

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**Estudio de la carga de trabajo en el Tribunal Superior de Justicia
del Estado de Morelos**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

JASSIVE ELIZABETH HERNÁNDEZ CÁRDENAS

DIRECTOR DE TESIS

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

CO DIRECTORA DE TESIS

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO

REVISORES:

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES
DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ
DR. DANIEL EMMANUEL CISNEROS ARIZMENDI
DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO



ÍNDICE METODOLÓGICO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	5
I.1. Definición del problema	6
I.2. Justificación	7
I.3. Objetivos	7
I.3.1. Objetivo general	7
I.3.2. Objetivos específicos	7
I.4. Hipótesis	8
CAPÍTULO II. PARADIGMAS PARA ANALIZAR CARGA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES [XE "CAPÍTULO II. PARADIGMAS DE ESTUDIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL"]	9
II.1. El concepto de carga de trabajo en las organizaciones	10
II.2. Los aportes de la Administración científica de Taylor	12
II.3. Los aportes de Weber	15
II.4. Los aportes de la TGS	19
II.5. Gestión de los Recursos Humanos y sus aportes	23
II.6. El modelo Deming y sus aportes	24
II.7. El modelo Malcolm Baldrige y sus aportes	30
II.8. El modelo ISO	33
II.9. Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	35
II.10. Etapas para el estudio de las cargas de trabajo en las organizaciones	42
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	43
III.1. Tipo y Diseño de Investigación	44
III.2. Definición de la Unidad de Análisis	45
III.3. Definición de la Población	45
III.4. Definición de la Muestra	45
III.5. Definición y Operacionalización de Variables	45
III.6. Variables demográficas	46
III.7. Definición del Instrumento de Recolección de Datos	46
III.8. Constitución del Instrumento	47
III.9. De los Datos Demográficos	48
III.10. Validación del Instrumento	50
III.11. Recolección de la Información	51
III.12. Procesamiento de la Información	51
III.13. Codificación	51

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
IV.1.Historia del Tribunal Superior de Justicia en Morelos	53
IV.2.Antecedentes	54
IV.3.Misión y visión	55
IV.4.Estructura orgánica	56
IV.5.Características organizacionales del TSJ-Morelos	58
IV.6.Análisis de resultados	59
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	74
FUENTES CONSULTADAS	75
ANEXOS	79

Resumen

El análisis de una Organización debe de ser tomado como un punto de partida para su mejora constante, como un objetivo a realizarse de manera permanente, en razón a que las Organizaciones al ser organismos vivos, requieren de procesos y mejoras continuas, el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, es una de las instituciones públicas eje del Estado, es la encargada de la impartición de justicia en el Estado de Morelos, y por lo tanto, es importante cuestionarnos acerca de la eficacia de sus procesos internos, saber si ¿Es la carga de trabajo la que retrasa la justicia pronta y expedita? O si existe algún otro factor que este limitando la eficiencia interna.

Para el efecto, el estudio que ocupa se centra en la metodología de tipo cuantitativo, realizando un estudio inductivo, explicativo y de corte transversal.

Tomando como base los aportes de las teorías organizaciones, y los modelos de evaluación, eficientación y certificación de procesos, se analizan las actividades diarias que desarrollan los funcionarios (trabajadores de la organización) a fin de identificar si existe un problema en las cargas de trabajo.

Palabras Clave: Organización, cargas de trabajo, sistematización de procedimientos, ADN de perfiles.

Introducción

Las Instituciones Públicas son la estructura madre del Estado, sin ellas, la forma en que se desarrolla el mismo tendría que revalorarse, por lo cual resulta de suma importancia analizar las mismas, a fin de poder determinar si existen métodos bajo los cuales se puedan mejorar.

El presente trabajo de investigación tiene por objeto analizar las cargas de Trabajo del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos a fin de determinar si el rendimiento de las personas trabajadoras está impactando de una manera positiva o negativa en la impartición de justicia.

Por lo cual, en el Capítulo **I**, se encuentra una explicación y justificación del tema, así como los objetivos e hipótesis de la presente investigación;

Seguido del Capítulo **II**, en el que se realiza un pasaje por las grandes teorías de la Administración; para poder así adentrarnos al Capítulo **III** en el cual se desarrollara el marco metodológico, consistente en la explicación y definición del diseño de la investigación, muestra e instrumento a aplicar.

Así, en el Capítulo **IV** se realizó una breve historia de la Institución Pública que se analiza, su conformación y estructura interna y se presentaran el análisis y los resultados obtenidos.

Y finalmente, posterior a ello, se podrán advertir las conclusiones y recomendaciones a las cuales nos dirigió la presente investigación.

Para posterior a ello encontrar el análisis y la valoración del instrumento y poder así concluir y demostrar si la hipótesis que se plante resulto cierta o en su caso se advirtió otro tipo de resultado.

Capítulo I. Estructura de la Investigación

Mapa conceptual del capítulo I.

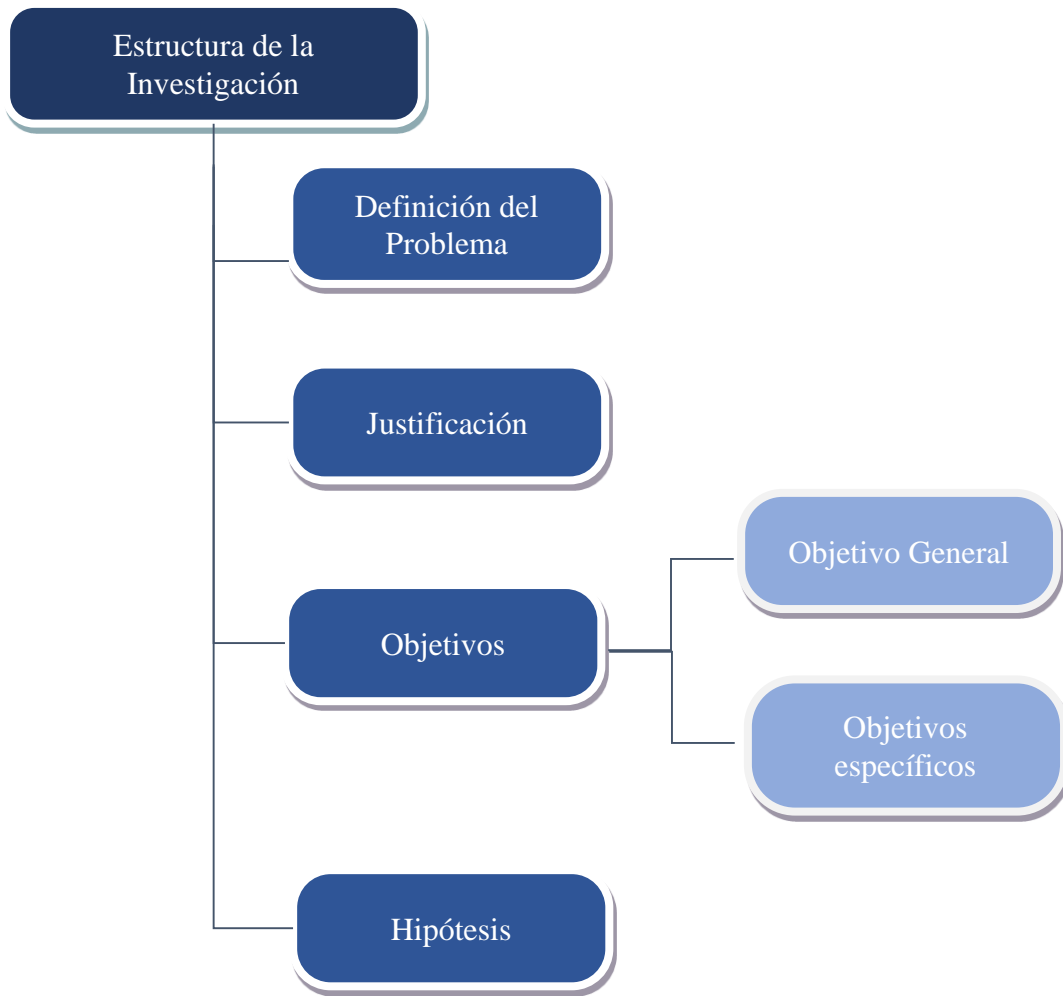


Figura 1.

Estructura de la investigación

I.1. Definición del problema

El trabajo, es una actividad remunerada mediante la cual se satisfacen las necesidades básicas de subsistencia del ser humano, es la actividad física o mental, mediante la cual, las personas prestan un servicio que tiene como contraprestación una remuneración económica; sin embargo, cuando hay una sobrecarga o infra carga de trabajo, este se vuelve inapropiado, y no por qué no satisfaga las necesidades básicas o elementales de un ser humano, sino porque existe algo dentro de la organización que no está marchando de manera correcta, alguna decisión o planeación interna no ha sido acertada.

Luego entonces, ¿Cuál es el motivo por el cual se habla de un rezago de trabajo en las organizaciones?, ¿Por qué las decisiones no han sido acertadas respecto de la distribución del trabajo?, ¿Por qué los recursos humanos que desempeñan las funciones no cuentan con la capacidad física, mental, profesional?, ¿Por qué las distribuciones de las cargas de trabajo no se hacen de manera equitativa?, ¿Por qué no se hace una evaluación de las horas hombre que cada recursos humano es capaz de aplicar al trabajo?.

Desde hace varios años, escuchamos diversas opiniones respecto de la función que desempeña el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, la manera en que se imparte Justicia, la conformación que este tiene, un sin número de notas, pero en particular hay una que me hace pensar cada que la escucho “el Tribunal tiene rezago laboral”, pero ¿Por qué tiene rezago laboral? ¿Cuál es el motivo para que sus Servidores Públicos no logren ir al día en el trabajo?, ¿Es un problema de procesos internos, o simplemente es un tema de desempeño y capacitación?

Resulta importante plantear todas estas preguntas, puesto que es necesario encontrar ese ¿Por qué?, y analizar el problema, para poder diagnosticar el origen de esté.

I.2.Justificación

Las organizaciones públicas no persiguen un fin lucrativo, la aportación que hacen a la conformación del Estado las vuelve tanto, o un poco más valiosas que cualquier organización pública, puesto que su fin último es “que el hombre pueda convivir en armonía y paz”, luego entonces, si volvemos eso como objetivo primordial de cada uno de los entes públicos, tenemos qué, analizar las problemáticas organizacionales internas que presentan es de suma importancia.

“*Impartir justicia de manera pronta y expedita*” es uno de los objetivos del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, por tanto, realizar un estudio de sus cargas de trabajo, resulta ser idóneo y viable, ya que al recoger todo este cúmulo de información se podría detectar la parte organizacional que requiere atención, para que la impartición de justicia sea tan pronta que la sociedad comience a presentar un cambio estructural global, en el que sí sus organizaciones funcionan, esta también funcione.

I.3.Objetivos

I.3.1.Objetivo general

Realizar un estudio de carga de trabajo, entendiéndose como tal la cantidad de trabajo que una persona, o conjunto de personas, deben realizar en un plazo de tiempo determinado en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, para así poder realizar recomendaciones inherentes a los procesos de desempeño del Recursos Humano.

I.3.2.Objetivos específicos

1. Diseñar un instrumento mediante el cual se pueda medir la capacidad de las horas hombre que cada servidor público del TSJ Morelos.

2. Estudiar y evaluar las cargas de trabajo que ingresan tanto a las áreas administrativas, como jurisdiccionales del TSJ Morelos.
3. Medir la capacidad instalada del TSJ Morelos en comparación con el Recurso Humano.
4. Proponer una reingeniería de procesos operacionales en el TSJ Morelos.

I.4.Hipótesis

Hi. Estudiar las cargas de trabajo del TSJ Morelos es determinante para lograr la impartición pronta de justicia.

Ho. Estudiar las cargas de trabajo del TSJ Morelos no es determinante para lograr la impartición pronta de justicia.

Capítulo II.

PARADIGMAS PARA ANALIZAR CARGA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

Mapa conceptual del capítulo II.

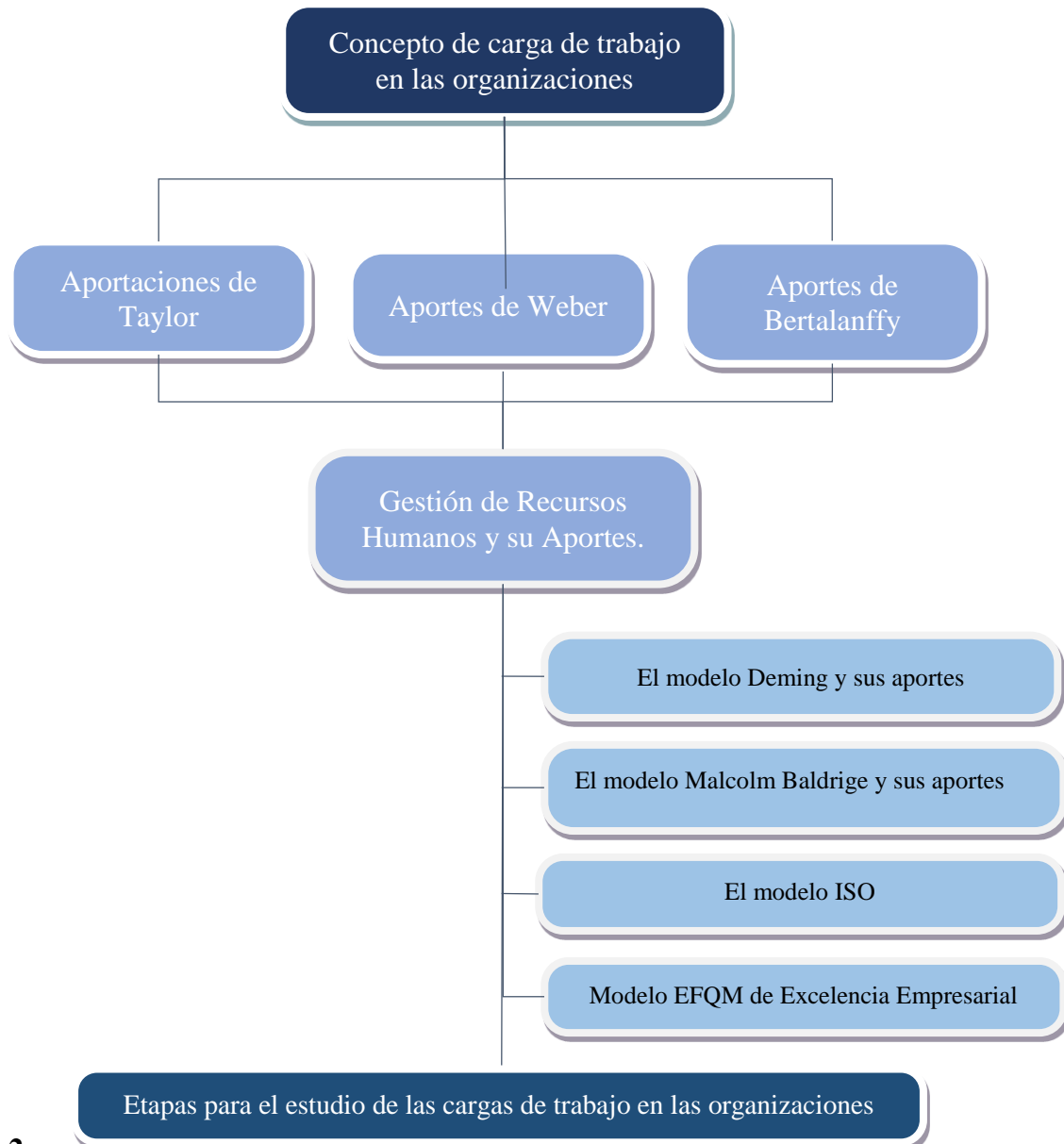


Figura 2.

Estructura del marco teórico

CAPÍTULO II. PARADIGMAS PARA ANALIZAR CARGA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

El estudio de cargas de trabajo corresponde a la aplicación de técnicas para la medición de trabajos administrativos que determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas que se originan de las funciones asignadas a cada dependencia de las organizaciones públicas o privadas.

Los estudios de cargas de trabajo constituyen un instrumento para la gestión estratégica del talento humano, en cuanto permiten planear y organizar las plantas de personal y apoyar otros procesos de toma de decisiones.

Justamente a continuación mencionamos a los teóricos de las organizaciones y los aportes que estos han realizado con cada uno de sus estudios al tema objeto de la presente investigación.

[XE "CAPÍTULO II. PARADIGMAS DE ESTUDIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL]

II.1. El concepto de carga de trabajo en las organizaciones.

Muchos son los factores que debemos tener en cuenta para procurar el rendimiento óptimo de los trabajadores de nuestra empresa. No solo un buen salario o un período de vacaciones es fundamental, sino que los empleados deben estar rodeados por un ambiente que asegure su productividad, comodidad y los motive a seguir desarrollando su puesto de trabajo y prosperando en sus habilidades, por eso, es fundamental saber qué es la carga de trabajo y cómo medirla para procurar los mejores resultados.

Por tanto, sería conveniente definir a la carga de trabajo como, el grupo de requerimientos físicos y psicológicos a los que está sometido un trabajador en su jornada laboral.

Así, aunque en los inicios de las relaciones laborales solo se hacía referencia al esfuerzo físico, ahora también se tiene en cuenta el esfuerzo mental, que incide directamente en el rendimiento del trabajador, puesto que no todos los trabajos que se desempeñan necesitan una exigencia física, por lo cual, en la actualidad resulta indispensable tratar los estudios de cargas de trabajo bajo esa dualidad, es decir, analizar el perfil del puesto y/o actividad que el trabajador desempeña y partiendo de la razón de ser de ese perfil, evaluar la carga de trabajo.

Entendiendo que la carga puede ser carga física y mental, la carga física es la que hace referencia a los esfuerzos en los que se ven sometidos partes del cuerpo. Estos pueden clasificarse en:

- Esfuerzos físicos: implican actividad muscular, estática o dinámica.
- Postura: implica inactividad y forzamiento o tensión muscular.
- Manipulación: implica cautela y más o menos tensión en la masa muscular.

Por su parte, la carga mental es aquella que exige de nuestro espectro psicológico o nivel mental un esfuerzo para realizar efectivamente el trabajo. La carga mental se alimenta de:

- La información que recibimos.
- La complejidad y el tiempo de respuesta.
- Nuestras capacidades individuales.

Una excesiva carga mental puede derivar en fatiga y acarrear la disminución del ritmo de trabajo y el aumento de los errores. La fatiga puede ser instantánea si deriva de un caso puntual y se recupera con una pausa o con el descanso de la jornada laboral. Pero puede ser señal de alarma si se repite y se convierte en irritabilidad, depresión, falta de energía e incluso de voluntad para trabajar, pérdida de apetito y, en general, una serie de síntomas que pueden hacerse crónicos y afectar seriamente al rendimiento del trabajador.

Dentro de la carga mental también podemos incluir la llamada insatisfacción laboral como ejemplo de carga de trabajo. Esta deriva del desapego que empieza a experimentar el trabajador con su puesto, por malas relaciones con compañeros, poca motivación, falta de responsabilidades o

exceso de ellas o desacuerdos con el salario. También un trabajador que presenta estas sensaciones tiene cargas de trabajo y merece toda la atención para que mejore su bienestar (Gauyelac, 2012).

II.2.Los aportes de la Administración científica de Taylor.

Parafraseando a Taylor en su libro *Shop Management* “una buena organización con una planta pobre dará mejores resultados que la mejor planta con una mala organización” (Taylor, 1911), es decir, consideraba que la correcta función de una organización radicaba en la selección de su personal y es de esta manera que Taylor aporta trabajos de investigación de suma importancia, enfocados y encaminados a demostrar que la Administración Científica al ser aplicada en la selección de su personal, aportaba grandes beneficios a las organizaciones, ya que es importante visualizar los desarrollos y metamorfosis que han acaecido en las teorías administrativas y que conllevan con ello a una evolución constante.

Taylor (1911), dentro de su teoría contempla como una de sus hipótesis determinar qué es lo que necesitas de un individuo en específico, es decir, saber exactamente qué es lo que pretendes obtener de él, para que con base en ello una vez que lo tengas visualizado, se consiga que ejecute la actividad de la mejor y más barata manera posible; y si bien, es una idea bastante ruda, puesto que pareciera visualizar al ente como un objeto animado al que solo le puedes exprimir el jugo en pro del propio beneficio, también acarrea una lógica bastante buena, dado que podemos extraer de este principio y como sustento a la hipótesis que se pretende comprobar en el presente trabajo de investigación, que seleccionar al individuo bajo la visualización de que es lo que pretendemos obtener de él, podría traer como consecuencia que la Organización en la cual se va a insertar funcione de una mejor manera.

