



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
XIV PROMOCIÓN**

**PROYECTO DE GRADO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

PROYECTO I DE GRADO

**TEMA: “DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS UNIDADES
JUDICIALES DE LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTORES: AYALA POZO STALIN FERNANDO

ERAZO VACA MABEL ARACELY

DIRECTOR: ING. EDGAR RENÉ BUENO ARÉVALO

SANGOLQUÍ, MAYO 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

CERTIFICADO

Ing. René Bueno

DIRECTOR

Dr. Alfredo Suquilanda

OPONENTE

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de las Unidades Judiciales de la ciudad de Quito”, realizado por la Ing. Mabel Aracely Erazo Vaca y el Ing. Stalin Fernando Ayala Pozo, ha sido guiado y revisado periódicamente, y cumple las normas estatutarias establecidas en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Sangolquí, Mayo de 2014

Ing. René Bueno

DIRECTOR

Dr. Alfredo Suquilanda

OPONENTE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, ING. MABEL ARACELY ERAZO VACA
ING. STALIN FERNANDO AYALA POZO.

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS UNIDADES JUDICIALES DE LA CIUDAD DE QUITO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el escrito correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente el presente trabajo de investigación es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Mayo de 2014

Ing. Mabel Aracely Erazo Vaca
C.I: 1712836921
El Autor

Ing. Stalin Fernando Ayala Pozo
C.I: 1714279781
El Autor

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AUTORIZACIÓN

Mabel Aracely Erazo Vaca

Stalin Fernando Ayala Pozo

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del proyecto de grado: “Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de las Unidades Judiciales de la ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo del 2014

Ing. Mabel Aracely Erazo Vaca

C.I: 1712836921

El Autor

Ing. Stalin Fernando Ayala Pozo

C.I: 1714279781

El Autor

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida, la salud y la sabiduría para poder culminar con mis estudios de cuarto nivel y posteriormente los proyectos de Tesis. A mi familia por ser el apoyo incondicional en cada momento de mi vida, por creer siempre en mí, por brindarme la fortaleza y el aliento para alcanzar con éxito cada meta planteada en la vida. A mis amigos y compañeros de la maestría en Gestión de la Calidad y Productividad promoción XIV de la ESPE que diariamente me brindaron su apoyo, su amistad y su aliento en la conclusión de mis metas. A mis profesores que con su apoyo profesional me ayudaron a concluir este posgrado, inculcando en mí valores y enseñanzas importantes en mi vida y profesión. A mi compañera y amiga Mabel por su amistad y el compromiso para ayudarnos y lograr concluir con nuestros proyectos de Tesis.

Stalin

Gracias a Dios por darme la salud, la sabiduría y la oportunidad de lograr algo tan importante en mi vida profesional. Gracias a mi esposo, mis hijos, mi madre, mi hermana, por su apoyo incondicional. A mis amigos y compañeros de la maestría con quienes compartimos más que los conocimientos una gran amistad. A mis maestros quienes con generosidad nos ayudaron en el desarrollo de la maestría y del proyecto de tesis. A ti compañero querido Stalin, por tu amistad y demostración de trabajo en equipo para culminar con éxito nuestro proyecto de tesis.

Mabel

Un agradecimiento especial al Ingeniero René Bueno por la acertada dirección y guía en el desarrollo de este proyecto; al Dr. Alfredo Suquilanda por su gran ayuda y tiempo como oponente de Tesis y a la Dra. Amparo Martínez, por su gran compromiso con la maestría y sus alumnos.

Un agradecimiento especial para Diana Valeria Imbaquingo Sarmiento por su tiempo y gran ayuda en la culminación de este proyecto.

Mabel, Stalin

DEDICATORIAS

El presente trabajo dedico primero a Dios y a la Virgen María por darme la vida y la salud, a mis padres Carlos y Marcia, mi hermano Roberto, mi tía Fanny y mi primo Alex que han sido fuente inagotable de cariño, apoyo incondicional, ejemplo, perseverancia y comprensión en los buenos y malos momentos de mi vida, a mis amigos y compañeros que siempre me brindaron sus conocimientos, sus consejos y verdadera amistad.

También dedico este trabajo a la memoria de mi padrino y abuelito Filiberto Arcos por su cariño y apoyo magnánimo para conmigo y toda mi familia.

Stalin

A Dios por su inmenso amor.

A mi esposo Edison, mis hijos María Paz y Juan Sebastián por su apoyo permanente.

A mi mamá Susy, sin cuyo soporte nada de esto sería posible.

Y a mi abuelita que desde el cielo bendice cada etapa de mi vida.

Mabel

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	II
AUTORIZACIÓN	III
AGRADECIMIENTOS	IV
DEDICATORIAS	VII
CAPÍTULO I.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación e importancia.....	2
1.3 Planteamiento del problema	3
1.4 Objetivo general	3
1.5 Objetivos específicos.....	4
1.6 Metodología	4
CAPÍTULO II.....	6
2.1 Marco referencial	6
2.1.1 Antecedentes del estado del arte	6
2.1.2 Marco teórico	10
2.1.3 Marco conceptual	16
CAPÍTULO III.....	22
3.1 Levantamiento de los procesos de las unidades judiciales.....	22
3.1.1 Matriz de Competencias.....	22
3.1.2 Flujo de relacionamiento institucional (Modelo de Gestión).....	28
3.2 Definición de los factores que influyen en el desempeño de las.....	29
3.2.1 Identificación de las oportunidades de mejora de los procesos	29

3.2.2 Identificación de factores internos	30
3.2.3 Identificación de factores externos.....	31
3.3 Documentación del sistema de gestión actual de las unidades judiciales.....	32
3.4 Nivel de satisfacción de usuario como línea base del proyecto.	75
CAPÍTULO IV.....	78
4.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	78
4.1.1 Conclusiones	78
4.1.2 Recomendaciones.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Metas del objetivo N° 6 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	8
Cuadro 2. Competencias exclusivas según nivel de gobierno	19
Cuadro 3. Matriz de competencias del Consejo de la Judicatura.....	22
Cuadro 4. Descripción de factores internos	30
Cuadro 5. Descripción de factores externos.....	31
Cuadro 6. Narrativa de Gestión de ingreso de causas.....	35
Cuadro 7. Oportunidades de mejora de Gestión de ingreso de causas.....	36
Cuadro 8. Narrativa de Gestión de ingreso de escritos	38
Cuadro 9. Oportunidades de mejora de gestión de ingreso de escritos.....	39
Cuadro 10. Narrativa de gestión de análisis.....	41
Cuadro 11. Oportunidades de mejora de Gestión de análisis.....	42
Cuadro 12. Narrativa de Gestión de citaciones y notificaciones	44
Cuadro 13. Oportunidades de mejora de Gestión de citaciones y notificaciones	45
Cuadro 14. Narrativa de Gestión de pruebas y audiencias penales.....	48
Cuadro 15. Oportunidades de mejora de Gestión de pruebas y audiencias penales	49
Cuadro 16. Narrativa de Gestión de pruebas y audiencias no penales.....	51
Cuadro 17. Oportunidades de mejora de Gestión de pruebas y audiencias no penales ..	52
Cuadro 18. Narrativa de Ejecución de audiencias	54
Cuadro 19. Oportunidades de mejora de Gestión de ejecución de audiencias.....	55
Cuadro 20. Narrativa de Gestión de sentencia y resolución	57
Cuadro 21. Oportunidades de mejora de Gestión de sentencia y resolución.....	57
Cuadro 22. Oportunidades de mejora de corta ejecución	78

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Formulación del problema	3
Imagen 2. División Función Judicial en el Ecuador	7
Imagen 3. Secuencia de realización de matriz de competencias.....	11
Imagen 4. Ejemplo de Modelo de Gestión-Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.....	13
Imagen 5. Modelo de Gestión del Consejo de la Judicatura	28
Imagen 6. Factores internos que influyen en el desempeño de las unidades judiciales..	30
Imagen 7. Factores externos que influyen en el desempeño de las unidades judiciales .	31
Imagen 8. Macroproceso: Gestión de actividades de las unidades judiciales.....	33
Imagen 9. Proceso: Gestión de ingreso de causas.....	34
Imagen 10. Proceso: Gestión de ingreso de escritos	37
Imagen 11. Proceso: Gestión de análisis.....	40
Imagen 12. Proceso: Gestión de citaciones y notificaciones	43
Imagen 13. Proceso: Gestión de pruebas y audiencias penales	47
Imagen 14. Proceso: Gestión de Pruebas y audiencias no penales	50
Imagen 15. Proceso: Ejecución de audiencias	53
Imagen 16. Proceso: Gestión de sentencia y resolución	56
Imagen 17. Estructura organizacional de las Unidades Judiciales #1.....	58
Imagen 18. Estructura organizacional de las Unidades Judiciales #2.....	58
Imagen 19. Calificación del Modelo de gestión implementado en las dependencias judiciales	76
Imagen 20. Calificación del Modelo de gestión implementado en las dependencias judiciales por región y provincia.....	77

RESUMEN

Este proyecto se basa en el diseño de un sistema de gestión que toma como referencia la Norma ISO 9001:2008, con la finalidad de mejorar el servicio que prestan las Unidades Judiciales de la ciudad de Quito a sus usuarios. La matriz de competencias permite identificar desde un nivel macro de la Institución, el alcance de las responsabilidades de la misma en función de lo que indica el marco legal. Con las responsabilidades definidas, se identifican los servicios que deben brindar las Unidades Judiciales y con ello se detallan los procesos para la entrega de los mismos. En la definición de los procesos se llega a determinar las actividades con sus responsables a nivel de procesos por materia, logrando una estandarización de los procesos, en cuanto la ley lo permite, con la finalidad de que los ciudadanos reciban un mismo servicio independientemente del lugar o de la Unidad Judicial a la que acudan y en los tiempos en los que se establezcan por mandato de la ley y/o de las autoridades correspondientes. En la documentación de los procesos se ha utilizado la notación BPMN, la cual servirá para la automatización de los procesos directamente en cualquier software de clase mundial que actualmente reconoce dicha notación. Finalmente se han desarrollado los indicadores para los procesos, los cuales facilitarán el monitoreo y la mejora continua de los procesos de las Unidades Judiciales, así como el logro de los objetivos institucionales y a su vez los objetivos definidos en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

PALABRAS CLAVES: UNIDADES JUDICIALES, NORMA ISO 9001:2008, BPMN, SISTEMAS DE GESTIÓN, INDICADORES.

ABSTRACT

This project is based on the design of a management system that draws on ISO 9001:2008, in order to improve the service provided by the Judicial Units Quito to its users. The skills matrix to identify from a macro level of the institution, the scope of responsibilities of the same in terms of indicating the legal framework. With the responsibilities defined, the services must provide the Judicial Units are identified and thus the processes for delivering them are detailed. In the definition of the processes it is determined the activities with their level processes responsible subject, achieving process standardization , as permitted by law , in order that citizens receive the same service regardless of Judicial Unit or the attending and the times to be established as part of the deal by law and / or the proper authorities. The process documentation has been used by BPMN notation, which will serve to automate processes directly into any world-class software that recognizes current notation. Finally, the indicators have been developed for processes, which provide continuous monitoring and improvement of the judicial process units as well as the achievement of corporate goals and in turn the objectives set in the Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

KEY WORDS: JUDICIAL UNITS, ISO STANDARD 9001:2008, BPMN, MANAGEMENT SYSTEMS, INDICATORS.

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

Este proyecto contendrá un análisis del sistema de gestión que manejan actualmente las unidades judiciales de la ciudad de Quito, el conjunto de procesos, organización interna y factores que influyen en su desempeño, con la finalidad de evaluar si dichas entidades están brindando a la ciudadanía el servicio de calidad que ésta espera.

Partiremos de un levantamiento de información desde un nivel macro de la organización, es decir, iniciaremos identificando las competencias de la misma, que por el marco legal vigente le corresponde, a través de la elaboración de la matriz de competencias, para luego identificar los procesos macro de las unidades judiciales, utilizando como técnica de investigación la entrevista, aplicada a los funcionarios de las unidades judiciales, en donde se pedirá una descripción de los procesos y procedimientos, así como la identificación de las oportunidades de mejora que se pueden implementar a los procesos, tal como lo recomienda la metodología de gestión por procesos, que indica que los procesos y sus mejoras deben identificarse en primera instancia con los dueños de los mismos, ya que son quienes al vivir el proceso lo conocen profundamente y con esa experiencia identifican fácilmente las mejoras que se pueden implementar, muchas veces, con una asignación menor de recursos.

Con esta información se procederá a documentar los procesos en formatos de flujograma y narrativa. En flujograma para una comprensión rápida y didáctica del funcionamiento del proceso, así como en la narrativa una descripción mayor del proceso, con sus roles y responsabilidades y el marco legal que rige cada actividad.

1.2 Justificación e importancia

Es así que este estudio partirá del diagnóstico de las Unidades Judiciales de la ciudad de Quito para luego proponer un sistema de gestión de calidad que aporte en la consecución de los objetivos institucionales. Los objetivos definidos dentro de la planificación estratégica de la función judicial, son:

Objetivo 1: asegurar la transparencia y la calidad en la prestación de los servicios de justicia.

Objetivo 2: promover el óptimo acceso a la justicia.

Objetivo 3: impulsar la mejora permanente y mejora de los servicios.

Objetivo 4: institucionalizar la meritocracia en el sistema de justicia; y,

Objetivo 5: combatir la impunidad contribuyendo a la seguridad ciudadana.

El presente estudio por su naturaleza aportaría a la consecución directa de los objetivos 1 y 3, ya que busca establecer un diagnóstico del sistema de gestión de las unidades judiciales para en un segundo estudio diseñar dicho sistema en función de lo que manda una norma de calidad reconocida internacionalmente, como es la ISO 9001:2008, con lo cual la organización asegurará la calidad de sus servicios, así como implementará una cultura de mejora continua en beneficio de la ciudadanía.

1.3 Planteamiento del problema

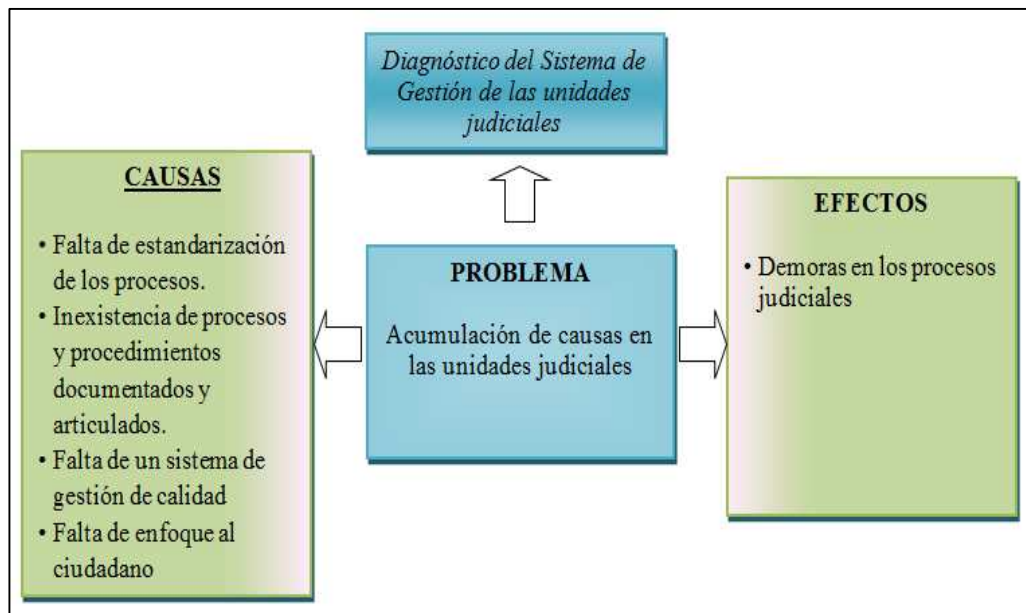


Imagen 1. Formulación del problema

El principal problema identificado en las unidades judiciales y que las autoridades permanentemente lo mencionan como un tema prioritario sobre el cual se debe trabajar, es la acumulación de causas en las unidades judiciales. Dicho problema se genera por una falta de estandarización de los procesos, pues al funcionar los juzgados como oficinas independientes han generado, a través de los años, sus propios procesos y modelos de gestión, sin un enfoque en las necesidades de los ciudadanos, tampoco en la definición clara de procedimientos, lo que ha generado una demora en los procesos judiciales que perjudica a los ciudadanos que esperan un servicio eficiente y eficaz.

1.4 Objetivo general

Realizar un diagnóstico del sistema de gestión de las unidades judiciales de la ciudad de Quito.

1.5 Objetivos específicos

- Identificar los procesos de las unidades judiciales de Quito.
- Identificar los factores que influyen en el desempeño de las unidades judiciales.
- Determinar el modelo de gestión que se aplica actualmente en las Unidades judiciales.

1.6 Metodología

Metodología

En base a las buenas prácticas conocidas en el mundo de la consultoría, los procesos deben levantarse o documentarse desde la fuente primaria, es decir con los dueños de los procesos, ya que son quienes los conocen y sobre todo identifican las oportunidades de mejora de manera práctica. Por lo tanto se levantarán los procesos de las unidades judiciales de la ciudad de Quito, utilizando la entrevista como técnica de investigación. Relacionaremos las competencias dadas por el marco legal vigente con los procesos levantados y de esta forma determinaremos el sistema de gestión actual de las unidades judiciales, considerando que el sistema de gestión es el conjunto de procesos y su interacción, así como los recursos, políticas, normas y reglamentos, competencias y demás factores que componen una institución.

Técnicas de investigación

Se utilizarán las siguientes herramientas para el levantamiento de información:

Entrevista.-“Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado...” (Pelachano, 1979)

Esta herramienta la utilizaremos con los coordinadores de las unidades y jueces, así como a un grupo de analistas judiciales, designados por los coordinadores con la finalidad de tener las opiniones más representativas, es decir deberán ser las personas que conozcan a profundidad los procesos, que tengan mayor tiempo en el desarrollo de los mismos o mayor nivel de conocimiento por formación profesional.

Encuesta.- Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Diagrama de Flujo.- El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos y psicología cognitiva. Esta herramienta será utilizada para describir los procesos de las unidades judiciales, complementados con una narrativa en donde se explica detalladamente el proceso, así como los roles y responsabilidades que en él participan. Principalmente se utilizarán los diagramas de flujo funcionales de la ANSI (American National Standards Institute), en el numeral 2.1.2 marco teórico se ampliará el tema.

