



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:  
ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA REINGENIERÍA  
DE LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL DE LOS  
JUZGADOS DE QUITO, MEJÍA Y CAYAMBE,  
PERIODO JULIO 2011 A DICIEMBRE 2012**

**AUTOR (A):  
Jaramillo Burgos, Keren Alemania**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:  
Mena Campoverde, Carola, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Keren Alemania Jaramillo Burgos, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Empresas.

### **TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Carola Mena Campoverde, Mgs.**

### **REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Paola Traverso de Carrión, MBA**

\_\_\_\_\_  
**Lic. Janeth Holguín Noriega, MSc.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs.**

**Guayaquil, a los 06 del mes de junio del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Keren Alemania Jaramillo Burgos**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Análisis del Impacto de la Reingeniería de la Administración Judicial en los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe, periodo Julio 2011 a Diciembre 2012** previo a la obtención del Título de **Ingeniería de Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 06 del mes de junio del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**Keren Alemania Jaramillo Burgos**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Keren Alemania Jaramillo Burgos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis del Impacto de la Reingeniería de la Administración Judicial en los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe, periodo Julio 2011 a Diciembre 2012**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 06 del mes de junio del año 2014**

LA AUTORA

---

**Keren Alemania Jaramillo Burgos**

## **AGRADECIMIENTO**

Le debo mi agradecimiento a mi esposo, Pablo Tobar, quien en todo momento en mi carrera estuvo presente, no solo en los momentos de estudio hasta la madrugada, sino también con sus palabras de ánimo en mis momentos de flaqueza.

No puedo dejar atrás a mis padres, Alemania Burgos y Alberto Jaramillo, personajes de ejemplo a seguir, quienes con su esfuerzo lograron implantar en mí sus principios y sus ganas de superación.

A estas tres personas, las más importantes en mi vida, les debo este logro. Gracias a ustedes por su comprensión y por su paciencia. Les amo.

## **LA AUTORA**

---

**Keren Alemania Jaramillo Burgos**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a todos estos personajes que se encuentran en mi situación, a aquellos personajes que tal vez en silencio se animan a continuar y terminar una carrera, a aquellos personajes que después de un largo y cansado tiempo laboral buscan sus libros de estudio para tener el orgullo de obtener un título universitario. A ellos, quiero decirles que cada día que pasa valdrá la pena, no se desanimen a pesar de los obstáculos que encontrarán, no se desanimen a pesar del cansancio que tendrán, porque ya falta poco.

A estos ejemplos de estudiantes, les dedico mi trabajo.

## **LA AUTORA**

---

**Keren Alemania Jaramillo Burgos**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs.  
DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Lic. Janeth Holguín Noriega, MSc.  
REVISOR DE CONTENIDOS**

---

**Lic. Magdalena Reyes Vélez, Mgs  
DIRECTORA DEL SED**

---

**Ing. Paola Traverso de Carrión, MBA  
REVISOR DE METODOLOGÍA**

---

**Ing. Carola Mena Campoverde, Mgs.  
DOCENTE TUTOR**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Carola Mena Campoverde, Mgs.  
DOCENTE TUTOR**



# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	19
ANTECEDENTES	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
JUSTIFICACIÓN	24
OBJETIVOS	25
OBJETIVO GENERAL	25
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
HIPOTESIS	25
CAPITULO 1	28
MARCO TEÓRICO	28
1.2. MARCO LEGAL	33
1.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	34
1.2.2 CÓDIGO ORGÁNICO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL	35
1.2.3 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	36
CAPITULO 2	39
PROCESO DE REINGENIERÍA DE LA	39
ADMINISTRACIÓN JUDICIAL	39
2.1 PLAN ESTRATÉGICO	39
2.2 REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	44
2.3 REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	49
2.3.2.1. ACTUALES PROCESOS DE APOYO	55
2.3.2.2 ACTUALES PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	69
CAPITULO 4	80
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	80

ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
ANÁLISIS DE IMPACTO	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	86
CUADRO COMPARATIVO CAUSAS RESUELTAS E INGRESADAS	
TABLA 2	88
CUADRO COMPARATIVO CAUSAS RESUELTAS	

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGÁNICA EN LA REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL.	48
FIGURA 2. ANTIGUO PROCESO JUDICIAL - JUZGADO DE LO CIVIL.	50
FIGURA 3. ANTIGUO PROCESO JUDICIAL - JUZGADO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.	51
FIGURA 4. ANTIGUO PROCESO JUDICIAL – JUZGADO DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER	52
FIGURA 5. DIAGRAMA DE FLUJO. ACTUAL SUBPROCESO SOLICITUD DE DOCUMENTOS.	58
FIGURA 6. DIAGRAMA DE FLUJO. ACTUAL SUBPROCESO SOLICITUD DE DOCUMENTOS DE ARCHIVO.	60
FIGURA 7. DIAGRAMA DE FLUJO. ACTUAL SUBPROCESO SOLICITUD DE DOCUMENTOS DE ARCHIVO.	62
FIGURA 8. DIAGRAMA DE FLUJO. ACTUAL SUBPROCESO SOLICITUD DE DOCUMENTOS DE ARCHIVO.	64
FUENTE: CONSEJO DE LA JUDICATURA DE TRANSICIÓN, INFORME DE MODELO DE GESTIÓN NO PUBLICADO. 2012.	64
FIGURA 9. DIAGRAMA DE FLUJO. ACTUAL SUBPROCESO RECEPCIÓN INTERNA DE DOCUMENTOS.	66
FIGURA 11. DIAGRAMA DE FLUJO. ACTUAL SUBPROCESO SOLICITUD DE DOCUMENTOS DE ARCHIVO.	71
FIGURA 12. ACTUAL SUBPROCESO SOLICITUD DE DOCUMENTOS DE ARCHIVO	73
FIGURA 13. DIAGRAMA DE FLUJO. ACTUAL SUBPROCESO SOLICITUD DE DOCUMENTOS DE ARCHIVO	76
FIGURA 14. DIAGRAMA DE FLUJO. ACTUAL SUBPROCESO RECEPCIÓN DE ESCRITOS.	78

FIGURA 15. FÓRMULA DEL INDICADOR TASA DE CASACIÓN	82
FIGURA 16. FÓRMULA DEL INDICADOR ÍNDICE DE EFICIENCIA.	82
FIGURA 17. FÓRMULA DEL INDICADOR TASA DE CONGESTIÓN.	83
FIGURA 18. CÁLCULO DE LA TASA DE CASACIÓN	86
FIGURA 19. CÁLCULO ÍNDICE DE EFICIENCIA.	87
FIGURA 20. CÁLCULO DE LA TASA DE CONGESTIÓN	88

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	98
Unidad Especializada de Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia	
ANEXO 2	102
Unidad Judicial de Machachi	
ANEXO 3	103
Complejo Judicial de Cayambe	

## **RESUMEN**

El presente estudio hace un análisis sobre los servicios judiciales de los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe cantones de la Provincia de Pichincha en Ecuador y trata de demostrar que mediante la aplicación de una Reingeniería de la Administración Judicial se pueden obtener mejores resultados, esto debido a que en el transcurso de los años, a los servidores judiciales erróneamente se les asignaron tareas administrativas adicionales a sus funciones judiciales lo cual desencadenó en problemas en el despacho de causas judiciales, específicamente en la cantidad de causas despachadas.

Específicamente el presente estudio trata de la mejora de servicios que se pudo lograr con la de la Reingeniería de la Administración Judicial en los diferentes juzgados de Quito, Mejía y Cayambe, de cómo se cambió el paradigma en el mundo judicial al introducir personal administrativo cuyas funciones específicas eran las de agilizar los procesos judiciales, removiendo las tareas netamente administrativas del personal judicial.

El estudio comparó el número de causas despachadas antes de la aplicación de la reingeniería de la administración judicial versus el número de causas despachadas luego de la misma, en un periodo determinado de tiempo, mediante tres indicadores: tasa de casación, índice de eficiencia y tasa de congestión.

A través de este análisis se pudo comprobar que la aplicación de la Reingeniería de la Administración Judicial en los

Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe, influyó significativamente en el mejoramiento y aumento de eficiencia de los servicios judiciales.

No es el objetivo de este estudio analizar si las causas despachadas antes o después de la reingeniería de la administración están apegadas a derecho, es decir si son justas o no, ya que eso debe ser parte de otros estudios a nivel jurídico por especialistas en la materia.

**Palabras Claves:** Reingeniería de la Administración Judicial, Servidores Judiciales, Causas Resueltas, Causas Represadas, Procesos de Apoyo y Procesos Agregadores de Valor



## **SUMMARY**

The present study makes an analysis about the judicial services of the courts from the Pichincha province in Ecuador and tries to demonstrate that through the application of a Reengineering of Judicial Administration can be obtained better results, this because in the course of several years to judicial officers were assigned erroneously administrative tasks, which triggered in problems in the dispatch of court cases, specifically in the amount of court cases dispatched.

Specifically, this study is about the impact of the implementation of the Judicial Administration Reengineering in different courts of the Province of Pichincha, how the paradigm changed in the judicial world by introducing administrative staff whose specific duties were to streamline judicial processes, removing the purely administrative tasks of the judiciary staff.

The study compared the number of cases dispatched before applying the reengineering of the judiciary administration versus the number of causes dispatched after it, in a given period of time, using three indicators: rate of cassation, efficiency ratio and rate of congestion.

Through this analysis it was found that the application of the Reengineering of Judicial Administration in the Courts of Pichincha, significantly influenced the improvement and increased efficiency of judicial services.

It is not the purpose of this study to examine whether the causes released before or after the reengineering of the administration are founded in law, I mean if they are fair or not,

because that should be part of other studies in legal terms by specialists in the matter.

**Keywords:** Reengineering of Judicial Administration, Judicial Servers, Causes Resolved, dammed Causes, Processes and Support Processes aggregators Value

# INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES

Desde el año 2010 hacia atrás la Función Judicial no contaba con elementos técnicos y normativos homogéneos, que garanticen una eficaz y eficiente administración de los servicios de justicia y genere cultura de calidad. El sistema de administración de justicia carecía de mecanismos efectivos, por lo que sus organismos no generaban servicios eficientes que faciliten el acceso a la justicia.

Los servicios judiciales brindados por los Juzgados de la Provincia de Pichincha antes de la implementación de la reingeniería de la administración judicial eran considerados por la ciudadanía inferiores, carecían de eficiencia, calidad y confiabilidad.

La mala administración de los Juzgados repercutía en las prácticas poco transparentes que debían realizar los usuarios de los servicios judiciales presionando para que sus diferentes trámites judiciales se puedan apresurar. Es decir se generaba toda una red de influencias para que determinadas causas se tramiten más rápido que otras e incluso en algunos casos se trataba de influenciar en el resultado de las mismas.

Además la atención de los usuarios en los Juzgados era de muy mala calidad ya que no tenían una infraestructura adecuada y los usuarios en muchos casos no tenían idea de cómo realizar o consultar un determinado trámite. Fueron años y años de pésima atención por parte de los servicios judiciales y la construcción de un sistema que contribuía a la proliferación de prácticas poco profesionales y éticas

Dentro de lo investigado para el desarrollo de este trabajo se encontraron que en el Ecuador existen dos estudios sobre los servicios de la Función Judicial. El primero se desarrolló en un perímetro cantonal (Ríos, 2013), este trabajo se enfoca en los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, con relación al mejoramiento de administración de justicia en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Y el segundo estudio se desarrolló en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura (Valverde, 2013), el cual analiza sobre la importancia de un manual de atención.

El primer estudio mencionado analiza la problemática del correcto funcionamiento de la Función Judicial, a través de la Corte Nacional y Cortes Provinciales del cantón Ambato. Analiza cada uno de los pasos del proceso judicial desde el ingreso de la demanda. Dicho estudio pudo evidenciar que el retardo en la administración de justicia era causada por los largos procedimientos, por la falta de control, por la incapacidad e irresponsabilidad, por la falta de servidores judiciales y por la falta de interés en despachar juicios. Estas causas que se veían en cada procedimiento que se realizaba al ingreso de una demanda no eran las únicas, también existían otras causas como la ausencia de valores y la corrupción. (Ríos, L. 2013)

El segundo estudio es un ejemplo vivo del antiguo modelo de gestión de los Juzgados en donde existían Secretarios Judiciales, analiza la importancia de un manual de atención al usuario, para brindar servicios judiciales eficientes, así como también la celeridad en los procesos judiciales y su pronta gestión. Además, se estudia el tiempo de duración del despacho de procesos en donde se evidencia el largo tiempo entre el inicio de demanda y el despacho de providencias. (Valverde, D. 2013).

Aunque el primer estudio es dirigido más a la materia de Derecho y el segundo a la redacción de un Manual de Atención al Usuario, son

congruentes en la aplicación de la Reingeniería de la Administración Judicial.

Muchos de estos escenarios encontrados tanto en la Provincia de Tungurahua como en la de Imbabura se encontraron en los Juzgados de la Provincia de Pichincha.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la Provincia de Pichincha existían Juzgados de diversas materias: Penal, Civil, Niñez y Adolescencia, Laboral; cada Juzgado constaba con profesionales de Derecho (Jueces), especialistas, estudiantes y entendidos en Leyes, sin conocimiento de la materia de administración y sus herramientas, lo que provocaba servicios de mala calidad a los habitantes de esta Provincia. La administración en estos Juzgados no existía de manera eficiente, debido a que cada Juez, conocedor de la materia de Derecho y encargado de aplicar la Ley ecuatoriana, no daba su 100% en ejercer su profesión despachando juicios, sino que además era el encargado de las tareas administrativas, como:

1. Pago de planillas de agua, luz y teléfono
2. Autorizar permisos y relevos del personal
3. Administración y buen funcionamiento del Juzgado
4. Revisar el inventario de los suministros de oficina
5. Revisar el inventario de los muebles de oficina y equipos de computación.
6. Responsable de la seguridad del local y personal jurídico dentro del Juzgado.
7. Responsable de la supervisión de la limpieza del Juzgado.

Fueron estas tareas las que desenfocaban la labor principal de los Jueces, dedicándose en realizar tareas administrativas, descuidando su deber de ejercer su tarea principal, la cual es acercar la justicia a los habitantes de la Provincia de Pichincha.

Como consecuencia de esto, al pasar del tiempo surgieron falencias al brindar a los usuarios los servicios judiciales:

1. Carecían de elementos
2. Ineficacia e ineficiencia en la administración de los servicios de justicia
3. No existía información actualizada sobre los procesos judiciales
4. Riesgo de pérdida de documentos y procesos
5. Incremento de causas ingresadas
6. Decremento de causas resueltas
7. Juez y equipo en el mismo espacio físico
8. Carencia de Sistemas de seguridad integral

Según la investigación exploratoria realizada por la autora, lo anterior mencionado no era la única problemática que se presentaba, los locales y edificios en donde funcionaban los Juzgados, contaban con una infraestructura civil deteriorada, espacios estrechos en donde no existían las comodidades necesarias para la espera de los usuarios antes de ser atendidos.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Según lo citado en el Art. 3 del Código Orgánico de la Función Judicial, demuestra que la Función Judicial, como órgano encargado de la

administración de justicia no estaba cumpliendo con lo ordenado por ley, garantizar el acceso a la justicia para los habitantes de la Provincia de Pichincha.

Con el fin de garantizar el acceso a la justicia, el debido proceso, la independencia judicial y los demás principios establecidos en la Constitución y este Código, dentro de los grandes lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, los órganos de la Función Judicial, en el ámbito de sus competencias, deberán formular políticas administrativas que transformen la Función Judicial para brindar un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de las usuarias y usuarios; políticas económicas que permitan la gestión del presupuesto con el fin de optimizar los recursos de que se dispone y la planificación y programación oportuna de las inversiones en infraestructura física y operacional; políticas de recursos humanos que consoliden la carrera judicial, fiscal y de defensoría pública, fortalezcan la Escuela Judicial, y erradiquen la corrupción. (Código Orgánico de la Función Judicial, Art. 3, 2011)

Con lo antes citado, se plantean las siguientes interrogantes:

- a) ¿La reingeniería de la administración judicial en los Juzgados de la Provincia de Pichincha permitió mejorar los procesos de atención al usuario?
- b) ¿Por qué la Función Judicial en base al Código Orgánico de la Función Judicial, no implementó mejoras para un servicio judicial eficiente, antes de convocar a una Consulta Popular?
- c) ¿Es factible acceder a mejores servicios judiciales?
- d) ¿Fue necesario una Consulta Popular y Referéndum para mejorar los servicios judiciales?