Así pues, los aportes teóricos (Taylor, 1911) son el parteaguas en la visualización de altos salarios con bajos costos laborales con miras a una mejor gestión, ello sin dejar de lado la estabilidad del trabajador y su satisfacción.

Es importante mencionar que es él quien sienta las bases para lo que hoy se conoce como gestión del personal, y se enfoca en estudiar el tipo de trabajo y que es lo que se requiere para su ejecución,

habilidad cerebral o fuerza física, y bajo este contraste se debe de calcular el pago de la actividad, refiriendo que es de suma importancia que los trabajadores no reciban un pago excesivo por la función que desempeñan, y viceversa; y de esta manera caracteriza la función de cada trabajador definiendo tres ejes principales:

- I. Que el trabajo asignado sea acorde a la capacidad y físico del sujeto.
- II. Motivación de cada trabajador para producir el máximo respecto de su potencial.
- III. Al mejor trabajador (con mejor rendimiento) mejor pago, con independencia de su clase.

Así, nos lleva es a entender que, si se gestiona de la manera correcta al personal, el pago siempre va a ser proporcional a la función que se desarrolla, y siempre esta función va a ser ejecutada a su máxima capacidad ya sea intelectual o física.

Entonces, aporta otra característica importante, vista desde dos puntos, es decir desde el punto de vista de autoridad (jefe) que es la ignorancia que estos tienen respecto de los tiempos en los que deben de ser ejecutadas las actividades, claro siempre compartida con el trabajador, y, desde el punto de vista del trabajador, quien en momentos puede mostrar indiferencia respecto de las actividades a realizar ya que estas no son acordes al valor y bienestar que considera le debería de aportar.

Y quiero resaltar esta última característica de su teoría, ya que desde este punto de partida no la debemos de perder de vista, dado que a la postre nos ayudará a comprobar si esto es el motivo por el cual los engranes dentro de una organización no caminan de manera correcta y las elites del trabajo (tal como **Taylor** lo refiere) no están teniendo congruencia con la gestión laboral.

Bajo ese tenor, los aportes más importantes de la teoría de **Taylor** (1911) deben de ser analizados, desde el punto en que, un estudio científico de las unidades de tiempo, es el punto de partida de todo y por tanto **una administración científica siempre conlleva a mejores procesos, más organizados y sistematizados en los cuales se obtienen mejores resultados**, dado que se estudian capacidades mentales y físicas para la ejecución de las actividades laborales, bajo el arte de la gestión de saber, qué es exactamente lo que se quiere y luego ver la mejor y más barata forma

de ejecutarlo, sin embargo, también plantea el periodo de adaptación del trabajador, en el cual no se señala que no se debe pretender que las primeras veces realice el trabajo tan rápido como lo hará en lo posterior.

Entonces, según **Taylor**, se debe de seleccionar de manera correcta, a través de procesos científicos de rendimiento y capacidades a la plantilla del personal, y se deben de realizar las tareas a los costos más bajos posibles para maximizar ganancias y mejorar sueldos, y se debe de permitir que el trabajador tenga un periodo de adaptación a la función que va a desempeñar, ya que se entiende que la organización tiene el conocimiento total de lo que pretende extraer del trabajador y conoce los procesos tanto de tiempo, como operativos en la ejecución de las actividades;

Enlistando las aportaciones de **Taylor**, tenemos que gracias a sus estudios hoy conocemos:

- **La determinación científica del trabajo medida bajo capacidad mental y física.** A cada uno su carga de trabajo en función de su capacidad mental y física.
- **Una revolución mental en las condiciones laborales.** Determinación de instrucción y condiciones o climas laborales justos y determinantes para alcanzar el objetivo de la organización.
- **Innovación en la creación de modelos de puestos y selección, bajo perfiles de contratación específicos.** Libre de amiguismos, familiares y demás.
- **La eficacia y eficiencia para menores costos de producción y mayores ganancias con mejores empleos.** Modelos de optimización de tiempos y cargas de trabajo.

II.3.Los aportes de Weber.

Maximilian Karl Emil Weber, mejor conocido como **Max Weber**, importante expositor de las teorías administrativas es considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la administración, en razón a que apporto con su **Teoría de la Burocracia** grandes aciertos a los procesos administrativos que impiden errores y fugas dentro de su operación.

Enfoca sus estudios a la acción social, y a cómo mejorarla a través de su teoría; y es en este momento previo a la narración de sus principales aportes, que resulta importante desmembrar los términos de sus teorías tal como él los acuña, para poder entender las aportaciones que realiza con objetividad, por tanto, tenemos:

- **orden administrativo** como “orden regulador, es el que ordena otras acciones sociales, garantizando, mediante esa regulación, a los agentes las probabilidades ofrecidas por ella”
- **acción social**, está orientada por toda clase de acciones las cuales pueden ser pasadas, presentes o futuras, y las cuales no son precisamente sociales.
- **Relación social** “consiste, plena y exclusivamente, en la probabilidad de que se actuará socialmente en una forma indicable”
- **Derecho**, al cual lo define como la existencia de un cuadro coactivo, lo que en términos coloquiales lo podríamos entender como la fuerza coercible que tiene el Estado.
- **Comunidad**, que no lo define más que como una “relación social”.
- **Sociedad** “*relación social cuando y en la medida en que la actitud en la acción social se inspira en una compensación de intereses por la actitud en la sociedad se inspira en una compensación de intereses por motivos racionales, o también en una unión de intereses con igual motivación*” (Weber, 1922).

Entre otros tantos más que define, sin embargo para los objetivos de esta investigación nos centraremos en estos, a fin de poder puntualizar que todos los Entes Públicos siguen una acción social determinada, puesto que al momento de su creación estos atendieron a las necesidades sociales de una época determinada y su permanencia a través del tiempo corresponde a que dicha acción sigue siendo una necesidad social que atender, siempre legitimada bajo los principios del derecho, los cuales permiten el orden en el Estado, es decir, si al momento de la creación de un Ente Público enfocado a determinada cuestión social, esta hubiere sido satisfecha, el Ente no

tendría razón de seguir existiendo y por lo tanto se desaparecería para dar paso a otra organización, o en su caso se transformaría en una organización con un nuevo objetivo y estructura.

Ahora bien, sin perder de vista, los términos que acuña este autor dentro de su teoría burocrática (previo a analizarla) y en corolario al párrafo que antecede, hare un pequeño pasaje por el Estado y su conformación para entender la relación íntima que tiene la Teoría en estudio con el Estado; así las cosas, tenemos que el Estado “*organización política soberana caracterizada por referencia a una comunidad o población determinada asentada sobre un territorio definido*” (Española, Diccionario Prehispánico del español jurídico, 2022), con fin teleológico, la plenitud del hombre en sociedad; luego entonces, sin importar los diferentes regímenes bajo los cuales puede integrarse el Estado, este cuenta con instituciones base que lo hacen funcionar y buscar en todo momento su teleología; en el caso del Estado Mexicano, este se encuentra conformado bajo un régimen de Republica Representativa, democrática, laica y federal (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2022).

Bajo los principios de la Teoría de pesos y contra pesos de **Montesquieu**, México cuenta con tres poderes pilares: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, las cuales no son otra cosa más que las instituciones encargadas de que el Estado pueda existir.

Por lo que, atendiendo a lo acabado de explicar en relación con el Estado, tendremos un espectro más amplio para poder entender la principal definición de **Weber** respecto de su Teoría, la cual lo es “*burocracia*”.

En ese tenor, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2023) la define de dos formas:

1. Conjunto de funcionarios públicos.
2. Conjunto de trámites administrativos a realizar.

Es decir, la enfoca al ámbito público, y en relación con ello **Max Weber**, se refiere a ella como - *una organización o estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, con división de responsabilidades y especialización de trabajo, en la que existe una*

jerarquía y relaciones impersonales - (Weber, 1922), luego entonces, si hablamos de su teoría, lo importante es entender la conformación del Estado, y los procesos que rigen, para poder comprender las aportaciones que esta hace, dado que la forma en que surgió, fue encaminada a la búsqueda de las características comunes de las organizaciones formales (organizaciones del Estado) para identificar las organizaciones que poseían características comunes y así crear métodos que permitieran la sistematización de las actividades y por consecuencia procesos más eficientes, en los que no hubiera cabida a desvíos de alguno de los pasos establecidos.

Estudiar la teoría **Weberiana** basada en la conformación del Estado, no es errado, dado que el origen de dicha teoría se allá en la sociología, ya que **Weber** plantea su teoría a través de la legitimación del poder, el cual, se puede dar desde aspectos: de carácter tradicional, de carácter carismático y, de carácter racional, y es aquí donde arranca la lógica de su teoría, puesto que habla de la Burocracia como una forma de dominación racional una vez que se ha accedido al poder, puesto que los objetivos de esta son:

- I. Las distribuciones oficiales fijas
- II. La jerarquía funcional y de la tramitación
- III. Base en documentos

Bajo este razonamiento debemos entender a la **Teoría de la Burocracia que nace de la Teoría Clásica**, como aquella que se enfoca en las relaciones públicas, en la que se habla del tipo ideal de los Entes Públicos, en los cuales deberían existir funciones, normas, procesos administrativos específicos e inalterables, es decir, en palabras simples: *los organismos públicos deben de funcionar como un mecanismo de relojería*, de forma perfecta, bajo engranes perfectamente ajustados e inalterables.

Sí, suena difícil de asimilar que la burocracia no es lo que comúnmente se conoce como un sinfín de procedimientos que no llevan a nada, y te hacen tener una enorme pérdida de tiempo tratando de solucionar un tema dentro de una Institución Pública; pues como ha quedado asentado, la burocracia es la forma más acabada de la dominación legal-racional, en la que no hay cabida a los malos manejos.

La Teoría de la Burocracia tiene ventajas muy competitivas, que van desde efectividad en metas, maximización de la eficiencia y mejora de resultados, hasta el controlar de una mejor manera la incertidumbre, puesto que propone establecer procesos sistematizados en los que todo esté controlado a través de reglamentos operacionales que sean definidos por los marcos normativos.

Bajo estas premisas, **Weber** plantea tipos ideales como métodos para lograr los objetivos y define al sujeto, como el objeto de estudio para la mejora organizacional, genera estudios enfocados a la alta dirección que acorde a su desempeño y características permitirá su acceso, permanencia y/o modificación.

Entonces, bajo el enfoque de tipo ideal, que no es otra cosa más que tratar de explicar los rasgos esenciales de un fenómeno frecuente, busca generar procesos basados en situaciones historias o presentes, que permitan un desarrollo correcto de la función de las organizaciones formales.

Al final todo el modelo **Weberiano** es un proceso de asignación de cargas y descargas de trabajo dependiendo de tus habilidades mentales y físicas; en el cual la idoneidad del puesto – perfil – analizar la capacidad tiene un peso importante, ya que cada sujeto asignado a la función específica debe de ser exactamente compatible con el ADN del puesto, es decir, existen modelos ideales de puestos destinados a tipos ideales de perfiles, lo cual, de no ser ejercitado sería un desacierto, ya que generaría un conflicto dentro de la organización, y por consecuencia que esta no funcione de manera perfecta, al tener falla en alguno de sus engranajes, los cuales, no debemos de olvidar, que están diseñados de manera perfecta, acorde a la finalidad de la Organización.

II.4. Los aportes de la TGS.

Ludwin Von Bertalanffy biólogo y filósofo austriaco, nacido en septiembre de **1901**, realizó estudios enfocados a explicar la naturaleza del ser vista desde el punto de vista Biológico, y trato bajo la **Teoría General de Sistemas (TGS)** de realizar una concepción totalizadora de la biología, sin imaginarse la trascendencia e impacto que esta tendría, al convertirla en una de las metateorías más importantes de los tiempos contemporáneos.

Bajo ese razonamiento, previo al análisis de los aportes realizados por **Bertalanffy** con la **TGS**, es importante mencionar que su teoría es considerada metateoría, porque estudia o engloba otras teorías u otro conjunto de teorías, es decir, con ella se logró realizar un estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes en todos los niveles de realidad, pero que son objeto de disciplinas académicas diferentes, luego entonces, la metateoría es un desarrollo de una terminología que desarrolla un todo.

Así, tenemos que la **TGS** busca desarrollar teoría, partiendo de la unidad como origen, y refiere **Bertalanffy** que *“el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema”* (Bertalanffy, 1986), y no obstante que su teoría fue recibida con incredulidad por fantástica o presuntuosa, en la realidad genero un sinnúmero de aportaciones, las cuales se analizan de la manera siguiente:

La **TGS** se centra en la formulación y derivación de los principios que son válidos para los sistemas en general, es decir, existen leyes, modelos y principios que son aplicables para los sistemas generalizados, sin importar su particularidad, género, elementos y fuerzas participantes. (Bertalanffy, 1986), así, encontramos el sustento de por qué la **TGS** es una metateoría, ya que es capaz de ser un instrumento utilizable y transferible en diferentes campos, pues aporta definiciones exactas de conceptos semejantes.

“Teoría General de Sistemas. Su tema es la formulación de principios válidos para “sistemas” en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o “fuerza” reinantes entre ellos”. (Bertalanffy, 1986).

En consecuencia, al ser la **TGS** una ciencia general de la totalidad, tiene como metas:

- I.** La integración de varias ciencias, naturales y sociales.
- II.** Que la integración gire siempre en torno a la TGS.
- III.** Principios unificadores que corren por el universo de la ciencia.
- IV.** Integración científica.

Luego entonces, refiere **Bertalanffy** (1986), que de definir que es una organización, puede ser analógico, es decir, una organización lo puede ser un átomo, un cristal, una molécula, etc., y señala que los organismos son siempre cosas organizadas, aun y cuando el tamaño nos hiciera pensar otra cosa.

De igual manera, define el sistema, y lo divide en tres tipos:

- 1.** De acuerdo con su número
- 2.** De acuerdo con sus especies
- 3.** De acuerdo con las relaciones entre elementos

Y bajo estas características podemos agrupar e identificar los sistemas para un mejor estudio, más objetivo y con mejores resultados, puesto que refiere la **TGS** que todos los sistemas van encaminados a un fin específico, dado que la dirección del proceso hacia un estado final es la expresión de la organización, por lo cual define los tipos de finalidad de la manera siguiente:

- Teleología estática o adecuación: una disposición parece útil para determinado propósito.
- Teleología dinámica: directividad de procesos, la cual se puede dividir en cuatro ramas:
 - Dirección de acontecimientos hacia un estado final
 - Dirección basada en estructura
 - Regulaciones orgánicas
 - Genuina finalidad o intencionalidad.

De igual manera señala **Bertalanffy** en la **TGS** que hay tres clases o niveles de descripción de fenómenos, los cuales son:

- I.** Por analogía,
- II.** Por homologías, y

III. Por la explicación.

Así la TGS, tiene tres premisas básicas, las cuales son:

1. Que los sistemas existen dentro de los sistemas
2. Los sistemas son abiertos, y en consecuencia de ello, los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno que son los otros sistemas.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Bajo estas ideas y premisas, define a los sistemas en dos grupos: sistemas abiertos, y sistemas cerrados, siendo los primeros los que convergen con todos los sistemas localizados y existentes, y los segundos, en aquellos que llevan a la desaparición del sistema, puesto que de estos no entra ni sale nada de materia, a diferencia de los sistemas abiertos en los que se da la importación y exportación de la materia y junto con ello un constante intercambio de información que permite su modificación y adaptación.

Luego entonces, los sistemas abiertos, convergen con subsistemas o suprasistemas, todos interrelacionados, siendo importante referir que **Bertalanffy (1986)**, considera en la **TGS** que los sistemas ya existen por si solos, y que la única manera de ingresar en ellos es adaptándose a los mismos, si no de otra manera, será el propio sistema el que te expulse de su interior.

En ese tenor, la **TGS** propone realizar procesos unificados con el resto de los sistemas que permitan la creación de una ciencia única que pueda entender y desarrollar el resto de los procesos, ya que todo debe ser concebido como un sistema el cual puede ser explicado bajo una sola teoría, o en este caso metateoría.

“la teoría general de los sistemas tiene que ser, metodológicamente, un importante medio de controlar y estimular la transferencia de principios de uno a otro campo, y ya no habrá que repetir o triplicar el descubrimiento de los mismos principios en diferentes terrenos, aislados entre sí”.
(Bertalanffy, 1986)

En la **TGS**, se visualizan los modelos de Control (Cibernética) y estimulación para trasladar de ambientes biológico-cibernéticos al análisis de las organizaciones, modelos de control con los que se busca la optimización de tiempo y administración de cargas de trabajo, ya que todo lo que se hace dentro de la organización afecta o beneficia al sistema, es decir, mediante esta teoría aprendemos a realizar observaciones y estudios del comportamiento organización, puesto que es de suma importancia para la asignación de funciones el control de la organización y la ejecución de los procedimientos, luego entonces, si nos enfocamos en que tenemos que encontrar el porqué de la existencia de las cargas de trabajo del TSJ Morelos, es importante realizar un estudio organizacional desde su comportamiento, para verificar la Cibernética organizacional.

II.5. Gestión de los Recursos Humanos y sus aportes.

Ya **Robbins** (2018) plantea el modelo parte de medir la edad organizacional y la edad administrativa para poder intervenir a la organización.

Es importante iniciar la gestión de los Recursos Humanos o del Talento Humano describiendo su evolución o etapas, la cuales se desarrollan de la manera siguiente:

- 1. Administrativa:** nace a principios del siglo **XX**, y definía al sujeto como racional y económico.
- 2. Gestión:** la cual se da entre los años setenta y ochenta, y concebía al ser como un ser social, por tanto, lo más importante lo eran las relaciones humanas.
- 3. Desarrollo:** se da a partir de los años ochenta, y concibe al ser como una persona capaz de auto realizarse, por tanto, es en esta etapa que se da inicio al modelo de gestión del talento humano.
- 4. Estratégica:** aparece en los años noventa y es aquí el punto de origen de la gestión estratégica de los recursos humanos, ya que concibe al individuo como una persona dinámica y capaz de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; resultando importante la estrategia de la organización para su correcto funcionamiento.

Con la gestión del talento humano, se optimiza el proceso de selección y reclutamiento del RH, para la asignación de tareas en las organizaciones, puesto que uno de sus principales puntos lo es que todas las personas cuentan con un talento en particular, mismo que es susceptible de explotación, y por ello, este modelo se centra en el ser humano, ya no como un objeto inerte, si no como el eje central, en el que se es importante su estado emocional y de satisfacción, puesto que ya no es la organización en sí la que se analiza, sino al ser humano para que al encontrar un clima organizacional viable este pueda desempeñarse a su máxima capacidad.

Por ello, es importante hacer un breve pasaje de este modelo en el presente trabajo de investigación, en razón a que al analizar las cargas de trabajo y poder así resolver las hipótesis planteadas, debemos conocer hacia donde nos llevaría, de ser la acertada, la hipótesis nula aquí planteada.

II.6.El modelo Deming y sus aportes.

