos, Programas y Presupuesto

➤ Sistema de Control que someta las hipótesis
a la realidad cotidiana

Modelo de Planeación Estratégica



1.4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SEXENIO ACTUAL

La principal prioridad es la asignación de recursos en función a los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, así como a las necesidades de la sociedad.

La planeación del sector público en el ámbito federal, está prevista en la Ley de Planeación la cual se publicó en el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado; en dicha ley se pretende sistematizar la planeación del desarrollo del país por medio de procedimientos administrativos claros y coherentes, de ella nace del denominado Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD), este es el marco de referencia de lo que hoy se conoce como el proceso de planeación, Programación y Presupuesto de recursos públicos⁹.

⁹ Chávez Presa Jorge A. "Para recobrar la confianza en el Gobierno, hacia una transparencia y mejores resultados con el presupuesto público. FCE, 2000.

En la Administración Pública Federal, el Proceso de Planeación comienza con la consecución del documento denominado Plan Nacional de Desarrollo¹⁰, el cual debe elaborarse, aprobarse y publicarse dentro de un plazo de seis meses contados a partir de la fecha en que toma posesión el Presidente de la República, y su vigencia no excederá del período constitucional que le corresponda, aunque podrá contener consideraciones y proyecciones de más largo plazo.¹¹

El Plan Nacional de Desarrollo precisará los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social, tomando siempre en cuenta las variables ambientales que se relacionen a éstas y regirá el contenido de los programas que se generen en el Sistema Nacional de Planeación Democrática.¹²

1.5. LAS ETAPAS DE PLANEACIÓN

La planeación a largo plazo también es conocida como planeación estratégica y algunos de los resultados esperados de la misma, como parte del proceso de administrar organizaciones, son: ofrecer información a los involucrados sobre el concepto del negocio (visión, misión filosofía) sus metas y objetivos, su estrategia corporativa (dirección futura hacia la que deben de ir los productos y los mercados) y la formalización de planes operativos (a corto plazo) congruentes con el futuro deseado, todo esto, en términos concretos es información que debe servir

¹⁰ Instrumento rector de la planeación nacional del desarrollo que expresa las políticas, objetivos, estrategias y lineamientos generales en materia económica, social y política del país, concebidos de manera integral y coherente para orientar la conducción del quehacer público, social y privado.

Documento normativo de largo plazo, en el que se definen los propósitos, la estrategia general y las principales políticas del desarrollo nacional, así como los Programas de Mediano Plazo que deben elaborarse para atender las prioridades sociales, económicas y sectoriales del mismo.

¹¹ Ley de Planeación. Artículo 21.

¹² Idem.

a la alta gerencia y/o funcionarios en la orientación del futuro que se desea tener como organización.¹³

En este marco de referencia, la planeación estratégica posibilita de definición de la evolución de la Administración Pública para aprovechar, en función de la situación interna, las oportunidades presentes y futuras que ofrece el entorno.

Lo anterior en el contexto de cuatro perspectivas: a) Enfoque, b) Proceso, c) Herramienta y d) Sistema.

El enfoque es la perspectiva integral de la Administración Pública Federal y del mercado, en busca de la consistencia entre los objetivos de corto y largo plazo.

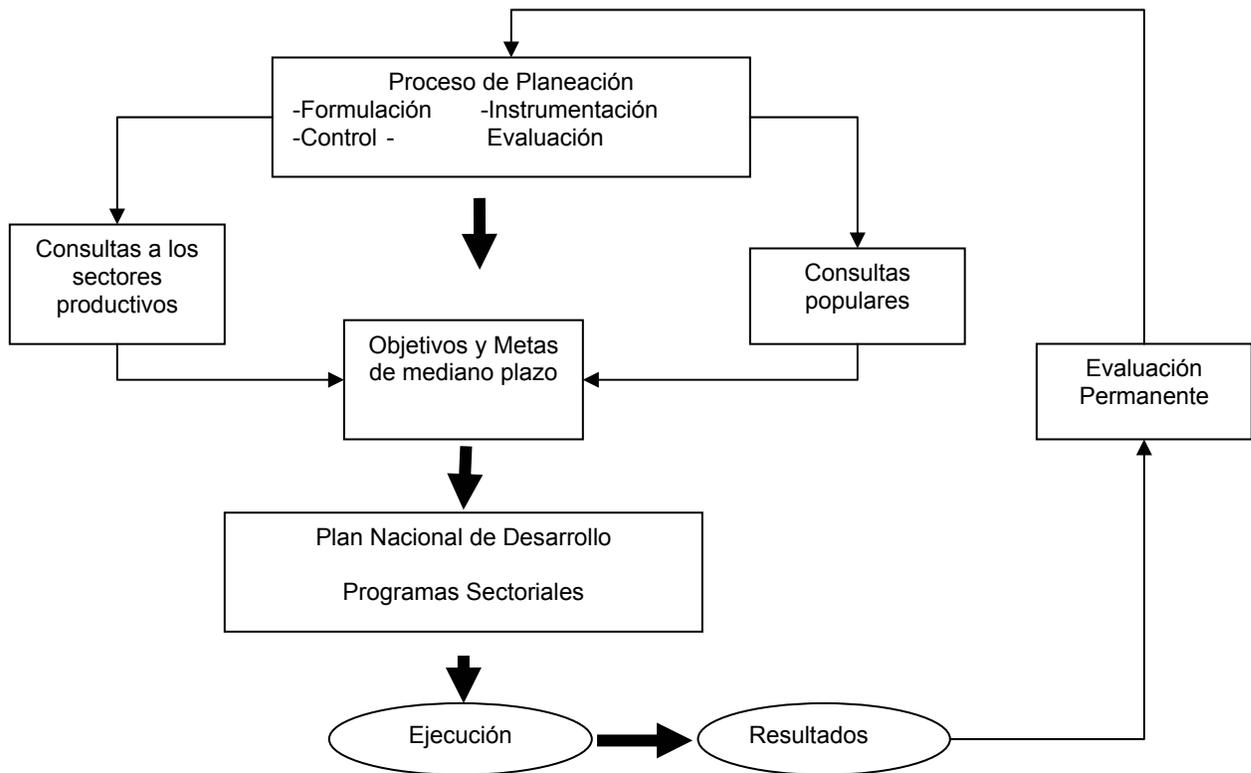
El proceso define el camino a seguir por la Administración Pública Federal y agiliza la comunicación y entendimiento de los procesos de cambio.

La herramienta, detecta oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, situando las fortalezas y debilidades de la Administración Pública Federal y produce información estratégica para la toma de decisiones.

El sistema promueve la congruencia y sinergias entre las áreas de la organización y permite establecer prioridades de gasto.

¹³ García López, Teresa. "La información soporte de la planeación estratégica" Información de la dirección de Internet: <http://www.uv.mx/iiesca/revista2000/planeacion.htm>.

Gráfica
El Proceso de Planeación



La etapa de formulación, consiste en elaborar el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los programas de mediano plazo. El PND es el principal documento de planeación del ejecutivo federal y contiene los objetivos generales y las prioridades de una administración.

En la etapa de instrumentación, se establecen los objetivos las metas anuales por alcanzar; se enumeran los medios (instrumentos) necesarios para cumplirlas, se especifican las tareas por realizar; se cuantifican las necesidades de recursos y se designa a los responsables de efectuar las acciones.¹⁴

La etapa de control consiste en vigilar que la realización de las tareas corresponda con lo establecido en las normas y en los procedimientos diseñados en la etapa de instrumentación. Existen tipos de control: el normativo o administrativo y el económico ó social. El primero vigila el cumplimiento de las normas y los

¹⁴ Los instrumentos, son las normas y los procedimientos que guían las tareas cotidianas.

procedimientos por parte de las dependencias y entidades del I sector público del sector público federal, tiene como propósito de promover la eficacia, la transparencia y la racionalidad de las acciones. El segundo tipo de control garantiza que la realización de los programas y los presupuestos causen los efectos deseados en la sociedad.

Por ultimo, en la etapa de evaluación se califican cualitativa y cuantitativamente los resultados del PND, de los programas y del funcionamiento del propios SNP.

1.5.1 LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DENTRO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

Para definir los principios de toda organización para entrar a un proceso de planeación, es de vital importancia definir tres características: misión, visión y objetivos.

La identificación de la misión es muy importante en la etapa de planeación para toda administración ya sea pública o privada, toda vez que al definirla deben de participar todos los integrantes de la organización, en todo caso un representante por cada nivel jerárquico. La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente lo que está obligado a hacer.

Por lo anterior la definición de la misión parte de la contestación de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para que los hacemos?
- ¿A través de que?
- ¿Para quién los hacemos?

La exposición de la misión debe ser en base a enunciados breves de la razón de ser de una organización para existir; a menudo es el resultado de un ejercicio de planificación estratégica, debe abarcar todo lo que la ley requiere que una organización haga; debe ser lo suficientemente claro para guiar a los funcionarios; y debe conducir a las declaraciones de metas específicas.

Otra parte importante dentro de la planeación, es la definición de la visión, la cual es un enunciado que define hacia donde queremos llegar como organización. La Visión, describe el estado deseado por la organización en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.

La definición de la visión parte de la contestación de las siguientes preguntas:

- ¿Hacia donde queremos cambiar?
- ¿Qué y cómo queremos ver la problemática que aspiramos resolver en un horizonte de largo plazo?
- ¿Qué valores queremos que nos distingan en la solución de esta problemática?

La tercera parte de los cimientos de la planeación es la definición de los objetivos, los cuales son las atribuciones legales y personales de cada organización, son las principales opciones o guías de actuación para el futuro que la organización define para el logro de la visión.

Los objetivos emanan de las metas, generalmente son a corto plazo, específicos y medibles.

Un buen objetivo señala:¹⁵

- Lo que se logrará
- Cuándo se logrará
- Cómo la organización sabrá cuando se ha logrado los objetivos.

¹⁵ Taller "Desarrollo de indicadores de desempeño para los programas del Gobierno", impartido por la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, abril de 2004. Material de apoyo.

1.6. DESARROLLO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PGR

A continuación, se hace una reseña del desarrollo del Sistema de Planeación Estratégica (SPE) en la Procuraduría General de la República (PGR), a partir de año 2001 hasta el 2004, iniciando con un diagnóstico culminando con su consolidación.

Al inicio de la presente administración, con el fin de integrar la planeación estratégica, se inició con un diagnóstico de la PGR, el fue resultado de un grupo de análisis, detectando las fortalezas y debilidades de la institución, para dar paso a las estrategias que se deberían seguir, para definir la misión, visión y objetivos institucionales y así llegar a la concepción de las estrategias que se siguieron durante esta administración.

Sistema de Planeación Estratégica es un medio a través de un conjunto de metodologías, mejores prácticas y herramientas digitales, su función habilita el proceso de planeación estratégica del Gobierno Federal cuya finalidad es facilitar la definición y seguimiento de los proyectos y procesos que contribuyen al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y de los Programas de Gobierno.¹⁶

1.6.1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El conocimiento organizacional es fundamental para la definición un plan de trabajo institucional que admita las políticas públicas en procuración de justicia, y forma parte de las actividades ligadas íntimamente a la planeación estratégica y operativa, sin embargo, al inicio de la presente gestión se encontró a la Procuraduría General de la República con un modelo disperso de organización, sin responsables directos, y sin tramos de control definidos y desarticulados.

¹⁶ “Panorama del Desarrollo de la Planeación Estratégica en la Procuraduría General de la República”, Material preparado para el Diplomado en Planeación Estratégica impartido por la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería UNAM.

Para cumplir de manera legítima con su función social expresada en sus objetivos y metas institucionales, en la PGR se tuvo que redefinir criterios, principios, estrategias y líneas de acción para hacer frente al desafío que ha presentado la delincuencia en todas sus manifestaciones; decisiones que han modificando su estructura, programas y acciones, actualizando el marco legal, normas y procedimientos, entre otras, mismas que se están traduciendo en políticas públicas que contienen la esencia de las estrategias para enfrentar a la delincuencia.

Para integrar la planeación estratégica, se reunió en la PGR un grupo de análisis, cuya primera actividad fue la realización de un “Diagnóstico Integral de la PGR”, a través del cual se detectaron debilidades y fortalezas institucionales; en forma paralela se evaluaron los aspectos normativos, sustantivos, orgánicos, administrativos y del entorno, identificando las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas son las variables relevantes que el entorno ofrece a la PGR, precisan las circunstancias en forma concisa y clara, así como los obstáculos que pueden afectar el desempeño institucional, clasificándolas de acuerdo a su impacto y probabilidad de coyuntura, éstas pueden provenir de los ámbitos: económico, demográfico, social, político, tecnológico, legal y educativas.

Asimismo, las fortalezas y debilidades incluyeron aquellas áreas críticas que impactan de forma significativa los resultados del quehacer institucional, pudiendo ser relativos a la situación de la infraestructura tecnológica, los procesos administrativos, imagen, actitudes o competencia del personal, sistemas de información, organización y distribución de las cargas de trabajo, entre otros. Las fortalezas y debilidades enlistaron con claridad los aspectos que deben aprovecharse para generar una mayor sinergia en la organización y aquellos que deben modificarse o eliminarse para reducir su entropía.

El diagnóstico fundamentalmente arrojó una deficiente vinculación de los objetivos a las políticas sectoriales e institucionales, debido a una falta de orientación de la actividad institucional¹⁷ a los objetivos, propiciado un importante rezago de las actividades sustantivas, debido a la insuficiente coordinación entre las distintas áreas de la Procuraduría General de la República y la deficiente coordinación interinstitucional dando como resultado, una insuficiente capacidad de respuesta y consecuentemente, un débil posicionamiento de la Procuraduría ante la sociedad, toda vez que los resultados del trabajo se veían cuantitativos sin importar los resultados cualitativos.

Al inicio de la presente administración, se creó un plan denominado “*Plan de los 100 Días*”, el cual pretendió cruzar la transición del Gobierno Federal, sin afectar la gobernabilidad y la continuidad la procuración de justicia federal; además, establecía realizar un autodiagnóstico institucional con dos vertientes:

- Uno a nivel organizacional, sobre el estado que guardaba la Procuraduría en los rubros de personal, infraestructura y finanzas, así como administrativo-funcional, con el fin de detectar los requerimientos más urgentes que mantengan el servicio y cimienten un transformación irreversible hacia la calidad; y
- Otro el cual hizo un análisis de tendencias y entorno con el fin de reconocer las necesidades inaplazables de la ciudadanía y el estado del fenómeno delictivo a nivel nacional, destacando un análisis de información cuantitativa y cualitativa que permitió precisar contextos estadísticos y evolutivos, mismo que perfilaron el bosquejo de los programas sectoriales.

Este primer esquema encaminó el sentido de las acciones del nuevo liderazgo institucional.

¹⁷ De conformidad al Catalogo de Categorías Programáticas, emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el transcurso del ejercicio 2001, diferentes estudios integrados revelaron un contexto que imposibilitaba el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y en particular en el Objetivo Rector 8 (Orden y Respeto); lo anterior debido a la gerencia de corte patrimonialista con la que se había operado esta representación social federal.

El desafío era una Institución en la cual existían excesivos tramos de supervisión que marginaban las actividades y procesos, que convierte las acciones contra la delincuencia en esfuerzos aislados, situación que llevaba a la simulación de funciones y mala distribución de recursos públicos, en general la actuación de las autoridades era de manera reactiva e improvisada, sin alcances ni previsión, la operación y decisiones en la institución se apoyaban en criterios empíricos, que bien o mal intencionados, carecían de una base científica y ordenada.

Asociado a lo anterior; se detectó en cuanto al personal en general, un pobre nivel de capacitación, así como bajos perfiles éticos, socioeconómicos y profesionales del personal administrativo y sustantivo, lo que en suma ocasionó graves rezagos en los procesos de procuración de justicia, violación a los derechos humanos, desatención de las víctimas del delito y un desvanecido beneficio a la ciudadanía; que derivaron en una absoluta pérdida de imagen, confianza y aceptación pública.

Adicionalmente, el quehacer de la Institución, estaba ceñido a un marco legal obsoleto e irreal, mismo que imposibilitaba los cambios que requirió una urgente transformación; asimismo, se contaba con una estructura orgánica desarticulada que atrofiaba la operación e impedía la comunicación y cooperación interna y externa; finalmente, se contaba con un bajo nivel tecnológico y una infraestructura pobre y poco funcional, al igual que la economía familiar de su empleados.

1.6.2. ESTRATEGIA PUESTA EN MARCHA

La problemática delimitada por el auto-diagnóstico, exigía para cumplir cabalmente los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo, establecer nuevos esquemas de

trabajo que incorporen en forma integral los procesos sustantivos y adjetivos de la institución con un enfoque sistémico, se observó la necesidad de implantar un Sistema de Planeación Estratégica; esto es iniciando por impulsar la planeación operativa de la institución; de esta manera ascendiendo en su extensión jerárquicamente; comenzando por su base, lugar donde toman lugar las actividades que dan su razón de ser a la PGR.

Inicialmente en el año 2001, se enfocaba en la formulación de la estrategia, esto es el establecimiento de metas y objetivos anuales, análisis y formulación de planes de trabajo e impulso de programas de mejoramiento de la organización; seguido para el 2002-2003, centrado en la administración por resultados de mediano plazo, el cual pretendió rediseño de procesos con tecnología de la información, tableros de control, medición del desempeño, profesionalización de la Institución.