CAPÍTULO II

2.1 Marco referencial

2.1.1 Antecedentes del estado del arte

Para explicar acerca del tema de estudio partiremos de una breve explicación de lo que es el Consejo de la Judicatura, dicha Institución es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la función judicial, encargado de la definición y ejecución de las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial; también es importante saber lo que significa función judicial: la función judicial es un poder del estado, encargado de administrar la justicia, mediante la aplicación del marco jurídico vigente, es decir, la constitución, las leyes, códigos y reglamentos para la resolución de conflictos.

La función judicial tiene diferentes sistemas según el país, estos asignan una función muy diferente a la ley, a la costumbre, a la jurisprudencia, a la doctrina y a la equidad; cuando se analiza un sistema de derecho extranjero es necesario considerar que la concepción local relativa a las relaciones existentes entre las diferentes fuentes posibles de reglas de derecho.

La función judicial no es la misma en todos los países, por lo que pueden también variar los métodos de razonamiento aplicados por los juristas para desentrañar las reglas de derecho y desarrollar un cuerpo normativo. Un derecho puede tener un carácter religioso o sagrado y en este caso, ningún legislador podrá modificar sus reglas. Dependerá entonces de cada país la naturaleza de la función judicial.

“En otro, la ley sólo constituye un modelo y se considera natural que la costumbre pueda derogarla”(Jauffret-Spinossi, 2010)

Al Poder Judicial le está encomendada la facultad de administrar justicia, que está entregada a los tribunales de justicia, los cuales en su conjunto, y con contadas excepciones, conforman el Poder Judicial (Qué es el Poder Judicial. (<http://www.poderjudicial.cl/PDF/InfoInstitucional/queeselpoderjudicial.pdf>).

Como conclusión se puede decir que en nuestro mundo, cada estado posee un derecho propio y a menudo diversos derechos se aplican simultáneamente dentro de un mismo estado. Algunas comunidades no estatales poseen igualmente su derecho: derecho canónico, derecho musulmán, derecho hindú, derecho judío. Existe también un derecho internacional cuya vocación es regular, a nivel universal o regional, las relaciones entre estados y el comercio internacional.

En nuestra Nación el Ecuador, la función judicial es una parte del poder soberano del pueblo, que se encarga de administrar justicia, para lograr el equilibrio en la convivencia social, precautelando el bien común y la paz colectiva, pero con independencia absoluta de las otras Funciones del estado (Dr. Bayardo Moreno-Piedrahita, Qué es la Función Judicial. (<http://www.derechoecuador.com>).

Organización de la Función Judicial:



Imagen2. División Función Judicial en el Ecuador

Este tema se encuentra alineado con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, específicamente con el objetivo #6 que dice “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos”, resumiendo se indica que la norma constitucional es el instrumento por excelencia para la garantía de derechos. Determina el contenido de la ley, consagra mecanismos de garantía de los derechos, establece los límites al ejercicio de la autoridad y la estructura del poder, y es de directa aplicación por cualquier persona, autoridad o juez. En este contexto, los derechos constitucionales, en particular los del Buen Vivir, son, a la vez, límites del poder y vínculos impuestos a la autoridad pública. Por tanto, para asegurar su ejercicio, someten y limitan a todos los poderes, inclusive al constituyente. Esta garantía se expresa en el ordenamiento jurídico de la facultad de definir y aplicar políticas públicas, y opera a través de la facultad jurisdiccional, cuando las otras fracasan o violan derechos.

Dentro del objetivo N° 6 del PNBV, le corresponde la política N° 6.1. “Promover el acceso óptimo a la justicia, bajo el principio de igualdad y no discriminación, eliminando las barreras económicas, geográficas y culturales”(SENPLADES, 2013) y el apoyo a las metas siguientes:

Cuadro 1

Metas del objetivo N° 6 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

6.7 Reducir la tasa de congestión a 1,69

6.8 Reducir la tasa de pendencia a 0,69

6.9 Aumentar la tasa resolución a 1,12

6.10 Aumentar la tasa de jueces a 12 por cada 100 000 habitantes

En este contexto se ha elegido al nuevo Consejo de la Judicatura, cuyo pleno está conformado por 5 vocales quienes se encargarán por el lapso de 6 años de administrar la justicia en el Ecuador.

Las unidades judiciales son la primera instancia para resolver casos que al sistema de justicia acudan. En ellas se atienden las diferentes materias, a saber: Civil, Penal, Contravenciones, Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia; y, Violencia contra la Mujer y la Familia.

La evaluación de la gestión de los distintos organismos jurisdiccionales se puede hacer desde un marco analítico cuantitativo que sirva luego de base para un análisis cualitativo que genere las pautas para la elaboración, formulación y medición de políticas.

Es indispensable, para tener buenos indicadores, contar con una matriz de datos que se alimente en un proceso continuo, generando series históricas para las variables de interés.

A partir del sistema de gestión que administra cada organismo jurisdiccional, se genera en línea la información para estas matrices, lo que permite tener una fotografía de la situación de estos organismos en cualquier momento del tiempo. (SIJPCG-(http://www.juschubut.gov.ar/images/archivos/Dir-estadísticas/Formulacion_indicadores.pdf)).

Los indicadores fueron tema de moda de los primeros años ochenta. En el mundo académico conllevó el desarrollo de técnicas estadísticas para extraer el mejor provecho de ellos. Uno de los procesos más significativos fue la aplicación al sector público del análisis de envolvente o frontera (data envelope analysis). En el sector justicia han llegado con relativo retraso y estamos viviendo ahora un momento de cierto apogeo (Pastor).

2.1.2 Marco teórico

Como la herramienta inicial en este proyecto se utilizará la matriz de competencias, la cual tiene su propia metodología de realización.

Así mismo se detalla la elaboración del modelo del sistema de gestión, el cual nos podrá proporcionar una óptica más clara el tipo de relacionamiento institucional, estructura, etc.

También se utilizará la herramienta de flujogramas en donde se evidencia los procesos de las unidades judiciales.

Como se detalló para el diagnóstico y posterior cambio institucional se han generado tres instrumentos técnicos: (a) matriz de competencias; (b) modelo del sistema de gestión, (c) flujogramas, mismos que han sido definidos previamente.

El desarrollo de la matriz de competencias será considerado como la base para el desarrollo del modelo del sistema de gestión, ya que es el primer instrumento que determina que es lo que se va a hacer en la institución y quienes son los responsables, el modelo del sistema de gestión detalla el cómo las competencias se van a ejecutar y el flujogramas del estado actual donde se muestra los procesos con sus responsables, narrativa y oportunidades de mejora.

a) Elaboración de la matriz de competencias

La matriz de competencias se debe desarrollar en forma horizontal. Para cada competencia propuesta, le responde una norma jurídica, que determina una atribución y facultad específica, del que deriva un producto/servicio determinado,

cuya prestación corresponde a una institución concreta, así como, a un nivel territorial específico. (SENPLADES, Borrador_Manual Básico, 2009)

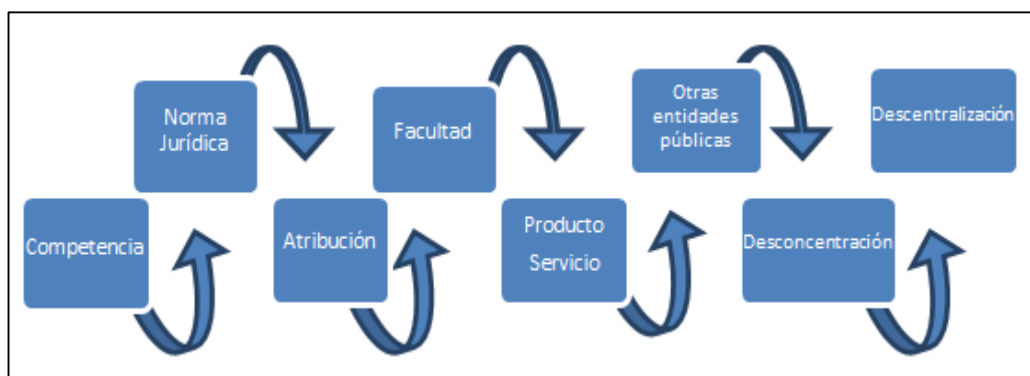


Imagen 3. Secuencia de realización de matriz de competencias

Es importante mencionar que la matriz de competencias responde al deber y ser de la entidad pública.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1) Definir las competencias institucionales, es decir, cuáles son las grandes áreas temáticas en las cuales interviene la institución. Identificar la normativa legal vigente para cada institución (constitución, ley de creación, decretos, entre otros) en relación a la competencia descrita y a la atribución.

2) Se debe ser lo más explícito posible al ingresar la normativa legal, misma que será ubicada de manera particular para cada atribución (nombre de la ley, artículo, literal).

3) Identificar las atribuciones respectivas en la normativa legal vigente de la institución, conforme las competencias previamente definidas. Dichas atribuciones deben de estar redactadas en infinitivo.

4) Determinar las facultades respectivas para cada una de las atribuciones, de tal forma que, exista una correspondencia entre atribución y facultad. Es importante considerar que las facultades de rectoría y regulación serán ejercidas exclusivamente desde el nivel de autoridad.

5) Definir los productos y servicios de la institución, mismos que deben estar articulados a las atribuciones y facultades a las que representan.

Adicionalmente, es necesario identificar si actualmente se cumple o no con la entrega de este producto o servicio.

6) Definir la institución responsable de prestar dichos productos y/o servicios.

7) Definir qué actores adscritos o externos públicos o privados intervienen en la prestación del producto y/o servicio.

b) Elaboración del modelo del sistema de gestión

El modelo de gestión propone desarrollar en un documento de texto y una presentación visual, la propuesta de reorganización institucional que tendrá la entidad. Este documento expresa de forma sucinta la ruta a seguir.(SENPLADES, Borrador_Manual Básico, 2009)

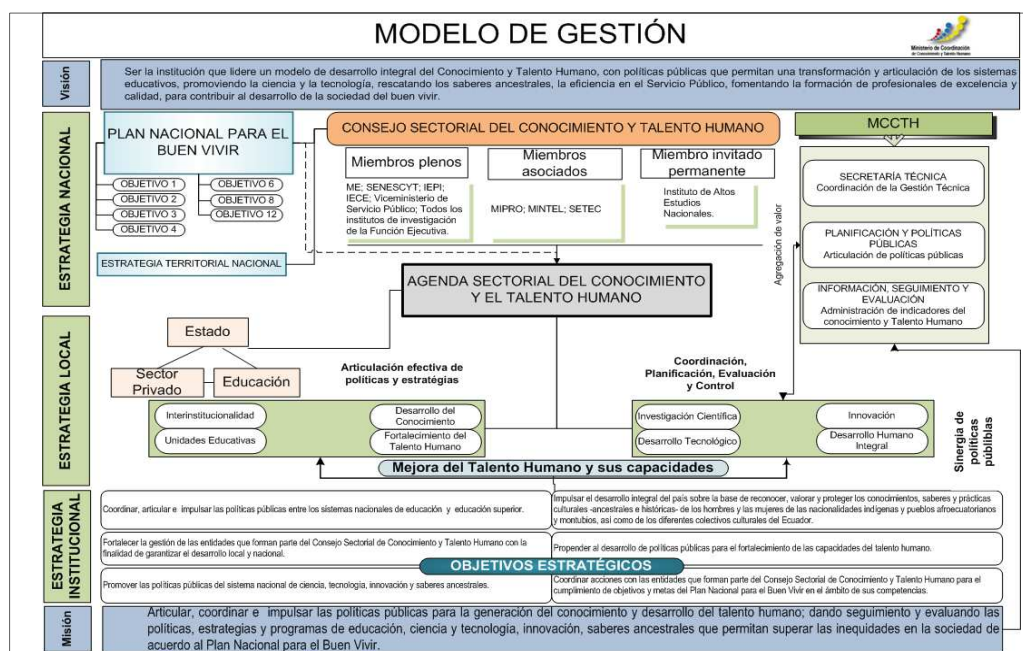


Imagen 4. Ejemplo de Modelo de Gestión-Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano

1) Historia institucional

Especificar de manera breve la historia de la institución correspondiente, para de esta forma identificar la evolución de dicha institución (Visión).

2) Nuevo rol de la institución

Especificar el nuevo rol de la institución, que debe estar enmarcada en la Constitución de la República y el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

3) Competencias y productos/servicios

Resumir los productos/servicios (matriz de competencias), así como sus facultades, tanto a nivel central como desconcentrado y descentralizado, del mismo modo las facultades de las mismas.

4) Flujo de relacionamiento institucional

Especificar, mediante una representación gráfica, la articulación que la institución tendrá en relacionamiento institucional interno, denominado flujo de relacionamiento entre niveles, el mismo nos permitirá visualizar los mecanismos y flujos mediante los cuales la entidad articulará el quehacer entre el nivel central y sus niveles desconcentrados. De esta manera, este gráfico permitirá identificar el rol de cada nivel de la institución.

El segundo nivel de relacionamiento institucional es el externo, denominado mapa de relacionamiento interinstitucional, el cual busca presentar la interrelación que debe darse entre las instituciones de la función ejecutiva, otras funciones y de ser el caso con organizaciones privadas que participan en la gestión de competencias de la institución. Es importante identificar claramente cuáles son los mecanismos de relacionamiento entre las instituciones identificadas.

5) Estructura orgánica

Identificación de la estructura orgánica de la institución, por medio de un organigrama. Se debe presentar la situación actual de la institución en el nivel central y territorial, y seguidamente la situación propuesta a nivel central y desconcentrado. Para los niveles habilitantes, se deberá considerar lo establecido en el Decreto Ejecutivo N° 195 (Constitución de la República, 2009, Decreto ejecutivo N° 195) en relación a las estructuras orgánicas de cada institución. Respecto a los agregadores de valor, deberán considerarse las competencias definidas en la matriz de competencias y para las estructuras desconcentradas, las tipologías de desconcentración, así como las atribuciones en dicha matriz.

En este punto además se debe especificar, la propuesta institucional de distribución en el territorio, las ubicaciones territoriales de la institución y los argumentos respectivos para la elección de su ubicación.

6) Plan de implementación

Sistematizar un plan de implementación, el cual reflejará las estrategias, actividades y acciones de la institución para llevar a cabo la reforma institucional.

Identificar los cambios institucionales requeridos en el territorio, además de cómo la propuesta de reforma de la institucional resolverá estas necesidades.

Describir los recursos que la institución requiere para la implementación del nuevo modelo de gestión. Para determinarlos deberá realizarse un estudio de análisis costo-beneficio, así como un ejercicio de optimización de los recursos actuales, tanto a nivel técnico, financiero, tecnológico, entre otros.

Detallar una hoja de ruta que debe contener las actividades que la institución desarrollará para implementar el sistema de gestión, definiendo tiempos claros para la ejecución de cada actividad. Será necesario determinar indicadores y metas institucionales, para la aplicación efectiva del proceso de reforma.

c) Flujogramas

El flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Se comienza utilizando herramientas tales como la entrevista con los funcionarios del Consejo de la Judicatura, con lo que se obtiene datos tales como entradas, salidas, controles, recursos, etc. de los procesos identificados con anterioridad del funcionamiento del sistema.

Para luego convertir toda esta información en diagramas de flujo con la herramienta de flujogramas y así poder tener una visión didáctica de los procesos y del estado actual de las unidades judiciales.

Se utilizarán diagramas de flujo funcionales de la ANSI, a continuación se presenta su descripción.

El ANSI (American National Standards Institute) ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos -EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa (Castañeda, 2013).

El diagrama de flujo funcional es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. (Mejoramiento de los procesos de la empresa, s.f)

Estos flujogramas se utilizarán en el punto “3.3 Documentación del sistema de gestión actual de las unidades judiciales”, de este documento para el macroproceso de las unidades judiciales y el desglose de los procesos.

2.1.3 Marco conceptual

Consejo de la Judicatura.- Es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, encargado de la definición y ejecución de las políticas para el mejoramiento y modernización del Sistema Judicial. (Consejo de la judicatura). (<http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/consejo-de-la-judicatura/quienes-somos/mision-vision.html>).

Poder Judicial / Función Judicial.- El poder judicial es un poder del estado encargado de administrar la justicia en la sociedad, mediante la aplicación de las normas jurídicas en la resolución de conflictos. Por "poder", en el sentido de poder público, se entiende a la organización, institución o conjunto de órganos del estado, que en el caso del poder judicial son los órganos judiciales o jurisdiccionales: juzgados y tribunales, que ejercen la potestad jurisdiccional, que suelen gozar de imparcialidad y autonomía.

Juez.-Es el que posee autoridad para instruir, tramitar, juzgar, sentenciar y ejecutar el fallo. Persona u organismo nombrado para resolver una duda o un conflicto(Torres, 2004).

Ley.- Genéricamente, modo de ser y obrar los seres. Regla, norma, precepto de la autoridad pública, que manda, prohíbe o permite algo. Regla de conducta obligatoria dictada por el Poder legislativo, o por el ejecutivo cuando lo sustituye o se arroga sus atribuciones. Ampliamente, todo reglamento, ordenanza, estatuto, decreto, orden u otro mandamiento de una autoridad en ejercicio de sus atribuciones. El Derecho escrito, como contraposición a la costumbre. (Torres, 2004) .

Plan Estratégico.- Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) reflejan cuál será la estrategia a seguir por su entidad en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). (Vásquez, 2001).

Línea Base.-“Establece la situación actual de los componentes sociales, demográficos, económicos, ambientales, organizativos, capacidades, etc. sobre los cuales el proyecto va a influir”. (SENPLADES, 2012).

Matriz de competencias.-Instrumento metodológico que permite identificar y clarificar competencias y atribuciones de determinada institución, así como el nivel

territorial de desconcentración (nacional, zonal, provincial, distrital) o descentralización (regional, provincial, cantonal o parroquial) en el que se prestarán los productos y servicios que se derivan de cada atribución institucional. (SENPLADES, Matriz de Competencias, 2011).

Gobierno de la Función Judicial.- Brindar servicios de justicia a todas las personas en situaciones de igualdad y con acceso a la defensa, definir políticas y normas orientadas hacia garantizar el acceso a la justicia, mejorar y modernizar la Función Judicial, definir normas, procesos y procedimientos de organización y profesionalización de la carrera judicial.

