



Programa Estratégico de Desarrollo Institucional del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas

Magistrado Presidente
Armando Villanueva Mendoza

MENSAJE DEL MAGISTRADO PRESIDENTE DEL SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA Y DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO.	7
INTRODUCCIÓN. CON RUMBO HACIA EL FUTURO: La Planeación estratégica en el PJETAM.	11
CAPÍTULO I. NUESTRA ESTRUCTURA: Análisis Orgánico del PEJTAM.	
1.1 Marco Legal.	12
1.2 Estructura Judicial, Administrativa y Territorial del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas.	13
1.2.1 Estructura Judicial.	14
1.2.2 Estructura Administrativa.	14
1.2.3 Estructura Territorial.	15
1.3 Instituciones Relacionadas con la Justicia.	17
CAPÍTULO II. CONSIDERACIONES GENERALES DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO	
2.1 Funciones Básicas de la institución.	18
2.2 Conceptos Clave en la Planeación Estratégica.	20
2.3 Modelo de Gestión de Valor en el PJETAM.	21
CAPÍTULO III. TAMAULIPAS Y SU ENTORNO: Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).	
3.1 Situación Política.	28
3.2 Situación Económica del Estado de Tamaulipas.	29
3.3 Situación Socio-demográfica.	33
3.4 Entorno Tecnológico.	36
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO JURISDICCIONAL: Evaluación estratégica del PJETAM.	
4.1 Litigiosidad, Respuesta y Congestión del PJETAM en la Impartición de Justicia en los Juzgados de Primera Instancia y Menores en el Estado.	38

4.2	Justicia Familiar.	39
4.3	Justicia Civil.	42
4.4	Justicia Penal.	45
4.5	Justicia para Adolescentes.	48
4.6	Secretaria General de Acuerdos.	51
4.7	Procesos de las Distintas Áreas Administrativas.	52

CAPÍTULO V. PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2018

5.1	Resultados de los Talleres de Planeación Táctica y Estrategia.	62
5.2	Análisis FODA.	68
5.3	Contextualización de Estrategias de Acción del Plan Estatal de Desarrollo Tamaulipas 2011-2016.	70
5.3.1	Planteamiento general del problema.	71
5.4	Mapa Estratégico.	72
5.5	PEDI 2013-2018.	73

	REFLEXIONES FINALES	86
--	---------------------	----

MENSAJE DEL MAGISTRADO PRESIDENTE DEL SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA Y DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO

El Poder Judicial del Estado de Tamaulipas ha asumido el compromiso de abordar su rediseño estructural con sustento en los tres pilares de la administración de justicia, es decir, el aspecto jurisdiccional, administrativo y normativo. Esta modificación atiende a la doble función que la Justicia adquiere en el crecimiento del Estado, pues para mantenerlo, es imprescindible contribuir con su desarrollo económico y social, por medio de la implementación de políticas judiciales efectivas. Y es que el PJETAM es pieza fundamental en la ejecución del sistema de derecho en que se articula la sana convivencia y, al mismo tiempo, representa un servicio público cuya eficiencia debe ser un elemento clave de competitividad socioeconómica.

Para lograr que estas funciones puedan desempeñarse óptimamente, es necesario realizar ajustes al modelo actual; por ello, se plantea el reto de poner en práctica acciones



transformadoras y de mejora en la gestión, así como la racionalización de los procedimientos y del gasto para que la impartición de Justicia se configure como un servicio eficaz, accesible y transparente, capaz de afrontar, sin demoras, las demandas de los ciudadanos de los distintos órdenes sociales y económicos. Lo anterior se plantea en un momento económico complejo, condicionado por la contención del gasto público y una reestructuración de la sociedad, marcado por los retos estructurales que se afrontan en el Estado. Por ello, el objetivo fundamental de esta nueva gestión es la búsqueda de un auténtico rendimiento de recursos con los que cuenta el Poder Judicial, maximizando su utilidad en beneficio de los ciudadanos.

En este contexto, se presenta el Programa Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2018 (PEDI 2013-2018), el cual tiene su origen en la realidad que el PJETAM afronta, situación que hace su realización. Es resultado de la participación de los actores de los diferentes niveles del Poder Judicial del Estado, en el que intervinieron activamente en el debate de ideas, en la detección de problemas y en la generación de soluciones, las que cuales fueron transformadas en los objetivos rectores de nuestro

actuar como institución. Estos objetivos, encaminarán el actuar judicial sentando las bases para cumplir con la misión de impartir justicia y dirimir conflictos para garantizar el estado de derecho y el respeto a los derechos humanos de las personas. A su vez serán el medio para no sólo mantener sino consolidar al Poder Judicial del Estado como una institución ordenada, imparcial, confiable, transparente y de excelencia a favor del justiciable en Tamaulipas. Para tal efecto, se instrumentarán una serie de acciones que sirvan, como marco de referencia, para que las diferentes áreas jurisdiccionales y administrativas puedan realizar su propia autoevaluación, contribuyendo igualmente a la mejora continua de la institución. Además, también servirán como punto de partida para un proceso sistemático y dinámico de dirección estratégica, a través del cual se articule la implantación de las acciones propuestas y el seguimiento de su ejecución, teniendo siempre como fundamento los principios y valores que el Poder Judicial representa como órgano rector en la impartición de justicia en el estado de Tamaulipas.

Es importante mencionar que la realización del PEDI 2013-2018 ha tomado como referencia el marco de coordinación y respeto que existe entre los diferentes

poderes del Estado, pues las acciones que se implementarán en los próximos años atienden las metas y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 del gobierno estatal que encabeza el Ing. Egidio Torre Cantú. Esta sinergia entre los poderes, así como con las distintas dependencias que encabeza el Ejecutivo, fructificarán en la construcción de instituciones modernas, sólidas y confiables, que garanticen el Estado de Derecho y cumplan, además, con la actualización de los instrumentos y procesos judiciales regidos bajo los criterios de eficacia en el servicio para proporcionar mejor calidad al justiciable. Lo anterior, siempre con la finalidad de promover la protección de la integridad física y patrimonial de las familias, para que su convivencia se realice en el pleno ejercicio de sus derechos bajo un entorno de tranquilidad y paz social, coadyuvando así en la construcción de un estado fuerte para cada uno de los tamaulipecos.

Por último, nos incentiva el deseo y la certeza de que se puede consolidar al PJETAM como una institución de reconocimiento no sólo nacional, del que ya se goza, sino llevarlo a un contexto internacional; que sea identificado por sus pares y por la sociedad a la que sirve debido a sus progresos en la impartición de justicia. Para ello,

invitamos a los integrantes del Poder Judicial a trabajar unidos para cumplir con este Programa Estratégico. La suma de esfuerzos garantizará el progreso de nuestra institución.

Magistrado Armando Villanueva Mendoza

INTRODUCCIÓN. CON RUMBO HACIA EL FUTURO: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PJETAM

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático que una organización realiza de manera formal para reflexionar y responder algunas interrogantes esenciales con el objetivo de orientar su desarrollo futuro, además de responderse a sí misma: ¿Cuál es el propósito de la institución?, ¿Cuáles son sus valores a resguardar?, ¿Dónde se encuentra hoy? y ¿A dónde quiere llegar la institución en el plazo que defina como su horizonte estratégico?¹.

En esta reflexión, los integrantes de la institución buscan reestructurar los enfoques y propósitos fundamentales así como identificar y solucionar sus principales preocupaciones y restricciones, definiendo para ello un plan de acción, compuesto por objetivos, estrategias, acciones y resultados a concretar en el mediano y largo plazo (Programa Estratégico de Desarrollo Institucional). Los cambios internos y del entorno así como la retroalimentación de la propia ejecución del plan implicarán la necesidad de revisar y actualizar periódicamente (en forma parcial o total) los lineamientos, prioridades

e iniciativas definidas para la ejecución de la estrategia. Dicho lo anterior, en el PJETAM se ha adoptado una cultura orientada a la planeación estratégica y como muestra de ello está la culminación del Programa Estratégico de Desarrollo 2007-2012, el cual terminó con un 95.29% de cumplimiento del total de las acciones planteadas en él. Con la finalidad de que esta cultura prevaleciera en el Tribunal, se creó la “Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística²”. De las atribuciones asignadas a esta área dentro de la Ley Orgánica del PJETAM, destaca que debe proponer, coordinar y dar seguimiento a su Programa Estratégico de Desarrollo.

Si bien es conocido que la planeación estratégica tradicionalmente se desarrolla en la cúpula de la organización, es decir a nivel directivo, en el caso del PJETAM no fue así; esto, debido a que se estimó conveniente para el Programa Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2013-2018 considerar la participación de los distintos integrantes de la institución con la visión de generar un programa incluyente en el cual se expresan la mayoría de las áreas jurisdiccionales y administrativas, a fin de generar un PEDI holístico e integral. No debemos de olvidar que el proceso de planificación estratégica se realiza considerando la historia y la realidad de la organización; asimismo, los antecedentes relevantes por los que atravesó la institución, los factores externos que pueden afectarla y demás consideraciones internas. Todo lo anterior ha sido incluido en el desarrollo del presente documento.

¹“Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber”, George A. Steiner (México 2002), Editorial CECSA, pag. 19-30.

²Originalmente fue nombrada “Coordinación de Planeación y Desarrollo Administrativo” y fue reformada en el año 2012.

CAPÍTULO I

NUESTRA ESTRUCTURA: ANÁLISIS ORGÁNICO DEL PJETAM

1.1 MARCO LEGAL

Conforme lo establecen los artículos 20, 100 y 101 de la Constitución Política de Tamaulipas, y 2°, 3° y 180 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado, se instituye que el ejercicio del Poder Judicial se deposita en el Supremo Tribunal de Justicia, en el Tribunal Electoral, en los Juzgados de Primera Instancia, en los Juzgados Menores, en los Juzgados de Paz y en el Jurado Popular; teniendo la potestad de impartir justicia mediante la aplicación de las leyes en lo familiar, civil, penal, justicia para adolescentes y en materia electoral, así como de otras que pudiera corresponderle.

El Poder Judicial del Estado de Tamaulipas está facultado para el ejercicio de la función jurisdiccional en los asuntos del fuero común y electoral, en los términos que prevé la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la propia del Estado,

por lo cual, ningún otro Poder, salvo cuando el Congreso del Estado actúe como Jurado, podrá ejercer funciones de carácter judicial.

La función jurisdiccional la ejercen:

a. En todo el Estado:

- El Pleno del Supremo Tribunal de Justicia;
- Las Salas Colegiadas, Unitarias y Auxiliares;
- El Pleno del Tribunal Electoral.

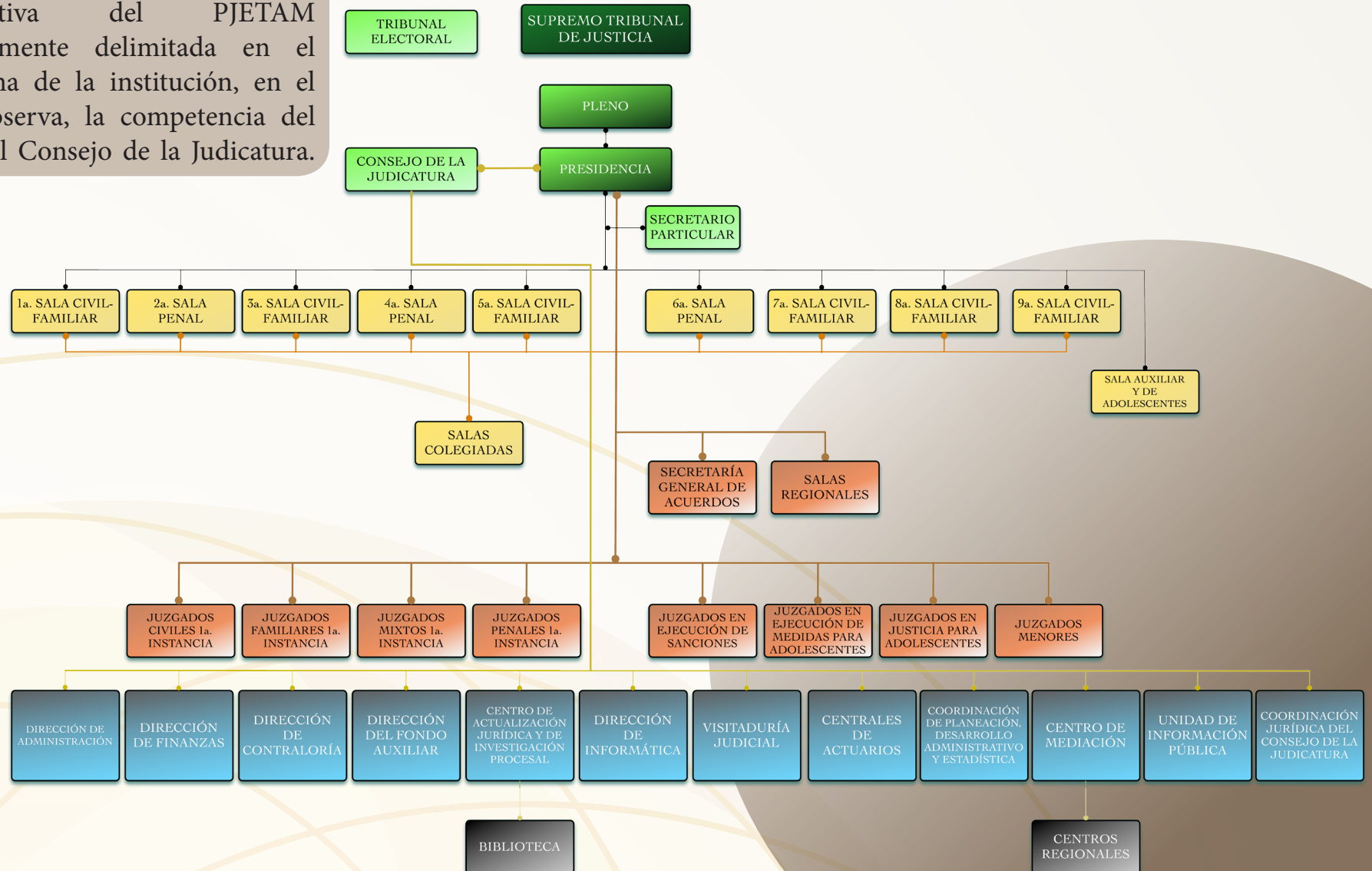
b. En sus respectivas circunscripciones territoriales, en materia, grado, cuantía y términos previstos por la Ley Orgánica y demás ordenamientos legales aplicables:

- Las Salas Regionales;
- Los Jueces de Primera Instancia;
- Los Jueces Menores;
- Los Jueces de Paz;
- El Jurado Popular; y,
- Los Árbitros.



1.2 ESTRUCTURA JUDICIAL, ADMINISTRATIVA Y TERRITORIAL DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE TAMAULIPAS

La organización judicial y administrativa del PJETAM está claramente delimitada en el organigrama de la institución, en el cual se observa, la competencia del Pleno y del Consejo de la Judicatura.



1.2.1 ESTRUCTURA JUDICIAL

Del STJETAM

La estructura jurisdiccional del Supremo Tribunal de Justicia está integrada por el Pleno, que se compone de diez Magistrados numerarios, de los cuales nueve Magistrados integran las Salas y uno asume el cargo de Magistrado Presidente, por los Jueces de Primera Instancia, Menores y de Paz, además del Jurado Popular, quienes tendrán como funciones primordiales las de velar porque la administración de justicia sea pronta, completa e imparcial en todos los tribunales del Estado.

Los Magistrados serán nombrados por un periodo de seis años, pudiendo ser ratificados hasta completar un máximo de 12 años contados a partir de la fecha de su designación inicial. Serán electos por el voto de por lo menos las dos terceras partes de los diputados presentes del Congreso del Estado. El Presidente del Supremo Tribunal de Justicia durará seis años en su encargo, sin poder ser reelecto para otro periodo.

Los Magistrados serán propuestos al Congreso por el Gobernador y solo podrán ser removidos de su encargo en los términos del Título XI de la Constitución Política del Estado.

Los tribunales inferiores para la impartición de justicia estarán a cargo de los Jueces de Primera Instancia y los Jueces Menores, que serán nombrados por el Pleno del Supremo Tribunal de Justicia. Los Jueces de Primera Instancia serán designados para un periodo de tres años, pudiendo ser ratificados por el Pleno para periodos iguales.

Del Tribunal Electoral

La función jurisdiccional electoral estará a cargo del Tribunal Electoral del Poder Judicial del Estado, misma que gozará de autonomía en su funcionamiento e independencia en sus decisiones; será la máxima autoridad de la materia. El Tribunal Electoral del Poder Judicial del Estado se integrará por un Magistrado Presidente y cuatro Magistrados Electorales, mismos que serán designados por las dos terceras partes de los miembros presentes del Congreso del Estado, de la propuesta que para tal efecto envíe el Pleno del Supremo Tribunal de Justicia del Estado, previa convocatoria pública y evaluación objetiva que el órgano proponente haga entre los participantes.

1.2.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El artículo 107 de la Constitución Política de Tamaulipas señala que el Poder Judicial contará con autonomía presupuestal, orgánica y funcional. El presupuesto será el suficiente para cubrir las necesidades en el ejercicio de su función. Además, el Poder Judicial constituirá un Fondo Auxiliar para la Administración de la Justicia en los términos previstos en la ley.

Del STJETAM

De acuerdo al artículo 121 de la Ley Orgánica del Poder Judicial para el mejor desempeño de sus funciones, el Consejo de la Judicatura del Estado tendrá las siguientes áreas bajo el mando y supervisión del Presidente:

- Dirección de Administración;
- Dirección de Finanzas;
- Dirección de Contraloría;
- Fondo Auxiliar para la Administración de Justicia.
- Centro de Actualización Jurídica y de Investigación Procesal;
- Dirección de Informática;
- Visitaduría Judicial;
- Centro de Mediación;
- Unidad de Información Pública.

Del Tribunal Electoral

Como apoyo para mejorar el desempeño de sus funciones jurisdiccionales, de acuerdo al organigrama del Tribunal Electoral, éste tendrá las siguientes áreas administrativas que dependerán directamente del Presidente.

- Secretaría de Administración;
- Coordinación de Comunicación Social y Relaciones Públicas;
- Coordinación de Jurisprudencia;
- Coordinación de Sistemas;

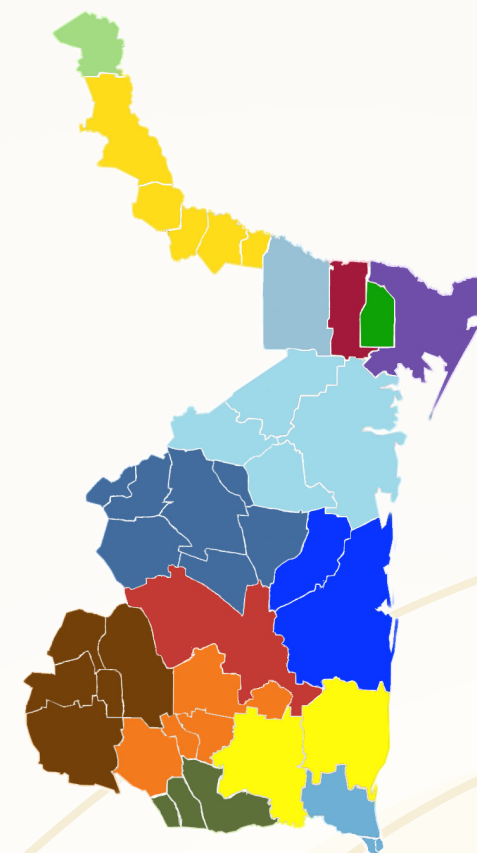
1.2.3 ESTRUCTURA TERRITORIAL

La división judicial de Tamaulipas está organizada en 15 Distritos Judiciales. A la fecha se cuenta con 69 Juzgados de Primera Instancia: 16 atienden la materia Civil, 16 el área Familiar, 2 consideran las materias Civil y Familiar, 18 resuelven los asuntos

de carácter Penal, 6 de Justicia para Adolescentes, 7 Juzgados son Mixtos, 1 ejecución de medidas para adolescentes y 3 de ejecución de sanciones. Actualmente, adicional a los 69 juzgados de primera instancia el Poder Judicial cuenta con 28 Juzgados Menores, dando un total de 97 juzgados. La división territorial del Poder Judicial del Estado, distribuida en los quince distritos Judiciales, a continuación se especifica:

- Primer Distrito Judicial con cabecera en Ciudad Victoria, capital del Estado, y comprende además los municipios de Güemez y Villa de Casas;
- Segundo Distrito Judicial con cabecera en Altamira, incluyendo los municipios de Tampico y Ciudad Madero;
- Tercer Distrito Judicial con cabecera en Nuevo Laredo;
- Cuarto Distrito Judicial con cabecera en Matamoros;
- Quinto Distrito Judicial con cabecera en Reynosa;
- Sexto Distrito Judicial con cabecera en Miguel Alemán, y comprende los municipios de Mier, Guerrero, Camargo y Gustavo Díaz Ordaz;
- Séptimo Distrito Judicial con cabecera en El Mante, y comprende los municipios de Antigua y Nuevo Morelos;
- Octavo Distrito Judicial con cabecera en Xicoténcatl, y comprende los municipios de Gómez Farías, Ocampo y Llera;

- Noveno Distrito Judicial con cabecera en Tula, y comprende los municipios de Bustamante, Miquihuana, Jaumave y Palmillas;
- Décimo Distrito Judicial con cabecera en Padilla, y comprende los municipios de San Carlos, San Nicolás, Jiménez, Mainero, Villagrán e Hidalgo;
- Décimo Primer Distrito Judicial con cabecera en San Fernando, y comprende los municipios de Méndez, Burgos y Cruillas;
- Décimo Segundo Distrito Judicial con cabecera en Soto la Marina, e incluye el municipio de Abasolo;
- Décimo Tercer Distrito Judicial con cabecera en Río Bravo;
- Décimo Cuarto Distrito Judicial con cabecera en Valle Hermoso;
- Décimo Quinto Distrito Judicial con cabecera en González, e incluye el municipio de Aldama.



DISTRITOS JUDICIALES EN EL ESTADO. Representación geográfica.