Finalmente; a lo largo del año 2004 y hacia el 2006, arraigar el desarrollo de liderazgo, consolidación de la PGR como una Institución efectiva y una organización innovadora, y el afianzar el camino hacia el desarrollo de la Institución, como organización de calidad total.

1.6.3. LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA PGR.

Desde el inicio de la nueva gestión, producto de un diagnóstico sobre la situación que guardaba la Institución en su conjunto, se detectó un operar con carácter reactivo y no preventivo, ante ello, se comenzó a realizar acciones encaminadas a difundir y arraigar la cultura de planeación y sentar las bases a futuro, por lo que fue necesario promover una visión integral que no se desvaneciera en la inmediatez sino que fortaleciera la planeación a largo plazo de manera general, interinstitucional, coordinada y atenta a los grandes cambios y retos de la delincuencia globalizada; igualmente, se definió la misión ceñida a nuestras atribuciones que permitió focalizar nuestro trabajo hacia lo sustantivo y relevante.

Resultando:

Visión

Tenemos una clara visión institucional para el mediano y largo plazo: visualizamos en tres años una estructura funcional de procuración de justicia, en seis un sistema saneado. Lo anterior, para que en el año 2025 las instituciones que participen en la procuración de justicia sean de excelencia, cuenten con personal con vocación de servicio y sólida formación que contribuya a que los ciudadanos vivan en condiciones que promuevan el desarrollo integral dentro del Estado de Derecho.

Misión

Representar a la sociedad y a la federación en la investigación y persecución de delitos del fuero federal, con apego a los principios de legalidad, certeza y seguridad jurídica, con respeto a los derechos humanos, que garanticen el Estado de Derecho.

Tanto la visión como la misión institucional son fundamento de alineación y congruencia del sistema de planeación estratégica.

1.7. CONCEPCIÓN DE UNA POLÍTICA NACIONAL EN PROCURACIÓN DE JUSTICIA.

Las directrices del programa derivan del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, tomando como punto de partida el Objetivo Rector № 8 "*Garantizar una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos*",¹⁸ que enfatiza la responsabilidad del Estado.

¹⁸ PND 2001-2006

Acorde con estos principios el programa establece los siguientes objetivos:

1. Lograr un sistema de procuración de justicia a nivel nacional que alcance los niveles óptimos de eficiencia y eficacia en el ejercicio de las atribuciones que les otorgan las leyes, como único camino para combatir la impunidad, restablecer la confianza ciudadana en las instituciones que procuran justicia y mantener la vigencia del orden jurídico.
2. Generar las condiciones legales, institucionales y administrativas que permitan la transformación del sistema de procuración de justicia de la Federación, fortaleciendo su autonomía, independencia y profesionalización.
3. Fortalecer el marco normativo, legal reglamentario, sustantivo y procesal, que permita regular los conflictos y relaciones que se dan entre gobernantes y gobernados y los particulares entre sí, y que haga posible sancionar pronta y oportunamente a los transgresores de la ley.
4. Crear las bases legales, institucionales, administrativas y de comportamiento ético, para que el Ministerio Público y la Policía Investigadora, Ministerial o Judicial según sea el caso, dentro del nuevo modelo de Procuración de Justicia que se propone, contribuyan eficazmente a la realización de la investigación de los delitos de una manera científica y con instrumentos tecnológicos apropiados para ello, en el marco del Sistema Nacional de Procuración de Justicia.
5. Crear las condiciones que permitan al Estado combatir de manera frontal y más eficiente la delincuencia organizada, con una mayor y mejor profesionalización de su personal sustantivo, una mayor cooperación entre los tres niveles de gobierno y con otros países, así como una amplia revisión del marco legal y de las disposiciones penales aplicables a este tipo de delincuencia.

6. Otorgar a la población la confianza de que los recursos públicos se utilizan con legalidad, transparencia, honestidad y eficiencia: que existen mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de corrupción, y que las infracciones son sancionadas pronta y oportunamente, con independencia del nivel jerárquico del infractor.

7. Contar con un régimen en donde todos puedan tener acceso a la justicia y satisfacer sus justas demandas; un régimen donde los individuos y las autoridades se sometan a los mandatos de la ley, y cuando esto no acontezca, se sancione a los infractores.

Asimismo, se diseñaron e implantaron indicadores de medición del desempeño y mejora de los procesos críticos hacia el fortalecimiento institucional, que permiten la rendición de cuentas de manera puntual y transparente de las acciones realizadas por la procuraduría. Todo ello, con el fin de evaluar el cumplimiento de programas, objetivos y metas institucionales e implementar las medidas necesarias para que éstos se alcancen.

2. PROGRAMACIÓN

2.1. OBJETIVO DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN

En la Administración Pública, la programación se define como: el proceso a través del cual se definen estructuras programáticas, metas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de largo y mediano plazos fijados en el Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales y que se irán concretando mediante la programación económica y social, considerando las limitaciones y posibilidades reales de la economía nacional.¹

El proceso de programación está encomendado a las Direcciones Generales de Programación, Organización y Presupuesto, las cuales se encargan de efectuar la concertación e integración de la información programática generada por las diversas Unidades Responsables de una Dependencia o Entidad.

El programa² es un instrumento normativo del Sistema Nacional de Planeación Democrática cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del plan nacional, mediante la identificación de objetivos y metas.³

En este proceso su parte medular parte de la estructura programática, la cual constituye el marco de elementos programáticos integrados por el conjunto de elementos tales como: funciones, programas, actividades y proyectos; con el fin de reflejar con fidelidad los objetivos y responsabilidades que emanan de las diversas

¹ Glosario de Términos más Usuales en la Administración Pública Federal, formulado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

² La diferencia que existe entre plan y programa, radica en que el primero es que su vigencia no excederá del período constitucional que le corresponda, aunque podrá contener consideraciones y proyecciones de más largo plazo; en el caso del segundo, tendrá vigencia de un año, y sirven de base para la integración de los anteproyectos de presupuesto anuales que las propias dependencias y entidades deberán elaborar conforme a la legislación aplicable. Ley de Planeación, Artículos 21 y 27.

³ Según el nivel en que se elabora puede ser global, sectorial e institucional, de acuerdo a su temporalidad y al ámbito territorial que comprende puede ser nacional o regional y de mediano y corto plazo, respectivamente.

leyes y reglamentos; encomendados a las dependencias y entidades de la administración pública federal, para la ejecución del presupuesto y cumplimiento de metas e indicadores de resultados.

2.2. LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La Estructura Programática es un conjunto de programas y subprogramas ordenados en forma coherente; define las acciones que efectúan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas por el Plan y los lineamientos que sobre aperturas programáticas establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.⁴

La estructura programática esta compuesta por elementos los cuales es son para expresar y dar cumplimiento a las acciones y programas del gobierno federal; tomando en consideración sus objetivos, las atribuciones legales, actividades institucionales y su vinculación con las metas e indicadores, como eje del proceso programático, alineando a su vez, dichos elementos al PND y los demás programas del Gobierno Federal.

La consolidación de la concertación de estructuras programáticas, del gobierno federal se dirige a consolidar el esfuerzo que las dependencias ejecutoras de gasto para formalizar sus propuestas programático-presupuestarias, alineándolas y orientándolas al cumplimiento de los objetivos y metas que les corresponde ejecutar conforme al Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006, sin descuidar los diversos Programas que de él se derivan.

La estructura programática, esta identificada por una extensión alfanumérica que integra un registro programático en un ejercicio fiscal.

⁴ Idem.

2.2.1. CLASIFICACIÓN DEL GASTO PÚBLICO POR DIMENSIONES

El Gasto Público, se puede clasificar desde tres perspectivas o dimensiones diferentes: por el ejecutor del gasto (dimensión administrativa); de acuerdo al tipo de bienes y servicios que se adquieren (dimensión económica); y en función del propósito a que se destina cada gasto (dimensión funcional).

Existen dentro de este marco dos dimensiones primordiales que representan el ser y el porque del destino del gasto, en este trabajo no centraremos en dos expectativas: la dimensión administrativa y la dimensión programática y/o funcional, una señalando quien gasta y otra hacia donde gasta respectivamente. Las anteriores dimensiones sumadas a la Dimensión Económica forma la Estructura Programática-Presupuestal.

2.2.1.1 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA DEL GASTO PÚBLICO

La Dimensión Administrativa releja quien gasta; los ramos de la administración pública federal; es el elemento que identifica y clasifica el gasto público federal por entidades administrativas del Poder Ejecutivo (Secretarías, Departamentos de Estado, Presidencia de la República, Procuraduría General de la República), Poderes Legislativo y Judicial, Ramos Generales de gasto y Organismos Públicos Autónomos.⁵



⁵ Idem.

La Dimensión Administrativa permite identificar a los ejecutores del gasto. En el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) se identifican dos grandes agrupaciones institucionales: una compuesta por el conjunto de Ramos Administrativos y Generales, y la otra por la Administración Paraestatal.

Ramos Administrativos y Ramos Generales:

En el Presupuesto de Egresos de la Federación, se establecen las asignaciones de gasto a cada una de las instituciones del Gobierno Federal que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de programas. Asimismo, en el PEF se determinan las erogaciones no asociadas a una Institución específica y que corresponden a obligaciones que el Gobierno debe cumplir.

La asignación de recursos a los poderes Legislativo y Judicial, al Instituto Federal Electoral (IFE) y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), así como a las secretarías de Estado del Poder Ejecutivo, se realiza a través de **Ramos Administrativos**.

Las asignaciones de gasto cuya finalidad es el pago de obligaciones distintas a los programas de los Ramos Administrativos, se realizan a través de los **Ramos Generales**.

Administración Pública Paraestatal:

El artículo 1º de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece que la Administración Pública Paraestatal está compuesta por organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y fideicomisos (denominados de manera genérica

⁶ Se considera dentro del Poder Ejecutivo a la Procuraduría General de la República.

entidades). Para efectos del PEF, éstas se clasifican en entidades de control presupuestario directo e indirecto.

Entidades de control presupuestario directo: Son aquellas entidades que tienen una relevancia estratégica, y cuyo nivel de ingreso y gasto se autorizan de manera específica en la Ley de Ingresos de la Federación y en el Decreto Aprobatorio del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Entidades de control presupuestario indirecto: Se refiere a los demás organismos y empresas paraestatales. Su gasto se considera como parte del presupuesto de cada uno de los Ramos Administrativos en que se encuentran sectorizadas.

Poderes y órganos Autónomos:

Clave	Denominación
01	Legislativo
03	Judicial
22	IFE
35	CNDH

Administración Pública Centralizada:

Clave	Denominación
02	Presidencia de la República
04	Secretaría de Gobernación
05	Secretaría de Relaciones Exteriores
06	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
07	Secretaría de Defensa Nacional
08	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
09	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
10	Secretaría de Economía
11	Secretaría de Educación Pública
12	Secretaría de Salud
13	Marina
14	Secretaría de Trabajo y Previsión Social
15	Secretaría de Reforma Agraria
16	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
17	Procuraduría General de la República
18	Secretaría de Energía
20	Secretaría de Desarrollo Social
21	Secretaría de Turismo
27	Secretaría de la Función Pública
31	Tribunales Agrarios
32	Tribunal Fiscal de la Federación
36	Secretaría de Seguridad Pública

Ramos Generales:

Clave	Denominación
19	Aportaciones a Seguridad Social
23	Provisiones Salariales y Económicas
25	Previsiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal, Tecnológica y de Adultos.
33	Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios
24	Deuda Pública
28	Participaciones a Entidades Federativas y Municipios
29	Erogaciones para las Operaciones y Programas de Saneamiento Financiero
30	Adeudos de Ejercicio Fiscales Anteriores
34	Erogaciones para los Programas de Apoyo a Ahorradores y Deudores de la Banca

2.2.1.2. DIMENSIÓN PROGRAMÁTICA DEL GASTO PÚBLICO

La Dimensión Funcional permite conocer la orientación de los gastos del Gobierno Federal. En otros términos, permite saber hacia qué propósito se dirigen los recursos públicos, independientemente de quien los ejerce (el Poder Legislativo o un Ramo General, por ejemplo) o que tipo de bien o servicio se compra (servicios generales o gastos de inversión, por ejemplo).





La Dimensión Funcional constituye el marco de elementos programáticos integrados por el conjunto de funciones, programas, actividades y proyectos, para reflejar con fidelidad los objetivos y responsabilidades que emanan de las diversas leyes y reglamentos; encomendados al Gobierno Federal y sus Unidades Ejecutoras de gasto que la componen, para la ejecución y cumplimiento de sus metas e indicadores de resultados.

2.3. LAS CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS EN EL GOBIERNO FEDERAL.

Las categorías programáticas son la vinculación de claves que contienen las categorías mínimas indispensables de la Administración Pública Federal, que incluyen: Grupos Funcionales, Funciones, Subfunciones, Programas, Actividades Institucionales y Actividades Prioritarias⁷, para reflejar las acciones de las dependencias y entidades.

El Grupo Funcional es la categoría programática que identifica el gasto programable de las funciones del gobierno.

⁷ A partir del ejercicio 2004 se incluyeron estas características de categorías programáticas, en los ejercicios anteriores existían procesos y/o proyectos y claves de vinculación al Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Ver ejemplo de las categorías programáticas de los ejercicios 2000-2004.

La Función es el componente de la clave presupuestaria, correspondiente a la clasificación funcional programática, que identifica el campo de acción del sector público para el cual se aplica la asignación presupuestaria correspondiente.

La Subfunción es el componente de la clave presupuestaria, correspondiente a la clasificación funcional programática, que establece un mayor detalle del campo de acción de la función.

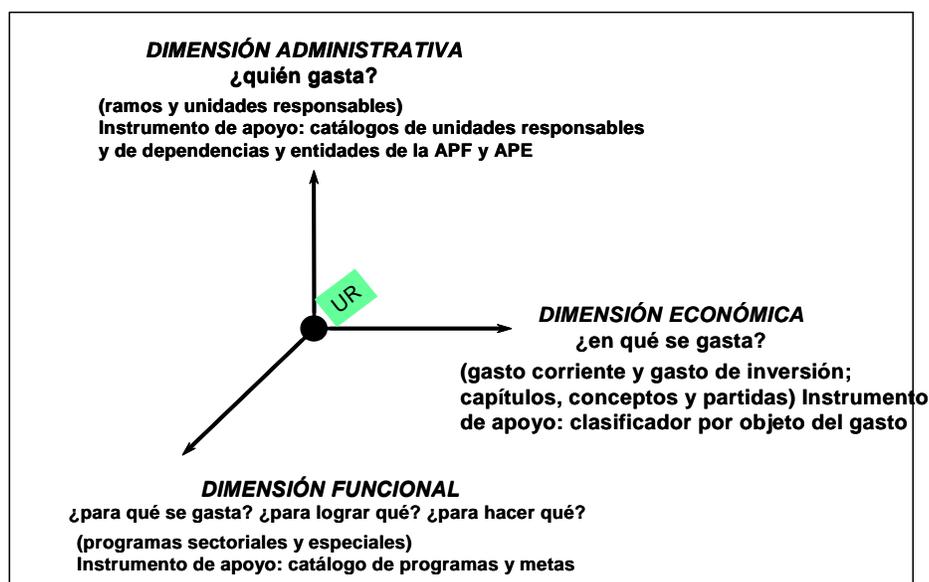
El Programa es el instrumento normativo del sistema nacional de planeación, cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del plan nacional, mediante la identificación de objetivos y metas. Según el nivel en que se elabora puede ser global, sectorial, institucional y específico.

La Actividad Institucional es el conjunto de acciones sustantivas que identifican el quehacer cotidiano de las Unidades Responsables de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, para dar cumplimiento a sus objetivos y metas.

Las Actividades Prioritarias son aquellas que reflejan con un mayor nivel de detalle, las acciones sustantivas que de manera concreta y específica, se esperan desarrollar durante el ejercicio fiscal en congruencia con el marco de las actividades institucionales, en las que cada una de las Unidades Responsables participa, para el logro de sus objetivos y metas. Éstas se pueden dividir en

- Proyectos de inversión
- Actividades relevantes
- Otras actividades sustantivas o de apoyo que se identifican con el resto de las actividades que desarrollan las Unidades Responsables

Las categorías programáticas vinculadas a la Dimensión Económica, forman el ciclo de la economía pública. (Ver imagen).



2.4. LOS CAMBIOS DE LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA EN EL SEXENIO ACTUAL

Durante el presente sexenio la Concertación de Estructuras Programáticas ha presentado diversos cambios según los requerimientos del gobierno federal.⁸

Los componentes de la clave programática, tienen como propósito simplificar el ejercicio y control del presupuesto programático de la Administración Pública Federal, durante estos ejercicios se han introducido una serie de reformas en la clave programática, las cuales están encaminadas a que las dependencias y entidades clarifiquen de manera más precisa el destino programático de los recursos y adicionalmente a que los ejecutores del gasto no tengan que enfrentar constantes adecuaciones presupuestarias para poder ejercer apropiadamente los recursos.

⁸ Estos cambios obedecieron principalmente a la coordinación interinstitucional del proceso de Planeación-Programación, entre la Oficina de la Presidencia de la República y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

No obstante a lo anterior existe una problemática, la cual radica en la comparación de los distintos ejercicios fiscales. A continuación se presentan una serie de modificaciones a la clave programática:

En el ejercicio 2001, la clave programática estaba de la siguiente manera:

A	R	F		SF		PS		PE			AI			PY				UR		
2001	17	0	4	0	0	0	0	0	1	5	2	0	5	N	0	0	0	1	5	0

Donde:

Clave	Descripción
A	Año
R	Ramo
F	Función
SF	Subfunción
PS	Programa Sectorial
PE	Programa Especial
AI	Actividad Institucional
PY	Proyecto
UR	Unidad Responsable

Una característica de ese año fue la vinculación de los indicadores y las metas a nivel actividad Institucional, en virtud de que era la categoría programática más detallada de la clave en su conjunto.