## **JUSTIFICACIÓN**

La principal motivación de este estudio es demostrar que era necesaria la implementación de la reingeniería de la administración judicial de manera que, los servicios judiciales brindados sean óptimos.

Así mismo, evidenciar que la Función Judicial por décadas no ha funcionado correctamente en el despacho de demandas, los servicios judiciales se han deteriorado más y más, a pesar de que la demanda del uso de estos servicios han incrementado por años, no se ha aplicado una solución administrativa que ayude a la optimización de los servicios y a la solución de esta problemática.

Tenemos que estar conscientes que todos los ecuatorianos y ecuatorianas de una forma u otra, somos o podríamos ser usuarios de la administración judicial, y que a pesar de una evidente necesidad del sistema judicial, ésta no se ha aplicado durante muchos años.

Según el Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual indica: “Mejorar la calidad de vida de la población” (PNBV, 2013) los ciudadanos tenemos derecho de exigir servicios judiciales de calidad, calidez y rapidez para una mejora de calidad de vida. Así mismo el Objetivo 9 expresa sobre “Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia” (PNBV, 2013), lo que conlleva a que nosotros como ciudadanos debemos tener acceso a mejores servicios judiciales.

El buen vivir tiene que ver con que cada persona tenga una calidad de vida digna, del cual se tienen que desprender cualquier ideología política o demagógica y que se enfoque principalmente en generar un nivel de



vida adecuado para el ciudadano. En esto deben enfocarse todas las instituciones públicas del Estado.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el impacto de la Reingeniería de la Administración Judicial en los Juzgados de la provincia de Pichincha

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar la problemática en la administración de los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe en el año 2010.
- b) Establecer en qué consiste la reingeniería de la administración judicial en los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe.
- c) Determinar la eficiencia de los servicios judiciales brindados en los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe luego de la implementación de la reingeniería de la administración judicial.

## **HIPOTESIS**

¿La Reingeniería de la Administración Judicial en los Juzgados de Pichincha, contribuyó a la mejora de los servicios brindados a los usuarios?

Dada la experiencia de la autora en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, Institución Pública que se convirtió en un referente en la entrega de servicios en el Ecuador y la gran

oportunidad de participar en el periodo de transición del Consejo de la Judicatura como coordinadora de la reingeniería implementada en la Administración Judicial, el presente trabajo tiene como objeto demostrar la hipótesis plantada para lo cual se recopiló en el 2013 información estadística de los Juzgados de tres cantones con diferentes características:

1. Quito
2. Mejía
3. Cayambe

En los cantones antes mencionados, se presentan Juzgados con diferentes materias judiciales, así tenemos: Juzgado de la Mujer, Juzgado de Garantías Penales, Juzgado de Tránsito, Juzgado de lo Civil, Juzgado de Inquilinato y Relaciones Vecinales, Juzgado de Trabajo y Juzgado de Contravenciones. De estos Juzgados se analizará cuadros comparativos de los periodos enero 2008 a junio 2011 vs julio 2011 a diciembre 2012, sobre las siguientes variables:

- a. Causas ingresadas, enero 2008 a junio 2011 vs causas ingresadas julio 2011 a diciembre 2012
- b. Causas resueltas, enero 2008 a junio 2011 vs causas resueltas, julio 2011 a diciembre 2012
- c. Causas represadas, enero 2008 a junio 2011 vs causas represadas, julio 2011 a diciembre 2012.

Así también se aplicó la metodología por carácter cualitativo y cuantitativo, a través de estadísticas, análisis de procesos vigentes, abordando directrices, normativas, institucionales, y territoriales, estableciendo procedimientos mediante los siguientes indicadores:

1. Tasa de Congestión (causas represadas vs causas ingresadas)

2. Índice de Eficiencia (causas represas periodo B vs causas represadas periodo A)
3. Tasa de Casación (número de causas resueltas vs número de causas ingresadas)

El impacto socioeconómico de la reingeniería en los juzgados de Quito, Mejía y Cayambe se puede observar claramente en los niveles de atención a los usuarios. Por mucho tiempo se ha pensado que son las empresas privadas quienes deben brindar los mejores servicios a sus clientes, pero esto es un concepto equivocado ya que deben ser las instituciones públicas quienes brinden servicios de alta calidad a la ciudadanía, no solo porque es su obligación sino porque nosotros, los ciudadanos, pagamos para que dichos servicios nos sean entregados

Es por eso que este estudio demuestra un análisis socioeconómico causado por la reingeniería aplicada en los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe. Este análisis demuestra, en resumen, cuatro aspectos escogidos como primordiales que ahorran el tiempo al usuario y generan eficiencia en la entrega de servicios judiciales.

Los tres aspectos analizados son:

1. Kioscos electrónicos para la obtención de turnos
2. Ventanillas de ingreso de causas o demandas
3. Consultas de estado de demandas por internet
4. Doble circulación en los Edificios Judiciales

# CAPITULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 MARCO TEÓRICO

Nuevos modelos de gestión se implementan en empresas, todas las organizaciones sin excepción han cambiado la manera de gestionar sus negocios para mantenerse en el mercado. Las organizaciones deben tener estructuras organizacionales y procesos de negocios que sean rápidos, de alta calidad, flexibles y de bajo costo.

Recordemos la evolución de los negocios durante los años 1776 al 1960

1. 1776, Adam Smith con su teoría la mayor productividad, la eficiencia puede lograrse descomponiendo grandes trabajos en pequeñas tareas.
2. 1820, inicio de la burocracia. Los procedimientos formales de operación centralizaban la administración, había una regla para cada contingencia.
3. 1900, Henry Ford, pequeñas tareas repetitivas dentro de un proceso complejo. Sin embargo, Alfred Sloan, aplicó la teoría de Smith división del trabajo, creando pequeños departamentos descentralizados que permitían operar en grandes corporaciones.
4. 1945 – 1960, se reconoció la estructura organizacional jerárquica para igualar la capacidad de producción.

La reingeniería comenzó en los años ochenta como sistemas de información más no como una idea administrativa. Es un nuevo comienzo de los procesos de negocios para lograr mejoras dentro de una organización con el objetivo de incrementar las capacidades de gestión.

Con la reingeniería se establecen nuevas secuencias en los procesos para elevar la eficiencia, eficacia y productividad. No se trata de mejorar los procesos, más bien de recrearlos con el fin de crear fortalezas competitivas.

Debemos tener claro que la reingeniería no es automatizar los procesos existentes; no es reestructurar una organización y comenzar a despedir personal, esto significaría cumplir tareas con menos y nuestras expectativas no serían cumplidas; la reingeniería no es reorganizar, es verdad que se cambian procesos pero no se piensa solo en reorganizar; no es un mejoramiento continuo. Simplemente la Reingeniería es volver a empezar.

Según expertos la definición formal de reingeniería es: “revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer y Champy, 1994, p 33)

Para continuar, es imprescindible conocer la definición de un proceso. El proceso por lo general está compuesto por varios pasos en los cuales intervienen varias personas. Hammer define como proceso de negocios a un “conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. (1993)

Por ejemplo el despacho de demandas en un Juzgado, el proceso comienza desde que el usuario ingresa su demanda y termina cuando el Juez sentencia y se notifica a las partes. Es un ejemplo complejo, es verdad, pero esto es de lo que se trata en este estudio.

Es en el desarrollo del proceso en donde se debe cuidar la calidad y el servicio, muchas veces por despachar o atender más rápido en alguno de los pasos se comenten errores o peor aún, muchos de los pasos del proceso no son eficientes para cumplir con la expectativa del usuario, lo que lo convierte en un proceso obsoleto, es ahí cuando entra la reingeniería.

Para lograr mejoras dentro de una organización se puede optar por coger lo existente y mejorarlo, pero para mejoras espectaculares es necesario cambiar totalmente el proceso, es decir, olvidar lo existente y comenzar desde cero.

Como menciona Hammer y Champy, para que la reingeniería tenga éxito se debe tener una nueva perspectiva, es como tener una hoja en blanco y tomar las preferencias del cliente para volver a planificar una visión integral de una organización.

“La reingeniería no puede ser planeada meticulosamente e implementada en pasos pequeños y cautelosos; es una proposición de todo o nada, con un resultado incierto”. (Hammer, 1990)

Como se mencionó al comienzo de este trabajo, a la reingeniería no se la pensaba como algo administrativo, es en los años ochenta cuando un grupo de observadores comenzaron a pensar cuál sería la tendencia de los negocios con la globalización de los mercados. Es en ese momento cuando surge la necesidad de las empresas en redefinir sus operaciones.

En el artículo ¿Es la reingeniería una moda administrativa?, publicado por la Revista Virtual de la Universidad Católica del Norte, se menciona las tareas que deben cumplirse en la reingeniería de negocios según

David Robinson “cambiar las herramientas de sistemas, cambiar la forma de pensar y de trabajar de la gente. Según Robinson, la reingeniería de procesos de negocios sería la megatendencia de los años noventa”. (Ruiz Gutiérrez, 2013)

Es a partir del año 1990 cuando comenzaron a nacer publicaciones de expertos sobre la reingeniería de negocios, pero quien popularizó la reingeniería de negocios fue Michael Hammer, un ingeniero y profesor de ciencias informáticas, quien publicó el libro *Reengineering the Corporation*, el cual trata de las experiencias de empresas que han aplicado la reingeniería de procesos.

La realidad es que las organizaciones no pueden pasar a un nuevo ambiente competitivo con viejos métodos, se requiere de un nuevo modelo de gestión y no solo se refiere a organizaciones con fines lucro, es decir privadas, sino también las organizaciones no gubernamentales, fundaciones de naturaleza política, religiosas, deportivas, artísticas; y no pueden estar fuera de esta corriente las empresas públicas.

La administración pública se encuentra ante un reto de cambio, se debe realizar un cambio profundo con nuevas formas organizativas con nuevos modelos de gestión.

Las organizaciones públicas se pensaron en el pasado que no tenían competidores, por ello su inicio burocrático se ha mantenido desde sus creaciones, cuando en la realidad las características principales eran fijar una estructura típicamente funcional, verticalmente jerárquica, en donde se establecían normas rígidas de administración de recursos humanos, una autoridad tenía la última palabra sobre la organización y por lo mismo concentraba las decisiones y acciones que bien o mal los demás tenían que acatar.

Líderes y científicos sociales han desarrollado nuevos pensamientos administrativos y los han puesto en práctica en miles de empresas, en la última década del siglo pasado se hablaba de las organizaciones basadas en la gestión por resultados, cuyas características relevantes es pensar que una empresa es una cadena de procesos interrelacionados, se gestionan los productos por proyectos, se pagan por resultados, la dirección ya no es individual sino colectiva, se habla de trabajo en equipo, los recursos humanos ya no son recursos, son talentos que hay que potencializarlos y mantenerlos, se empieza a desconcentrar las actividades de la organización.

El nuevo siglo nos recibe con importantes desarrollos en gestión, integran lo mejor de todas las épocas, hablamos hoy de organizaciones inteligentes, en donde la organización y sus talentos aprenden continuamente, nada es permanente, se gestiona el cambio, la adaptabilidad; se escala de trabajo en equipo a equipos con pensamiento sistémico, la empresa se gestiona como un organismo vivo que muta según el entorno, o mejor, obliga a que el entorno mute por él.

En 1997 la Función Judicial de Guatemala se vio forzada a crear los Sistemas de Gestión Administrativa con el objetivo de fortalecer los sistemas y poderes judiciales.

Los Sistemas de Gestión Administrativa son los encargados de coadyuvar con los órganos jurisdiccionales en la recepción y comunicación de los usuarios de la administración de justicia.

Estos sistemas fueron creados por la necesidad de agilizar la comunicación con los órganos jurisdiccionales, lo que afecta la celeridad en los procesos judiciales.



Según la publicación realizada por la Revista Sapere Aude de la Escuela de Estudios Judiciales de Guatemala, uno de los motivos por la cual Guatemala implementó los Sistemas de Gestión Administrativa fue el atraso en las notificaciones.

En el caso particular de Guatemala, el atraso en las notificaciones, la mala distribución de expedientes y el extravío y pérdida de juicio, motivaron la implementación de los Sistemas de Gestión Administrativa

Estos sistemas se encargaban de las actividades administrativas y de comunicación, por ejemplo:

1. Recepción de la documentación entregada por el usuario, archivo
2. Comunicación a las partes procesales de las sentencias realizadas
3. Información del trámite procesal
4. Seguimiento del trámite

Estos Sistemas fueron replicados poco a poco en las diferentes ciudades de Guatemala, Quetzaltenango, Huehuetenango y Cobán y, por último, en el de Escuintla, en la Ciudad de La Antigua Guatemala y en los Municipios del Departamento de Guatemala, específicamente, Villa Nueva y Mixco. Hasta que en el año 2009, Guatemala decidió en aplicar la reingeniería del sistema judicial en la materia laboral.

## **1.2. MARCO LEGAL**

Para superar las falencias identificadas en la antigua administración judicial del Ecuador, el Consejo de la Judicatura de Transición estableció el Programa de Reestructuración de la Función Judicial, según la

aprobación de las preguntas 4 y 5, y sus respectivos anexos, de la Consulta Popular del 7 de mayo del 2011.

El Programa de Reestructuración de la Función Judicial tiene como base legal:

- a. Constitución de la República del Ecuador
- b. Código Orgánico de la Función Judicial
- c. Consulta Popular realizada el 7 de mayo del 2011
- d. Plan Nacional del Buen Vivir.

### **1.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

La Carta Magna de la legislación ecuatoriana fue acuñada por la Asamblea Nacional Constituyente reunida en Ciudad Alfaro, provincia de Manabí. Luego de aprobada fue publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre de 2008.

Dos años y medio después, el 7 de mayo de 2011, los ciudadanos ecuatorianos convocados a Consulta Popular y Referéndum, dispusieron reformas, incluyendo algunas relacionadas con el régimen de transición.

La Constitución consta de nueve títulos más treinta disposiciones transitorias, una disposición derogatoria y un régimen de transición, así:

Título I: Elementos Constitutivos del Estado

Título II: Derechos

Título III: Garantías Constitucionales

Título IV: Participación y Organización del Poder

Título V: Organización Territorial del Estado

Título VI: Régimen de Desarrollo  
Título VII: Régimen del Buen Vivir  
Título VIII: Relaciones Internacionales  
Título IX: Supremacía de la Constitución  
Disposiciones Transitorias  
Disposición Derogatoria  
Régimen De Transición.

En así que, según lo establece el Art. 20 de la Constitución de la República del Ecuador, se conforma el Consejo de la Judicatura de Transición.

“Se disuelve el actual Consejo de la Judicatura; en su reemplazo se crea un Consejo de la Judicatura de Transición, conformado por tres delegados designados y sus respectivos alternos: uno por el Presidente de la República, uno por la Asamblea Nacional y uno por la Función de Transparencia y Control Social; todos los delegados y sus alternos estarán sometidos a juicio político. Este Consejo de la Judicatura transitorio tendrá todas las facultades establecidas en la Constitución, así como las dispuestas en el Código Orgánico de la Función Judicial, y ejercerán sus funciones por un periodo improrrogable de 18 meses.”  
(Constitución de la República del Ecuador, 2008)

### **1.2.2 CÓDIGO ORGÁNICO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL**

Este Consejo de la Judicatura de Transición cumple las atribuciones establecidas en el Código Orgánico de la Función Judicial.

1. Convocatoria para la designación de los Jueces de la Corte Nacional de Justicia

2. Implementación de los Juzgados de Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia y de Contravenciones
3. Evaluación de los servidores judiciales
4. Realización de los concursos de méritos para llenar las vacantes de quienes hubiesen obtenido calificación negativa en el proceso de evaluación
5. Cesación de servidores que no alcanzaren una calificación positiva
6. Creación del nuevo sistema notarial de acuerdo con la Constitución
7. Fijación de tasas notariales
8. Implementación del Archivo Notarial (COFJ, 2011)

### **1.2.3 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

El Plan Nacional para el Desarrollo 2009-2013, desde el 5 de noviembre del 2009 se denomina Plan para el Buen Vivir 2009-2013 y fue el primer proyecto oficial de cambio para la construcción de un Estado plurinacional, multiétnico e intercultural.

Los objetivos actualizados del Plan Nacional para el Buen Vivir se presentaron así:

Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.

Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

Objetivo 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

Objetivo 9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.

Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.

Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Objetivo 12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.  
(PNBV, 2009)

Todas y cada una de estas estrategias, así como todos y cada uno de los objetivos deben ser obligatoriamente consideradas a lo largo de la estructura legal y normativa de la República del Ecuador.

El desarrollo ya no se entiende solamente desde el crecimiento económico sino fundamentalmente en la orientación de la sociedad hacia la construcción de las condiciones para el buen vivir, es decir hacia el Sumak Kawsay.

Una de las bases de la Reingeniería de la Administración Judicial fue el objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir, a continuación una ampliación sobre el deber de la Función Judicial para garantizar la vigencia de los derechos y la justicia:

1. Aplicar y practicar el pluralismo jurídico, respetando los derechos constitucionales

2. Promover un ordenamiento jurídico acorde al carácter plurinacional del Estado Constitucional de derechos.
3. Impulsar una administración de justicia independiente, eficiente, eficaz oportuna, imparcial, adecuada e integral.
4. Erradicar las prácticas de violencia contra las personas, pueblos y nacionalidades.
5. Promover el conocimiento y procesos de formación jurídica para la población. (PNBV, 2009)

## **CAPITULO 2**

### **PROCESO DE REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL**

Aunque este trabajo se enfoca en el estudio de la Reingeniería de la Administración Judicial en los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe, es necesario mencionar el Plan Estratégico que se implementó a nivel nacional, así también este estudio desarrolla brevemente los seis Ejes Estratégicos de este Programa, ampliando el segundo Eje Estratégico: Modelo de Gestión, el cual se encargó de la reingeniería estudiada en este trabajo.

#### **2.1 PLAN ESTRATÉGICO**

El Consejo de la Judicatura para asegurarse de una mejora en la Administración Judicial, en el año 2011 estableció un Plan Estratégico el cual comprendió de seis Ejes:

- a. Talento Humano
- b. Modelo de Gestión
- c. Infraestructura Civil
- d. Infraestructura Tecnológica
- e. Cooperación Interinstitucional
- f. Gestión Financiera Equitativa.

Para la creación de estos Ejes Estratégico el Consejo de la Judicatura analizó las áreas más débiles de la Función Judicial, para que cada Eje pueda cumplir funciones específicas alineadas a la mejora de la administración judicial.

A continuación se describirá muy brevemente las funciones de cada Eje Estratégico, según lo indicado en el libro de rendición de cuentas del Consejo de la Judicatura de Transición.

#### **a. TALENTO HUMANO**

Eje creado para el desarrollo y supervisión de los concursos públicos de méritos y oposición para las vacantes existentes a nivel nacional, sean estas en cargos judiciales o administrativos.

Además las funciones de este Eje se desempeñaban en paralelo con la Dirección de Talento Humano ya existente en el Consejo de la Judicatura, la misma que era la encargada de cambios administrativos, contratos, nombramientos, definición de sueldos de los servidores judiciales y administrativos a nivel nacional.

Es un sistema que contempla la cobertura oportuna de vacantes, así lo cita en las funciones establecidas por la Función Judicial, variable importante para brindar servicios oportunos.

El Eje de Talento Humano cumple con procesos técnicos y transparentes para que se implemente un sistema integral de gestión del personal.

Este sistema contempla la cobertura oportuna de vacantes; el fortalecimiento de la Escuela de la Función Judicial; la creación de un sistema de remuneraciones variables; el desarrollo del escalafón de la carrera judicial y la normativa de talento humano (Consejo de la Judicatura de Transición, Rendición de Cuentas, 2012).



## **b. MODELO DE GESTIÓN**

El Eje de Modelo de Gestión fue creado para la observación, análisis y mejora de los servicios judiciales brindados a los usuarios.

Tal como dice el libro de Rendición de Cuentas de la Función Judicial, el Eje era el encargado del acceso y servicio oportuno de los usuarios a la justicia.

De conformidad con los preceptos constitucionales y demás normas conexas, el modelo busca garantizar el acceso y servicio oportuno, eficiente, eficaz y de calidad de todas las personas a la justicia.

El Código Orgánico de la Función Judicial posibilita construir un nuevo Modelo de Gestión que genere un conjunto de procesos para proveer servicios de calidad.

El propósito fundamental es que los jueces se dediquen únicamente al ejercicio de sus competencias y no a tareas administrativas.

La implementación de la oralidad y el nuevo modelo de gestión permitirán reducir los tiempos de tramitación y digitalizar las causas. (Consejo de la Judicatura de Transición, Rendición de Cuentas, 2012).

Dentro de la implementación del nuevo modelo de gestión se diferenciaron beneficios, tales como:

1. Atención especializada
2. Acceso y cobertura
3. Digitalización de escritos

4. Registro automático de citaciones y notificaciones
5. Expediente digital
6. Consultas electrónicas

Además este modelo de gestión establece Juzgados, con unidades administrativas para una mayor eficiencia de la administración de justicia. Es así que, cada unidad judicial contará con un administrador, y personal administrativo. Todas las unidades cumplirán con criterios básicos de estandarización del servicio, distribución territorial y dimensionamiento de acuerdo con la población, carga procesal y facilidades de acceso. (Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado, 2012)

### **c. INFRAESTRUCTURA CIVIL**

Según el Consejo de la Judicatura el Eje de Infraestructura Civil fue creado para la remodelación y construcción de edificios adaptados al nuevo modelo de gestión, tal como consta en la siguiente cita.

“La labor está encaminada a remodelar los inmuebles existentes y a construir la nueva infraestructura de la Función Judicial para que responda al Modelo de Gestión. De esta forma se garantiza el acceso a la justicia, el debido proceso y la independencia judicial.” (Consejo de la Judicatura de Transición, Rendición de Cuentas, 2012).

Para el acceso a la justicia de cada usuario, se realizaron estudios a nivel nacional para que en cada cantón o provincia, según la demanda de servicios judiciales, se construyeran edificios modernos convirtiéndolos en edificaciones inteligentes e incluso contaban con herramientas como ascensores, acceso para personas con discapacidad, sala lúdicas para la distracción de los infantes mientras los padres eran atendidos, además,

para garantizar transparencia en los servicios muchos de los edificios contaban con estructura de vidrio templado.

La mejora en la infraestructura civil no solo era beneficio para el usuario, sino también para los servidores judiciales y administrativos que laboraban en ella.

#### **d. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**

Durante años la Función Judicial ha contado con un sistema informático llamado SATJET, en donde constaba el ingreso de causas o demanda así como el despacho de las mismas, pero este sistema no cumplía con las exigencias actuales de los usuarios.

El Eje de Infraestructura Tecnológica era el encargado de implementar un nuevo sistema informático el cual cumpla y garantice el acceso a la justicia con la facilidad de la tecnología y cumpliendo con el nuevo modelo de gestión. Por ejemplo: audiencias por videoconferencia, programar de mejor forma el uso de la sala de audiencia, grabaciones de audio y video de las audiencias, facilidad en la redacción de sentencias mediante formatos electrónicos estandarizados y otros.

#### **e. COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

Según el Libro de rendición de cuentas del Consejo de la Judicatura de Transición, este Eje se basa en:

Es el Eje de coordinación interinstitucional entre el Consejo de la Judicatura, como órgano de gobierno y administración de la Función Judicial, con las demás funciones del Estado, la ciudadanía, las universidades, la comunidad internacional y con otros sectores para

generar compromisos interinstitucionales y políticas de transformación de la justicia.

La coordinación con los demás ejes estratégicos permite diseñar políticas públicas sobre la administración de la justicia, movilizar la cooperación, coordinar con las veedurías ciudadanas para garantizar el acceso a la información y el control social, y formular de manera participativa proyectos de reformas legales, entre otros componentes. (Consejo de la Judicatura de Transición, Rendición de Cuentas, 2012).

#### **f. GESTIÓN FINANCIERA EQUITATIVA**

Este Eje estaba enfocado en la Planificación según lo establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

A pesar de que la Función Judicial es otra función del Estado, los recursos económicos designados para la mejora de la administración judicial eran priorizados por SENPLADES y asignados por fuente fiscal.

En resumen podemos concluir que este Eje era el nexo entre la Función Judicial y Función Ejecutivo financieramente hablando.

## **2.2 REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

El Consejo de la Judicatura de Transición realizó varias mesas de trabajo para deliberar sobre el nuevo modelo de gestión. En estas mesas de trabajo, se señalaron las directrices para que el modelo contemple la

gestión por procesos como eje de construcción, por lo tanto se consensuaron los siguientes criterios:

1. Implementación de la nueva estructura administrativa, nuevas estructuras orgánicas con sus puestos de trabajo, responsabilidades y autoridades.
2. El modelo consideró la convivencia de dos sistemas de archivo de expedientes, físico y digital.
3. Se eliminó el puesto de “Secretario Judicial” en todos los Juzgados, se crea un equipo administrativo liderado por un “Administrador de Juzgado”. En los Juzgados de más de dos Jueces se nombrará un Juez Presidente, quien coordinará las actividades de la unidad judicial con el administrador del Juzgado.
4. Se creó una unidad administrativa que garantice la efectividad de las citaciones y notificaciones, se solicitará a la autoridad competente que los centros de notificaciones cuenten con todas los recursos, humanos y técnicos para su correcto funcionamiento. Se introducirán las nuevas tecnologías de comunicación como correo electrónico, llamadas telefónicas a celular y/o teléfono fijo grabadas, casillas postales electrónicas con plataforma web y otras.

La nueva estructura orgánica soporta procesos en donde se puede apreciar cada tipología de la estructura orgánica de la cual cada Juzgado está compuesto. Con la nueva estructura orgánica los nuevos procesos han sido cumplidos por personal administrativo y por servidores judiciales.

Dentro del personal administrativo está contemplado el Director o Administrador quien tiene la autoridad ejecutiva del Juzgado, encargado de coordinar con el Juez Coordinador las políticas y

procedimientos administrativos para el correcto funcionamiento del Juzgado.

El Administrador es el responsable de dar fe en el Juzgado, de los procesos de organización y control de gestión, así como también de la gestión de salas y Jueces.

Es el principal responsable de todo lo relacionado con la atención al usuario y solución de quejas, de la dirección del talento humano administrativo, es decir, de la evaluación, capacitación, rotación, permisos, vacaciones, reemplazos. Encargado de asegurar la interrelación entre instituciones. Conocimiento y análisis de reportes estadísticos y cumplimiento de estándares de calidad y productividad del Juzgado, cumplimiento de metas y tiempos de ciclo de los casos. Responsable de medir la satisfacción de usuarios e implementar acciones preventivas y correctivas para elevar la percepción de la ciudadanía sobre la calidad de la administración judicial.

Como apoyo administrativo, tramitación de servicios básicos, materiales de oficina, llamadas telefónicas se creó el cargo de Administrativo de Juzgado. El Administrativo también maneja la correspondencia asegurando un eficiente sistema de entrega y recepción de la correspondencia oficial entre el Juzgado y terceros.

El Técnico de Información e Ingreso de Causas es el responsable del proceso de información e ingreso de causas. Brinda información al usuario, atención inicial y dirige la espera de usuarios. Cumplimiento de protocolo de atención al público.

Para las gestiones tecnológicas se creó el cargo de Analista de Sistemas 2, responsable del proceso de gestión tecnológica y encargado de mantener operativos los sistemas y equipos del

Juzgado. También se creó el cargo de Analista de Sistema 1 quien brindará apoyo en todas las actividades del Analista de Sistemas 2.

Para los temas de archivo de documentos se creó el cargo de Técnico de Archivo, responsable del proceso de control de documentos y encargado de las actividades de digitalización de expedientes, control de documentos físicos y digitales. Responsable de que se cumpla el protocolo de ingreso y salida de documentos físicos. Responsable de preparar reportes estadísticos. Atención al cliente interno y externo.

El Analista de Notificaciones y citaciones responsable del proceso de gestión de citaciones y agenda de salas para la realización de audiencias. Encargado de asegurar que realicen las notificaciones y citaciones a las partes procesales y remitir las razones al Juez.

Para la administración de la Sala de Audiencia se creó a un responsable de las actividades relacionadas con la logística de personas en las salas de audiencias, control de ingreso y salida de personas autorizadas, disposición física y tratamiento personal a testigos y peritos, funciones del Administrativo de Sala y el Técnico de Sala que es el apoyo técnico en los Juzgados, se encarga de asegurar la grabación digital de las audiencias.

En los Juzgados de Familia, Mujer y adolescencia se creó Departamentos especializados para los casos de mujeres o adolescentes que sufrían de maltrato.

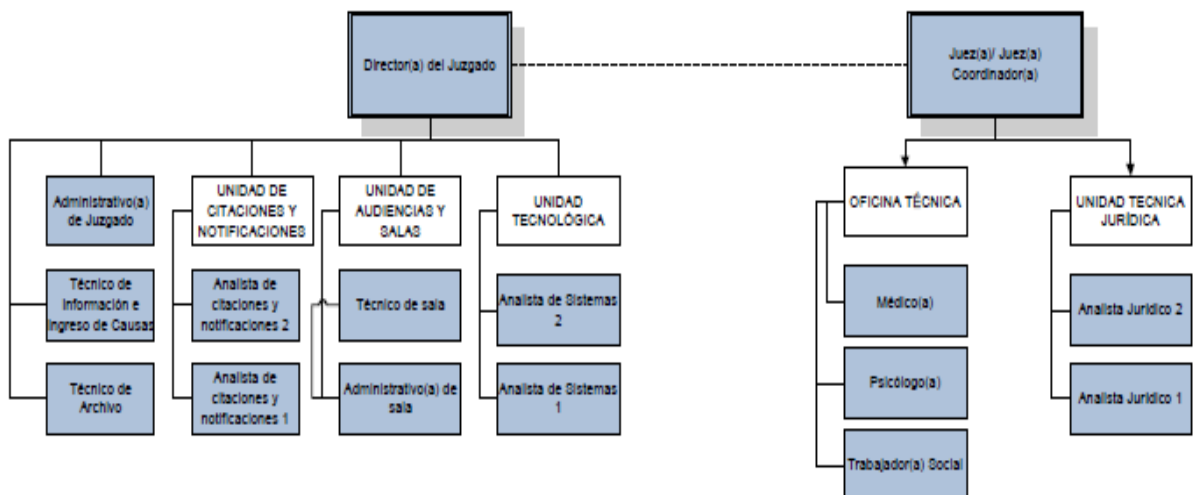
Estos Departamentos es una oficina técnica con al menos tres especialidades, medico, psicólogo y trabajador social, quienes serán responsables de la atención a la víctimas y emitirán sus informes técnico que son insumos para el análisis por parte del Juez.

Para los procesos judiciales contemplamos al Juez, responsable de la actividad judicial. Como Juez él debe ser conocedor, sustanciar y dictar sentencias. Es el responsable de desarrollar toda la labor relativa al manejo judicial de causas.

Como apoyo técnico jurídico a los Jueces y responsable de la preparación de información legal para la realización de audiencia en los Juzgados, así como la preparación de notificaciones detalladas para cada etapa del proceso, se creó la tipología de Analista Jurídico 2, así como también la tipología de Analista Jurídico 1; con la diferencia que estos últimos serán un apoyo jurídico para los Jueces de menor complejidad.

En el cuadro a continuación se podrá notar claramente las dos áreas que conforman un Juzgado: el área administrativa, donde el Jefe inmediato es el Director del Juzgado y el área judicial en donde el Jefe inmediato es el Juez. Además, en este cuadro se observa la igualdad, orgánicamente hablando, entre el Director de Juzgado y el Juez Coordinador.

Figura 1. Estructura Orgánica en la Reingeniería de la Administración Judicial.



Fuente: Consejo de la Judicatura, Informe del Eje Modelo de Gestión. (2012).



No se posee información oficial sobre cómo funcionaba orgánicamente un Juzgado en años anteriores a la Reingeniería de la Administración Judicial, pero por investigaciones de campo realizadas, se tiene conocimiento que cada Juzgado estaba compuesto por un Juez, uno o dos Secretarios Judiciales y un Amanuense.

El Juez era el encargado de despachar causas, pero también de vigilar el buen funcionamiento administrativo del Juzgado, el o los Secretarios Judiciales receptaban las causas o demandas del usuario, además de preparar esta información para el despacho del Juez, el Amanuense era la persona encargada del archivo de procesos judiciales.

## **2.3 REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Para que los diferentes Juzgados operen de manera eficaz, fue necesaria la implementación de procesos interrelacionados y que interactúan.