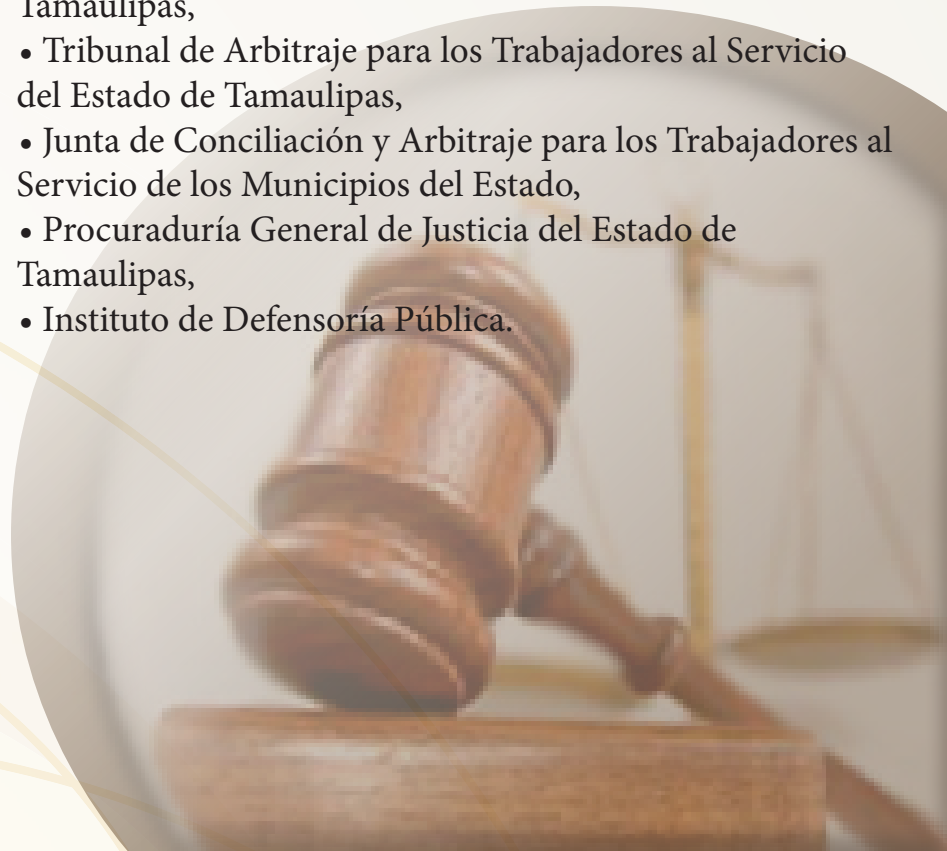
1.3 INSTITUCIONES RELACIONADAS CON LA JUSTICIA EN EL ESTADO

Existen diversos organismos tanto a nivel federal como estatal que en el ámbito de sus funciones persiguen un mismo fin: promover la impartición de justicia. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 17 hace mención a lo siguiente: “Toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial. Su servicio será gratuito, quedando, en consecuencia, prohibidas las costas judiciales”. Con base en ello se han creado instituciones que atienden este derecho establecido en la Carta Magna. Todas ellas desempeñan un papel fundamental en materia de justicia y su trabajo en conjunto ha permitido grandes resultados en beneficio de la sociedad.

Recopilando la lista de órganos con injerencia en el ámbito judicial se tienen:

- Poder Judicial de la Federación,
- Tribunal Fiscal del Estado de Tamaulipas,
- Juntas de Conciliación y Arbitraje,
- Junta de Honor y Justicia,

- Tribunal Agrario,
- Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa,
- Tribunal de Conciliación y Arbitraje para los Trabajadores al Servicio de los Municipios del Estado de Tamaulipas,
- Tribunal de Arbitraje para los Trabajadores al Servicio del Estado de Tamaulipas,
- Junta de Conciliación y Arbitraje para los Trabajadores al Servicio de los Municipios del Estado,
- Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas,
- Instituto de Defensoría Pública.



CAPÍTULO II

CONSIDERACIONES GENERALES DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

2.1 FUNCIONES BÁSICAS DE LA INSTITUCIÓN

El proceso de administrar efectivamente una institución tiene gran parte de su fundamento en la escuela clásica de la administración. Henri Fayol², quien fuera uno de los principales investigadores en esta materia, siendo sus estudios de gran relevancia en el área tales como los 14 principios de Fayol, el proceso administrativo y la división del trabajo, definió que en una organización se debe tomar en cuenta el proceso de administrar como una serie de etapas, es decir de una forma sistemática y holística. Esta aportación es la base del objeto de la administración gerencial donde

cada una de las etapas considera una serie de herramientas para lograr el objetivo y cumplir la misión de la institución. Al hacer mención del proceso administrativo, se consideran las etapas de planificación, organización, dirección y control. Para cada una de ellas, el administrador debe conocer los procesos y recursos disponibles con los que cuenta la organización con el propósito de encaminarlos hacia un fin determinado.

Vista desde este punto sistémico³, la organización es una unidad coordinada de trabajo que presenta ante todo una serie de subsistemas que le permiten desempeñarse coordinadamente hacia un fin en común o cumplir con ciertas funciones primordiales. Para el caso del Poder Judicial, se entiende por organización al conjunto de órganos jurisdiccionales (juzgados y salas) y áreas administrativas que conforman al Supremo Tribunal de Justicia, así como el Tribunal Electoral. Estos órganos persiguen el objetivo común de impartir justicia en el Estado.

En el contexto del proceso administrativo, se puede asociar que las funciones del Poder Judicial del Estado siguen un patrón de comportamiento similar al de cualquier organización económica, donde las funciones que desempeñan van encaminadas hacia un propósito generalmente económico; sin embargo, en la adaptación del proceso administrativo en la formulación del PEDI para el PJETAM, este fin tradicional de los entes económicos se sustituye por el cumplimiento de un objetivo social, es decir, para el Poder Judicial, el responder a la demanda de justicia por parte de la población de Tamaulipas se transforma en su finalidad primaria.

²“El proceso administrativo”, Citado por Lojero, Francisco. (México 1997) Pag. 54.

³ “Introducción a la Teoría General de Sistemas”, Oscar Johansen. (México 1992). Editorial Limusa. Pag. 17-35.

Para cumplir el objetivo principal, la manera de entender el funcionamiento de una organización, obedece a cuatro funciones que en conjunto conllevan a alcanzarlos⁴, estas funciones son: de producción, de apoyo, de mantenimiento de personal y de adaptación. Desde otra perspectiva similar, Kaplan y Norton⁵ desarrollan la herramienta Balance Scorecard enfocándose en cuatro perspectivas: financiera, de los clientes, interna de la empresa y de innovación y aprendizaje. Esta herramienta busca encaminar el desempeño de la organización a través de metas a fin de evaluar sus objetivos. Para el caso del Poder Judicial se considera pertinente la organización de los objetivos del presente programa estratégico a través de una adaptación de las dos ideas anteriores por medio de cuatro enfoques prácticos:

1. Perspectiva en función del aprendizaje y el conocimiento:

En este enfoque práctico se engloban los aspectos relacionados con el capital humano que labora en la institución, al cual se le dota de un nivel de importancia relevante, por ser el activo que tiene el mayor potencial de aprendizaje; la prioridad hacia este objetivo es bajo el sentido de la importancia que ejerce el funcionario judicial en la impartición de justicia a través de su propio juicio y razonamiento.

2. Perspectiva en función de los procesos de impartición de justicia:

Bajo este enfoque se incluyen los procesos tanto de los órganos jurisdiccionales como de las áreas administrativas del Poder Judicial en alusión

a su integración como institución pública, siendo éstos, equivalentes a la producción en la iniciativa privada. Es importante para una institución evaluar, medir, documentar y sistematizar aquellas acciones repetitivas durante ciclos determinados a fin de encontrar las mejores alternativas para crear la sinergia entre las áreas y perseguir el objetivo en común. De igual forma, se considera en este enfoque la suma de procedimientos administrativos y judiciales, además de considerar otros factores causales como los recursos con los que se dispone (humanos, financieros, organizacional, entre otros).

3. Perspectiva en función del justiciable:

Anteriormente se hizo referencia a que el objetivo en las organizaciones privadas es la obtención de un rendimiento. El mismo rendimiento en las instituciones públicas se encamina a la búsqueda de un bien social maximizando los resultados, mientras se obtiene el mayor aprovechamiento de los recursos limitados con los que se cuenta. En un sentido general, es el justiciable el fin prioritario al cual el Poder Judicial debe responder si no ha sido satisfecha su demanda de justicia. De lo anterior, nace el argumento de encaminar una serie de objetivos y líneas de acción en función del demandante de justicia.

4. Perspectiva en función de los recursos financieros:

La inclusión de este enfoque en el desarrollo del cuadro de objetivos estratégicos del plan, es elevar a nivel de objetivo la gestión financiera de los recursos económicos asignados por medio del presupuesto de egresos anual del Estado.

La adaptación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) y las funciones de la organización

⁴Nociones Generales de Administración. Oscar Johansen. Editorial Universitaria (Chile, 2005).

⁵ "El Balance ScoreCard: Mediciones que impulsan el desempeño", Kaplan y Norton, publicado en Harvard Business Review Latinoamérica (Julio 2005). Pag 3 a la 19.

derivadas del proceso administrativo explicadas anteriormente, serán el mapa de enfoques para el desarrollo y organización de los objetivos estratégicos para el periodo 2013-2018.

2.2 CONCEPTOS CLAVE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el caso de las instituciones públicas, la función de administrar no es igual al de las organizaciones privadas; sin embargo, en una adaptación de este concepto nos referimos al manejo eficiente de los recursos de una manera coordinada a fin de cumplir un objetivo particular. Por otro lado, en instituciones como el Poder Judicial el contexto es mucho más complejo por la existencia de órganos jurisdiccionales y las propias unidades administrativas que lo conforman. Desde un punto de vista sistémico, las instancias anteriores persiguen el fin por el cual se crea el Poder Judicial como institución pública para atender la demanda social. Considerando las ideas antes expuestas podemos definir que:

LA ADMINISTRACIÓN DE LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA ES LA CONJUNCIÓN DE ESFUERZOS ENTRE LOS ÓRGANOS JURISDICCIONALES, EN SU CARÁCTER DE ENCARGADOS DE LA APLICACIÓN DE LA LEY, Y LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, EN SU CARÁCTER DE ÓRGANOS DE APOYO A LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL ENCARGADOS DEL MANEJO DE LOS RECURSOS Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE SOPORTE, PARA LA

CORRECTA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA DE MANERA PRONTA, IMPARCIAL Y EXPEDITA.

La definición del concepto anterior es parte del objetivo de la elaboración de este programa; sin embargo, para entender el alcance es necesario comprender el concepto de planeación y planeación estratégica. La definición tradicional de planear es un proceso anticipatorio de asignación de recursos para efectuar acciones que se desarrollarán en el futuro con un fin determinado. Al darle el sentido estratégico a la planeación, se busca delimitar una serie de lineamientos y acciones para alcanzar un conjunto de objetivos sectorizado a prioridades previamente establecidas; además, se considera dentro de ella una estructura técnica de desarrollo en la que en términos de administración estratégica, se busca cumplir la misión de la organización.

Usualmente la implementación de una planeación estratégica conlleva una serie de pasos previos a la delimitación de las acciones y la distribución de los recursos. A grandes rasgos, el propio desarrollo del presente documento muestra la adecuación de la metodología en la que se fundamentan los objetivos del PEDI 2013-2018. Éstos pasos son: a) Reconocimiento y diagnóstico del entorno; b) Investigación y análisis a fin de entender el conjunto de implicaciones, factores, procesos, órganos y recursos con los que se cuenta además de posibles situaciones que afecten la implementación del plan; c) Posicionamiento de las acciones e integración de la información; y d) Toma de decisiones y delimitación de alcances. Como bien se ha mencionado, la planeación estratégica deriva en un mapa de objetivos esenciales,

compuestos, cada uno, por una serie de líneas de acción, metas, indicadores y acciones concretas. Sin embargo, antes de mostrar los resultados, en el capítulo IV se mostrará al lector una visión global de los procesos y la estadística de los mismos.



2.3 MODELO DE GESTIÓN DE VALOR EN EL PJETAM

Como parte del análisis estratégico es conveniente hacer uso de la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter, reconocido profesor de la Escuela de Negocios de Harvard por sus aportaciones en estrategia y desarrollo económico, la cual nos permite identificar aquellas actividades que contribuyen a la creación de valor de la organización. En ella se dividen las actividades en primarias y de soporte, y con base a ello es posible reconocer aquellas que estratégicamente contribuyen a la generación de una ventaja competitiva en el sector. Para efectos del presente Programa Estratégico de Desarrollo Institucional se tomará esta herramienta y se realizará una adaptación de acuerdo a las necesidades y características del Poder Judicial del Estado, la cual se presenta en la figura 2. Posteriormente se hace una descripción general de los componentes del modelo.

FIGURA 2. MODELO DE GESTIÓN DE VALOR DEL PJETAM



ACTIVIDADES Y PROCESOS DE SOPORTE:

INFRAESTRUCTURA

- Estructura organizacional: La estructura organizacional del PJETAM está integrada por el personal de los órganos jurisdiccionales y las áreas administrativas. Gráficamente se puede representar a través del organigrama, donde es posible identificar las líneas de autoridad y la relación entre cada área; éste se presenta en el Capítulo I.
- Sistemas de gestión de calidad (SGC): El PJETAM ha implementado un sistema de administración de la calidad de acuerdo a la Certificación ISO 9001:2008. El alcance de aplicación de este sistema de administración de la calidad incluye: recepción, radicación, notificación, emplazamiento, contestación, pruebas, alegatos, resolución y apelación de las resoluciones dictadas por los juzgados civiles y familiares, así como salas colegiadas y unitarias.
- Planeación: La constituye el planteamiento de objetivos y líneas de acción encaminadas a la realización de los mismos, así como el desarrollo e implementación de acciones preventivas o correctivas según sea el caso. De igual forma, se lleva a cabo un seguimiento de las actividades a través de la elaboración de indicadores que permiten evaluar la eficiencia en los procesos judiciales y el desempeño del personal en sus funciones.
- Finanzas: Como actividad de apoyo implica la gestión, control y manejo de recursos, así como su canalización a las diversas

áreas jurisdiccionales y administrativas de manera oportuna para de esta manera garantizar el correcto funcionamiento de la institución.

- Administración: Comprende dotar de apoyo a las áreas jurisdiccionales y administrativas para la realización eficaz de sus funciones a través del pago de la nómina, mejora del capital humano, abastecimiento de materiales y el desarrollo de proyectos, obras y servicios.

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

- Programa de Estímulos: Se fundamenta en el “Manual de Evaluación y Aplicación de Estímulos a los Jueces, Secretarios de Acuerdos, Actuarios y demás Empleados de los Órganos Judiciales del STJETAM”. A través de él, se busca premiar el buen desempeño del personal de los diferentes juzgados para, de esta manera, lograr una mayor motivación que se traduzca en una mayor productividad en las actividades de la organización.
- Capacitación y actualización del personal: Como actividad clave para la correcta función de los órganos jurisdiccionales y administrativos, es necesario que existan personas preparadas; por ello, continuamente se identifican las necesidades de capacitación y actualización. En materia judicial se llevan a cabo cursos de acuerdo a lo establecido en el “Procedimiento de Capacitación y Actualización del Personal” (P-RH-03). Así mismo, se realizan talleres, seminarios y otras actividades de diversos temas para todos los miembros, del personal de acuerdo a las necesidades detectadas.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

- **Sistema de gestión judicial:** Es un sistema electrónico instalado en todos los juzgados del Estado con las funcionalidades necesarias y específicas para los juzgados de todas las materias en todas las instancias. Permite automatizar y registrar todas y cada una de las actividades realizadas en el juzgado, resultando con ello la generación de una base de datos que permite la obtención de indicadores, estadísticos, reportes y demás datos valiosos.

- **Tribunal electrónico:** Es un sistema electrónico, vía internet, mediante el cual el usuario puede realizar la consulta de expedientes y listas de acuerdos que se generen en el proceso judicial.

- **EQDZ:** En cuestión administrativa se ha implementado este sistema electrónico para poder realizar consultas de los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Al personal cuya función interviene en el SGC se les otorga un nombre de usuario y contraseña con el cual pueden ingresar al sistema y acceder a los documentos disponibles.

- **Aplicación móvil:** La aplicación móvil e-Justitia, disponible gratuitamente para cualquier dispositivo con sistema operativo iOS, Android y Black Berry, ayuda a organizar, en el teléfono inteligente, los expedientes por cliente, con accesorios para colocar fechas de vencimiento y alarma para términos así como para audiencias, llevar el control de ingresos y egresos de cada asunto, tomar notas, anexar fotos, llamar a clientes o enviar correo desde el acceso directo al cliente, etc.

- **Tribunatel:** Es un centro de orientación e información del PJETAM

de manera telefónica y sin ningún costo, al cual tiene acceso el usuario para interponer quejas en contra del servicio judicial, conocer la ubicación y horarios de atención de los juzgados, así como obtener información legal y administrativa.

- **Mantenimiento preventivo y correctivo al equipo de cómputo:** Como parte importante de las actividades de apoyo, en cuanto a infraestructura tecnológica se refiere, se llevan a cabo actividades de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo, para garantizar el funcionamiento adecuado de los equipos de cómputo y con ello hacer más eficientes las tareas de la institución. Lo anterior, se encuentra estipulado en el “Procedimiento de mantenimiento correctivo al equipo de cómputo” (P-IN-04) y en el “Procedimiento de mantenimiento preventivo al equipo de cómputo” (P-IN-05).

ABASTECIMIENTO

Para que la institución realice sus labores en tiempo y de acuerdo a lo planeado es indispensable el eficiente suministro de materiales de oficina, de cómputo, de limpieza, de cafetería, material eléctrico y de plomería, material de imprenta, pintura y demás materiales y servicios solicitados para el mantenimiento de edificios y del parque vehicular, entre otros. Esta actividad se respalda por medio de procedimientos, los cuales permiten llevar, de manera ordenada y controlada, este proceso, en el que destaca la adquisición, que puede ser

por compra directa o a través de un comité y se fundamenta en el “Procedimiento de compras” (P-CO-01), así como las actividades de almacén, respaldados en el “Procedimiento de entradas y salidas de almacén” (P-CO-02).

PROCESOS PRIMARIOS EN EL STJETAM:

RECEPCIÓN

Esta acción se da cuando el Secretario de Acuerdos del Juzgado recibe la Demanda o Consignación en el juzgado, sella y firma de recibido y procede a poner en conocimiento al Titular sobre lo recibido. Este proceso se puede hacer vía la Oficialía Común de Partes, si se tratase de los Distritos Judiciales que van del I al V y VII, los cuales tienen su cabecera en las Ciudades de Victoria, Altamira, Nuevo Laredo, Matamoros, Reynosa y Mante; en el resto de los Distritos el proceso de recepción lo realiza directamente el Secretario de Acuerdos de manos del interesado.

RADICACIÓN

Una vez recibida la solicitud de impartición de justicia y revisado que contenga los requisitos legales necesarios, por medio del Sistema de Gestión Judicial y con el apoyo de plantillas digitales, el Juez dicta un Auto de Radicación, en el cual se hace mención del inicio del juicio y se asigna un número consecutivo del juzgado al expediente de manera electrónica e inmediatamente pasa a formar parte de la estadística del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas.

EMPLAZAMIENTO O DECLARACIÓN INICIAL

Es la parte del proceso donde se le notifica al sujeto de juicio sobre la existencia del proceso, los datos del mismo y se le entera del derecho a poder manifestar, si así lo quisiera, lo que considere apropiado para defender su posición. El proceso administrativo varía según el Distrito Judicial; esto debido a la existencia de la Central de Actuarios, la cual realiza el emplazamiento en los Distrito I, II, III, IV, V y VII; en el resto de los Distritos la actividad la realiza un Actuario Adscrito al Juzgado.

CONTESTACIÓN O DECLARACIÓN PREPARATORIA

Parte del proceso donde se le permite al sujeto de juicio manifestar lo que considere con relación a la acusación que se le hace, según fuese la materia del juicio penal en presencia del Juez o si fuese civil por escrito y con posterioridad a que fue enterado.

PRUEBAS O INSTRUCCIÓN

Nivel del juicio donde las partes proponen (por escrito o verbal) y/o desahogan las probanzas que en su parecer consideren les ayudaran a demostrar su argumento.

ALEGATOS O AUDIENCIA DE VISTA

Etapas anteriores a la resolución del juicio donde se permite a las partes manifestar (por escrito o verbal), lo que en su criterio debería contar para que la resolución sea en su favor.

SENTENCIA

Esta es la resolución del Juez por la que se pone fin al juicio y se declara quien tiene la razón; esta resolución se hace del

conocimiento de las partes de manera personal, según sea la materia y el distrito judicial donde se dicte.

APELACIÓN

Actividad a la que las partes tienen derecho a optar, por medio de la cual declaran su inconformidad con la Sentencia dictada (o resolución intermedia); inconformidad que deberá ser resuelta en Segunda Instancia en las Salas clasificadas como se indica: seis Unitarias Civiles y Familiares, tres Unitarias Penales, dos Colegiadas Civiles y Familiares, una Colegiada Penal y una Auxiliar que conoce de materia Penal y justicia especializada en adolescentes, además de las dos Salas Regionales que conocen de la materia penal, ubicadas en Altamira y Reynosa.

RESOLUCIÓN DE SEGUNDA INSTANCIA

Según sea la materia, el tipo de resolución y el distrito judicial donde está adscrito el Juzgado donde fue dictada, será una Sala Unitaria, Regional, Auxiliar o Colegiada, quien deberá conocer de la apelación y resolver sobre la misma, hecho esto se enterará de manera personal de la resolución a las partes del juicio, pudiendo “confirmar, modificar o revocar” la resolución dictada por el Juez.

DIFUSIÓN

Involucra las tareas mediante las cuales se hace divulgación de las actividades realizadas por el STJETAM para que el usuario externo conozca sobre las mismas y se fortalezca la comunicación con la sociedad. En materia judicial incluye, de manera directa, la publicación de las listas de acuerdos. Además de lo anterior, se llevan a cabo publicaciones en revistas, publrreportajes, emisión mensual del boletín informativo y publicación de libros.

SERVICIOS

Como servicios adicionales, el STJETAM lleva a cabo tareas en atención al usuario externo, como son la realización de encuestas de satisfacción del usuario externo con la finalidad de conocer la percepción que se tiene del STJETAM y del servicio prestado; Tribunatel para brindar información judicial y administrativa de manera telefónica; y el buzón de quejas y sugerencias que permite obtener una retroalimentación por parte de los litigantes y la sociedad en general.



CAPÍTULO III

TAMAULIPAS Y SU ENTORNO: ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO

3.1 SITUACIÓN POLÍTICA

Tamaulipas se encuentra ubicado en el noreste del país, colinda al oeste con Nuevo León, al este con el Golfo de México, al sur con los Estados de Veracruz y San Luis Potosí, y al norte comparte una larga frontera con los Estados Unidos de América.

Su estructura política está integrada por 43 municipios, siendo éstos: Abasolo, Aldama, Altamira, Antiguo Morelos, Burgos, Bustamante, Camargo, Casas, Ciudad Madero, Cruillas, El Mante, Güémez, Gómez Farías, González, Guerrero, Gustavo Díaz Ordaz, Hidalgo, Jaumave, Jiménez, Llera, Mainero, Matamoros, Méndez, Mier, Miguel Alemán, Miquihuana, Nuevo Laredo, Nuevo Morelos, Ocampo, Padilla, Palmillas, Reynosa, Río Bravo, San Carlos, San Fernando, San Nicolás, Soto la Marina, Tampico,

Tula, Valle Hermoso, Victoria, Villagrán y Xicoténcatl. Cada uno de los municipios cuenta con un ayuntamiento que es la máxima autoridad de gobierno, además de representantes del Poder Judicial y demás dependencias estatales, las cuales pueden estar ubicadas en las cabeceras de algunos de los municipios con mayor número de habitantes.

A nivel Estado, Tamaulipas es una de las 32 entidades federativas, libres y soberanas con una forma de gobierno bajo un modelo republicano; posee una Constitución Política que sirve de base al conjunto de leyes que rigen en el ámbito estatal; cuenta con un Gobernador en quien recae el Poder Ejecutivo, un Congreso propio y un Poder Judicial encargado de la impartición de justicia, así como delegaciones y oficinas de las Secretarías de Gobierno Federal, representaciones diplomáticas de países extranjeros y organismos internacionales que tienen oficinas y desarrollan sus actividades dentro de los límites geográficos del Estado.