Para el proceso presupuestario 2002 y con la incorporación de la Presidencia de la República dentro del proceso de Planeación, Programación y Presupuestación, se buscó resaltar la vinculación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y sus Objetivos, la clave programática aumento con la Prioridad Nacional, el Objetivo Rector y las Estrategias del PND (ARORE), además se incorporaron los Procesos Generales, Proyectos de Inversión e Innovación. Quedando la clave de la siguiente manera:

A	R	AR	OR	E	F	SF	PS			PR	PE	UR	AI	P/P											
2002	17	3	8	A	0	6	0	3	2	2	0	0	0	0	0	1	5	0	2	0	8	P	0	0	1

Donde:

Clave	Descripción
A	Año
R	Ramo
AR	Prioridad Nacional
OR	Objetivo Rector
E	Estrategia
F	Función
SF	Subfunción
PS	Programa Sectorial
PR	Programa Regional
PE	Programa Especial
UR	Unidad Responsable
AI	Actividad Institucional
P/P	Proceso y/o Proyecto

En el ejercicio 2002 el Proceso de Programación, se llevó a cabo la Concertación de la Estructura Programática Institucional, determinándose un conjunto de categorías programáticas, las cuales fueron innovadoras para el proceso en si; se determinaron Actividades Institucionales, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos rectores en los que participa, con el fin de dar cumplimiento a las prioridades nacionales plasmadas en el documento rector de la Política de Gobierno que es el Plan Nacional de Desarrollo (PND).⁹

Prioridad Nacional:

3.- “Orden y Respeto”

Dentro de esta prioridad nacional se consideran las actividades de seguridad pública y nacional, las cuales aplican a la Procuraduría General de la República directamente.¹⁰

Objetivos rectores:

7.- “Garantizar la seguridad pública para la tranquilidad ciudadana”

8.- “Garantizar una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos”

⁹ Es importante mencionar que dentro de un nuevo esquema de Gobierno se realizó un trabajo innovador el cual se estructura con una vinculación en los objetivos rectores del plan y concluyó con la elaboración de procesos generales de operación, proyectos de innovación e inversión

¹⁰ Además participan otras dependencias de la Administración Pública Federal, tales como: la Secretaría de la Defensa Nacional, la Secretaría de Marina Armada de México, la Secretaría de Seguridad Pública, entre otras.

A fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos antes mencionados, el Plan Nacional de Desarrollo, enmarca las siguientes estrategias en las que coadyuva la Institución en su cumplimiento:

7b.- Lograr la reforma integral del sistema de seguridad pública.

8a.- Actualizar la Institución del Ministerio Público de la Federación a fin de lograr una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos.

8b.- Combatir los delitos del ámbito federal, en especial el tráfico ilícito de drogas y los relativos a la delincuencia organizada.

8c.- Depurar, desarrollar y dignificar a los responsables de la procuración de justicia.

8d.- Incrementar la confianza de los ciudadanos en la procuración de justicia federal.

En base a las estrategias antes mencionadas se llevo a cabo la redefinición de las actividades institucionales, los procesos generales, proyectos de inversión y de innovación, con lo que se dio cumplimiento a los lineamientos y tiempos emitidos para la elaboración de la Estructura Programática Institucional.

Para efectos de la información programática que se incorporó en la clave programática, el campo de tres dígitos correspondiente a las Prioridades Nacionales, Objetivos Rectores y Estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, quedando asentada de la siguiente manera:

ARORE
38A
AR: Prioridad Nacional OR: Objetivo Rector E: Estrategia

La principal característica fue la incorporación de la prioridad nacional el objetivo rector y la estrategia vinculada al Plan Nacional de Desarrollo, además de la dificultad de medir a través de los procesos y/o proyectos, toda vez que se vinculaba las metas a nivel estrategia del PND varios procesos y/o proyectos

componían la meta tanto en lo físico y lo financiero; por otra parte la actividad institucional todavía componía la clave programática, pero no tenía un peso específico de la cuantificación de las metas e indicadores.

En el ejercicio fiscal 2003, hubo cambios con la premisa fundamental facilitar el manejo de la información programática presupuestal por parte de las Dependencias y Entidades y disminuir sensiblemente el volumen de operaciones que se generan en el Sistema Integral de Control Presupuestario de la SHCP¹¹.

Ciclo	R	FN	SFA	SFE	PG				UR			P/P					
2003	17	0	3	1	0	6	7	0	0	1	1	2	4	P	0	0	1

Donde:

Clave	Descripción
CICLO	Año
R	Ramo
FN	Función
SFA	Subfunción Agrupada
SFE	Subfunción Específica
PG	Programa General
UR	Unidad Responsable
P/P	Proceso y/o Proyecto

En este año la clave programática tuvo los siguientes cambios:

- Se eliminó el campo de tres dígitos que identifica las prioridades, objetivos y estrategias del PND, el cual fue utilizado en la clave para la formulación del Presupuesto 2002.
- Se actualizó la clave funcional-programática, la clasificación se abre en tres niveles: Funciones, Subfunciones Agrupadas y Subfunciones Específicas; el propósito de reflejar con mayor claridad el uso de los recursos públicos bajo un enfoque que permita la comparación de resultados.

¹¹ El Sistema Integral de Control Presupuestario, controla las transferencias de recursos a través de las afectaciones presupuestales.

-
-
- Se definió un campo para la identificación de los distintos tipos de Programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; en sustitución de los tres campos utilizados en 2002; Programas Generales en lugar de Programas Sectoriales, Programas Especiales y Programas Regionales.
 - Se eliminó la categoría de Actividad Institucional y solo permanece el primer dígito que identifica el grupo institucional correspondiente. Este dígito se agrega a la clave de Procesos y Proyectos para la agrupación de los mismos;
 - Se incorporó la modalidad de Programas de Impacto Social en la categoría de Procesos y Proyectos, con el fin de identificar las acciones que desarrollarán las dependencias y entidades para atender la realización de actividades prioritarias que no son factibles de ubicar en la categoría de los programas derivados del PND 2001-2006 y que se encuentran referidos en la Ley de Planeación.

En el ejercicio fiscal 2004, la clave programática sufrió las siguientes modificaciones

- Se reorganizó la clasificación funcional utilizada en el ejercicio fiscal 2003, precisando su cobertura con el fin de reflejar más apropiadamente el impacto de las acciones que realiza el Estado en los ámbitos de desarrollo social, de desarrollo económico y de gestión gubernamental.
- Se otorgó un papel central a la actividad institucional, a efecto de establecer un vínculo entre el conjunto de funciones y programas y su alineación con las acciones prioritarias y estratégicas de cada sector. A partir de esta categoría se precisa y fortalece el campo de acción de las unidades responsables que se encargan de la operación cotidiana y por lo tanto, son las instancias que llevan a cabo el cumplimiento de las metas programadas.

- Se estableció la categoría de Actividades Prioritarias para identificar el conjunto de proyectos de inversión, de programas sujetos a reglas de operación, las actividades relevantes, así como el resto de los recursos que se destinan a otras actividades sustantivas o de apoyo. Esta transformación en la programación de los recursos presupuestarios se traducirá en una significativa simplificación de las estructuras programáticas y consecuentemente en una importante disminución del volumen de operaciones presupuestarias.

Ciclo	R	GF	FN	SF	PG	AI	UR	AP									
2004	17	1	6	0	3	6	7	0	0	3	1	1	2	A	0	0	1

Donde:

Clave	Descripción
CICLO	Año
R	Ramo
GF	Grupo Funcional
FN	Función
SF	Subfunción
PG	Programa General
AI	Actividad Institucional
UR	Unidad Responsable
AP	Proceso y/o Proyecto

Con esta nueva clave, se espera facilitar el manejo de la información presupuestaria por parte de las Dependencias y Entidades, así como el disminuir sensiblemente el volumen de operaciones que se generan en el Sistema Integral de Control Presupuestario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), al suprimir los procesos y/o proyectos, e incorporar las actividades Institucionales y las actividades prioritarias¹²

Se modifica el número de dígitos del campo de Programas (PG) para identificar en la clave programática de 2004 los programas a través de dos posiciones, en lugar de las cuatro utilizadas en 2003.

¹² Lineamientos emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Lineamientos para la Concertación de Estructuras Programáticas 2004, Julio de 2003.

De conformidad con el marco normativo establecido en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento, la estructura programática para 2004 se establecerá a través de un arreglo que contiene las categorías mínimas indispensables para reflejar las acciones del sector público; es decir, funciones, subfunciones, programas y subprogramas y la inclusión de categorías de mayor detalle como son las actividades institucionales y las actividades prioritarias.

La composición de la clave programática, del ejercicio fiscal 2005, es similar en cuanto a sus componentes u características a la del ejercicio fiscal 2004.

2.5. EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

En la presente administración 2001-2006, el proceso de programación de la Procuraduría General de la República, tuvo un gran peso, toda vez que se vieron avances en el Proceso de Concertación de Estructuras Programáticas, en los diferentes escenarios que hubo.

Para el proceso de programación-presupuestación, se dispone de un marco jurídico, entre los principales ordenamientos, destacan:

- La Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, que en su artículo 4°, hace referencia a que la programación del Gasto Público Federal se basará en las directrices y planes nacionales de desarrollo económico y social que formule el Ejecutivo Federal. Por otro lado, en su artículo 5° dispone que las actividades de programación, presupuestación, control y evaluación del Gasto Público Federal estarán a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien dictará las disposiciones procedentes para su observancia de las demás entidades públicas en la realización de sus acciones respectivas.

-
-
- El Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, en su artículo 14°, establece que la formulación del Programa Operativo Anual (POA) de la Institución, deberá sujetarse a la estructura programática aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
 - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículos 20 y 31 (Fracción XXIII).
 - Ley de Planeación, Artículos 9, 14 (Fracción I y IV) y 27.
 - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 26.

Teniendo como antecedente el proceso de la Reforma al Sistema Presupuestario (RSP), iniciado en 1998 con la aplicación de la Nueva Estructura Programática (NEP). Con base en la experiencia de los primeros años de aplicación de la NEP, para el año 2001 se revisó y perfeccionó la correspondencia entre las categorías y elementos programáticos que la integraron, permitiendo avanzar en el objetivo de establecer un sistema de programación y presupuestación más transparente y eficiente, al vincular los objetivos de la política gubernamental con la operación, la medición y el costeo de éstos con los elementos que dan rumbo al quehacer de la Institución, mediante las actividades institucionales que llevan a cabo las Unidades Responsables que la integran.

Con la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's) se buscó la identificación de requerimientos de recursos fiscales, así como de los programas, de las acciones y de las metas a realizar por parte de las Unidades Responsables, se efectuó en dos etapas.

La primera, consistió en un ejercicio de Programas Operativos Anuales que permitió conocer la situación de las actividades y de los programas que son competencia del la Procuraduría General de la República, los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

La segunda etapa se realizó en paralelo con la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación. En ella, se incorporaron las directrices y las orientaciones de la Nueva Administración Federal.

Por ello, es importante que desde la formulación de los POA's se identificaron claramente los compromisos y actividades que de manera obligatoria se deben llevar a cabo, relacionándolos con las unidades responsables y los recursos necesarios para su ejecución.

La elaboración de los Programas Operativos Anuales tiene los siguientes objetivos:

- Identificar las tareas sustantivas, programas, actividades y proyectos, que se relacionen con obligaciones jurídicas y compromisos ineludibles que tienen las Unidades Responsables.
- Determinar los requerimientos de recursos necesarios para llevar a cabo esas tareas en condiciones similares a las del presente año, sin considerar ampliación en metas o cobertura.

La elaboración de los Programas Operativos Anuales consistió en un ejercicio que permita identificar y estimar el gasto de aquellas tareas sustantivas, bienes y servicios públicos que, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables a cada Unidad, se deben proporcionar de manera obligatoria a la sociedad.

2.5.1. EJERCICIO FISCAL 2001

La formulación de los Programas Operativos Anuales, de las Unidades Responsables, sirvió de base para conformar el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos de la Procuraduría General de la República para el ejercicio fiscal 2001, permitiendo proponer resultados a alcanzar de acuerdo con las políticas y orientaciones de la Administración Pública Federal. Para este fin, las categorías programáticas se les fijaron metas que permitieron evaluar el avance de los programas y actividades institucionales.

De esta manera, se dio un paso importante en la aportación de información valiosa para conocer las implicaciones presupuestarias presentes y futuras de acuerdo a los resultados propuestos para el 2001 y años subsecuentes. Esto facilitó que lo que se busca y lo que se hace vayan en la misma dirección.

Asimismo, se buscó que la elaboración del Programa Operativo Anual fuera una herramienta que permitió a los ejecutores de gasto establecer prioridades.

Dentro de las prioridades destacó darle continuidad de las actividades institucionales de la Procuraduría General de la República, de conformidad al Catálogo de Categorías Programáticas de la Administración Pública Federal.¹³

A continuación se muestra el cuadro de las 15 actividades institucionales que fueron vigentes en el ejercicio 2001:

Actividades Institucionales 2001	
Clave	Denominación
101	Diseñar políticas públicas y las estrategias para su implantación
203	Coordinar y promover la cooperación nacional con los sectores social y privado
204	Coordinar y promover las relaciones del país a nivel internacional
205	Realizar campañas de prevención y promoción
208	Coordinar y promover el Sistema Nacional de Seguridad Pública
407	Representar al Gobierno Federal en materia jurídica
408	Procurar justicia
432	Formar servidores públicos especializados
433	Llevar a cabo la investigación científica y tecnológica
437	Desarrollar y construir infraestructura básica
438	Conservar y mantener la infraestructura básica
455	Recibir, registrar, custodiar, conservar y supervisar bienes asegurados
602	Auditar a la Gestión Pública
701	Administrar los recursos humanos, materiales y financieros
703	Capacitar y formar servidores públicos

¹³ El Catálogo de Categorías Programáticas de la APF, es un instrumento técnico auxiliar para el apoyo a la programación-presupuestación que integra en un listado todas y cada una de las actividades funcionales y programáticas de las dependencias y entidades del Sector Público Federal, así como la clasificación, significado y claves de las actividades a nivel de función, subfunción, programa y subprograma, así como la descripción de los grupos funcionales.

Las anteriores actividades institucionales, fueron de carácter general para las dependencias y entidades de la administración pública federal, sin embargo son las apegadas a las atribuciones de la Procuraduría General de la República.

De conformidad con la política de gasto establecida por el Ejecutivo Federal principios de esta administración, de continuar con la cultura Programática-Presupuestal de los encargados de la administración de los recursos presupuestales, para garantizar el optimo aprovechamiento de los recursos de la Institución para su operación; fortalecer los mecanismos de coordinación y agilización de la información, con el propósito de formular un presupuesto para el año 2001, apegado a la realidad y vinculando los recursos públicos al cumplimiento de las atribuciones conferidas a la Institución; y orientar el gasto público al logro de los compromisos que establezca la nueva administración.¹⁴

Con el fin de fortalecer el vínculo entre la programación de la Procuraduría General de la República, con el establecimiento de las prioridades institucionales, reforzar los indicadores estratégicos y la asignación del gasto, se apoyo a las Unidades Responsables para la elaboración del Presupuesto de Egresos del año 2001 de la Procuraduría General de la República, a través de la capacitación programática presupuestal.

En base a lo anterior se consideró el cambio de Administración donde hubo que incorporarse las prioridades nacionales planteadas a la Nueva Administración, se puso énfasis en aquellas actividades que, por sus características, contribuyan a la integración del proceso y a mejorar los resultados de la Procuraduría, en su actuación como Ministerio Público de la Federación, el Combate al Crimen Organizado, Capacitación y Profesionalización de los Servidores Públicos, así como para coadyuvar a reforzar una cultura de Prevención del Delito en la sociedad mexicana, orientando los resultados alcanzados en materia de

¹⁴ Lineamientos para la concertación de Estructura Programática Sectorial del ejercicio 2001.

Procuración de Justicia comprometidos frente a la sociedad y que se establecerán en el Programa de Gobierno 2001-2006.

Metas establecidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación de la Procuraduría General de la República 2001.

- Juicios federales, número de juicios concluidos cuando se afecte el patrimonio de la Nación;
- Averiguaciones previas, número de averiguaciones previas despachadas;
- Dictámenes periciales, número de dictámenes periciales emitidos;
- Mandamientos ministeriales, número de mandamientos ministeriales cumplidos;
- Sentencias a favor del MPF, número de sentencias a favor del Ministerio Público de la Federación;
- Erradicación de estupefacientes, cumplimiento de erradicación de hectáreas de estupefacientes;
- Aseguramiento de estupefacientes,
- Nacionales detenidos, número de nacionales detenidos vinculados a delitos contra la salud;
- Personas asistentes a foros, número de personas asistentes a los foros de participación social;
- Programa de capacitación de PGR, número de personas asistentes a cursos de capacitación.

Las anteriores metas e indicadores fueron base para la integración del Presupuesto de Egresos de la Federación de la Procuraduría General de la República para el año 2001.