Usualmente la salida de un proceso es la entrada del siguiente proceso. En esta sección se explicará en qué consistían los antiguos procesos judiciales y también se explicará los procesos implementados, durante el periodo de la reingeniería de la administración judicial.

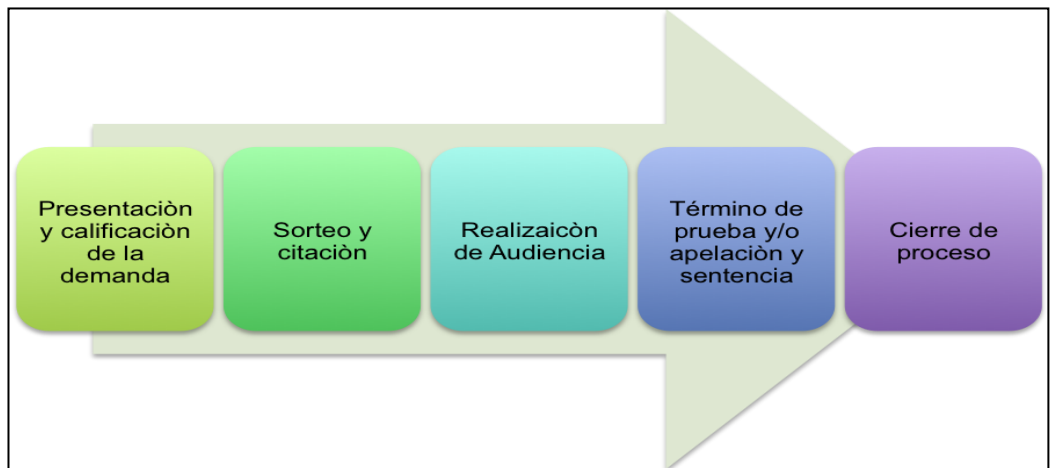
### **2.3.1 ANTIGUOS PROCESOS JUDICIALES**

En cada uno de los antiguos procesos judiciales se pudo observar la similitud de los procedimientos tanto administrativos como judiciales. Por

ejemplo el antiguo proceso en un Juzgado de lo Civil contaba con los siguientes pasos:

1. Ingreso del usuario al Juzgado de lo Civil
2. Usuario presenta demanda para su ingreso
3. Juzgado realiza el sorteo y citación para la audiencia
4. Realización de audiencia
5. Se establece un término de prueba y/o la otra parte realiza apelación y se elabora la sentencia
6. Cierre de proceso

Figura 2. Antiguo Proceso Judicial - Juzgado de lo Civil.



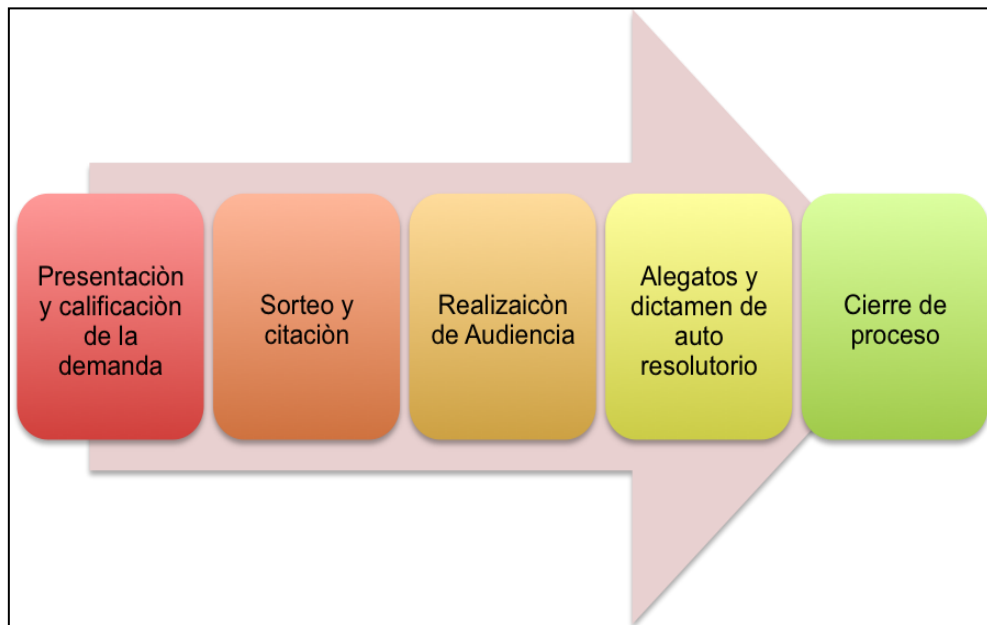
Nota: Autoría Propia

Los antiguos Juzgados de la Niñez y Adolescencia, encargados de las demandas cuyos procesos se enfocaban en tutela de niños y adolescentes. En estos Juzgados los procesos judiciales no mostraron mucha diferencia de un Juzgado de lo Civil, a continuación tenemos los pasos a seguir:

1. Ingreso del usuario al Juzgado
2. Usuario presenta demanda para su ingreso
3. Juzgado realiza el sorteo de la demanda

4. Realización de la citación para la audiencia
5. Realización de audiencia
6. Presentación de alegatos y dictamen de auto resolutorio
7. Cierre de proceso

Figura 3. Antiguo Proceso Judicial - Juzgado de la Niñez y Adolescencia.



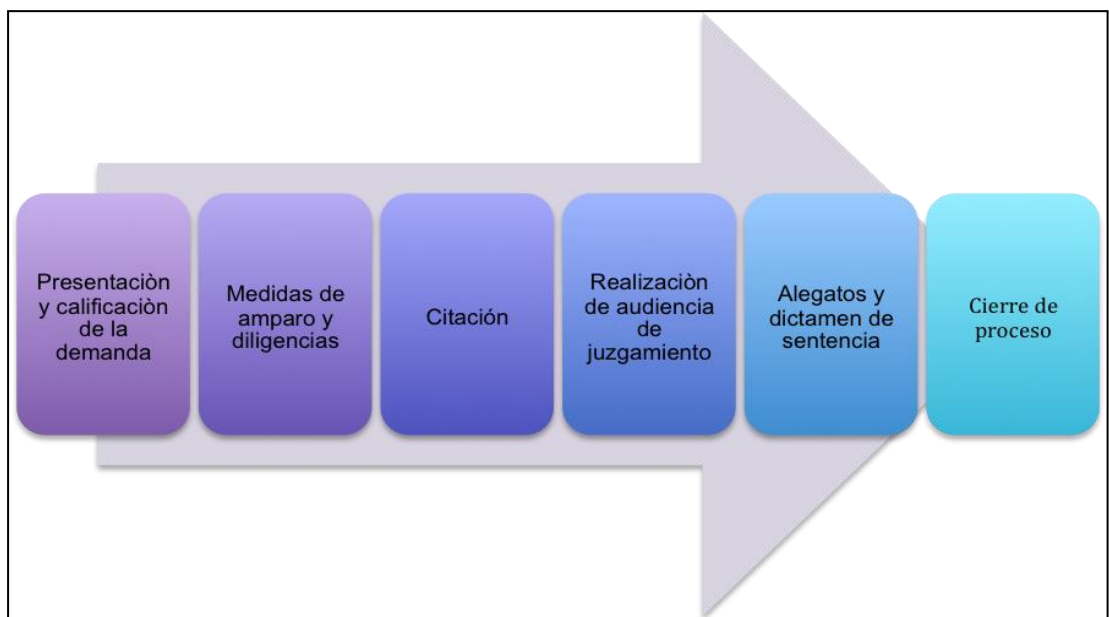
Nota: Autoría propia

En los antiguos Juzgados de Violencia contra la Mujer y la Familia existían cinco subprocesos semejantes en cuanto a su ejecución, los nombres de las actividades son diferentes, por ejemplo “términos de prueba” por “alegatos”, “dictamen de sentencia” por “auto resolutorio”, “audiencia de conciliación” por “audiencia de juzgamiento” o “audiencia de contravenciones”, más el objetivo y la manera de ejecutar la actividad es la misma. Así tenemos:

1. El usuario se acerca al Juzgado para presentar y calificar la demanda presentada

2. Se realizan las medidas de amparo y diligencias
3. Juzgado realiza la citación correspondiente
4. Realización de audiencia de juzgamiento
5. Se realizan los alegatos y dictamen de sentencia
6. Cierre de proceso

Figura 4. Antiguo Proceso Judicial - Juzgado de Violencia contra la Mujer



Nota: Autoría propia

Como se pudo observar la gestión en cada paso de los antiguos procesos judiciales de los diferentes Juzgados, pueden ser realizadas por un equipo de trabajo no necesariamente jurídico. Un equipo de personas con las competencias adecuadas puede ejecutar estas tareas y apoyar a la gestión estrictamente judicial, para lograr la optimización del proceso jurídico al no desviar gran parte de la energía intelectual y física de los Jueces en trámites administrativos.

### **2.3.2 NUEVOS PROCESOS IMPLEMENTADOS**

El nuevo modelo de gestión facilita el proceso a los usuarios de la administración judicial, manteniendo roles administrativos y judiciales definidos, lo cual permite determinar responsabilidades de cada uno de los operadores de justicia.

La reingeniería de la administración judicial consistió en que cada Juzgado sea administrado por operadores con perfil profesional administrativo de manera que, tanto los recursos como los aspectos logísticos y la gestión en general sean administrados por personal administrativo, más no por operadores con perfil profesional en derecho.

Es decir, en la actualidad cada Juzgado posee las siguientes características:

1. Unidades administrativas para el cumplimiento eficiente de las funciones.
2. Estructura administrativa separada de las funciones jurisdiccionales, estructura administrativa que apoya a Jueces.
3. Director o Administrador del Juzgado con funciones de planificación y control de gestión.
4. Juez Coordinador con el objetivo de coordinar acciones con el Director o Administrador de Juzgado.

El nuevo modelo de Gestión también estableció que en cada Edificio Judicial se maneje la doble circulación, es decir, un espacio de circulación para los servidores judiciales y un espacio de circulación para los usuarios, con la idea de evitar que quien presta los servicios y que quien los recibe, tengan contacto a través de procesos claros y transparentes, de manera de evitar que cualquier de las partes pueda influenciar a la otra.

La Reingeniería de la Administración Judicial es la implementación de nuevos procesos, procesos amigables tanto para el operador de justicia como para el usuario de la administración judicial. Procesos actualmente implementados diferenciando así la Gestión Administrativa de la Gestión Judicial:

1. Gestión administrativa, encargados de:
  - a. Organización y control de gestión, información, direccionamiento al usuario.
  - b. Gestión de citaciones y organización de agenda de salas de audiencias.
  - c. Control de documentos, ya sea archivo o entrega de requerimiento de documentos
  - d. Gestión Tecnológica: soporte técnico de computadoras, impresoras y otros
  - e. Gestión de testigos y peritos
  
2. Gestión judicial, encargados
  - a. Despacho demandas, dentro de este proceso se realizará el proceso judicial de acuerdo a la ley.
  - b. Preparación de documentos judiciales en caso de audiencia de las partes.
  - c. Notificar a las partes y a los personajes judiciales necesarios para la realización de la audiencia.

En este caso una vez identificada la Gestión Administrativa y la Gestión Judicial junto con sus tareas, se definieron los procesos implementados en **procesos de apoyo** y **procesos agregadores de valor**. Los procesos de apoyo brindan soporte a los procesos judiciales, de tal manera que el Juez obtenga la ayuda necesaria para el despacho de causas, así como para llevar a cabo audiencias judiciales; ejemplo de

esto, la logística realizada en la revisión de equipos tecnológicos y audiovisuales utilizados durante una audiencia. Los procesos agregadores de valor, como su nombre lo indica, generaban valor agregado a procesos judiciales preexistentes, como por ejemplo la ayuda personalizada que reciben actualmente los usuarios al momento de ingresar a un juzgado, esta ayuda personalizada informa los pasos a seguir para obtener el servicio judicial deseado. Esto comparado a los procesos preexistentes muestra un cambio abismal pues mucho de estos no existían y los usuarios no tenían claridad de las acciones a seguir para solventar sus inquietudes.

### **2.3.2.1. ACTUALES PROCESOS DE APOYO**

Los actuales procesos de apoyo fueron implementados para la organización y control de gestión a través de actividades relacionadas con la planificación anual de actividades y recursos del Juzgado, procedimientos para: trámites de causas, logística de materiales, humanos, financieros, infraestructura. Administración de infraestructura y servicios básicos, mantenimiento, agua, energía eléctrica, limpieza, seguridad. Administración del talento humano, evaluación, capacitación, rotación, permisos, vacaciones, remplazos. Control de interconexión entre actores como Fiscalía, Policía Nacional, Judicatura, Defensoría Pública. Elaboración de reportes estadísticos, elaboración de informes mensuales y semestrales.

Además también se encargan en el control de documentos, con la administración de archivos físicos y/o digitales. Procedimiento de control de documentos, registro y estandarización de formularios. Actualización diaria de información en el Sistema Informático de Gestión y levantamiento de reportes estadísticos.

La gestión tecnológica también está considerada dentro de estos procesos, la optimización y mantenimiento de sistemas informáticos, equipos de audio y video, sistemas de telecomunicaciones como, teléfonos, correo electrónico, instalaciones eléctricas, sistemas y equipos electrónicos. Las citaciones y organización de salas de audiencia, procedimiento de notificaciones informatizadas (providencias por email, teléfono fijo/celular, portal legal). Difusión de agenda de audiencias e involucrados mediante pantallas planas en el Juzgado y pantallas virtuales en el portal web.

Actividades relacionadas con la logística de personas en las salas de audiencias, control de ingreso y salida de personas autorizadas, disposición física y tratamiento personal a testigos, peritos y público asistente.

Dentro de los procesos de apoyo tenemos los subprocesos que cada usuario debe atravesar para ser atendido por personal administrativo en un Juzgado. Por ejemplo:

#### **2.3.2.1.1. ACTUAL SUBPROCESO DE SOLICITUD DE DOCUMENTOS A ARCHIVO**

Este subproceso fue implementado para aplicar a la solicitud de documentos por parte de cualquier usuario, sea éste un usuario ofendido o demandado o imputado, cuyas solicitudes deben presentarse con la firma de sus respectivos abogados o en su caso la solicitud presentada por el abogado correspondiente.

Actualmente el subproceso comienza desde el momento en el que el usuario realiza el requerimiento de la documentación mediante



una solicitud, hasta que se gestiona el requerimiento con el departamento de Archivo, ésta puede ser de documentos varios que se encuentre en el expediente en cuestión.