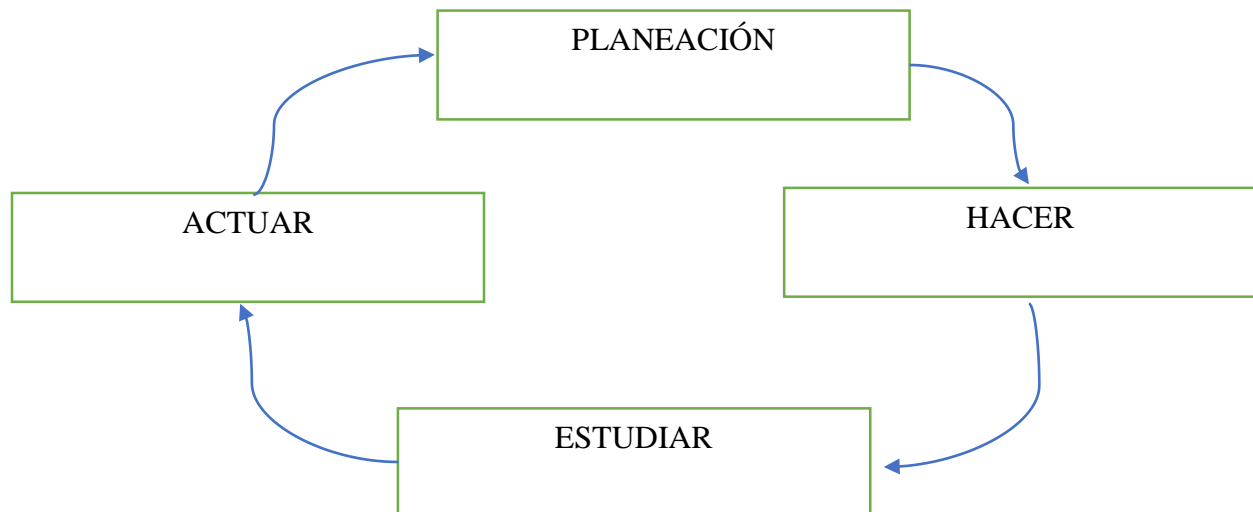
W. Edwards Deming, acorde al *The W. Edwards Deming Institute* (2023), fue doctor con especialización en estadística, que visualizó la importancia de los procesos administrativos a través de las estadísticas, enfocándose en la importancia del liderazgo en su gerencia superior, la asociación cliente-proveedor y la mejora continua en el desarrollo de productos y procesos de manufactura.

Deming refería que tan pronto una organización se sintiera exitosa con su producto, se enfrentan a la que la necesidad de que el cliente ha cambiado, y que la competencia se ha vuelto más dura, ya que hay nuevos procesos y, nuevas formas de elaboración, y por consecuencia, es momento de evolucionar y poder hacer frente a dichas competencias.

Las grandes aportaciones del modelo de **Deming** se centran en:

1. La calidad del producto.
2. El usuario y lo que espera del producto.
3. El servicio durante el uso del producto.

Entonces así, presenta el ciclo **Deming** que consiste en la mejora continua del producto a través del ciclo que a continuación se muestra:



También llamado ciclo **PDSA**, el cual resulta ser un proceso sistemático para obtener aprendizaje y conocimiento valioso para la mejora continua de un producto, proceso o servicio (The W. Edwards Deming Institute, 2023).

Acorde a la página oficial *The W. Edwards Deming Institute* (2023), es un modelo que está integrado de aprendizaje y mejora, el ciclo comienza con el plan, lo cual implica la identificación de una meta o propósito, formulación de una teoría, definición de métricas para el éxito y poner un plan de acción. Así estas actividades son seguidas del paso de hacer, en el que se implementan los componentes del plan, como hacer un producto. Y luego viene el paso de estudio, donde se monitorean los resultados para probar la validez del plan en busca de signos de progreso, éxito, o problemas y áreas de mejora. Finalmente, el paso de actuar cierra el ciclo, integrando el aprendizaje generado por todo el proceso, que se puede utilizar para ajustar la meta, cambiar métodos, reformular una teoría por competo o ampliar el ciclo de aprendizaje-mejora de un experimento a pequeña escala para la implementación más grande. Este plan de cuatro pasos se puede repetir de manera constante una y otra vez como parte de su ciclo interminable de aprendizaje y mejora continuo.

Él, al igual que **Taylor** (1911) considera que los procesos se deben desarrollar de la manera más eficaz y eficiente siempre bajo los costos de producción más bajos.

El modelo **Deming** (1982) considera catorce puntos importantes bajo los cuales se debe de desarrollar la función administrativa:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de volverse competitivo y permanecer en el negocio y generar empleos.
2. Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. La gerencia occidental debe despertar al desafío, debe aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Elimina la necesidad de realizar inspecciones en masa incorporando calidad en el producto en primer lugar.

4. Poner fin a la práctica de adjudicar negocios sobre la base del precio de etiqueta. En cambio, minimizar el costo total. Avanzar hacia un solo proveedor para cualquier artículo, en relación de lealtad y confianza a largo plazo.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y productividad, y así disminuir constantemente los costos.
6. Instituir capacitación en el trabajo.
7. Liderazgo del Instituto. El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas, las máquinas y los dispositivos a hacer un mejor trabajo. La supervisión de la gerencia necesita revisión, así como la supervisión de los trabajadores de producción.
8. Expulsar el miedo, para que todos trabajen eficazmente para la empresa.
9. Rompe las barreras entre departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para prever los problemas de producción y uso que puedan surgir con el producto o servicio.
10. Eliminar consignas, exhortaciones y metas para la fuerza de trabajo que piden cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean relaciones de confrontación, ya que la mayor parte de las causas de la baja calidad y productividad pertenecen al sistema y, por lo tanto, están más allá del poder de la fuerza laboral.
11. Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en la planta de producción. Liderazgo suplente.
 11. b. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, objetivos numéricos. Liderazgo suplente.
12. a Eliminar las barreras que le roban al trabajador por horas su derecho al orgullo de la mano de obra. La responsabilidad de los supervisores debe cambiarse de puros números a calidad.
- 12 b. Eliminar las barreras que privan a las personas en la gestión y en la ingeniería de su derecho al orgullo de la mano de obra. Esto significa. Entre otras cosas, la supresión de la calificación anual o por méritos y de la dirección por objetivos.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y superación personal.
14. Poner a todos en la empresa a trabajar para lograr la transformación. La transformación es tarea de todos.

Luego entonces, según **Deming** (1982) si bien, los catorce puntos para la gestión expresan la filosofía de la gestión transformacional del doctor Deming, existen en contra postura a estas, siete

enfermedades mortales de la gestión que describen la barrera más seria que enfrenta la gestión para mejorar, las cuales son:

1. Falta de constancia en el propósito de planificar productos y servicios que tengan un mercado y mantengan a la empresa en el negocio y proporcionen puestos de trabajo.
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo: pensamiento a corto plazo (justo lo contrario de la constancia en el propósito de permanecer en el negocio), alimentado por el temor a una adquisición hostil y por la presión de los banqueros y propietarios por dividendos.
3. Evaluación de despeño, calificación de méritos o revisión anual.
4. Movilidad de la dirección; salto de trabajo.
5. Gestión mediante el uso exclusivo de cifras visibles, con poca o ninguna consideración de cifras desconocidas o incognoscibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de responsabilidad, engrosados por abogados que trabajan en honorarios de contingencia.

Para entender lo anterior, es importante hacer referencia al ejercicio realizado a principios de la década de **1980 por el doctor Deming**, en el que realizó un experimento que implementó a través de su modelo, consistente en “**Red Bead**” (*The W. Edwards Deming Institute*, 2023) el cual ilustra la forma en que las malas prácticas (incluidas las siete enfermedades mortales) se ven sobrepuestas a los catorce puntos de manejo, puesto que refiere **Deming** que cuando se insiste en calificar a las personas, aun el trabajador más dispuesto en realizar un buen trabajo, si este es sometido a constantes evaluaciones el éxito no se ve materializado. Refiere así **Deming** que la mejora real y sostenible por parte del trabajador dispuesto, solo se logra cuando la gerencia es capaz de mejorar el sistema, comenzando de lo menos a lo más. Estudio que desarrolló mediante un gráfico de control, el cual representa una aplicación de la teoría estadística, como herramienta para el análisis del rendimiento.

De igual manera acorde a la información brindada por el portal web de *The W. Edwards Deming Institute* (2023) implementó otro ejercicio, siendo este “**the funnel experiment**” o **experimento del embudo**, el cual consiste en describir los efectos adversos de realizar cambios en un proceso sin realizar primero un estudio de las posibles causas de la variación de ese proceso. El

experimento consiste en dejar caer una canica a través de un embudo sobre una hoja de papel que contiene un objetivo, luego entonces, la canica debe de caer lo más cerca de ese objetivo. El aprendizaje o las reglas del experimento se pueden aplicar para varias relaciones instintivas comunes (manipulación) por la gerencia, todas las cuales son impedimentos para la gestión eficaz y una mejora continua; dicho experimento concluye en:

- Ajustar un proceso cuando un resultado está fuera del rango de sus requisitos.
- Hacer cambios sin la ayuda de gráficos de control para monitorear la variación.
- Cambiar la política de la organización según la última encuesta de satisfacción de los empleados.
- Modificación de la cuota para reflejar la salida actual del sistema.
- Uso de variaciones de presupuestos o gastos anteriores para establecer nuevos presupuestos.
- Confiar en la historia transmitida de generación en generación para crear estándares actuales.

Así pues, el modelo **Deming**, se encuentra enfocado en la mejora de la calidad del producto-servicio, cuidando en todo momento los procesos de producción y el desempeño del trabajador, sin hacer que este se sienta presionado o evaluado, sino más bien, estudiando la aplicación de las teorías en los procesos organizacionales y de producción, para de esta manera poder realizar evaluaciones de los desempeños y así realizar nuevas propuestas teóricas que permitirán en todo momento una mejora constante.

Según, *The W. Edwards Deming Institute* (2023), las aportaciones del doctor **Deming** con este modelo han sido tan grandes que en nuestros días se entrega un reconocimiento a las empresas que trabajan bajo este modelo de calidad y que hace que sus procesos se mantengan en una evolución constante.

Luego entonces, dicho modelo, presenta grandes aportaciones al trabajo que se realiza, dado que aporta como temas relevantes, en las organizaciones deben de encontrarse en evaluación continua y permanente para la mejora del servicio y la calidad del producto que se ofrece al usuario, y en las Instituciones Públicas, dichas evaluaciones se convierten en el método permanente de

supervisar que las personas servidoras públicas no comentan actos que estén fuera del marco normativo, el cual rige todas y cada una de sus funciones; por tanto, toda vez que es importante conocer si alguna de esas evaluaciones está creando un sistema inequívoco y por consecuencia un retraso en la impartición de justicia, el modelo expuesto en el presente tema resulta de gran relevancia.

II.7.El modelo Malcolm Baldrige y sus aportes.

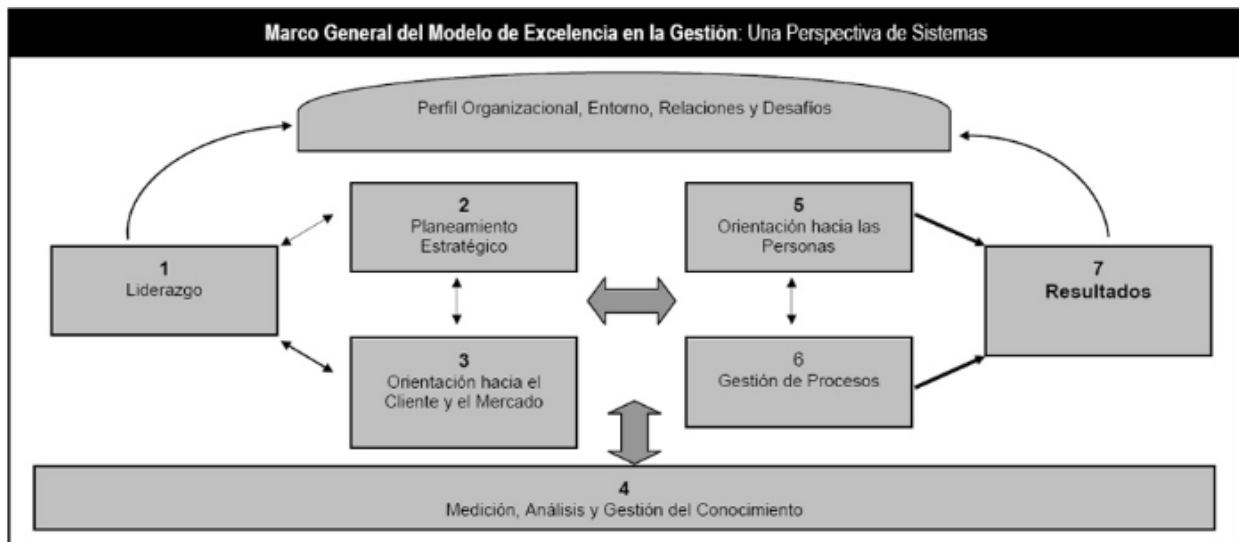
Malcolm Baldrige, según su bibliografía expuesta en **TMYC (2023)**, fue un secretario de Comercio en el gabinete de los Estados Unidos de Norteamérica, durante los años ochenta, tuvo grandes aportaciones en las políticas de comercio y con acertadas negociaciones internacionales resolvió dificultades de transferencia tecnológica entre USA, China y la India, aunado a que reinicio conversaciones con la Unión Soviética preparando el mercado para que los Estados Unidos de Norteamérica pudieran ingresar al mercado Soviético.

Baldrige implemento un modelo de gestión como una guía a la excelencia de las organizaciones, el cual acorde a **Rodríguez y Sandoval (2023)** enfocado en mejorar la gestión del desempeño organizacional que optimice la eficiencia y las capacidades de toda organización el cual tiene como principal objetivo la sostenibilidad y gestión del conocimiento organizacional. EL modelo Baldrige, tiene su fundamento en la valoración de las actividades empresariales bajo el estándar de calidad total, todo ello desde siete criterios, los cuales son:

- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Orientación hacia el cliente
- Análisis del conocimiento
- Orientación hacia las personas
- Gestión de procesos
- Resultados

Uno de los conceptos más importantes del modelo de **Baldrige**, lo es el liderazgo visionario, luego entonces, según su modelo, la alta gerencia debe de fijar la dirección; así las cosas, los valores y la alta gerencia deben de guiar todas las actividades y decisiones de la organización, es la alta dirección la que debe de inspirar y motivar a los trabajadores a subir los peldaños para que todas y cada una de las áreas de la organización alcancen la excelencia de forma individual, para poder tenerla de manera grupal.

La evaluación del modelo de excelencia de Malcolm Baldrige se basa en los criterios y/o valores descritos con antelación, bajo el siguiente sistema:



Modelo de Excelencia de Gestión. Fuente. Revilla (2004)

Así, el modelo se enfoca en que las organizaciones demuestren una gestión de calidad efectiva, luego entonces, la evaluación de las organizaciones se realiza con base en sus logros y mejora en siete áreas o criterios (que son los siete criterios antes descritos).

Este modelo permite la implantación de sistemas de calidad de mejor y más rápida manera en las empresas u organizaciones, puesto que se considera que la calidad es un requisito indispensable en las organizaciones que pretenden ingresar al mercado, ya que solo de esta manera pueden mejorar su competitividad.

Este modelo pinta en su ejecución las bases de la **TGS** puesto que considera que, con la calidad organizacional, será más fácil la comunicación y el intercambio de información entre organizaciones para la mejora de prácticas.

De esta manera, según el modelo de **Baldrige** (2023) cada empresa debería contar con un modelo de gestión de calidad que le permita ser productiva y competitiva.

Para fines de la presente investigación, uno de los aportes de este modelo enfocado al tema de estudio, lo es que las cargas de trabajo deben encontrarse distribuidas de manera correcta para

poder cumplir con las metas y/o objetivos de la organización, de otra manera sería casi imposible de materializar, así como analizar el punto del modelo que las evaluaciones deben de ser realizadas de conformidad con los resultados obtenidos de manera previa por los trabajadores, puesto que a fin de determinar si existe un problema en las cargas de trabajo en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, uno de los factores que se tomaran en cuenta lo son las evaluaciones a las que son sometidos los y las trabajadores.

II.8.El modelo ISO.

Según **Melchor** (2018), este modelo recibe su nombre por la organización que lo crea, es decir la Organización Internacional para la Normalización (1947), la cual, es una red mundial que identifica los procesos y/o normas internacionales que se requieren a nivel mundial para el comercio, los gobiernos, la sociedad, etc., las desarrolla y las adopta mediante modelos de estandarización.

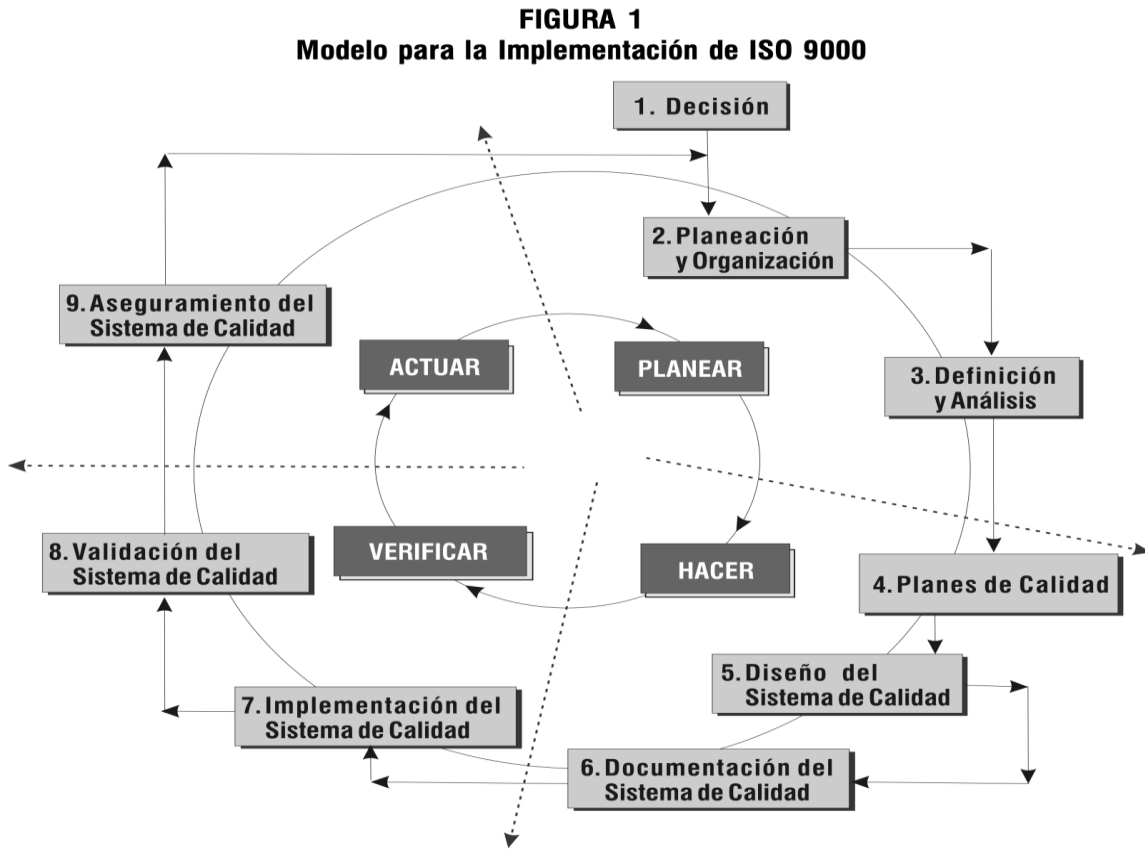
Luego entonces, las normas ISO están basadas en estándares internacionales que promueven el intercambio internacional de género y servicios, así como la cooperación entre países en vías de desarrollo, en los temas intelectuales, actividades científicas, tecnológicas y económicas.

Existiendo organismos de acreditación, los cuales se conducen con imparcialidad y competencia a través del reconocimiento de utilización de las normas ISO/IEC en la evaluación de la conformidad (ISO, 2010)

El modelo ISO esta basado en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, y según la propia organización la implementación de estos son: *“En esencia, la gestión de la calidad consiste en crear una cultura de la excelencia que impregne todas las facetas de las operaciones de una empresa. Ayuda a impulsar la mejora continua y a implantar la conformidad con las autoridades reguladoras, al tiempo que garantiza que la calidad está integrada en todos los aspectos de su producto o servicio. A su vez, esta premisa se traduce en un aumento de la satisfacción del cliente, su fidelidad y, lo que es más importante, que regrese con nuevas compras”* (ISO, 2024).

El modelo ISO específicamente el 9000 acorde a Rincón (2002) es integrado por las empresas por tres grandes motivaciones, la exigencia del cliente, por ventaja competitiva y por mejora de la operación interna; por lo cual requiere de condiciones iniciales que garanticen el éxito del mismo. A más que puntualiza dicho modelo presenta distintas etapas de intervención para su implementación las cuales se encuentran en el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer,

Verificar y Actuar), señalando para tal que consta de siete pasos ejemplificados de la manera siguiente:



Fuente: (Rincón, 2002, pág. 49)

Así, de lo anterior, podemos concluir que el modelo ISO busca la eficiencia de los procesos a través de un lenguaje universal, en el cual, se definen procesos de manera uniforme que puedan ser medibles y mejorables a través de la planeación y la actuación.