Administración de la Función Judicial.- Dirigir la administración de los servicios jurisdiccionales y de auxiliares de justicia, promover servicios de justicia territoriales, desconcentrados y de cercanía a la ciudadanía, promover la profesionalización (el desarrollo de las capacidades) del talento humano, a través de la escuela judicial, la formación inicial y la formación continua, dirigir la administración de la carrera judicial, en tanto, ingreso, promoción, evaluación, sanción (régimen disciplinario) y desvinculación de servidores judiciales.

Vigilancia y control de la función judicial.- Dirigir procesos transparentes de selección de jueces y juezas, fiscales, defensores y notarios, fortalecer los mecanismos de transparencia de la función judicial.

Competencias.- Son las grandes áreas temáticas de una institución, que definen el marco general de un conjunto de atribuciones, establecidas en la constitución, la ley y asignadas por el Consejo Nacional de Competencias, en casos expresados por la ley.

Competencias concurrentes.- son aquellas cuyo ejercicio es de responsabilidad compartida entre dos o más niveles de gobierno. Ejemplo: agua potable, saneamiento, calidad y residuos sólidos.

Competencias exclusivas.- son aquellas cuyo ejercicio es de responsabilidad de un solo nivel de gobierno.

Cuadro 2

Competencias exclusivas según nivel de gobierno

Nivel de Gobierno	Competencias Exclusivas
Central	Defensa nacional, relaciones internacionales, registro de personas, política económica, políticas de salud, educación, recursos naturales, espectro radioeléctrico, etc.
Zonal	Cuencas hidrográficas, vías
Provincial	Vías, riego
Municipal	Servicios públicos: agua, saneamiento, construir y mantener infraestructura salud y educación
Parroquia/Rural	Construir y mantener infraestructura física, administrar servicios públicos delegados

Atribuciones.- Son las actividades y/o funciones que corresponden por ley, y de manera específica, a cada una de las instituciones que forman parte de la función ejecutiva, a través de éstas se realiza la prestación de productos y servicios que serán proporcionados en los niveles territoriales correspondientes a cada institución. (Estatuto régimen jurídico administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE, 2001).

Control.- es la facultad de comprobación, fiscalización, supervisión y vigilancia ejercida con la finalidad de velar por el interés general y el cumplimiento del ordenamiento jurídico.

Control técnico.- es la facultad para garantizar el cumplimiento de las normas técnicas, así como los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y en la prestación de los servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico.

Coordinación.-es la facultad de concertar los esfuerzos institucionales múltiples o individuales para alcanzar las metas gubernamentales y estatales, cuyo objetivo es evitar duplicación de esfuerzos por parte de las entidades que conforman el ejecutivo o retrasos en la consecución de los objetivos de desarrollo.

Evaluación.-es la facultad de determinar, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia, eficiencia, efectividad e impacto de actividades, en relación a los objetivos programados y en base a un sistema de indicadores de gestión y resultados.

Gestión.-es la facultad para administrar, proveer, prestar, ejecutar y financiar bienes y servicios públicos, a través de políticas, planes, programas y proyecto.

Planificación.- es la facultad para establecer y articular políticas, estrategias, objetivos y acciones en el diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, para lograr un resultado esperado, previniendo las situaciones o escenarios desfavorables o riesgosos, y los obstáculos que puedan evitar o demorar el cumplimiento de dicho resultado.

Rectoría.-es la facultad de emitir políticas públicas nacionales o de estado que orientan las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo, así

como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos de interés nacional, en función de su importancia económica, social, política o ambiental. Corresponde exclusivamente al gobierno central.

Regulación.-“Es la facultad de emitir normas para el adecuado y oportuno desarrollo y cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los agentes regulados”. (Estatuto régimen jurídico administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE, 2001).

Norma Jurídica.-“Se entiende por norma jurídica, una regla o precepto de carácter obligatorio, emanado de una autoridad normativa legitimada, la cual tiene por objeto regular las relaciones sociales o la conducta de las personas que vive en sociedad y cuyo incumplimiento conlleva una sanción. Generalmente, impone deberes y confiere derechos” (Aftalion, 1994).

CAPÍTULO III

3.1 Levantamiento de los procesos de las unidades judiciales.

3.1.1 Matriz de Competencias

Se comenzará realizando la matriz de competencias del Consejo de la Judicatura, siguiendo la metodología antes indicada.

A pesar de que este documento ha sido considerado en la metodología desarrollada para la función ejecutiva, se cree de importancia aplicarlo a la función judicial, puesto que nos permitirá definir las competencias que el Consejo de la Judicatura como ente rector de esta función, tiene como mandato desde la constitución, leyes y reglamentos.

Las tres grandes competencias del Consejo de la Judicatura son:

- Gobierno de la función judicial
- Administración de la función judicial
- Vigilancia y control de la función judicial

Así entonces a continuación se muestra la matriz de competencias del Consejo de la Judicatura:

Cuadro 3

Matriz de competencias del Consejo de la Judicatura

COMPETENCIA	NORMAS	ATRIBUCIÓN	FACULTAD	PRODUCTOS Y SERVICIOS	INSTITUCIÓN RESPONSABLE	ACTORES	
						Públicos	Priv
Gobierno de la Función Judicial	Declaración Universal de Derechos Humanos. Arts. 8, 9, 10. Convención Americana de Derechos Humanos. Arts. 7, 8, 9 y 25	Brindar servicios de justicia a todas las personas en situaciones de igualdad y con acceso a la defensa					
	Constitución de la República del Ecuador. Art. 178.	Gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial					
	Código Orgánico de la Función Judicial (COFJ) Art. 3 y 254	Definir políticas y normas orientadas hacia garantizar el acceso a la justicia, mejorar y modernizar la Función Judicial	Rectoría	Políticas de garantía de acceso a la justicia dirigidas hacia toda la población, con enfoque en grupos de atención prioritaria y en personas de escasos recursos	Consejo de la Judicatura / Dirección General		
			Rectoría	Políticas de mejoramiento y modernización de la Función Judicial, orientadas hacia la generación de mayor calidad, eficiencia y eficacia en los procesos y procedimientos de la administración de justicia	Consejo de la Judicatura / Dirección general-Dirección de desarrollo y mejora continua del servicio judicial-Dirección de Planificación		
			Regulación	Normativa para el mejoramiento y modernización de los procesos, procedimientos y servicios de la Función Judicial	Consejo de la Judicatura / Dirección General-Dirección de desarrollo y mejora continua del servicio judicial-Dirección del Planificación		
			Regulación	Art. 35 COFJ Normativa de ingreso, formación y capacitación, promoción...	Escuela Judicial (área en formación)		
			Regulación	Normativa de operatividad de juzgados de paz	Consejo de la Judicatura / Pleno - Dirección General		
			Regulación	Normativa de funcionamiento y protocolos de atención de tribunales y juzgados	Consejo de la Judicatura / Dirección General-Dirección de desarrollo y mejora continua del servicio judicial		
Control	Informes de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las políticas	Consejo de la Judicatura / Dirección de Planificación					

	Código Orgánico de la Función Judicial Art. 30, Art. 265	Fortalecer la coordinación interinstitucional entre los órganos de la Función Judicial para el cumplimiento de los planes estratégicos	Coord.	Plan estratégico de la Función Judicial y del Consejo de la Judicatura	Consejo de la Judicatura / Dirección Planificación	Corte Nacional de Justicia Defensoría Pública Fiscalía General MinInter MinJusticia MIES Defensoría del Pueblo
			Evaluación	Informes de seguimiento y avance de planes estratégicos de la Función Judicial	Consejo de la Judicatura / Dirección Planificación	Corte Nacional de Justicia Defensoría Pública Fiscalía General MinInter Min Justicia MIES Defensoría del Pueblo
			Coord.	Planes de gestión/acción para articular estrategias y programas de fortalecimiento del sistema de Justicia	Consejo de la Judicatura / Dirección Planificación-Dirección de desarrollo y mejora continua del servicio judicial	Corte Nacional de Justicia Defensoría Pública Fiscalía General Min Inter Min Justicia MIES Defensoría del Pueblo

			Evaluación	Informes de seguimiento y avance de planes de gestión/acción de la Función Judicial	Consejo de la Judicatura / Dirección Planificación	Corte Nacional de Justicia Defensoría Pública Fiscalía General Min Inter Min Justicia MIES Defensoría del Pueblo	
	Constitución de la República del Ecuador. Art. 178. Art. 181 - numerales 3 y 4 Código Orgánico de la Función Judicial Art. 254	Definir normas, procesos y procedimientos de organización y profesionalización de la carrera judicial	Regulación	Normas de ingreso, promoción, evaluación, sanción y desvinculación de la carrera judicial	Consejo de la Judicatura / Dirección de Talento Humano		
	Código Orgánico de la Función Judicial Art. 264 - numeral 12 – literal a	Definir la creación o supresión de salas de cortes provinciales, tribunales penales, juzgados de primer nivel y juzgados de paz	Gestión	Informe de creación y/o supresión de salas de cortes provinciales, tribunales penales, juzgados de primer nivel y juzgados de paz	Consejo de la Judicatura / Corte Nacional Justicia-Dirección de Planificación	Corte Nacional de Justicia	

COMPETENCIA	NORMAS	ATRIBUCIÓN	FACULTAD	PRODUCTOS Y SERVICIOS	INSTITUCIÓN RESPONSABLE	ACTORES	
						Públicos	Priv.
Administración de la Función Judicial	Constitución de la República del Ecuador. Art. 178. Código Orgánico de la Función Judicial Art. 254.	Dirigir la administración de los servicios jurisdiccionales y de auxiliares de justicia	Planific.	Unidades judiciales en territorio - modelos de gestión-atención	Consejo de la Judicatura / Dirección General-Dirección de desarrollo y mejora continua del servicio judicial		
			Gestión	Infraestructura civil y tecnológica	Consejo de la Judicatura / Dirección General-Dirección de desarrollo y mejora continua del servicio judicial		
			Gestión	Listado de tasas notariales, periciales, experticias y demás instrumentos necesarios para la resolución de causas	Consejo de la Judicatura / Dirección General		
			Gestión	Archivo electrónico Nacional Notarial (Art. 307 - COFJ)	Consejo de la Judicatura / Secretaría Nacional		
			Gestión	Mecanismo de acreditación de peritos	Consejo de la Judicatura / Dirección General		
	Constitución de la República del Ecuador. Art. 178. - numeral 3, Art. 189 y 190. Código Orgánico de la Función Judicial Art. 14, Art. 254	Promover servicios de justicia territoriales, desconcentrados y de cercanía a la ciudadanía	Planific.	Manuales de procedimientos de funcionamiento y protocolos de atención de centros de mediación y juzgados de paz	Consejo de la Judicatura / Pleno - Dirección General		
			Gestión	Catastro de servicios judiciales	Consejo de la Judicatura / Dirección Planificación		
	Constitución de la República del Ecuador. Art. 178. Art. 181 - numeral 4 Código Orgánico de la Función Judicial Art. 254	Promover la profesionalización (el desarrollo de las capacidades) del talento humano, a través de la Escuela Judicial, la formación inicial y la formación continua	Planific.	Modelo de gestión de la Escuela Judicial y metodología de formación continua	Consejo de la Judicatura / Dirección de Talento Humano / Escuela judicial		
			Gestión	Programas de institucionalización de la Escuela Judicial	Consejo de la Judicatura / Dirección de Talento Humano / Escuela judicial		
	Constitución de la República del Ecuador. Art. 178. Art. 181 - numeral 4 Código Orgánico de la Función Judicial Art. 254	Dirigir la administración de la carrera judicial, en tanto, ingreso, promoción, evaluación, sanción (régimen disciplinario) y desvinculación de servidores judiciales	Planific.	Manuales de procedimientos y metodologías de la carrera judicial, basado en la normativa	Consejo de la Judicatura / Dirección de Talento Humano		
			Gestión	Planes y programas de carrera judicial	Consejo de la Judicatura / Dirección- Unidad-Eje		

COMPETENCIA	NORMAS	ATRIBUCIÓN	FACULTAD	PRODUCTOS Y SERVICIOS	INSTITUCIÓN RESPONSABLE	ACTORES	
						Públicos	Priv.
Vigilancia y Control de la Función Judicial	Constitución de la República del Ecuador. Art. 181 Código Orgánico de la Función Judicial Art. 59, Art. 264	Dirigir procesos transparentes de selección de jueces y juezas, fiscales, defensores y notarios	Gestión	Base de datos de elegibles y de jueces y juezas / fiscales / defensores / notarios posesionados	Consejo de la Judicatura / Dirección de Talento Humano		
			Control	Informes de transparencia de proceso de selección de jueces	Consejo de la Judicatura / Dirección de Talento Humano		
	Constitución de la República del Ecuador. Art. 178. Art. 181 - numeral 4 Código Orgánico de la Función Judicial Art. 45	Dirigir la administración de la carrera judicial, en tanto, ingreso, promoción, evaluación, sanción (régimen disciplinario) y desvinculación de servidores judiciales	Control	Informe y reporte de régimen disciplinario	Consejo de la Judicatura / Dirección de Talento Humano		
			Planific.	Planes de transparencia de la Función Judicial	Consejo de la Judicatura / Dirección General		
Constitución de la República del Ecuador. Art. 178. Art. 181 - numeral 5 Código Orgánico de la Función Judicial Art. 264, numeral 8	Fortalecer los mecanismos de transparencia de la función judicial	Control	Informes de seguimiento y evaluación al Plan de transparencia	Consejo de la Judicatura / Dirección General			

3.1.2 Flujo de relacionamiento institucional (Modelo de Gestión)

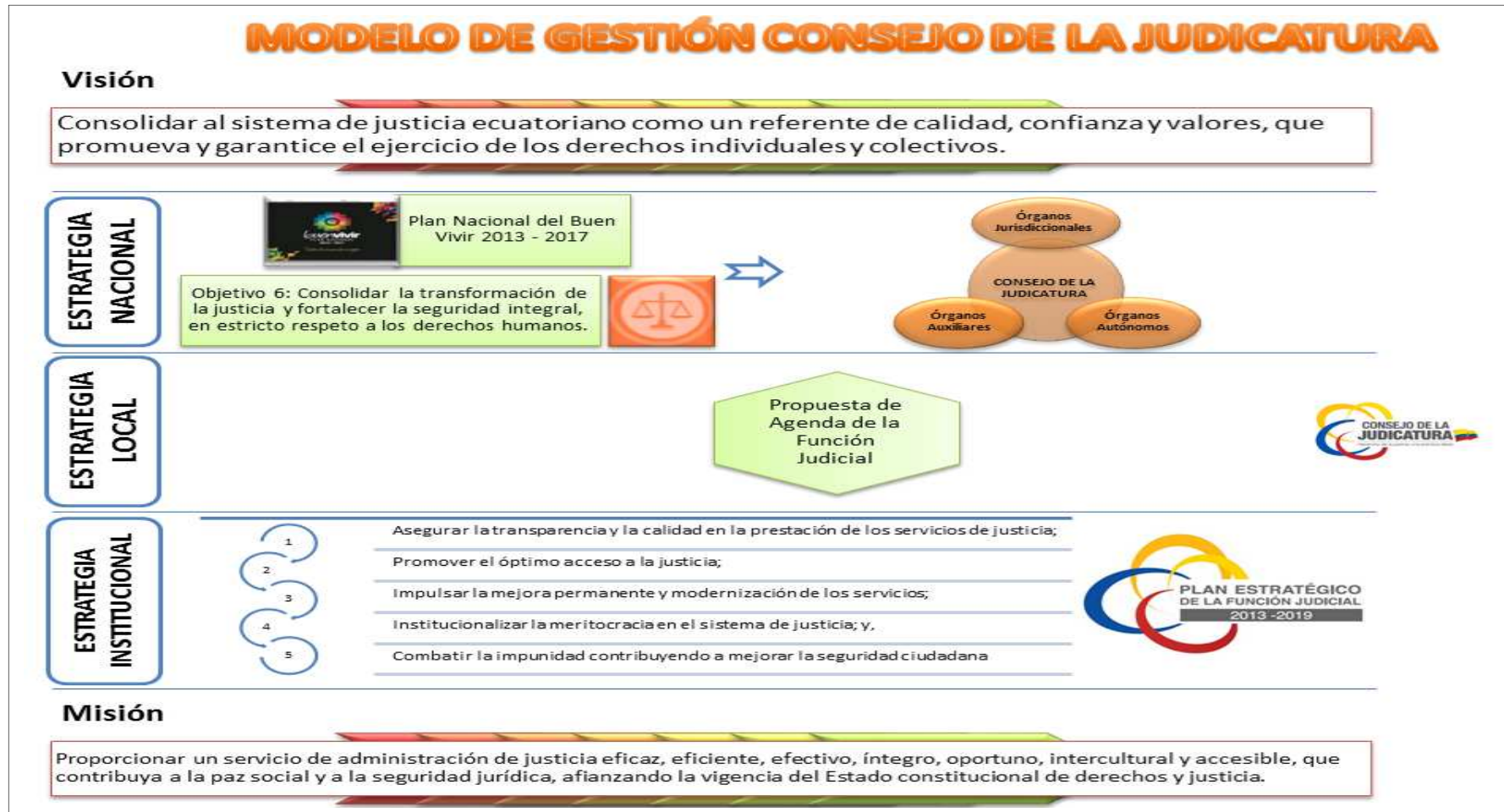


Imagen 5. Modelo de Gestión del Consejo de la Judicatura

3.2 Definición de los factores que influyen en el desempeño de las Unidades judiciales.

3.2.1 Identificación de las oportunidades de mejora de los procesos

Para levantar esta información se han llevado a cabo entrevistas a funcionarios de las unidades judiciales, con quienes se han identificado mejoras en función a la cantidad de reclamos en las unidades judiciales:

- El sorteo de las causas, al ser una actividad automática realizada por el software denominado SATJE (Sistema Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano), debería tener una certificación de igual forma automática, pues actualmente se tiene un jefe y secretario de sorteos para que certifiquen una actividad que no se realiza manualmente.
- Las citaciones y notificaciones deberían realizarse solo vía electrónica, es decir que a los abogados de las partes les llegue vía correo electrónico las comunicaciones para evitar el uso de recursos como es el traslado de los notificadores a las diferentes zonas de la ciudad y la impresión de los documentos físicos.
- Los ayudantes judiciales deberían trabajar en un sistema de rotación que apoye la multifuncionalidad, es decir que puedan atender tanto ventanillas como ayudantía al juez.
- Los jueces deberían dedicarse a las actividades estrictamente relacionadas con lo jurisdiccional y no a lo administrativo.