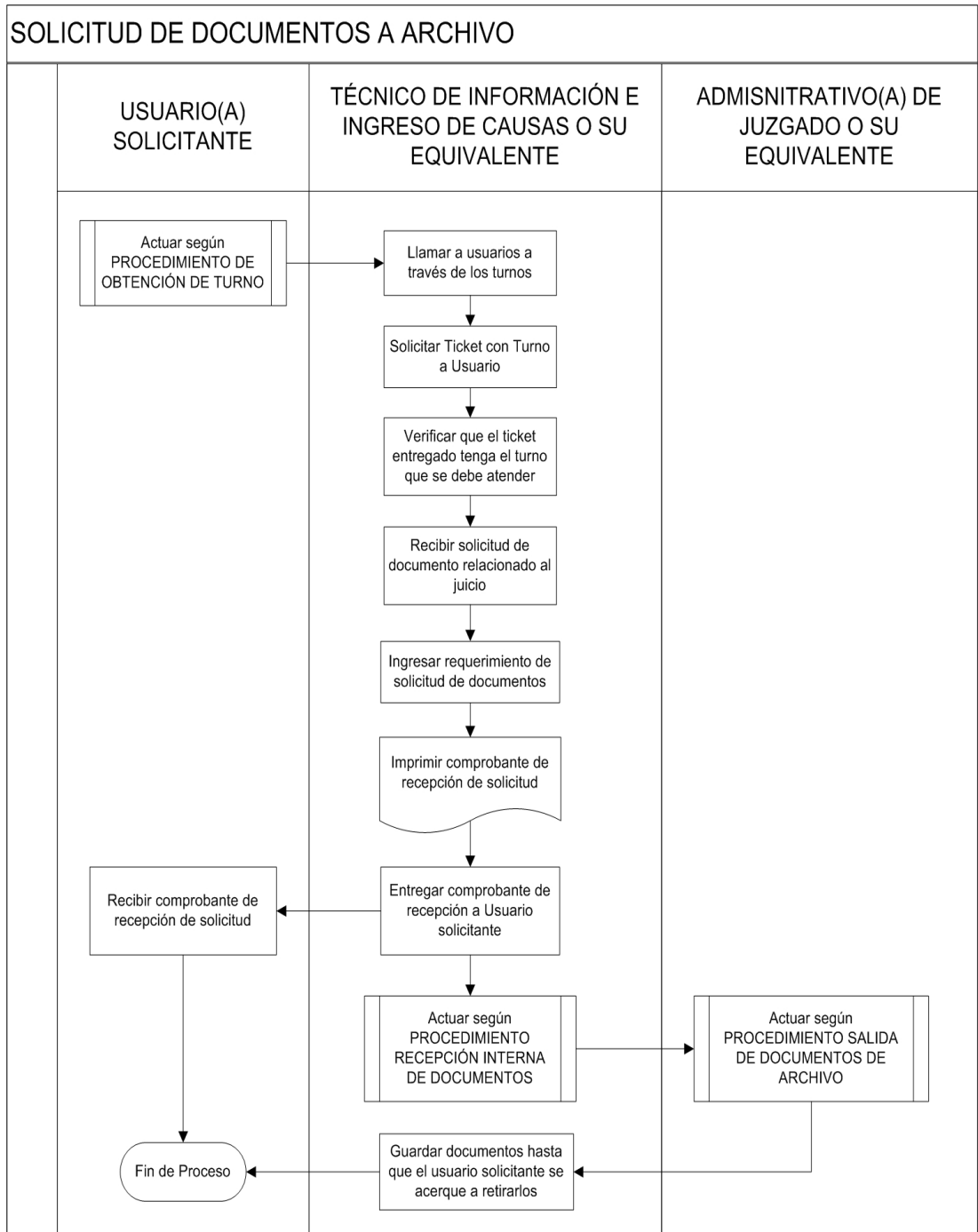
Veamos entonces, los pasos a seguir en el subproceso de solicitud de documentos a archivo:

- a. Obtener ticket en el sistema de obtención de turnos
- b. El Técnico de Información solicitará ticket al usuario para ser atendido
- c. El Técnico recibirá documento relacionado al juicio
- d. Ingresará requerimiento de solicitud de documentos
- e. Imprimir comprobante de recepción de solicitud, el documento se entregará en 24 horas
- f. Entregar al usuario comprobante de recepción al usuario.
- g. Entrega de documento habilitante para solicitar documentos
- h. El Técnico de Archivos recibe el documento habilitante para solicitar documentos
- i. El Técnico de Archivo verifica que esté definido en forma clara el documento que requiere
- j. El Técnico de Archivo indica al usuario que se realizará la búsqueda de los documentos
- k. Se realiza la consulta en el registro de ubicaciones de archivo los documentos requeridos
- l. Si existe el documento, el Técnico de Archivo se dirigirá a la ubicación indicada por el registro y retirará para la entrega

En el cuadro a continuación se encuentra el diagrama de flujo del subproceso de solicitud de documentos a archivo, en donde se especifica cada uno de los pasos antes mencionados. Este

diagrama de flujo lo estableció el eje de Modelo de Gestión del Consejo de la Judicatura de Transición.

Figura 5. Diagrama de Flujo. Actual Subproceso Solicitud de Documentos.



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

### **2.3.2.1.2. ACTUAL SUBPROCESO DE SALIDA DE DOCUMENTOS DE ARCHIVO**

El actual subproceso fue implementado para todos los documentos que son autorizados para la salida de la bodega de archivos, sean estos originales o copias, los mismos que son requeridos por un funcionario del Juzgado ya sea para uso en un proceso judicial o para entrega a un tercero.

Este subproceso inicia desde que el Técnico de Archivo receipta la solicitud de salida de documentos, hasta que éste elabora un acta de salida en el cual se puede verificar que documentos salieron de la bodega de archivo.

Los pasos correspondientes para este subproceso, se verán a continuación:

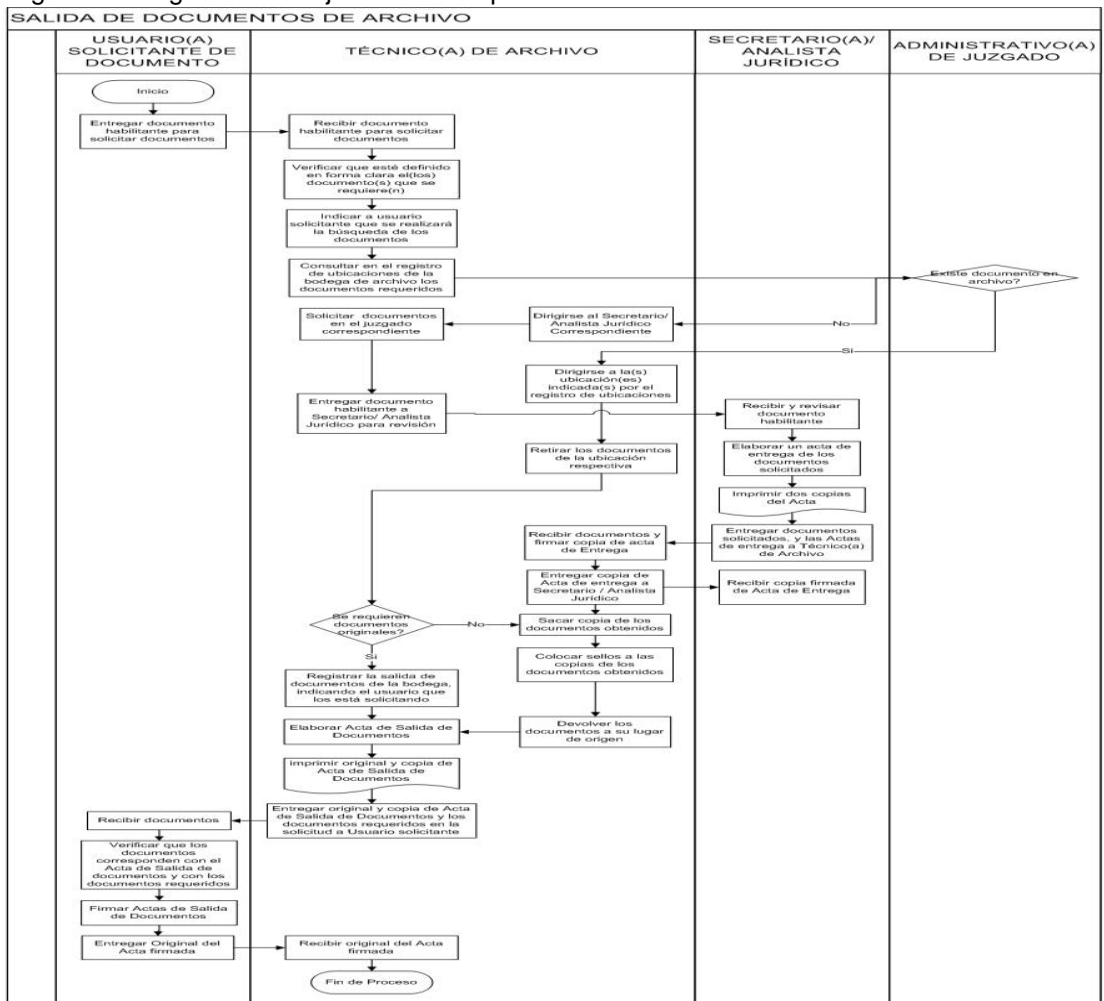
- a. Entrega de documento habilitante para solicitar documentos
- b. El Técnico de Archivos recibe el documento habilitante para solicitar documentos
- c. El Técnico de Archivo verifica que esté definido en forma clara el documento que requiere
- d. El Técnico de Archivo indica al usuario que se realizará la búsqueda de los documentos
- e. Se realiza la consulta en el registro de ubicaciones de archivo los documentos requeridos
- f. Si existe el documento, el Técnico de Archivo se dirigirá a la ubicación indicada por el registro y retirará el documento
- g. En caso de requerir originales el Técnico de Archivo registrará la salida de la documentación, mediante un acta

de salida de documentos, la misma que será firmada por el Técnico y por el usuario.

- h. Cuando no se requieran documentación original, se deberá colocar sellos en las copias a ser entregadas y colocar los originales a su origen.

Igual que el subproceso anterior, el cuadro a continuación muestra los pasos del subproceso de salida de documentos de archivo a través de su correspondiente diagrama de flujo.

Figura 6. Diagrama de Flujo. Actual Subproceso Solicitud de Documentos de Archivo.



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

### **2.3.2.1.3. ACTUAL SUBPROCESO DE REVISIÓN LOGÍSTICA DE LA SALA DE AUDIENCIA**

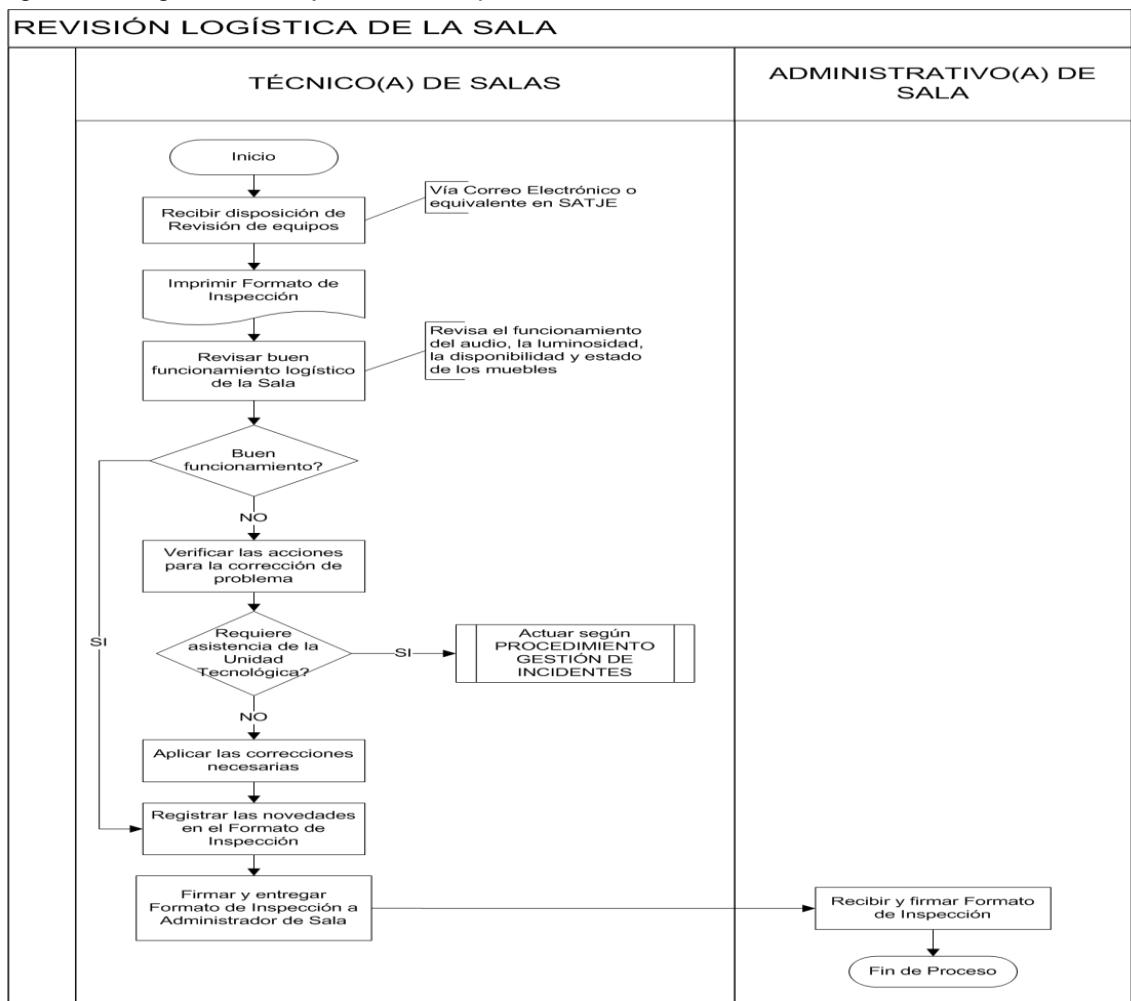
Este subproceso actualmente inicia desde que el Técnico de Sala recibe la disposición que indica que hay una Audiencia programada, una vez receptada esta disposición el Técnico de Sala debe revisar los equipos de la Sala de Audiencia y registrar en un formato de inspección todas las novedades encontradas en la Sala. De tal manera que, cada vez que el Técnico de Sala reciba una solicitud de sala, él deberá desempeñarse de la siguiente manera:

- a. El Técnico de Sala recibirá los requerimientos de uso de sala mediante email o por el sistema informático para la disposición de revisión de quipos
- b. El Técnico de Sala revisará el funcionamiento del audio, luminosidad, disponibilidad y estado de los muebles de la sala de audiencia
- c. Si la sala está en buen funcionamiento se procederá a llenar el formato de inspección, el cual contará con la firma del Técnico de Sala para la respectiva entrega al Administrador de Sala
- d. Si la sala no se encuentra en buen funcionamiento se deberá verificar las acciones para la corrección del problema.
- e. Se llenará el formato con las novedades encontradas, para la entrega y requerimiento de la asistencia de la Unidad de Tecnología.
- f. Si requiere asistencia de la unidad tecnológica se procederá a elaborar su requerimiento para aplicar las correcciones necesarias.

- g. Una vez realizadas las correcciones el Técnico de Sala llenará el formato para la debida firma y entrega al Administrador de Sala
- h. El Administrador de Sala recibe el formato verificando el correcto funcionamiento de la Sala.

En el diagrama de flujo de tallado a continuación, el subproceso de revisión logística de sala, cumple con los pasos que deberá seguir el Técnico de Archivo.

Figura 7. Diagrama de Flujo. Actual Subproceso Solicitud de Documentos de Archivo.



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

#### **2.3.2.1.4. ACTUAL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN INTERNA DE DOCUMENTOS DE JUICIOS**

Este subproceso trata de la distribución de las demandas o causas ingresadas por el usuario ofendido o demandado o el abogado correspondiente.

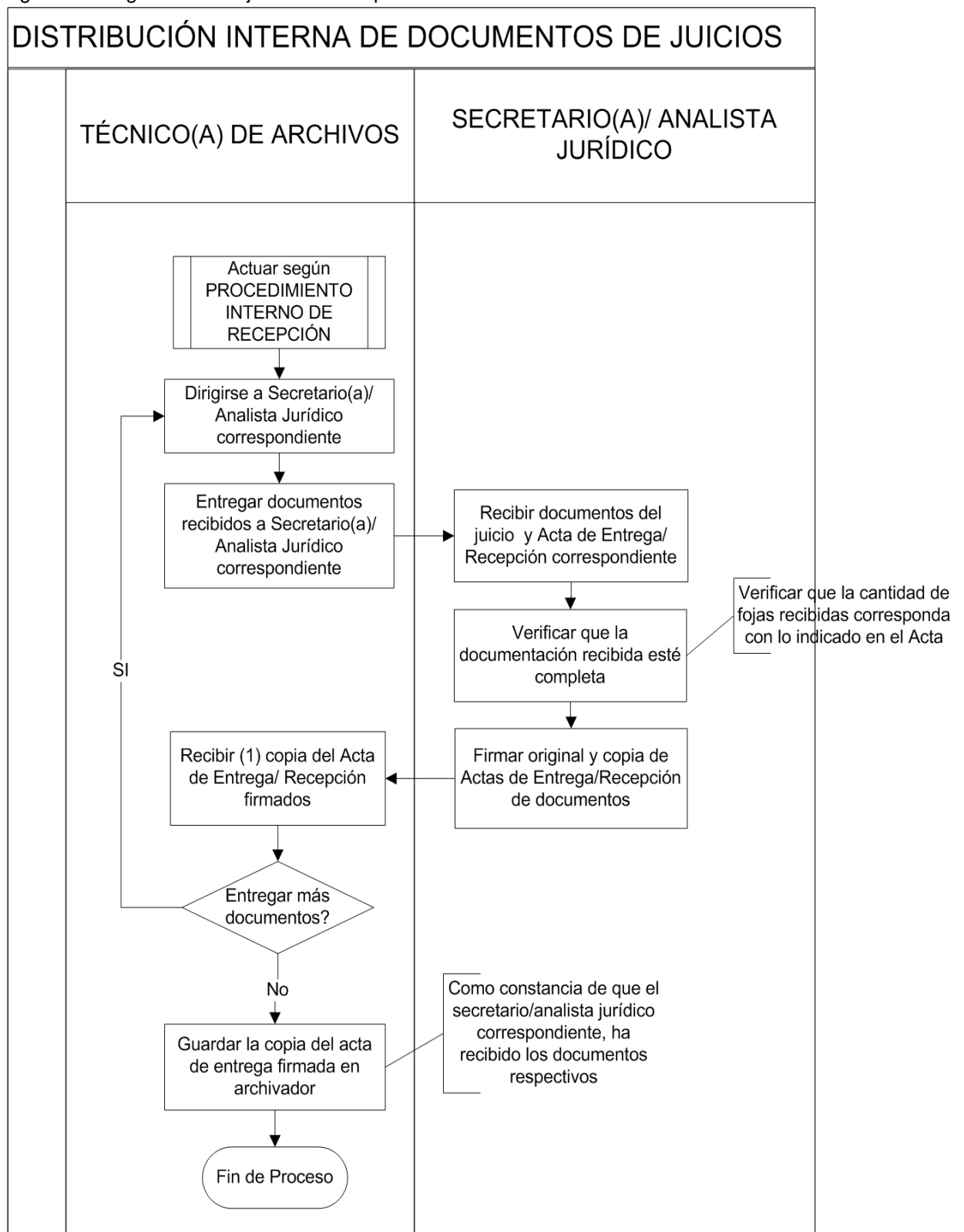
El subproceso de distribución interna de documentos de juicios inicia desde que el Técnico de Archivo tiene en su poder documentos para la entrega al Analista Jurídico, hasta que el Analista Jurídico firma el Acta de entrega-recepción.