El Poder Ejecutivo de Tamaulipas para el periodo 2011-2016 está representado por el Gobernador Constitucional, el Ing. Egidio Torre Cantú. La estructura del gobierno estatal está integrada por 12 secretarías de Estado, la Contraloría Gubernamental, la Procuraduría General de Justicia del Estado y el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia de Tamaulipas.

El Congreso del Estado se encuentra integrado por 36 diputados electos, 22 por mayoría relativa y 14 por representación proporcional; el órgano de dirección parlamentaria es la Mesa Directiva del Congreso en la que se elige al presidente mediante votación por célula. Por otro lado, los grupos parlamentarios son grupos de diputados que según su afiliación política se integran para garantizar el objeto de libre expresión respecto a sus ideologías; la Junta de Coordinación Política se integra por los coordinadores de cada grupo parlamentario, siendo el presidente de la junta el coordinador que represente al grupo con la mayoría absoluta de los integrantes del Congreso. Para el ejercicio legislativo, en el Congreso de Tamaulipas hay 18 comisiones ordinarias de administración pública, 6 comisiones ordinarias de competencia constitucional, 7 comisiones especiales y además pueden crearse comisiones para atender tareas que no tengan carácter legislativo y de control de la gestión pública o jurisdiccional.

El Poder Judicial del Estado, es la instancia encargada de la impartición de justicia, integrado por el Supremo Tribunal de Justicia del Estado, el Consejo de la Judicatura y el Tribunal Electoral del Estado de Tamaulipas, cuya composición se ha

explicado anteriormente en el capítulo primero de este Programa Estratégico.

En lo general, el Estado de Tamaulipas, ha mantenido una estabilidad política durante los últimos años, manteniendo siempre una cultura democrática que a su vez deriva en participación ciudadana e interés de la sociedad en las actividades de gobierno. De la misma manera, la pluralidad política y las recientes creaciones de organizaciones sociales conllevan a la generación de nuevas formas de diálogo entre el gobierno y sus gobernados. Esta relación es sin duda un factor positivo para el ejercicio de la función pública, siendo para el caso del Poder Judicial un indicador suficiente que aunado a la correlación de ideologías entre el gobierno federal y estatal, propicia la convivencia armónica entre instancias de gobierno, consolidando la atención hacia la población tamaulipecana.

3.2 SITUACIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO DE TAMAULIPAS

Una vez descritas las características políticas, es igualmente importante hacer mención del conjunto de características económicas del Estado, las cuales influyen en la estabilidad económica y el desarrollo de sus diversas regiones.

En el presente apartado, se hace mención de una serie de indicadores cuyo objetivo es el de proyectar la situación económica, desde la afirmación que para la elaboración de una efectiva planeación estratégica es necesario tomar en cuenta la influencia de los factores externos que directamente afectan la

actividad principal de la organización. En el caso del PJETAM como poder encargado de la impartición de justicia en el Estado, la situación económica tiene injerencia directa sobre dicho órgano al pertenecer a un entorno compartido con los demandantes de justicia, es decir, la sociedad y el gobierno son afectados por las condiciones económicas del Estado. Existen diversas teorías que fundamentan la relación entre la impartición de una justicia pronta y expedita con el desarrollo económico y los factores macro-micro económicos en general; Horacio M. Lynch⁶, abogado y jurista sudamericano redacta, una serie de supuestos retomando las aportaciones de reconocidos economistas como Max Weber y Joseph A. Schumpeter en la que concluye que “la Justicia - especialmente cuando constituye uno de los poderes del Estado – influye en más de una manera sobre el desarrollo económico: a) en su función primaria, en todos los campos que señalan los economistas” tales como su pronta impartición, los tiempo de espera y el apego a las leyes, “ b) en su función institucional de poder del Estado, la Justicia debe contribuir a forjar la paz social, al equilibrio de los poderes y en definitiva a la estabilidad que es la base del crecimiento económico”.

El fundamento anterior cobra importancia en la función administrativa del Poder Judicial en el sentido de generar objetivos y líneas de acción que tomen en cuenta los supuestos sobre el hecho de que un sistema judicial será más eficiente y de calidad si existen condiciones de estabilidad que propicien el desarrollo económico (siendo complementario el uno con el otro). Por lo anterior, se hace a continuación una enumeración

⁶Publicación “Justicia y Desarrollo Económico” (1998), desarrollo en conjunto entre el Foro de Estudios sobre la Administración de la Justicia y el Colegio de Abogados de Buenos Aires en coordinación con el Consejo Empresario Argentino. Investigación dirigida por el Dr. Horacio M. Lynch. Página 62

de algunos factores externos micro y macro económicos que influyen en la situación económica del Estado, cuyo diagnóstico es sustento para la elaboración del Programa Estratégico de Desarrollo Institucional.

A Diciembre de 2012 en Tamaulipas se reportó una Población Económicamente Activa (PEA) de 1, 499,740 habitantes de las cuales 1,406,406 (97.48%) corresponde a población ocupada y 93,334 (6.22%) de población desocupada. La distribución de la PEA ocupada por sector de la actividad económica es:

Tabla 1. Distribución de la PEA ocupada por sector de la actividad económica		
Sector de actividad económica	PEA Ocupada	% del Total
1. Primario	90,910	6.46%
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	90,910	6.46%
2. Secundario	382,154	27.17%
Industria extractiva y de la electricidad	23,555	1.67%
Industria manufacturera	230,026	16.36%
Construcción	128,573	9.14%
3. Terciario	901,337	64.09%
Comercio	269,196	19.14%
Restaurantes y servicios de alojamiento	86,415	6.14%
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	81,861	5.82%
Servicios profesionales, financieros y corporativos	85,129	6.05%
Servicios sociales	128,891	9.16%
Servicios diversos	178,787	12.71%
Gobierno y organismos internacionales	71,058	5.05%
4. No especificado	32,005	2.28%
Total PEA todos los sectores	1,406,406	100%

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Tercer Trimestre 2012. Elaboración Propia

En lo relativo al Producto Interno Bruto del Estado, en 2011⁷ este indicador de producción económica ascendió a poco más de 403, 928 millones de pesos, contribuyendo con el 2.9% del PIB Nacional, mientras que en el año 2007 el PIB del Estado ascendió a poco más de 365, 315 millones de pesos, implicando un crecimiento directo de 10.56% en términos absolutos. Entre los sectores que más aportaron al PIB estatal se encuentran las actividades terciarias, destacando el comercio y los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles, además de la industria manufacturera correspondiente a las actividades secundarias. En lo relativo a la composición del PIB del Estado, la tabla 2 muestra la distribución de las actividades primarias, secundarias y terciarias, haciendo especial énfasis en la composición de las actividades terciarias entre las cuales se considera un apartado reservado para las “actividades del gobierno” y para “servicios profesionales, científicos y técnicos”. Es mediante estas actividades donde se acumula a través del Sistema de Cuentas Nacionales, la actividad judicial, como una actividad profesional o actividades del gobierno incluidos en el cálculo del PIB.

Tabla 2. Evolución PIB del estado de Tamaulipas de 2007 a 2011

Actividad	PIB 2007	PIB 2011	Aumento Porcentual
Total	365,315	403,928	10.6%
Actividad Primaria	12,622	16,331	29.4%
Agricultura, Ganadería, Forestal, Pesca y caza.	12,622	16,331	29.4%
Actividad Secundaria	49,413	139,233	-6.8%
Minería	32,273	26,993	-16.4%
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos.	9,899	10,601	7.1%
Construcción	51,676	41,062	-20.5%
Industria manufacturera	55,563	60,576	9.0%
Actividades Terciarias	205,263	248,365	21.0%
Comercio	53,998	68,209	26.3%
Transportes, correos y almacenamiento	33,741	45,427	34.6%
Información en medios masivos	8,156	8,737	7.1%
Servicios financieros y de seguros.	4,379	6,139	40.2%
Serv. Inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles.	41,551	49,327	18.7%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	6,672	7,528	12.8%
Direcciones corporativas y empresas	291	287	-1.4%
Servicio de apoyo a negocios y manejo de desechos	4,345	4,821	11.0%
Servicios educativos	13,061	16,375	25.4%
Servicios de salud y de asistencia social.	10,410	12,047	15.7%
Servicios de esparcimiento cultural y deportivo	650	830	27.7%
Hoteles y restaurantes	8,901	9,898	11.2%
Otros servicios excepto actividades de gobierno	7,552	8,771	16.1%
Actividades de gobierno	11,549	13,274	14.9%
Intermediación financiera indirecta	- 1,983	- 3,306	66.7%

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Elaboración Propia

⁷Publicación “Sistema de Cuentas Nacionales de México: Producto Interno Bruto por entidad federativa 2007-2011, año base 2003” (Aguascalientes, México 2012). Publicada el 03 de Diciembre de 2012 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Página 332.

Es importante analizar la evolución del PIB estatal, tomándolo en cuenta en la elaboración del PEDI 2013-2018 del PJETAM en el sentido de analizar la tendencia y/o evolución de la economía del Estado. Como se aprecia, en términos reales la economía en Tamaulipas creció 10.56% del periodo 2007 a 2011, como observación rápida se deduce que la economía en el Estado mantiene una tendencia a la alza, lo cual nos indica un crecimiento económico constante, condicionado a la existencia de circunstancias microeconómicas en el Estado derivado de un positivo ambiente macroeconómico como el que impera en el país. En el corto y mediano plazo, las proyecciones económicas aluden a un crecimiento positivo, esta razón motiva a incluir dentro de las líneas de acción del PEDI aspectos claves que fomenten la competitividad. Por mencionar un área importante que compete al Poder Judicial, se encuentran los Juicios Orales Mercantiles; así mismo, los demás procesos en materia civil, penal y familiar cuya influencia es indirecta en la sociedad, motor del consumo en las economías sólidas y en desarrollo.

La importancia de la impartición de la justicia entra en juego al apoyar la competitividad en el Estado, al garantizar las condiciones de legalidad, Estado de derecho y respeto a las leyes al contribuir a mantener un sistema de gobierno estable. Para el Instituto Mexicano de la Competitividad, el tener un Sistema de Derecho Eficiente es una parte importante de la evaluación sobre el nivel de competitividad de las empresas respecto a otras zonas del país, esto es parte importante de una evaluación económica pues impacta directamente en el desarrollo de la entidad. En el reporte 2012 del Índice de Competitividad en los Estados⁸, Tamaulipas se ubicó en la segunda posición del ranking en lo

correspondiente al Sistema de Derecho, este apartado hace una relación entre la impartición de justicia y el desarrollo económico a través de diversas variables, destacando entre ellas por tener un PIB per cápita de \$93,826.00, por contar con 33% de la PEA con educación superior, por ser el tercer Estado con mayor comercio exterior, teniendo un valor de importaciones y exportaciones 149% mayor que su PIB, por ser el cuarto Estado con mayor tráfico de mercancías en sus puertos y aduanas con más de 20,000 toneladas intercambiadas de mercancías por año y por ser el segundo lugar en el Índice de duración de procedimientos mercantiles que elabora el Consejo Coordinador Financiero. Las variables anteriores, muestran un entorno positivo en cuanto a competitividad, como se comentó anteriormente, el mantener un ambiente adecuado para lograr ésta dinámica, es una condición determinante para el desarrollo por lo que su consideración es necesaria en el análisis económico del Estado.

En lo general, se puede concluir que la situación económica de Tamaulipas se encuentra en un entorno favorable, dinámico y competitivo. Los datos estadísticos y las distintas variables económicas presentadas, corroboran que la función del Poder Judicial del Estado tiene injerencia directa en el crecimiento económico regional, como bien se ha afirmado, este conjunto de indicadores se toma como referencia para la construcción de políticas judiciales efectivas en el Poder Judicial, las cuales son consideradas para la elaboración del Programa Estratégico de Desarrollo Institucional mediante la delimitación de líneas de acción que permitan asegurar la calidad en el proceso de

⁸“Índice de Competitividad en los Estados 2012, ¿Dónde quedó la bolita? Del federalismo de la recriminación al federalismo de la eficacia” (Noviembre 2012) Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Páginas 78-98 y 153.

impartición de justicia que diariamente se realiza en la institución. Este conjunto de acciones procuran ampliar la visión de servicio a través de la eficiencia en el trabajo diario, buscando contribuir tanto de manera directa como indirecta en el desarrollo y crecimiento económico del Estado, traducido en un beneficio para la sociedad tamaulipeca.

3.3 SITUACIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA

En la actualidad, las crisis económicas y sociales que se viven en la entidad demandan que el Poder Judicial incorpore un mayor número de principios éticos y valores; así mismo, los servidores públicos de los diversos órganos jurisdiccionales deben asumir un papel más protagónico para que la impartición de justicia se dé con un sentido humano y, de esta manera, la sociedad recupere la confianza en sus instituciones públicas.

La existencia de un sistema judicial eficiente constituye una condición importante para el desarrollo digno de una sociedad; dicha eficiencia se encuentra dada por el fácil acceso a la justicia y la agilidad en los procesos.

Tomando lo anterior como referencia, al estructurar el PEDI es ineludible analizar los diversos componentes demográficos que influyen en el comportamiento de la población y en su desarrollo. Referenciando dichos indicadores se puede llegar a hacer una proyección de la tendencia de la población. De esta manera es posible anticiparse a las necesidades que, en materia de justicia,

se presentarán y buscar soluciones para satisfacer las mismas, bajo el supuesto de que el incremento poblacional derivará en un aumento en la demanda de justicia.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010⁹, Tamaulipas contaba con 3, 268, 554 habitantes, ocupando el lugar número 13 a nivel nacional en población; el 50.6% estaba representado por mujeres mientras que el 49.4% correspondía a hombres.

La tabla 3 muestra la población total de Tamaulipas, así como la población dividida por zonas. Ésta información fue obtenida de los Censos y conteos realizados por el INEGI en los años 1995, 2000, 2005 y 2010. Adicional a ello, de acuerdo al comportamiento observado, se presenta una proyección de la población para el año 2015. Como puede observarse, la tendencia va en aumento, presentando un crecimiento del 29% a lo largo de 15 años (de 1995 a 2010). Así mismo se espera que del año 2010 al año 2015, según estimaciones propias se presente un crecimiento del 7.6% en la población del Estado.

Por otro lado, la densidad de población en el Estado en el año 2010 era de 41 personas por kilómetro cuadrado, contra 57 personas por kilómetro cuadrado a nivel nacional; sin embargo, debido a que la población tamaulipeca radica en centros urbanos, la mayor concentración de personas se presentó en los municipios de Reynosa, Matamoros y Nuevo Laredo (ubicados en la Zona Norte), Victoria (perteneciente a la Zona Centro) y Tampico, Altamira y Ciudad Madero (localizados en la Zona Sur).

⁹Resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2010, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Consulta electrónica realizada el 17 de Febrero de 2013 disponible en: www.inegi.gob.mx

Tabla 3. Población histórica de Tamaulipas segmentado por Zonas				
Año	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Total
1995	1,265,939	496,804	764,585	2,527,328
2000	1,452,477	501,278	799,467	2,753,222
2005	1,650,533	521,813	851,892	3,024,238
2010	1,798,858	561,844	907,852	3,268,554
2015*	1,978,539	583,410	956,075	3,518,023

Fuente: INEGI. Censos y Conteos de Población y Vivienda 1995-2010. Elaboración propia.
 *Para la proyección de la población del año 2015 se utilizó el método de estimación lineal.

Como se puede observar en la tabla, las estimaciones realizadas muestran que para el año 2015, la tendencia en cuanto al aumento del número de personas en cada zona es similar con tendencia alcista. Esto representa un importante desafío dado que si la población, en cuestión de crecimiento continúa con un comportamiento semejante, en los próximos años el número de habitantes irá en aumento y con ello deberá incrementar la demanda de instituciones y órganos encargados de la impartición de justicia.

Al hablar de situación demográfica es importante tomar en cuenta también ciertos indicadores sociales que nos permiten tener un panorama del comportamiento poblacional, ya que éstos se relacionan directamente con la población del Estado para los diferentes años.

En la tabla 4 se señalan los indicadores actuales y proyectados más relevantes para el Estado de Tamaulipas proporcionados por la Comisión Nacional de Población (CONAPO).

Tabla 4. Tamaulipas: Indicadores demográficos

Indicador	2010	2013	2015	2018
Tasa bruta de natalidad*	18.86	18.04	17.57	16.99
Tasa bruta de mortalidad*	5.28	5.40	5.44	5.59
Tasa de crecimiento natural**	1.36	1.26	1.21	1.14
Tasa de inmigración interestatal**	0.82	0.80	0.79	0.78
Tasa de emigración interestatal**	0.85	0.83	0.82	0.80
Tasa de migración neta interestatal**	-0.03	-0.02	-0.02	-0.02
Tasa de migración neta internacional**	-0.03	-0.12	-0.19	-0.30
Tasa de crecimiento total**	1.30	1.12	1.00	0.81
Esperanza de vida al nacimiento total	74.72	75.24	75.75	76.32
Esperanza de vida al nacimiento en hombres	71.75	72.46	73.25	74.05
Esperanza de vida al nacimiento en mujeres	77.84	78.16	78.39	78.71

Fuente: CONAPO. Elaboración propia.

*Por mil.

** Por cien.

La tasa bruta de natalidad ha disminuido ligeramente en los últimos años, mientras que la tasa bruta de mortalidad presentó un aumento; se espera que se mantenga este comportamiento para los siguientes años. En cuanto a migración, la información revela que la cantidad de personas que se van de Tamaulipas a residir en otros Estados es mayor de la cantidad de personas que llegan de otros Estados a Tamaulipas, para ambos casos, emigración e inmigración, se estima que la tasa tendrá un ligero decremento. La esperanza de vida en Tamaulipas fue de 74.72 años en el año 2010, siendo mayor en mujeres que en hombres, 77.84 y 71.75 respectivamente. Este indicador irá en aumento según información proporcionada por la CONAPO.

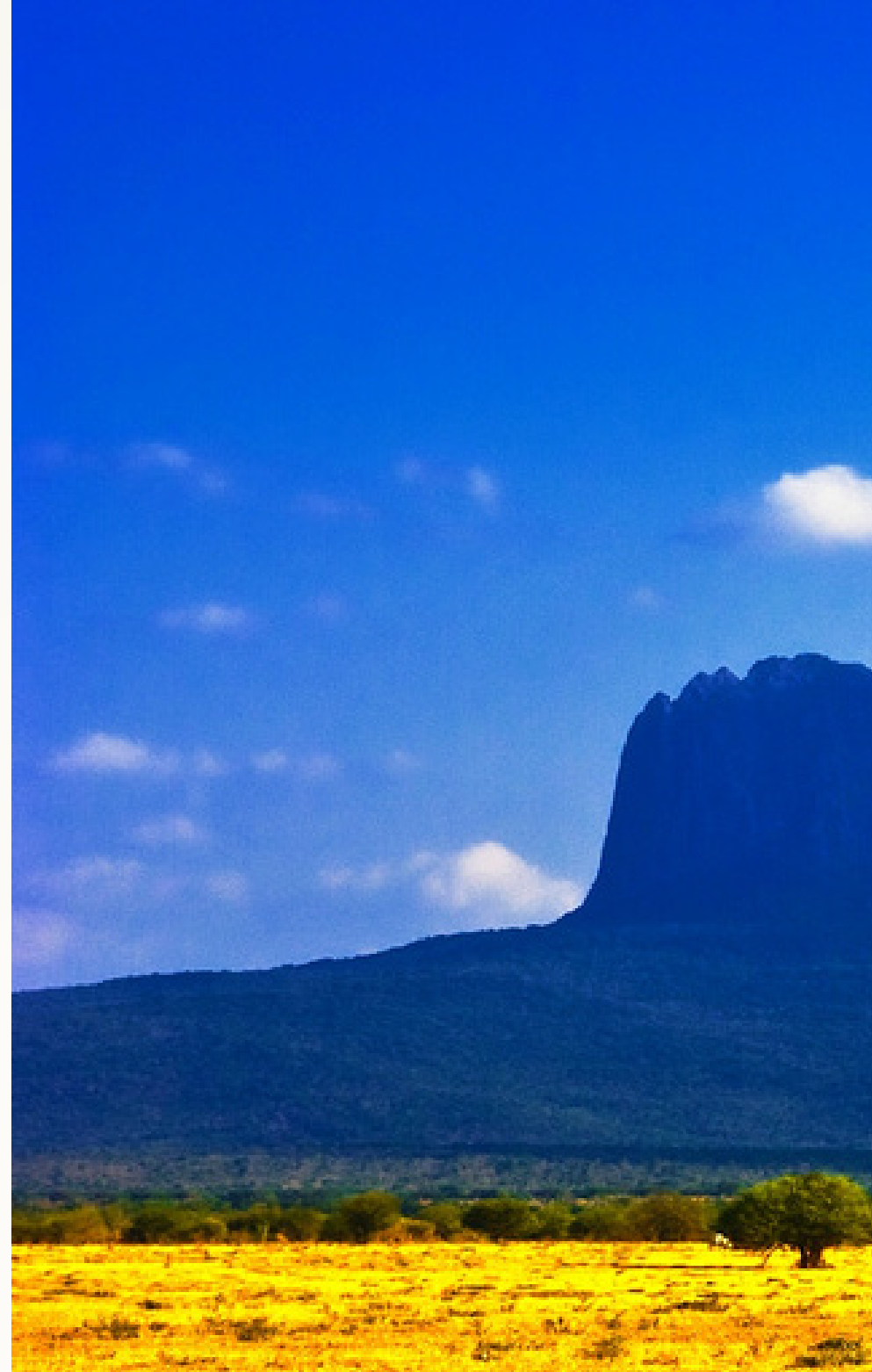
En materia educativa, el Censo de Población y Vivienda 2010 nos revela que en ese año la población analfabeta en Tamaulipas estaba representada por un 3.61%, por debajo de la media nacional que se encontraba en 6.88%. Así mismo el grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más del Estado era de 9.1 años contra 8.6 correspondiente a nivel nacional. Tamaulipas contaba con 50 bibliotecas públicas en las cuales se realizaron 279,762 consultas ese año.

Los organismos públicos, particularmente los de materia judicial, no pueden ser ajenos al contexto social que los envuelve, deben adaptarse y ser capaces de atender las necesidades de la población

tomando en cuenta variables que afectan directa o indirectamente como el desempleo, la pobreza, el acceso a la educación, la inseguridad, la cultura, entre otros. La sociedad demanda servicios de calidad; donde el servidor público judicial sea capaz de adoptar una actitud de atención al usuario y logre ser eficiente en su trabajo de una manera transparente para contribuir a la paz e integración social de la población.

3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Una vez analizadas las condiciones políticas, económicas y sociales; se considera igualmente relevante ,para efectos del desarrollo del Programa Estratégico, el avance tecnológico exponencial que se ha dado en la última década, especialmente en el ámbito de las telecomunicaciones, entre las cuales se destaca el uso de herramientas de comunicación, sistemas electrónicos e informáticos para agilizar los procesos tanto internos como externos, ya sea desde el punto de vista de la organización o del usuario. En México, es importante analizar la tendencia de crecimiento en el uso de teléfonos inteligentes, de internet, de computadoras y de otros servicios de telecomunicaciones. Esta realidad en lo que corresponde al PJETAM, involucra la integración eficiente de dichas tecnologías para mejorar la atención a los usuarios, siendo considerada como uno de los objetivos clave en el desarrollo del presente PEDI.





CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO JURISDICCIONAL: EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DEL PJETAM

El presente capítulo hace una recopilación estadística, a manera de evaluación interna, de las áreas jurisdiccionales y administrativas que integran el Poder Judicial del Estado de Tamaulipas. Dicho análisis se hace verificando la información estadística en la cual se muestra el comportamiento de los últimos tres años. Para un mejor diagnóstico, la información de las áreas jurisdiccionales se presenta en dos clasificaciones: materia jurídica y tipo de juzgado; por otro lado, para las áreas administrativas la desagregación es por dirección o coordinación incluyendo los departamentos clave que componen dichas direcciones.

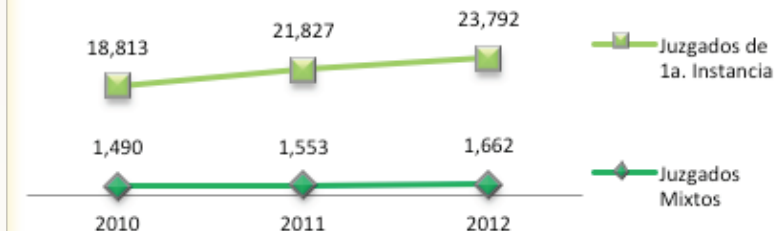
4.1 LITIGIOSIDAD, RESPUESTA Y CONGESTIÓN DEL PJETAM EN LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA EN LOS JUZGADOS DE PRIMERA INSTANCIA Y MENORES EN EL ESTADO

Este apartado tiene por objeto describir cuál es la relación entre la solicitud del servicio y la capacidad de respuesta en la impartición de justicia en el Estado de Tamaulipas. En primer lugar, se presenta un análisis sobre la demanda de este servicio, la resoluciones emitidas por los juzgados y los asuntos que quedan en trámite; en un segundo apartado, se muestran dos índices: el primero es la tasa de conclusión, la cual indica la proporción de asuntos que se resuelven en relación a los que ingresan al PJETAM; el segundo indicador está relacionado con la productividad en los juzgados, tomando como base los asuntos resueltos y los acuerdos generados entre el total del personal que labora en el área. Los datos anteriores corresponden al periodo comprendido entre los años 2010 y 2012.

Para efectos contextuales, en la descripción de las siguientes gráficas se referirá a los Juzgados de Primera Instancia que atienden únicamente una materia como “Juzgados de 1ª. Instancia” y a los Juzgados de Primera Instancia que atienden tres materias como “Juzgados Mixtos”.

4.2 JUSTICIA FAMILIAR

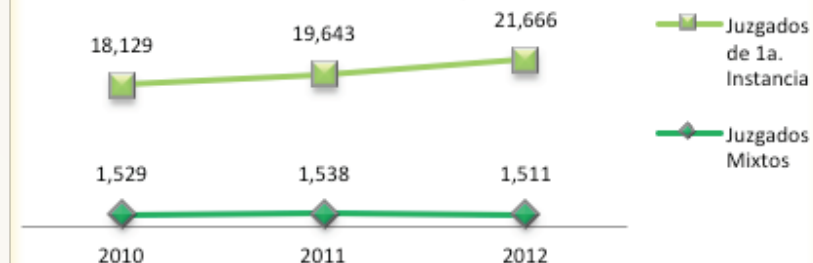
Gráfico 1. INGRESOS POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA FAMILIAR, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

En la gráfica referente a los ingresos en materia familiar se observa que la litigiosidad presenta una tendencia a la alza, siendo los de 1ª Instancia los que presentan un mayor crecimiento con un 26.46% de 2010 a 2012, mientras que los Juzgados Mixtos muestran un incremento del 11.54% en el mismo periodo.

Gráfico 2. RESUELTOS POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA FAMILIAR, 2010-2012



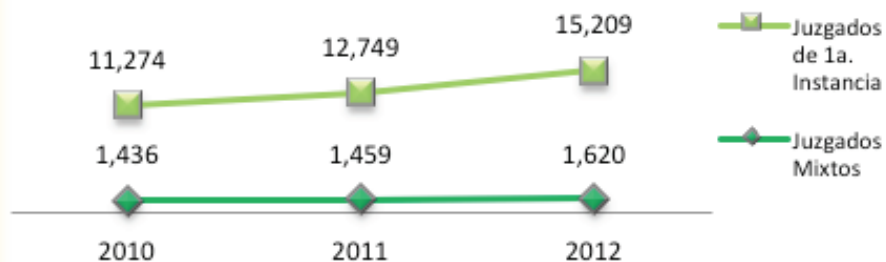
Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Sobre los asuntos resueltos en esta materia se identifican dos cuestiones: la primera de ellas, que los juzgados de 1ª instancia presentan un comportamiento favorable, dado el incremento en los asuntos resueltos año con año, lo que muestra un crecimiento del 19.51% en el 2012 con respecto al 2010; en cuanto a los juzgados mixtos, se observa un comportamiento regular, ya que no hay aumentos o disminuciones significativas.

Un dato sobresaliente es el elevado número de asuntos resueltos por sentencias. Este indicador refleja la carga de trabajo, que en este tipo de juzgados es muy elevada, es decir, durante el periodo 2010-2012 se resolvieron un total de 59,438 expedientes en los juzgados de 1ª instancia, de estos fueron concluidos previos a la resolución judicial un total de 19,349 asuntos, por lo cual, en el 67.45% de los asuntos concluidos se desarrollaron todas las etapas del proceso judicial. Para el caso de los Juzgados Mixtos se presenta un panorama similar, esto, debido a que de los 4,578 expedientes resueltos, el 68.50% fue a través de sentencia.



Gráfico 3. TRÁMITE POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA FAMILIAR, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Gráfico 4. TASA DE CONCLUSIÓN POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA FAMILIAR, 2010-2012

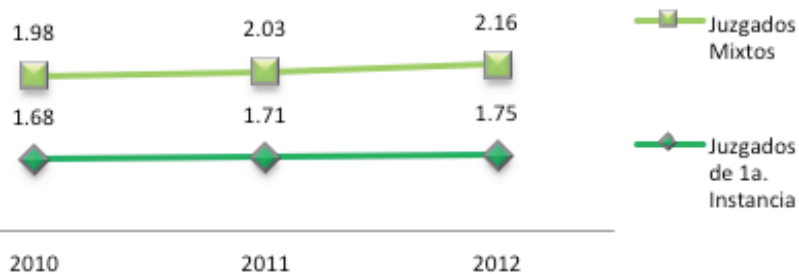


Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

En lo que respecta a los expedientes en trámite se observa una tendencia a la alza, lo cual significa que, aun cuando aumentó el número de resoluciones, los ingresos son superiores, generando una carga de trabajo mayor para el juzgado, al dejar expedientes pendientes de resolver.

Las tasa de congestión nos indica la capacidad resolutoria que tienen los juzgados, es decir, que el total de la carga de trabajo (expedientes de nuevo ingreso, trámite y reactivados) se compara con los asuntos resueltos, por lo cual, el valor óptimo es el que se encuentre más cercano al 1; cumpliendo este supuesto se estaría concluyendo el total de la carga de trabajo de los órganos jurisdiccionales. La información que arroja esta gráfica, indica que la congestión en los juzgados tanto de 1ª instancia como en los mixtos va en aumento, esto se puede atribuir a diferentes factores, entre los que destaca, el aumento en la demanda de justicia familiar por parte de la población tamaulipeca. Otro factor puede asociarse a la falta de nuevos juzgados que auxilien en el deshago de la carga de trabajo actual.

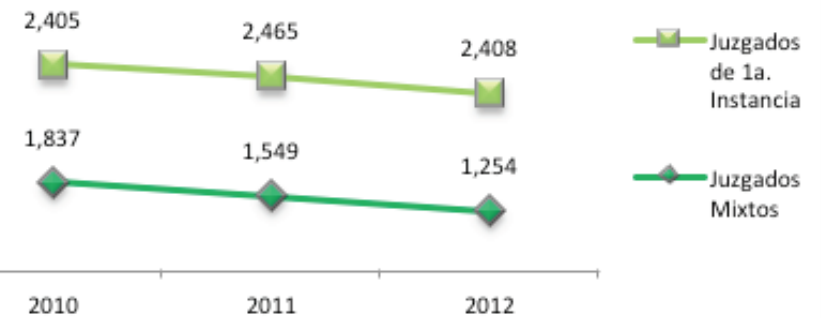
Gráfico 5. TASA DE CONGESTIÓN POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA FAMILIAR 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

La tasa de conclusión nos indica el porcentaje de los asuntos que fueron concluidos con respecto a los que ingresaron. En este índice se puede dar el caso, como el ocurrido en el año 2010 para los juzgados de 1ª instancia, que el número de expedientes concluidos sea mayor que el de los ingresos; esto se debió a que existieron expedientes en trámite en el periodo mencionado. En la gráfica se puede observar, para los juzgados de 1ª instancia, una tendencia negativa con una disminución del 5.50%, es decir, se concluyó para el año 2012 un número menor de los ingresos. Los juzgados Mixtos presentan un comportamiento irregular; entenderemos entonces por comportamiento irregular aquellas tendencias que tienen variaciones ya sea de crecimiento o decremento en cada uno de los años. En este caso se observa que la tasa de conclusión pasó de un 96.36% a un 89.99% de 2010 a 2011 y aumentó a 91.06% en 2012. Para efectos estadísticos es muy significativo la caída de 6.61% del primer periodo.

Gráfico 6. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA FAMILIAR, 2010-2012



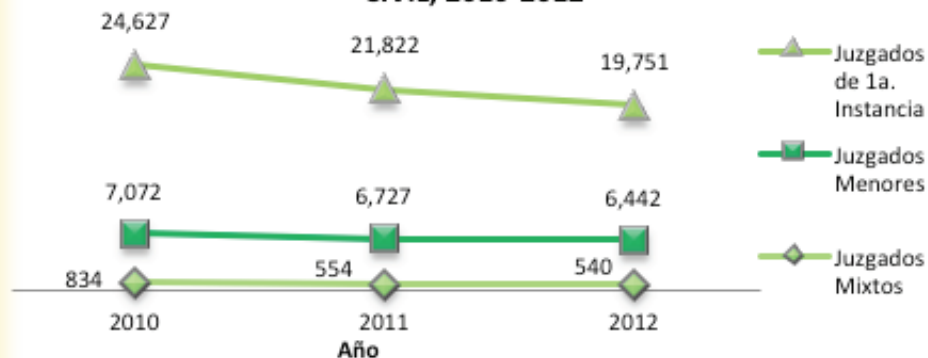
Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Para calcular el índice de productividad, se consideran los asuntos concluidos, así como los acuerdos generados y se dividen entre el total del personal que labora en el juzgado. Como se observa en la gráfica, la productividad en los juzgados de 1ª Instancia presenta una tendencia irregular, en el año 2011 aumenta pero en el 2012 disminuye. Para el caso de los juzgados Mixtos, se observa una tendencia negativa, con una reducción del 31.73% en la productividad.



4.3 JUSTICIA CIVIL

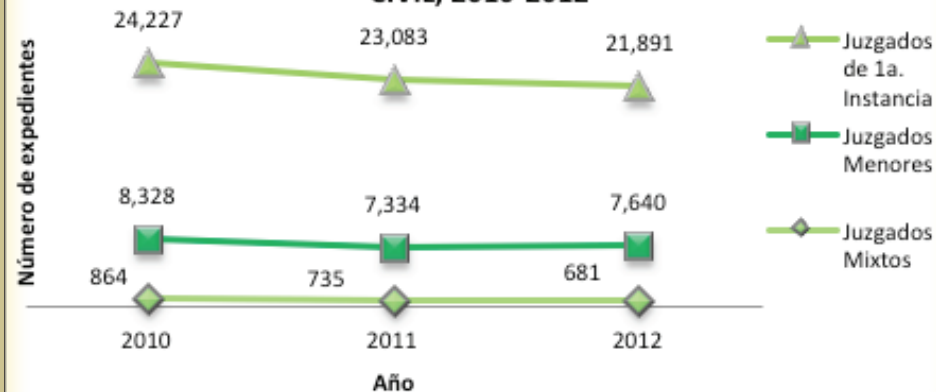
Gráfico 7. INGRESOS POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA CIVIL, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

En materia civil, se observa que la solicitud de justicia presenta una tendencia decreciente, es decir, los juicios radicados en este tipo de juzgados han disminuido en el periodo estudiado. Los juzgados de 1ª Instancia son los que presentan el segundo mayor porcentaje de decrecimiento, con un 19.79% en el 2012 con respecto al 2010, sin embargo, estos juzgados son los que en número han dejado de recibir más radicaciones, con una disminución de 4,876 expedientes. En lo que respecta a los juzgados Mixtos, estos han disminuido en un 35.25% en el mismo periodo; por último se encuentran los juzgados Menores, los cuales han presentado la menor caída porcentual con solo un 8.90%.

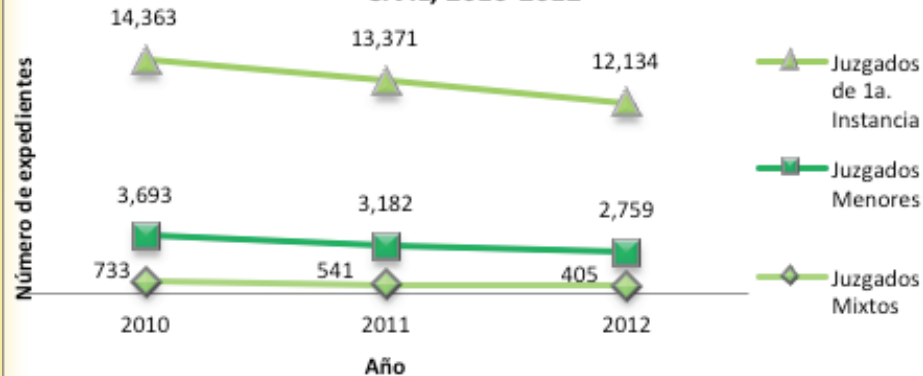
Gráfico 8. RESUELTOS POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA CIVIL, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

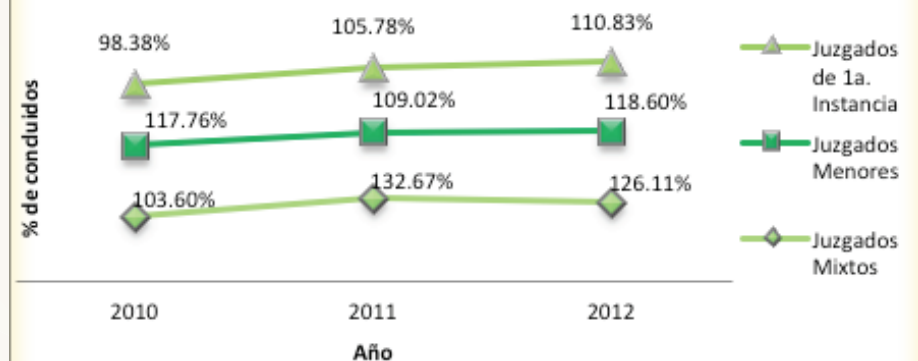
En lo que respecta a los asuntos resueltos, se identifican dos situaciones: siendo la primera de ellas, la tendencia decreciente de los juzgados de 1ª Instancia y los Mixtos, con el 9.64% y el 21.18% respectivamente. La segunda condición, es la tendencia irregular en los juzgados Menores, la cual no es significativa, debido a que la variación de un año a otro es mínima, con una disminución del 11.94% de 2010 a 2011 y un aumento de 4.17% del 2011 al 2012.

A diferencia de la materia Familiar, en los asuntos de carácter civil, el número de asuntos resueltos previos a la resolución judicial es mucho mayor. Del total de expedientes resueltos sólo un 38% siguió el proceso judicial en su totalidad hasta la sentencia de fondo dictada por el juzgador.

Gráfico 9. TRÁMITE POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA CIVIL, 2010-2012

Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

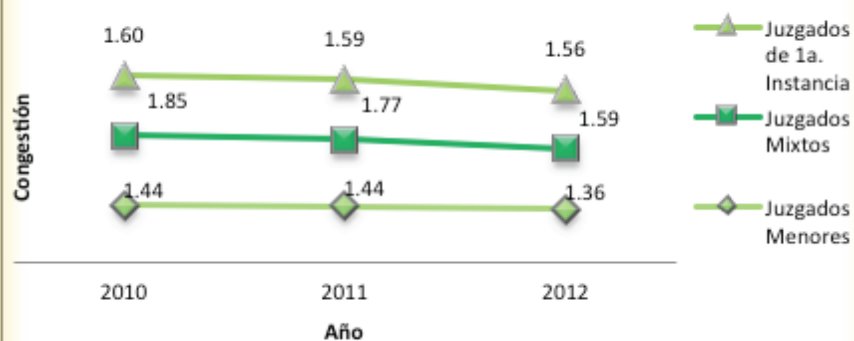
En los expedientes en trámite, se observa una tendencia a la baja, lo cual denota que se concluye la mayor carga de trabajo en los juzgados, tanto por sentencia como por otros motivos.

Gráfico 10. TASA DE CONCLUSIÓN POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA CIVIL, 2010-2012

Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

En la gráfica de la tasa de conclusión, se observa una tendencia positiva con un crecimiento en los asuntos que fueron concluidos con respecto a los que ingresaron, por ejemplo, los juzgados de 1ª Instancia presentan una tendencia constante con un incremento del 12.65%. Por otro lado, los juzgados Mixtos y Menores presentan una tendencia irregular, sin embargo, para el año 2012, en comparación al 2010, cierran con un aumento del 21.72% y del 0.71% respectivamente.

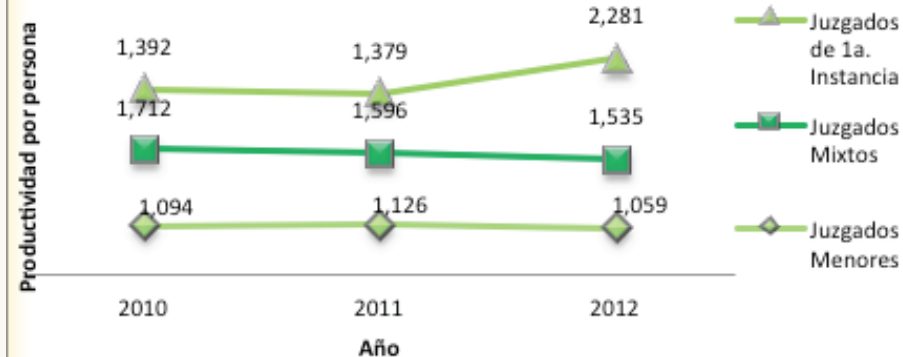
Gráfico 11 .TASA DE CONGESTIÓN POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA CIVIL, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

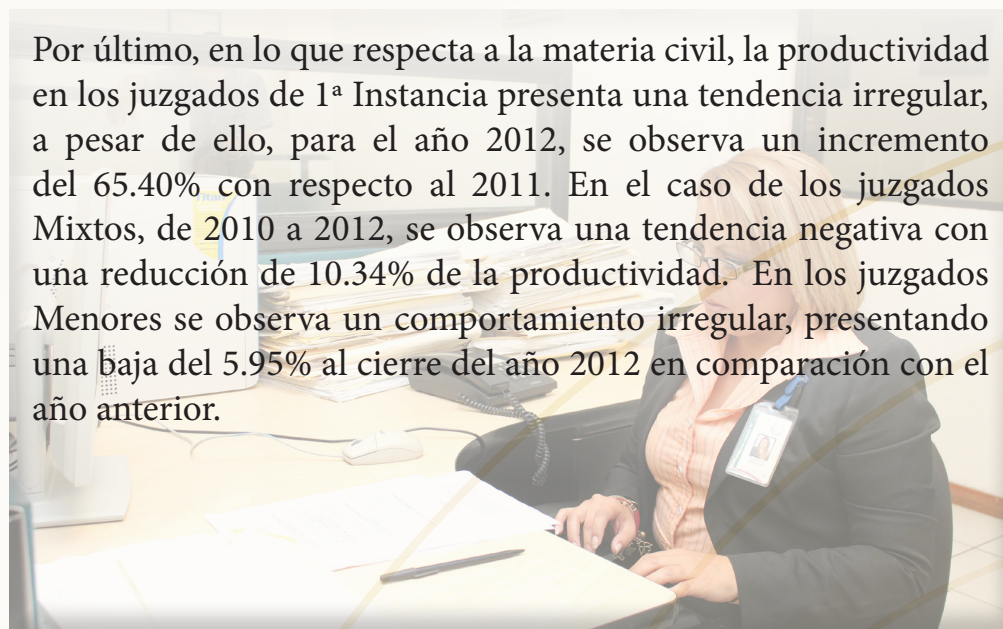
En la tasa de congestión, se destaca que el comportamiento de los tres tipos de juzgados es favorable dado que ha disminuido, es decir, la capacidad de respuesta en los juzgados de esta materia está mejorando.

Gráfico 12. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA CIVIL, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Por último, en lo que respecta a la materia civil, la productividad en los juzgados de 1ª Instancia presenta una tendencia irregular, a pesar de ello, para el año 2012, se observa un incremento del 65.40% con respecto al 2011. En el caso de los juzgados Mixtos, de 2010 a 2012, se observa una tendencia negativa con una reducción de 10.34% de la productividad. En los juzgados Menores se observa un comportamiento irregular, presentando una baja del 5.95% al cierre del año 2012 en comparación con el año anterior.



4.4 JUSTICIA PENAL

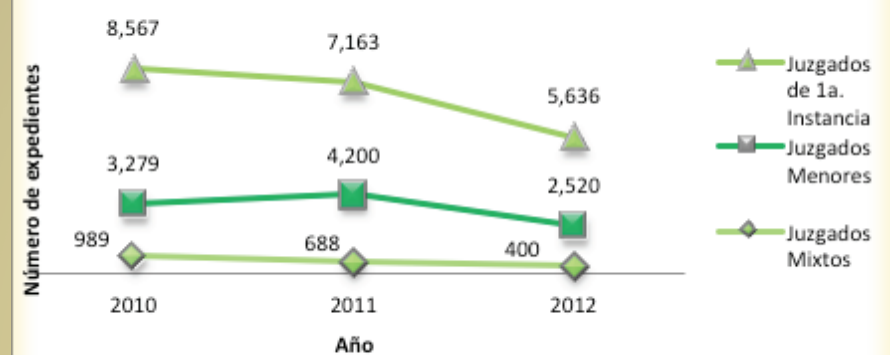
Gráfico 13. INGRESOS POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA PENAL, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

En lo que a materia penal se refiere, en la gráfica de ingresos se observa una disminución muy significativa en la demanda de justicia, esta reducción en términos porcentuales representa para los juzgados de 1ª Instancia el 26.22%, para los Menores el 65.15% y para los Mixtos el 35.02%, del año 2010 al 2012. Para esta materia en especial, se puede atribuir como un factor que influya en la baja denuncia de los delitos del fuero común, al clima de violencia que se vive actualmente en el país; esto se sustenta en que si realizamos el mismo ejercicio con respecto al 2009, año en el cual se registraron ingresos en materia penal por 13,586 expedientes en comparación a los 5,604 del 2012, se obtiene una contracción del 58.75%.