II.9. Modelo EFQM de Excelencia Empresarial

El modelo EFQM, según **Maderuelo Fernández** (2002) se fundamenta en los principios de la gestión de la calidad total, y basa su desarrollo en la autoevaluación de las organizaciones como un método de mejora continua, este modelo propone un repaso por todos los aspectos de una organización para identificar las áreas que deben ser potenciadas y en las que se deben implantar acciones de mejora.

El modelo que nos ocupa recibe su nombre de la organización que lo crea: *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)*, la cual fue fundada en **1988** con el objeto principal de posicionar las compañías Europeas en los mercados internacionales (EFQM, 2023).

Luego entonces, este modelo considera que una organización será verdaderamente excelente si logra satisfacer a todos los grupos de interés: clientes, empleados, proveedores y sociedad, midiendo su éxito en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar.

El modelo acorde a la *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, 2021)* tiene enfoques específicos como son:

1. Orientación hacia los resultados: alcanzar resultados que satisfagan plenamente a los grupos de interés de la organización.
2. Orientación al cliente: crear valor sostenido para el cliente.
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos: liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que sea coherente con toda la organización.
4. Gestión de procesos y hechos: gestionar a la organización mediante conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.
5. Desarrollo e implantación de las personas: maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora: hacer realidad el campo de aprovechamiento del aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.
7. Desarrollo de alianzas: las cuales añaden valor.

8. Responsabilidad social de la organización: comprender y dar respuesta a las expectativas que tiene los grupos de interés de la sociedad con relación a la organización.

El modelo **EFQM (2021)**, fue desarrollado en **1991** con el fin de ayudar a mejorar el rendimiento de las organizaciones, y es considerado la vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

El siguiente grafico aprobado por la organización, recoge el modelo:



Fuente. Modelo EFQM-2ª edición

El modelo aporta grandes beneficios a las organizaciones que lo aplican, los cuales se pueden listar de la manera siguiente:

- A través de su aplicación se pueden realizar autoevaluaciones que hacen posible identificar los puntos que van en camino a la excelencia y los que presentan posibles carencias.
- La implementación de un mismo lenguaje y modo de pensar en todos los departamentos y áreas de la organización.

- Facilita la elaboración y corrección de la planeación de la programación general de una organización.
- Ayuda en el diagnóstico de la situación real de la organización.
- Facilita compartir entre organizaciones las buenas prácticas.

Bajo ese orden de ideas, el modelo se ha convertido en un modelo dinámico, toda vez que la organización lo actualiza de manera constante con los datos que aportan las diferentes organizaciones que lo conforman, por lo que de esta manera se encuentra en una evolución constante.

Existe un único modelo **EFQM** (2021) pero con tres versiones, que se enfocan a:

- I.** Empresas, pequeñas y medianas
- II.** Sector público
- III.** Organización del voluntariado

Sin embargo, los criterios y subcriterios de evaluación son idénticos en los tres modelos, los cuales se basan en nueve criterios que se agrupan en dos categorías, como a continuación se detalla:

- I.** Criterios de agentes facilitadores:
 - a.** Liderazgo
 - b.** Política y Estrategia
 - c.** Personas
 - d.** Alianza y recursos (procesos)
- II.** Criterios de resultados
 - a.** Resultados en los clientes
 - b.** Resultados en las personas
 - c.** Resultados en la sociedad
 - d.** Resultados clave

Así las cosas, los criterios de agentes facilitadores se enfocan en lo que realiza la empresa, y los segundos en los logros que ha conseguido y está consiguiendo la organización.



Fuente: *Modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 2003, p. 12.

Sin embargo, como este trabajo está enfocado en auxiliar y mejorar a una Organización Pública, a partir de aquí nos enfocaremos en estudiar el modelo **EFQM**, adaptado a la Administración Pública, ello al tenor de lo siguiente:

El modelo **EFQM** (2003) adaptado a la administración pública se enfoca en nueve criterios de evaluación, los cuales a continuación se listan (véase manual EFQM, adaptado a la administración pública versión 2003):

1. Liderazgo

- 1.1. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- 1.2. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- 1.3. Los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- 1.4. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización
- 1.5. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización,

2. Política y estrategia

- 2.1. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

2.2.La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

2.3.La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

2.4.La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

3. Personas

3.1.Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

3.2.Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

3.3.Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

3.4.Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

3.5.Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

4. Alianzas y recursos

4.1.Gestión de las alianzas externas.

4.2.Gestión de los recursos económicos y financieros.

4.3.Gestión de los edificios, equipos y materiales.

4.4.Gestión de la tecnología.

5. Procesos

5.1.Diseño y gestión sistemática de los procesos.

5.2.Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

5.3.Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

5.4.Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

5.5.Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

6. Resultados en los clientes

6.1.Medidas de percepción.

6.2.Indicadores de rendimiento.

7. Resultado en las personas

7.1.Medidas de percepción.

7.2.Indicadores de rendimiento.

8. Resultados en la sociedad

8.1.Medidas de percepción.

8.2.Indicadores de rendimiento.

9. Resultados clave

9.1.Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

9.2.Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

En ese orden de ideas, según el modelo **EFQM** (2003) al evaluar estas áreas clave de las organizaciones públicas se estará en condiciones de detectar los puntos en los cuales hay un retraso en la obtención de la excelencia y en cuales otros es necesario replantear los objetivos, así dicho modelo, sirve de teoría para una vez realizada la intervención que pretende con este trabajo de investigación, se pueda emitir una serie de propuestas que vayan en beneficio de la organización

Así, enlazando todas y cada una de las teorías acabadas de citar, podemos confirmar que cada una de ellas realizan grandes aportes, ya que sí el objetivo de esta tesis es analizar las cargas del trabajo del TSJ Morelos para poder proponer un modelo de planeación estratégica vinculado con su recurso humano, debemos de realizar estudios tales como los que realizó **Taylor**, es decir, observar al sujeto para analizar la carga de trabajo desde la capacidad fuerza – hombre, esto desde la selección del personal; para luego entonces, poder estudiar la idoneidad y los tipos de los puestos atendiendo a ADN de perfiles, tal como lo refiere **Weber** en su teoría, y determinar así el comportamiento organizacional, bajo la idea de que todo lo que se realiza dentro del sistema abierto (**TGS**) afecta a la organización, y de esta manera, poder determinar en qué edad organizacional y administrativa se encuentra la organización, ello con el fin de focalizar que Modelo de **Gestión de Recurso Humano** se encuentra aplicando, acorde a la evolución histórica que está a sufrido, y así, bajo los aportes de los modelos existentes en cuanto a la evaluación continua y permanente (**Modelo Deming**), distribución de cargas de trabajo (**Modelo Baldrige**), unificación de métodos y procesos (**Modelo ISO**), y autoevaluaciones (**Modelo EFQM**) se pueda crear un instrumento de evaluación específico para el tema en desarrollo; y así, en consecuencia, poder aportar un proceso de reingeniería de procesos acorde a su capacidad instalada, tanto de la organización en general, como de las áreas en específico que integran al sistema abierto que es el TSJ Morelos.

II.10.Etapas para el estudio de las cargas de trabajo en las organizaciones

Es recomendable para cada organización planificar el estudio de cargas de trabajo en etapas tales como:

Fase	Actividad
Planeación	<ol style="list-style-type: none">1. Difundir a través de las Jefaturas de Talento Humano o quien haga sus veces en la sedes, la información sobre el desarrollo del Estudio de Cargas de Trabajo.2. Diseñar y organizar el trabajo de campo.3. Sensibilizar a la comunidad frente al desarrollo y propósito del proceso.
Aplicación de la metodología	<ol style="list-style-type: none">1. Recolectar la información de cargas de trabajo en cada dependencia
Consolidación y análisis de resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Organizar y sistematizar la información recogida.2. Analizar la información.3. Elaborar y presentar el documento técnico final.

En tal sentido, estas etapas las desarrollaremos en el capítulo siguiente.

Capítulo III. Marco metodológico

Mapa conceptual del capítulo III.



Figura 3.

Diseño de la investigación

III.1. Tipo y Diseño de Investigación

En el presente capítulo se explora a la organización mediante la aplicación de la metodología que permita un análisis de los datos, con la finalidad de demostrar el problema planteado, la cual está estructurada de la forma siguiente:

Proceso metodológico de la investigación:

Dimensiones metodológicas	Características metodológicas
Enfoque de la investigación	Cuantitativo
Método Utilizado	Cuantitativo
Tipo de Estudio	Transversal, exploratorio y deductivo

Analizando de manera específica la tabla que antecede, se advierte que el **enfoque** que se utilizará será el **cuantitativo**, en razón a que permitirá establecer relaciones teóricas, medir y cuantificar el fenómeno de la carga de trabajo, puesto que, de esta manera, se podrán clasificar y contabilizar los resultados obtenidos con el apoyo de métodos estadísticos.

Transversal. Dado que la recolección de datos se realiza en un tiempo limitado y único, ello con el objetivo de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un modelo de organización dado.

Exploratorio. Toda vez que permitirá tener el primer nivel de conocimiento sobre el problema de la investigación, en razón a que permitirá realizar un diagnóstico del objeto de estudio, señalando sus características y propiedades, puntualizando de esta manera cual es y delimitándolo. A través de este se obtendrá profundidad, rigor y sistematicidad en la investigación.

Deductivo. Se realizará de lo general hasta llegar a las particularidades.

III.2. Definición de la Unidad de Análisis

El estudio se centra en la organización denominada Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos (TSJMor).

III.3. Definición de la Población

Primeramente, es importante referir, que la población comprende un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones (Levin & Rubin, 2004).

III.4. Definición de la Muestra

Para fines del presente estudio, se tomará una porción del total de la población de la organización que está siendo estudiada, bajo el **muestreo por conveniencia**, esto en razón a que según **Otzen, T., & Manterola, C. (2017)**, el muestreo por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. (Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232).

III.5. Definición y Operacionalización de Variables

Para definir las variables, es importante referir que estas, se encuentran dadas desde la fijación del problema, es decir, las variables que se medirán en la presente investigación se encuentran intrínsecamente ligadas al tema.

Las variables que se estudiarán lo serán:

- Cargas de trabajo
 - Capacitación
 - Preparación profesional

- Evaluaciones
- Horas de trabajo
- Clima organizacional

Ello con el fin de tener como resultados una causa-efecto, a fin de proceder a la comprobación de la hipótesis planteada.

Las variables serán trabajadas según el número de valores que representa, con una modalidad continua, con fraccionamientos discretos.

Por tanto, el desarrollo de las variables será de modo **cualitativo y continuo** ello con la finalidad de tener medidas paramétricas con base en la razón o proporción.

III.6. Variables demográficas

Se utilizarán como segmentación de la población las variables demográficas siguientes:

- Edad
- Sexo
- Nivel educativo
- Tamaño de la familia

III.7. Definición del Instrumento de Recolección de Datos

Tal como quedó establecido el estudio que ocupa lo es de corte transversal, de nivel explorativo y deductivo; utilizando para la recolección de datos: la encuesta, en la que se utilizaron como punto de partida para su creación las variables intrínsecamente ligadas al tema.

La información que se recolectara se hará de manera anónima, basada en las variables que se estudian, con lo que se pretende recabar información fidedigna, espontánea y libre, que aporte elementos necesarios al estudio del problema de la presente investigación.

Por lo que, atendiendo a los niveles jerárquicos y al tratarse de un proyecto enfocado a mejorar los procesos y tiempos de las cargas de trabajo del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, se planteó el presente trabajo al presidente del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, haciéndole del conocimiento los objetivos, propósitos, hipótesis e investigación que se pretendía realizar dentro de la institución, así como enfatizando el compromiso de confidencialidad, anonimato y espera de aportes benéficos para la institución.

Así las cosas, se realizó la aplicación de encuestas a los trabajadores del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, explicándoles que las mismas serían tratadas únicamente con fines académicos, se les hizo del conocimiento la forma de la encuesta, las opciones de respuesta que presentaban cada uno de los ítems, así como que sus respuestas quedarían en total anonimato, lo que permitió la recolección de datos reales y certeros mediante una encuesta disponible a través de la plataforma de Google forms, en razón a que al tratarse de personal que se encuentra distribuido en las diversas sedes del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, fue la manera más pronta, primero de recolectar las encuestas y segundo de que se mantuviera el anonimato de los trabajadores encuestados.

III.8. Constitución del Instrumento

El instrumento, encuesta, de acuerdo con **Baker** (citado en Ávila B., 2006) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

Por tanto, la construcción del instrumento se realizó bajo tres ejes:

1. Tomando en consideración el puesto que se desempeña
2. Atendiendo a la formación profesional que se requiere para desempeñar el puesto
3. Las funciones que se desempeñan en cada puesto

Ello en razón a que no todos los puestos requieren en la misma formación profesional para su desempeño.

Se realizó un cuadro de actividades propias del puesto de trabajo que son prioridad en los procedimientos jurisdiccionales (Anexo 1), y como consecuencia de las actividades que se

desarrollan por cada uno de los funcionarios se realizaron diversos ítems que fueron aplicados de manera especializada (Anexo 2).

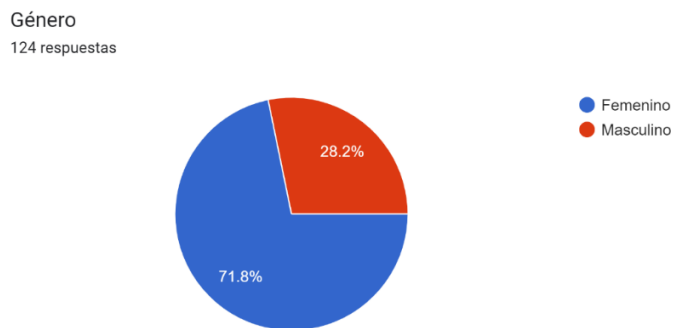
Así en el cuestionario desarrollado cada ítem pretende hacernos saber cuánto es el tiempo que requiere de manera mínima, promedio y máxima una a una las actividades que desempeñan, sin embargo, el último de los ítems aplicados a todos los puestos busca dar como respuesta el número de actividades desarrolladas de forma diaria, esto, a fin de que al momento de que se realice el procesamiento de los datos, se logre saber si la información proporcionada en el resto de los ítems es cierta.

III.9. De los Datos Demográficos

Respecto de la población encuestada, es importante, primeramente, que se aplicaron un total de **124 encuestas**, lo cual resulta ser viable y satisfactorio, puesto que al tratarse de un muestreo por conveniencia, este número de instrumentos aplicados permite el estudio del objeto de la presente investigación.

Así las cosas, de las **124** encuestas aplicadas se obtuvieron:

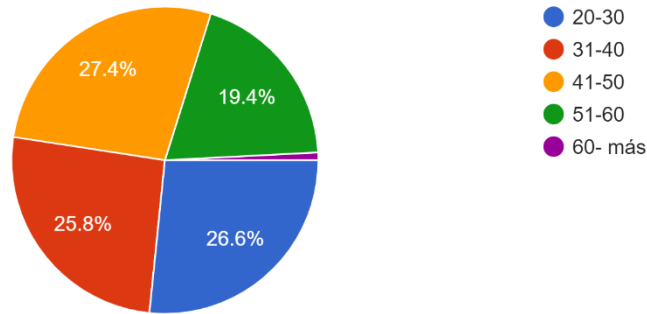
- La participación de **89** personas del sexo femenino y **35** personas del sexo masculino



Elaboración propia.

- **34** personas entre **41** y **50** años de edad; **33** personas de **20** a **30** años de edad; **32** personas de **31** a **40** años de edad; **24** personas de **51** a **60** años de edad; y, **1** personas con más de **60** años.

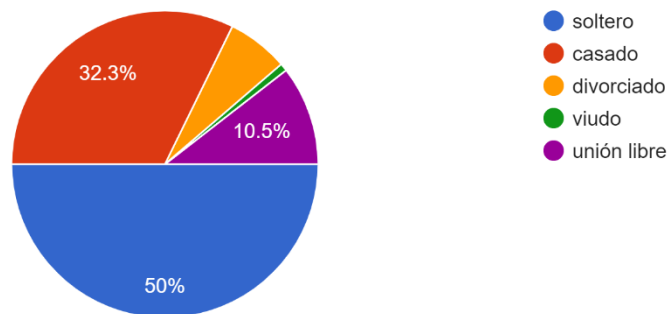
Edad
124 respuestas



Elaboración propia.

- Respecto de su estado civil: **62** son solteras, **40** casadas, **13** se encuentran en unión libre y **1** viuda.

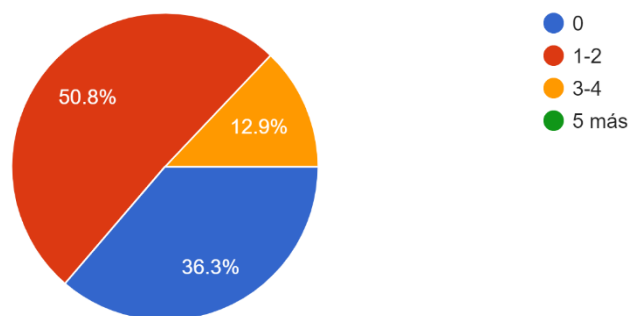
Estado civil
124 respuestas



Elaboración propia

- **63** personas tienen de **1** a **2** hijos; **45** personas no tienen hijos; y, solo **16** personas tienen de **3** a **4** hijos.

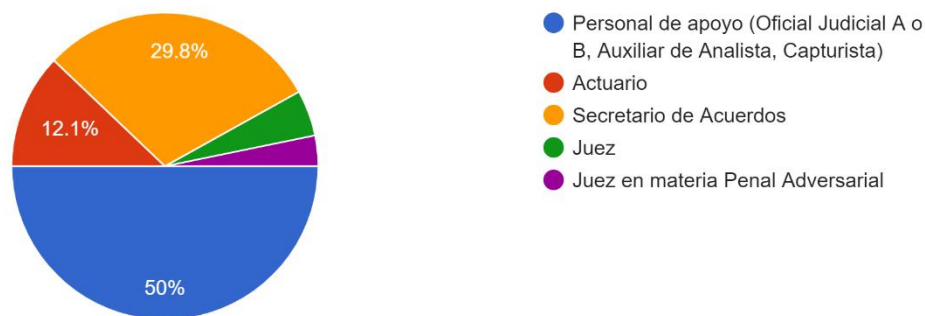
Hijos
124 respuestas



Elaboración propia

- Así las cosas, **62** personas encuestadas fueron personal de apoyo; **37** secretarios de Acuerdos; **15** actuarios; **6** Jueces; y, **4** Jueces en materia Penal Adversarial.

Nombramiento vigente
124 respuestas



Elaboración propia

III.10. Validación del Instrumento

Se realizará evaluando en lo individual y en su conjunto cada una de las respuestas que fueron efectuadas por los ciento veinticuatro trabajadores encuestados, ello a fin de poder determinar la confiabilidad de las respuestas aportadas.

III.11.Recolección de la Información

La información se obtuvo, por medio de una encuesta (Anexo 2), que consta de seis secciones, las cuales en lo general se describen a continuación:

- I.** Una sección de cinco preguntas genéricas, a fin de saber género, edad, estado civil, número de hijos y puesto que desempeñan dentro del H. TSJM
- II.** Cinco secciones acordes al puesto que se desempeña, de estas cinco secciones solo se respondió una, la correspondiente al puesto laboral, es decir, se encontraban condicionadas al puesto que se desempeña, siendo:
 - a.** Personal de apoyo (Oficial Judicial A o B, Auxiliar de Analista o Capturista) (sección que cuenta con un total de seis preguntas).
 - b.** Actuario (sección con siete preguntas).
 - c.** Secretario de Acuerdos (sección con doce preguntas).
 - d.** Juez (sección con siete preguntas)
 - e.** Juez en materia Penal Adversarial (sección con cinco preguntas)

III.12.Procesamiento de la Información

La información será procesada mediante una base de datos de tipo Excel, en la que cuantificaran las respuestas obtenidas.

III.13.Codificación

Esto se realizará mediante la base de datos tipo Excel en la que se le asignara a cada ítem el número de respuestas que fueron recibidas, convirtiendo esto a porcentajes, con la finalidad de obtener promedios y medias que permitan analizar si el problema planteado y por lo tanto las hipótesis establecidas en el presente trabajo de investigación son ciertas.