Todo Técnico de Archivo para su correcta distribución debe cumplir con los siguientes pasos:

1. Actuar según procedimiento de recepción interna de documentos
2. El Técnico de Archivo se dirigirá al analista jurídico correspondiente para proceder con la entrega de documentos.
3. El Analista Jurídico recibirá documentos del juicio y acta de entrega recepción
4. El Analista verificará la documentación recibida para proceder con la firma de actas de entrega recepción de documentos
5. El Técnico de Archivo recibirá la copia del acta firmada para su respaldo y archivo.

El diagrama de flujo que se detalla a continuación, detalla el subproceso paso a paso, desde que el Técnico de Archivo tiene la documentación en su poder hasta la correspondiente entrega.

Figura 8. Diagrama de Flujo. Actual Subproceso Solicitud de Documentos de Archivo.



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.



### **2.3.2.1.5. ACTUAL SUBPROCESO DE RECEPCIÓN INTERNA DE DOCUMENTOS**

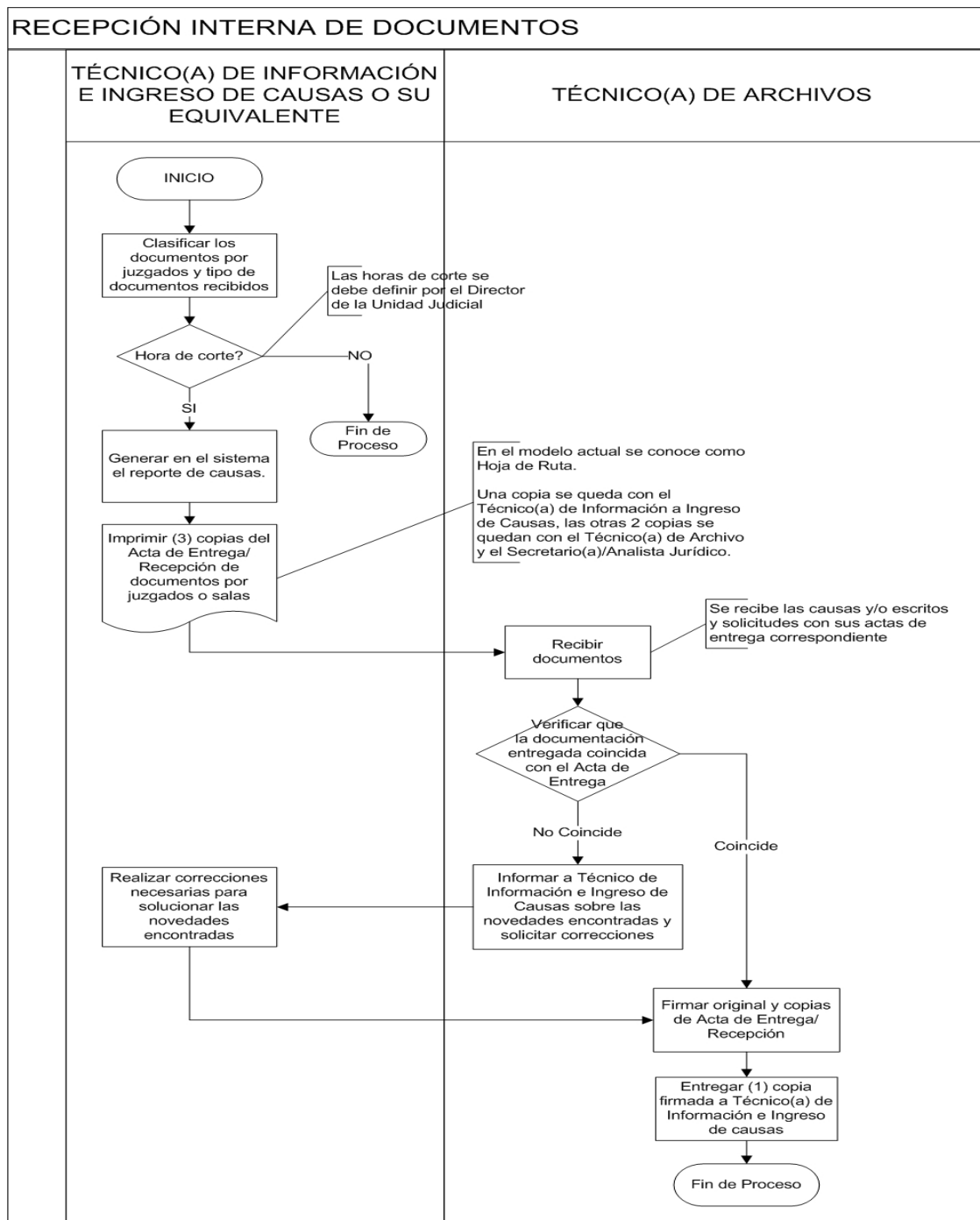
Este subproceso trata sobre la entrega-recepción de documentos internos, inicia desde la generación de un documento impreso que consolida todos los documentos que se requieren entregar a otro funcionario, y en el cual debe constar la firma del funcionario tanto del que recibe como del que entrega los documentos.

Para que este subproceso se realice eficientemente, el Técnico de Información e Ingreso de causas deberá desempeñarse de la siguiente manera:

- a. El Técnico de Información e Ingreso de Causas clasificará los documentos por tipo de documentos recibidos.
- b. Si es hora de corte, el Técnico de Información deberá generar en el sistema de reporte de causas el acta de entrega recepción de documentos con 3 copias.
- c. El Técnico de Archivo deberá recibir los documentos con sus actas de entrega recepción correspondientes
- d. Una vez esto, El Técnico de Archivo verificará la documentación entregada de tal manera que coincida con el acta entrega recepción para proceder con la firma del acta.
- e. En caso de existir inconsistencias en el acta deberá información al Técnico de Información e Ingreso de causas para proceder con la corrección
- f. Una vez firmadas el acta original y las copias, éstas serán archivadas para el respaldo, tanto para el Técnico de Archivo como para el Técnico de Información e Ingreso de Causas.

A continuación se detallará cada paso mencionado anteriormente en el siguiente diagrama de flujo.

Figura 9 Diagrama de Flujo. Actual Subproceso Recepción interna de Documentos.



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

### **2.3.2.1.6. ACTUAL SUBPROCESO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS AL USUARIO**

Este subproceso fue implementado para la entrega de todo tipo de documentos que sean solicitados por usuarios externos.

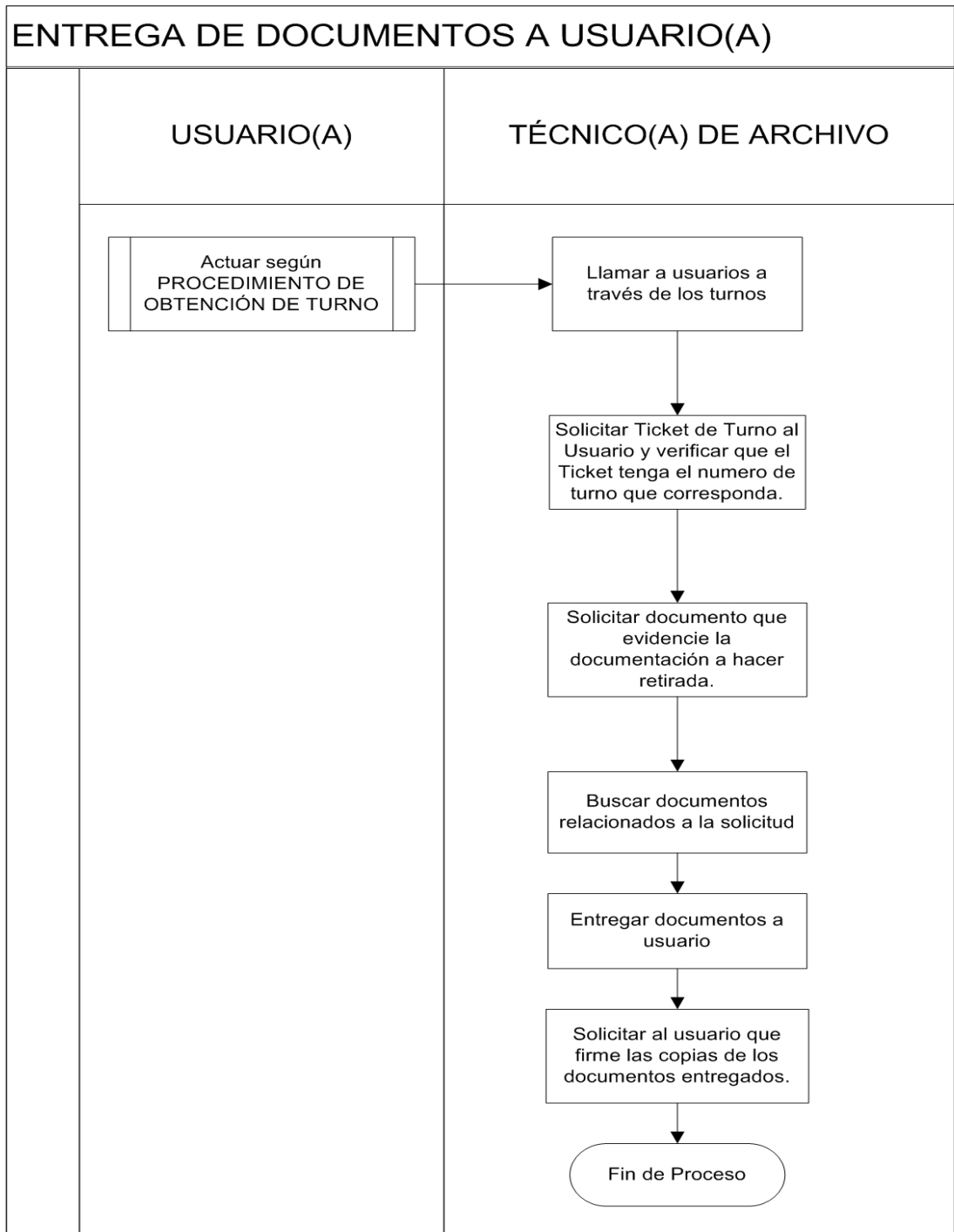
El Técnico de Información e Ingreso de Causas pone a disposición de los usuarios toda causa o demanda que se encuentre registrada en la bodega de archivo.

Para la entrega de la documentación solicitada por usuarios externos, el Técnico de Información e Ingreso de Causas deberá cumplir con los siguientes pasos:

1. Obtener ticket a través del sistema de administración de turnos
2. El Técnico de Archivo solicitará el ticket para que el usuario sea atendido
3. El usuario deberá entregar de comprobante que recibió cuando solicitó los documentos o la providencia.
4. Verificar que el comprobante de recepción de solicitud esté firmado por algún Técnico de Información e ingreso de causas.
5. Verificar que el usuario que va a recibir los documentos sea el que se indica en la solicitud de documentos.
6. Entrega de documentos al usuario
7. El Técnico de Archivo para constancia de entrega de documentos deberá solicitar al usuario que firme las copias de los documentos entregados, los mismos que será archivados para su respaldo.

Para una mayor claridad de los pasos mencionados, se ha detallado el diagrama de flujo de este subproceso.

Figura 10 Diagrama de Flujo Actual Subproceso de Entrega de Documentos al Usuario.



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

### **2.3.2.2 ACTUALES PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

Como su nombre lo indica son procesos agregadores de valor, antes en un Juzgado no se contaba con una guía de cómo ingresar una causa o demanda o si los documentos a ser ingresados están completos. Estos procesos son dedicados a la ayuda personalizada, a la entrega de información e ingreso de causas, tiene que ver con la atención al público, brindar información suficiente y completa de requisitos para ingreso de causas y procedimientos, revisión de causas para que ingresen con documentación completa, sistema de turnos, guía a usuarios, solución de quejas.

Dentro de este grupo también están considerados los procesos estrictamente jurídicos, subprocesos relacionados con el uso de las técnicas y herramientas de interpretación judicial, técnicas de investigación y ponderación jurídica, fundamentación de la sentencia en el juicio, redacción jurídica, rol del juez en las audiencias y despacho jurídico.

A continuación se señalan algunos subprocesos agregadores de valor:

#### **2.3.2.2.1. ACTUAL SUBPROCESO DE OBTENCIÓN DE TURNOS**

Este subproceso inicia en cualquiera de las etapas en que los usuarios necesiten información y/o asistencia del personal judicial. Es un sistema que permite gestionar el orden de atención a los

usuarios que se acerquen a un Juzgado para realizar algún trámite.

El sistema genera un ticket que es un documento que contiene el código que permite atender en orden a los usuarios en cada uno de las ventanillas, este ticket puede ser generado manual o automáticamente.

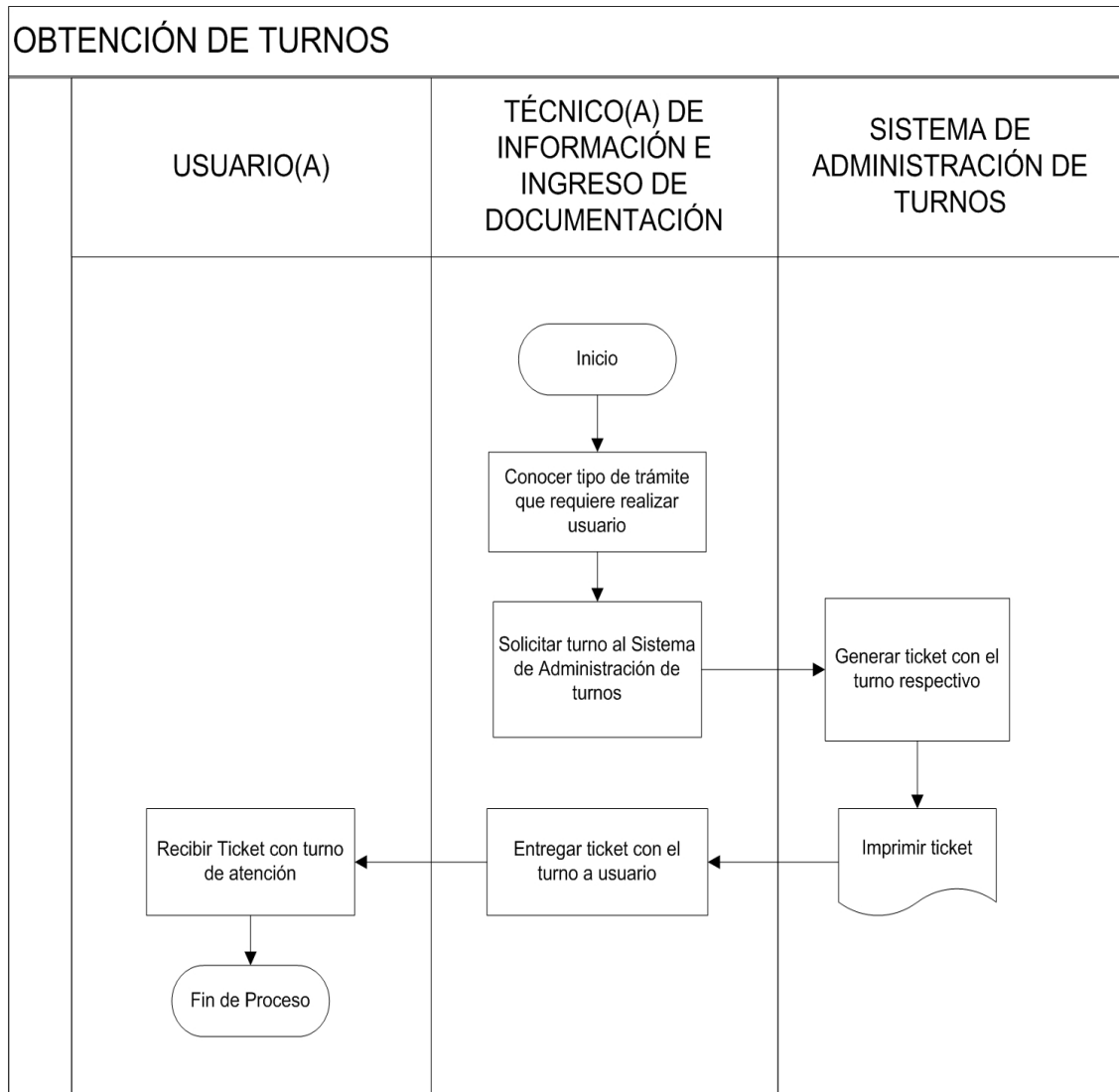
Cabe señalar que este subproceso da preferencia de atención a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y personas de tercera edad.