2.5.2. EJERCICIO FISCAL 2002

Para el ejercicio 2002, se integró al grupo de trabajo para la consolidación del proceso programático presupuestal con la Secretaría de Hacienda y Crédito

Público y las Dependencia y Entidades de la Administración Pública Federal, la Oficina de la Presidencia de la República, lo que a finales del proceso dio como resultado la integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio del 2002.

En el ejercicio 2002 el Proceso de Programación, se llevó a cabo la Concertación de la Estructura Programática Institucional, se determinaron el conjunto de categorías programáticas innovadoras para el proceso en si; se determinaron Actividades Institucionales, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos rectores en los que participa, con el fin de dar cumplimiento a las prioridades nacionales plasmadas en el documento rector de la Política de Gobierno que es el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Con el apoyo de todas las Unidades Responsables de la Procuraduría General de la República, se contó con información programática vasta y suficiente, con la finalidad de dar soporte a los recursos financieros que se ejercieron durante el ejercicio fiscal de 2002, así como mostrar los resultados esperados por la Institución, basándose en los indicadores que se concertaron ante la Presidencia de la República.¹⁵

Se concertaron 22 actividades institucionales las cuales se muestran a continuación:

Actividades Institucionales 2002	
Clave	Denominación
101	Diseñar políticas públicas y las estrategias para su implantación
104	Comunicar y difundir las actividades y compromisos del Gobierno Federal
105	Difundir los derechos y obligaciones de los ciudadanos
106	Coordinar las relaciones del Gobierno Federal con los otros poderes y órdenes de gobierno, así como los Entes Pub. F.
203	Coordinar y promover la cooperación nacional con los sectores social y privado
204	Coordinar y promover las relaciones del país a nivel internacional

¹⁵ Metas Presidenciales, en una primera instancia los Titulares de cada Dependencia concertaron metas directamente con la Presidencia de la República, con la finalidad de dar seguimiento exhaustivo con bases sólidas y en línea (vía Internet).

Actividades Institucionales 2002	
Clave	Denominación
205	Realizar campañas de prevención y promoción
208	Coordinar y promover el Sistema Nacional de Seguridad Pública
216	Promover e impulsar la innovación y calidad del sector público
325	Promover, educar y divulgar la cultura de los derechos humanos
407	Representar al Gobierno Federal en materia jurídica
408	Procurar Justicia
410	Proporcionar asesoría jurídica
432	Formar servidores públicos especializados
433	Llevar a cabo la investigación científica y tecnológica
437	Desarrollar y construir la infraestructura básica
438	Conservar y mantener la infraestructura básica
455	Recibir, registrar, custodiar, conservar y supervisar bienes asegurados
602	Auditar a la gestión pública
701	Administrar recursos humanos, materiales y financieros
702	Administrar los recursos informáticos para el desarrollo de las actividades sustantivas
703	Capacitar y formar servidores públicos

Lo anterior no fue muy benéfico para la Procuraduría General de la República, toda vez que se dispersaron mas los recursos y los objetivos por Unidad Responsable, si a lo anterior se le suma la dispersión por la innovación de la incorporación de los proyectos y procesos¹⁶ se ve una estructura que resulto enorme a las actividades sustantivas de la Procuraduría.

A continuación se muestra la relación de claves programáticas resultantes por procesos y/o proyectos.

Concertación de las Estructuras Programáticas 2002

DESCRIPCIÓN	Año 2002
Procesos Generales	304
Proyectos de Innovación	16
Proyectos de Inversión	10
Total	330

¹⁶ Con el propósito de diferenciar las acciones permanentes que realizan las dependencias y entidades, de las que tienen un fin específico y por lo tanto, una duración acotada, en la categoría de Procesos y Proyectos se presentan tres modalidades a identificar, las cuales se distinguirán con las letras K, I, y P, según sea el caso, en el primer dígito de la clave de la categoría Proyectos de Inversión (K), Proyectos de Innovación y/o Mejora (I) y Procesos Generales (P)

Metas establecidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación de la Procuraduría General de la República 2002.

- Acuerdos en materia de delincuencia, a través del número de acuerdos realizados en materia de delincuencia organizada;
- Programa de Capacitación, mediante los cursos realizados;
- Programa de Investigación, con las Investigaciones realizadas;
- Orientación Jurídica a Personas detenidas en áreas de separos de la Institución, con las personas detenidas orientadas;
- Cumplimiento de Mandamientos Judiciales;
- Cumplimiento de Mandamientos Ministeriales;
- Implementación de Estándares de Calidad, a través del número de Unidades en proceso de certificación;
- Recepción de quejas de la CNDH, con el número de quejas de la CNDH atendidas;
- Dictámenes Periciales Emitidos;
- Averiguaciones Previas Despachadas;
- Erradicación de Cultivos Ilícitos, con las hectáreas de Amapola y Marihuana Erradicadas;
- Averiguaciones Previas Despachadas en Materia de Delincuencia Organizada;
- Resolución de quejas contra servidores públicos, con el número de Quejas resueltas contra Servidores Públicos;
- Personas que asisten a actividades de prevención del delito y la farmacodependencia;
- Facilitadores formados en Cursos de Prevención del delito y la farmacodependencia;

Teniendo una estructura de grandes magnitudes, era de esperarse que el número de metas e indicadores sea creciente con respecto al año inmediato anterior.

2.5.3. EJERCICIO FISCAL 2003

La Concertación de Estructuras Programáticas 2003, pretendió consolidar el esfuerzo que las dependencias ejecutoras de gasto venían desarrollando durante los últimos años, para que sus propuestas programático-presupuestarias se vinculen y orienten al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el

Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006, así como a los diversos Programas que de él se derivan.

Cabe señalar que para el proceso programático 2003 se incorporaron cambios sustanciales con respecto al proceso 2002, los cuales tienen por objeto simplificar el proceso a través de una nueva conceptualización que da inicio con la reorganización de las categorías programáticas

Para efectos de la información programática que se incorpora en la clave presupuestaria, el campo de tres dígitos correspondiente a las Prioridades Nacionales, Objetivos Rectores y Estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 no se utilizó en el ejercicio 2003.

Se incluyen en un sólo campo las seis modalidades de Programas considerados para el 2003 (Sectoriales, Subsectoriales, Institucionales, Regionales, Especiales y Temáticos).

Se redefinió la categoría de procesos los cuales por lineamiento deben tener las siguientes características:

- **Definible:** Los procesos deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.
- **Repetible:** Los procesos son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.
- **Predecible:** Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados.
- **Medible:** Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual así como la calidad del resultado final.

Para este propósito, se reviso con detenimiento la estructura programática definida el año 2002, y se determinó la razón de ser de cada Unidad Responsable, así como se realizó un replanteamiento de los procesos, a fin de que las propuestas converjan hacia el cumplimiento de los objetivos y metas que normativamente le corresponde cumplir a cada una de las Unidades Responsables.

El rasgo más característico para la programación 2003 estuvo representado por las metas presidenciales que rigieron todo el proceso, con el fin de garantizar a través de las metas presidenciales, que el programa de gobierno quede totalmente considerado en el proyecto de presupuesto que se envió a la Cámara de Diputados.

A continuación se muestra la relación de claves programáticas resultantes por procesos y/o proyectos.

Concertación de las Estructuras Programáticas 2003

DESCRIPCIÓN	Número	Número
Procesos Generales	244	87 ^{*/}
Proyectos de Innovación	11	11
Proyectos de Inversión	3	3
Totales	258	101

^{*/} 87 Procesos Generales de diferente denominación.

Con respecto al año inmediato anterior se muestra una disminución de 72 procesos y/o proyectos lo que repercutió en una mejora de claves programáticas y por consecuencia un mejor manejo del presupuesto.

Metas establecidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación de la Procuraduría General de la República 2003.

- Actuación del Ministerio Público Federal como garante de la constitucionalidad y legalidad, a través de las opiniones Procuraduría General de la República en relación a las sentencias emitidas por la Suprema Corte de Justicia de la Nación;
- Combate a la impunidad con el cumplimiento de Mandamientos Judiciales, a través de los mandamientos judiciales cumplimentados;

-
- Combate a la impunidad con la determinación de Averiguaciones Previas;
 - Profesionalización y Capacitación del Personal Sustantivo, a través del número de personas profesionalizadas con los cursos de capacitación;
 - Fortalecimiento del Ministerio Público Federal con Agentes Federales de Investigación, a través del número de Agentes Federales de Investigación incorporados al servicio activo;
 - Personas Consignadas por Delincuencia Organizada en Materia de Narcotráfico y Secuestro;
 - Programa Nacional para el Control de Drogas, a través del avance en los resultados de la implementación del Programa;
 - Sistema Nacional de Procuración de Justicia; a través del avance Porcentual de la elaboración, publicación y ejecución de los programas comprendidos en el SNPJ;¹⁷
 - Transparencia y Combate a la Corrupción; con relación al número de acciones relevantes solventadas del total de acciones irregulares detectadas.

Al igual que en el año inmediato anterior, en la Procuraduría General de la República se establecieron metas e indicadores, que reflejaron los acuerdos políticos establecidos en la Presidencia de la República con las Metas Presidenciales.

2.5.4. EJERCICIO FISCAL 2004

La Concertación de Estructuras Programáticas 2004, se caracterizó por la definición de actividades institucionales por dependencia y/o entidad que mostraran claramente su actuación como unidad ejecutora de gasto si perder la vinculación y orientación al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006.

En definir las Actividades Institucionales en las que participa la Procuraduría General de la República y Actividades Prioritarias, se requirió un marco programático que en primera instancia reflejara con fidelidad las funciones y responsabilidades que emanan de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República y de su Nuevo Reglamento, el cual regula el funcionamiento de la Institución; en segunda instancia, que permitiera una adecuada instrumentación de

¹⁷ Sistema Nacional de Procuración de Justicia, en base a los acuerdos tomados en la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia.

las políticas públicas expresadas a través de programas, actividades y proyectos.¹⁸

En primera instancia se definieron 22 actividades institucionales¹⁹ las cuales fueron creadas para identificar las áreas de la Procuraduría General de la República a nivel subprocuraduría u homóloga.²⁰

Al reincorporarse las Actividades Institucionales, para el ejercicio 2004 se concertaron con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público once actividades institucionales, nueve que son de carácter exclusivo de la Procuraduría y dos a nivel Gobierno Federal:

No.	Actividad Institucional
001	Auditar la Gestión Pública.
002	Servicios de Apoyo Administrativo.
003	Investigar y perseguir los delitos del orden federal incluyendo los relativos a los delitos electorales.
004	Combatir en todos los ámbitos, los delitos tipificados en la Ley Federal contra la Delincuencia Organizada
005	Investigar y perseguir los delitos del fuero común que tienen conexión con delitos federales, instrumentar los procedimientos penales.
006	Ejecutar las órdenes de mandamientos judiciales y ministeriales, así como otras actividades complementarias.
007	Vigilar la observancia de la Constitucionalidad y Legalidad, así como la conducta del Ministerio Público Federal.
008	Coordinar, integrar y organizar al Ministerio Público de la Federación, así como establecer las acciones para el desarrollo institucional de la Procuraduría.
009	Establecer sistemas de coordinación y supervisión en materia jurídica, cooperación internacional e intervención del Ministerio Público en los juicios internacionales.
010	Garantizar los derechos humanos, proporcionar asesoría jurídica y atender a las víctimas del delito.
011	Capacitar al personal de la Procuraduría, realizar investigaciones académicas y proporcionar enseñanza superior en el área de procuración de justicia y las ciencias penales

¹⁸ En los lineamientos para la concertación de estructuras programáticas, se estableció otorgar un papel central a la actividad institucional, a efecto de establecer un vínculo entre el conjunto de funciones y programas y su alineación con las acciones prioritarias y estratégicas de cada sector. A partir de esta categoría se precisa y fortalece el campo de acción de las unidades responsables que se encargan de la operación cotidiana y por lo tanto, son las instancias que llevan a cabo el cumplimiento de las metas programadas.

Adicionalmente, se estableció la categoría de Actividades Prioritarias para identificar el conjunto de proyectos de inversión, de programas sujetos a reglas de operación, las actividades relevantes, así como el resto de los recursos que se destinan a otras actividades sustantivas o de apoyo. Esta transformación en la programación de los recursos presupuestarios se traducirá en una significativa simplificación de las estructuras programáticas y consecuentemente en una importante disminución del volumen de operaciones presupuestarias.

¹⁹ Para la definición de las Actividades Institucionales se revisaron todas las acciones que realizan las unidades responsables que forman parte de la dependencia, considerando:

- a) Unidades administrativas del Sector Central;
- b) Órganos Administrativos Desconcentrados; y
- c) Entidades a las que se prevé apoyar con recursos fiscales.

Al revisar las acciones de estas Unidades Responsables, se verificó que exista una vinculación directa con la unidad responsable de mayor jerarquía a la que se encuentren adscritas, tales como subsecretarías u oficinas mayores.

²⁰ En el caso de la PGR se refiere a nivel Subprocuraduría, por ámbito de competencia.

Debido a que el combate a la delincuencia organizada es una de las prioridades relevantes de la actual administración, se propusieron seis Actividades Prioritarias de las cuales cuatro son relevantes y dos actividades de apoyo:

No.	Actividad Prioritarias
A001	Otras actividades sustantivas o de apoyo
K002	Construcción y mantenimiento de infraestructura
R001	Realizar investigación científica para el combate a la delincuencia organizada
R002	Abatir secuestros
R003	Combatir el narcomenudeo
R004	Profesionalizar al personal sustantivo

Actividades de apoyo {

Actividades Relevantes {

Lo anterior, es resultado de los principales compromisos de la Procuraduría General de la República con la sociedad.

Durante la Concertación se tomó un enfoque centrado en arribar a un presupuesto por resultados, cuyo eje serán las metas presupuestarias. Lo anterior, pretende hacer posible la cuantificación de los resultados programados y obtenidos por la producción y suministro de bienes y servicios públicos al atender las demandas de la sociedad.

En este enfoque, se considera vincular la asignación de recursos con los resultados y hacer posible la medición del desempeño del sector público, a través de indicadores de resultados que miden preferentemente los impactos a la población.

Debido a que las Actividades Institucionales enmarcan los grandes apartados de la actuación de la Institución, a nivel Subprocuraduría se concertaron metas e indicadores con el fin de medir preferentemente los impactos a la población:

- Abatir los hechos delictivos mediante la integración de Averiguaciones Previas, a través de las averiguaciones previas despachadas;
- Realizar operativos en contra de la delincuencia organizada, a través de investigaciones realizadas en materia de delincuencia organizada;

-
-
- Combatir otros delitos federales, con investigaciones realizadas en otros delitos de carácter federal;
 - Abatir los hechos delictivos mediante la cumplimentación de órdenes ministeriales y emisión de dictámenes periciales;
 - Realizar una defensa eficiente a los intereses de la Nación, a través de los juicios en los que se afectan los intereses de la Nación y los juicios en los que se afectan los intereses de la Institución;
 - Coordinación interinstitucional, a través de realizar y suscribir acuerdos y convenios de colaboración interinstitucional;
 - Cooperación Internacional; con los procedimientos de extradición,
 - Cumplir con las recomendaciones de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) y dar atención a las víctimas de delitos, a través de la atención a quejas emitidas por la CNDH;
 - Realizar cursos de capacitación al personal de la Institución así como investigaciones en materia de procuración de justicia, con los cursos de capacitación impartidos al personal sustantivo de la Institución y las investigaciones académicas realizadas en materia de procuración de justicia.

De conformidad con el marco normativo establecido en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento, la estructura programática para 2004 se estableció a través de las categorías mínimas indispensables para reflejar las acciones del sector público; es decir, funciones, subfunciones, programas y subprogramas, así como la inclusión de categorías de mayor detalle como son las actividades institucionales y las actividades prioritarias.

2.5.5. EJERCICIO FISCAL 2005

La Concertación de Estructuras Programáticas 2005, se caracterizó por la redefinición de las actividades institucionales vigentes durante el ejercicio fiscal 2004, se buscó compactar la estructura programática sectorial con el fin de disminuir las operaciones futuras de adecuaciones presupuestales existentes, sin perder la vinculación y orientación al cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006.

El marco programático reflejó en primera instancia las funciones y responsabilidades de la Procuraduría General de la República, permitiendo una

adecuada instrumentación de las políticas públicas expresadas a través de programas, actividades y proyectos.

Se definieron seis actividades institucionales, las cuales se concertaron con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de las cuales cuatro fueron creadas para identificar las áreas de la Procuraduría General de la República y dos fueron de orden general federal.²¹

No.	Actividad Institucional
001	Auditar la Gestión Pública.
002	Servicios de Apoyo Administrativo.
003	Combatir los delitos del fuero federal y realizar las actividades relacionadas con los mismos.
004	Vigilar la observancia de la constitucionalidad, de la legalidad y propiciar la cooperación internacional.
005	Ejecutar las órdenes de mandamientos judiciales y ministeriales.
006	Promover acciones que garanticen el respeto a los derechos humanos y la atención a las víctimas del delito

Continuando con el fortalecimiento al combate a la delincuencia organizada, se propusieron tres Actividades Prioritarias en esta materia, dos abarcando la investigación de delitos en materia de género, una en materia de profesionalización y dos actividades de apoyo:

No.	Actividad Prioritarias
A001	Otras Actividades
K000	Proyectos de Inversión
R001	Realizar investigación científica para el combate a la delincuencia organizada
R002	Abatir secuestros
R003	Combatir el narcomenudeo
R004	Profesionalizar al personal sustantivo
R005	Investigar las desapariciones y asesinatos de mujeres
R006	Campaña Nacional de Equidad y Seguridad Integral para Mujeres

²¹ Adicionalmente por Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2005, se adicionó una actividad Institucional, "000 Ampliaciones aprobadas por la H. Cámara de Diputados" con la finalidad de identificar los recursos por las reasignaciones de gasto de la H: Cámara de Diputados.