Cabe recalcar que en el numeral “3.3 Documentación del sistema de gestión actual de las unidades judiciales”, se identificarán las oportunidades de mejora a nivel de detalle para cada uno de los procesos y sub-procesos.

3.2.2 Identificación de factores internos

Los factores internos identificados son:



Imagen 6. Factores internos que influyen en el desempeño de las unidades judiciales

Cuadro 4

Descripción de factores internos

FACTORES INTERNOS	
FACTORES	DESCRIPCIÓN
Distribución de áreas en oficinas nuevas	Disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y la ubicación de las instalaciones para la atención y servicio tanto para el personal, como para los clientes.
Infraestructura	Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad.
Recursos económicos disponibles	Son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa. Estos recursos, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales.
Ambiente laboral	Significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.
Disposiciones de las autoridades	Disposición y funciones de las personas revestidas de algún poder o mando.
Tecnología disponible	Disponibilidad de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios.
Comunicación	Proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

3.2.3 Identificación de factores externos

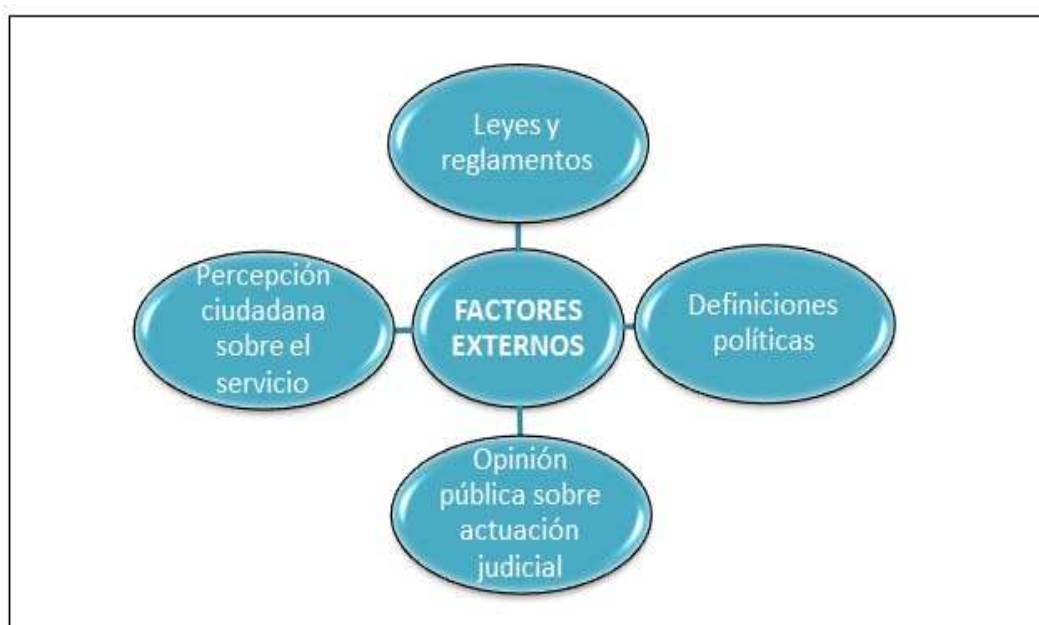


Imagen 7. Factores externos que influyen en el desempeño de las unidades judiciales

Cuadro 5

Descripción de factores externos

FACTORES EXTERNOS	
FACTORES	DESCRIPCIÓN
Leyes y reglamentos	Disposiciones legales específicas que otorga jurisdicción y competencia a las autoridades y normas jurídicas de carácter general dictada por la administración pública y con valor subordinado a la ley
Percepción ciudadana sobre el servicio	Conocimiento o realidad del entorno ligado a la prestación del servicio y gestión proporcionados en las diferentes unidades judiciales.
Definiciones políticas	Actividades orientadas en forma ideológicas a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivo
Opinión pública sobre actuación judicial	Veredictos del ciudadano acerca de la gestión realizada por el recurso humano en las diferentes unidades judiciales.

3.3 Documentación del sistema de gestión actual de las unidades judiciales.

Para la identificación de los procesos gobernantes, se ha adoptado de manera general la descripción dada en el documento de planificación estratégica de la función judicial; puesto que este establece la estrategia, directrices, políticas y criterios de actuación de toda la función judicial.

En el caso de los procesos agregadores de valor se plantean cinco procesos mismos que son considerados de gran importancia:

1. Gestión de ingresos;
2. Gestión de análisis;
3. Gestión de citaciones y notificaciones;
4. Gestión de pruebas y audiencias; y,
5. Gestión de sentencia y resolución.

Se describe de manera general los procesos agregadores de valor como parte fundamental para un adecuado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales de primera instancia.

El siguiente flujograma establece la secuencia lógica que ejercen los procesos agregadores de valor y como estos se interrelacionan.

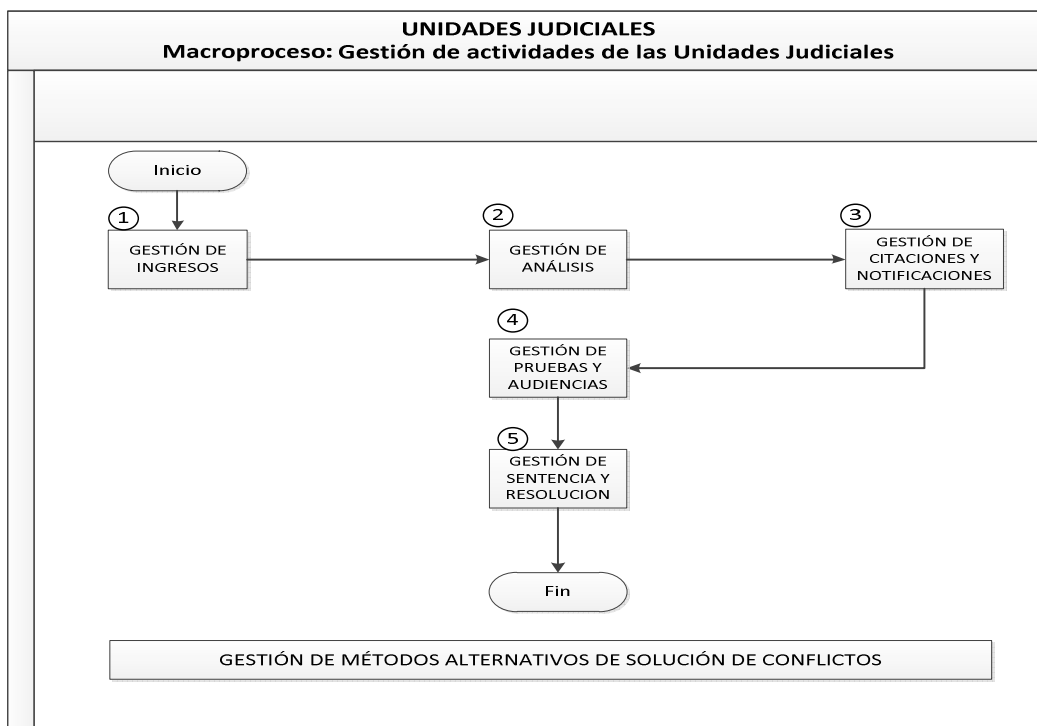


Imagen 8. Macroproceso: Gestión de actividades de las unidades judiciales

Se realizará el desglose de cada proceso del flujograma del macroproceso de las unidades judiciales.

También se realizará la narrativa (cuadro donde se describe la actividad, se identifica el responsable y la norma que se aplica) de cada proceso, subproceso o actividad y se coloca un cuadro de oportunidades de mejora identificadas, con su tipo de ejecución (tiempo en el cual se podrá implementar la mejora) y su nivel de impacto (el nivel de autoridad de quien toma decisiones).

El proceso GESTIÓN DE INGRESOS se divide en los subprocesos siguientes:

- a) Gestión de ingreso de causas
- b) Gestión de ingreso de escritos

A continuación se desglosan dichos subprocesos:

1. PROCESO: GESTIÓN DE INGRESOS

a) GESTIÓN DE INGRESOS DE CAUSAS

FLUJO DE PROCESO:

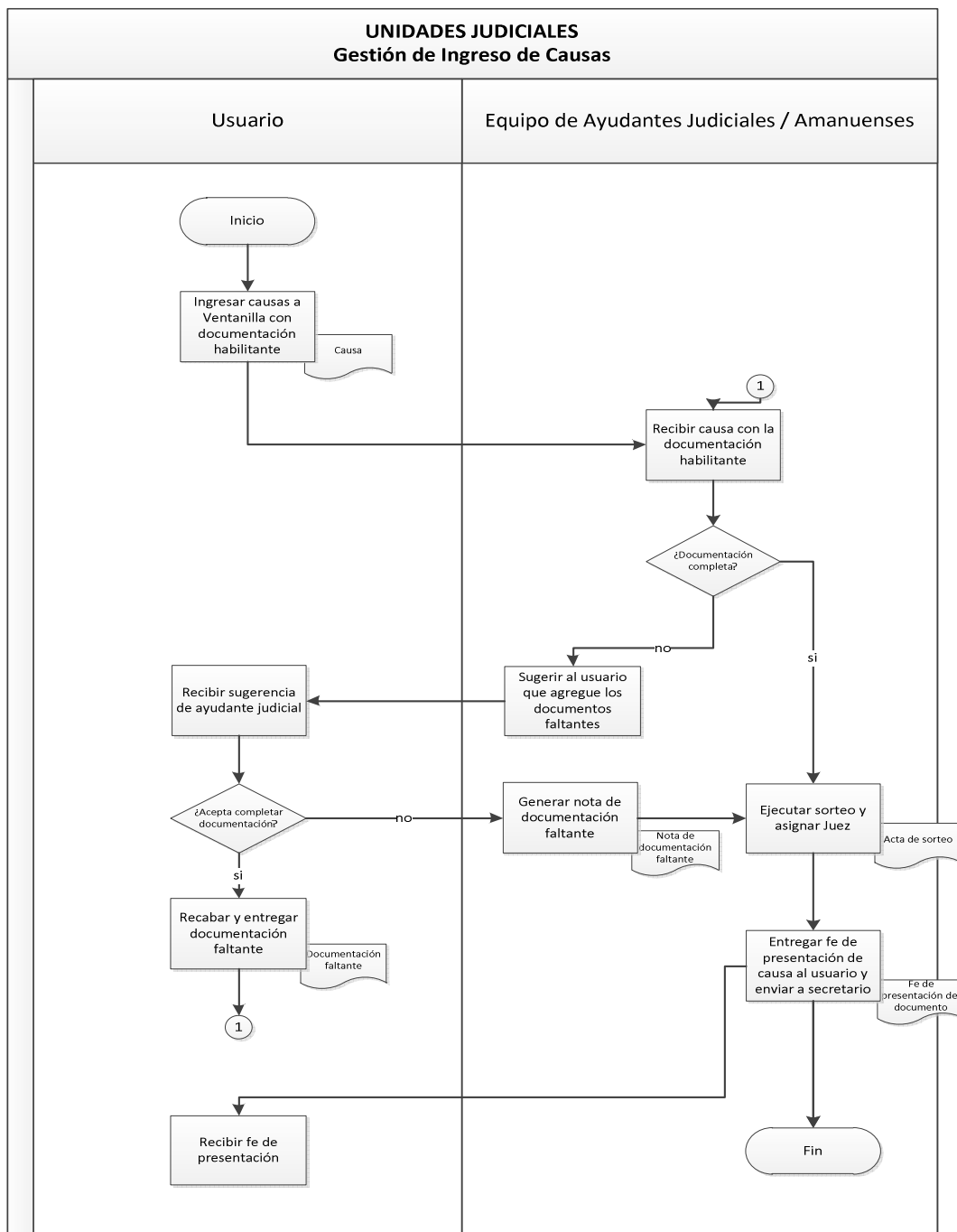


Imagen 9. Proceso: Gestión de ingreso de causas

- **NARRATIVA DE PROCESO:**

Cuadro 6

Narrativa de Gestión de ingreso de causas

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONS.	NORMATIVA
Ingresar causas a ventanilla con documentación habilitante	El usuario presenta la demanda o petición con sus documentos habilitantes.	Usuario	
Recibir causa con la documentación habilitante	El ayudante judicial o amanuense de ventanilla recibe la demanda o petición.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	
¿Documentación completa?	Revisa que la documentación se encuentre completa.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	
Ejecutar sorteo y asignar juez	Si la documentación se encuentra completa se procede a realizar el sorteo y asignar al juez correspondiente. Además el respectivo secretario debe sentar razón del sorteo.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	Art.6 Reglamento sustitutivo al reglamento de sorteos.
Entregar fe de presentación de causa al usuario y enviar a secretario	En ventanilla una vez se ha registrado la demanda o petición se genera la fe de presentación y se la entrega al usuario.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	Art.6 Reglamento sustitutivo al reglamento de sorteos.
Recibir fe de presentación	El usuario recibe la fe de presentación de su demanda o petición como comprobante del ingreso realizado.	Usuario	Art.6 Reglamento sustitutivo al reglamento de sorteos.
Sugerir al usuario que agregue los documentos faltantes	En el caso de que la documentación aparejada a la demanda o petición no esté completa el ayudante judicial sugerirá al usuario que complete dicha documentación sin negarle el derecho de presentarla.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	
Recibir sugerencia de ayudante judicial	El usuario escuchará la sugerencia y decidirá si aceptarla o no.	Usuario	
¿Acepta completar documentación?	En caso de que el usuario haya acogido la sugerencia de completar documentación la realizará, caso contrario presentará la demanda o petición.	Usuario	
Recabar y entregar documentación faltante	El usuario deberá recabar o completar la documentación faltante.	Usuario	
Generar nota de documentación faltante	En el caso de que el usuario decida presentar la documentación incompleta el	Equipo de ayudantes judiciales /	

	funcionario generará a través del sistema una nota con ese detalle.	amanuenses	
FIN DE PROCESO			

OPORTUNIDADES DE MEJORA-GESTIÓN DE INGRESO DE CAUSAS

Cuadro 7

Oportunidades de mejora de Gestión de ingreso de causas

Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1 - 6 meses)	Larga ejecución (1 año o más)	Nivel de impacto
El Sorteo debe ser realizado de manera inmediata a través del sistema tecnológico	x			Nivel operativo / ejecutor

b) GESTIÓN DE INGRESO DE ESCRITOS

FLUJO DE PROCESO:

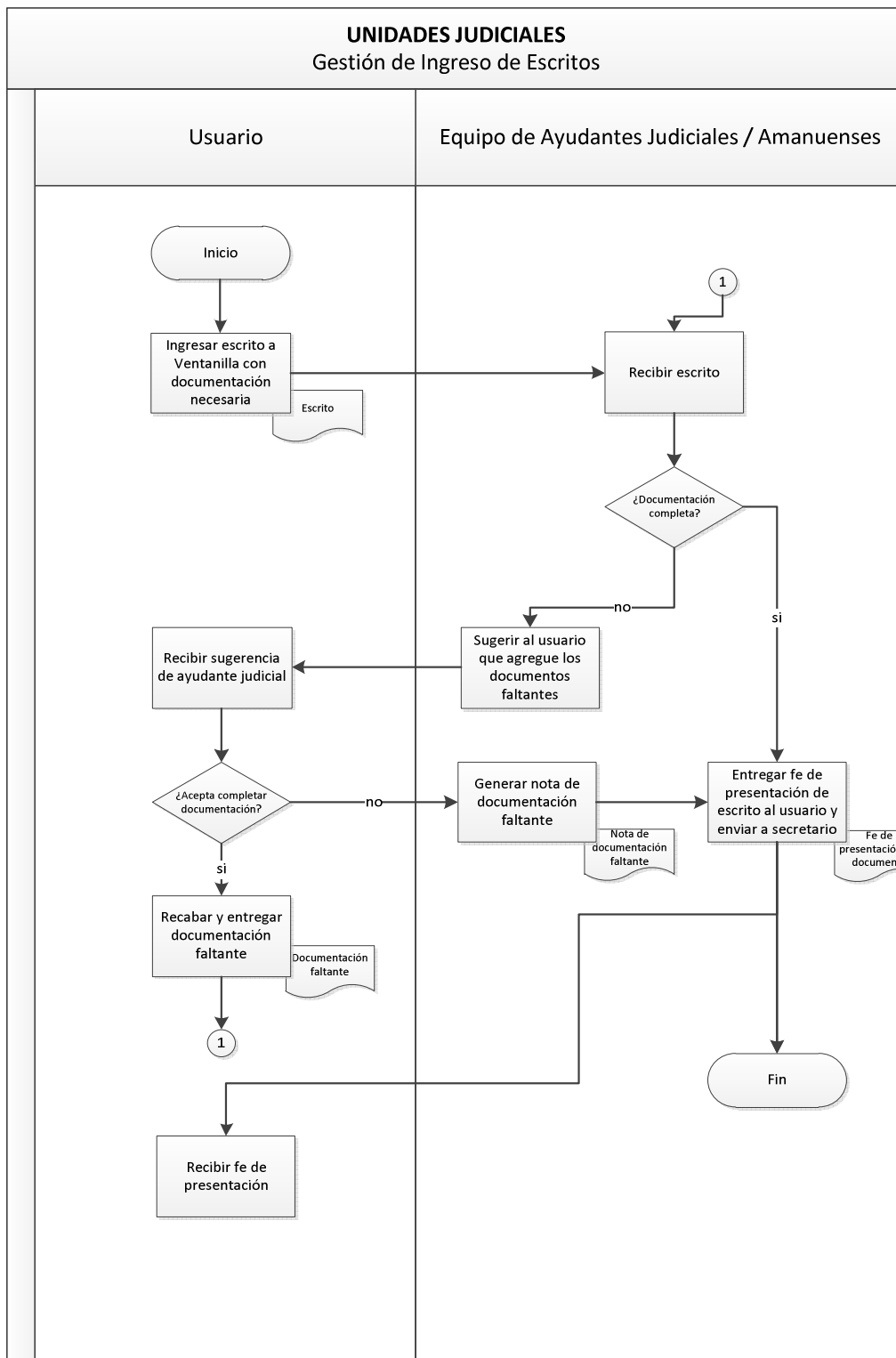


Imagen 10. Proceso: Gestión de ingreso de escritos

- **NARRATIVA DE PROCESO:**

Cuadro 8

Narrativa de Gestión de ingreso de escritos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONS.	NORMATIVA
Ingresar escritos a ventanilla con documentación habilitante	El usuario presenta la demanda o petición con sus documentos habilitantes.	Usuario	
Recibir escrito con la documentación habilitante	El ayudante judicial o amanuense de ventanilla recibe la demanda o petición.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	
¿Documentación completa?	Revisa que la documentación se encuentre completa.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	
Entregar fe de presentación de escrito al usuario y enviar a secretario	En ventanilla una vez se ha registrado la demanda o petición se genera la fe de presentación y se la entrega al usuario.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	Art. 2 del Reglamento sobre arreglo de procesos y actuaciones judiciales
Recibir fe de presentación	El usuario recibe la fe de presentación de su demanda o petición como comprobante del ingreso realizado.	Usuario	
Sugerir al usuario que agregue los documentos faltantes	En el caso de que la documentación aparejada a la demanda o petición no esté completa el ayudante judicial sugerirá al usuario que complete dicha documentación sin negarle el derecho de presentarla.	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	
Recibir sugerencia de ayudante judicial	El usuario escuchará la sugerencia y decidirá si aceptarla o no.	Usuario	
¿Acepta completar documentación?	En caso de que el usuario haya acogido la sugerencia de completar documentación la realizará, caso contrario presentará la demanda o petición.	Usuario	
Recabar y entregar documentación faltante	El usuario deberá recabar o completar la documentación faltante.	Usuario	
Generar nota de documentación faltante	En el caso de que el usuario decida presentar la documentación incompleta el funcionario generará a través	Equipo de ayudantes judiciales / amanuenses	

	del sistema una nota con ese detalle.		
FIN DE PROCESO			

OPORTUNIDADES DE MEJORA-GESTIÓN DE INGRESO DE ESCRITOS

Cuadro 9

Oportunidades de mejora de gestión de ingreso de escritos

Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1 - 6 meses)	Larga ejecución (1 año o más)	Nivel de impacto
El sorteo debe ser realizado de manera inmediata a través del sistema tecnológico	x			Nivel operativo / ejecutor
Los ayudantes judiciales deberían ser apoyo para todos los jueces y no exclusivos	x			Nivel ejecutivo
Las personas que atienden en ventanillas deberían rotar para evitar el cansancio mental que tienen actualmente	x			Nivel ejecutivo