Fue creado para una mejor atención al usuario, de manera que toda persona que se acerque a un Juzgado, pueda realizar los siguientes pasos:

- a. El usuario ingresa al Juzgado a la ventanilla de información en donde el Técnico de Información e Ingreso de Causas reconoce el tipo de trámite que requiere realizar el usuario.
- b. El usuario se acerca al sistema de administración de turnos para requerir su número de atención, de acuerdo al trámite a realizar.
- c. El sistema de administración de turno genera un ticket
- d. Entrega del ticket con el turno al usuario

El diagrama de flujo a continuación detalla los pasos a seguir en el subproceso de obtención de turnos.

Figura 11. Diagrama de Flujo. Actual Subproceso Solicitud de Documentos de Archivo.



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

### 2.3.2.2.1. ACTUAL SUBPROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO

Este subproceso se realiza para las diversas inquietudes expuestas por el usuario ante el Técnico de Información e Ingreso de Causas.

Abarca las actividades desde que el usuario ingresa al Juzgado en busca de información, hasta que el Técnico de Información e Ingreso de Causas termina de atender todas las inquietudes requeridas por el usuario.

De este subproceso es responsable el Director o Administrador de Juzgado, Administrativo de Sala y Técnico de Información e Ingreso de Causas.

Todo usuario que ingresa al Juzgado para obtener información sobre algún trámite judicial, deberá cumplir los siguientes pasos:

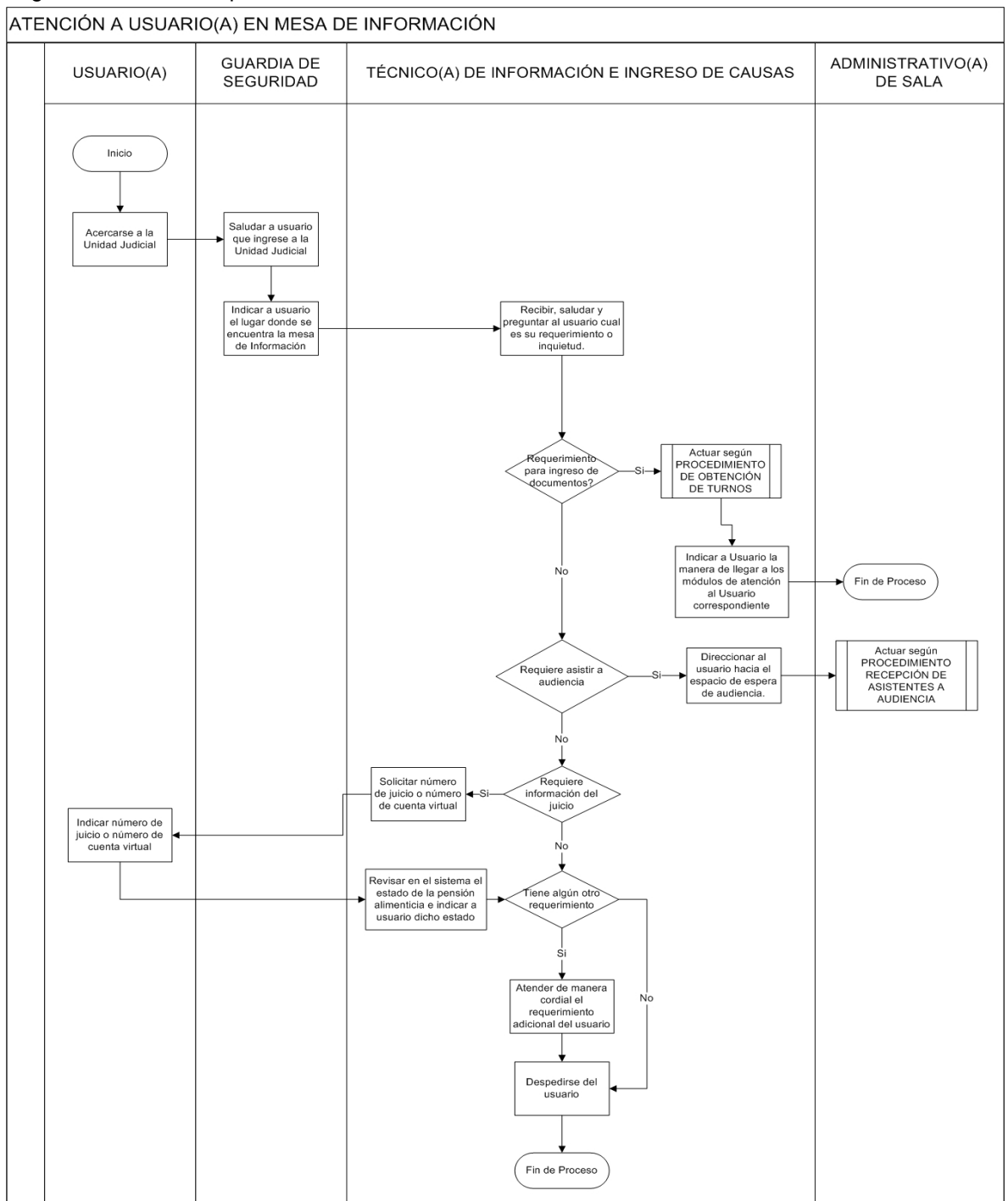
- a. Ingresar al Juzgado
- b. Acercarse a la ventanilla de información
- c. El Técnico de información e ingreso de causas reconoce el trámite que quiere seguir
- d. Si es un requerimiento para ingreso de documentos, deberá obtener un ticket en el sistema de administración de turnos para ser atendido en ventanilla.
- e. Si el usuario quiere asistir a una audiencia, el Técnico de Información e ingreso de causas le direccionará el espacio de espera para la audiencia.
- f. Si requiere información sobre un juicio, el Técnico de Información e Ingreso de causas deberá recurrir al sistema informático para informar al usuario el estado del juicio.

Es muy importante destacar que en la mesa de información el usuario será atendido por más de una interrogante, si es el caso de quiera realizar más de un trámite en el Juzgado, es decir, puede requerir estado de juicio y a la vez solicitar documentación del juicio, para lo cual el Técnico de Información e Ingreso de



causas lo atenderá de acuerdo a lo detallado anteriormente y de acuerdo al diagrama de flujo a continuación.

Figura 12. Actual Subproceso Solicitud de Documentos de Archivo



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

### **2.3.2.2.2. ACTUAL SUBPROCESO DE INGRESO DE CAUSAS**

Subproceso que aplica para la recepción, por primera vez, de todo tipo de acciones, demandas, actos preparatorios, deprecatorios, exhortos, peticiones, en el área de información e ingreso de documentación de los Juzgados.

Este proceso abarca las actividades que van desde la recepción de la causa, hasta la impresión del comprobante de recepción correspondiente a la causa ingresada.

Si un usuario desea realizar el ingreso de una demanda, deberá realizar los siguientes pasos:

- a. Obtención de turno
- b. El Técnico de Información e Ingreso de causas solicita el ticket al usuario para ser atendido
- c. Si la causa es una demanda escrita, el Técnico de Información e Ingreso de Causas verifica los documentos adjunto e ingresa la demanda al sistema
- d. Una vez ingresada la demanda escrita, el Técnico de Información e Ingreso de Causas entrega el ticket de ingreso al usuario.
- e. Si la causa es una demanda verbal, el Técnico de Información e Ingreso de causas deberá presentarle al usuario las alternativas correspondientes para que realice la presentación de la demanda por escrito.

Las alternativas pueden ser acercarse a un estudio jurídico para que abogado realice la demanda o a la Defensoría Pública.

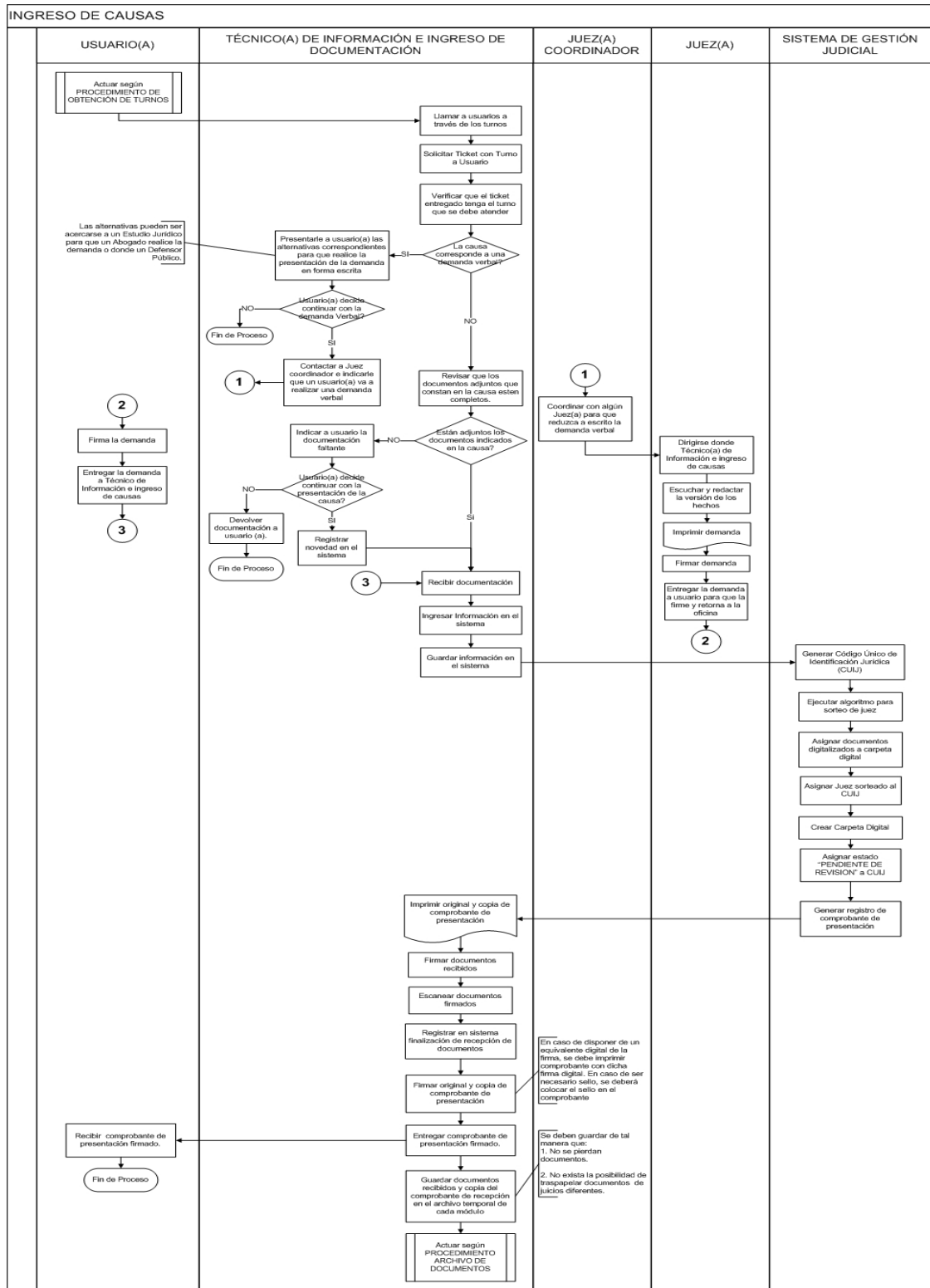
- f. Si el usuario desea continuar con la demanda verbal. El Técnico de Información e Ingreso de causas se contactará con el Juez Coordinador para comunicar que hay una demanda verbal.

En este caso el Juez escuchará y redactará la versión de los hechos para imprimir y firmar la demanda. Esta demanda es entregada al usuario para su firma.

- g. Usuario entrega la demanda al Técnico de Información e Ingreso de causas.
- h. Técnico de información e Ingreso de Causas verifica que existan documentos adjuntos a la demanda, en caso de no constar esta información, comunicará al usuario la documentación faltante.
- i. Si el usuario aun así desea continuar con el ingreso de demanda el Técnico de Información e Ingreso de Causas, registrará esta novedad
- j. Técnico de Información e Ingreso de Causas entrega ticket de ingreso de demanda al usuario.
- k. Una vez ingresada la demanda el sistema realiza un algoritmo para el sorteo, de acuerdo a esto la demanda será atendida por el Juez indicado por el sistema.

A continuación el diagrama de flujo del subproceso de ingreso de causas.

Figura 13. Diagrama de Flujo. Actual Subproceso Solicitud de Documentos de Archivo



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

### **2.3.2.2.3. ACTUAL SUBPROCESO DE RECEPCION DE ESCRITOS**

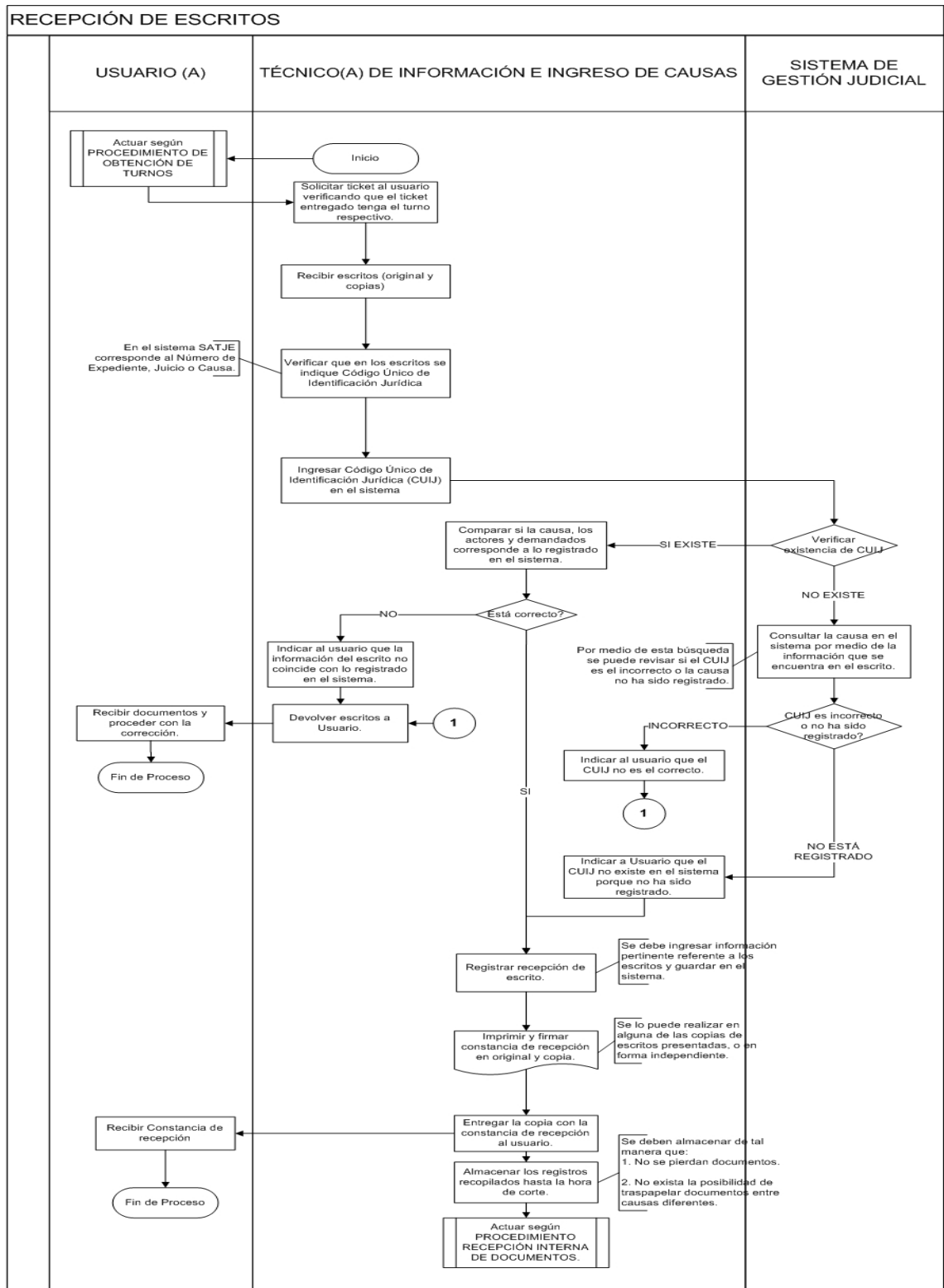
Subproceso para la recepción de todo tipo de documentación referente a causas ingresadas anteriormente en un Juzgado, es decir, ingreso de escritos en juicio ya iniciados.