Capítulo IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Mapa conceptual del capítulo IV.

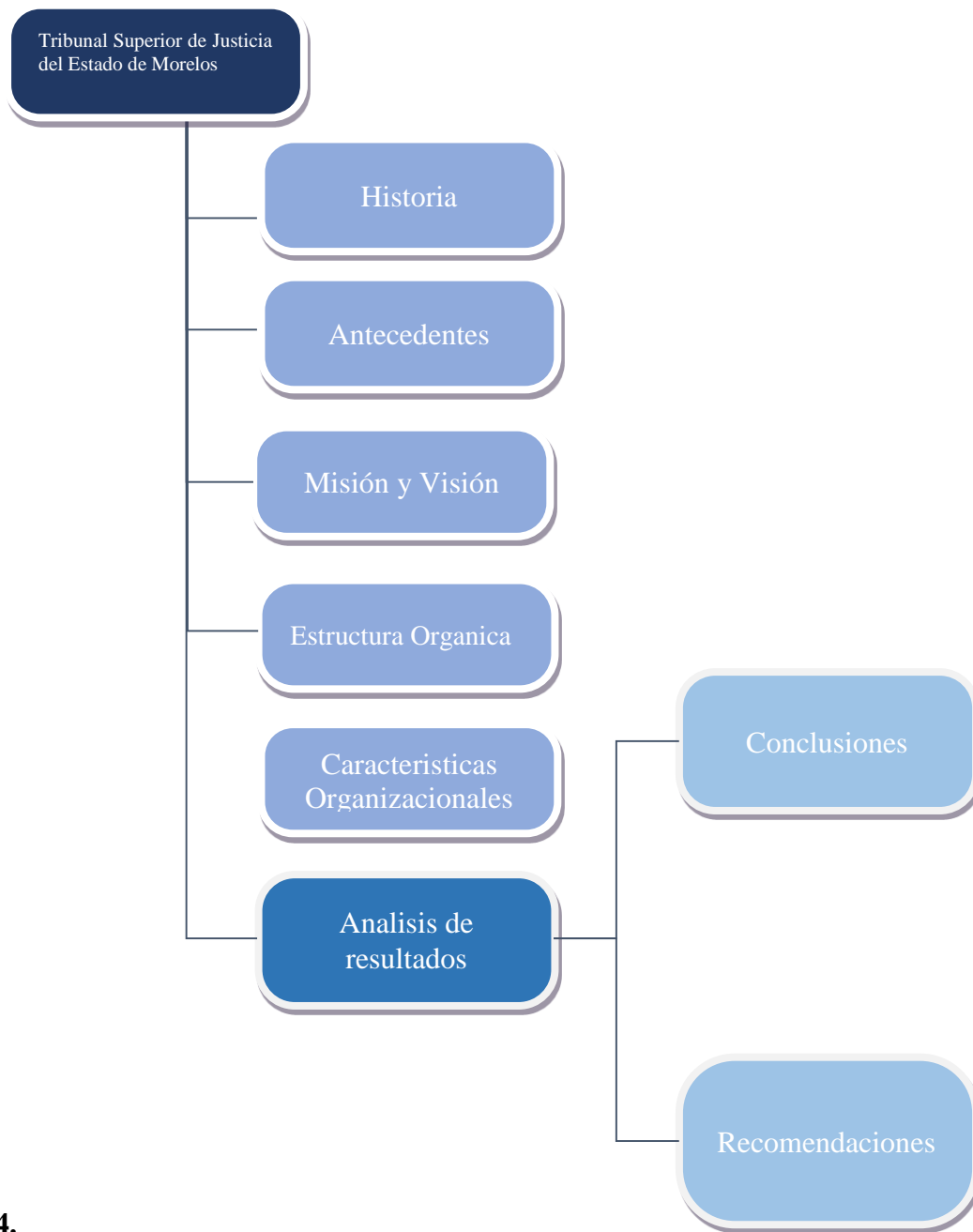


Figura 4.

Presentación y análisis de resultados

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

IV.1. Historia del Tribunal Superior de Justicia en Morelos

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos (2023), es un organismo público Estatal, es uno de los tres poderes que conforman al Estado, vigente desde **1888** mediante mandato de la Constitución Política del Estado libre y Soberano de Morelos.

El **20** de noviembre de **1930**, fue expedida la nueva Constitución Política del Estado de Morelos en la que se estableció que los miembros del Tribunal serían de confianza y deberían entre otras cosas, ser morelenses por nacimiento, por tanto, el **15** de diciembre de ese año, fue por primera vez legalmente electo el Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos.

Actualmente el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, está representado por veintidós Magistrados numerarios, recayendo sobre uno de ellos la Presidencia, teniendo así una figura que es electa por un periodo de dos años, con derecho a una reelección por un periodo igual.

Se encuentra dividido en dos grandes áreas: jurisdiccional y administrativa, la primera de ellas enfocada a la resolución de controversias legales en materias civil, familiar, mercantil, laboral y penal, encontrándose conformada por 61 Juzgados de Primera Instancia y 5 Juzgados menores, estos apoyados para su operatividad por 2 Departamentos de Orientación Familiar y un Instituto de Justicia Alternativa que cuenta con tres sedes dentro del Estado; y la segunda de ellas encargada de todas las cuestiones operativas de la Institución la cual es denominada Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial del Estado de Morelos, misma que alberga la Secretaría General de la Junta, la Visitaduría General, la Dirección General de Administración, la Coordinación de Asesores de la Junta, la Unidad de Igualdad de Género, la Unidad de Transparencia la Coordinación Jurídica, el Fondo Auxiliar para la Administración de Justicia, la Caja de ahorro, la Biblioteca y el Archivo General.

Su plantilla de personal operativo al **2023**, se encontraba conformada, según datos oficiales aportados en su plataforma de transparencia (**TSJ Morelos, 2023**) por un total de **1585** personas (de las cuales **959** son mujeres y **626** hombres), **20** son Magistrados (**8** mujeres y **12** hombres) **65**

son Jueces de Primera Instancia (**40** mujeres y **25** hombres), **5** Jueces menores, **202** Secretarios de Acuerdos de Primera Instancia, **18** Secretarios de Acuerdos Menores, **119** Actuarios de Primera Instancia, **13** Actuarios Menores, **899** Personal de base y aproximadamente **244** personal que cuenta con otras funciones operativas y administrativas.

El TSJMor atiende a la sociedad morelense, la cual según el último censo poblacional (INEGI, 2024) asciende a un total de **1, 971,520** habitantes, por tanto, existe una necesidad urgente de proporcionar atención pronta y expedita, la cual debe de ser capaz y especializada, ello en razón al total de población que se debe de atender, puesto que las cuestiones operativas han generado ambientes de inconformidad respecto de sus formas de operatividad. Ello originado por la resistencia de sus operativos al cambio, lo que obstaculiza la adopción de mejoras operativas.

Por tanto, atendiendo a la importancia que implica uno de los Poderes del Estado, como lo es en este caso el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, se ha seleccionado a este como unidad de análisis, para identificar los elementos que intervienen e influyen en las acciones, resultados y actitudes de los miembros de la organización, lo que permitirá medir la capacidad de trabajo que tiene cada uno de sus miembros, así como los valores que predomina y el nivel de compromiso que existe entre la institución y las personas que lo integran.

IV.2.Antecedentes

Como ha quedado establecido en el capítulo anterior, el TSJ Morelos es una institución creada desde **1930**, ello en razón a que es la fecha en que el Estado de Morelos logra obtener su conformación interna, ello a través de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos que fue aprobada, promulgada y publicada en ese año.

Así tenemos como antecedente relevante que la demanda social de justicia ha incrementado a través de los años, en contraste con el incremento que ha tenido la plantilla de personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, y para ello basta de ejemplo:

Según datos proporcionados por el INEGI (2023) en **1930** el Estado de Morelos, contaba con una población total de **132,068** personas, y para el censo poblacional de **2020** la población había

incrementado **1,780,143**, es decir, se incrementó trece veces la población del Estado de Morelos en comparación con el año **1930**; por tanto resulta lógico, que los conflictos a su vez también se incrementasen, y con ello la demanda de justicia por parte de la sociedad, por ejemplo, en controversias en materia Familiar, solo del año **2020** al **2023**, según datos abiertos del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos (2023), el número de demandas presentadas incrementó en **5367** nuevos casos, es decir, en tan solo tres años, la demanda de justicia en materia familiar incremento **57%**, ello en contraste con el **4.7.%** de incremento que tuvo la plantilla del personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos (72 nuevos servidores públicos, en promedio 24 por año) al **2023** en comparación con el **2020**.

Lo que lleva advertir, que en efecto existe un caso que analizar, en razón a que desde el momento de su instauración, hasta e año **2020** las condiciones demográficas en el Estado de Morelos cambiaron, y por consecuencia la capacidad instalada de dicha Organización debe de distribuirse entre un número mayor de personas demandantes, es decir, si se promedia el número de personal activo, en contraste con el número de personas habitando el Estado, se tiene que, corresponde a una persona servidora público del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos atender a **1,243** personas habitantes del Estado de Morelos.

IV.3.Misión y visión

Según el portal web oficial del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos (2023), dicha institución tiene como Misión y Visión, las siguientes:

“Misión. - Ser transparente, confiable, eficiente y eficaz, garantizando, el principio de legalidad, así como la protección y tutela de los derechos fundamentales en los asuntos de competencia, preservando el equilibrio y la armonía institucional, la seguridad jurídica y la estabilidad Estatal, consolidando la paz social y el desarrollo de la democracia.

Es nuestra responsabilidad aplicar las leyes con profesionalismo, el cual nos permite impartir la justicia, obteniendo así la confianza y respeto de los ciudadanos a las leyes mexicanas.”

Énfasis añadido

“Misión: Garantizar y fortalecer el Estado Social y Democrático de Derecho, así como el acceso a la Justicia a todas las personas, en un marco jurídico moderno, gozando de la confianza total de la sociedad, por la integridad, independencia e imparcialidad de sus Magistrados, consejeros, Jueces y demás Servidores Públicos.”

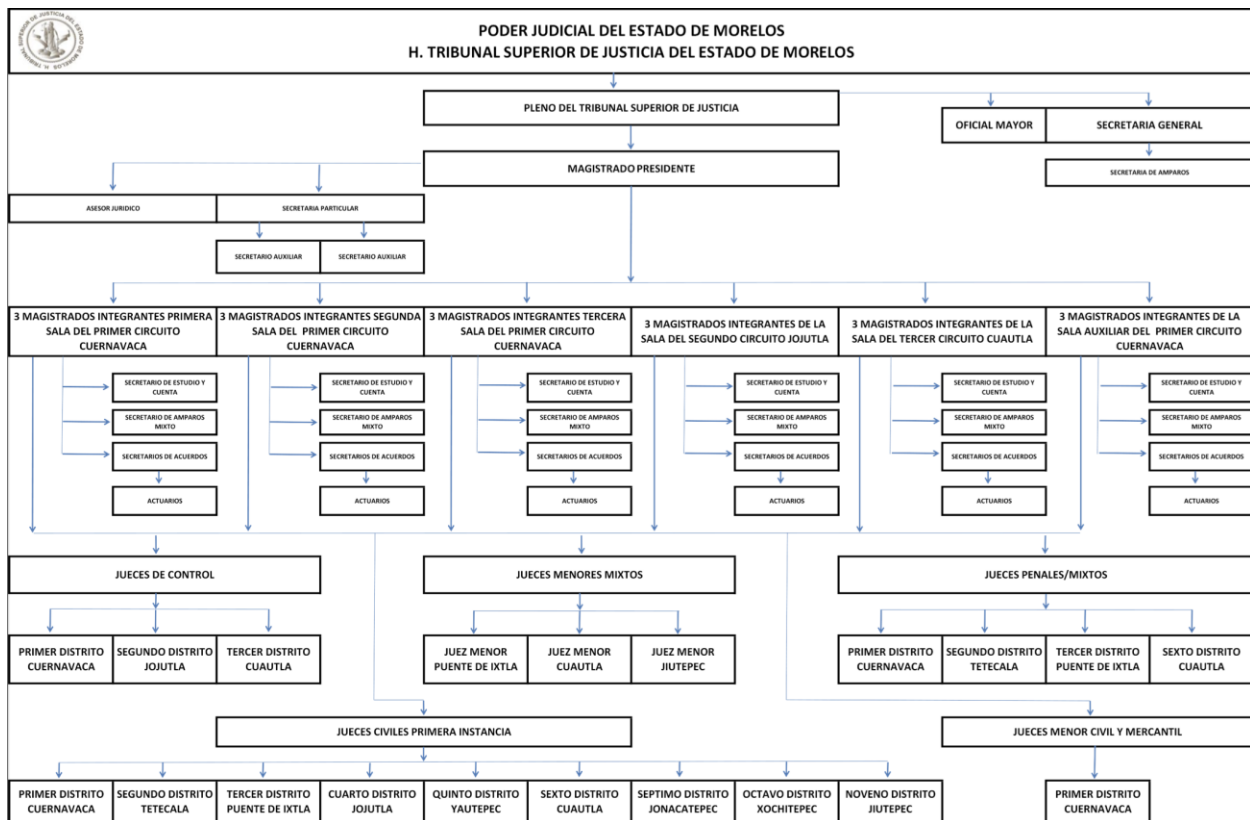
Énfasis añadido

IV.4.Estructura orgánica

Acorde a lo dispuesto por el artículo **20** de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, el Poder Público del Estado de Morelos, se divide para su ejercicio en tres poderes, legislativo, ejecutivo y judicial.

En lo que toca al Poder Judicial en el Estado de Morelos, según lo dispone la Constitución local en su artículo **86**, este se deposita en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos y en el Tribunal Unitario de Justicia para Adolescentes; así las cosas, por lo que toca al Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, éste funciona en Pleno y en Salas Colegiadas, Juzgados de Primera Instancia, Menores y Especializados; y que la Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial, con excepción del Pleno y del Tribunal Unitario de Justicia para Adolescentes se encuentra a cargo de la Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial del Estado de Morelos.

Así las cosas, acorde a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, en sus artículos **14, 15, 16, 18, 19, 126** y **Título Octavo**, actualmente el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, se encuentra conformado de la manera siguiente:



Fuente: (Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, 2023)

Ello en su parte Jurisdiccional, que es el área encargada, como ha quedado sentado en párrafos que anteceden, de atender las controversias que se susciten en materias Penal, Familiar, Civil, Mercantil y Laboral.

Ahora, en lo que toca al área encargada de la Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial del Estado de Morelos, esto es, la Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial del Estado de Morelos, se encuentra integrado acorde al artículo **92 A** de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos por:

- El Magistrado Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, que también lo es de la Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial del Estado de Morelos.
- Por un Magistrado Integrante, y
- Por un Juez de Primera Instancia definitivo

Estos dos últimos electos por el Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos a propuesta del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos.

Y acorde a lo dispuesto por el artículo **120** de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, para el ejercicio de sus funciones, la Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial del Estado de Morelos, tendrá un Magistrado Visitador General, los Jueces Auxiliares que correspondan, un Secretario General de Acuerdos y un Director General de Administración.

IV.5. Características organizacionales del TSJ-Morelos

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, se organiza por departamentos o áreas, en las que existe un jefe, o representante, es decir, es una Organización abierta (Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos y Pleno de la Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial del Estado de Morelos), que a su vez tiene pequeñas organizaciones (Juzgados o departamentos administrativos), siendo que en estas el encargado dispone el funcionamiento interno, es decir, es el encargado de establecer los mecanismos de funcionamiento (bajo la limitante que estos deben de encontrarse dentro del marco de la ley, puesto que no se debe de perder de vista en el presente trabajo que los Servidores Públicos pueden desarrollar las funciones que la ley les obliga y permite); cuenta con un departamento de Recursos Humanos, el cual es el encargado de procesar la información personal de los servidores públicos del TSJMorelos, así como todos los datos que tienen que ver con sus relación laboral.

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos tiene una edad organizacional de **93** años, y según se advierte de sus características organizacionales gestiona al talento humano desde el punto de vista estratégico, esto se afirma así en razón a que acorde a las funciones, según lo dispone el artículo **117**, de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, la Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial del Estado de Morelos, tiene la capacidad de designar, adscribir, cambiar de adscripción y remover al Personal (con excepción de aquellos que no están bajo su cargo/mando) esto atendiendo a las necesidad que el servicio público requiere, por tanto, según **Robbins** (2018) se advierte que conciben al individuo como una persona

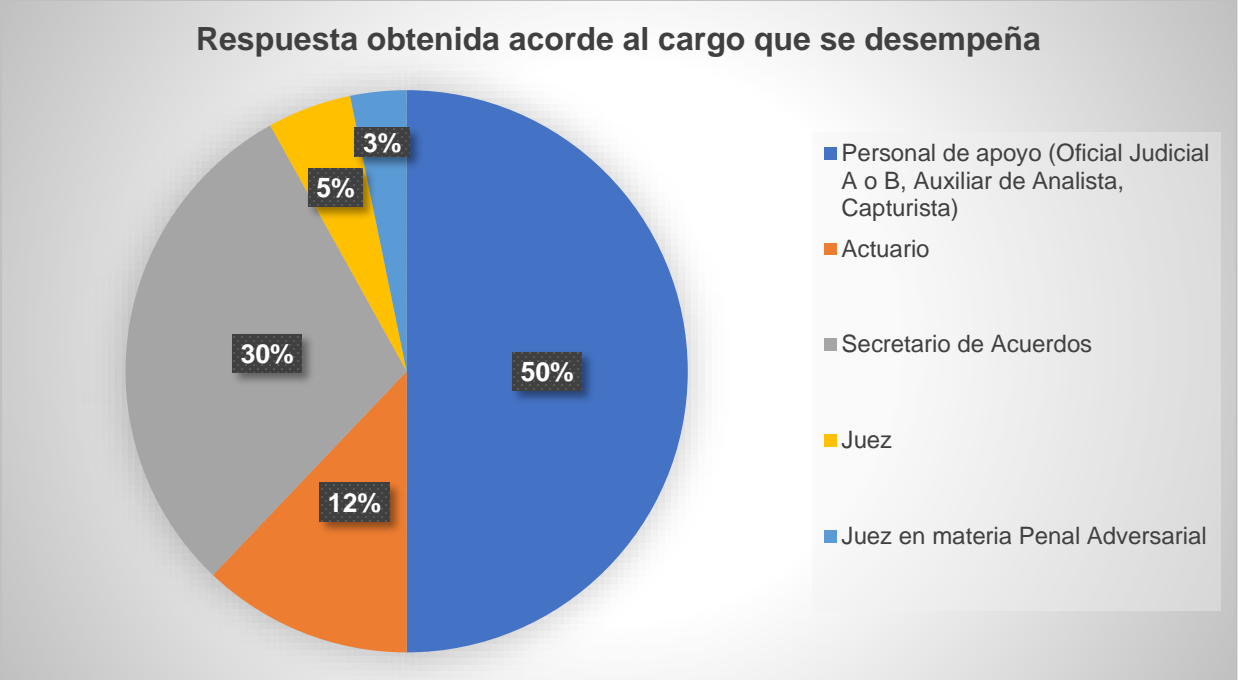
dinámica y capaz de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias, por tanto, según la función que desempeñan y su evolución es la asignación de la tarea que se le otorga, esto, siempre que el trabajador cumpla con los requisitos dispuestos por la ley para ocupar el cargo (perfil).

Es importante resaltar que con independencia de que las leyes dispongan los requisitos que se deben de cumplir para ocupar el puesto, no existe un manual de gestión del talento humano, es decir, no existe una regla de operatividad mediante la cual se establezca de manera precisa el ADN del perfil del puesto, lo cual según **Weber** resulta de vital importancia para que la Organización funcione sin falla en ninguna de sus esferas o niveles internos.