2. PROCESO: GESTIÓN DE ANÁLISIS

FLUJO DE PROCESO:

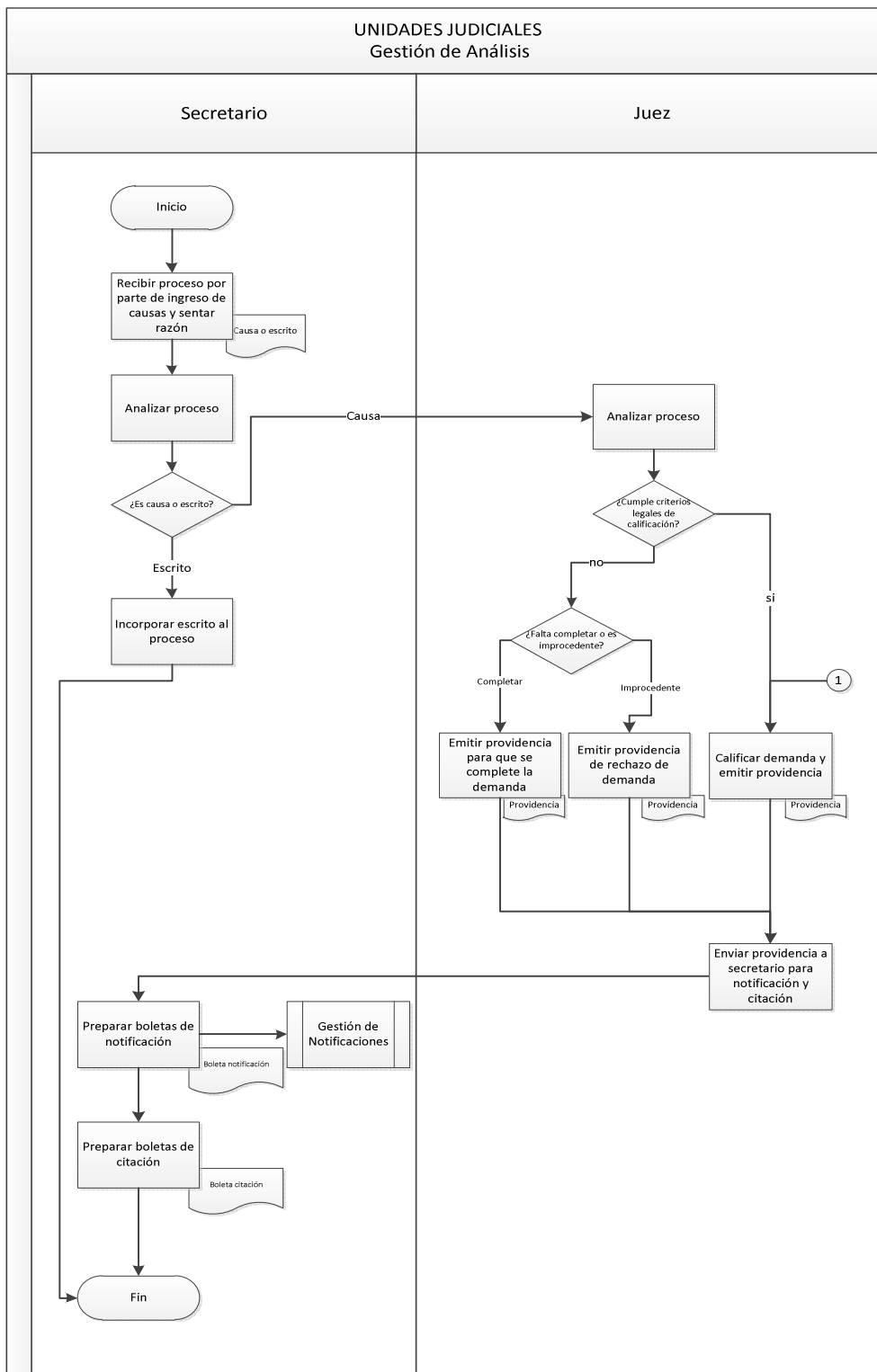


Imagen 11. Proceso: Gestión de análisis

NARRATIVA DE PROCESO:

Cuadro 10.

Narrativa de gestión de análisis

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESP.	NORMATIVA
Recibir proceso por parte de ingreso de causas y sentar razón	El secretario sienta razón en la causa, la envía al juez para el análisis	Secretario	Reglamento sobre arreglo de procesos y actuaciones judiciales.
Analizar proceso	El secretario define si es causa o escrito para realizar el correspondiente despacho.	Secretario	
¿Es causa o escrito?	Se toman dos caminos diferentes para dar tratamiento a causas o escritos según sea el caso.	Secretario	
Incorporar escrito al proceso	En el caso de que sea un escrito el secretario lo foliara y autenticará con su rúbrica y lo ingresará al proceso cronológicamente.	Secretario	
Analizar proceso	En caso de que sea una causa el juez realiza su análisis a fin de determinar si es competente y si cumple con los requisitos para ser calificada.	Juez	
¿Cumple criterios legales de calificación?	El juez determinar si la causa cumple con todos los requisitos necesarios para ser calificada.	Juez	Art. 69 Código de Procedimiento Civil.
¿Falta completar o es improcedente?	Además el juez determinará si la causa es improcedente o si falta de ser completada.	Juez	Art. 69 Código de Procedimiento Civil.
Emitir providencia para que se complete la demanda	El juez emite una providencia solicitando que se complete la demanda y ordena que se notifique.	Juez	Art. 69 Código de Procedimiento Civil.
Emitir providencia de rechazo de demanda	El juez emite una providencia dictaminando el rechazo de la demanda y ordena que se notifique.	Juez	Art. 69 Código de Procedimiento Civil.
Calificar demanda y emitir providencia	El juez en caso de que la demanda se encuentre en orden procede a calificar la demanda y emitir la correspondiente providencia.	Juez	
Enviar providencia a secretario para notificación y citación	El juez ordena citación y notificación.	Juez	Art. 73 Código de Procedimiento Civil
Preparar boletas de notificación	Según disposición del juez, el secretario procede a preparar las boletas de notificación.	Secretario	Art. 74 - 79 Código de Procedimiento Civil
Gestión de notificaciones	Se ejecuta el proceso de gestión de notificaciones.	Secretario	
Preparar boletas de citación	Según disposición del juez, el secretario procede a preparar las boletas de citación.	Secretario	Art. 74 - 79 Código de Procedimiento Civil
FIN DE PROCESO			

OPORTUNIDADES DE MEJORA-GESTIÓN DE ANÁLISIS

Cuadro 11

Oportunidades de mejora de Gestión de análisis

Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1 - 6 meses)	Larga ejecución (1 año o más)	Nivel de impacto
Boletas de citación y notificación directas a través de un sistema informático y firma digital			x	Nivel de jueces y secretarios

3. PROCESO: GESTIÓN DE CITACIONES Y NOTIFICACIONES

FLUJO DE PROCESO:

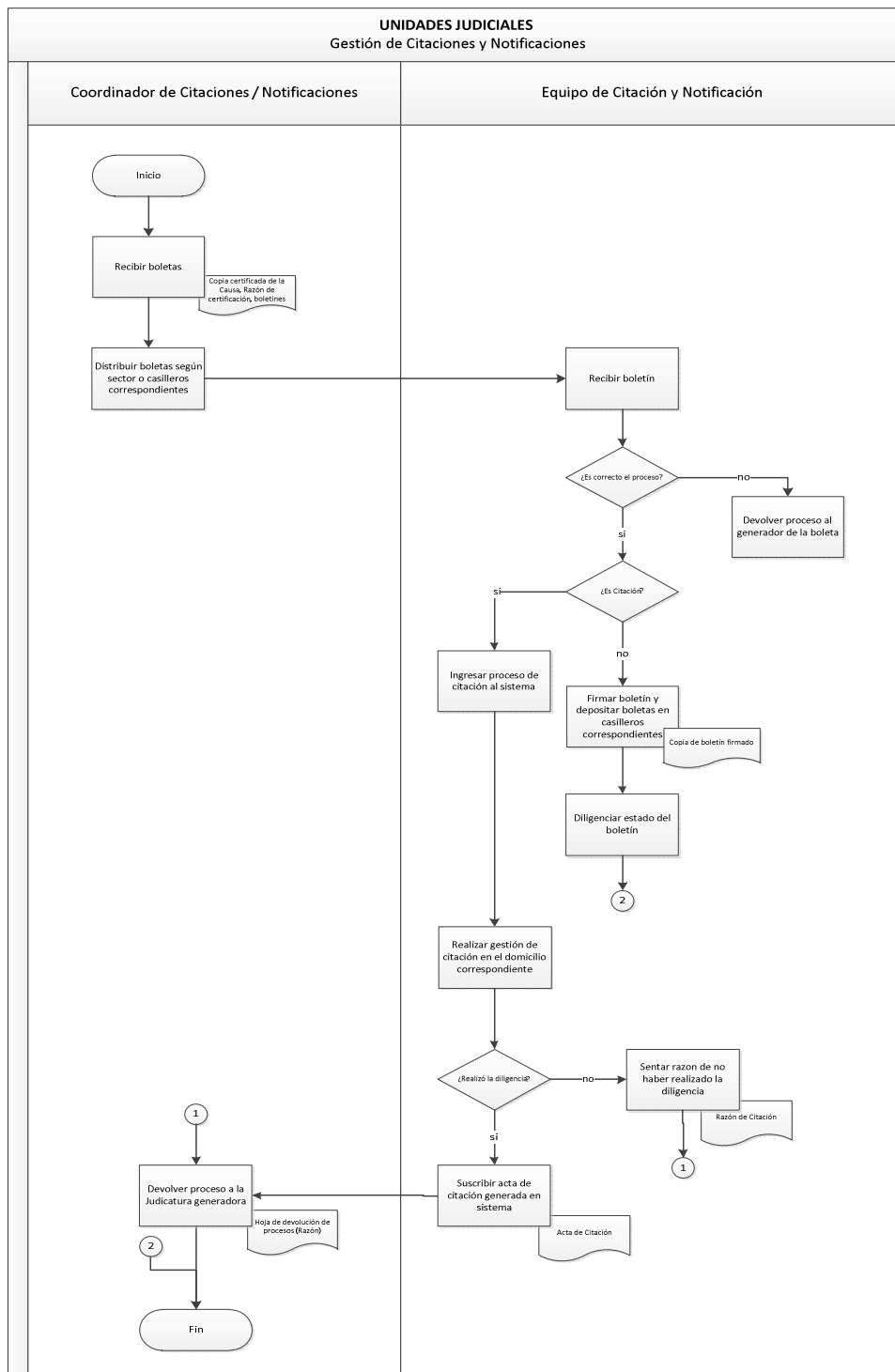


Imagen 12. Proceso: Gestión de citaciones y notificaciones

- **NARRATIVA DE PROCESO:**

Cuadro 12.**Narrativa de Gestión de citaciones y notificaciones**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONS.	NORMATIVA
Recibir boletas	Se reciben boletas por parte de las distintas judicaturas	Coordinador de citaciones y notificaciones	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
Distribuir boletas según sector o casilleros correspondientes	El coordinador distribuirá entre el equipo de citaciones y notificaciones las boletas	Coordinador de citaciones y notificaciones	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
Recibir boletín	El equipo de citaciones y notificaciones recibirá el boletín de la judicatura que le corresponde	Equipo de citación y notificación	Reglamento de notificaciones y Código de Procedimiento Civil
¿Es correcto el proceso?	El equipo de citaciones y notificaciones establece si los documentos son correctos para aceptarlos o devolverlos	Equipo de citación y notificación	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
Devolver proceso al generador de la boleta	En caso de que los documentos no sean los correctos se procede a devolver los mismos a la judicatura generadora	Equipo de citación y notificación	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
¿Es citación?	El equipo de citaciones y notificaciones identificará si el trámite trata sobre una citación o una notificación	Equipo de citación y notificación	
Firmar boletín y depositar boletas en casilleros correspondientes	El equipo de citaciones y notificaciones en el caso de ser una notificación firmará el boletín de notificaciones y las depositará en el casillero judicial para conocimiento de los abogados	Equipo de citación y notificación	Reglamento de notificaciones y Código de Procedimiento Civil
Diligenciar estado del boletín	Realizar el reporte de las notificaciones realizadas	Equipo de citación y notificación	Reglamento de notificaciones y Código P. Civil
Ingresar proceso de citación al sistema	En el caso de que sea una citación el equipo de citaciones y notificaciones procede a ingresar la información en el sistema	Equipo de citación y notificación	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones

Realizar gestión de citación en el domicilio correspondiente	El equipo de citaciones y notificaciones realizará la práctica de diligencia de citación en el domicilio del citado	Equipo de citación y notificación	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones.
¿Realizó la diligencia?	El equipo de citaciones y notificaciones determina si pudo o no realizar la diligencia correspondiente para sentar razón de ella o suscribir acta de la misma.	Equipo de citación y notificación	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
Sentar razón de no haber realizado la diligencia	El equipo de citaciones y notificaciones sentará razón en el caso de no haber encontrado el domicilio del citado	Equipo de citación y notificación	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
Suscribir acta de citación generada en sistema	El equipo de citación y notificación realizará el acta de citación para su suscripción	Equipo de citación y notificación	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
Devolver proceso a la judicatura generadora	El coordinador procederá a enviar a la judicatura de origen la correspondiente acta de citaciones	Coordinador de citaciones y notificaciones	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
FIN DE PROCESO			

OPORTUNIDADES DE MEJORA-GESTIÓN DE CITACIONES Y NOTIFICACIONES

Cuadro 13

Oportunidades de mejora de Gestión de citaciones y notificaciones

Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1 - 6 meses)	Larga ejecución (1 año o más)	Nivel de impacto
Incorporar dispositivos electrónicos (con conectividad) adecuados para los citadores y notificadores.			x	Nivel operativo / ejecutor
Crear centros logísticos de entrega de documentación a nivel cantonal o distrital para optimizar recursos		x		Nivel gerencial

El Proceso de GESTIÓN DE PRUEBAS Y AUDIENCIAS se compone de los subprocesos siguientes:

- a) Gestión de pruebas y audiencias penales
- b) Gestión de pruebas y audiencias no penales
- c) Ejecución de audiencias

A continuación se desglosa dichos procesos

4. GESTIÓN DE PRUEBAS Y AUDIENCIAS

a) GESTIÓN DE PRUEBAS Y AUDIENCIAS PENALES

FLUJO DE PROCESO:

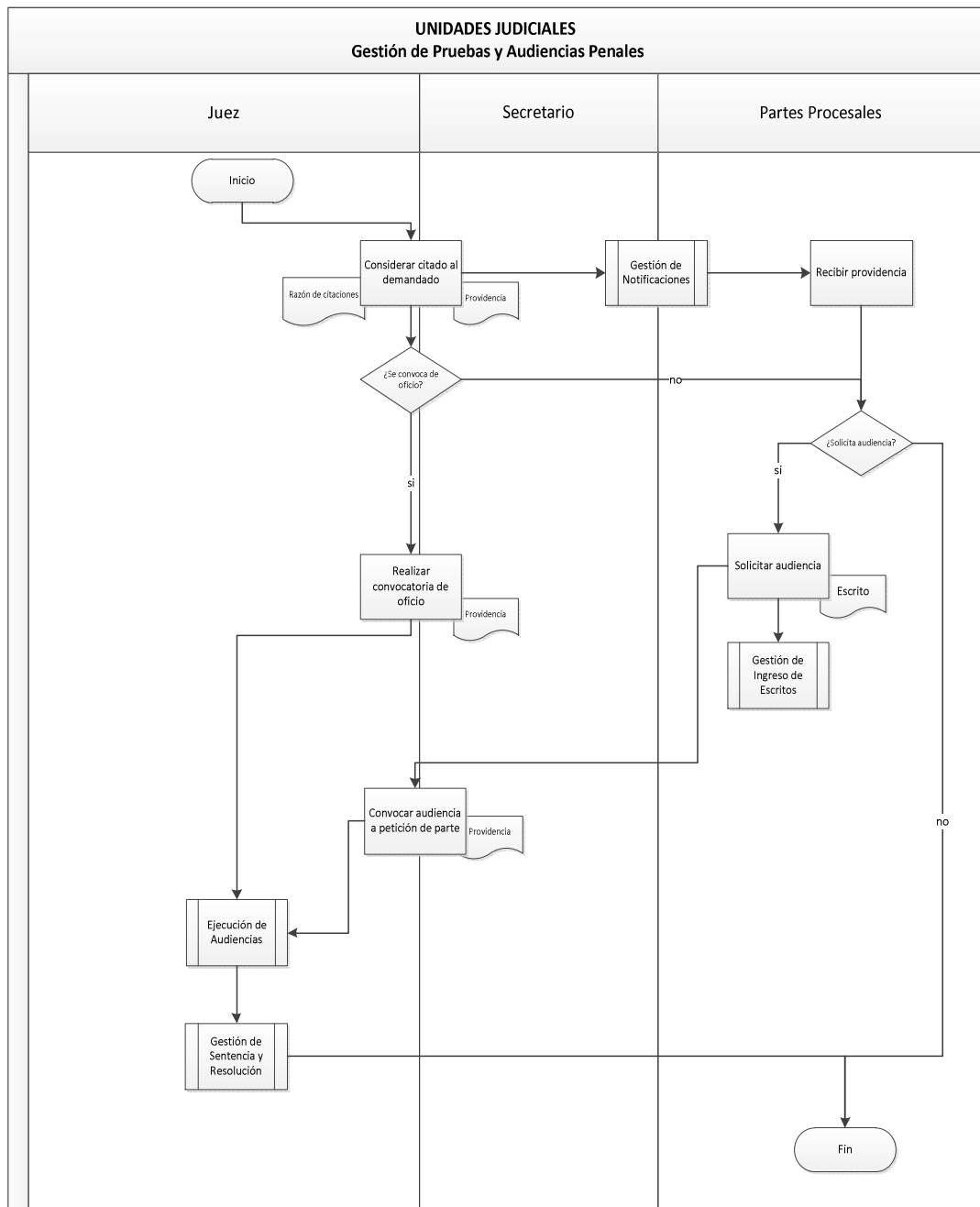


Imagen 13. Proceso: Gestión de pruebas y audiencias penales

- **NARRATIVA DE PROCESO:**

Cuadro 14

Narrativa de Gestión de pruebas y audiencias penales

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONS	NORMATIVA
Considerar citado al demandado	El juez considera al demandado como citado en razón del acta de citación	Juez - Secretario	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
¿Se convoca de oficio?	Se identifica si el proceso requiere o no una convocatoria de oficio	Juez - Secretario	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
Realizar convocatoria de oficio	El juez realiza la convocatoria de oficio en el caso de que sea necesario	Juez - Secretario	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
Gestión de sentencia y resolución	Se ejecutará el proceso de ejecución de sentencias y resolución	Juez	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
Gestión de notificaciones	Se ejecutará el proceso de notificaciones	Secretario	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
Recibir providencia	El Juez correrá traslado a los sujetos procesales de incidencias para conocimiento de ellas	Partes procesales	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
¿Solicita audiencia?	Las partes solicitan audiencias	Partes procesales	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
Solicitar audiencia	Las partes solicitan audiencias	Partes procesales	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
Gestión de ingreso	Se ejecutará el	Partes	Código penal, Ley orgánica de

de escritos	proceso de ingreso de escritos	procesales	violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
Convocar audiencia a petición de parte	El procederá a convocar la audiencia correspondiente a petición de parte	Juez - Secretario	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
Ejecución de audiencias	Se ejecutará el proceso de ejecución de audiencias	Juez	Código penal, Ley orgánica de violencia contra la mujer y la familia, Ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial
FIN DE PROCESO			

OPORTUNIDADES DE MEJORA-GESTIÓN DE PRUEBAS Y AUDIENCIAS PENALES

Cuadro 15.

Oportunidades de mejora de Gestión de pruebas y audiencias penales

Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1 - 6 meses)	Larga ejecución (1 año o más)	Nivel de impacto
Implementación de videoconferencias para evitar que los detenidos de alta peligrosidad tengan que salir de los centros de rehabilitación para asistir a las audiencias		x		Nivel de autoridades

b) GESTIÓN DE PRUEBAS Y AUDIENCIAS NO PENALES

FLUJO DE PROCESO:

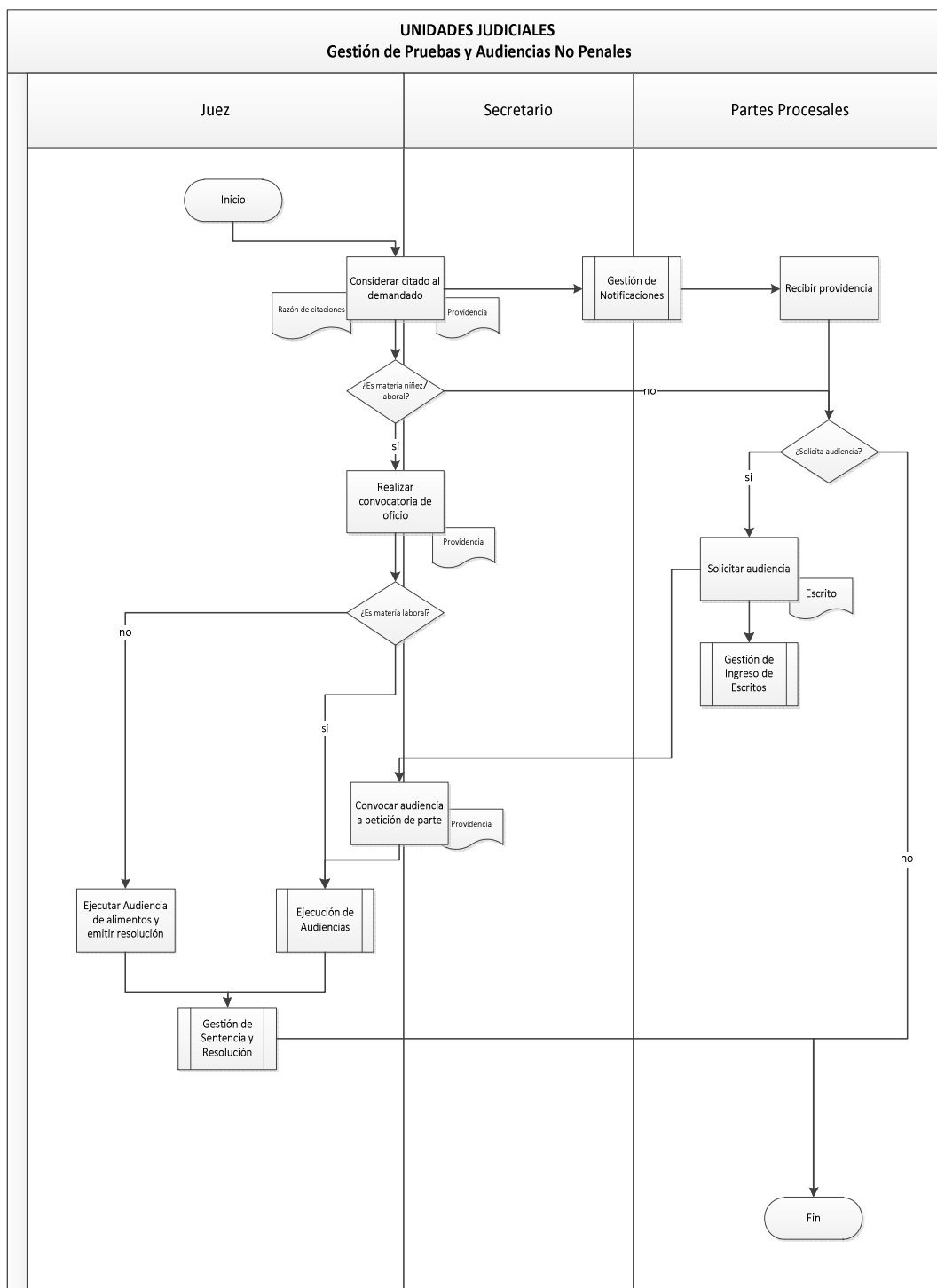


Imagen 14. Proceso: Gestión de Pruebas y audiencias no penales

- **NARRATIVA DE PROCESO:**

Cuadro 16

Narrativa de Gestión de pruebas y audiencias no penales

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONS.	NORMATIVA
Considerar citado al demandado	El juez considera al demandado como citado en razón del acta de citación	Juez - Secretario	Reglamento para el funcionamiento de las oficinas de citaciones
¿Es materia niñez / laboral?	Se diferencia esto en el caso de requerir una convocatoria de oficio, esta aplica a niñez y laboral	Juez - Secretario	Art. 576 Código de trabajo
Realizar convocatoria de oficio	El Juez realiza la convocatoria de oficio en el caso de que sea niñez o laboral	Juez - Secretario	Art. 576 Código de trabajo; Código de la Familia, mujer, niñez y adolescencia
¿Es materia laboral?	Si es materia laboral se realizará el proceso de la ejecución de audiencias; en caso de ser niñez se ejecutará la audiencia de alimentos	Juez - Secretario	Art. 576 Código de trabajo
Ejecutar audiencia de alimentos y emitir resolución	Exclusivamente para niñez se realizara la audiencia de	Juez	
Gestión de sentencia y resolución	Se ejecutará el proceso de ejecución de sentencias y resolución	Juez	
Gestión de notificaciones	Se ejecutará el proceso de notificaciones	Secretario	
Recibir providencia	El juez correrá traslado a los sujetos procesales de incidencias para conocimiento de ellas	Partes procesales	
¿Solicita audiencia?	Las partes solicitan audiencias	Partes procesales	
Solicitar audiencia	Las partes solicitan audiencias	Partes procesales	
Gestión de ingreso de escritos	Se ejecutará el proceso de ingreso de escritos	Partes procesales	
Convocar audiencia a petición de parte	El procederá a convocar la audiencia correspondiente a petición de parte	Juez - Secretario	
Ejecución de audiencias	Se ejecutará el proceso de ejecución de audiencias	Juez	
FIN DE PROCESO			

**OPORTUNIDADES DE MEJORA-GESTIÓN DE PRUEBAS Y
AUDIENCIAS NO PENALES**

Cuadro 17

Oportunidades de mejora de Gestión de pruebas y audiencias no penales

Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1 - 6 meses)	Larga ejecución (1 año o más)	Nivel de impacto
Convocar por medios rápidos y efectivos como correos electrónicos, mensajes de texto a celulares y llamadas telefónicas		x		Nivel autoridades

c) EJECUCIÓN DE AUDIENCIAS

FLUJO DE PROCESO:

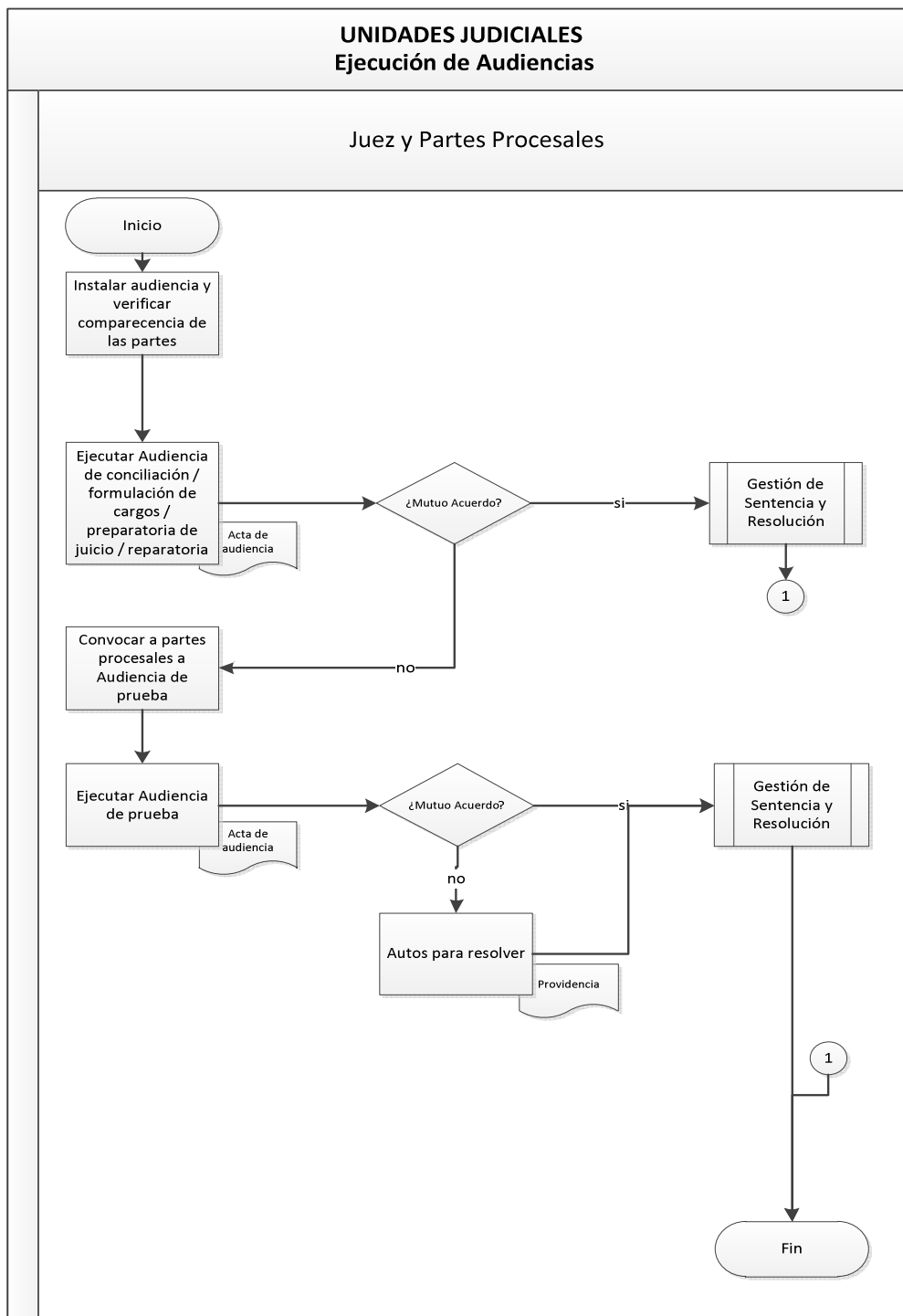


Imagen 15. Proceso: Ejecución de audiencias

- **NARRATIVA DE PROCESO:**

Cuadro 18**Narrativa de Ejecución de audiencias**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONS.	NORMATIVA
Instalar audiencia y verificar comparecencia de las partes	Con la verificación de los sujetos procesales se declara abierta la audiencia	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Ejecutar audiencia de conciliación / formulación de cargos / preparatoria de juicio / acuerdo reparatorio	Los sujetos procesales deben realizar la exposición de los hechos que reclaman en la demanda o petición	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
¿Mutuo acuerdo?	Se definirá si existe voluntad de las partes	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Gestión de sentencia y resolución	Se ejecutará el proceso de gestión de sentencia y resolución	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Convocar a partes procesales a audiencia de pruebas	En el caso de no haber tenido un acuerdo previo. El juez procederá a convocar la audiencia	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Ejecutar audiencia de prueba	Las partes procesales presentarán los medios probatorios para la valoración del juez	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
¿Mutuo acuerdo?	Se definirá si existe voluntad de las partes	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Autos para resolver	El juez realizará un análisis de la causa	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Gestión de sentencia y resolución	Se ejecutara el proceso de gestión de sentencia y resolución	Juez y partes procesales	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
FIN DE PROCESO			

**OPORTUNIDADES DE MEJORA-GESTIÓN DE EJECUCIÓN DE
AUDIENCIAS**

Cuadro 19

Oportunidades de mejora de Gestión de ejecución de audiencias

Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1 - 6 meses)	Larga ejecución (1 año o más)	Nivel de impacto
Cambio en la cultura de que las audiencias se ejecuten a la segunda o tercera convocatoria, a través de charlas y compromisos con los organismos involucrados como: Colegios de abogados, Fiscalía y Defensoría Pública		x		Nivel autoridades

5. PROCESO: GESTIÓN DE SENTENCIA Y RESOLUCIÓN

FLUJO DE PROCESO:

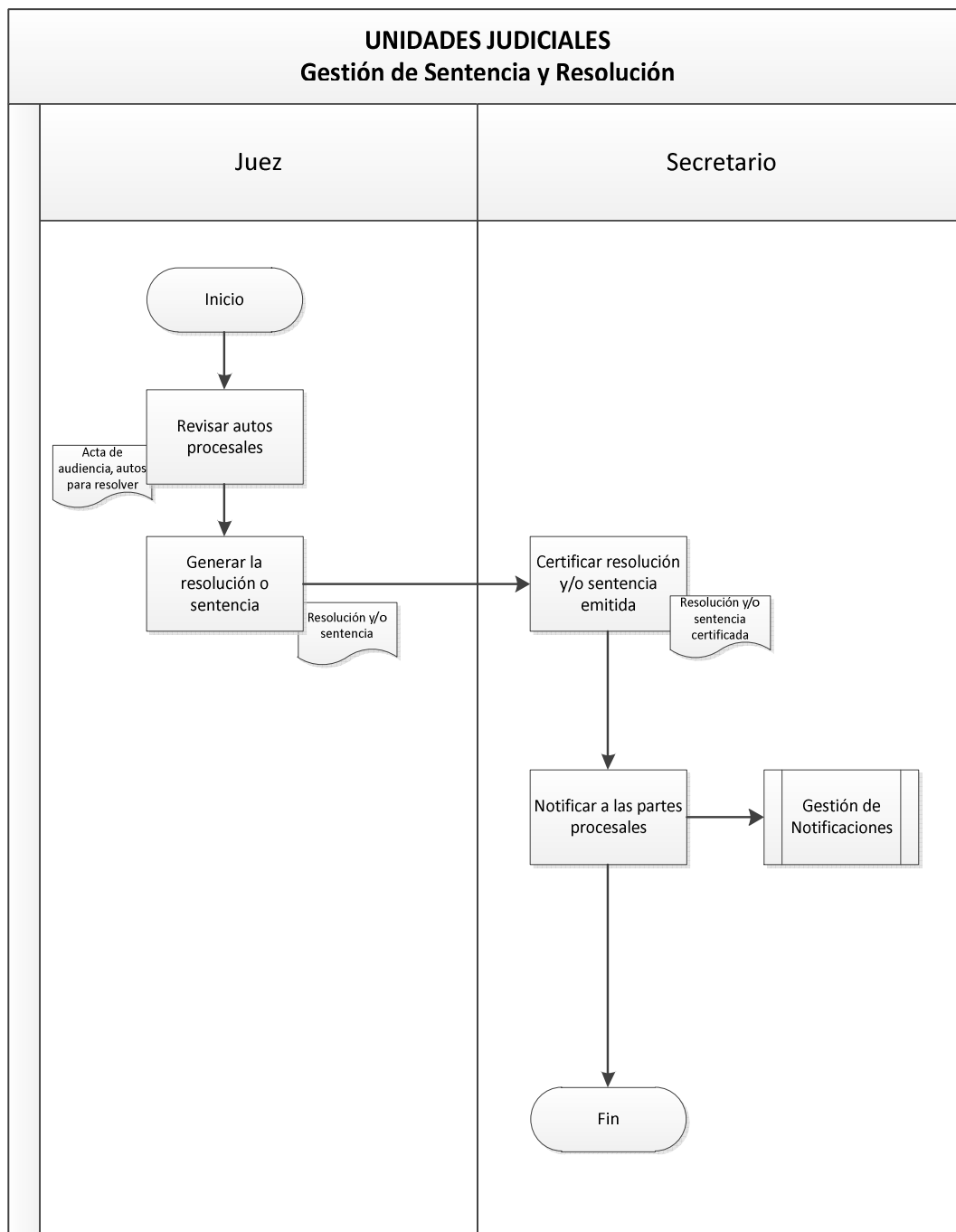


Imagen 16. Proceso: Gestión de sentencia y resolución

- **NARRATIVA DE PROCESO:**

Cuadro 20

Narrativa de Gestión de sentencia y resolución

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONS.	NORMATIVA
Revisar autos procesales	El juez analiza las pruebas aportadas al proceso por los sujetos procesales	Juez	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Generar la resolución	El juez realiza la sentencia o autos	Juez	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Certificar resolución y/o sentencia emitida	El secretario sienta razón en la resolución o sentencia emitida	Secretario	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Notificar a las partes procesales	El secretario corre traslado a las partes para su conocimiento	Secretario	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
Gestión de notificaciones	Se ejecuta el proceso de Gestión de notificaciones	Secretario	Código de Procedimiento Civil, Penal, de Trabajo, Ley de Inquilinato.
FIN DE PROCESO			

OPORTUNIDADES DE MEJORA-GESTIÓN DE SENTENCIA Y RESOLUCIÓN

Cuadro 21

Oportunidades de mejora de Gestión de sentencia y resolución

Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1 - 6 meses)	Larga ejecución (1 año o más)	Nivel de impacto
Envío de sentencias y notificaciones vía electrónica además de la física			x	Nivel autoridades

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de las Unidades Judiciales es diversa, es decir en algunas se ha identificado la siguiente:

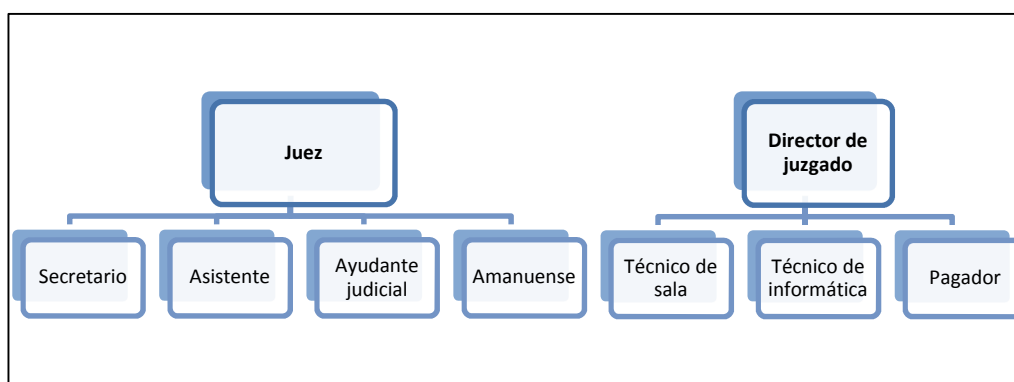


Imagen 17. Estructura organizacional de las Unidades Judiciales #1

En otras la estructura organizacional es la siguiente:

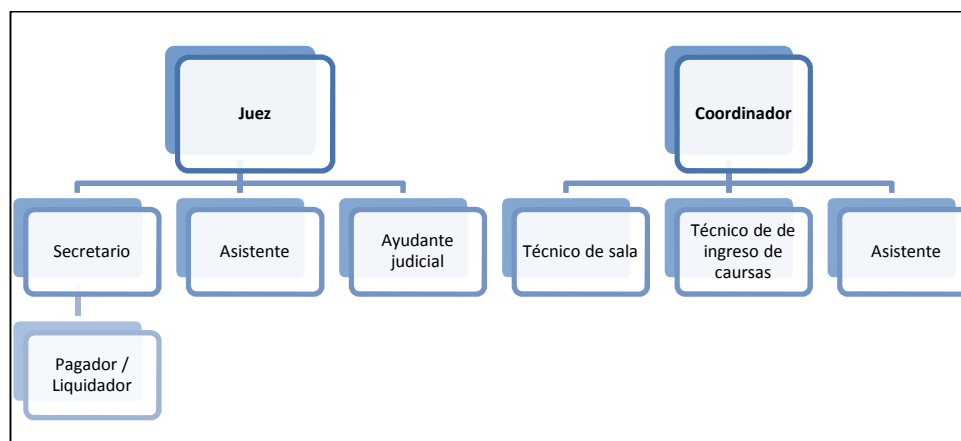


Imagen 18. Estructura organizacional de las Unidades Judiciales #2

Los puestos identificados con sus atribuciones y responsabilidades se resumen en lo siguiente:

ÓRGANOS DE LA UNIDAD JUDICIAL

ÓRGANOS DIRECTIVOS

AUTORIDAD JURISDICCIONAL

RESPONSABLE: Juez / a Coordinador

- **Propósito**

Administrar justicia en los casos sometidos a su conocimiento, con sujeción a la Constitución de la República y a los instrumentos internacionales de derechos humanos y a la Ley.

- **Atribuciones y Responsabilidades:**

Además de los deberes de toda servidora o servidor judicial, las juezas y jueces de primera instancia, según corresponda, tienen las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Dirigir la actividad jurisdiccional de las causas sometidas a su conocimiento.
- Coordinar los aspectos jurisdiccionales con el coordinador administrativo del centro y/o unidad judicial, cuando actúe como juez coordinador de las políticas y procedimientos jurisdiccionales para cumplir con la misión de la unidad judicial.
- Establecer parámetros que aseguren que las servidoras y los servidores judiciales y las partes litigantes que intervienen en los procesos puestos en su conocimiento, cumplan los deberes impuestos por la Constitución, y la ley.
- Establecer parámetros que aseguren la eficiente aplicación de los principios procesales.

- Establecer lineamientos para propender a la unificación del criterio judicial sobre un mismo punto de derecho entre los jueces de la unidad judicial, según corresponda.
- Dirigir el despacho de las causas.
- Realizar el seguimiento de los plazos determinados para cada causa en los procesos judiciales, según corresponda a cada materia.
- Determinar sanciones a maniobras dilatorias en que incurran las partes procesales y/o sus abogadas y abogados, con sujeción a la ley elevando en conocimiento tales hechos al órgano competente.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y resoluciones institucionales dictadas por el Consejo de la Judicatura; y, las demás señaladas en la Constitución y la ley.
- El juez coordinador será nombrado de entre los jueces que integran la unidad, mediante un sistema de votación.

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD JUDICIAL

RESPONSABLE: Coordinador

- **Propósito**

Gestión de los procesos administrativos, a través de la optimización de los recursos, para la generación de condiciones adecuadas en el centro y/o unidad judicial siendo el nexo entre las direcciones provinciales del Consejo de la Judicatura y los jueces, servidores y usuarios.

- **Atribuciones y Responsabilidades:**

- Organizar y distribuir el trabajo de los ayudantes judiciales en los diferentes de trabajo en el centro y/o unidad judicial.

- Responsable de los procesos administrativos del centro y/o unidad judicial, especialmente en todo lo relacionado con atención a usuarios y usuarias y solución de quejas.
- Administrar los procesos de organización y control de gestión y asignación de salas de audiencias y de los jueces, en todo lo relacionado con atención a los usuarios y solución de quejas del Centro y/o Unidad judicial, con sujeción a la Ley.
- Organizar el talento humano, en cuanto a procesos de evaluación, capacitación, rotación, permisos, vacaciones y/o cambios administrativos de los funcionarios, bajo las directrices de las direcciones nacionales y provinciales del Consejo de la Judicatura;
- Coordinar temas referentes a relaciones interinstitucionales (Redes y sistemas de protección, Policía Nacional, Defensoría Pública, Fiscalía, etc....);
- Reportar los datos estadísticos, análisis y manejo de estándares de calidad y productividad del centro y/o unidad judicial, seguimiento pormenorizado del cumplimiento de metas y tiempos procesales de los procesos.
- Elaborar el plan de trabajo anual del centro y/o unidad judicial, estableciendo metas de gestión e indicadores de evaluación.
- Distribuir el personal y funciones asignadas, el plan de distribución de cargas de trabajo y la propuesta para proveer dotación de cargos y cambios administrativos de funcionarios.
- Elaborar y ejecutar el plan de acción que garantice que cada funcionario este en la capacidad de desarrollar más de una actividad.
- Proveer los insumos (útiles de oficina) al personal a su cargo.
- Agendar audiencias (organización y reprogramación).

APERTURA DE CUENTAS E INFORMACIÓN DE PENSIONES

ALIMENTICIAS

RESPONSABLE: Asistente Administrativo

- **Propósito:**

Ejecución de labores variadas de apoyo administrativo para el manejo y control de las pensiones alimenticias y así como de actividades de secretariado.

- **Atribuciones y Responsabilidades.**

- Preparar documentación de antecedentes y de respaldo de las pensiones alimenticias.
- Llevar un archivo de la documentación correspondiente a pensiones alimenticias confidencial y reservada.
- Sobre la base de la providencia, el encargado(a) de acceder al sistema para realizar la creación de la cuenta virtual, deberá ingresar los datos pertinentes y solicitar la creación de la cuenta.
- En el caso de no disponer las herramientas para manejar las cuentas virtuales, realizar la apertura de las kardex manual para el control de los depósitos de las pensiones alimenticias.
- Receptar, registrar, clasificar, controlar y despachar la documentación de las pensiones alimenticias en la unidad.
- Atender al público y proporcionar información sobre los trámites de aperturas de cuentas virtuales, kardex manual sobre los depósitos de las pensiones alimenticias que se realicen.
- Por disposición del juez realizar las liquidaciones que correspondieren de acuerdo a la ley en los procesos sobre pensiones alimenticias.

TECNOLOGÍA DE SISTEMAS

RESPONSABLE: Analista de Sistemas

- **Propósito**

Proporcionar apoyo técnico, para que el sistema tecnológico del centro judicial se encuentre operativo, constituyéndose en una herramienta que permita el funcionamiento adecuado de la unidad, otorgando un servicio eficiente.

- **Atribuciones y responsabilidades**

- Brindar soporte a bases de datos, correo electrónico e internet del centro judicial.
- Administrar los mecanismos de seguridades ejecutados en los sistemas automatizados, accesos, bases de datos, redes y comunicaciones.
- Realizar programas de capacitación de los sistemas informáticos a los servidores del Centro Judicial.
- Realizar control y asesoría sobre el desarrollo y funcionamiento de sistemas informáticos y tecnológicos.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y sistemas informáticos de la institución.
- Elaborar reportes de mantenimiento de la infraestructura física de las redes del centro judicial.
- Brindar asistencia continua para solventar problemas en el software de los ordenadores asignados a los funcionarios, mediante asistencias remotas.

OFICINA TÉCNICA (en Unidades de Violencia contra la Mujer y la Familia)

RESPONSABLE.- Oficina Técnica

- **Propósito**

Asesoría técnica – científica multidisciplinaria en especialidades médicas, psicológicas o sociales, con métodos y técnicas, para que el juzgador disponga de elementos en la solución del conflicto, contando con un criterio especializado en los Centros especializados o multicompetentes, que conozcan sobre la materia de familia, mujer, niñez y adolescencia, de violencia contra la mujer y la familia y/o adolescentes infractores.

- **Atribuciones y responsabilidades:**

- Elaborar informes sobre el entorno socioeducativo de las familias emitidos por el trabajador social.
- Realizar evaluaciones e informes psicológicos emitidos por el psicólogo.
- Elaborar informes médicos legales emitidos por el médico.
- Elaborar los registros de los y las usuarias atendidos y evaluados en la oficina técnica.
- Realizar los reportes mensuales de los informes y evaluaciones realizadas por el médico, psicólogo y trabajador social.

ÓRGANOS OPERATIVOS

INFORMACIÓN

RESPONSABLE: Amanuense

- **Propósito**

Entrega de información al público en general, re direccionamiento de usuarios a áreas específicas en base a sus necesidades, mediante procesos eficientes y eficaces, proporcionando una atención de calidad y con calidez, para que se garantice la transparencia y celeridad, condición básica del servicio de justicia.

- **Atribuciones y responsabilidades**

- Atender al usuario interno y externo (se procurara contar con personal bilingüe, según necesidad cultural).
- Ejecutar protocolos de atención.
- Realizar registros de atención telefónica interno y externo del Centro y/o Unidad judicial.
- Elaborar registro permanente de las personas que ingresan para atención al público, con la respectiva razón del porqué de la visita.
- Informar de las fallas del conmutador u otras novedades cuando se presentaren.
- Comunicar novedades o anomalías al personal de seguridad, según sea el caso.

INGRESO Y SORTEO DE CAUSAS

RESPONSABLE: Jefe de sorteos y secretario

- **Propósito**

Distribuir equitativamente las demandas y despachos presentados por los usuarios para el conocimiento en las respectivas según su jurisdicción y competencia, mediante el sorteo de ley, asignando las mismas electrónicamente sin injerencia humana, transparentando su actuación en base a la exposición en directo del ingreso de datos, mediante pantallas de fácil visibilidad.

- **Atribuciones y responsabilidades**

- Firmar actas de sorteo de procesos, deprecatorios y diligencias previas.
- Registrar en el libro y en el sistema informático las actas de sorteos.
- Formular las actas de entrega-recepción de las causas.
- Distribuir las causas a los centros.
- Receptar la demanda, así como la documentación anexa a la misma, si la hubiere.
- Receptar de deprecatorios, diligencias previas y documentación anexas
- Ingresar datos requeridos por el sistema informático.
- Realizar el sorteo electrónico y asignación de la causa a la Jueza o Juez de la unidad judicial competente.
- Realizar la recepción y sorteo electrónico de diligencias enviadas mediante despachos.

- Entregar copia del acta de sorteos al usuario entrega física a las correspondientes de los juicios sorteados.
- Hacer firmar el acta y/o recibo de descargo al funcionario de ventanilla que receipta los procesos.
- Control y arrendamiento de los casilleros Judiciales.

RECEPCIÓN DE ESCRITOS Y CONSULTA DE CAUSAS

RESPONSABLE: Ayudante Judicial

- **Propósito**

Recepción, ingreso, clasificación, organización y distribución de la documentación presentada en los procesos judiciales a través de medios físicos y tecnológicos, para disposición inmediata de los jueces o juezas, personal administrativo y usuarios y usuarias. Facilitación de expedientes a los profesionales del derecho y/o usuarios. Ingreso al sistema de sentencias, autos y decretos remitidos por las juezas o jueces, con las respectivas actas de notificación. Evacuación de diligencias inherentes a su cargo, mediante la oportuna y diligente realización de sus actividades se transparenta la vocación de servicio al usuario.

- **Atribuciones y responsabilidades**

- Atender cordial, oportunamente y diligente a los usuarios.
- Registrar en el sistema de la recepción de escritos y documentos físicos y digitales de la unidad judicial.

- Elaborar el protocolo del ingreso y salida de documentos físicos de la unidad judicial.
- Organizar y depurar el archivo de la unidad judicial, asistido por el actuario de cada dependencia.
- Los procesos devueltos por el superior con el ejecutorial o por los señores peritos con sus informes, serán entregados de forma inmediata al actuario del juzgado para la verificación de escritos pendientes de despacho.
- Toda petición ingresada por ventanilla deberá ser presentada con dos copias; una para constancia de su recepción, la que será devuelta al usuario con el sello del juzgado al que se dirige, y otra para ser remitida a la parte procesal contraria con la boleta al momento de su notificación.
- El personal de ventanilla tiene la obligación de buscar y encontrar los procesos requeridos para adjuntar peticiones y/o facilitarlos a las partes procesales o usuarios para su revisión, contando con la colaboración directa del resto de personal (área procesos o secretaria) en la eventualidad de que una vez revisado pormenorizadamente el archivo tanto activo cuanto pasivo que se encuentra dentro del módulo no se encontrare, esto en virtud de que el módulo de información no reporta las actividades del día.
- Matricular juicios ingresados por ventanilla, con registro en los libros respectivos.
- Elaborar de manera inmediata despachos (deprecatórios y comisiones) ordenados en autos y/o decretos, sentando la respectiva razón, todo con ingreso al sistema.
- Elaborar oficios que sean dispuestos por los señores jueces o juezas mediante autos y/o decretos, de forma inmediata, con copia para el archivo respectivo, sentando la razón correspondiente, con ingreso al sistema.
- Elaborar boletas de embargo, ordenadas en autos dictados por los jueces o juezas, sentando la respectiva razón, en caso de ser ordenados oficios a entidades bancarias, se procederá conforme lo indicado anteriormente.