Lo anterior, es resultado de los principales compromisos de la Procuraduría General de la República con la sociedad y por las disposiciones emitidas por la H. Cámara de Diputados.

Durante la Concertación se tomó un enfoque centrado en arribar a un presupuesto por resultados, cuyo eje serán las metas presupuestarias. Debido a que las Actividades Institucionales enmarcan los grandes apartados de la actuación de la Institución se concertaron metas e indicadores con el fin de medir preferentemente los impactos a la población:

- Integrar las averiguaciones previas que permitan identificar a los presuntos responsables con apego a la legalidad.
- Profesionalizar y capacitar al personal sustantivo de la Institución.
- Reducir la delincuencia organizada.
- Garantizar que prevalezcan los preceptos constitucionales, legales y los mecanismos de cooperación internacional.
- Cumplimentación de las órdenes de aprehensión, comparecencia, presentación, cateos y órdenes ministeriales, así como la realización de operativos contra la delincuencia.
- Atención a las quejas de la CNDH.
- Establecer un sistema federal de atención a las víctimas del delito.

De conformidad con el marco normativo establecido en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento, la estructura programática para 2005 se estableció a través de las categorías mínimas indispensables para reflejar las acciones del sector público; es decir, funciones, subfunciones, programas y subprogramas, así como la inclusión de categorías de mayor detalle como son las actividades institucionales y las actividades prioritarias.

3. EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN, SOPORTE DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Una de las premisas de la actual Administración fue la incorporación de una política integral en la cual una primera instancia fue considerar una procuraduría sana y sin duplicidad de funciones, con el fin de atacar de manera directa a los delitos de carácter federal y principalmente los relativos a la delincuencia organizada.

Durante la presente administración, se ha promovido y realizado reformas en aquellos casos en los que las normas y los procedimientos vigentes inhiben el desarrollo de la sociedad, con la finalidad de facultar y habilitar a los actores sociales y económicos, para que actúen en beneficio de la sociedad y para que puedan avanzar en la satisfacción de sus intereses legítimos, sin perjuicio del interés general; reformas que implicarán la descentralización de facultades y recursos de la Federación hacia las entidades federativas y Municipios.¹

Problemática: al inicio de la presente gestión se encontró a la Procuraduría General de la República con un modelo disperso de organización, sin responsables directos, sin tramos de control definidos y desarticulados; toda vez que se duplicaban funciones sustantivas, no había infraestructura necesaria para el desarrollo de las principales actividades, el gasto de administración era superior al gasto destinado al combate al delito.

Para cumplir de manera legítima con su función social expresada en sus objetivos y metas institucionales, tuvo que redefinir sus criterios, principios, estrategias y líneas de acción para hacer frente al desafío que ha presentado la delincuencia en todas sus manifestaciones, decisiones que en su momento modificaron la estructura orgánico-funcional de la Institución, los programas, subprogramas y acciones, así como la actualización del marco legal, normas y procedimientos,

¹ Segundo Informe de Labores, PGR 2003, -1 de septiembre de 2001 al 31 de agosto de 2002.

entre otras, que se tradujeron en políticas públicas, las que contendrán la esencia de las estrategias para enfrentar a la delincuencia.

En diciembre de 2000, la Procuraduría General de la República tenía una estructura orgánica básica conformada por 77 unidades administrativas derivadas de la última reforma al Reglamento de la Ley Orgánica de la Institución de fecha 17 de julio de 2000. **(Anexo 1)**

La reestructuración orgánico-funcional contempló que a partir de la entrada en funciones de las tres Subprocuradurías de Procedimientos Penales de su jurisdicción, a estas instancias quedaron adscritas 32 Delegaciones Estatales y se conceptualizó el apoyo de Unidades Regionales de Servicios Policiales y Criminalísticos. **(Anexo 2)**

A la Subprocuraduría de Coordinación General y Desarrollo se le encomendaron las funciones de coordinar los servicios policíacos, criminalísticos y tecnológicos, la promoción y seguimiento de la actuación ministerial, policial y pericial, así como la capacitación de la Policía Judicial Federal.

La conformación de la estructura registrada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 24 de noviembre de 2000, está distribuida en: una Procuraduría, seis Subprocuradurías, dos Fiscalías Especializadas, dos Unidades Especializadas, una Oficialía Mayor, un Órgano Interno de Control, una Visitaduría General, 30 Direcciones Generales y dos Institutos. **(Anexo 3)**

La reestructuración orgánico-funcional de la Institución en la presente administración, contó con los siguientes objetivos:

- Crear un modelo corporativo institucional,
- Definir métodos, procedimientos y responsabilidades, y
- Garantizar la unidad de dirección y operación del Ministerio Público de la Federación (MPF) y sus auxiliares directos.

Para lograr los objetivos señalados, se establecieron como estrategias las siguientes:

- Precisar tramos de control, líneas de coordinación y jerarquía,
- Lograr la idoneidad en la función ministerial, pericial y policial,
- Fortalecer la capacidad estratégica del MPF,
- Potenciar la capacidad táctica de la policía investigadora,
- Establecer una eficiente coordinación y cooperación con las áreas de seguridad en los tres niveles de gobierno, y
- Crear canales eficientes de interacción con la sociedad.

Esta nueva estructura orgánico-funcional tiene como ventajas:

- Permitirá un mejor funcionamiento de la autoridad ministerial,
- Se da cumplimiento al PND,
- Nueva organización derivada de un modelo corporativo y de coordinación,
- Concentración de la fuerza policial para una mayor y mejor respuesta, bajo la autoridad inmediata del MPF,
- Mejor distribución de los recursos y cargas de trabajo,
- Fortalecimiento de los mecanismos de cooperación interinstitucional e internacional,
- Bases para la planeación estratégica y evaluación permanente de las actividades de las unidades administrativas que integran la PGR, y
- Se crea una auténtica Procuraduría acorde con las demandas que la sociedad exige.²

Durante los primeros dos años de gestión se dictaminó y registró ante la SHCP, las estructuras de la Agencia Federal de Investigación (antes Dirección General de Planeación y Operación de la Policía Judicial Federal), en la que se destaca una nueva organización, consolidando un sistema de planeación policial, de

² Idem.

investigación y de análisis táctico, así como de despliegue regional y de operación especializada, incorporando la estructura existente de la Oficina Central Nacional INTERPOL-México; adicionalmente la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales (FEPADE).

La conformación estructural y funcional de la Procuraduría, se realizó a costo compensado, es decir cambiando denominaciones, volviendo a adscribir funciones y áreas, y renivelando unidades especializadas. Se buscó aprovechar la actual estructura de la Institución, pero con otra fisonomía que le permita cumplir con la Misión que tiene encomendada. Lo anterior, se podrá realizar con recursos propios, sin detrimento del presupuesto asignado a áreas sustantivas de la Institución.

Es importante mencionar que a mediados del 2002, se presentó la Iniciativa de Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, misma que en diciembre de ese año el Congreso de la Unión aprobó la Nueva Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, emitiéndose un nuevo Reglamento de la Ley Orgánica, publicado en el Diario Oficial en junio de 2003 y su entrada en vigor fue el 25 de julio de 2003.

La nueva estructura orgánica quedó registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de conformidad como marca la normatividad, aplicó a partir del 25 de julio pasado. **(Anexo 4)**

Se alineó la estructura orgánica y ocupacional de todas las unidades en concordancia con las atribuciones y funciones establecidas en el reglamento. Este proceso se efectuó a costos compensados, por lo que no se incrementó el presupuesto para servicios personales.

Con esta reestructuración se buscó privilegiar las actividades sustantivas de la institución, dotándola de una estructura orgánico-funcional compactada, conveniente y necesaria para lograr potencializar sus actividades, así como la

distribución de recursos a las áreas sustantivas, atender criterios funcionales de especialización en el combate de delitos federales. Adicionalmente se regionalizaron las zonas geográficas, lo que permite respuestas más inmediatas y efectivas.

Entre los principales logros derivados de la reestructuración están:

Destaca la transformación del Centro de Planeación para el Control de Drogas (CENDRO) en el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia (CENAPI), con la finalidad de enfrentar los delitos de narcotráfico y sus delitos conexos, perseguirá todos y cada uno de los delitos que establece la Ley Federal contra la Delincuencia Organizada; esto es, de atender sólo dos delitos, atenderá 11 delitos, mediante tareas de planeación, inteligencia y desarrollo de sistemas, y telemática para la inteligencia contra la delincuencia organizada, secuestro, tráfico de órganos, asalto, tráfico de indocumentados, robo de vehículos, tráfico de menores, narcotráfico, falsificación de moneda, terrorismo, tráfico de armas y lavado de dinero.

3.1 LOS CAMBIOS EN MATERIA DE PROCURACIÓN DE JUSTICIA Y SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD.

Como parte del la nueva imagen de la Institución en el proceso de Reestructuración, se buscó el bien común que demanda la sociedad, esto es tener una mayor aceptación.

El 25 de junio de 2003, la Procuraduría empezó a operar ya con cinco subprocuradurías, cuya importancia está contenida en sus nombres: Jurídica y de Asuntos Internacionales; de Control Regional, Procedimientos Penales y Amparo; de Investigación Especializada en Delincuencia Organizada; de Investigación Especializada en Delitos Federales, y de Derechos Humanos, Atención a Víctimas y Servicios a la Comunidad.

La nueva estructura de la Procuraduría General de la República, además de que no representa ningún costo adicional al presupuesto autorizado por el Congreso de la Unión, se concibió para evitar la dispersión de responsabilidades y la duplicidad de funciones, ya que reduce y define los tramos de mando, fortalece los medios de control institucional y privilegia el trabajo sustantivo sobre el administrativo, respetando los derechos humanos y fortaleciendo la atención a las víctimas del delito, para que en esta institución encuentren soluciones y no obstáculos.

Para conocer el beneficio de la reestructuración de la Procuraduría General de la República a la sociedad se muestra a continuación un análisis de caso y nuevas atribuciones de la Procuraduría General de la República:³

Subprocuraduría de Control Regional, Procedimientos Penales y Amparo. Cuenta con el mando único de coordinación y supervisión de la acción de la Procuraduría en las 32 entidades federativas, fortaleciendo la desconcentración territorial y funcional. Con el fin acabar con las estructuras dispersas, unos Ministerios Públicos llevaban a cabo la investigación, otros el proceso, y otros más el manejo de los juicios de amparo. Esto no permitía una unidad de esfuerzo en un eje único y quedaba dispersa la acción del Ministerio Público. Por ello, con la conjunción de todos estos temas en un solo eje se permitió, además de la transparencia, un manejo integral desde la averiguación, el proceso, hasta el juicio de amparo.

Dentro de la nueva estructura, la Subprocuraduría de Control Regional, Procedimientos Penales y Amparo privilegia una visión integral en el seguimiento de los asuntos, así como la coordinación entre las delegaciones al estar bajo un sólo mando, en lugar de tres, a fin de evitar diferencias en la aplicación de políticas de actuación y retrasos en su ejecución debido a trámites burocráticos.

³ Revista "VISIÓN EL CAMBIO". Año 2 No. 12, Octubre de 2003, Órgano de Difusión de la Procuraduría General de la República, es una edición bimestral, México, D.F.

Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delitos Federales. Su organización está basada en la especialización por género de delitos y la flexibilidad para responder a los retos de la delincuencia. Anteriormente, la Procuraduría venía trabajando sobre el único eje que era el de narcotráfico; el combate a la delincuencia organizada se genera a partir de la publicación de la Ley de 1996.

Como parte del diseño de la nueva estructura que partió de una combinación entre la atención nacional de los delitos del orden federal a través de un sistema desconcentrado y el fortalecimiento de un esquema de especialización para atender aquellas conductas que encuadran en descripciones típicas complejas por la cantidad de elementos objetivos, normativos y subjetivos que las conforman; además, para atender los asuntos que por su impacto social o económico requieren un seguimiento especial, por lo cual se creó esta Subprocuraduría, a la cual se integrarán funcionarios con un alto nivel de especialización y un perfil definido, cuya vigilancia para ingreso y permanencia del personal que ingresen y permanezcan en la Institución sean profesionales, confiables y honestas, por medio de evaluaciones integrales.

Sin embargo, temas que son torales de atención en materia de delitos federales y de atención especializada en el género en este tipo de delitos, no era debidamente atendida, por lo que a través de esta Subprocuraduría se logra la especialización por el género de delitos y flexibilidad para responder a los retos de la delincuencia.

La Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delincuencia Organizada, se encarga del combate frontal a la delincuencia organizada con estructuras dinámicas que respondan de manera adecuada a las necesidades de operación, demandas de servicio y ampliación de cobertura.

Esta Subprocuraduría responde a la convicción de que las diversas manifestaciones del crimen organizado tienen ramificaciones que las unen, por lo que deben ser combatidas en forma integral, se concentra en la investigación del

narcotráfico así como lo relativo al lavado de dinero, que era responsabilidad de una tercera unidad independiente. Además, esta Subprocuraduría investigará todas las manifestaciones del crimen organizado a que se refiere el artículo 2 de la Ley Federal en la materia

Subprocuraduría de Derechos Humanos, Atención a Víctimas y Servicios a la Comunidad. A través de esta Subprocuraduría se fortalece la cultura de respeto a los derechos humanos y la atención a víctimas del delito, haciendo congruente el actuar de la Procuraduría con el mandato constitucional en ambas materias y el fomento de la participación ciudadana en el nuevo modelo integral de procuración de justicia. Derechos humanos, prevención del delito y servicios a la comunidad eran áreas que venían trabajando bajo ejes autónomos, dispersos. Ahora, con esta Subprocuraduría se alinean estos ejes, y en lo que toca a la cultura de respeto a los derechos de todos, podrán actuar siempre en un mismo fin.

Subprocuraduría Jurídica y de Asuntos Internacionales, es la responsable de la defensa de la Constitución, de la legalidad y del fortalecimiento de los mecanismos de cooperación internacional.

Agencia Federal de Investigación. Es la primera área que se creó con la reestructuración, los ejes con que actúa y direcciones de trabajo; a hora lo que se pretendió fue incrementar su capacidad de despliegue y el fortalecimiento en su capacidad de investigación.

Coordinación de Planeación, Desarrollo e Innovación Institucional. Es un órgano que está en permanente observación de cuál es el desempeño institucional, cómo se desarrolla la Institución, cómo debe planear en todos los temas su trabajo, por ello se refiere a un modelo integral y de visión de largo plazo, a través de un Sistema de Planeación Estratégica, así como para observar, vigilar, hacer un seguimiento puntual del desarrollo del capital humano, su profesionalización y la correcta implementación del Servicio Civil de Carrera.

Centro de Evaluación y Desarrollo Humano. Anteriormente Centro de Control de Confianza, bajo estas nuevas normas e innovadores procedimientos, permite regular el desarrollo integral del personal de la PGR; Asimismo, se optimizan los sistemas de evaluación para el reclutamiento y permanencia del personal de la Institución, así como este órgano debe evaluar, responder y ofrecer un análisis integral de los exámenes practicados al personal, que no será necesariamente el que se pudiera reprobar uno u otro lo que determinará la decisión de no aceptación, toda vez que entregará una evaluación colegiada en la que se revisará todo el consenso de exámenes para establecer un dictamen final.

Visitaduría General. Con su nueva estructura, consolida la lucha contra la corrupción y el mejoramiento de los mecanismos de control interno, a efecto de garantizar transparencia y honestidad en el desempeño institucional.

Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, es el área donde no solamente se privilegia el combate al narcotráfico, sino además, se potencia su esfuerzo, se diversifica el sistema institucional de inteligencia criminal para el combate de delitos federales y privilegian los sistemas de análisis de la información criminal, abordando todo género de delitos, no únicamente el narcotráfico.

Todos los factores antes expuestos fueron implementados en la Procuraduría General de la República en beneficio de la sociedad.

El principal beneficio obtenido por la sociedad es la especialización de la persecución de los delitos del fuero federal, apoyándose en que ya no existe duplicidad de funciones, lo que se ve reflejado en la confianza de la sociedad hacia la Procuraduría General de la República (ver siguiente apartado).

3.1.1. COMPORTAMIENTO DE METAS E INDICADORES EN LA PGR

Derivado de la Reestructuración de la Procuraduría General de la República, se hace más eficaz el seguimiento de las metas e indicadores, por tal motivo se exponen los principales indicadores y el comportamiento de las metas en el presente sexenio.

En congruencia con los objetivos del plan nacional de desarrollo, los programas nacionales de procuración de justicia y para el control de drogas 2001-2006, la procuraduría general de la república ha abatido los rezagos tanto de carácter judicial como ministerial que enfrentaba la institución al principio de esta administración.

INCIDENCIA DELICTIVA⁴

La incidencia delictiva es el número de veces que se cometen todos los ilícitos, ya sea delito contra la salud o delito diverso. (La incidencia se registra en el momento de iniciar la averiguación previa).

Existen dos tipos para clasificar la incidencia delictiva:

- Delitos contra la salud⁵
- Delitos diversos⁶

Durante la presente administración según las estadísticas se ve un incremento de los resultados obtenidos del año 2005 con respecto al año 2001 8.6 por ciento de los delitos denunciados del fuero federal.