IV.6. Análisis de resultados

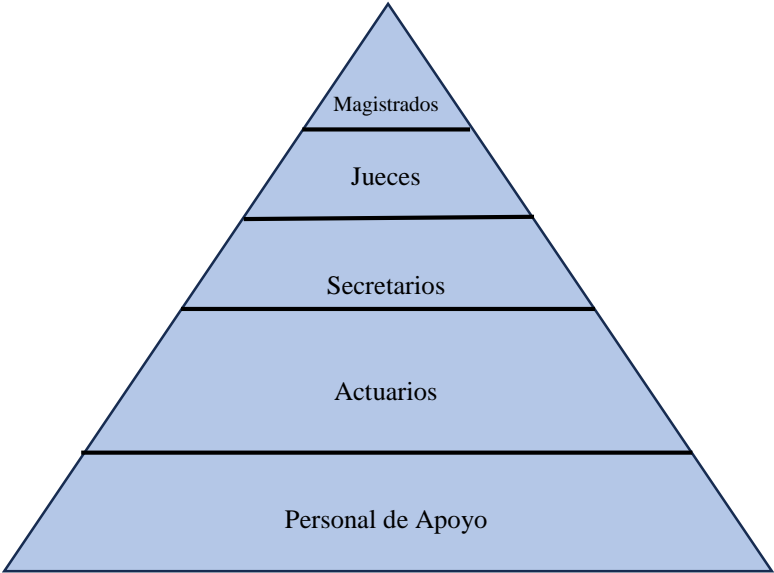
Como punto de partida, primeramente es importante señalar, que el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, tiene un mecanismo de evaluación interno constante, dispuesto en el *Reglamento que dispone los Lineamientos sobre los que la Visitaduría General, practicará las Visitas de Inspección y/o Supervisión en los Órganos Jurisdiccionales y en las Unidades Administrativas*, y que desde el año **2020** se supervisa bajo un mecanismo denominado Visitas de Supervisión Ordinarias, las cuales consisten en evaluar en periodos no menores a cinco meses ni mayores a seis meses las áreas tanto Jurisdiccionales (con excepción del Pleno y las Salas del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos) como Administrativas del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, a fin de encontrar indicadores que adviertan una probable disfuncionalidad, ello con efectos preventivos.

Ahora bien, del instrumento, se obtuvo que, del total de encuestas aplicadas, el personal que tuvo mayor respuesta, lo fue el personal de apoyo, lo cual se ejemplifica con la siguiente gráfica:



Elaboración Propia

Es decir, respecto de la **2ra Sección de la Encuesta**, se advierte que el personal que se encuentra en la base de la pirámide de mando fue el que sin ninguna coerción y/u obligación, atendió al llamado del instrumento de la presente investigación, y para ello es importante señalar, que, si se tuviera que ejemplificar un cuadro de mando en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, lo sería de la manera siguiente:



Elaboración propia

Por lo que, para un mayor entender, el análisis de resultados será acorde a la pirámide de mando acabado de señalar, por tanto:

- **Personal de Apoyo**

Que son aquellos servidores públicos que ostentan el cargo de Oficial Judicial, Capturista y Auxiliar de Analista, refirieron realizar en promedio:

- como mínimo entre **6 a 10** actividades por día, y
- como máximo entre **16 a 20** actividades por día.

Esto en una jornada laboral de siete horas diarias, por cinco días a la semana, entre las cuales según dispone el artículo **188** de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, no requiere de especialización o profesionalización, en razón a que únicamente tienen que atender con cortesía al público en general, concurrir a sus labores en las horas reglamentarias, mostrar a las partes autorizadas los expedientes, despachar las diligencias que se les encomiendan, remitir al archivo los expedientes que correspondan, turnar las promociones (documentos) a quien corresponda, etc.

Personal que refirió que entre las actividades que realizan, acorde al **anexo 3**, por ejemplo:

- Buscar un expediente, o prestar un expediente a alguna de las partes autorizadas, les toma como máximo entre **once y quince minutos**, por lo que, si promediamos, que la jornada laboral tiene **420 minutos** (7 horas) y en un día acuden **20** personas a solicitar sus expedientes (para fines de ejemplificar), le absorbe al personal de apoyo **300** minutos de su jornada prestar los expedientes solicitados.

Lo que por lógica lleva a deducir, que sería la única actividad que realizaría en un día laboral, la cual no requerirá de un esfuerzo mental, sino físico, y que de existir un sistema automatizado la búsqueda, localización y préstamo de los expedientes podría desarrollarse en un menor tiempo.

Ahora bien, continuando con el personal de apoyo, se advierte que, en promedio, de las **62** personas que atendieron al cuestionario, se advierte que:

- **Como mínimo, 30 servidores públicos, señalaron un día preparar una copia certificadas** (esto es, de los documentos originales que obran en posesión del Poder Judicial del Estado de Morelos, cuando así lo solicitan, se saca copia y con la fe pública

con que cuentan ciertos servidores que laboran, se certifica que el juego de copias es idéntico al original) y

- **Como máximo, 16** servidores públicos refirieron que les toma **cuatro días en promedio**.

Es decir, volvemos a hablar de una actividad que no les requiere una capacidad mental, sino física, puesto que corresponde a fotocopiar documentos (permanecer regularmente de pie) y cotejar que dichas copias sean exactas a las originales, para poder otorgarlas a quien lo solicite; es aquí donde resulta importante traer a colación a **Taylor (1911)**, quien refería que sistematizar tiene como beneficio que las actividades se realicen mejor y más prontamente, por tanto, si ninguna de las actividades que realiza el personal de apoyo requieren de un sobre esfuerzo mental, sino más bien físico, y dichas actividades absorben el tiempo de la jornada laboral, resultaría relevante sistematizar las funciones que estos realizan, toda vez que, continuando con el análisis de los resultados, por ejemplo, al requisitar un acuerdo nuevo, esto es, sellar, rubricar, costurar y foliar un escrito con su respectivo acuerdo dentro de un expediente, refieren les toma:

- En promedio como máximo de **once a quince minutos**.

Y que si suponemos, que se les proporcionan **30** acuerdos diarios que deben de requisitar en sus respectivos expedientes, se obtiene que les absorbe **330** minutos de su jornada laboral como mínimo, y como máximo **450** minutos de su jornada laboral, es decir, **30** minutos más, de las **7** horas que comprende el total de la jornada, es decir, si en la estructura interna de cada Juzgado, por Secretaría se deben de requisitar **30** acuerdo diarios, se requiere de una funcionario público (empleado) que todas las funciones de su jornada correspondan a solo requisitar acuerdos.

Continuando con dichos servidores públicos que se encuentran en la base de la pirámide de mando, también es importante precisar, que no todas las actividades que desarrollan requieren únicamente esfuerzo físico, sino también mental, en razón a que su superior jerárquico les puede asignar la función de realizar acuerdos de trámite, esto es, aquellas peticiones que realizan los impetrantes de justicia que no requieren para su resolución de un estudio de fondo; actividad de la que se advierte que de las **62** personas que atendieron al cuestionario, en promedio:

- **18** personas refirieron que les toma de **uno a cinco minutos** realizar dicha función

Es decir, respecto de este ítem, tenemos que, atendiendo a la respuesta dada por cada uno de los encuestados, logramos realizar un mayor número de acuerdos de trámite, en comparación con el número de expedientes que se localizan en una jornada laboral, puesto que, en una hora, en

promedio un servidor público puede realizar **doce** acuerdos de trámite, en contraste con **seis** expedientes que podrían buscar, en promedio, en una hora.

De lo anterior, se advierte que el mayor número de funciones que desarrolla el personal de base requieren de un esfuerzo físico, ya sea estar de pie, buscar, utilizar la fuerza motora de los brazos, e incluso la fuerza de las manos, al tener que rubricar, foliar y entre sellar, y que son las actividades que más tiempo de la jornada laboral les absorben, en comparación que la actividad que realizan utilizando esfuerzo mental, la cual atendiendo a las respuestas dadas por los encuestados, les toma menor tiempo desarrollar y logran desarrollar en un mayor número de veces, en comparación con las actividades que requieren su esfuerzo físico.

- **Actuarios**

Así, continuando con el análisis de las respuestas obtenidas acorde a la pirámide de mando, tenemos que el siguiente peldaño de la misma corresponde a las personas servidoras públicas con el cargo de Actuarios (y que corresponde a la **3ra Sección del instrumento**) que son aquellas personas funcionarias públicas, a quienes les corresponden realizar las notificaciones a las partes de los juicios, respecto de las respuestas (acuerdos/resoluciones) dadas a sus peticiones y/o juicios dentro de un territorio determinado, es decir, no tienen que informar a los peticionarios de todo el Estado, sino únicamente a aquellos que habiten y/o hayan pactado desarrollar un Juicio (de ser el caso) en los municipios que corresponden a su Distrito o Demarcación (esto se determina según la naturaleza propia del asunto), así respecto de dichos trabajadores (Actuarios) es importante precisar, que si bien es cierto, para acceder al cargo requieren de una especialización, como lo es, según la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, ser licenciados en derecho, también es cierto, que la mayoría de sus funciones no les requiere de un esfuerzo mental, sino físico, puesto que ellos son únicamente ejecutores de los mandamientos realizados por los Jueces, y en consecuencia les corresponde trasladarse a los domicilios de las partes para poder realizar las notificaciones correspondientes.

De los resultados obtenidos, se advierte que en promedio les toma entre **21 a 40** minutos realizar una notificación personal (en la que incluso no es necesario que salgan en búsqueda del domicilio, ya que se puede practicar desde el Juzgado, es decir, desde el lugar de trabajo) y emplazar a un

demandado a juicio (tomando nuevamente en consideración que la jornada laboral cuenta con **420** minutos) acorde a las respuestas dadas por las **quince personas** que ostentan el cargo de Actuario que respondieron a la encuesta, durante una jornada laboral, únicamente podrían notificar personalmente o emplazar a diez personas; sin embargo, no se debe perder de vista lo expuesto en el párrafo que antecede, que son estos, los servidores públicos encargados de notificar en los domicilios a las partes de los procedimientos, entonces, si restamos el tiempo que tardan de trasladarse de un lugar a otro, en buscar los domicilios, se encuentra lógica en que fueron coincidentes en responder que en promedio y ateniendo a la moda, realizan de **11 a 16** actividades diarias, las cuales van, desde notificar por sello, hasta realizar un requerimiento o embargo, que según las respuestas dadas por los encuestados, son las dos actividades que más tiempo les toman, en razón a que realiza un solo requerimiento o embargo les toma alrededor de **41 minutos a una hora**, ello sin considerar el tiempo de traslado del Juzgado en que desarrollan funciones al domicilio en donde desahogan la diligencia.

De lo anterior se desprende, que en efecto las funciones que realizan requieren en mayor cantidad de un esfuerzo físico, como lo es trasladarse a los lugares en donde deben de desarrollar las actividades, así como estar de pie, o escribir el desarrollo de las diligencias, lo cual, si bien requiere conocimientos especializados, cierto es, que en realidad no requiere un sobre esfuerzo mental, puesto que, con que conozcan los pasos (requisitos de ley) de cada una de las diligencias que van a desarrollar, únicamente se tienen que encargar que estas cumplan a cabalidad con todos y cada uno de ellos.

- **Secretarios de Acuerdos**

Correspondiente al análisis de la **4ta Sección del instrumento**, y acorde al siguiente peldaño de la pirámide de mando, nos encontramos con las personas Servidoras Públicas con cargo de Secretario de Acuerdos, mismo que acorde a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, para acceder a él, el trabajador requiere de especialización, es decir, ser licenciado en derecho, ya que sus funciones consisten en dar fe y autorizar con su firma, las actuaciones que las leyes procesales les impongan, dar cuenta y presentar proyectos de acuerdos al Juez, certificar plazos, auxiliar al Juez con la redacción de sentencias interlocutorias, entre otras, es decir, dichas funciones requieren de conocimientos de leyes, jurisprudencias, doctrina y criterios

establecidos por las diferentes autoridades, por tanto, las mismas se desarrollan detrás de un computador, en el cual se realizan los proyectos y certificaciones correspondientes en programas con formatos de hoja de texto, lo que lleva a determinar que si bien, dichas actividades requieren de un esfuerzo mínimo, en razón a que al escribir en un ordenador utilizan un esfuerzo de las manos, dedos, muñecas, antebrazo y brazo del funcionario (trabajador), requieren en mayor medida un esfuerzo mental, puesto que deben de realizar estudios de las peticiones y determinar el sentido del acuerdo que van a proyectar, así como la pertinencia de lo solicitado, e incluso, proyectar una resolución interlocutoria como propuesta al Juez (dichas sentencias, son aquellas que resuelven sobre una cuestión dentro del Juicio, sin poner fin al mismo).

Por lo que, al analizar las respuestas dadas por las **37** personas (trabajadores) encuestados, que cuentan con el cargo de Secretario de Acuerdos, se advierte que:

- En promedio **23** de ellos refirieron que les toma de **dieciséis a veinte minutos** realizar un acuerdo;
- **11** de ellos que les toma de **veintiséis a treinta minutos** realizar una admisión de demanda;
- **9** de ellos señalaron que en promedio tardan de **veintiún a veinticinco minutos** en rendir un informe previo o justificado a la Autoridad Federal; en tratándose de asuntos en materia Familiar,
- **16** trabajadores refirieron que les toma de **dieciséis a veinte minutos** realizar una solicitud al Departamento de Orientación Familiar, actividad que es importante resaltar, no requiere un estudio, es decir, un sobre esfuerzo mental, puesto que simplemente es la materialización de una determinación ya tomada;
- Ahora bien, en tratándose de materia Mercantil, puntualizaron **17** servidores públicos con cargo de Secretario de Acuerdos que les toma de **dieciséis a veinte minutos** cargar un expediente en el sistema electrónico; de igual manera,
- Señalan **16** servidores públicos encuestados en el nivel de la pirámide de mando que ocupa, que les toma de **dieciséis a veinte minutos** solicitar la asignación de un perito en el sistema electrónico.

Por tanto, es de hacer énfasis, que, respecto de los procesos sistematizados, si tomamos en consideración los minutos que tiene una jornada laboral (420 minutos), solo podrían desarrollar **veintiún procesos** acorde al promedio del tiempo que les absolver realizar dichas tareas, lo que

conlleva a considerar que dichos procesos no son del todo oportunos en la optimización de tiempos y recurso humano.

Por otra parte, dichos funcionarios también tienen bajo su función el atender en una primera instancia a las partes de los expedientes, a los abogados litigantes y al público en general, actividad que si requiere de un esfuerzo mental, en razón a que tienen que prestar atención, procesar las solicitudes o inquietudes verbales realizadas por las personas y dar una respuesta coherente y lógica que no se contraponga a lo que tienen permitido realizar acorde a las Leyes vigente; actividad que según las respuestas dadas por los encuestados, en promedio, según **quince** trabajadores, les toma de **dieciséis a veinte minutos**, ello sin perder de vista, que **doce** de los trabajadores con cargo de Secretario de Acuerdos encuestado, refirió que le toma como máximo alrededor de **veinticinco** minutos, es decir, si tomamos en consideración el tiempo máximo, en una jornada laboral, únicamente pueden atender a **16** personas, empero, si se considera que acorde a las respuestas dadas, en promedio les toma de **veintiséis a treinta minutos** desahogar una audiencia, y que en promedio fueron coincidentes en responder que desarrollan durante la jornada laboral entre **seis y diez actividades**, podemos inferir que si tienen tres audiencias programadas para desahogar en un día, únicamente podrían atender a **13** personas, pero que no son las dos únicas actividades que realizan, por lo que si consideramos los **dieciséis a veinte minutos** que les toma realizar una cuerdo, y partiendo de la idea que realizaran **5** acuerdo en un día, en el que desahogaron **3** audiencias, únicamente podrían atender a **9** personas; sin embargo, atendiendo a los datos abiertos del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, podríamos puntualizar (según datos que corresponden al año 2023) que de las **18,466** demandas familiares y civiles nuevas que ingresaron en todo el Estado de Morelos, divididas de manera equitativa entre los **202** Secretarios de Acuerdos, correspondió a cada uno de ellos, radicar **91** demandas nuevas, y atendiendo a que las mismas no ingresan de manera idéntica y constante diariamente, que en un día le hubiesen correspondido realizar la admisión de **2** demandas, ya solo podrían atender a **6** personas; es decir, dicha actividad que si les requiere de un esfuerzo mental se ve limitada en comparación con el resto de las actividades que también les requiere esfuerzo mental y que deben de desarrollar en su día a día durante la jornada laboral, y las cuales, podrían ser sistematizadas para su optimización.

Por otra parte, y respecto de las respuestas dadas por los Secretarios de Acuerdos, **doce** encuestados, refirieron que acorde a la moda, les toma **dos o más de tres horas realizar un proyecto de una sentencia interlocutoria**, es decir, únicamente atendiendo al fuerza mental que ello conlleva, **logran realizar dos proyectos de sentencia dentro de la jornada laboral**.

Señalado **12** de los **37** trabajadores encuestados que en promedio realizan de **seis a diez actividades diarias**, y lo cual atendiendo al análisis en lo individual de cada una de las respuestas dadas en la sesión que ocupa, resulta coherente, por el tiempo que les toma el desarrollo del resto de sus funciones.

- **Jueces**

Por otra parte, en lo que corresponde a la **5ta y 6ta Sección de la Encuesta**, correspondiente a las preguntas aplicadas al personal que se coloca en el **cuarto escalón de la pirámide de mando**, esto es, a los funcionarios que ostenta en el cargo de Jueces, y los cuales según lo dispone el artículo **65** de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, en su fracción **III**, requieren de una especialización, es decir, contar con Título y Cedula de licenciado en derecho, en razón a que son aquellos servidores que se encargan de resolver los asuntos que se ventilan en los Juzgados de los cuales son Titulares, según la materia que corresponda, es decir, Familiar, Mercantil, Civil, Laboral o Penal, e incluso Mixtos.

Así del instrumento aplicado, se obtiene que **10** jueces atendieron al llamado de esta investigación, **6 Jueces tradicionales** (es decir, que conocen de materias Familiares, Civiles o Mercantiles) y **4 Jueces especializados en oralidad Penal**.

Que los Jueces especializados en oralidad Penal refirieron en promedio realizar alrededor de **dieciséis a veinte actividades diarias dentro de la jornada laboral**, en comparación con los Jueces Tradicionales, que puntualizaron en promedio y atendiendo a la moda, realizar de **dieciséis a treinta actividades dentro de la jornada laboral**, lo cual resulta así, puesto que si bien es cierto, ambos Jueces tienen similitud en que son los Titulares de los procedimientos, lo cierto es, que los Jueces Tradicionales no son videograbados durante el desahogo de sus audiencias, a diferencia de los Jueces especializados en Oralidad Penal, quienes si lo tienen que hacer, y por

consecuencia se ven limitados en poder desahogar diversas actividades durante el tiempo que se encuentren desahogando una audiencia, la cual en promedio les toma de **veintiséis a treinta y cinco minutos desahogar.**

De esta manera se advierte, por ejemplo, que respecto de los Jueces especializado en Oralidad Penal, las actividades que requieren esfuerzo mental, como lo es el dictado de una sentencia, les toma en promedio entre **veintiséis a treinta minutos**, es decir, no requiere de un tiempo prolongado, lo que conlleva a determinar que durante los **420** minutos de una jornada laboral, podrían realizar alrededor de **14** sentencias, si utilizaran los minutos de la jornada en esa tarea y/o actividad, a diferencia del promedio por moda que le toma a un Juez Tradicional, no hacer, sino revisar un proyecto de sentencia, que va desde los **veintiséis a sesenta minutos**, es decir, si se promedia en comparación con el tiempo de la jornada laboral, únicamente podrían revisar **7** proyectos de sentencia, de ser la única actividad que realizaren durante el día, empero dichos Jueces tradicionales, en sus respuestas, refieren realizar un mayor número de actividades, y esto es así, en razón a que a diferencia de los Jueces especializados en Oralidad Penal, las determinaciones que estos toman lo son atendiendo a proyectos que realizan los Secretarios de Acuerdos y que ellos deben de verificar (revisar) y los Jueces especializados en Oralidad Penal, tienen en audiencia el contacto directo con la petición y por consecuencia resuelven en un mismo momento, lo que les ahorra tiempo de revisión y por tanto, les permite realizar un mayor número de sentencias.