- Las boletas de embargo permanecerán adjuntas al expediente a fin de que sean retiradas por sus peticionarios o sus defensores, previa firma en la razón sentada.
- Ante la ausencia temporal y justificada del secretario titular del despacho o cuando este se encuentre en audiencia, los ayudantes judiciales, procederán a evacuar las diligencias procesales que se encuentren ordenadas.
- Colaborar con la foliación de los procesos en forma oportuna, entendiéndose que no será responsabilidad absoluta del ayudante judicial la foliación de los mismos, esta actividad será equitativa tanto para los actuarios del despacho cuanto para los ayudantes judiciales.
- Colaborar con la ubicación de procesos que no sean encontrados por los ayudantes judiciales asignados al área de archivo.
- A solicitud de parte interesada, los procesos que se encuentren en archivo pasivo, serán ubicados por los ayudantes del área de procesos, en un máximo de 24 horas, anunciadas al peticionario.
- Elaborar actas de posesión de peritos designados y registro de la salida del expediente en el sistema.

NOTIFICACIÓN Y EVACUACIÓN DE DILIGENCIAS

PROCESALES

RESPONSABLE: Ayudante judicial

- **Propósito**

Ingreso al sistema de sentencias, autos y decretos remitidos por las juezas o jueces de las unidades judiciales, con las respectivas actas de notificación. Evacuación de diligencias inherentes a su cargo, mediante la oportuna y diligente realización de sus actividades.

- **Atribuciones y responsabilidades**

- Matricular juicios ingresados por ventanilla, con registro en los libros respectivos.
- Elaborar de manera inmediata despachos (deprecatorios y comisiones) ordenados en autos y/o decretos, sentando la respectiva razón, todo con ingreso al sistema.
- Elaborar oficios que sean dispuestos por los señores jueces o juezas mediante autos y/o decretos, de forma inmediata, con copia para el archivo respectivo, sentando la razón correspondiente, con ingreso al sistema.
- Elaborar boletas de embargo, ordenadas en autos dictados por los jueces o juezas, sentando la respectiva razón, en caso de ser ordenados oficios a entidades bancarias, se procederá conforme lo indicado anteriormente.
- Las boletas de embargo permanecerán adjuntadas al expediente a fin de que sean retiradas por sus peticionarios o sus defensores, previa firma en la razón sentada.
- Ante la ausencia temporal y justificada del secretario titular del despacho o cuando este se encuentre en audiencia, los ayudantes judiciales,

procederán a evacuar las diligencias procesales que se encuentren ordenadas.

- Colaborar con la foliación de los procesos en forma oportuna, entendiéndose que no será responsabilidad absoluta del ayudante judicial la foliación de los mismos, esta actividad será equitativa tanto para los actuarios del despacho cuanto para los ayudantes judiciales.
- Colaborar con la ubicación de procesos que no sean encontrados por los funcionarios asignados al área de archivo.
- A solicitud de parte interesada, los procesos que se encuentren en archivo pasivo, serán ubicados por los ayudantes del área de procesos, en un máximo de 24 horas, anunciadas al peticionario.
- Elaborar actas de posesión de peritos designados y registro de la salida del expediente en el sistema.
- Mantener en forma organizada los documentos ingresados en los procesos, bajo supervisión del actuario del despacho.
- Realizar el ingreso y notificación de sentencias, autos y decretos emitidas por la jueza o juez, así como elaboración de las boletas correspondientes.
- Actualizar en la primera hoja del expediente (carátula) las direcciones y variaciones de domicilio de las partes procesales.
- Mantener la integridad del expediente.
- Revisar y confrontar las copias de piezas procesales para la respectiva foliación y certificación por parte del secretario.

AUDIENCIAS Y SALAS

RESPONSABLES: Secretarios y coordinador de la unidad judicial

- **Propósito**

Administración diaria de la agenda de los jueces y/o de las juezas conforme la disponibilidad de las salas de audiencias en razón de causas y horarios. Administración diaria de la logística necesaria para la comparecencia de testigos y peritos a las diligencias señaladas.

- **Atribuciones y responsabilidades**

- Registrar la grabación digital y/o audiovisual de las audiencias.
- Registrar el control de ingreso y salida de las personas que asisten a las audiencias.
- Reportar mensualmente las novedades suscitadas en cuanto a la logística para la sala de audiencias.
- Reportar las actividades relacionadas con la logística en la sala de audiencias, de acuerdo con el número de personas que asistirán, en cuanto a disposición física y tratamiento de personal.
- Registrar la asistencia de testigos y peritos a las audiencias.
- Informar sobre la coordinación de la logística en la sala de audiencias, de acuerdo con el número de testigos y/o peritos que asistirán, en cuanto a disposición física y tratamiento de personal.

SALA INFANTIL E INTERACTIVA

RESPONSABLE: Parvularia

- **Atribuciones y responsabilidades**
- Asistencia a los menores de edad que ingresan a la sala lúdica.
- Control de ingreso de menores.
- Los demás que aseguren la integridad de los menores.

SECRETARÍA

RESPONSABLE: Secretario de juzgado.

- **Atribuciones y Responsabilidades:**
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades estipuladas en el Código Orgánico de la Función Judicial y normas atinentes, en lo inherente a su cargo.
- Certificar con su firma las actuaciones, decretos y sentencias emitidas por la jueza o juez.
- Poner en conocimiento del órgano competente y de la jueza o juez, la pérdida, el deterioro y/o maltrato que haya sufrido el expediente.
- Verificar el correcto despacho de los procesos.
- Solicitar a la dirección provincial del Consejo de la Judicatura, mediante oficio y a la brevedad posible, la designación de jueces temporales cuando el titular se excusare del conocimiento de una causa.
- Custodiar las causas a su cargo, así como supervisar y/o promover procesos de depuración continua de los expedientes.
- Mantener un prolijo control de los valores que se hubieren recibido en su judicatura; así como el manejo exclusivo del libro de bancos y la emisión de comprobante de depósito judicial y órdenes de retiro según corresponda.

- Asistir de forma personal a la evacuación de las diligencias procesales.
- Agendar las diligencias procesales en el sistema y elaboración de reporte diario para conocimiento del coordinador del centro y/o unidad judicial.
- Incorporar las citaciones y notificaciones en los expedientes dentro de cada etapa del proceso que lo requiera.
- Sentar razones dispuestas por la jueza o juez y las que fueren de oficio en las causas, según corresponda.

JUEZ / JUEZA

RESPONSABLE: Juez/Jueza

- **Propósito:**

Administración de justicia en casos sometidos a su conocimiento, aplicando el ordenamiento jurídico vigente.

- **Atribuciones y Responsabilidades:**

- Cuidar que se respeten los derechos y garantías de las partes procesales en la audiencia
- Velar por una eficiente aplicación de los principios procesales.
- Motivar debidamente sus resoluciones. No habrá motivación si en la resolución no se enuncian las normas o principios jurídicos en que se funda y no se explica la pertinencia de su aplicación a los antecedentes de hecho.

- Disponer la comparecencia por medio de la Policía Nacional, de las partes procesales, testigos y peritos, cuya presencia fuera necesaria para el desarrollo del juicio.
- Convalidar de oficio o a petición de parte los actos procesales verificados con inobservancia de formalidades no esenciales, si no han viciado al proceso de nulidad insanable ni han provocado indefensión.
- Procurar la celeridad procesal, sancionando las maniobras dilatorias en que incurran las partes procesales o sus abogadas y abogados.
- Dirigir la actividad jurisdiccional de las causas sometidas a su conocimiento.

3.4 Nivel de satisfacción de usuario como línea base del proyecto.

Se ha considerado importante establecer la línea base de la satisfacción del cliente previo a la implementación de un sistema de gestión para las unidades judiciales, se basa en el estudio elaborado por el Consejo de la Judicatura en julio del 2013, donde se evidencia un nivel de 8,6 / 10 en cuanto a la satisfacción general del servicio prestado. (Dirección Nacional de Planificación, Subdirección Nacional de Estadísticas, 2013, págs. 24-27)

A continuación se detalla dicho análisis.

Al consultar a los usuarios de los servicios judiciales acerca de varios aspectos del modelo de gestión implementado en juzgados y/o unidades judiciales, el resultado fue el siguiente:



Imagen 19. Calificación del Modelo de gestión implementado en las dependencias judiciales

En general, los informantes calificaron 8,5 puntos sobre un total de 10 su satisfacción respecto del servicio brindado. Uno de los servicios mejor evaluados (8,4 puntos) es el tiempo de espera en recepción de documentos; con igual puntaje se encuentra el servicio de notificación a usuarios (8,4 puntos). Los servicios con menor puntaje son la información a los usuarios sobre el estado de su causa y la agilidad en el despacho de causas por parte de los funcionarios ambos con 8,2 puntos.

Si se analizan los resultados por región, los usuarios de la costa y de la provincia de Guayas son quienes se encuentran más satisfechos con los servicios de justicia brindados en comparación con los informantes de la región sierra y de la provincia de Pichincha.

El servicio con mayor puntaje es el relacionado con el tiempo de espera en recepción de documentos. Los usuarios de la región costa lo evalúan positivamente con un puntaje de 8,8 puntos sobre un total de 10. Para el caso de la región sierra, este servicio también es valorado positivamente con 8,7 puntos.

El servicio con menor puntaje es aquel relacionado con el servicio de información al usuario sobre el estado de su causa. En todas las regiones se asigna un puntaje menor en contraste con los otros servicios consultados.

Si se muestra datos de provincias y regiones obtenemos lo siguiente:

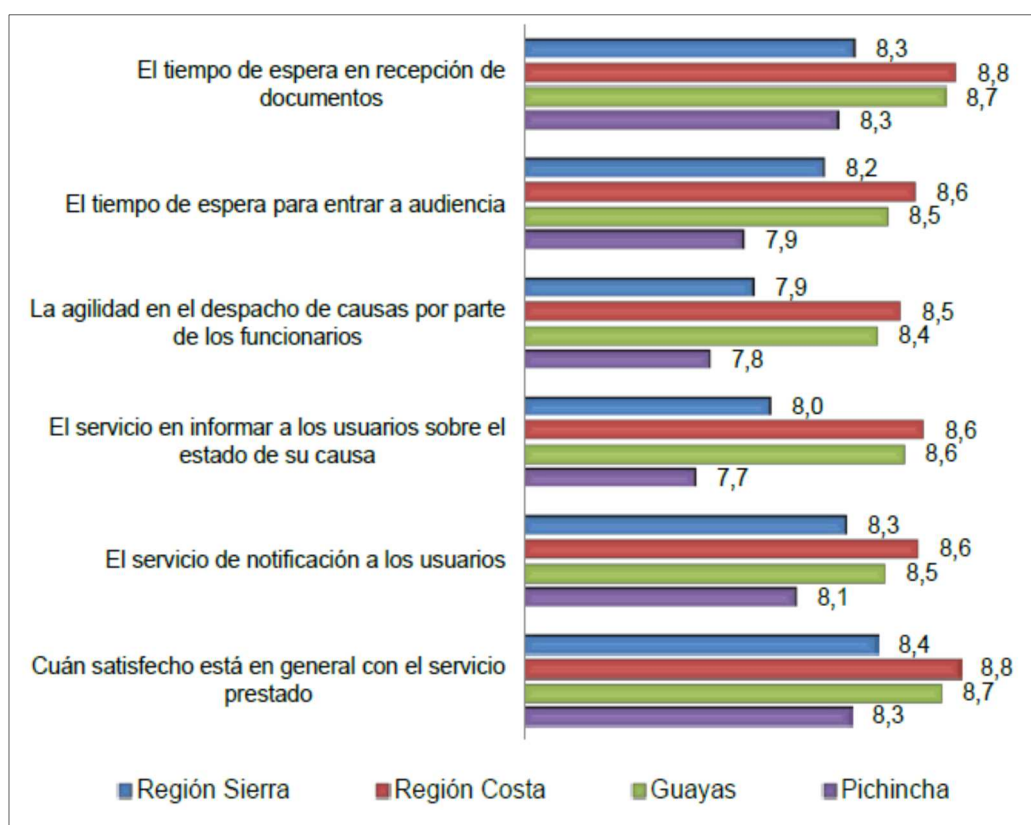


Imagen 20. Calificación del Modelo de gestión implementado en las dependencias judiciales por región y provincia

Respecto de si los usuarios han presentado quejas respecto de los operadores de justicia o del servicio brindado, el 95,4% de los usuarios consultados no han presentado queja alguna mientras que, el 4,6% restante sí lo ha hecho.

CAPÍTULO IV

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

- Se encontraron las siguientes oportunidades de mejora en los diferentes procesos y se identificaron las de rápida ejecución (1 semana) y mediana ejecución (1 a 6 meses), con la finalidad de facilitar la implementación de las mismas. No se consideraron las oportunidades de mejora de larga ejecución (1 año o más de tiempo), porque es una prórroga considerable en función de este proyecto, sin embargo se dejará la constancia de las mismas para que la Institución las pueda planificar y ejecutar.

Cuadro 22

Oportunidades de mejora de corta ejecución

PROC.	SUB PROC.	Oportunidades de mejora identificadas	Rápida ejecución (1 semana)	Mediana ejecución (1-6 meses)	Nivel de impacto
GESTIÓN DE INGRESOS	GESTIÓN DE INGRESO DE CAUSAS	El sorteo debe ser realizado de manera inmediata a través del sistema tecnológico	x		Nivel operativo / ejecutor
	GESTIÓN DE INGRESO DE ESCRITOS	El sorteo debe ser realizado de manera inmediata a través del sistema tecnológico	x		Nivel operativo / ejecutor
		Los ayudantes judiciales deberían ser apoyo para todos los jueces y no exclusivos	x		Nivel ejecutivo

		Las personas que atienden en ventanillas deberían rotar para evitar el cansancio mental que tienen actualmente	x		Nivel ejecutivo
		Crear centros logísticos de entrega de documentación a nivel cantonal o distrital para optimizar recursos		x	Nivel gerencial

GESTIÓN DE PRUEBAS Y AUDIENCIAS	GESTIÓN DE PRUEBAS Y AUDIENCIAS PENALES	Implementación de videoconferencias para evitar que los detenidos de alta peligrosidad tengan que salir de los centros de rehabilitación para asistir a las audiencias		x	Nivel de autoridades
	GESTIÓN DE PRUEBAS Y AUDIENCIAS NO PENALES	Convocar por medios rápidos y efectivos como correos electrónicos, mensajes de texto a celulares y llamadas telefónicas		x	Nivel autoridades
	GESTIÓN DE EJECUCIÓN DE AUDIENCIAS	Cambio en la cultura de que las audiencias se ejecuten a la segunda o tercera convocatoria, a través de charlas y compromisos con los organismos involucrados como: Colegios de Abogados, Fiscalía y Defensoría		x	Nivel autoridades

- Las unidades judiciales no cuentan con un sistema de gestión estándar, ya que se encuentran operando según se ha dado por tradición y en función de lo que cada juez consideraba adecuado para su juzgado.

- En las unidades judiciales se identifica ausencia de procesos claramente establecidos y su aplicación.
- Se denota la inexistencia de un sistema de indicadores de gestión.
- Se evidencia la diferencia de estructuras orgánicas entre las unidades judiciales.

4.1.2 Recomendaciones

- Implementar las oportunidades de mejora identificadas en el levantamiento de procesos para generar un impacto positivo tanto en los funcionarios como en las autoridades y usuarios.
 - Difundir los conceptos de calidad en los funcionarios.
 - Incentivar a que se trabaje con una cultura de calidad, partiendo del enfoque al usuario.
 - Orientar el mejoramiento a la política de calidad del estado ecuatoriano y sus entes normativos en las unidades judiciales, aplicando por ejemplo los lineamientos emitidos por la Secretaría Nacional de Administración Pública para la función ejecutiva.
 - Implementar un sistema de indicadores de procesos de tal manera que se genere la base de la mejora continua.
 - Difundir la importancia del trabajo con indicadores en todos los niveles de funcionarios.
 - Estandarizar la estructura orgánica de las unidades judiciales en función de los procesos de las mismas.
 - Implementar un sistema de gestión estándar y reconocido, como el basado en la Norma ISO 9001:2008, para asegurar la calidad del servicio que se brinda en las unidades judiciales, iniciando con un piloto para luego desplegar al resto de unidades.

BIBLIOGRAFÍA

- *Estatuto régimen jurídico administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE.* (2001). Registro oficial 536.
- Aftalion. (1994).
- Castañeda, L. A. (2013). *Diagramas de Flujo o Flujogramas.* Bogota.
- Dirección Nacional de Planificación, Subdirección Nacional de Estadísticas. (2013). *Encuesta de Percepción a Usuarios del servicio Judicial.* Quito, Ecuador.
- <http://www.derechoecuador.com>. (s.f.). Recuperado el 14 de octubre de 2013, de <http://www.derechoecuador.com>
- <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/consejo-de-la-judicatura/quienes-somos/mision-vision.html>. (s.f.). Recuperado el 21 de agosto de 2013, de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/consejo-de-la-judicatura/quienes-somos/mision-vision.html>
- http://www.juschubut.gov.ar/images/archivos/Dir-estadísticas/Formulacion_indicadores.pdf. (s.f.). Recuperado el 7 de agosto de 2013, de http://www.juschubut.gov.ar/images/archivos/Dir-estadísticas/Formulacion_indicadores.pdf
- <http://www.poderjudicial.cl/PDF/InfoInstitucional/queeselpoderjudicial.pdf>. (s.f.). Recuperado el 8 de octubre de 2013, de <http://www.poderjudicial.cl/PDF/InfoInstitucional/queeselpoderjudicial.pdf>.

- Jauffret-Spinossi, R. D. (2010). *Los Grandes Sistemas Jurídicos Contemporáneos* (Décimoprimer edición ed.). México.
- Nacional, A. (29 de Noviembre de 2009). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Pastor, S. (s.f.). *Cifrar y Descifrar*. Madrid, España.
- Pelachano, S. (1979).
- Poder Judicial República de Chile. (s.f.).
<http://www.poderjudicial.cl/PDF/InfoInstitucional/queeselpoderjudicial.pdf>
Recuperado el julio de 2013
- *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. (s.f).
- SENPLADES. (2009). Borrador_Manual Básico. *Borrador_Manual Básico para la elaboración de Matriz de Competencias y Modelo de Gestión de las entidades de la función Ejecutiva*. Quito, Ecuador.
- SENPLADES. (2011). *Matriz de Competencias*. Quito.
- SENPLADES. (2012). *Normas para la inclusión de programas y proyectos en los planes de inversión pública*. Ecuador.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017* (primera ed.). Quito, Ecuador: Senplades.
- Torres, G. C. (2004). *Diccionario Jurídico Elemental*. Argentina-Heliasta.
- Vásquez, A. F. (2001). *Plan estratégico*.