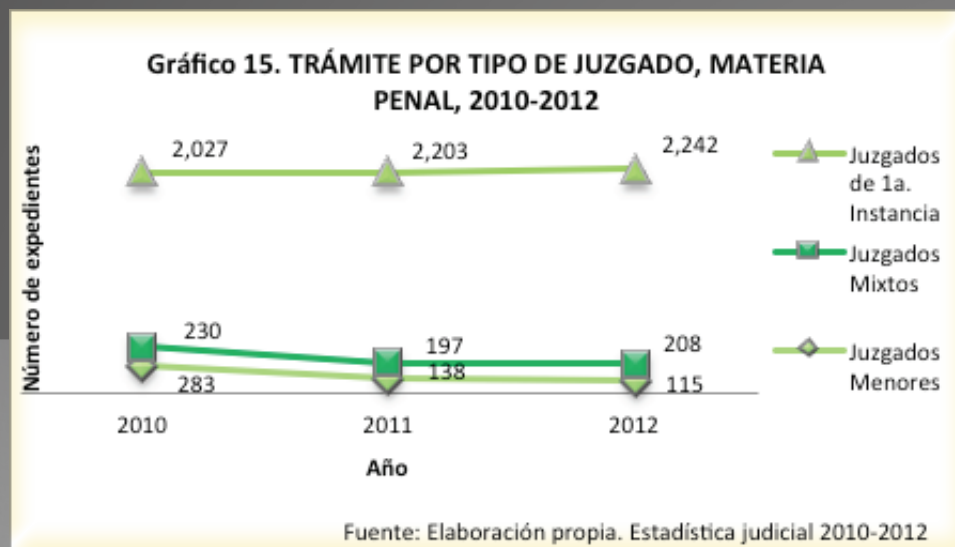
Gráfico 14. RESUELTOS POR TIPO DE JUZGADO, MATERIA PENAL, 2010-2012



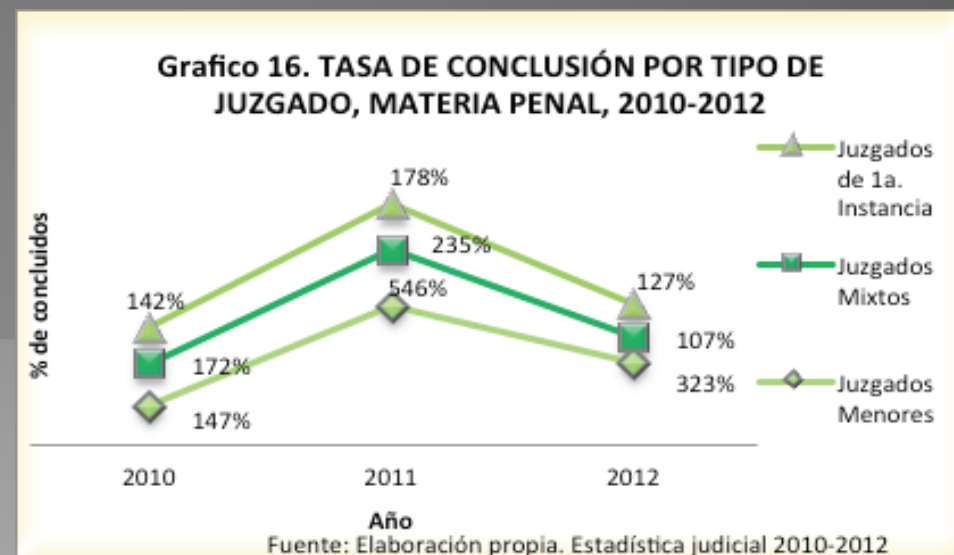
Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Los asuntos que se resolvieron en materia penal, presentan una tendencia a la baja en los juzgados de 1ª instancia así como también en los Mixtos, mientras que en los juzgados Menores el comportamiento es irregular.

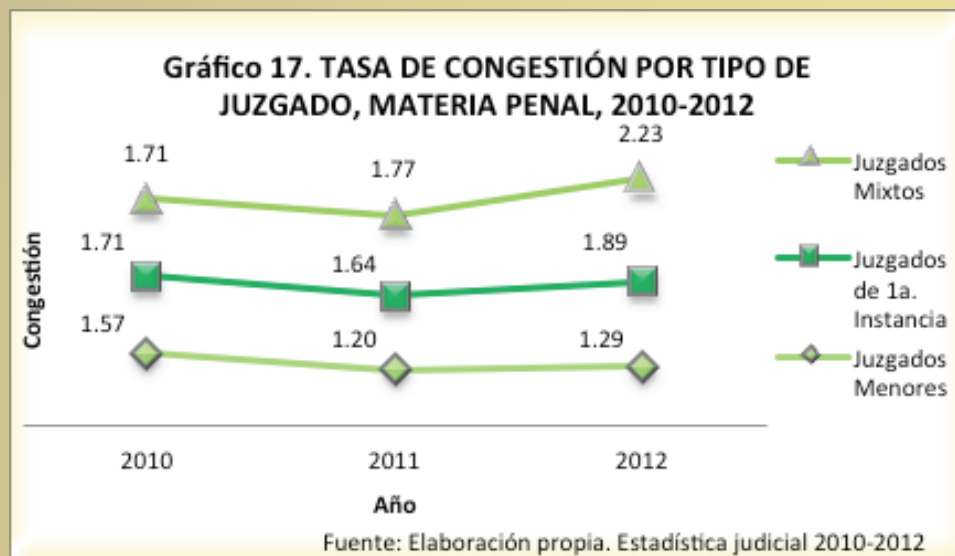
La materia penal registra el porcentaje más alto en el número de asuntos terminados previos a la resolución judicial, es decir el 62.39% de los expedientes concluidos se resolvieron por otros motivos (prescripción de la acción, prescripción de la sanción, perdón del ofendido, muerte del activo, etc.).



En lo que respecta a los expedientes en trámite en materia penal, los juzgados de 1ª Instancia presentan un aumento del 10.61%. Por otra parte, los juzgados Menores muestran una tendencia a la baja con el 59.36%, mientras que los juzgados Mixtos tienen un comportamiento irregular, mostrando para el año 2012 una reducción con respecto al 2010 del 9.56%.



En la gráfica de la tasa de conclusión, se observa que los asuntos concluidos con respecto a los que ingresaron, fueron mayores en todo el periodo estudiado, presentando el mismo comportamiento los tres tipos de juzgados, es decir, un incremento muy pronunciado en el año 2011 y una baja para el 2012, pero siempre por arriba del 100%.



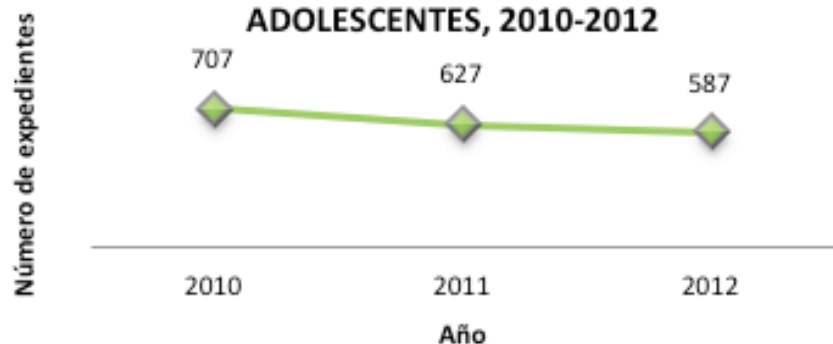
En relación a la tasa de congestión se identifica que la tendencia de los juzgados Mixtos es a la alza y la de los juzgados de 1ª Instancia y Menores es irregular, es decir, en un año baja y en otro aumenta. El índice que resulta más preocupante es el de los juzgados Mixtos, que presenta una tasa de congestión muy alta, con lo cual, se puede concluir que su capacidad resolutoria está disminuyendo.



En lo que concierne a la productividad, en la gráfica se observa que los juzgados de 1ª Instancia presentan una tendencia a la alza, los juzgados Mixtos tienen una trayectoria a la baja y en los juzgados Menores el comportamiento es irregular.

4.5 JUSTICIA PARA ADOLESCENTES

Gráfico 19. INGRESOS EN JUZGADOS ESPECIALIZADOS EN JUSTICIA PARA ADOLESCENTES, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Gráfico 20. RESUELTOS EN JUZGADOS ESPECIALIZADOS EN JUSTICIA PARA ADOLESCENTES, 2010-2012



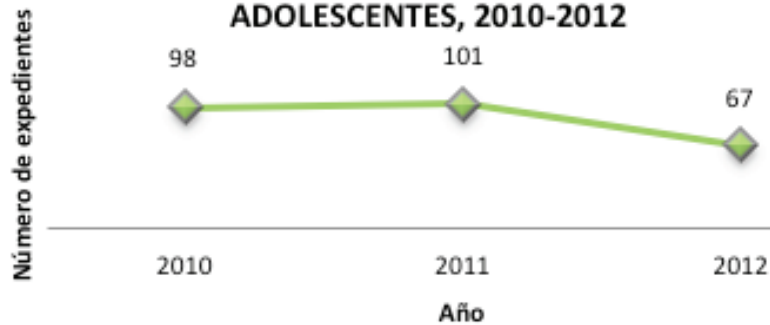
Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Sobre los ingresos en los juzgados Especializados en Justicia para Adolescentes, se observa que estos tienen un comportamiento que tiende a disminuir, cerrando el 2012 con una baja del 16.97% con respecto al 2010.



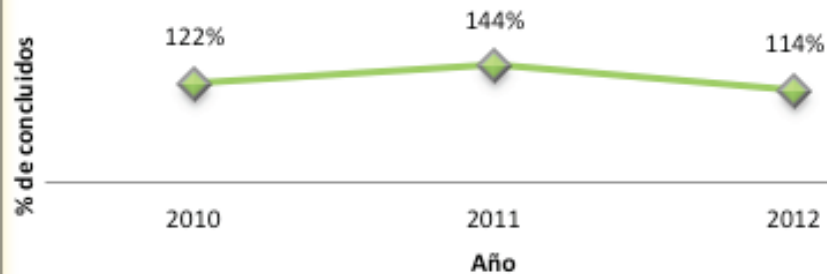
Por lo que respecta a los asuntos resueltos en los juzgados Especializados en Justicia para Adolescentes, se muestra un comportamiento irregular, esto se debe a que en el 2011 aumentan los expedientes resueltos y en el 2012 cierran con una baja muy considerable del 25.80% con respecto al año anterior.

Gráfico 21. TRÁMITE EN JUZGADOS ESPECIALIZADOS EN JUSTICIA PARA ADOLESCENTES, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Gráfico 22. TASA DE CONCLUSIÓN EN JUZGADOS ESPECIALIZADOS EN JUSTICIA PARA ADOLESCENTES, 2010-2012



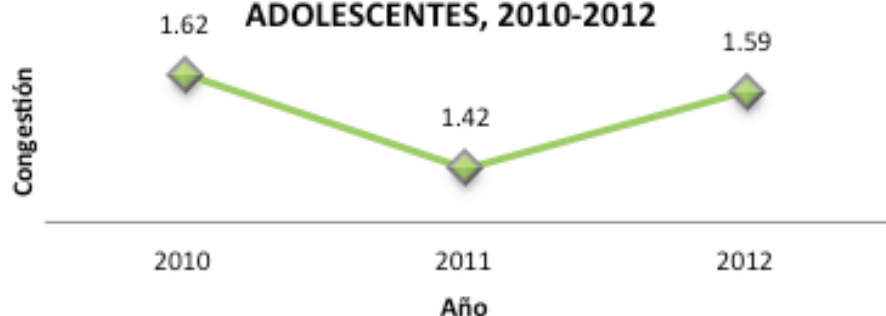
Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Como se observa en la gráfica, los asuntos que quedaron en trámite en los juzgados Especializados en Justicia para Adolescentes indican un comportamiento irregular, sin embargo en el año 2012 cierran positivamente al disminuir en un 33.66% los expedientes pendientes de resolver con respecto al 2011.



La tasa de conclusión nos indica que los asuntos resueltos en el periodo analizado fueron siempre superiores a los ingresos, sin embargo, su tendencia es irregular, ya que en el 2011 aumenta y en el 2012 disminuye 30 puntos porcentuales.

Gráfico 23. TASA DE CONGESTIÓN EN JUZGADOS ESPECIALIZADOS EN JUSTICIA PARA ADOLESCENTES, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

Gráfico 24. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD EN JUZGADOS ESPECIALIZADOS EN JUSTICIA PARA ADOLESCENTES, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Estadística judicial 2010-2012

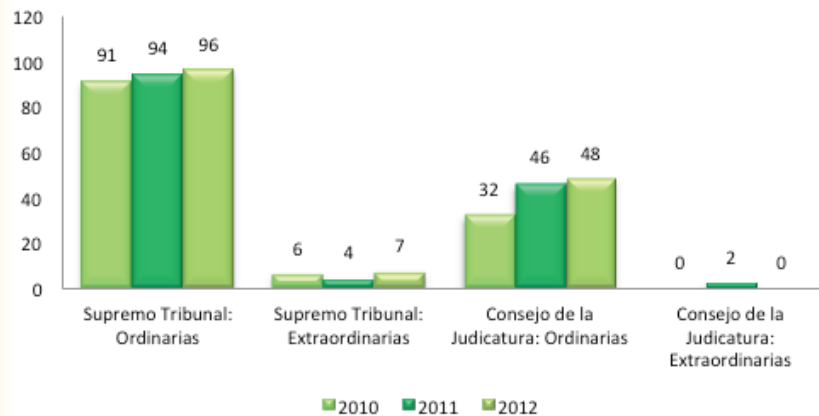
Si hablamos de la capacidad resolutive en los juzgados Especializados en Justicia para Adolescentes, podemos observar en la gráfica un comportamiento irregular, esto debido a que en el 2011 se presenta una tendencia favorable pero disminuyen en el 2012, es decir, aumenta su congestión en un 11.97%.

Por último, se presenta el índice de productividad en los juzgados Especializados en Justicia para Adolescentes. Al igual que los indicadores ya analizados, este tipo de órgano jurisdiccional muestra un mejor desempeño en el año 2011 y para el 2012 cierra con una baja en su comportamiento.

4.6 SECRETARÍA GENERAL DE ACUERDOS

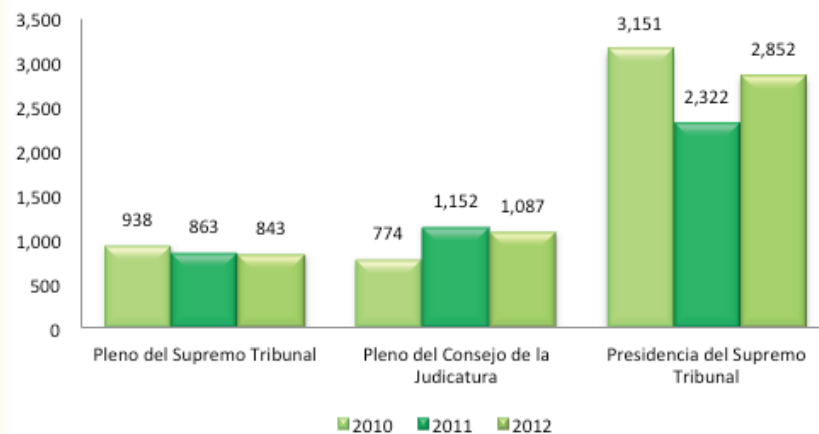
En lo que corresponde a las actividades que desempeña la Secretaria General de Acuerdos, se informa en los gráficos siguientes, el número de sesiones de Pleno que se realizaron en el periodo comprendido entre los años 2010 y 2012. Por otro lado, se muestra el número de acuerdos anuales tomados por el Pleno del Supremo Tribunal, del Consejo de la Judicatura y la Presidencia del Supremo Tribunal.

Gráfico 25. Número de sesiones de Pleno, 2010 a 2012.



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.

Gráfico 26. Número de acuerdos anuales, 2010 a 2012.



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.



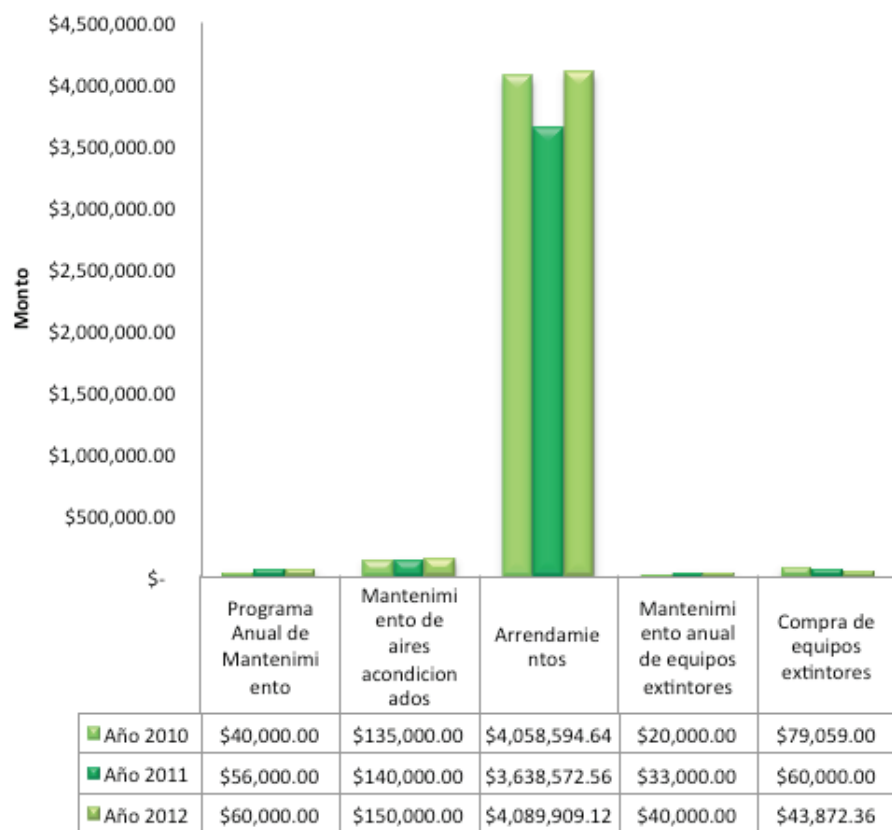
4.7 PROCESOS DE LAS DISTINTAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

En los siguientes apartados, se presenta la estadística correspondiente a las principales áreas administrativas del Supremo Tribunal de Justicia, atendiendo a los procesos que se desempeñan en cada una.

I. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

A) DEPARTAMENTO DE DESARROLLO Y SERVICIOS

Gráfico 27. Desarrollo y servicios, 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.

El gráfico anterior muestra las inversiones que se han realizado anualmente en distintos rubros. El primero de ellos, es el Programa Anual de Mantenimiento cuyo monto autorizado ha ido en incremento debido al crecimiento de las instalaciones. En segundo lugar, se indica el mantenimiento realizado a los aires acondicionados donde se presenta un incremento del 11.1% de 2010 a 2012. El tercer rubro corresponde a lo destinado al arrendamiento de edificios, el monto ejercido anualmente mostró una tendencia irregular con una disminución en 2011 y un aumento en 2012. Por otro lado, el presupuesto para el mantenimiento anual de equipos de extintores presenta un crecimiento del 100% debido al aumento de unidades en los distintos distritos judiciales. Por último, en lo que se refiere a la compra de equipos extintores, año con año ha sido menor la cantidad destinada a este rubro, esta disminución debe a que se ha ido cubriendo la necesidad de adquirir nuevos equipos en los distintos distritos judiciales.

B) DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y OBRAS



La gráfica anterior, muestra el monto anual destinado para los proyectos de obra, remodelación y equipamiento. El monto destinado presenta un decremento del 72.71% de 2010 a 2011, para posteriormente tener un aumento del 77.58% de 2011 a 2012. Cabe mencionar que la disminución en la inversión de Proyectos de obra, remodelación y equipamiento que se observa en el periodo analizado, esto es debido a que en el año 2010 se obtuvieron recursos federales de forma extraordinaria, con los cuales se construyó el edificio judicial de Rio Bravo y los Archivos Regionales de Altamira y Reynosa.

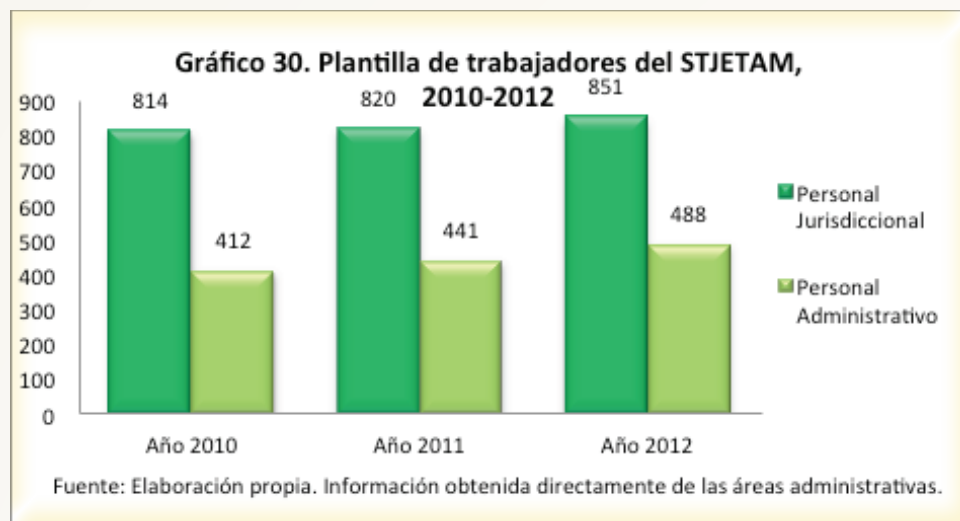
C) DEPARTAMENTO DE ALMACÉN



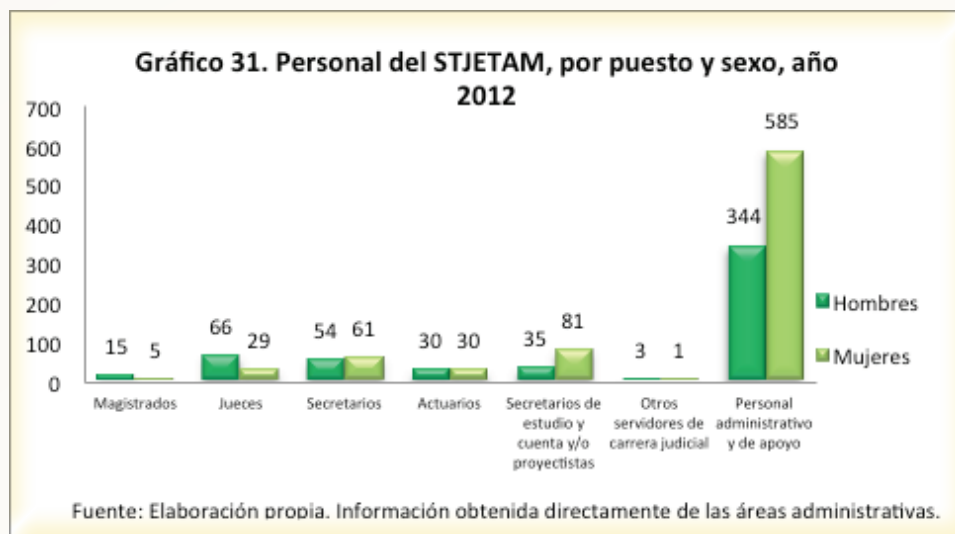
En lo que corresponde al área de Almacén, para el análisis de las solicitudes de materiales, se realizó una desagregación por zonas, siendo la zona centro la que más solicitudes de materiales efectúa por año. Adicional a la segmentación anterior, se incluyen las salas y áreas administrativas, las cuales efectuaron solicitudes de material en una proporción similar. En términos generales, los órganos jurisdiccionales y las áreas administrativas presentan una tendencia a la alza, en el periodo analizado.