Así del análisis del instrumento, podemos puntualizar que cada uno de los funcionarios realizan actividades diferentes, en las cuales, encontrándose en la base de la pirámide de mando no requieren de una especialización y casi todas las tareas requieren de un esfuerzo físico y no tanto mental, sin embargo, a medida que se escala en dicha pirámide, la especialización se hace presente y el esfuerzo mental toma terreno en las actividades a desarrollar, sin embargo, del análisis, de igual manera se advierte que el número de actividades desarrolladas en tratándose de aquellas que requieren un esfuerzo mental no disminuye en comparación con aquellas que refieren un esfuerzo físico, sino que por el contrario se logran realizar un mayor número de veces, por ejemplo un personal de apoyo, únicamente podría prestar **veinte expedientes**, en contraste con las **14** sentencias que puede dictar en un día un Juez especializado en oralidad Penal, lo cual si se ve

desde el punto de vista de la complejidad, esfuerzo físico y mental que se requiere para desarrollar cada una de las actividades acabadas de señalar, el solo poder buscar **veinte expedientes** resulta mínimo al poder resolver **14** asuntos en una jornada laboral.

Conclusiones

Primeramente, si bien es cierto, lo señalado por **Taylor** (1911), respecto que debe de existir una necesidad específica dentro de cada sujeto dentro de una Organización, dentro del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, Orgánicamente, esto se cumple, en razón a que cada peldaño de la pirámide de mando, cuenta con funciones específicas que desarrollar y para las cuales fue contratado, sin embargo, cierto es que no existe un mecanismo de selección definido, puesto que ninguna de las Leyes vigentes determina esto, lo que nos lleva a advertir que la mitad del proceso que **Taylor** considera fundamental para las organizaciones se cumple, es decir, tener funciones específicas para cada trabajador se cumple, no así por cuanto a tener un proceso de selección estricto en el que se pueda seleccionar a la persona con más capacidades para desarrollar la función, lo que conlleva a que de igual manera no se pueda cumplir con el siguiente paso de la teoría de **Taylor** en el que se refiere que el pago debe de corresponder a la actividad desarrollada en muestra de sus capacidades y aptitudes.

Por tanto, no solo nos enfrentamos a que no se cumple con el ciclo dispuesto por uno de los grandes Teóricos de la Administración, sino que al realizar el análisis de los datos, se advirtió que muchas de las funciones que mayor tiempo toman realizar (como buscar un expediente) son aquellas que no se encuentran sistematizadas, o incluso aquellas que lo están, no son fáciles u oportunas, como el realizar una solicitud por el ordenador al Departamento de Orientación Familiar, lo cual según los datos analizados en el cuestionario toma de entre **dieciséis a veinte minutos**, es decir, ingresar a un portal a realizar una petición y que concluir la tome **veinte minutos** puntualiza que no es un proceso sencillo, y que sobre todo mejore los procesos y eficiente los tiempos de trabajo, lo cual según **Weber** (1922), en su **Teoría de la Burocracia**, debe de ser uno de los ejes rectores de los procesos que se implementan dentro de una organización, puesto que no por complejos, aseguran la efectividad de los mismos, sino que la tarea debe de ser fácil de desarrollar, aun y cuando tenga un conjunto de trámites administrativos que realizar, pero que su fin último, sea la efficientación de tiempos, es decir, que el esfuerzo físico que tenga que desarrollar un trabajador para realizar una tarea disminuya y esto le permita desarrollar más actividades que conlleven a realizar los procesos en un menor tiempo y esfuerzo humano.

Con ello volvemos al punto de partida de la presente conclusión y que retomó **Weber**, la estructura de una organización y sus procesos explícitos y regularizados, con división de responsabilidades y de especialización de trabajo son de suma importancia dentro de una Organización, ya que acorde a **Bertalanffy** (1986) son los que permiten dentro de una Organización abierta, el intercambio y mejora de la misma para su supervivencia, es decir, el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, debería de alimentarse de procesos sistematizados (evaluaciones existentes como lo es, el **Modelo EFQM, 2021**) para la innovación y mejora constante de sus procesos, y con ello no se trata de señalar que los procesos internos con los que se cuenta no sean funcionales, sino que no cumplen con los ciclos, es decir, se encuentran implementados, pero no se verifica su desarrollo, conclusión y retroalimentación para su mejora constante, lo cual según el modelo de **Edwards Deming, 1982**, es de vital importancia para la Organización, pues es lo que permitirá la mejora continua del producto a través de un ciclo de mejora constante, razonamiento que no va encaminado a la modificación de los marcos normativos, sino la sistematización de los procesos, en los cuales se defina la tarea, se asigne, se procese y una vez realizada se evalúe de manera periódica para ver en que se puede eficientar y así llevar a un proceso más rápido con un menor costo en su ejecución.

Acorde a lo investigado en el presente trabajo, se puede llegar a determinar que respecto de la hipótesis planteada se actualiza la hipótesis nula, consistente en:

Ho. Estudiar las cargas de trabajo del TSJ Morelos no es determinante para lograr la impartición pronta de justicia.

En razón a que no es el esfuerzo que realiza cada uno de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades lo que afecta o beneficia su función, no es el esfuerzo físico o mental que estos realizan lo que incrementa o decrece las cargas de trabajo, sino la falta de procesos sistematizados, o la complejidad y falta de mejora en los ya existentes, puesto que con ello se absorbe gran parte de la jornada laboral de los funcionarios públicos (trabajadores) en tareas, que de encontrarse específicas, puntuales, y definidas podrían tomar un menor tiempo en su desarrollo.

Por ejemplo, como se estableció en páginas que anteceden, desde el **2020** para verificar el trabajo del personal se realizan supervisiones tanto en las áreas jurisdiccionales como administrativas, las cuales corresponden a verificar los tiempos que son utilizados dentro de los expedientes y asuntos en cuestión, para determinadas actividades, sin embargo, con ello únicamente se busca verificar que el servidor público cumpla con las obligaciones que la ley le contempla y no incurra en alguna de las omisiones que la misma legislación le señala, empero, dichas evaluaciones no se encuentran enfocadas en la mejora del proceso, porque con ellas, no se implementa algún modelo de sistematización de la actividad, los cuales, sin contraponerse a la Ley pueden generarse, por ejemplo, en la emisión de copias certificadas de un expediente, podría tomar un menor tiempo, si los expedientes se encontraran digitalizados de una manera perfecta, es decir, que el proceso no tuviera falla en la captura de la información, por consecuencia al realizarse una petición de esa naturaleza únicamente se procedería a su impresión y certificación, y con ello se evitaría el cotejo de las documentales fotocopiadas con las originales, lo cual reduciría un paso el proceso de expedición de copias certificadas.

Es decir, las evaluaciones que se realizan no son con el objeto de efficientar y mejorar los procesos, puesto que, para ser claros, no existen procesos sistematizados en las funciones que se realizan, y con ello no se advierte que la organización:

Primero.- Trabaje como el engranaje de un reloj, esto en razón a que, de un mismo grupo de trabajadores, que ostentan el mismo cargo, la respuesta dada a los ítems del instrumento, por cuanto a las actividades que cada uno realiza no fue uniforme, es decir, manifestaron realizar más o menos tarea en comparación con los trabajadores de su mismo peldaño en la pirámide de mando, lo cual resulta lógico, al no tener un proceso sistematizado, las actividades se desarrollan conforme a lo que cada trabajador considera mejor durante la jornada laboral y con ello no implica que la fuerza hombre este teniendo repercusiones en el desarrollo de la tarea, sino que es cada trabajador quien establece el mecanismo para desarrollar las funciones que si se encuentran establecidas debe realizar.

Segundo. - No se advierte que exista una retroalimentación del exterior hacia el interior, como una organización abierta que lo es, lo cual, conlleva a que sus actividades no se desarrollen con

innovación y modernidad, sino como una organización que sobrevive por formar parte de la conformación del Estado, y;

Tercero. - Al no estar seleccionado el personal atendiendo al ADN del puesto, como lo establece **Weber**, las tareas no son desarrolladas con propuesta y mejora, sino como una función mecánica.

Recomendaciones

- I.** La implementación de procesos sistemáticos que permitan la eficientación de tiempos y costos en las actividades.
- II.** El desarrollo de softwares mediante los cuales se implementen procesos que reduzcan procesos mecánicos.
- III.** La implementación de procesos de selección del personal, en los que se considere el ADN del puesto para la selección del trabajador.
- IV.** La implementación de procesos de evaluación constante, en los que se analice, aplique, evalúe y mejore un proceso sistematizado.
- V.** La certificación de procesos, que permitan demostrar la eficiencia de los procesos mismos.

Fuentes Consultadas

Anderson, David R., Sweeney, Dennis J. (2008), Estadística para la Administración y Economía, Thomas A. Williams, 10ª Edición, en:

<https://es.slideshare.net/slideshow/david-r-anderson-estadistica-para-administracion-y-economia-2010-libgenlipdf/252569001>

Ávila Baray, H.L. (2006) Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica.

Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (2022), pag. 50, recuperado en:

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Dickson, William J., (1961), Management and the worker, F. J. Roethlisberger.

Deming, W.Edwards., (1982), Fuera de la crisis (MIT Press) (págs. 23-24), recuperado en:

<https://deming.org/explore/fourteen-points/>

Deming, W.Edwards., (1982), Fuera de la crisis (MIT Press) (págs. 97-98), recuperado en:

<https://deming.org/explore/seven-deadly-diseases/>

European Foundation for Quality Management, EFQM, (2023), History, recuperado en:

<https://efqm.org/es/about/>

European Foundation for Quality Management, EFQM, (2023), Modelo EFQM de la excelencia, versión 2003, Adaptación a la Administración Pública, texto completo en:

https://calidad.malaga.eu/export/sites/default/formacion/calidad/portal/menu/seccion_0003/documentos/Modelo_EFQM.pdf

European Foundation for Quality Management, EFQM, (2021), Modelo EFQM de la excelencia, 2da edición, ISBN: 978-90-5236-874-0, texto completo en:

https://mcusercontent.com/8aae4cc18759a21fc7689d67a/files/90551599-8d1b-d989-9119-8d9eb5a2abc2/EFQM_MODELBROCHURE_2021_Spanish.pdf

Gary S. Becker and Kevin M. Murphy, Robert Tamura, (1964), “Journal of Political Economy”, Human Capital, Fertility, and Economic Growth, pp 12-36.

Instituto Nacional de Geografía e Historia, (2023, marzo). Quinto censo poblacional 1930, Morelos, recuperado en:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/1329/702825411589/702825411589_2.pdf

Instituto Nacional de Geografía y Estadística, INEGI, (2024, marzo), resumen Morelos, en:

<https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mor/#:~:text=Resumen.,Morelos&text=Extensi%C3%B3n%3A%20Representa%200.2%20%25%20del%20territorio,1.6%20%25%20del%20total%20del%20pa%C3%ADs.>

Levin, R., & Rubin, D. (2004), Estadística para Administración y Economía. México: Person.

Mayo, Elton, (1903), “The Human Problems of an Industrial Civilization”, The early sociology of management and organizations, volumen VI, Routledge.

Maderuelo Fernandez, J. .A., (2002), **Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia**, *Medifam* [online], vol.12, n.10, pp.41-54. ISSN 1131-5768, recuperado en:

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1131-57682002001000004

Melchor Días, G. (2018), Organización Internacional para la normalización (ISO), recuperado en:

<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/103052>

Organización Internacional de Normalización, ISO (2023), *The ISO History*, recuperado en:

<https://www.iso.org/es/sobre>

Organización Internacional de Normalización, ISO (2024), *Gestión de la Calidad hacia la mejora continua*, recuperado en:

<https://www.iso.org/es/gestion-calidad>

Otzen T. & Manterola C.,(2017). Sampling Techniques on a Population Study. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232, en:

<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Rodríguez Valdivar, A. M. y Sandoval Mejía, L. J., (2023), Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en ORTYCAST, Estelí-2017, recuperado en:

<https://repositorio.unan.edu.ni/8931/1/18784.pdf>

Rincón, R. D. (2002), Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad baso en la Norma ISO 9001 (47,49), recuperado en:

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/ca8e4e8b-5492-44c7-a218-ca7c64c6a93b/content>

Real Academia de la Lengua Española (2023, marzo), significado Burocracia, en:

<https://dle.rae.es/burocracia>

Schein, Edgar H. (1988), La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica, Plaza & Janes Editores, S.A.

TMYC, (2023), Malcolm Balbrige, recuperado en:

<http://www.tmyc.com.mx/documentos/Baldrige.PDF>

Taylor, Frederick W. (1993), Shop Management, Nueva York, Harper & Bros.

Taylor, Frederick W., (1911), The Principles of Scientific Management, Nueva York, Harper & Bros.

The Edwards W, Deming Institution (2023), *Experimento del embudo*, recuperado en:

<https://deming.org/explore/the-funnel-experiment/>

Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos (2023), Inicio, Organigrama, recuperado en:

<http://www.tsjmorelos2.gob.mx/principal/organigrama.pdf>

Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos (2023, junio), Historia, en:

<http://tsjmorelos2.gob.mx/inicio/historia/>

Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, TSJMor (2024, marzo), Total de personal TSJ diciembre 2023, en:

http://www.tsjmorelos2.gob.mx/transparencia/junta/archivosTransparencia/Total_personal.pdf

Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos (2023, marzo), Inicio, MISIÓN y VISIÓN, recuperado en:

<http://tsjmorelos2.gob.mx/inicio/>

Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos, (2023, marzo) Datos Abiertos, en:

<http://tsjmorelos2.gob.mx/inicio/datos-abiertos/>

Weber M., (1947), “The fundamental concepts of sociology” The Theory of Social Economic Organization.

Weber, Max, (1964), Economía y Sociedad, Esbozo de sociología comprensiva, Fondo de Cultura Económica.

Anexo 1

DEPENDENCIA		Instrumentos Medición de cargas de trabajo por dependencia																																			
RESPONSABLE DEL DISEÑAMIENTO		FECHA																																			
Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7 - Tm				Columna 8	Columna 9 - TP				Columna 10	Columna 11 - TM				Columna 12	Columna 13																
						Tiempo mínimo - Tm					Tiempo Máximo - Tm (Horas)	Tiempo Promedio TP				Tiempo Promedio - TP (Horas)	Tiempo Máximo - TM				Tiempo Máximo - TM (Horas)	TOTAL PROMEDIO MES - HORAS TAREA POR NIVELES															
PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	TAREA	NIVEL DEL EMPLEO O DE LA ODS	REQUISITOS DE LA TAREA	CANTIDAD DE VECES QUE SE REPETE LA TAREA EN EL MES	Seg.	Min.	Horas	Días	Automática	Seg.	Min.	Horas	Días	Automática	Seg.	Min.	Horas	Días	Automática	Seg.	Min.	Horas	Días	Automática	Automática	Automática	Automática	Automática	Automática	Automática	Automática					
Tribunales	Acuerdos	Realizar el acuerdo	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
	Admisión de demandas	Nuevas expedientes	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
		Búsqueda de expedientes	Asistencial	Bachiller y/o Título profesional y/o cédula de licenciado en derecho																																	
		Preparación de expedientes para litis	Asistencial	Bachiller y/o Título profesional y/o cédula de licenciado en derecho																																	
	Tribunales	Expedientes requeridos	Asistencial	Bachiller y/o Título profesional y/o cédula de licenciado en derecho																																	
		Desahogo de escritos	Asistencial	Bachiller y/o Título profesional y/o cédula de licenciado en derecho																																	
		Informes (sempar qujes)	Estudio para rendir información	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
	Tribunales	Tribunales	Solicitudes al D.O.F.	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
			Carga de expediente al sistema en materia mercantil	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
		Tribunales	Carga de información referente a violencia en el sistema RAMPOLIN	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
			Solicitud de peritos	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
	Atención al público	Preparar expedientes	Asistencial	Bachiller y/o Título profesional y/o cédula de licenciado en derecho																																	
			Búsqueda de expedientes	Asistencial	Bachiller y/o Título profesional y/o cédula de licenciado en derecho																																
		Resolver problemas	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
	Audiencias	Desahogo de audiencias	Desahogo de escritos	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
Escucha de memoria			Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
Toma de muestras		Desahogo de escritos	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
Emisión sentencias (en los casos en que aplique)		Realizar propuesta	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
Emisión de sentencias	Proyección de sentencias	Realización de propuesta	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
	Revisión de sentencias	Análisis y estudio	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
Diligencia del expediente	Emplecamientos	notificar	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
		Notificaciones personales	notificar	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
	Notificaciones por boleto	notificar	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
		Notificación por sello	notificar	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
	Embargos	notificar	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
		Requerimientos	notificar	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																
Cumplimiento de diligencias		notificar	Profesional	Cédula de licenciado en derecho																																	
FINES TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, ETAPAS Y PROCESOS																																					
FINES TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL																																					

Anexo 2

CUESTIONARIO

Instrumento: **ENCUESTA**

Sección Primera. - Información general de identificación (05 preguntas)

1. Género
 - a. Femenino
 - b. Masculino

2. Edad
 - a. 20 - 30
 - b. 31 - 40
 - c. 41 - 50
 - d. 51 - 60
 - e. 60 – más

3. Estado civil
 - a. Soltero
 - b. Casado
 - c. Divorciado
 - d. Viudo
 - e. Unión libre
 - f. Otra

4. Hijos
 - a. 0
 - b. 1 - 2
 - c. 3 – 4
 - d. 5 más

5. Nombramiento vigente
 - a. Personal de apoyo (Oficial Judicial A o B, Auxiliar de Analista, Capturista)
 - b. Actuario
 - c. Secretario de Acuerdos
 - d. Juez
 - e. Juez en materia Penal Adversarial

Sección Segunda PERSONAL DE APOYO (Sección habilitada únicamente para quien en la respuesta 5 de la sección primera selecciono el inciso a)

Instrucciones: Selecciona de cada fila el promedio de tiempo que te toma realizar las siguientes labores:

1. ¿Cuánto tiempo te toma buscar un expediente en el archivo vigente?

	1-5 min.	6-10 min.	11-15 min	16-20 min	21-25 min.	26-30 min.	31-40 min.	41-50 min.	51-60 min.	60 ó más minutos
Mínimo										
Promedio										
Máximo										

2. ¿Cuánto tiempo te toma preparar unas copias certificadas para remitir a la alzada un recurso de apelación?

	1 día	2 días	3 días	4 días	5 días	6 días	7 días	8 días	9 días	10 días	11 a 20 días	21 a 30 días	31 días a más
Mínimo													
Promedio													
Máximo													

3. ¿Cuánto tiempo te toma requisitar un acuerdo nuevo en un expediente (entresellar, rubricar, foliar)

	1-5 minutos	6-10 minutos	11-15 minutos	16-20 minutos	21-25 minutos	26-30 minutos	30 ó más minutos
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

4. ¿Cuánto tiempo te ocupa prestar un expediente que solicita alguna de las partes autorizadas?

	1-5 minutos	6-10 minutos	11-15 minutos	16-20 minutos	21-25 minutos	26-30 minutos	30 ó más minutos
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

5. ¿Cuánto tiempo te toma apoyar en la realización de un acuerdo de trámite?

	1-5 minutos	6-10 minutos	11-15 minutos	16-20 minutos	21-25 minutos	26-30 minutos	30 ó más minutos
Mínimo							
Promedio							

Máximo							
--------	--	--	--	--	--	--	--

6. ¿Cuántas actividades realizas por día? (únicamente dentro del horario laboral)

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

Sección Tercera ACTUARIO (Sección habilitada únicamente para quien en la respuesta 5 de la sección primera selecciono el inciso b).

Instrucciones: Selecciona de cada fila el promedio de tiempo que te toma realizar las siguientes labores: (tomando en consideración la preparación de las cédulas y la diligenciación de las mismas).

1. **¿Cuánto tiempo te toma realizar notificaciones personales?**

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	2 a 3 horas	3 a 4 horas	Más de 4 horas
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

2. **¿Cuánto tiempo te toma realizar un emplazamiento?**

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	2 a 3 horas	3 a 4 horas	Más de 4 horas
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

3. **¿Cuánto tiempo te toma realizar una notificación por boletín?**

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	Más de 4 horas
Mínimo					
Promedio					
Máximo					

4. **¿Cuánto tiempo te toma realizar una notificación por sello?**

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	Más de 4 horas
Mínimo					
Promedio					
Máximo					

5. **¿Cuánto tiempo te toma realizar un embargo?**

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	Más de 4 horas
Mínimo					
Promedio					
Máximo					

6. ¿Cuánto tiempo te toma realizar un requerimiento?