Como se muestra a continuación, mientras que en año 2001 se denunciaron 74,113 delitos del fuero federal con un promedio de 203 delitos denunciados

⁴ Formulario de la Actuación Ministerial en la Procuraduría General de la República "Estadística 2001-2004", Coordinación de Planeación, Desarrollo e Innovación Institucional.

⁵ En los Delitos contra la salud se incluyen los relativos a la producción, transporte, tráfico, comercio, suministro y posesión y/o consumo de enervantes.

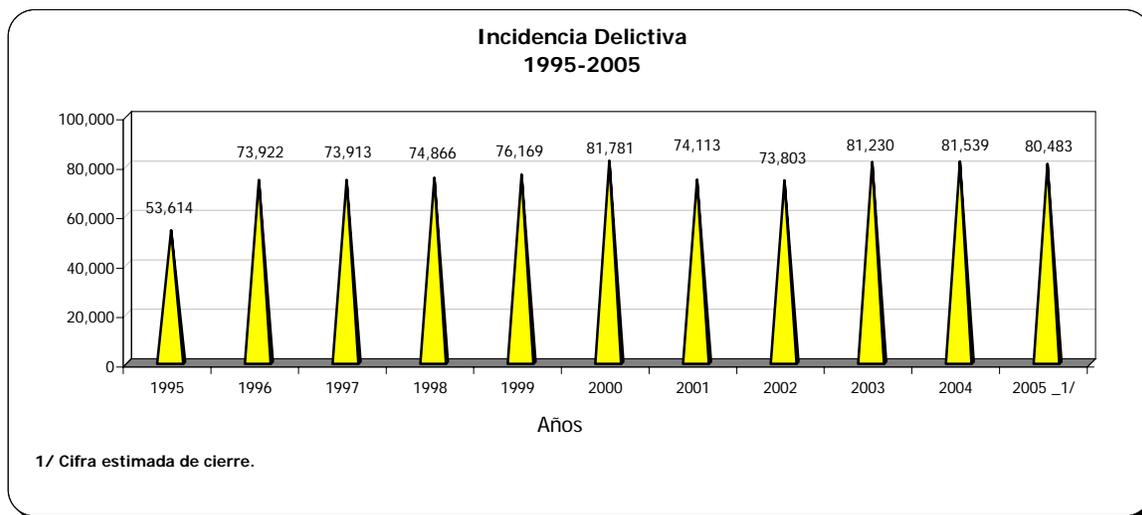
⁶ En relación a los Delitos diversos, se incluyen las denuncias relacionadas a Instituciones bancarias y de crédito, fiscales, patrimoniales, ambientales, propiedad intelectual e industrial, servidor público, los relativos a la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos, asociación delictuosa, robo en carretera, a la Ley General de Población, Ataque a las Vías Generales de Comunicación, los culposos por tránsito de vehículos, a la Ley Federal Contra la Delincuencia Organizada, los delitos electorales y los relativos a otras leyes especiales.

diarios, en la cifra estimada para el año 2005, se muestra que la tendencia es de 221 delitos denunciados diariamente.⁷

Incidencia delictiva 1995-2005

DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	AÑOS										
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Total de Incidencia Delictiva	Denuncias	53,614	73,922	73,913	74,866	76,169	81,781	74,113	73,803	81,230	81,539	80,483

Fuente: Informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, PGR. Varios años. la cifra de 2005 es estimada.



Los resultados anteriores muestran el incremento de la confianza que tiene la sociedad en denunciar los hechos presuntamente delictivos en la Procuraduría General de la República.

AVERIGUACIONES PREVIAS⁸

Las averiguaciones previas son los expedientes en los que se asientan las diligencias legalmente necesarias para que el Agente del Ministerio Público Federal pueda resolver si ejercita o no la acción penal. Artículos 113 al 135 bis del Título segundo del Código Federal de Procedimientos Penales.

Las averiguaciones previas se dividen en dos de conformidad a las siguientes características:

⁷ Cabe mencionar que en los ejercicios fiscales 2003 y 2004 el promedio de delitos del fuero federal denunciados diariamente ascendió a 223 delitos.

⁸ Idem.

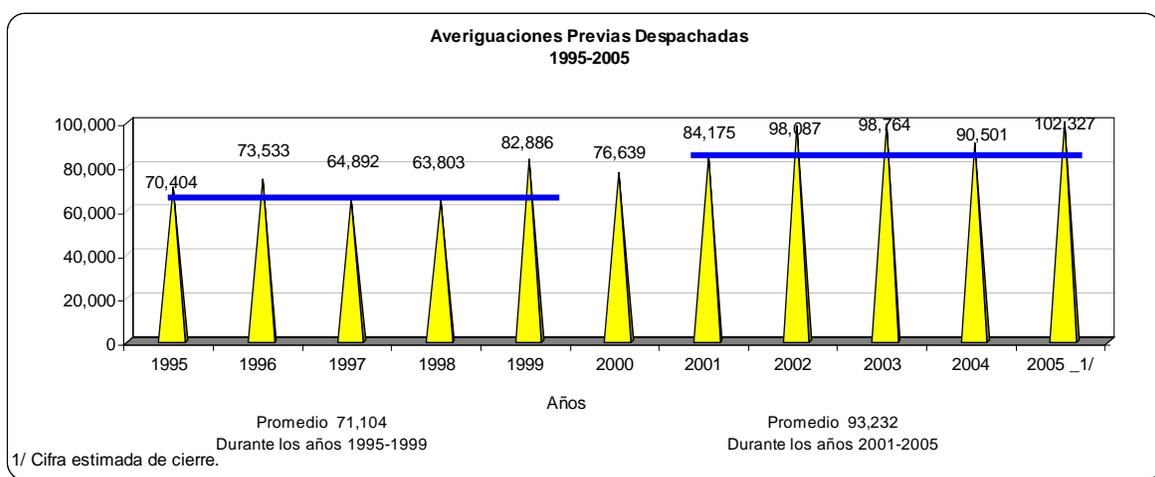
- AVERIGUACIONES PREVIAS ACTIVAS.- Son las averiguaciones previas iniciadas, tramitadas y despachadas diariamente por el Agente del Ministerio Público Federal, excluyendo las que se enviaron a consulta⁹.
- AVERIGUACIONES PREVIAS FÍSICAS.- Es el gran total de averiguaciones previas, incluyendo aquéllas que se encuentran bajo estudio del Agente del Ministerio Público Auxiliar del C. Procurador, del C. Delegado y de la Subdelegación de Consignaciones.

A continuación se muestran los resultados alcanzados de las averiguaciones previas despachadas.

Averiguaciones Previas 1995-2005

DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	AÑOS										
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Averiguaciones Previas	Asunto											
Iniciadas	Asunto	61,218	72,428	72,179	73,396	71,572	71,509	69,640	69,508	78,559	77,961	82,165
Despachadas	Asunto	70,404	73,533	64,892	63,803	82,886	76,639	84,175	98,087	98,764	90,501	102,327

Fuente: Informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, PGR. Varios años. la cifra de 2005 es estimada.



⁹ Las consultas de averiguaciones previas, son las averiguaciones previas que se enviaron al Agente del Ministerio Público auxiliar del C. Procurador, al C. Delegado o a la Subdirección de Consignaciones, a efecto de que aprueben respecto a la procedencia de la reserva, no ejercicio de la acción penal, acumulación, incompetencia y, en su caso, consignación de una averiguación previa.

La impunidad, generada por el rezago y corrupción en el cumplimiento de la actuación ministerial, constituyó uno de los atentados más graves contra el Estado de Derecho. Por ello, durante esta administración ha aplicado diversos programas que le permitieron una mayor eficacia en la acción persecutora de los delitos.

Con el Programa de Abatimiento de Rezagos de Tareas Sustantivas se logró abatir el rezago histórico en la integración de averiguaciones previas. A principios de 2001, el número de averiguaciones previas ascendía a 52 157, de las cuales al mes de diciembre de 2004 se despacharon 48 261, es decir el 92.5 por ciento.

Adicionalmente durante la presente administración, se han iniciado 377,833 averiguaciones previas y se han despachado 466,159 averiguaciones, por una parte abatiendo el rezago y una característica de la reestructuración como apoyo para la integración de las indagatorias es la profesionalización de los agentes del Ministerio Público de la Federación en la integración de las indagatorias, pues uno de los principios de la administración es la calidad técnico-jurídica de las mismas, así como la especialización en los ministerios públicos, lo que ha permitido no distracciones con las indagatorias.

DICTÁMENES PERICIALES¹⁰

Los dictámenes periciales es la opinión que el perito en cualquier ciencia o arte formula, verbalmente o por escrito, acerca de una cuestión de su especialidad, previo requerimiento de la parte interesada o de la autoridad (Agente del Ministerio Público Federal, Juez). El dictamen pericial es uno de los medios de prueba autorizado por la Legislación Penal. Título VI, capítulo IV del Código Federal de Procedimientos Penales¹¹. Adicionalmente pueden ser requeridos por instituciones como la Procuraduría General de Justicia de los estados, Procuraduría Fiscal de la Federación y Servicio de Administración Tributaria (SAT), entre otras.

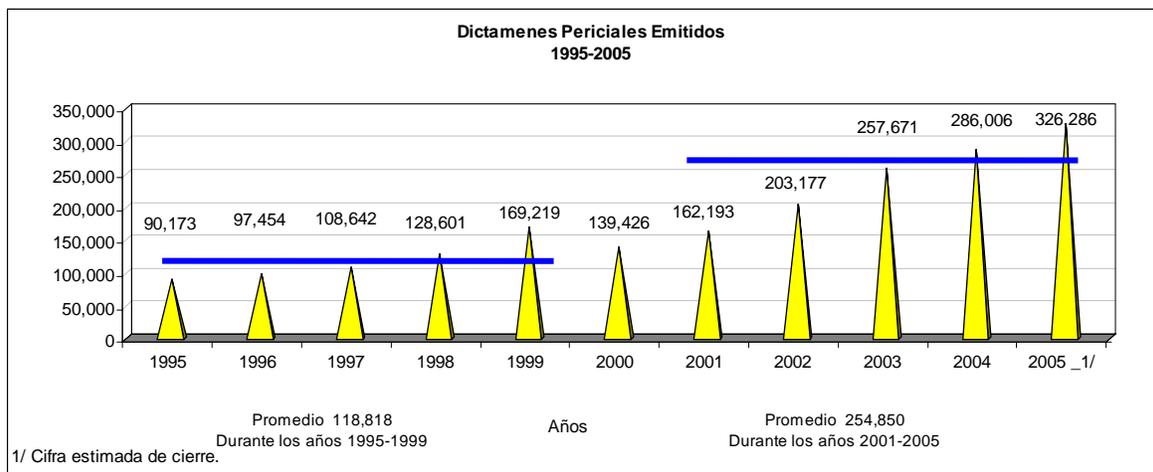
¹⁰ Idem.

¹¹ Artículo 220 "Siempre que para el examen de personas, hechos u objetos, se requieran conocimientos especiales se procederá con intervención de peritos".

A inicios de la presente administración existían doce especialidades con la reestructuración se incrementó a 20 el número de especialidades¹².

DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	AÑOS										
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Dictámenes Periciales												
Solicitados	Dictamen	90,195	97,485	108,737	128,620	169,151	139,337	162,205	203,173	257,628	286,033	326,286
Emitidos	Dictamen	90,173	97,454	108,642	128,601	169,219	139,426	162,193	203,177	257,671	286,006	326,286

Fuente: Informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, PGR. Varios años. la cifra de 2005 es estimada.



La principal razón del incremento en los dictámenes periciales, se da por la concepción de la reestructuración, toda vez que se muestra que con la especialización se otorga gran importancia a los auxiliares del Ministerio Público Federal, para coadyuvar en la investigación y aportar las pruebas suficientes y necesarias para el desahogo de las indagatorias.

Para robustecer esta relación, en la especialización de los Peritos de la Procuraduría General de la República, se entregaron Guías Metodológicas de las Especialidades Periciales, documento elaborado por expertos, con el fin de facilitar y orientar el procedimiento a seguir para solicitar el apoyo técnico-científico de los especialistas de servicios periciales en la integración de la Averiguación Previa.¹³

¹² Las 20 especialidades son las siguientes: Medicina, Identificación, Tránsito terrestre, Contabilidad, Valuación, Documentos cuestionados, Química, Fotografía, Balística, Criminalística, Ingeniería y arquitectura, Traducción, Propiedad intelectual, Incendios y explosiones, Sistema Automatizado de Huellas Dactilares (AFIS), Análisis de voz, Genética, Informática, Psicología, Poligrafía.

En el Sistema Automatizado de Identificación de Huellas Dactilares (AFIS), se registran las pruebas decadactilares. (vía red los peritos pueden visualizar las huellas de los delincuentes y hacer las pruebas periciales para la identificación).

¹³ Tercer Informe de Gestión, 2003 "Un nuevo modelo de procuración de justicia", Procuraduría General de la República.

ÓRDENES JUDICIALES Y MINISTERIALES¹⁴

Las órdenes judiciales, son las órdenes que dicta el juez a pedimento del Agente del Ministerio Público Federal, una vez reunidos los requisitos del artículo 16 constitucional¹⁵ para que libere una orden de aprehensión, reaprehensión o comparecencia, según sea el caso, Art. 195 del Código Federal de Procedimientos Penales¹⁶.

Las órdenes ministeriales, son las instrucciones que gira el Agente del Ministerio Público Federal a los Agentes Federales de Investigación, a efecto de que lleven a cabo actividades que permitan la debida integración de la averiguación previa Art. 2o. del Código Federal de Procedimientos Penales¹⁷ y Art. 21 constitucional.¹⁸

Como consecuencia de la herencia adoptada por la actual administración, una problemática que se ubicaba como un foco rojo, eran las órdenes judiciales y ministeriales, que por si fuera poco, se contaba con un complejo grado de corrupción,¹⁹ a través de la reestructuración se ha propuesto erradicar.

En congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y el Programa Nacional de Procuración de Justicia 2001-2006, la Agencia Federal de Investigación ha asumido su compromiso con los principios, estrategias y líneas de acción que emanan del Plan y Programa de referencia y en su carácter de auxiliar del Ministerio Público Federal ha coadyuvado plenamente con las

¹⁴ Formulario de la Actuación Ministerial en la Procuraduría General de la República "Estadística 2001-2004", Coordinación de Planeación, Desarrollo e Innovación Institucional.

¹⁵ Artículo 16 "Nadie puede ser molestado en su persona, familia, domicilio, papeles o posesiones, sino en virtud de mandamiento escrito de la autoridad competente, que funde y motive la causa legal del procedimiento..."

¹⁶ Artículo 195 "Cuando estén reunidos los requisitos del artículo 16 constitucional, el tribunal librará orden de aprehensión, reaprehensión o comparecencia, según el caso, contra el inculpado, a pedimento del Ministerio Público.

La resolución respectiva contendrá una relación sucinta de los hechos que la motiven, sus fundamentos legales y la clasificación provisional que se haga de los hechos delictuosos, y se transcribirá inmediatamente al Ministerio Público para que éste ordene a la policía su ejecución".

¹⁷ Artículo 2 "Compete al Ministerio Público Federal llevar a cabo la averiguación previa y ejercer, en su caso, la acción penal ante los tribunales"...

¹⁸ Artículo 21.- "La imposición de las penas es propia y exclusiva de la autoridad judicial. La investigación y persecución de los delitos incumbe al Ministerio Público, el cual se auxiliará con una policía que estará bajo su autoridad y mando inmediato...."

¹⁹ Por esta razón en particular, se decide transformar a la Dirección General de Planeación y Operación de la Policía Judicial Federal en la Agencia Federal de Investigación, como resultado de la reestructuración orgánica funcional y de operación, la propuesta de creación está sustentada en principios metodológicos y organizacionales, bajo criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal.

exigencias que impone la nueva mística de trabajo, a partir de la nueva Ley de la PGR y de su Reglamento, logrando para el periodo septiembre de 2003-junio de 2004 avances sustanciales en los diversos ámbitos de acción que han permitido el logro de los objetivos planteados por la presente administración.

En suma, el incremento de las acciones y resultados alcanzados por la Agencia Federal de Investigación, tiene como principio la consolidación de los sistemas y métodos de trabajo, el desarrollo y profesionalización del personal, la integración de fichas criminales en bases de datos y el intercambio de información con instituciones policiales nacionales y extranjeras, así como en el fortalecimiento de los procesos de investigación de campo y gabinete que han permitido incidir en las estructuras de la delincuencia organizada y una mayor certidumbre en la persecución del delito.

Adicionalmente, durante la presente administración se integra el Sistema Único de Mandamientos Judiciales (SUMAJ), instrumento que ayuda a evitar la corrupción en el cumplimiento de los mandamientos y agiliza la operación y la toma de decisiones al transparentar el proceso de su ejecución.

3.1.2. PRESUPUESTO EJERCIDO EN LA PGR

El presupuesto público es una de las principales **herramientas que utiliza el Gobierno Federal para proporcionar los recursos que hagan posible la consecución de metas y objetivos** que permitan condiciones sociales y económicas estables a la población en general.

En la formulación del presupuesto, el Gobierno Federal clasifica los recursos en dos renglones de gasto: corriente y de inversión.