D) DEPARTAMENTO DE PERSONAL

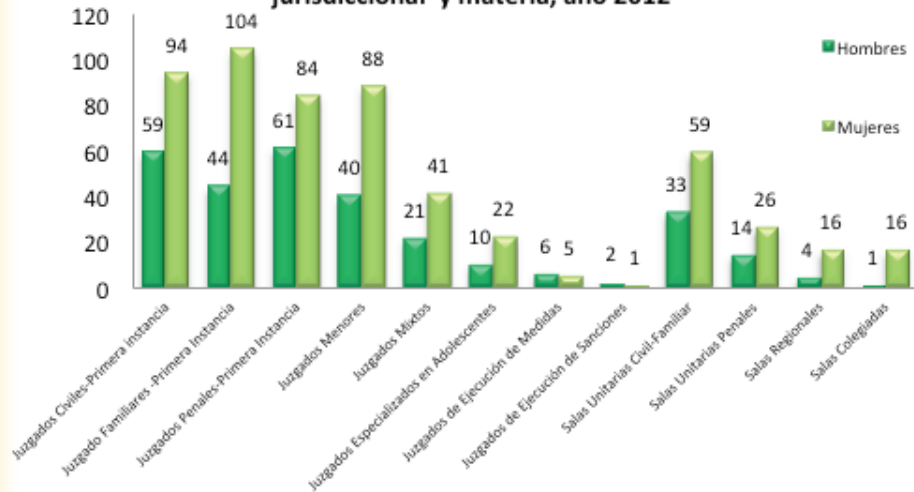
La información relativa al personal se muestra en esta sección, en donde se puede analizar la distribución de la plantilla laboral atendiendo los segmentos de sexo, edad, grado de estudios y puesto desempeñado. La información se presenta para cada rubro, de los órganos jurisdiccionales y las áreas administrativas.



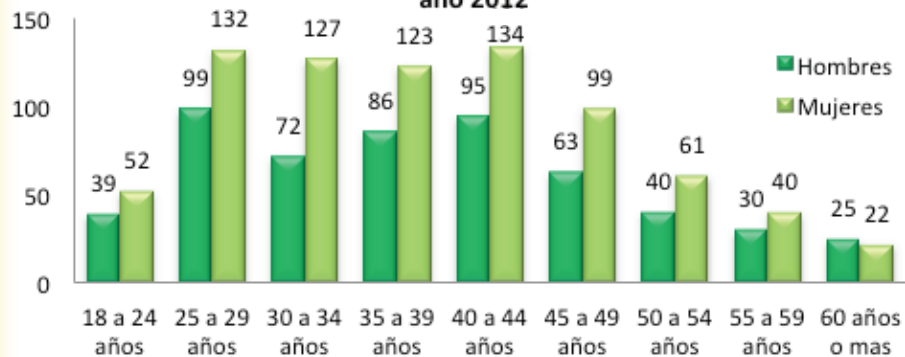
En este gráfico se observa un ligero crecimiento en el total de trabajadores del Supremo Tribunal. Del año 2010 al 2012, se presenta un aumento del 4.54% para el personal jurisdiccional y del 18.44% para el personal administrativo.



Este gráfico presenta la distribución de la plantilla laboral según el puesto y el sexo, considerando a los órganos jurisdiccionales, áreas administrativas y de apoyo.

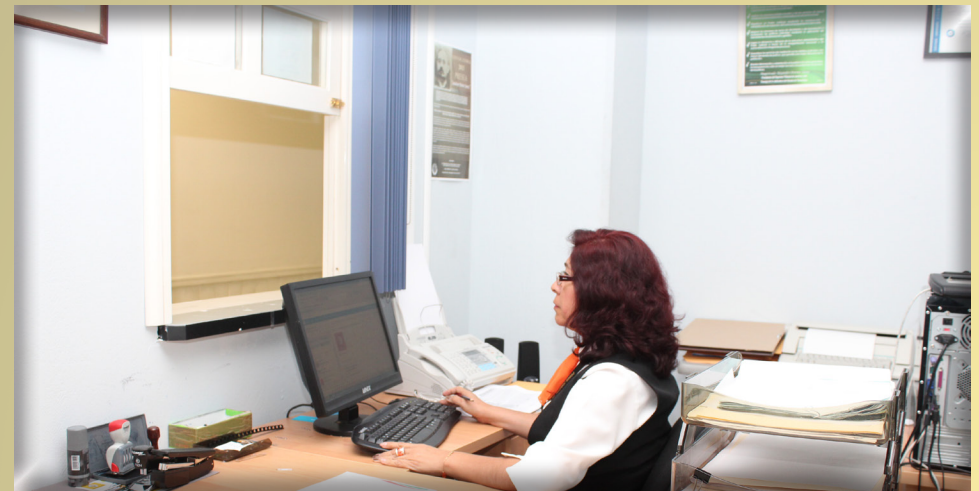
Gráfico 32. Personal del STJETAM por tipo de órgano jurisdiccional y materia, año 2012

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.

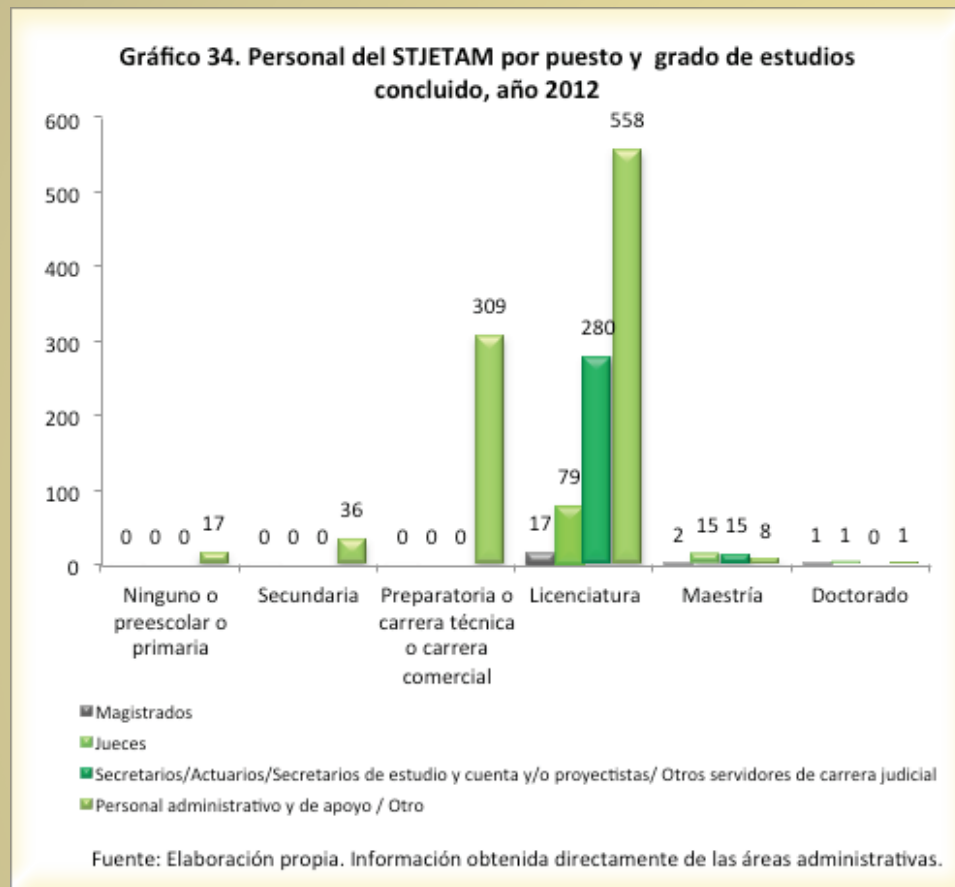
Gráfico 33. Personal del STJETAM por rangos de edad y sexo, año 2012

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.

La gráfica anterior, indica la distribución del personal por sexo y por tipo de órgano jurisdiccional al que se encuentran adscritos (juzgados y salas), para cada una de las materias jurídicas que atiende.

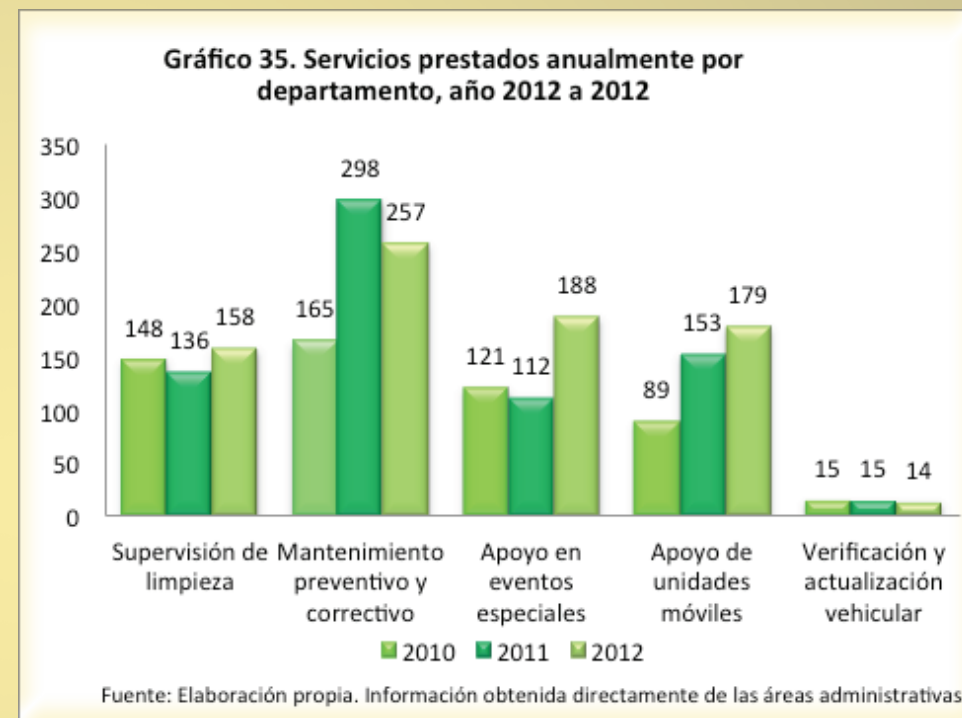


El gráfico anterior, indica la distribución del personal segmentado por rangos de edad. Podemos analizar que los rangos de edad en los que más trabajadores se tienen, son los que van de los 25 hasta los 44 años.



En la gráfica anterior, se muestra al personal del STJETAM segmentado por grado de estudios y por cargo desempeñado. Con base en la información observada, se aprecia que más del 72.96% del personal que labora en la institución, cuenta con un grado de estudio de licenciatura, maestría o doctorado.

E) DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

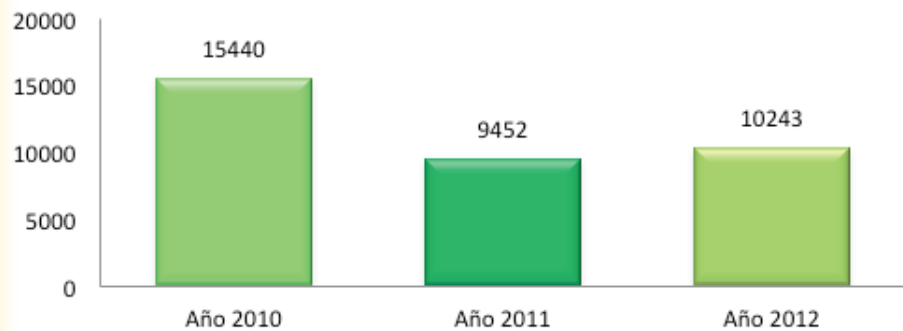


La información de las actividades desarrolladas por el departamento de Servicios Generales, se presenta en el gráfico anterior y están agrupadas por año. En este, se aprecia que fueron los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo los que ocupan el mayor número de servicios prestados.

II. DIRECCIÓN DE FONDO AUXILIAR

En las siguientes gráficas, se aprecian el número de certificados de depósito recibidos por año, así como el monto total recibido anualmente en el periodo 2010-2012. En cuanto a los certificados expedidos, se observa una tendencia irregular, en la cual hay aumentos y disminuciones de un año a otro.

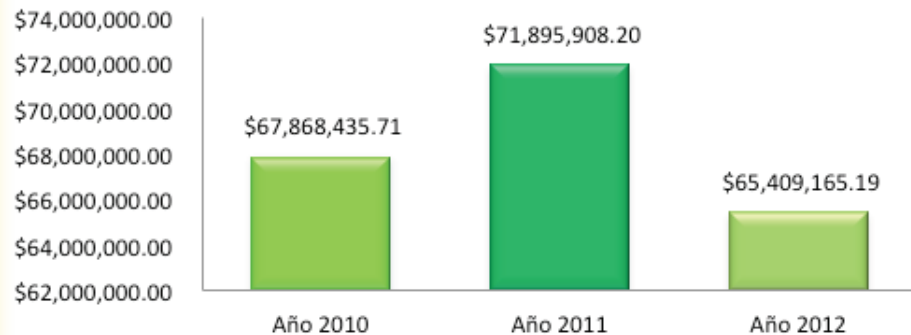
Gráfica 36. Número de certificados de depósitos, años 2010-2012



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.



Gráfico 37. Monto total recibido por certificados de depósito, años 2010-2012



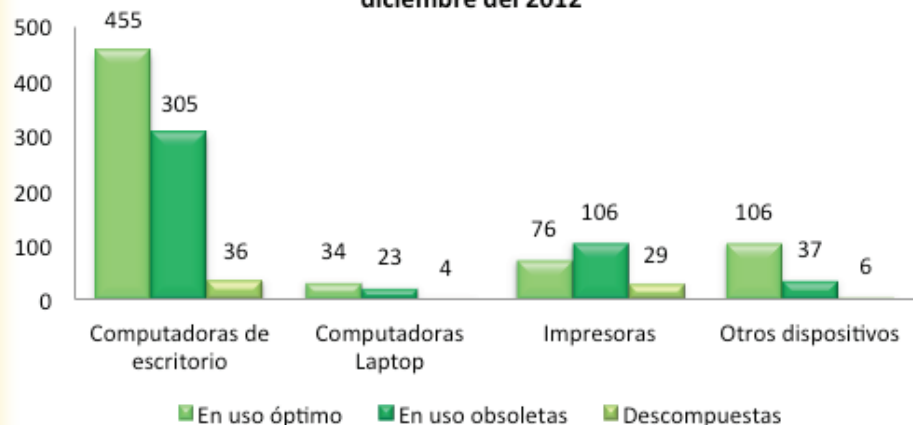
Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.



III. DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

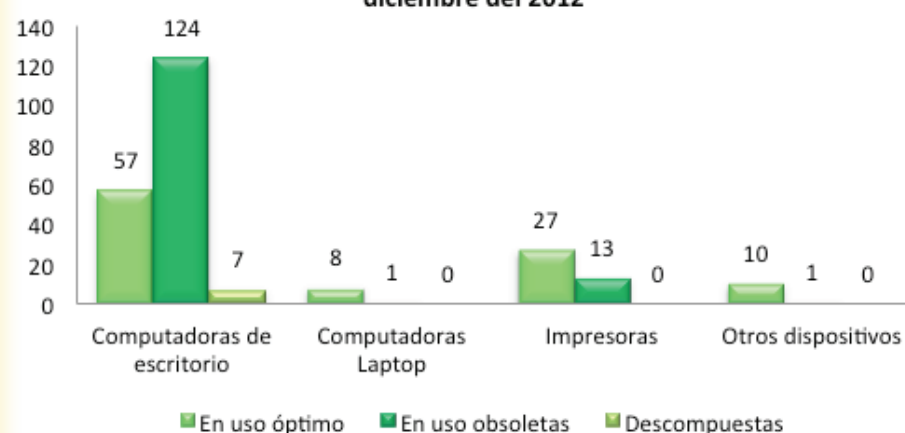
A continuación, se presenta el diagnóstico del equipo de cómputo del PJETAM. Este análisis se clasifica por Salas, Juzgados y áreas administrativas. Las variables incluidas en las gráficas son tres: los equipos de cómputo en uso óptimo, los equipos de cómputo en uso pero que se encuentran obsoletos y los equipos descompuestos.

Gráfico 38. Diagnóstico del equipo de cómputo en Juzgados a diciembre del 2012



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.

Gráfico 39. Diagnóstico del equipo de cómputo en Salas a diciembre del 2012

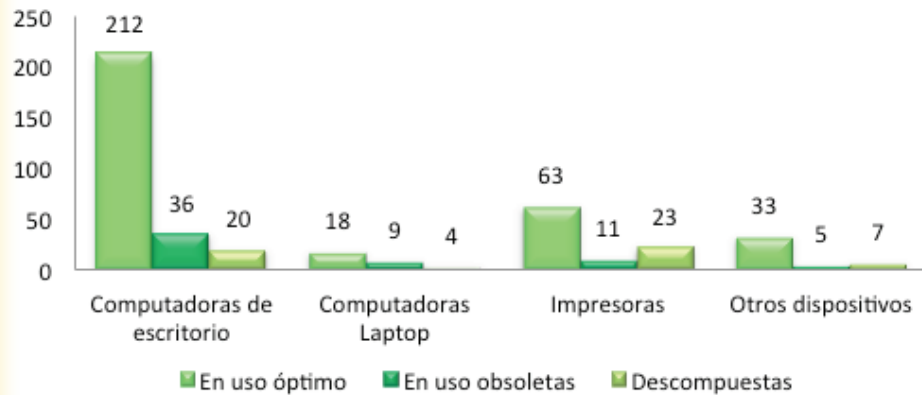


Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.

En la gráfica se observa que las computadoras de escritorio obsoletas en los juzgados representan el 38.32%, para este cálculo se toma como total la suma de las tres variables, siendo el porcentaje mostrado la proporción de computadoras obsoletas del total. Este cálculo es el mismo que se realiza para los siguientes tipos de equipos de las distintas áreas. Por otro lado, las laptop son obsoletas en un 37.70%, otros dispositivos lo son en un 24.83% y en el caso de las impresoras, se tienen equipos obsoletos en un porcentaje del 50.24%.

En lo que corresponde a las Salas, las computadoras de escritorio presentan el porcentaje más significativo en relación al equipo de cómputo obsoleto con el 65.96%, el cual aun sigue en uso. En segundo lugar, se ubican las impresoras con un 32.5%, mientras que las computadoras laptop y otros dispositivos conforman el 11.11% y 9.09% respectivamente. Cabe destacar que el número de equipo obsoleto es muy significativo desde la perspectiva de la eficiencia en el trabajo desempeñado por estos órganos jurisdiccionales.

Gráfico 40. Diagnóstico del equipo de cómputo en áreas administrativas a diciembre del 2012

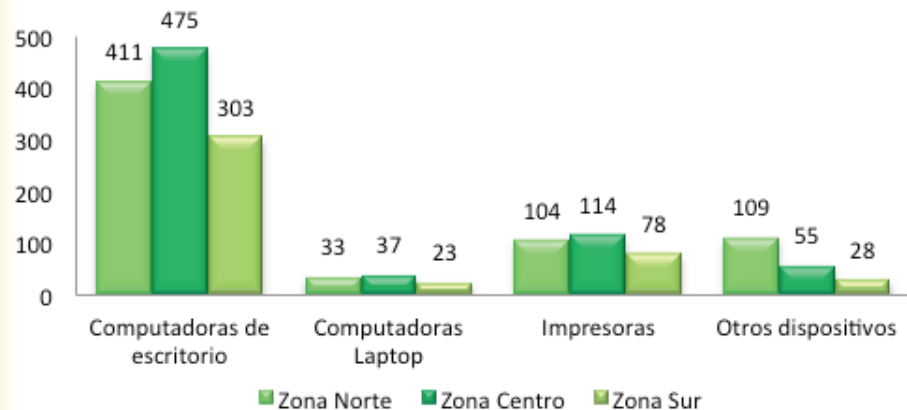


Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.

En las áreas administrativas, se presenta en menor grado la existencia de equipos obsoletos. En estas áreas, las computadoras de escritorio tienen solo el 13.43% de equipo en las condiciones mencionadas, las computadoras portátiles presentan un 29.03%, mientras que en las impresoras y otros dispositivos, la detección de equipo obsoleto tiene un porcentaje similar de 11.34% y 11.11% respectivamente.

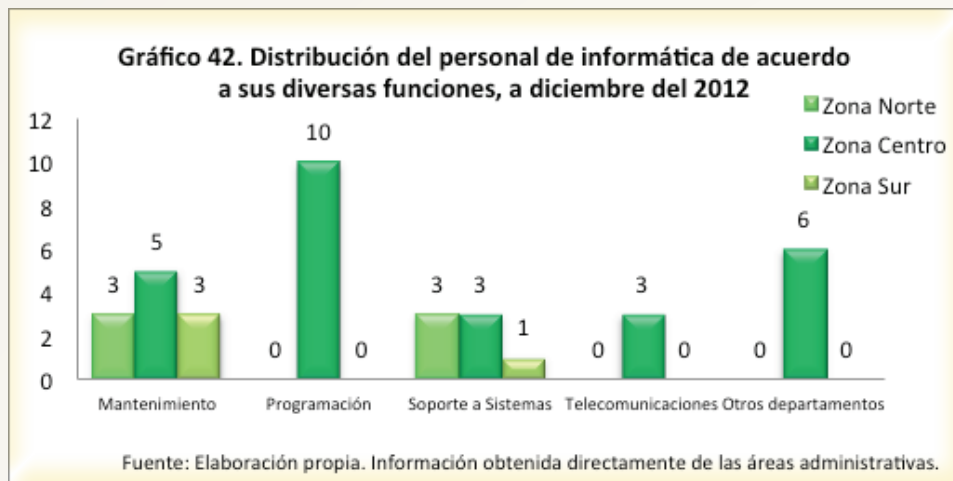
Para hacer un análisis segmentado de la información que se ha presentado en esta sección, a continuación, se muestra de manera general el total de computadoras de escritorio, laptop, impresoras y otros dispositivos que están disponibles en las distintas zonas del estado.

Gráfico 41. Equipo de cómputo en uso a diciembre del 2012



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida directamente de las áreas administrativas.

En la gráfica anterior, se observa que en la zona norte y la zona centro se concentra el mayor número de equipo tecnológico disponible para realizar las labores, tanto jurisdiccionales como administrativas.



El gráfico anterior indica la distribución del personal del área de informática, disponible en las distintas zonas.

Por último, en lo que corresponde a los servicios para el usuario externo, las diversas aplicaciones informáticas con las que cuenta el PJETAM se enumeran a continuación, indicando el número veces que se prestó el servicio así como la fecha en la que fue implementado.