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	Más de 4 horas
Mínimo					
Promedio					
Máximo					

7. ¿Cuántas actividades realizas por día? (únicamente dentro del horario laboral)

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

Sección Cuarta SECRETARIOS DE ACUERDOS (Sección habilitada únicamente para quien en la respuesta 5 de la sección primera selecciono el inciso c).

Instrucciones: Selecciona de cada fila el promedio de tiempo que te toma realizar las siguiente actividades laborales.

1. ¿Cuánto tiempo te toma realizar un acuerdo?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

2. ¿Cuánto tiempo te toma realizar una admisión de demanda?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

3. ¿Cuánto tiempo te toma rendir un informe de amparo (previo y/o justificado)?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

4. ¿Cuánto tiempo te toma realizar una solicitud electrónica al DOF?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

5. ¿Cuánto tiempo te toma cargar un expediente al sistema electrónico en materia mercantil?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

6. ¿Cuánto tiempo te toma cargar en el BANESVIM información inherente a violencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

7. ¿Cuánto tiempo te toma realizar una solicitud de perito en el sistema electrónico?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

8. ¿Cuánto tiempo te toma atender a un abogado litigante para solucionar algún problema?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

9. ¿Cuánto tiempo te toma desahogar una audiencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

10. ¿Cuánto tiempo te toma proyectar una sentencia interlocutoria?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

11. ¿Cuánto tiempo te toma proyectar una sentencia definitiva?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

12. ¿Cuántas actividades realizas por día? (únicamente dentro del horario laboral).

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

Sección Quinta JUECES (Sección habilitada únicamente para quien en la respuesta 5 de la sección primera selecciono el inciso d).

Instrucciones: Selecciona de cada fila el tiempo que te toma realizar alguna de la siguientes actividades laborales.

1. ¿Cuánto tiempo te toma desahogar una audiencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

2. ¿Cuánto tiempo te toma desahogar una escucha de menor?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

3. ¿Cuánto tiempo utilizás en llevar a cabo una toma de muestra?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

4. ¿Cuánto tiempo utilizás para revisar un acuerdo?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

5. ¿Cuánto tiempo utilizás para revisar un proyecto de sentencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

6. ¿Cuánto tiempo utilizás para atender al público en general cuando solicitan audiencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

7. ¿Cuántas actividades realizás por día? (únicamente dentro del horario laboral).

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

Sección Sexta JUEZ EN MATERIA PENAL ADVERSARIAL (Sección habilitada únicamente para quien en la respuesta 5 de la sección primera selecciono el inciso e).

Instrucciones: Selecciona de cada fila el tiempo que te toma realizar alguna de las siguientes actividades laborales.

1. **¿Cuánto tiempo utilizás para elaborar una sentencia?**

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

2. **¿Cuánto tiempo utilizás para elaborar un acuerdo de trámite?**

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

3. **¿Cuánto tiempo utilizás para rendir un informe de amparo (previo y/o justiciado)?**

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

4. **¿Cuánto tiempo utilizás para el desahogo de una audiencia?**

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas
Mínimo												
Promedio												
Máximo												

5. **¿Cuántas actividades realizás por día? (únicamente dentro del horario laboral).**

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30
Mínimo							
Promedio							
Máximo							

Anexo 3

Captura de la información obtenida del instrumento (Encuesta)

TOTAL DE ENCUESTAS APLICADAS		124
SECCIÓN PRIMERA		
DATOS GENERALES		
Pregunta	Número de respuestas por inciso	Porcentaje
1. Género		
Femenino	89	72%
Masculino	35	28%
Total	124	100%
2. Edad		
20 - 30	33	27%
31 - 40	32	26%
41 - 50	34	27%
51 - 60	24	19%
60 – más	1	1%
Total	124	100%
3. Estado civil		
Soltero	62	50%
Casado	40	32%
Divorciado	8	6%
Viudo	1	1%
Unión libre	13	10%
Otra	0	0%
Total	124	100%

4. Hijos		
0	45	36%
1 - 2.	63	51%
3 - 4	16	13%
5 más	0	0%
Total	124	100%

5. Nombramiento vigente		
Personal de apoyo (Oficial Judicial A o B, Auxiliar de Analista, Capturista)	62	50%
Actuario	15	12%
Secretario de Acuerdos	37	30%
Juez	6	5%
Juez en materia Penal Adversarial	4	3%
Total	124	100%

SECCIÓN SEGUNDA
PERSONAL DE APOYO

62

1. ¿Cuánto tiempo te toma buscar un expediente en el archivo vigente?

	1-5 min.	6-10 min.	11-15 min	16-20 min	21-25 min.	26-30 min.	31-40 min.	41-50 min.	51-60 min.	60 ó más minutos	TOTAL
Mínimo	44	13	3	1	0	0	0	0	0	1	62
Promedio	15	36	5	3	1	0	1	0	0	1	62
Máximo	10	13	22	9	1	3	0	0	1	3	62

2. ¿Cuánto tiempo te toma preparar unas copias certificadas para remitir a la alzada un recurso de apelación?

	1 día	2 días	3 días	4 días	5 días	6 días	7 días	8 días	9 días	10 días	11 a 20 días	21 a 30 días	31 días a más	TOTAL
Mínimo	30	18	5	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0	62
Promedio	6	22	18	9	1	1	4	1	0	0	0	0	0	62
Máximo	5	9	12	16	8	1	2	1	0	6	1	0	1	62

3. ¿Cuánto tiempo te toma requisitar un acuerdo nuevo en un expediente (entresellar, rubricar, foliar)?

	1-5 minutos	6-10 minutos	11-15 minutos	16-20 minutos	21-25 minutos	26-30 minutos	30 ó más minutos	TOTAL
Mínimo	43	15	2	1	1	0	0	62
Promedio	21	24	14	1	1	1	0	62
Máximo	13	14	20	8	3	1	3	62

4. ¿Cuánto tiempo te ocupa prestar un expediente que solicita alguna de las partes autorizadas?

	1-5 minutos	6-10 minutos	11-15 minutos	16-20 minutos	21-25 minutos	26-30 minutos	30 ó más minutos	TOTAL
Mínimo	50	11	1	0	0	0	0	62
Promedio	20	35	6	1	0	0	0	62
Máximo	12	16	27	5	1	1	0	62

5. ¿Cuánto tiempo te toma apoyar en la realización de un acuerdo de trámite?

	1-5 minutos	6-10 minutos	11-15 minutos	16-20 minutos	21-25 minutos	26-30 minutos	31 ó más minutos	TOTAL
Mínimo	26	25	8	1	1	1	0	62
Promedio	18	16	17	7	2	2	0	62
Máximo	11	10	10	19	8	2	2	62

6. ¿Cuántas actividades realizas por día? (únicamente dentro del horario laboral)

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30	TOTAL
Mínimo	15	27	7	6	6	0	1	62
Promedio	1	14	24	10	5	8	0	62
Máximo	1	1	14	23	9	3	11	62

SECCIÓN TERCERA

ACTUARIO

15

1. ¿Cuánto tiempo te toma realizar notificaciones personales?

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	2 a 3 horas	3 a 4 horas	Más de 4 horas	TOTAL
Mínimo	11	4	0	0	0	0	0	15
Promedio	2	10	2	1	0	0	0	15
Máximo	1	7	3	3	0	1	0	15

2. ¿Cuánto tiempo te toma realizar un emplazamiento?

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	2 a 3 horas	3 a 4 horas	Más de 4 horas	TOTAL
Mínimo	4	10	1	0	0	0	0	15
Promedio	1	8	4	2	0	0	0	15
Máximo	0	6	5	2	2	0	0	15

3. ¿Cuánto tiempo te toma realizar una notificación por boletín?

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	Más de 4 horas	TOTAL
Mínimo	14	1	0	0	0	15
Promedio	12	3	0	0	0	15
Máximo	10	3	2	0	0	15

4. ¿Cuánto tiempo te toma realizar una notificación por sello?

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	Más de 4 horas	TOTAL
Mínimo	15	0	0	0	0	15
Promedio	10	5	0	0	0	15
Máximo	6	7	2	0	0	15

5. ¿Cuánto tiempo te toma realizar un embargo?

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	Más de 4 horas	TOTAL
Mínimo	2	3	9	1	0	15
Promedio	0	3	8	4	0	15
Máximo	0	0	9	4	2	15

6. ¿Cuánto tiempo te toma realizar un requerimiento?

	10 a 20 min.	21 a 40 min.	41 a 1 hora	1 a 2 horas	Más de 4 horas	TOTAL
Mínimo	2	6	7	0	0	15
Promedio	0	4	9	2	0	15
Máximo	0	1	9	3	2	15

7. ¿Cuántas actividades realizas por día? (únicamente dentro del horario laboral)

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30	TOTAL
Mínimo	2	4	4	4	1	0	0	15
Promedio	1	2	3	3	4	2	0	15
Máximo	0	0	2	4	2	4	3	15

SECCIÓN CUARTA
SECRETARIO DE ACUERDOS

37

1. ¿Cuánto tiempo te toma realizar un acuerdo?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	32	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	37
Promedio	2	23	5	5	0	1	0	1	0	0	0	0	37
Máximo	1	1	11	10	1	4	0	1	1	2	3	2	37

2. ¿Cuánto tiempo te toma realizar una admisión de demanda?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	11	15	4	3	3	0	0	0	0	1	0	0	37
Promedio	0	9	8	11	4	3	0	0	0	1	1	0	37
Máximo	0	2	6	8	6	3	4	0	1	4	1	2	37

3. ¿Cuánto tiempo te toma rendir un informe de amparo (previo y/o justificado)?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	9	6	11	6	1	0	0	0	0	4	0	0	37
Promedio	0	7	9	8	3	2	2	1	0	2	3	0	37
Máximo	0	0	7	8	5	2	2	0	3	2	2	6	37

4. ¿Cuánto tiempo te toma realizar una solicitud electronica al DOF?													
	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	29	4	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	37
Promedio	11	16	8	0	0	0	0	0	1	1	0	0	37
Máximo	9	4	17	2	2	0	1	0	0	1	1	0	37

5. ¿Cuánto tiempo te toma cargar un expediente al sistema electrónico en materia mercantil?													
	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	20	8	5	1	0	0	1	1	1	0	0	0	37
Promedio	4	17	7	5	1	0	0	0	3	0	0	0	37
Máximo	4	2	18	6	1	1	1	0	0	2	1	1	37

6. ¿Cuánto tiempo te toma cargar en el BANESVIM información inherente a violencia?													
	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	9	16	5	3	1	1	0	0	1	1	0	0	37
Promedio	1	12	13	3	3	1	1	1	1	0	1	0	37
Máximo	1	4	13	9	1	2	1	1	2	1	2	0	37

7. ¿Cuánto tiempo te toma realizar una solicitud de perito en el sistema electrónico?													
	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	30	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	37
Promedio	14	16	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	37
Máximo	11	9	10	1	4	0	1	0	1	0	0	0	37

8. ¿Cuánto tiempo te toma atender a un abogado litigante para solucionar algún problema?													
	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	27	8	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	37
Promedio	11	15	5	3	1	1	0	0	1	0	0	0	37
Máximo	8	8	12	4	1	0	0	1	0	2	1	0	37

9. ¿Cuánto tiempo te toma desahogar una audiencia?													
	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	5	8	7	6	4	2	0	0	1	4	0	0	37
Promedio	0	3	5	9	3	3	2	1	0	6	5	0	37
Máximo	0	0	4	7	3	4	1	0	1	3	0	14	37

10. ¿Cuánto tiempo te toma proyectar una sentencia interlocutoria?													
	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	3	1	3	7	1	2	3	1	2	11	3	0	37
Promedio	0	2	2	5	3	1	2	1	3	6	10	2	37
Máximo	0	0	3	6	0	1	0	2	3	3	5	14	37

11. ¿Cuánto tiempo te toma proyectar una sentencia definitiva?													
	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	2	0	1	6	0	1	0	1	3	12	6	5	37
Promedio	0	2	0	6	0	0	2	0	0	3	12	12	37
Máximo	0	0	2	6	0	0	0	1	0	2	1	25	37

12. ¿Cuántas actividades realizas por día? (únicamente dentro del horario laboral).

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30	TOTAL
Mínimo	13	10	5	3	6	0	0	37
Promedio	0	12	10	5	4	6	0	37
Máximo	0	0	12	10	5	3	7	37

SECCIÓN QUINTA

JUECES

6

1. ¿Cuánto tiempo te toma desahogar una audiencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	6
Promedio	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	2	0	6
Máximo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	6

2. ¿Cuánto tiempo te toma desahogar una escucha de menor?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Promedio	0	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	6
Máximo	0	1	0	1	1	2	0	0	1	0	0	0	6

3. ¿Cuánto tiempo utilizas en llevar a cabo una toma de muestra?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6
Promedio	0	1	1	2	1	0	0	0	1	0	0	0	6
Máximo	0	0	1	1	0	0	2	0	1	1	0	0	6

4. ¿Cuánto tiempo utilizas para revisar un acuerdo?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Promedio	1	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Máximo	0	1	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	6

5. ¿Cuánto tiempo utilizas para revisar un proyecto de sentencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	0	1	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	6
Promedio	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	6
Máximo	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	2	0	6

6. ¿Cuánto tiempo utilizas para atender al público en general cuando solicitan audiencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Promedio	2	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Máximo	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0	6

7. ¿Cuántas actividades realizas por día? (únicamente dentro del horario laboral).

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30	TOTAL
Mínimo	1	1	2	1	1	0	0	6
Promedio	0	1	1	2	0	2	0	6
Máximo	0	0	1	1	2	0	2	6

SECCIÓN SEXTA

JUEZ EN MATERIA PENAL ADVERSARIAL

4

1. ¿Cuánto tiempo utilizas para elaborar una sentencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	36 a 40 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
Promedio	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4
Máximo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4

2. ¿Cuánto tiempo utilizas para elaborar un acuerdo de trámite?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	36 a 40 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Promedio	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Máximo	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4

3. ¿Cuánto tiempo utilizas para rendir un informe de amparo (previo y/o justificado)?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	36 a 40 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Promedio	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4
Máximo	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	4

4. ¿Cuánto tiempo utilizas para el desahogo de una audiencia?

	10 a 15 min.	16 a 20 min.	21 a 25 min.	26 a 30 min.	31 a 35 min.	41 a 45 min.	46 a 50 min.	51 a 55 min.	56 a 60 min.	1 a 2 horas	2 a 3 horas	Más de tres horas	TOTAL
Mínimo	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Promedio	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	4
Máximo	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	4

5. ¿Cuántas actividades realizas por día? (únicamente dentro del horario laboral).

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	Más de 30	TOTAL
Mínimo	0	1	1	1	1	0	0	4
Promedio	0	0	1	3	0	0	0	4
Máximo	0	0	1	0	1	2	0	4



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 29 de abril del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jassive Elizabeth Hernández Cárdenas**, con matrícula **10053347** con el título **Estudio de la carga de trabajo en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2024-04-30 12:38:53 | FIRMANTE

OJnRT0Oc3r+IAuR7afu4mvrur7w5RL/jlg3okHNV8LA5eOEDJ4JBkEWSy6SSgHG4aGf721ELWjnK5LtrNZ5361WR11mKO453ZYN1JaTypN/bIEhuuKKkGS2C+/p0FyyUeEndD4WJZzXePNFtBXiqH7a2nMN0m9j3alEaOSYOMgCkh4oBBFxPo5LWSg91IhiDf7VuPj92cRNCZ+Ybbmoa+JORKumXrmpbjcbl8LxHvt5gm3/BO9mt+VguGv82tzd+3SBmYM6qWdpPnZM0TRfXuBcFefuXfC0wp+MSKEvDqd5jK4iYTQ7RpUYIv0CqCoo89PvGaPzUkwld06JGFF66g==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[c1XZTfHDL](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/VXQG2EFQTW8LwZLJUaC4fJHqrixyIQfV>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 29 de abril del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jassive Elizabeth Hernández Cárdenas**, con matrícula **10053347** con el título **Estudio de la carga de trabajo en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Nohemí Roque Nieto
Profesora- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

NOHEMI ROQUE NIETO | Fecha:2024-05-07 11:25:12 | FIRMANTE

RL/fE3d9qlKi0n1XJj7Hnan7F1BLvzOQKnCSbslWbq3jKJf1rZjZD8DNxBDUQ1ffq0idvA6W2gW6bpMLtwXmn8bjWtHJfQ8Vx8jqtUtm4V/ziacl3H4SuxzB78StxCqO+aCgq2nMOjJvJ
iTxGRMpUuVz02NX076A8/SBBoNkixlGwQHqEYvqrCoCRUb1ajxbmcvNMil8dHlrYme8m4l9V0vqyJBLW1kqm2mnrj+ByKYn+Mx2+pnJ9Z0RBbo++dlhSFokQ+5FZAQrIPN/zpEZ5
UyXzPbjLu9nihm3glmgEtlVzM5tR/vgV1n+UOCDvVBpMCz+AtK67TzV/dm6SGI46VA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



69bMekwIT

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/g2lLbM0G3vmtwqcOHv853zXgBWCA5iSG>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 29 de abril del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jassive Elizabeth Hernández Cárdenas**, con matrícula **10053347** con el título **Estudio de la carga de trabajo en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Pablo Guerrero Sánchez
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2024-04-30 18:47:21 | FIRMANTE

VZI6/OcpYh5jWuDjJ2wv3cr35oBtd9UVQahzKEv+mfW1QCJ7V1q/8N4Kfls1lokfN10+ppyEkbZsK4J7xmRxx64pZlM7yqORooeAEPIa294DVN4TOLg2+7YwxlJzIU1cFKzWJSRlw
ZhxemSWHxRIX80j0vviFBD2l3AiwOCXED+38be7qPlzGSNwBLt/Aw/TL09tBektbWZF7jwT33/dONj8wjp2At97+slC7IC77vWIN2YbyOtf4xb6kl+XPsiyiSVtM51jw/j9YHdsXzqrwit54
JClS0oFVmlIziC0TaCWFemDb+cVpl4MPycc1MBgdu+ckwKqFZ6N8glLw0g==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[cfEM4NOXz](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/GZFU8mnjw31fhq519k8APK3ifq5i9hJj>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 29 de abril del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jassive Elizabeth Hernández Cárdenas**, con matrícula **10053347** con el título **Estudio de la carga de trabajo en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes
Profesora- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917
<https://www.uaem.mx/fcae> correo: posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2024-05-07 10:57:13 | FIRMANTE

UM1RvWQZxoYDqYITb5DY9mdnZ6r3+/sZ7Qvliwyg3BuRzzsLgFJYKWaAQwPKKK32+Zr+Tt7JFwU3Opy6aJ2z7mCjJs7489FzACjt5ltRoVm6p6ygzNTYyYxsshEafGczZYsn+Skx
afpDOrCBf/M54+3WpEyKQcmpT0SgU9xYOKTyHmESn7TzMNZT4gdsFifQj/yLDIQGPhVP/Jgofx9RbqJVH5yBPFN28JC0DISmSroFcvXK37xJqS8GDkbcSKHv69+ph8kF79TW
elpLjJM0JIR/saoSxoMG1fkwa1YPFbnkX0ZsME8TN4CW98olVEiOSBS5teaUI/fZNUxu3JGQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[NvkHmZVBi](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/0cDlwFp6WhJsD0Clwo1vgUiioYk2LYJA>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 29 de abril del 2024.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Jassive Elizabeth Hernández Cárdenas**, con matrícula **10053347** con el título **Estudio de la carga de trabajo en el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2024-05-03 12:36:21 | FIRMANTE

DNhPneaVQjIRblmxSoh5+E6xahmHMFvY5eRPBuQLKct+B8XJc8FCBNF4yMLEw91P3HZ3HkLW/B/8DtPAT+w1dzKbTa7hrCRnkLA1OP7CsxqGMFplQtbPJyb5MMd9rZLfKPw491mvf/5R7tyiWJrwBF4DBz6dmUHorO+TQUPscW3zR7VKueBLR3N4T4eNpHMHPwJLnH3fqkNGbcafMcPBw6EKWdKnSAG7zsjrXLkcyLNPxbibQb6Uk65zfMqBcWmG0K6w4L1ZihqRRrScrMslO7b0NO4o/ptL2mVUso4gm37PKHDxQBvYx6Z8uatHBWZFXcAjLOSdCU6JsCZ3FvMrw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



pR6PK1rWN

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/iPqrL9hQV6sWXOKTDIgn8gPqhr0saG2e>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029