- **Gasto Corriente:**

Lo constituyen aquellas erogaciones que por el tipo de bien o servicio adquirido, **no implican la creación de un activo**. Se

identifican principalmente por el **sostenimiento de los recursos humanos y la adquisición de los bienes y servicios** requeridos para la operación de las dependencias o entidades del sector público.

● **Gasto de Inversión:**

Son aquellas erogaciones que implican la creación de activos fijos para la entidad o dependencia que lo aplica; se traduce en gastos destinados al equipamiento, construcción, conservación y rehabilitación de sus instalaciones.

La presente administración está consciente que la prioridad fundamental de la Procuraduría General de la República es la de potenciar su actividad sustantiva el procurar justicia y para ello es necesario proseguir la estrategia de fortalecimiento de las áreas que conjuntan dichas acciones.

El éxito de la gestión radica en la capacidad de responder con eficacia, eficiencia, prontitud, transparencia y honestidad en el cumplimiento de nuestro deber constitucional.

Para continuar avanzando en el proceso de cambio que requiere el sistema de procuración de justicia, se hace necesario contar con mayores recursos financieros y personal suficiente que contribuyan al cumplimiento de las expectativas que la sociedad tiene de la procuración de justicia.

En el ámbito presupuestal se requirió contar con recursos financieros necesarios que permitieron:

- ❖ Enfrentar las necesidades de operación en armamento, uniformes, equipo de seguridad, de investigación, informático y de telecomunicaciones, en vehículos y combustibles.
- ❖ Construcción y potencialización de las delegaciones y sedes de la Procuraduría General de la República en las distintas entidades federativas,

a efecto de tener el menor tiempo de reacción (helipuertos, laboratorios de servicios periciales, simuladores de vuelo y tiro, entre otros).

- ❖ Mejorar y equipar las delegaciones, Agencias del Ministerio Público Federal, las bases mixtas de operación y edificios centrales.
- ❖ Mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo.
- ❖ Mantenimiento de la flota aérea (refacciones mayores y suministros), para combatir de manera directa a la delincuencia organizada.

Hasta antes del inicio de la presente administración se había presentado una tendencia de incremento en el monto de los recursos no ejercidos; tal es el caso que en el año 2000 se quedaron sin ejercer 434 millones de pesos, lo que representó un 9% de subejercicio.

HISTORIA PRESUPUESTAL 1995-2005
(MILES DE PESOS)

DENOMINACIÓN	AÑOS										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 ^{-1/}
ORIGINAL	1,303,899.5	1,630,703.2	2,538,910.0	3,485,930.6	3,970,865.6	4,875,030.0	5,594,400.0	6,932,584.9	7,154,275.0	7,256,508.8	8,143,595.1
MODIFICADO	1,673,743.0	2,202,929.5	2,916,774.0	3,855,228.4	4,509,879.1	4,847,822.3	5,529,943.0	6,893,987.9	7,296,064.0	7,527,297.8	8,249,926.2
EJERCIDO	1,671,384.2	2,122,160.4	2,804,359.8	3,735,834.6	4,343,227.7	4,409,841.1	5,451,176.8	6,991,865.7	7,267,047.8	7,521,277.2	3,771,997.5

^{-1/} Información al mes de julio de 2005.

Fuente: Información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, 1995-2004.

Si bien, se denota que se ha visto beneficiada la Procuraduría General de la República en el monto de la asignación original, se debe aclarar que el incremento se debe al peso que tiene el gasto corriente en los servicios personales²⁰.

HISTORIA DEL PRESUPUESTO ORIGINAL DE LA PGR 1995-2005
(MILES DE PESOS)

DENOMINACIÓN	AÑOS										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 ^{-1/}
Presupuest total	1,303,899.2	1,630,703.2	2,538,910.0	3,485,930.6	3,970,865.6	4,875,030.0	5,594,400.0	6,932,584.9	7,154,274.9	7,256,508.8	8,143,595.1
1000 Servicios Personales	588,299.1	724,700.0	1,031,310.0	1,630,200.7	2,222,785.0	2,683,430.0	3,044,500.0	4,309,884.9	4,903,501.2	5,119,708.8	5,894,195.1
2000 Servicios Generales	79,866.6	264,169.0	288,629.7	399,126.0	334,457.4	307,546.2	435,854.6	351,501.4	307,394.7	289,186.4	324,092.9
3000 Materiales y Suministros	440,433.6	563,540.0	1,099,927.7	1,239,202.6	1,246,722.8	1,351,253.8	1,460,645.4	1,679,700.0	1,439,494.2	1,348,826.4	1,492,761.9
4000 Subsidios y Transferencias	7,699.9	10,600.0	35,542.6	37,400.0	50,400.0	59,300.0	78,700.0	80,499.0	82,200.0	78,700.0	83,700.0
5000 Bienes Muebles e	139,500.0	22,494.2	31,500.0	120,001.3	76,500.4	433,500.0	517,700.0	433,999.6	350,000.0	341,690.0	200,000.0
6000 Obras Publicas	48,100.0	45,200.0	52,000.0	60,000.0	40,000.0	40,000.0	40,000.0	60,000.0	60,000.0	68,310.0	101,651.0
7000 Otras Erogaciones de Gasto Corriente	-	-	-	-	-	-	17,000.0	17,000.0	11,684.8	10,087.2	47,194.2

^{-1/} Información al mes de julio de 2005.

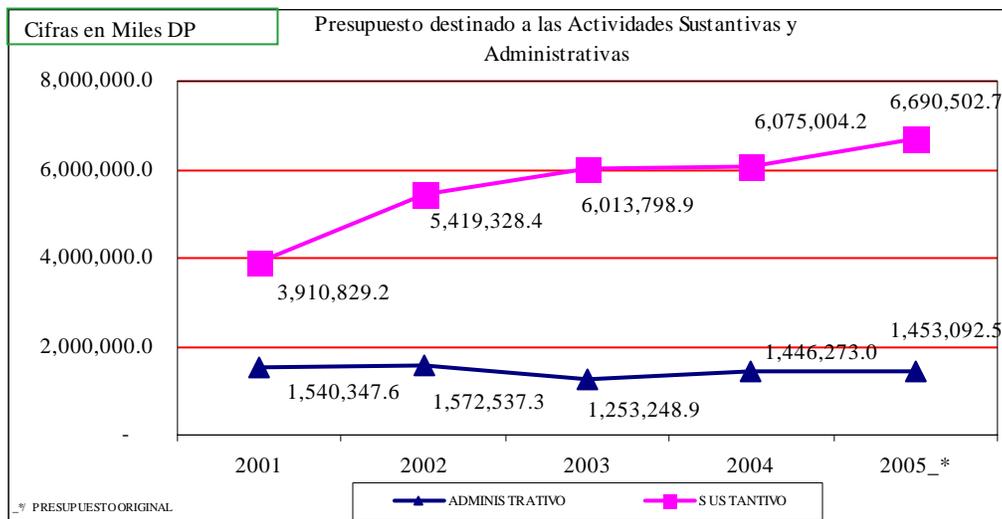
Fuente: Información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, 1995-2004.

²⁰ SERVICIOS PERSONALES. Agrupa las asignaciones destinadas al pago de remuneraciones al personal civil y militar que presta sus servicios en las dependencias y entidades. Incluye las prestaciones económicas, repercusiones por concepto de seguridad social y de seguros de vida, contribuciones y demás asignaciones derivadas de compromisos laborales, así como las previsiones para cubrir las medidas de incremento en percepciones, prestaciones económicas, creación de plazas, en su caso, y demás medidas salariales y económicas que se aprueben en el Presupuesto de Egresos. Clasificador por Objeto de Gasto para la Administración Pública Federal.

Con el fin de fortalecer el gasto de operación se tomaron las medidas necesarias para reorientar los recursos para cumplir adecuadamente los objetivos, programas y metas; ponderando sobre todo la aplicación de los recursos en actividades sustantivas de la Procuraduría General de la República.

Con el fin de conocer la situación financiera que mantenía la Institución se realizó un diagnóstico con el fin de tomar la decisión de fortalecer las unidades sustantivas.

Lo anterior permitió incrementar el gasto ejercido en actividades sustantivas.²¹



Presupuesto destinado a las Actividades Sustantivas y Administrativas
2000-2005
(Participación Porcentual)

Denominación	Años					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Actividades Administrativas	18.9	28.3	22.5	17.2	19.2	17.8
Actividades Sustantivas	81.1	71.7	77.5	82.8	80.8	82.2

Una de las premisas de la reingeniería financiera, se propuso canalizar la mayor parte de sus recursos a las actividades sustantivas aprovechándolos al 100 por ciento, considerando las necesidades que demanda la operación así como evadir el flujo de los recursos conforme a la disponibilidad que establece la estacionalidad del gasto que fija el Presupuesto Egresos de la Federación,

²¹ Entre las Unidades Administrativas, se considera las unidades de apoyo, tales Comunicación Social, el Órgano Interno de Control, y la Oficialía Mayor con sus áreas adscritas; por otra parte se considera como Unidades Sustantivas el resto que compone la Procuraduría General de la República.

fortaleciendo los procesos de Programación y Presupuesto la Planeación Financiera.

3.1.3. IMAGEN INSTITUCIONAL

A principios de esta administración la Procuraduría General de la República, las instalaciones con que contaba la Institución tanto en la capital de la República como en el interior del país eran en gran medida inmuebles habilitados e improvisados como oficinas, con espacios restringidos para la guarda y custodia de expedientes en proceso, que propiciaban hacinamientos y condiciones laborales antihigiénicas, insuficientemente dotados de mobiliario incómodo y poco funcional.

Muchos de esos inmuebles habían sido en otros tiempos casas habitación, otros eran edificios, muchas veces aislados, como se había aislado la Policía Judicial Federal de la sociedad; edificios dañados, con imagen deteriorada, que presentaban dificultades para el traslado de información, generaban desgaste por inoperatividad en los movimientos del personal y posibilitaban la fuga de información.

Les faltaban o carecían de lugares para estacionamiento, lo que se traducía en incomodidades en el servicio tanto para los usuarios como para los visitantes. El costo de mantenimiento era elevado en edificios rentados y se erogaba una suma significativa por concepto de arrendamiento.

Las oficinas e instalaciones que recibió la actual administración de la PGR se encontraban en pésimas condiciones debido a que no se contaba con una actualización permanente, de tal forma que en los programas de modernización que puso en marcha la nueva PGR consideraron la adquisición de mobiliario y sistemas de computación adecuado a los nuevos tiempos y a las nuevas formas de combatir el crimen. En toda la República se ha invertido el presupuesto

correspondiente a la PGR para responder a los reclamos de la ciudadanía con mayor efectividad.

Como consecuencia de la reingeniería financiera, se ha trabajado en un nuevo esquema para dar un valor agregado a la ciudadanía, a través de la reasignación de recursos mediante procesos para reorientar el gasto y destinar mayores recursos a la inversión.

Con el esfuerzo realizado en los últimos años se abatieron algunos rezagos de la Procuraduría; se modernizó el parque vehicular y la infraestructura informática.

En los ejercicios 2001 a 2005, se ha apoyado a la continuidad en las políticas de adquisiciones, arrendamientos y servicios y de obras públicas.

Fue en el año 2001 cuando la Procuraduría General de la República comenzó un programa de revisión, evaluación y planeación para modernizar sus instalaciones y los servicios que brinda al público, iniciando la construcción o remodelación de inmuebles con una mejor distribución de espacios para eliminar hacinamientos y proporcionar comodidad a empleados y visitantes. Recursos obtenidos a través de ahorros se canalizaron al Programa Integral de Planeación Inmobiliaria y se adquirieron, en compra o donación, inmuebles y terrenos que ahora forman parte del patrimonio de la Institución:

- Edificio central de la PGR ubicado en el Paseo de la Reforma en la Ciudad de México. Se adquirieron los edificios de Paseo de la Reforma núms. 211-213, que alojan las nuevas instalaciones de la Procuraduría, Río Pánuco núm. 10 que tiene como función el ser usado como estacionamiento.
- Instalaciones de la Agencia Federal de Investigación.
- Edificio de la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales.
- Edificio de Órganos de Control.

Nuevas Delegaciones y Subdelegaciones:

- Guadalajara, Jalisco.
- Ciudad Juárez, Chihuahua.

-
-
- Durango, Durango.
 - Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero.

Delegaciones construidas en terrenos provenientes de donaciones o asignaciones:

- Aguascalientes, Aguascalientes.
- Torreón, Coahuila.
- León, Guanajuato.
- San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Reynosa, Tamaulipas
- Cancún, Quintana Roo.

Edificios ya existentes modificados y remodelados:

- Reforma No. 72, en la Ciudad de México, donde se encuentran las oficinas de la Subprocuraduría de Derechos Humanos, Atención a Víctimas y Servicios a la Comunidad.
- Delegación de Veracruz.
- En Guerrero, el terreno que aloja a la Base de Operaciones, Adiestramiento y Capacitación El Caracol, también se convirtió en propiedad de la Institución mediante este programa, ubicada en Apaxtla de Castrejón.

LABORATORIOS REGIONALES DE SERVICIOS PERICIALES:

- Cancún, Quintana Roo
- Guadalajara, Jalisco
- Reynosa, Tamaulipas.

Al inicio de la presente administración, las instalaciones de los Servicios Periciales en las Delegaciones de la PGR eran inadecuadas y en su mayoría únicamente contaban con Peritos médicos y Peritos químicos. Para revertir esta situación, la Procuraduría General de la República, dispuso que se fortalecieran los servicios periciales mediante la formación de nuevos Peritos, la profesionalización de los ya existentes y un Programa de Desconcentración hacia las Delegaciones. De esta manera se crearon los Laboratorios Regionales de Servicios Periciales en Cancún Quintana Roo, Guadalajara Jalisco y Reynosa Tamaulipas y en 2005 entrarán en operación uno en Baja California y otro en Oaxaca, que sumarán su trabajo al que

realiza el Laboratorio Central de Servicios Periciales que se encuentra en el Distrito Federal.

Como parte de los esfuerzos para lograr un cambio trascendental, la PGR puso en marcha un programa integral con visión de largo plazo para combatir la corrupción y la impunidad y construir una cultura donde predominen la transparencia y honestidad.

Para contribuir a alcanzar ese objetivo se dotó a los órganos de control, supervisión y evaluación de las áreas sustantivas y administrativas de la Institución de instalaciones que faciliten el desempeño de sus actividades.

Éstas se encuentran en San Jerónimo, al sur de la Ciudad de México, a un costado del edificio que ocupa desde febrero de 2004 la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales.

4.- CONCLUSIONES GENERALES

Con la alineación de la estructura orgánica y ocupacional de todas las unidades responsables de la Procuraduría General de la República, la cual se dio en concordancia con las atribuciones y funciones establecidas en el reglamento nuevo, se logró una mejor distribución del trabajo y actividades por ámbito de competencia, con lo cual se beneficio con la especialización de investigación de delitos, evitando la duplicidad de funciones.

La persecución de los delitos del orden federal es una premisa de la Procuraduría General de la República, por lo cual la especialización beneficio la persecución, la tipificación de los delitos en unidades especializadas fortaleció su actuación, toda vez que la especialización del ministerio público en su trabajo disminuyó desvió en las investigaciones. Anteriormente un ministerio público podio tener en su lugar de trabajo varias investigaciones con diferentes temas, lavado de dinero, recursos de procedencia ilícita, delitos ambientales, delitos contra la salud, y la vinculación de dos o varios, hoy en día la especialización de las unidades permite que el ministerio público únicamente se dedique a atender las indagatorias en base a su especialización o tipo de delito.

Una de las premisas del gobierno federal es ejercer los recursos presupuestales con eficiencia, gastando en beneficio a la población; en el caso de la Procuraduría General de la República, se ha mantenido un manejo presupuestal racional, a través de reingeniería financiera, destacando el gasto en las actividades sustantivas, el gasto de operación y de investigación, los recursos presupuestales enfocados a nuevos objetivos institucionales, lo que se tradujo en beneficio a la sociedad, aunado a esto en los últimos años se trabajó con un objetivo el abatimiento del subejercicio mediante la reasignación de recursos.

Se han visto mejoramientos en el esquema de inversión, se ha aumentado el activo fijo de la institución (que es de la nación), y se ha fortalecido la normatividad interna sobre el manejo de los recursos.

Como resultado de una reorientación de los recursos presupuestarios, se implementó un programa de adquisición, construcción, mantenimiento mayor, modernización y equipamiento de inmuebles, lo que ha permitido:

- ❖ Una nueva imagen a la Procuraduría General de la República,
- ❖ Dignificar las áreas de trabajo,
- ❖ Contar con instalaciones seguras, modernas y funcionales,

Estas premisas, permitieron mantener a la Procuraduría General de la República dentro de un marco de primer nivel en materia de procuración de justicia.

Se logró la conceptualización y del servidor público mediante el cambio de imagen institucional, a través del gasto de inversión, toda vez que se beneficio la compra de edificios e inmuebles que a su vez fueron remodelados o acondicionados para mostrar una cara de cortesía a la sociedad, lo que se vio reflejado en una mayor confianza para acercarse a la Procuraduría General de la República a denunciar posibles hechos delictivos.

El gasto en especialización del Ministerio Público, fue una parte importante en esta reorganización del gasto, toda vez que estas son las personas que en primera instancia atienden a los ciudadanos, y a la sociedad en general, un ministerio público preparado, da más presencia de atención a la sociedad.