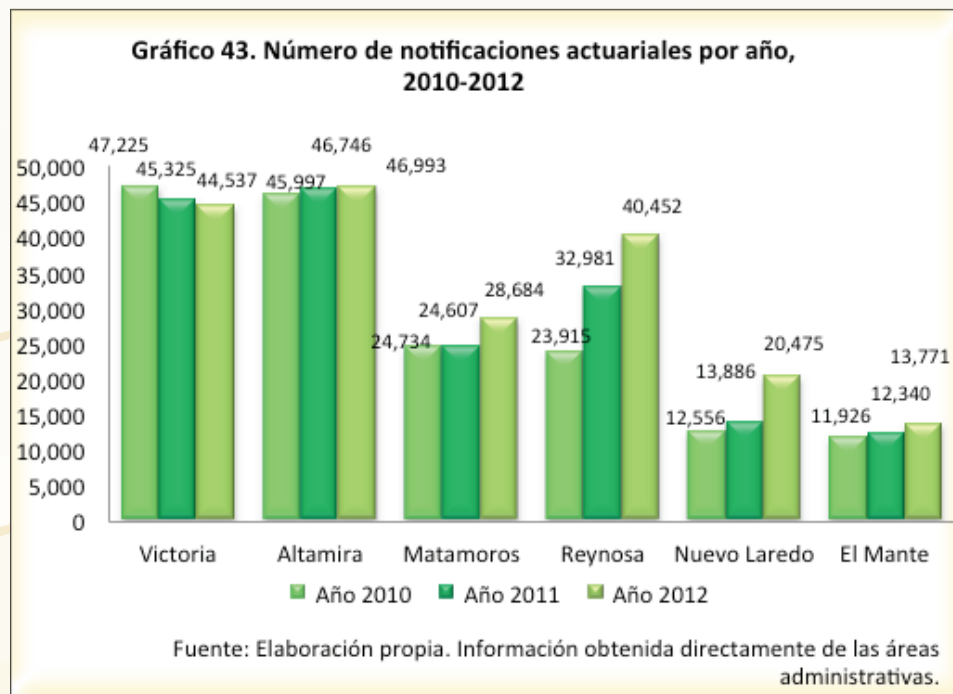
Tabla 5. Servicios electrónicos disponibles para el usuario externo		
Tipo	Total a diciembre de 2012	Año de implementación
Visitas a la página web del Poder Judicial del Estado.	1760603	2003
Descargas de aplicación e-Justitia.	6700	2012
Usuarios de Tribunal Electrónico Móvil.	2017	2008
Número de registros bajo caución.	1661	2001
Registro de documentos enviados en la documentación procesal.	1684	ND
Número de descargas del expediente electrónico.	37778	2008
Usuarios autorizados para consulta de promociones.	4192	2012

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de la Dirección de Informática.



IV. CENTRAL DE ACTUARIOS

En la gráfica que se presenta a continuación, se identifica el número de notificaciones actuariales. Este análisis indica que el mayor número de notificaciones se realiza en la zona sur, específicamente en el segundo distrito judicial, con cabecera en Altamira.



CAPÍTULO V

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2018

5.1 RESULTADOS DE LOS TALLERES DE PLANEACIÓN TÁCTICA Y ESTRATÉGICA

Como actividad clave en elaboración del PEDI se llevó a cabo el Taller de Planeación Táctica y Estratégica en la zona norte, centro y sur del Estado; esto, con la finalidad de involucrar a todos los integrantes del PJETAM y generar la retroalimentación que permita identificar problemas y posibles soluciones.

Considerando que cada región tiene problemáticas y necesidades diferentes, se abordaron los talleres de manera independiente en cada zona y, con la participación del personal de los diversos órganos jurisdiccionales y administrativos, se logró hacer un diagnóstico del funcionamiento del PJETAM en cada una de ellas. Para ello, se realizó un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y posibles soluciones

desde diversos puntos de vista. La información obtenida se muestra a continuación. Las fortalezas y debilidades de los órganos jurisdiccionales se presentan de manera independiente para cada zona, teniendo en consideración que la situación interna de cada una varía por las necesidades y comportamientos de la población, debido al contexto social que los envuelve. En el caso de las áreas administrativas, se presentan las fortalezas y debilidades de las áreas que sirven de soporte a las actividades de los órganos jurisdiccionales, las cuales se concentran en la zona centro del Estado.

En lo que concierne a las oportunidades y amenazas se realizó un concentrado de aquellos factores externos, positivos y negativos, que afectan o influyen en la actividad del PJETAM.

Tabla 6. Fortalezas y Debilidades de los órganos jurisdiccionales del norte de la entidad.
ZONA NORTE

FORTALEZAS

- Existencia de Manual de Evaluación del Desempeño para el otorgamiento de estímulos a los empleados.
- Certificación de procesos en materia civil y familiar.
- Disponibilidad del personal para acatar políticas y normas institucionales.
- Personal capacitado y con experiencia en los procesos del juzgado.
- Utilización del Sistema de Gestión Judicial para el registro diario en los juzgados y sala regional.
- Elaboración de indicadores para el acceso a un juicio justo, desde la perspectiva de los Derechos Humanos.
- Colaboración con el Sistema DIF para asuntos en materia familiar.
- Existencia de programas de manejo ambiental para el reúso de materiales de desecho (papel, plástico, materia orgánica).
- Generación de información estadística mensual y consultas extemporáneas en juzgados.
- Creación de Centros de Convivencia Familiar.
- Espacios físicos suficientes en los juzgados de los Distritos III, IV y V.
- Eficiencia en el trabajo de la logística de la Central de Actuarios.
- Existencia de personal meritorio para auxiliar las tareas en los juzgados.

DEBILIDADES

- Ausencia de procesos certificados para materia penal y de justicia para adolescentes.
- Ausencia de infraestructura tecnológica adecuada y/u obsoleta en juzgados.
- Cultura organizacional deficiente (aprovechamiento de recursos, servicio al público, liderazgo y trabajo en equipo).
- Ausencia de capacitación de personal de nuevo ingreso y manual de inducción.
- Falta de espacios adecuados en juzgados para el usuario externo en el Distritos VI.
- Carencia de espacios y accesos para personas con capacidades diferentes.
- Sistemas electrónicos vulnerables.
- Inexistencia de mecanismos de promoción para el personal judicial.
- Deficiencia en las tareas de limpieza en los juzgados.
- Ausencia de botiquines de primeros auxilios y personal de enfermería.
- Deterioro de edificios en el VI Distrito.
- Deficiencia en los procesos de abastecimiento de materiales a los juzgados.
- Ausencia de módulos de atención/información para el usuario externo.
- Seguimiento de quejas de usuarios internos y externos. (Relacionados con procesos internos).
- Falla en la comunicación interna entre el personal.
- Inexistencia de salidas de emergencia en los juzgados penales del V Distrito.
- Carencia de personal técnico adecuado para medidas en materia familiar (psicólogos y trabajadores sociales).
- Falta de protocolos de seguridad en juzgados en materia penal. (Casos de acceso de personas armadas a las instalaciones sin detectarse armas portadas).
- Carencia de lugares de convivencia para el personal judicial.

Tabla 7. Fortalezas y Debilidades de los órganos jurisdiccionales del centro de la entidad.

ZONA CENTRO

FORTALEZAS

DEBILIDADES

- Aplicación de Manual de Evaluación del Desempeño.
- Certificación de procesos en materia civil y familiar.
- Disponibilidad del personal para acatar políticas y normas institucionales.
- Personal suficiente en juzgados.
- Utilización del Sistema de Gestión Judicial para el registro diario en los Juzgados y Salas Unitarias.
- Existencia de programas de manejo ambiental para el reúso de materiales de desecho (papel, plástico, materia orgánica).
- Facilidad para asistir a cursos y talleres de actualización.
- Espacios interiores físicos adecuados para la labor del personal judicial.
- Generación periódica de información relevante (estadísticas, solicitudes extemporáneas, consultas internas y externas).
- Logística implementada en la Central de Actuarios para el cumplimiento de sus actividades.
- Existencia del centro recreativo y deportivo en la zona centro.

- Ausencia de procesos certificados para materia penal y de justicia para adolescentes.
- Ausencia de infraestructura tecnológica adecuada y/u obsoleta en salas y juzgados.
- Cultura organizacional deficiente, específicamente en las áreas de atención al usuario, identidad con la organización y pro actividad en el trabajo.
- Ausencia de capacitación de personal de nuevo ingreso y de un manual de inducción.
- Falta de capacitación en el uso de nuevas tecnologías.
- Falta de actualización en reformas a leyes federales o locales de próxima aplicación.
- Falta de espacios adecuados en juzgados para uso del usuario externo.
- Sistemas electrónicos de gestión vulnerables a ataques informáticos.
- Inexistencia de mecanismos de promoción para el personal.

Tabla 8. Fortalezas y debilidades de los órganos jurisdiccionales del sur de la entidad.

ZONA SUR

FORTALEZAS

- Existencia de Manual de Evaluación del Desempeño para el otorgamiento de estímulos a los empleados.
- Certificación de procesos en materia civil y familiar.
- Disponibilidad del personal para acatar políticas y normas institucionales.
- Uso del Sistema de Gestión Judicial para el registro diario de las actividades de los órganos jurisdiccionales.
- Elaboración de indicadores para el acceso a un juicio justo desde la perspectiva de los Derechos Humanos.
- Espacios físicos dignos y suficientes para realizar la actividad jurisdiccional.
- Existencia de programas de manejo ambiental para el reúso de materiales de desecho (papel, plástico, materia orgánica).
- Soporte recibido por parte del departamento de Informática y de las áreas administrativas.
- Trabajo en equipo, liderazgo y equilibrio de trabajo.
- Existencia de personal meritorio para auxiliar las tareas en los juzgados.
- Posibilidades de crecimiento en la carrera judicial como fuente de motivación para el personal.
- Personal capacitado y con experiencia para el desempeño de la actividad judicial.
- Compromiso del personal ante carga de trabajo.

DEBILIDADES

- Aumento de la carga de trabajo en juzgados en materia familiar.
- Ausencia de procesos certificados para materia penal y de justicia para adolescentes.
- Ausencia de infraestructura tecnológica adecuada y/u obsoleta en sala regional y juzgados.
- Deficiencia en los procesos de abastecimiento de materiales a los juzgados.
- Insuficiencia de vehículos en Centro de Mediación y Central de Actuarios.
- Ausencia de políticas de disciplina y control de permanencia del personal de órganos jurisdiccionales en conjunto.
- Carencia de habilidades para redacción y estandarización de criterios para elaboración de actas.
- Deficiencia en las tareas de limpieza en los juzgados.
- Ausencia de botiquines de primeros auxilios y personal de enfermería.
- Cultura organizacional deficiente (aprovechamiento de recursos, servicio al público).
- Carencia de personal técnico adecuado para medidas en materia familiar (psicólogos).
- Falta de vigilancia en palacio judicial del segundo distrito judicial y de protocolos de seguridad para el personal y el usuario.
- Falta de mantenimiento periódico al palacio judicial en segundo distrito judicial.
- Ausencia de centros de convivencia para el personal judicial.

Tabla 9. Fortalezas y debilidades de las áreas administrativas de soporte coordinadas en el centro de la entidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Certificación de las áreas administrativas bajo la norma ISO. • Liderazgo de la presidencia en el ejercicio de los distintos proyectos de las áreas administrativas. • Espacios físicos suficientes en la mayoría de las áreas. • Existencia de equipo tecnológico suficiente en cada área. • Existencia de programas de manejo ambiental para el reúso de materiales de desecho (papel, plástico, materia orgánica). • Vinculación con instituciones externas locales, nacionales e internacionales (Seguridad Pública, Salud, Congreso del Estado, Universidades, Asociaciones Civiles, ONU, Unidades administrativas de Poderes Judiciales de otros Estados) • Difusión periódica de las actividades del PJETAM. • Publicación de libros, revistas, estadísticas e informes realizados por la presidencia en turno y las áreas administrativas. • Implementación de sistemas electrónicos de atención al usuario (Tribunal electrónico, Tribunatel, Aplicación Movil E-justicia, entre otros.) • Sistemas electrónicos internos de control (EQDZ, Sistema de Gestión Judicial). • Protocolos de vigilancia y seguridad en el Palacio de Justicia.	• Ausencia de comunicación entre las áreas. • Cultura organizacional deficiente (relaciones interpersonales, liderazgo, atención al usuario y en el uso eficiente de recursos). • Falta de control en procesos y funciones de algunas áreas administrativa. • Falta de capacitación en el uso de nuevas tecnologías, programas electrónicos, cambio organizacional y demás aspectos específicos para cada una de las áreas. • Ausencia de procedimientos claros en las unidades administrativas (Distrito II, III, IV y V) para el abastecimiento de materiales. • Falta de programas de carrera profesional para el personal administrativo. • Carencia de evaluación del desempeño a través de un manual. • Falta de espacio físico en área de Almacén y Servicios Generales. • Ineficiencia en el órgano verificador de la normatividad de las funciones correspondientes a cada área. • Ausencia de políticas de disciplina y control de permanencia del personal de administrativo.

Tabla 10. Oportunidades y amenazas externas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Coordinación integral con los poderes de gobierno en el Estado (ejecutivo y legislativo). • Asignación del presupuesto anual para el ejercicio de funciones del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas. • Facilidad de acceso a la información por parte de la sociedad. • Avances tecnológicos en materia de gestión judicial, redes, internet, medios de comunicación, desarrollo de sistemas informáticos, equipo de cómputo, electrónicos, entre otros. • Alianzas y convenios con organismos de renombre nacional e internacional. (ONU, BM, BID, Asociaciones civiles nacionales). • Existencia de instancias superiores de impartición de justicia a nivel Federal e Internacional. • Estabilidad macroeconómica nacional. • Congruencia política en líneas de gobierno estatal y federal.	• Crisis económicas, desempleo y aumento de pobreza. • Clima de inseguridad que se viven en la entidad. • Incremento de la población y fenómeno de migración a las ciudades grandes. • Reformas sin difusión: Falta de conocimiento por parte de los usuarios externos sobre las reformas a la ley. • Incremento de divorcios en el Estado y disminución de la demanda de justicia en materia penal. • Desconocimiento de la población sobre la función del Poder Judicial, traducido en mala imagen institucional. (Percepción de corrupción). • Fenómenos naturales atípicos que no permitan realizar la función judicial o administrativa. • Inexistencia de proveedores para satisfacer demanda de servicios de calidad de electricidad e internet. • Aumento del desinterés de los usuarios por presentar denuncias. • Ausencia o desconocimiento de programas de financiamiento (federales-estatales) efectivos para desarrollo de proyectos estratégicos. • Crisis internacionales y fenómenos globales de afectación directa (migración internacional, sistema financiero, tratados internacionales, resoluciones y sugerencias de organismos internacionales).

5.2 ANÁLISIS FODA

Mediante esta herramienta de análisis estratégico es posible puntualizar aquellos aspectos internos de la organización sobre los cuales se puede tener algún tipo de control, así como aspectos externos que influyen en el funcionamiento de la institución.

Los factores pueden ser positivos y negativos, recibiendo el nombre de fortalezas y debilidades en el caso del análisis interno, y oportunidades y amenazas en el caso del análisis externo.

Para efectos del presente Programa Estratégico de Desarrollo Institucional se realizó el mencionado análisis, el cual se muestra a continuación en una matriz; al centro de esta se encuentran las siguientes líneas de acción: a) Fortalecer la carrera judicial en los ámbitos de capacitación, competencia y régimen disciplinario, b) Optimizar los procesos de apoyo jurisdiccional, c) Garantizar la infraestructura física y tecnológica apropiada para las actividades administrativas y judiciales, d) Implementar de la reforma constitucional en materia penal, e) Rediseñar organizacionalmente las áreas administrativas, f) Reestructurar las tecnologías de la información a modo de garantizar la disponibilidad y el funcionamiento de los sistemas, g) Usar sustentable los recursos, h) Comunicar y difundir en efectiva, i) Mejorar la eficiencia en la administración de los recursos del Poder Judicial. Las líneas de acción anteriores, son referenciadas en forma de coordenadas a cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades ubicadas en la parte superior) así como factores externos (amenazas y oportunidades ubicadas en la parte lateral), los cuales sirven de soporte a las líneas de acción que integran los objetivos estratégicos del PEDI 2013-2018 presentados en el mapa estratégico en el apartado 6.4 del presente capítulo.

TABLA 11. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, (DAFO) DEL PJETAM.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS F1- Certificación de los procesos en materia civil y familiar y de las áreas administrativas. F2- Liderazgo de la presidencia en turno. F3- Aplicación del Manual del Desempeño para el otorgamiento de estímulos. F4- Uso de sistemas electrónicos como el SGJ, y otros sistemas internos de control y de atención al usuario. F5- Existencia del programa de manejo ambiental. F6- Disponibilidad del personal para acatar normas y políticas institucionales. F7- Personal judicial capacitado en temas competentes a su actividad. F8- Espacios físicos adecuados y suficientes en la mayoría de las áreas administrativas y órganos jurisdiccionales. F9- Logística de la central de actuarios.	DEBILIDADES D1- Ausencia de procesos certificados en materia penal y justicia para adolescentes. D2- Infraestructura tecnológica inadecuada y/u obsoleta. D3- Cultura organizacional deficiente. D4- Ausencia de políticas de disciplina y control de permanencia. D5- Falta de capacitación al personal de nuevo ingreso. D6- Comunicación deficiente entre las áreas administrativas. D7- Falta de capacitación en el uso de TI, así como en el desarrollo de habilidades para ejercer de manera eficiente el trabajo judicial y administrativo. D8- Inexistencia de mecanismos de promoción profesional para el personal. D9- Carencia de espacios adecuados para el usuario externo. D10- Ausencia de procedimientos eficaces para el abastecimiento de materiales a las áreas administrativas y órganos jurisdiccionales. D11- Falta de protocolos de seguridad en algunos órganos jurisdiccionales.
OPORTUNIDADES O1- Coordinación integral con los poderes de gobierno. O2- Asignación del presupuesto anual para el PJETAM. O3- Fácil acceso a la información por parte de la sociedad. O4- Avances tecnológicos. O5- Alianzas y convenios con organismos de renombre nacional e internacional. O6- Estabilidad macroeconómica nacional. O7- Congruencia política en líneas de gobierno estatal y federal. AMENAZAS A1- Altos indicadores de desempleo y pobreza. A2- Clima de inseguridad en la entidad. A3- Incremento de la población y fenómeno de migración. A4- Reformas a la ley sin difusión pertinente. A5- Incremento de divorcios en el Estado y disminución de la demanda de justicia en materia penal. A6- Desconocimiento de la población sobre la función del Poder Judicial. A7- Fenómenos naturales atípicos. A8- Inexistencia de proveedores adecuados. A9- Aumento del desinterés de los usuarios por presentar denuncias. A10- Ausencia o desconocimiento de programas de financiamiento externo efectivos para desarrollo de proyectos. A12- Crisis internacionales y fenómenos globales de afectación directa.	ESTRATEGIAS – FO - Reestructurar las tecnologías de información a modo de garantizar la disponibilidad y funcionalidad de los sistemas (F4, F6, O2, O3, O4). - Fortalecer la carrera judicial en los ámbitos de capacitación, competencias y régimen disciplinario (F2, F3, F7, O3, O5). - Mejorar la eficiencia en la administración de los recursos del Poder Judicial (F2, F4, F5, F6, O2, O4). ESTRATEGIAS – FA - Implementar de la Reforma Constitucional en materia penal (F2, F6, F7, A1, A2). - Comunicar y difundir de forma efectiva (F1, F2, F4, A4, A6, A9). - Usar sustentablemente los recursos (F2, F5, F6, A3, A7, A12).	ESTRATEGIAS – DO - Garantizar la infraestructura física y tecnológica apropiada para las actividades administrativas y judiciales (D2, D9, O2, O3, O4). - Fortalecer la carrera judicial en los ámbitos de capacitación, competencias y régimen disciplinario (D3, D4, D5, D7, D8, O3, O5). - Mejorar la eficiencia en la administración de los recursos del Poder Judicial (D3, D6, D10, O2, O4). ESTRATEGIAS – DA - Optimizar los procesos de apoyo jurisdiccional (D6, D7, D10, A8). - Rediseñar organizacionalmente las áreas administrativas. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, D10, D11, A2, A3, A6, A10).

5.3 CONTEXTUALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN DEL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO TAMAULIPAS 2011-2016

Para la construcción del Programa Estratégico de Desarrollo Institucional del PJETAM se contextualizaron algunas de las estrategias, objetivos y líneas de acción establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo de Tamaulipas (PEDT). La finalidad de este enlace, es que exista una consistencia entre el desarrollo planteado por el Poder Ejecutivo y el desarrollo trazado por el Poder Judicial, en la concepción y priorización de las estrategias, objetivos y líneas de acción plasmadas en el presente programa estratégico.

En este sentido, el cuarto objetivo del PEDT, en la estrategia de justicia pronta y expedita, de forma explícita dice “colaborar con las instituciones de impartición de justicia en sus procesos de modernización que materializan los principios constitucionales de justicia pronta y expedita”, de este objetivo, resulta la línea de acción 4.4.1, que considera “promover iniciativas que actualicen los instrumentos y procedimientos judiciales con criterios de eficacia y reducción de la temporalidad de los procesos”; así como la línea de acción 4.4.2, que contempla “gestionar sistemas electrónicos de integración y control de expedientes y de comunicación de los procesos judiciales”. Derivado de lo anterior, se plantean en el Programa Estratégico de Desarrollo

Institucional (PEDI) del Poder Judicial del Estado, las líneas de acción 2-B, 3-A y 3-B directamente y la 6-A indirectamente, con un alto nivel de instrumentación a través de las acciones prioritarias a desarrollarse, encaminadas a colaborar con la estrategia planteada para favorecer en el desarrollo del Estado, en la medida del alcance de las funciones del PJETAM.

En la misma dirección, se considera el séptimo objetivo del PEDT, el cual manifiesta “promover la protección de la integridad física y patrimonial de las familias y el pleno ejercicio de sus derechos en un entorno de tranquilidad y paz social”; de dicho objetivo se desprenden dos estrategias siendo la primera de ellas la que manifiesta el deber de generar “confianza ciudadana en las autoridades”. La aportación del PJETAM para lograr un entorno de tranquilidad y paz social es imprescindible, puesto que la ciudadanía debe de conocer el trabajo que se realiza en los órganos jurisdiccionales y administrativos la institución, esto con el propósito de que la población confíe en los jueces y busque en ellos un medio para que se haga justicia. La finalidad de esta estrategia, en la medida de influencia de los jueces, es reducir los delitos no denunciados (cifra negra), que han aumentado con respecto al año anterior, según los resultados de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2012. Por otro lado se busca aumentar la percepción positiva de la población respecto al nivel de confianza de sus jueces, ya que en la misma encuesta, se ha disminuido este índice con respecto al año anterior, posicionando a los impartidores de justicia de Tamaulipas en el décimo séptimo lugar a nivel nacional, con una pérdida de trece posiciones.

La segunda estrategia perteneciente al séptimo objetivo es la que propone “nuevos ordenamientos jurídicos para la familia”. De aquí se consideran las líneas de acción 7.6.1 que plantea “promover un código familiar para la modernización del marco jurídico de protección que incorpore principios y procedimientos especializados”, y la, 7.6.2 que indica “proponer las adecuaciones legales para establecer como obligatoria la mediación previa al inicio de un juicio de naturaleza familiar”. De estas dos líneas se proponen las líneas de acción 1-A, 2-B, 3-A, 4-A y 5-A en el PEDI, las cuales tienen que ver con el fortalecimiento de los procesos judiciales, la asignación de recursos materiales y humanos para una mejor atención a las familias, promover la convivencia familiar y atender, en la medida de lo posible, la demanda de justicia en esta materia.