El gasto de especialización en los auxiliares del Ministerio Público, es elemental, toda vez que son los Agentes Federales de Investigación los que ejecutan las órdenes de los Ministerios Públicos, en materia de investigación de campo y gabinete, de localización de presuntos responsables de los delitos, así como de aprehensión; la especialización de éstas personas se ve reflejado en un incremento en el número de órdenes cumplidas, adicionalmente la desaparición de

la Policía Judicial Federal y la creación de la Agencia Federal de Investigación, modificó la concepción de la Policía Federal Investigadora, incrementando la confianza de la sociedad en una policía uniformada, con vocación de servicio a la comunidad, toda vez que la imagen del propicia judicial federal, con arma a la cintura daba desconfianza a los ciudadanos.

El gasto en la especialización de los servicios periciales, como auxiliares del Ministerio Público Federal, representó un incremento en le emisión de certificados, beneficiando la actuación de la Procuraduría General de la República en la persecución de delitos, toda vez que los dictámenes periciales emitidos con rapidez fortaleció las investigaciones las cuales fueron integradas más rápidamente, contribuyendo a combatir a la delincuencia en todas sus modalidades.

En el aspecto programático, la programación durante la presente administración, se han mantenido la utilización de indicadores para el cumplimiento del ejercicio presupuestal, el cual estaba destinado a medir hacia el interior de la institución y no hacia la sociedad que es la que se debe rendir cuentas, ya que son sus impuestos los que pagan el gasto de la Procuraduría General de la República.

Se han establecido indicadores y metas de impacto a la sociedad, ya que están vinculados a los objetivos y actividades propias de la Procuraduría General de la República, y además son atribuciones emanadas de la Ley Orgánica y de su Reglamento de la Institución.

La historia del proceso de programación en la Procuraduría General de la República, se tenían antecedentes de no incluirla a profundidad en el proceso de Planeación, Programación y Presupuestación, ya que se conceptualizaba todo de manera central, toda vez que las áreas encargadas de concertar la estructura programática sectorial llevaban a cabo el trabajo de concertación directamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin tomar en muchas ocasiones las necesidades y objetivos de las Unidades Responsables.

Durante esta administración se ha visto fortalecida la vinculación de trabajo entre las Unidades Responsables y las áreas encargadas de la concertación de estructuras programáticas con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Entre otros resultados destacan: el trabajo directo en la definición de los objetivos, metas e indicadores, de conformidad a la Ley Orgánica y el Reglamento de la Procuraduría General de la República, a través de talleres de trabajo en cada ejercicio fiscal.

En la actualidad, el personal de las Unidades Responsables conoce los elementos programáticos de la administración pública federal, conoce en que se gasta, que finalidad son los gastos erogados y por que conceptos, cual es la finalidad de las claves programáticas presupuestales en términos macroeconómicos.

ANEXOS

(Anexo 1)

Unidades Responsables de la Procuraduría General de la República 2001
Primera Parte

Clave	Denominación
100	Oficina del C. Procurador General de la República
110	Subprocuraduría Especial
111	Fiscalía especializada para la Atención de Delitos Electorales
112	Fiscalía especializada para la Atención de Delitos Contra la Salud
113	Unidad Especializada en Delincuencia Organizada
114	Dirección General de Comunicación Social
115	Dirección General de Prevención del Delito y Servicios a la Comunidad
116	Dirección General de Protección a los Derechos Humanos
121	Delegación Estatal en Aguascalientes
122	Delegación Estatal en Baja California
123	Delegación Estatal en Baja California Sur
124	Delegación Estatal en Campeche
125	Delegación Estatal en Coahuila
126	Delegación Estatal en Colima
127	Delegación Estatal en Chiapas
128	Delegación Estatal en Chihuahua
129	Delegación Estatal en Distrito Federal
130	Delegación Estatal en Durango
131	Delegación Estatal en Guanajuato
132	Delegación Estatal en Guerrero
133	Delegación Estatal en Hidalgo
134	Delegación Estatal en Jalisco
135	Delegación Estatal en México
136	Delegación Estatal en Michoacán
137	Delegación Estatal en Morelos
138	Delegación Estatal en Nayarit
139	Delegación Estatal en Nuevo León
140	Delegación Estatal en Oaxaca
141	Delegación Estatal en Puebla
142	Delegación Estatal en Querétaro
143	Delegación Estatal en Quintana Roo
144	Delegación Estatal en San Luis Potosí
145	Delegación Estatal en Sinaloa
146	Delegación Estatal en Sonora
147	Delegación Estatal en Tabasco
148	Delegación Estatal en Tamaulipas
149	Delegación Estatal en Tlaxcala
150	Delegación Estatal en Veracruz
151	Delegación Estatal en Yucatán
152	Delegación Estatal en Zacatecas
155	Unidad Especializada contra el Lavado de Dinero
200	Subprocuraduría de Coordinación General y Desarrollo
210	Dirección General de Coordinación Interinstitucional
211	Dirección General de Planeación y Operación de la Policía Judicial Federal

(Anexo 1)

Unidades Responsables de la Procuraduría General de la República 2001
Segunda Parte

Clave	Denominación
212	Dirección General de Coordinación de Servicios Periciales
213	Dirección General de Organización y Control del Personal Ministerial, Policial y Pericial
214	Dirección General de Informática y Telecomunicaciones
300	Subprocuraduría Jurídica y de Asuntos Internacionales
310	Dirección General de lo Contencioso y Consultivo
311	Dirección General de Asuntos Legales Internacionales
312	Dirección General de Amparo
313	Dirección General de Constitucionalidad y Documentación Jurídica
314	Dirección General de Normatividad Técnico Penal
400	Subprocuraduría de Procedimientos Penales "A"
410	Dirección General de Control de Procedimientos Penales "A"
411	Dirección General del Ministerio Público Especializado "A"
500	Subprocuraduría de Procedimientos Penales "B"
510	Dirección General de Control de Procedimientos Penales "B"
511	Dirección General del Ministerio Público Especializado "B"
600	Subprocuraduría de Procedimientos Penales "C"
610	Dirección General de Control de Procedimientos Penales "C"
611	Dirección General del Ministerio Público Especializado "C"
700	Visitaduría General
710	Dirección General de Visitaduría
711	Dirección General de Inspección Interna
800	Contraloría Interna
810	Dirección General de Auditoría
811	Dirección General de Control y Verificación
812	Dirección General de Responsabilidades e Inconformidades
813	Dirección General de Evaluación
900	Oficialía Mayor
910	Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
911	Dirección General de Recursos Humanos
912	Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
913	Dirección General de Control y Registro de Aseguramientos Ministeriales
914	Dirección General de Servicios Aéreos
B00	Instituto de Capacitación
SKC	Instituto Nacional de Ciencias Penales

En diciembre de 2000, la Procuraduría General de la República tenía una estructura orgánica básica conformada por 77 unidades administrativas y una entidad de control presupuestal indirecto

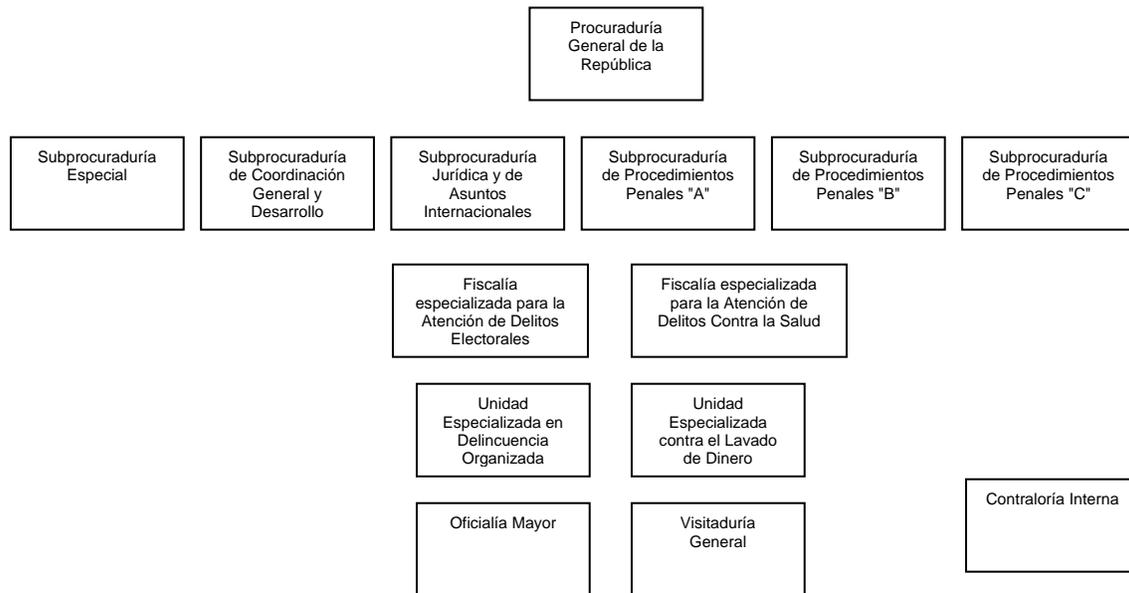
(Anexo 2)

Unidades Responsables Adscritas a Nivel Subprocuraduría

Subprocuraduría de Procedimientos Penales "A"	Subprocuraduría de Procedimientos Penales "B"	Subprocuraduría de Procedimientos Penales "C"
Denominación	Denominación	Denominación
Delegación Estatal en Aguascalientes	Delegación Estatal en Baja California Sur	Delegación Estatal en Baja California
Delegación Estatal en Campeche	Delegación Estatal en Colima	Delegación Estatal en Coahuila
Delegación Estatal en Distrito Federal	Delegación Estatal en Chihuahua	Delegación Estatal en Chiapas
Delegación Estatal en Durango	Delegación Estatal en Guanajuato	Delegación Estatal en Michoacán
Delegación Estatal en Guerrero	Delegación Estatal en Hidalgo	Delegación Estatal en Nayarit
Delegación Estatal en México	Delegación Estatal en Jalisco	Delegación Estatal en Puebla
Delegación Estatal en Morelos	Delegación Estatal en Oaxaca	Delegación Estatal en Querétaro
Delegación Estatal en Nuevo León	Delegación Estatal en Tabasco	Delegación Estatal en Quintana Roo
Delegación Estatal en Sonora	Delegación Estatal en Tamaulipas	Delegación Estatal en San Luis Potosí
Delegación Estatal en Veracruz	Delegación Estatal en Yucatán	Delegación Estatal en Sinaloa
Subprocuraduría de Procedimientos Penales "A"	Delegación Estatal en Zacatecas	Delegación Estatal en Tlaxcala
Dirección General de Control de Procedimientos Penales "A"	Subprocuraduría de Procedimientos Penales "B"	Subprocuraduría de Procedimientos Penales "C"
Dirección General del Ministerio Público Especializado "A"	Dirección General de Control de Procedimientos Penales "B"	Dirección General de Control de Procedimientos Penales "C"
	Dirección General del Ministerio Público Especializado "B"	Dirección General del Ministerio Público Especializado "C"

(Anexo 3)

Estructura Registrada de la Procuraduría General de la República



30 Direcciones Generales

Dos Institutos.

(Anexo 4)

Unidades Responsables de la Procuraduría General de la República, a partir de la Reestructuración en el año 2003

Denominación
Procuraduría General de la República
Dirección General de Comunicación Social
Contraloría Interna
Fiscalía Especializada para Movimientos Sociales y Políticos del Pasado
Agencia Federal de Investigación
Unidad de Operaciones
Coordinación de Planeación, Desarrollo e Innovación Institucional
Dirección General de Planeación e Innovación Institucional
Dirección General de Políticas Públicas y Coordinación Interinstitucional
Dirección General de Formación Profesional
Dirección General del Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal
Dirección General de Coordinación de Servicios Periciales
Subprocuraduría Jurídica y de Asuntos Internacionales
Dirección General de Asuntos Jurídicos
Dirección General de Constitucionalidad
Dirección General de Normatividad
Dirección General de Extradiciones y Asistencia Jurídica
Dirección General de Cooperación Internacional
Coordinación de Asuntos Internacionales y Agregadurías
Agregadurías
Subprocuraduría de Control Regional, Procedimientos Penales y Amparo
Dirección General de Control de Averiguaciones Previas
Dirección General de Control de Procesos Penales Federales
Dirección General de Amparo
Coordinación General de Delegaciones
Delegación Estatal en Aguascalientes
Delegación Estatal en Baja California
Delegación Estatal en Baja California Sur
Delegación Estatal en Campeche
Delegación Estatal en Coahuila
Delegación Estatal en Colima
Delegación Estatal en Chiapas
Delegación Estatal en Chihuahua
Delegación en el Distrito Federal
Delegación Estatal en Durango
Delegación Estatal en Guanajuato
Delegación Estatal en Guerrero
Delegación Estatal en Hidalgo
Delegación Estatal en Jalisco
Delegación Estatal en México
Delegación Estatal en Michoacán
Delegación Estatal en Morelos
Delegación Estatal en Nayarit
Delegación Estatal en Nuevo León
Delegación Estatal en Oaxaca
Delegación Estatal en Puebla

Denominación
Delegación Estatal en Querétaro
Delegación Estatal en Quintana Roo
Delegación Estatal en San Luis Potosí
Delegación Estatal en Sinaloa
Delegación Estatal en Sonora
Delegación Estatal en Tabasco
Delegación Estatal en Tamaulipas
Delegación Estatal en Tlaxcala
Delegación Estatal en Veracruz
Delegación Estatal en Yucatán
Delegación Estatal en Zacatecas
Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delincuencia Organizada
Unidad Especializada en Investigación de Terrorismo, Acopio y Tráfico de Armas
Unidad Especializada en Investigación de Delitos Contra la Salud
Unidad Especializada en Investigación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y de Falsificación o Alteración de la Moneda
Unidad Especializada en Investigación de Secuestros
Unidad Especializada en Investigación de Tráfico de Menores, Indocumentados y Órganos
Unidad Especializada en Investigación de Asalto y Robo de Vehículos
Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delitos Federales
Unidad Especializada en Investigación de Delitos contra los Derechos de Autor y la Propiedad Ind.
Unidad Especializada en Investigación de Delitos Fiscales y Financieros
Unidad Especializada en Investigación de Delitos contra el Ambiente y Previstos en Leyes Especiales
Unidad Especializada en Investigación de Delitos cometidos por Servidores Públicos y contra la Admón. de Justicia
Subprocuraduría de Derechos Humanos, Atención a Víctimas y Servicios a la Comunidad
Dirección General de Promoción de la Cultura en Derechos Humanos, Atención a Quejas e Inspección
Dirección General de Atención a Recomendaciones y Amigables Conciliaciones en Derechos Humanos
Dirección General de Atención a Víctimas del Delito
Dirección General de Prevención del Delito y Servicios a la Comunidad
Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales
Oficialía Mayor
Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
Dirección General de Recursos Humanos
Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
Dirección General de Telemática
Dirección General de Control y Registro de Aseguramientos Ministeriales
Dirección General de Servicios Aéreos
Visitaduría General
Dirección General de Visitaduría
Dirección General de Inspección Interna
Dirección General de Supervisión e Inspección Interna para la Agencia Federal de Investigación
Dirección General de Delitos Cometidos por Servidores Públicos de la Institución
Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia
Instituto de Capacitación y Profesionalización en Procuración de Justicia Federal
Centro de Evaluación y Desarrollo Humano
Instituto Nacional de Ciencias Penales

BIBLIOGRAFÍA

- Chávez Presa Jorge A. “Para recobrar la confianza en el Gobierno, hacia una transparencia y mejores resultados con el presupuesto público. Fondo de Cultura Económica, 2000.
 - El Catálogo de Categorías Programáticas de la Administración Pública Federal, SHCP.
 - Acuerdo por el que se expide la Clasificación por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal, fecha de expedición en el Diario Oficial de la Federación, 13-octubre-2000. SHCP.
 - Código Federal de Procedimientos Penales,
 - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 - Informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. SHCP, Varios Años (Electrónico).
 - Formulario de la Actuación Ministerial en la Procuraduría General de la República “Estadística 2001-2004”, Coordinación de Planeación, Desarrollo e Innovación Institucional, Procuraduría General de la República.
 - Glosario de Términos más Usuales de la Administración Pública Federal, 2002, SHCP.
 - Ley de Planeación
 - Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal
 - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
 - Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República
 - Lineamientos para la concertación de Estructura Programática Sectorial del ejercicio 2001, SHCP.
 - Lineamientos para la Concertación de Estructuras Programáticas 2004, SHCP.
 - Manual de Normas Presupuestarias de la Administración Pública Federal, SHCP.
 - Notas Periodísticas, diferentes diarios.
 - “Panorama del Desarrollo de la Planeación Estratégica en la Procuraduría General de la República”, Material preparado para el Diplomado en Planeación Estratégica impartido por la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería, UNAM.
 - Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Presidencia de la Republica.
 - Programa Nacional de Procuración de Justicia 2001-2006. Procuraduría General de la República
 - Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
 - Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, PGR.
 - Segundo Informe de Labores, PGR 2003, -1 de septiembre de 2001 al 31 de agosto de 2002.
-
-

-
- Taller “Desarrollo de indicadores de desempeño para los programas del Gobierno”, impartido por la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, abril de 2004. Material de apoyo.
 - Tercer Informe de Gestión, 2003 “Un nuevo modelo de procuración de justicia”, Procuraduría General de la República.
 - Revista “VISIÓN EL CAMBIO”. Órgano de Difusión de la Procuraduría General de la República, edición bimestral, México, D.F.
-