5.3.1 PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA

Los desafíos que tiene el Poder Judicial y que han sido presentados en los capítulos anteriores del PEDI, pueden ser clasificados de diferentes formas. Por una parte, se puede concluir que el Poder Judicial enfrenta importantes retos en relación con el entorno, entre los que destacan, el crecimiento de los juicios en materia Familiar; la disminución de los asuntos radicados en materia Penal; la implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal; el aumento de las exigencias de los usuarios; la crisis de seguridad que vive el país y a la cual el Estado de Tamaulipas no ha escapado; y las limitaciones de la competencia jurídica ante algunos delitos en específicos, por parte de la institución. Dicho lo anterior, el Poder Judicial busca atender de forma expedita, dentro del marco

de su competencia, el incremento de los asuntos en materia Familiar, valiéndose de una estrategia de reorganización del personal adscrito a los juzgados Penales, esto se plantea después de analizar el comportamiento de las cargas de trabajo de estas dos materias; en los que respecta a la Reforma Penal, el PJETAM está comprometido con la implementación de la misma en los tiempos contemplados en la planeación estratégica del Estado, muestra de ellos es la participación activa que ha llevado a cabo en lo que respecta a la formación de los actores del Nuevo Sistema de Justicia Penal, así como la aportación, en la dimensión posible, con infraestructura y tecnologías de la información y comunicación. En este sentido, el Poder Judicial tiene una visión sistémica y coordinada que facilita la institucionalización de las relaciones con otros Poderes e instituciones del Estado

Los otros desafíos expuestos se refieren a la realidad interna del PJETAM. Entre los temas que tienen mayor prioridad para la agenda estratégica, se encuentra la necesidad de mejorar el conocimiento por parte de la sociedad del quehacer jurisdiccional. Se manifiesta la necesidad de mejorar la eficiencia en el Gobierno Judicial, apoyándose en el Consejo de la Judicatura e introduciendo nuevas ideas de mejora. También se formulan desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos, es decir, se plantea la necesidad de revisar y mejorar los planes de carrera, tanto judicial como funcionaria, de manera particular con la selección, capacitación y calificación de jueces y funcionarios; y con el clima interno y bienestar. Por último, se plantean algunos aspectos adicionales de mejoramiento en la gestión judicial con respecto a la modernización de los equipos tecnológicos y de los vehículos indispensables para el desarrollo de las funciones de la Central de Actuarios.

5.4 MAPA ESTRATÉGICO

FIGURA 3. MAPA ESTRATÉGICO DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE TAMAULIPAS.



5.5 PEDI 2013 - 2018

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)				
<i>Perspectiva de Desarrollo:</i>		APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
<i>Objetivo Estratégico:</i>		1. ALCANZAR EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO		
<i>Línea de Acción:</i>		A. CONSOLIDAR LA CARRERA JUDICIAL CON BASE EN LA CAPACITACIÓN, COMPETENCIAS Y RÉGIMEN DISCIPLINARIO.		
Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
1A-01. Reglamentación de la carrera judicial.	Contar con la base jurídica de carrera judicial Conocimiento de los servidores públicos de nuevo ingreso de la institución y sus objetivos.	Tribunal Electoral, Órganos jurisdiccionales, Consejo de la Judicatura, Coordinación de Planeación Y Dirección de Administración.	Tribunal Electoral y Consejo de la Judicatura.	✓ Reglamento vigente.
1A-02. Consumación del sistema escalafonario de carrera judicial.	Reconocimiento a experiencia y pertenencia a la institución por parte de los Servidores Públicos. Certeza laboral.	Tribunal Electoral Órganos jurisdiccionales, Consejo de la Judicatura, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística, Dirección de Administración.	Tribunal Electoral y Consejo de la Judicatura.	✓ Sistema Escalafonario vigente. ✓ Número y tipo de funcionarios designados por Carrera Judicial.
1A-03. Reglamentación del Servicio Profesional Administrativo.	Contar con la base jurídica del servicio profesional administrativo Conocimiento de los servidores públicos de nuevo ingreso de la institución y sus objetivos.	Tribunal Electoral Consejo de la Judicatura, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística, Dirección de Administración.	Tribunal Electoral y Consejo de la Judicatura.	✓ Reglamento vigente.
1A-04. Implementación del Servicio Profesional Administrativo.	Reconocimiento a experiencia y pertenencia a la institución por parte de los Servidores Públicos.	Tribunal Electoral Consejo de la Judicatura, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y	Tribunal Electoral y Consejo de la Judicatura.	✓ Número y tipo de funcionarios designados por Servicio

		Estadística, Dirección de Administración.		Profesional Administrativo.
1A-05. Reestructuración del proceso de Capacitación y Actualización.	Personal jurisdiccional capacitado y con competencias y habilidades desarrolladas en beneficio de su actividad laboral.	Tribunal Electoral, Órganos Jurisdiccionales, Dirección de Actualización, Dirección de Informática.	Dirección de Actualización.	✓ Análisis de brechas entre antiguo y nuevo proceso de capacitación y actualización. ✓ Efectividad comparativa entre proceso actual y reestructurado. ✓ Número de personal capacitado. ✓ Número de cursos. ✓ Número de personas con competencias de su puesto desarrolladas.
1A-06. Reorganización del régimen disciplinario y de los mecanismos de queja.	Toma de conciencia del personal del STJETAM sobre su conducta y formas de actuación.	Tribunal Electoral, Pleno del STJETAM, Consejo de la Judicatura.	Consejo de la Judicatura.	✓ Marco normativo adecuado. ✓ Número de quejas por funcionario. ✓ Número de sanciones y apercibimientos.
1A-07. Arraigo de la equidad de género, los derechos humanos, la igualdad de oportunidades y la no discriminación como cultura laboral.	Ambiente laboral sin discriminación.	Tribunal Electoral, Comisión de Administración del Consejo de la Judicatura, Dirección de Actualización, Jurídica, Coordinación de Planeación Desarrollo Administrativo y Estadística.	Dirección de Actualización Jurídica.	✓ Número de cursos sobre los temas. ✓ Número de asistentes. ✓ Número de acciones. ✓ Número de políticas establecidas. ✓ Tipo de medios de difusión.
1A-08. Diseminación de los programas de fomento de la salud, apoyos y actividades culturales y deportivas.	Mejorar índice de calidad de vida del personal.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Administración.	Dirección de Administración.	✓ Programas aplicados. ✓ Actividades por programa. ✓ Distritos judiciales. ✓ Convenios signados con instituciones que cuenten con áreas recreativas y deportivas.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)

Perspectiva de Desarrollo:

PROCESOS

Objetivo Estratégico:

2. FORTALECER LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL

Línea de Acción:

A. OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL

Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
2A-01. Ajuste del Tabulador Salarial de acuerdo a perfiles y responsabilidades.	Compromiso y entusiasmo en la función.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de la Administración,	Dirección de Administración.	✓ Número de empleos por perfil profesional. ✓ Proyección financiera del ajuste salarial. ✓ Incremento en el clima laboral.
2A-02. Implementación de programas de indicadores a la función administrativa.	Áreas jurisdiccionales cuenten con lo necesario en tiempo y forma para realizar su función.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística, Dirección de Administración, Dirección de Fondo Auxiliar, Dirección de Informática, Archivo Judicial.	Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística.	✓ Programa de estímulos. ✓ Numero de indicadores. ✓ Numero de departamentos sujetos a medición. ✓ Numero de trámites sujetos a medición.
2A-03. Fortalecimiento de las relaciones institucionales en apoyo de la labor actuarial.	Realización de mandatos judiciales.	Tribunal Electoral, Presidencia, Consejo de la Judicatura.	Presidencia del STJETAM.	✓ Convenio con ejecutivo. ✓ Número de diligencias con presencia de fuerza pública realizadas.
2A-04. Ejecución de un programa de Seguridad Institucional en las instalaciones de los distritos judiciales I, II, III, IV, V, VI y VII.	Seguridad personal dentro de las instalaciones.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Administración.	Dirección de Administración.	✓ Número de Guardias de Seguridad. ✓ Numero de turnos de vigilancia. ✓ Aumento positivo en resultados de clima

				laboral.
2A-05. Implementación de un programa integral de indicadores de atención a los procesos administrativos.	Áreas jurisdiccionales con insumos necesarios en tiempo y forma.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Administración, Dirección de Fondo Auxiliar, Dirección de Informática, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística, Archivo Judicial, Oficinas de Partes.	Coordinación de Planeación, Desarrollo y Estadística.	✓ Número y tipo de indicadores. ✓ Numero de procesos por área. ✓ Crecimiento del porcentaje positivo de los resultados de la encuesta de usuario interno.
2A-06. Revisión y propuesta ante el Poder Legislativo de la base legal a efecto de contar con un mayor número herramientas que permitan sanear los archivos judiciales.	Optimizar espacios en los archivos judiciales.	Tribunal Electoral, Auxiliar de Presidencia, Titular del Archivo.	Titular del Archivo.	✓ Cantidad de artículos reformados. ✓ Leyes y Reglamentos modificados. ✓ Cantidad de expedientes destruidos.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)

<i>Perspectiva de Desarrollo:</i>		PROCESOS		
<i>Objetivo Estratégico:</i>		2. FORTALECER LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL		
<i>Línea de Acción:</i>		B. GARANTIZAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA APROPIADA PARA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y JUDICIALES.		
Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
2B-01. Ejecución de un programa de sustitución gradual de equipos de cómputo.	Dar continuidad a las operaciones informáticas y de comunicación en las áreas jurisdiccionales.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Informática, Dirección de Administración.	Dirección de Administración.	✓ Padrón de equipos obsoletos. ✓ Número de equipos sustituidos. ✓ Número de equipos sustituidos por año.

2B-02. Ejecución de programa gradual de dignificación de mobiliario y equipo de oficina.	Fomentar ambiente de trabajo idóneo.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Administración.	Dirección de Administración.	✓ Padrón de muebles de oficina no funcionales. ✓ Número de muebles sustituidos.
2B-03. Ejecución gradual de las instalaciones en las áreas jurisdiccionales.	Fomentar ambiente de trabajo idóneo.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Administración.	Dirección de Administración.	✓ Avance del programa de actividades. ✓ Presupuesto disponible. ✓ Número de juzgados a mejorarse. ✓ Tipos de mejora.
2B-04. Instalación de infraestructura eléctrica de emergencia en los Distritos Judiciales II y III.	Fomentar ambiente de trabajo idóneo.	Tribunal Electoral Consejo de la Judicatura Dirección de Administración	Dirección de Administración.	✓ Plantas eléctricas instaladas/plantas eléctricas programadas.
2B-05. Garantizar el inventario para el soporte técnico de hardware en los Distritos Judiciales II, III, IV, V y VII.	Disminuir el tiempo de respuesta en los mantenimientos correctivos.	Tribunal Electoral, Dirección de Administración, Dirección de Finanzas, Dirección de Informática.	Dirección de Administración.	✓ Tipos de refacciones. ✓ Ciclos de entrega de stock.
2B-06. Reemplazo programado y gradual de la infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones, en los distritos con recurrencia de fallas.	Aumentar la comunicación interna y disminuir costos de comunicación.	Tribunal Electoral, Dirección de Administración, Dirección de Informática, Dirección de Finanzas.	Dirección de Informática.	✓ Estudio sobre recurrencia de fallas por distrito. ✓ Cantidad de juzgados atendidos. ✓ Cantidad de extensiones de voz reparadas. ✓ Cantidad de extensiones de voz instaladas.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)

Perspectiva de Desarrollo:

PROCESOS

Objetivo Estratégico:

2. FORTALECER LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL

Línea de Acción:

C. CONTRIBUIR A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REFORMA CONSTITUCIONAL EN MATERIA PENAL.

Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
2C-01. Contribución con la Comisión Implementadora para la Reforma Penal en el Estado de Tamaulipas.	Trabajo conjunto en la implementación con todos los actores involucrados.	Consejo de la Judicatura, Dirección del Centro de Actualización e Investigación Procesal, Dirección de informática, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística, Centro de Mediación.	Presidencia del STJETAM.	✓ Cumplimiento del proyecto Estratégico de la Implementación de la Reforma Penal en Tamaulipas.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)				
<i>Perspectiva de Desarrollo:</i>		PROCESOS		
<i>Objetivo Estratégico:</i>		3. ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS		
<i>Línea de Acción:</i>		A. REDISEÑAR ORGANIZACIONALMENTE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.		
Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
3A-01. Expansión del Manual de Evaluación de Desempeño a todos los puestos de las áreas jurisdiccionales.	Contar con datos de desempeño por persona y mejorar el servicio que se brinda al justiciable.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística, Órganos Jurisdiccionales.	Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística.	✓ Número de indicadores agregados. ✓ Montos asignados por indicador. ✓ Número de puestos agregados.
3A-02. Reestructuración de procesos administrativos.	Operar bajo procesos y no bajo funciones. La toma de decisiones de los expertos.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística, Dirección de Administración.	Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística.	✓ Áreas a reorganizar. ✓ Funciones de un mismo proceso. ✓ Modificaciones a la ley orgánica.
3A-03. Diseño de manuales de organización del Tribunal Electoral.	Conocimiento de sus atribuciones por parte del personal.	Tribunal Electoral, Coordinación Administrativa del Tribunal Electoral, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística.	Coordinación Administrativa del Tribunal Electoral.	✓ Número de manuales publicados. ✓ Número de puestos incluidos en el manual.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)

Perspectiva de Desarrollo:

PROCESOS

Objetivo Estratégico:

3. ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS

Línea de Acción:

B. GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD Y FUNCIONALIDAD DE LOS SISTEMAS RESTRUCTURANDO LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
3B-01. Actualización obligatoria de las tecnologías de la información y comunicaciones.	Herramientas tecnológicas capaces de atender las necesidades del STJETAM, a salvo de la obsolescencia.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Informática, Áreas Jurisdiccionales.	Dirección de Informática.	✓ Reglamento publicado. ✓ Tecnologías normadas. ✓ Numero de revisiones de las tecnológicas.
3B-02. Inclusión de las áreas administrativas en la comunicación procesal en línea.	Disminuir tiempos costos y crear cultura de uso de tecnologías de la información.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Informática, Áreas Administrativas y de Soporte a la Jurisdiccional.	Dirección de Informática.	✓ Número de sistemas creados. ✓ Número de procesos digitalizados. ✓ Porcentaje de tiempos y costos.
3B-03. Creación de sistemas informáticos en el Tribunal Electoral.	Disminuir tiempos y costos en procesos de tribunal electoral. Acumular información sobre el actual del Poder Judicial. Estandarizar sistemas de gestión en Poder Judicial.	Tribunal Electoral, Departamento de Informática del Tribunal Electoral, Dirección de Informática.	Dirección de Informática.	✓ Total de Sistemas modificados. ✓ Total de sistemas aplicados. ✓ Total de áreas con sistemas estandarizados.

3B-04. Implementación de programa de actualización de plataformas utilizadas en la creación de sistemas.	Sistemas informáticos más eficientes. Actualizaciones de los sistemas más simples.	Tribunal Electoral, Dirección de Informática.	Dirección de Informática.	✓ Cumplimiento del programa de actualización. ✓ Cantidad de actualizaciones. ✓ Tipos de actualizaciones.
3B-05. Creación de herramientas de retroalimentación de los usuarios internos y externos de nuestros sistemas.	Aumentar el nivel de la cultura de prevención de los sistemas.	Tribunal Electoral, Dirección de Informática, Áreas que usan los sistemas.	Dirección de Informática.	✓ Cantidad de herramientas ✓ Tipos de herramientas ✓ Vías de comunicación
3B-06. Creación de un sistema integral de control del acervo bibliográfico propio incluyendo las tecnologías de la información y los libros virtuales.	Contar con datos referentes al manejo del acervo bibliográfico propio.	Tribunal Electoral, Dirección de Informática, Dirección de Actualización.	Dirección de Informática.	✓ Sistema implementado.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)

Perspectiva de Desarrollo:

GRUPOS DE INTERÉS

Objetivo Estratégico:

4. PROMOVER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INSTITUCIONAL

Línea de Acción:

A. USAR SUSTENTABLEMENTE LOS RECURSOS

Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
4A-01. Fortalecimiento y Expansión del programa SIMA-I en beneficio del uso optimo de los recursos (energía eléctrica, agua, papel y agentes contaminantes).	Promover una nueva cultura de responsabilidad social ecológica.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Administración, Coordinación de Planeación, Desarrollo Administrativo y Estadística.	Dirección de Administración.	✓ Programa de ahorro. ✓ Forma de ahorro de energía eléctrica. ✓ Disminución de costos en el pago de recursos. ✓ Cantidades de recursos ahorrados.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)

Perspectiva de Desarrollo:

GRUPOS DE INTERÉS

Objetivo Estratégico:

5. CONSOLIDAR LA CONFIANZA CIUDADANA

Línea de Acción:

A. COMUNICAR Y DIFUNDIR DE FORMA EFECTIVA.

Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
5A-01. Establecimiento de los criterios y la metodología de lenguaje ciudadano.	Comunicación efectiva de las resoluciones para generar confianza.	Tribunal Electoral, Órganos jurisdiccionales, Consejo de la Judicatura.	Consejo de la Judicatura.	✓ Número de personas capacitadas en lenguaje ciudadano. ✓ Número de resoluciones redactadas con lenguaje ciudadano.
5A-02. Mejoramiento del proceso de comunicación con la ciudadanía.	Mejoramiento de la difusión de la información y hacer más cercana a la ciudadanía la labor que realiza el STJETAM.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Unidad de Información Pública.	Consejo de la Judicatura.	✓ Incremento de porcentaje de la opinión pública respecto al STJETAM. ✓ Número de actividades de Magistrados y del STJETAM que reciben cobertura. ✓ Porcentaje de conocimiento de la población respecto al STJETAM. ✓ Número de consultas de las publicaciones del STJETAM. ✓ Número de legislaciones, libros y revistas de conocimiento jurídico divulgadas.

5A-03. Mejoramiento la comunicación interna en el STJETAM.	Optimización de tiempos, costos y aumento positivo del medio ambiente de trabajo, disminuyendo errores de comunicación.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Unidad de Información Pública.	Consejo de la Judicatura.	✓ Número de herramientas de divulgación interna. ✓ Número de herramientas mejoradas para la difusión de la información entre el personal. ✓ Número de herramientas de socialización y participación del personal. ✓ Número de evaluaciones del plan de comunicación interna.
5A-04. Creación de un sistema electrónico de consulta interna de los criterios de resolución aplicados en las salas.	Aumentar la calidad de las resoluciones en los tribunales de primera instancia.	Consejo de la Judicatura, Salas, Dirección de Informática, Juzgados.	Consejo de la Judicatura.	✓ Bases de datos creadas o modificadas. ✓ Número de resoluciones clasificadas. ✓ Tipos de resoluciones. ✓ Tipos de juicio. ✓ Datos de expediente. ✓ Numero de consulta.
5A-05. Intensificación de la interacción del tribunal con la sociedad.	Que la sociedad conozca el actuar de los jueces.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Administración, Juzgados.	Dirección de Administración.	✓ Tipo de interacción. ✓ Número de visitas a juzgados. ✓ Tipo de institución visitante.
5A-06. Capacitación de manera programada a los usuarios externos de nuestros sistemas.	Consolidar el uso del expediente electrónico.	Dirección de Informática.	Dirección de Informática.	✓ Tipo de capacitaciones. ✓ Número de cursos dados. ✓ Cantidad de usuarios capacitados. ✓ Distritos judiciales capacitados.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEDI)

Perspectiva de Desarrollo:

FINANCIERA

Objetivo Estratégico:

6. INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Línea de Acción:

A. MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL PODER JUDICIAL

Acciones/Proyectos	Resultado Esperado	Áreas Involucradas	Líder / Responsable	Indicador
6A-01. Ejecución de políticas de ahorro en el Compras sin menoscabo de la calidad.	Aprovechamiento del recurso financiero.	Tribunal Electoral, Consejo de la Judicatura, Dirección de Contraloría, Dirección de Finanzas, Dirección de Administración, Dirección de Informática.	Consejo de la Judicatura.	✓ Tipos de medidas tomadas. ✓ Cantidad de dinero ahorrado.
6A-02. Consolidación de un programa de auditorías operacionales y financieras.	Transparencia en el manejo de los recursos. Recaudación de fondos propios.	Consejo de la Judicatura, Dirección de Contraloría	Dirección de Contraloría.	✓ Programa de Auditorías. ✓ Tipos de auditorías. ✓ Cantidad total de auditorías. ✓ Cantidad de observaciones.
6A-03. Dictaminación de los estados financieros.	Dictaminar el manejo de recursos.	Consejo de la Judicatura, Dirección de Finanzas, Dirección del Fondo Auxiliar.	Consejo de la Judicatura.	✓ Dictámenes emitidos. ✓ Tipos de observaciones realizadas. ✓ Cantidad total de observaciones.

REFLEXIONES FINALES

Al implementar en el Poder Judicial del Estado de Tamaulipas la cultura de la mejora continua, apoyados en el del Sistema de Gestión de la Calidad, se terminaron de concatenar los esfuerzos naturales de los niveles directivos para enfocar las decisiones y acciones tomadas desde las perspectivas jurisdiccionales y administrativas, encaminadas a la culminación del Programa de Desarrollo Institucional planteado en el 2007.

En 2013, la situación es distinta a la que se apreciaba hace seis años, la sociedad y el Estado en general ha atravesado por una serie de cambios políticos, económicos y sociales que han generado nuevas condiciones que limitan la impartición de justicia. Desde el punto de vista interno, los resultados de las acciones que se implementaron en el pasado, han fortalecido áreas de soporte estratégico, infraestructura y proyectos que sin duda contribuyeron a mejorar el proceso de impartición de justicia en lo general, consolidando al PJETAM como una de las instituciones

más solidas del sector público a nivel nacional. En lo general, el uso de la planeación estratégica como instrumento de gestión administrativa y haberla establecido en la Ley Orgánica como un mandato para su aplicación, ha incidido en el incremento de la calidad y la eficacia en el manejo de los recursos.

En esta nueva planeación con horizonte de seis años, se busca, cumplir con las altas expectativas de desarrollo institucional, consolidando las acciones y proyectos que doten al Poder Judicial de herramientas y recursos eficaces, que generen valor agregado en los procesos judiciales.

Cada uno de los objetivos planteados obedece a las perspectivas de crecimiento y proyecciones de la demanda de servicios que como institución son previstos para garantizar la impartición de justicia en el futuro cercano, en otras palabras, la razón principal de elaborar el PEDI 2013-2018, es la respuesta anticipada con la que el Poder Judicial hace frente a los retos externos e internos naturales que todo tipo de organización pública debe enfrentar.

La planeación estratégica no es solamente la aplicación de técnicas administrativas, es más bien, el razonamiento analítico que compromete los recursos necesarios para la ejecución de la acción. Los objetivos derivados de ella, son un compromiso que si bien no determinan el futuro, si pueden ser el medio para mover los recursos a fin de cumplir su función principal; esta finalidad es la de contribuir por medio de la impartición de justicia al desarrollo y crecimiento de Tamaulipas, un estado fuerte en el que la justicia sea accesible, oportuna, eficiente y eficaz para todos sus habitantes y, que a su vez, garantice el compromiso que, como institución tiene con la justicia en México.