Inicia desde que el Técnico de información e Ingreso de Causas llama al usuario a través del turno para receptarle el escrito, hasta que éste le entrega al usuario el comprobante de presentación de escrito firmado.

Por lo tanto, los pasos para el ingreso de escritos son:

- a. Obtener el ticket del sistema de administración de turnos
- b. El Técnico de Información solicitará el ticket para que el usuario sea atendido
- c. El técnico de información recibirá los escritos originales y copias
- d. El Técnico de Información verificará que en los escritos se encuentre el código único de identificación jurídica, con el este código se verifica en el sistema informático.
- e. El Técnico de Información realizará la comparación información de los escritos con el sistema, es decir si la causa, los actores y demandados corresponden a los registrados en el sistema.
- f. Si está correcta, recibir y entregar el ticket de ingreso al usuario
- g. Si no está correcta indicar al usuario que la información del escrito no coincide con lo registrado en el sistema, documentación no ingresada.

Figura 14 Diagrama de Flujo. Actual Subproceso Recepción de Escritos.



Fuente: Consejo de la Judicatura de Transición, Informe de Modelo de Gestión no publicado. 2012.

La Reingeniería de la Administración Judicial llevó a cabo la implementación de los procesos antes descritos, lo que conllevó a algo nunca antes visto dentro de un Juzgado o una entidad Judicial, como la ayuda personalizada para los usuarios, organización y control en los archivos y documentos judiciales, ingreso de causas judiciales sistematizado, consulta online de las causas ingresadas, esto destacó en la Función Judicial, además de ser un cambio rotundo para la ciudadanía.

Con la descripción de cada uno de los subprocesos tanto de los procesos de apoyo como de los procesos agregadores de valor, se puede notar claramente que la gestión administrativa de los diferentes Juzgados se encuentra identificada para su desarrollo por personal administrativo, descargando de esta manera estas tareas administrativas al personal judicial, con el fin de que éstos puedan brindar servicios judiciales con calidad y calidez.

## CAPITULO 4

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La mejor manera de responder a la hipótesis “¿La Reingeniería de la Administración Judicial en los Juzgados de Pichincha, contribuyó en la mejora de los servicios brindados a los usuarios de esta Provincia?” y a las interrogantes planteadas en este estudio, como:

- a. ¿La reingeniería de la administración judicial en los juzgados de Pichincha, permitió mejorar los procesos de atención al usuario?
- b. ¿Por qué la Función Judicial en base al Código Orgánico de la Función Judicial, no implementó mejoras para un servicio judicial eficiente, antes de convocar a una Consulta Popular?
- c. ¿Es factible acceder a mejores servicios judiciales?
- d. ¿Fue necesario una Consulta Popular y Referéndum para mejorar los servicios judiciales?

Fue a través de un diseño de investigación basado en variables existentes de períodos específicos y hacer inferencias respecto al cambio que se ha logrado a través del tiempo.

Se comprobó el resultado del buen funcionamiento de la reingeniería de la administración judicial eligiendo a 3 cantones de la provincia de Pichincha con diferentes características, según datos del Instituto de Estadísticas y Censo:

1. Quito: segunda ciudad más poblada del Ecuador, con 2.239.191 habitantes.
2. Cayambe: Su población es de 85.795 habitantes, siendo el 57.95 % población urbana y el 42.05 % población rural.
3. Mejía: en este cantón consta de 81.335 habitantes



Así, las variables medidas de estos tres cantones fueron tomadas desde enero del 2008 a junio del 2011, con la finalidad de comparar varios años antes del período de transición (período de implementación de la Reingeniería de la Administración Judicial, julio del 2011 a diciembre del 2012) y de esta forma lograr un análisis más objetivo.

1. Causas ingresadas, es decir, demandas ingresadas por un usuario o abogado a un Juzgado durante el periodo de enero del 2008 a junio del 2011 vs periodo de julio 2011 a diciembre 2012.
2. Causas resueltas, aquellas demandas despachadas o con sentencia dictada por el Juez durante el periodo de enero del 2008 a junio del 2011 vs período de julio 2011 a diciembre 2012.
3. Causas represadas, aquellas demandas que no han sido despachadas o conseguido sentencia de un Juez durante el periodo de enero del 2008 a junio del 2011 vs periodo de julio 2011 a diciembre 2012.

Definiendo así el diseño metodológico de Longitudinales de Tendencia.

En este trabajo se aplicó la metodología por etapas:

1. Primera etapa, de carácter cualitativo: recopilación de información, carpetas, expedientes y registros de audiencias
2. La segunda etapa de índole cuantitativa: análisis de procesos vigentes en materia de justicia procesal penal abordando directrices normativas, institucionales, administrativas y territoriales.

Para una mayor y mejor extracción de información, fue necesario el establecimiento de un procedimiento mediante indicadores institucionales, de tipo estadístico. Así tenemos:

1. Tasa de Casación

2. Índice de Eficiencia
3. Tasa de Congestión

La Tasa de Casación se relaciona al número de sentencias dictadas con el número de causas ingresadas. Mientras más cercano sea a uno el indicador esto implica mayores costos y tiempo para la resolución de una causa.

Figura 15. Fórmula del Indicador Tasa de Casación

Indicador	Fórmula
<b>Tasa de casación</b>	Número de sentencias dictadas o causas resueltas vs causas ingresadas.

Nota: Autoría Propia

El índice de Eficiencia, es el número que demuestra la eficiencia del despacho de causas represadas, si el índice es igual o mayor a 1 se califica como ineficiente.

Figura 16. Fórmula del Indicador Índice de Eficiencia.

Indicador	Fórmula
<b>Índice de Eficiencia</b>	Número de causas represadas periodo B vs número de causas represadas periodo A

Nota: Autoría Propia

Indicador Tasa de Congestión, es el cociente entre la suma del número de casos registrados en el año más los pendientes al inicio del periodo, es decir, causas ingresadas dividido por el número de asuntos resueltos

durante el año. Cuanto más cercana sea a 1 la tasa, más congestionada se encuentra la Función Judicial.

Figura 17. Fórmula del Indicador Tasa de Congestión.

Indicador	Fórmula
<b>Tasa de congestión</b>	Causas represadas vs. Causas ingresadas

Nota: Autoría propia

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para una mayor apreciación y entendimiento del análisis de este estudio, se han considerado los siguientes indicadores:

1. Tasa de Casación: número de causas resueltas / número de causas ingresadas.
2. Índice de Eficiencia: número de causas represadas periodo B vs número de causas represadas periodo A.
3. Tasa de Congestión: número de causas represadas / número de causas ingresadas.

Así también, se ha considerado analizar el número de causas ingresadas, el número de causas resueltas y el número de causas represadas en los periodos que comprenden desde el año 2008 a junio del 2011 vs julio 2011 a diciembre del 2012 de los cantones de la Provincia de Pichincha: Quito, Mejía y Cayambe.

Para proceder al análisis de los indicadores antes mencionados, tasa de casación, índice de eficiencia y tasa de congestión, es necesario indicar que desde enero del 2008 a junio del 2011, periodo antes de la reingeniería de la Administración Judicial, en los cantones de Quito, Mejía y Cayambe se ingresaron 600.284 causas y en el mismo periodo se resolvieron 352.370 causas, estas cifras pueden observarse en el cuadro comparativo de causas ingresadas y resueltas del periodo de transición vs periodos anteriores, en donde se especifica el ingreso y resolución de causas de los años 2008, 2009 y 2010.

Hay que aclarar que en el sistema de estadísticas de la Función Judicial las causas resueltas son arrastradas de años pasados, es decir, el

número de causas resueltas del 2008 no son específicamente ingresadas en este año, esto debido a que los juicios duran de 3 a más años.

A partir de la reingeniería de la Administración Judicial implementada durante el periodo de julio 2011 a diciembre del 2012, que conllevó a la separación de tareas administrativas de las judiciales, a la construcción y remodelación de edificios especializados congruentes a los nuevos procesos que permitió lograr celeridad y despacho de las causas. Es así que, durante el periodo de la Reingeniería de la Administración Judicial (julio 2011 – diciembre 2012) en los cantones de Quito, Mejía y Cayambe se ingresaron 317.820 causas, así mismo se resolvieron 305.618 causas.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos luego de la implementación de nuevos procesos a través de la Reingeniería de la Administración Judicial, se procedió a analizar el indicador de tasa de casación, el cual verificó el óptimo funcionamiento del despacho de causas, entre el período de enero del 2008 a junio del 2011 y el período de julio 2011 a diciembre del 2012. Es así que, a través de la implementación de la Reingeniería de la Administración Judicial se logró despachar 305.618 causas y hay que recalcar que en 42 meses (enero del 2008 a junio del 2011) se lograron despachar tan solo el 59%, mientras que en 18 meses (julio del 2011 a diciembre del 2012), con nuevos procesos que facilitaron la concentración al personal judicial despojándoles de las tareas administrativas, se logró despachar el 96%.

Figura 18. Cálculo de la Tasa de Casación

Indicador	Fórmula
<b>Tasa de Casación</b>	Periodo Enero 2008 – Junio 2011 $352.370 / 600.284 = 59\%$
	Periodo Julio 2011 – Diciembre 2012 $305.618 / 317.820 = 96\%$

Nota: Autoría Propia

Tabla 1

Cuadro comparativo causas ingresadas y resueltas

PICHINCHA (JUZGADOS)	CAUSAS INGRESADAS					
	2008	2009	2010	ENE - JUN 2011	Ene 2008 - Jun 2011 PERIODO DE 42 MESES	Reingeniería de la Administración Judicial Jul 2011 - Dic 2012 PERIODO DE 18 MESES
	123.480	192.794	166.012	117.998	600.284	317.820
	CAUSAS RESUELTAS					
2008	2009	2010	ENE - JUN 2011	Antes de la Transición (Ene 2008 - Jun 2011)	Transición (Jul 2011 - Dic 2012)	
29.569	49.596	112.976	160.229	352.370	305.618	
24%	26%	68%	136%	59%	96%	

Nota: Autoría propia

Una vez analizado el indicador de tasa de casación, se procedió a analizar el índice de eficiencia y la tasa de congestión a través de las causas represadas durante el mismo período, es decir, desde enero del 2008 a junio del 2011 vs julio 2011 a diciembre 2012.

El sistema de la Función Judicial a enero del 2008 a junio del 2011 registró en la Provincia de Pichincha 83.913 causas represadas; mientras que durante el período julio del 2011 a diciembre del 2012 se registró en la Provincia de Pichincha 35.876 causas represadas, lo cual indica una reducción del 57% de las causas que se encontraban en estado represado, con un índice de eficiencia de 0,43.

Figura 19. Cálculo Índice de Eficiencia.

Indicador	Fórmula
<b>Índice de Eficiencia</b>	<p>(Causas represadas periodo B / causas represadas periodo A)</p> <p>Periodo B = julio 2011 – diciembre 2012</p> <p>Periodo A = enero 2008 – junio 2011)</p> <p><math>(35.876 / 83.913) = 0,43</math></p>

Autoría propia

Así mismo, con las estadísticas antes mencionadas sobre las causas represadas e ingresadas, durante el periodo de enero del 2008 a junio de los 2011 (42 meses) la tasa de congestión fue del 13,98%, mientras que desde julio del 2011 a diciembre del 2012 (18 meses) la tasa de congestión bajó al 11,29%. Ya que si bien la diferencia no es representativa junto con el indicador anterior, índice de eficiencia, se puede notar que las causas represadas redujeron en más de la mitad.

Figura 20. Cálculo de la tasa de congestión

Indicador	Fórmula
<b>Tasa de Congestión</b>	Periodo Enero 2008 – Junio 2011 Causas resueltas / causas ingresadas $352.370 / 83.913 = 13,98\%$
	Periodo Julio 2011 – Diciembre 2012 Causas resueltas / causas ingresadas $305.618 / 35.876 = 11,29\%$

Nota: Autoría propia

Tabla 2

*Cuadro comparativo causas represadas*

<b>CAUSAS INGRESADAS</b>	
<b>Enero 2008 a Junio 2011</b>	<b>Julio 2011 a Diciembre 2012</b>
600.284	317.820
<b>CAUSAS REPRESADAS</b>	
83.913	35.876
13,98%	11,29%

Nota: Autoría propia

Es necesario mencionar que los porcentajes de despacho de causas antes observados, pudieron lograrse gracias a la nueva infraestructura civil diseñada para el funcionamiento del nuevo modelo de gestión que conllevó a la implementación de nuevos procesos en cada Juzgado. Es así, que este estudio pone como ejemplo a 3 Unidades Judiciales Especializadas de tres cantones de la Provincia de Pichincha, con infraestructura civil nueva, con personal administrativo y personal



jurisdiccional desempeñándose en una reingeniería de administración judicial.

1. Unidad Judicial Especializada Juan León Mera, Quito (Anexo 1)
2. Unidad Judicial de Machachi, Mejía (Anexo 2)
3. Complejo Judicial de Cayambe (Anexo 3)

## **ANÁLISIS DE IMPACTO**

El impacto de la reingeniería de la administración en los Juzgados de Quito, Mejía y Cayambe se puede resumir en cuatro aspectos:

1. Creación de kioscos electrónicos para la obtención de turnos
2. Creación de ventanillas de ingreso de causas o demandas
3. Consultas de estado de demandas por internet
4. Doble circulación en los Edificios Judiciales

Antes de la reingeniería de la Administración Judicial los usuarios de los servicios judiciales debían destinar casi un día entero para ir a un Juzgado y realizar diferentes trámites, ya que eran conscientes de la demora en los servicios y del favoritismo en la atención. Actualmente el usuario sabe que cuando llega se le asigna un ticket y el ingreso o consulta de trámite puede ser atendido en cuestión de horas. Es decir el tiempo destinado para realizar trámites disminuyó significativamente de un día a una hora.

En la función judicial se implementó para esto el sistema de tickets en el cual cuando un usuario ingresa a un Juzgado, existe un kiosco electrónico a través del cual el usuario escoge la opción que necesita, con esto a cada usuario se le asigna un número de turno para lo cual

puede esperar su turno con la confianza de que la opción que escogió es la correcta y que su necesidad será atendida en poco tiempo, ya no más se ve el escenario de que el usuario debe esperar a que un servidor judicial decida atenderlo o no.

Las ventanillas de ingreso de causas o demanda ahorran tiempo al usuario, debido a que al obtener el turno de acuerdo a su necesidad, el usuario es atendido por un Técnico de Ingreso de causas ubicado en una de las ventanillas quien atiende de manera eficiente e ingresa la causa o demanda en el sistema electrónico del Juzgado. Cada Juzgado está conformado de 5 a 12 ventanillas, lo que disminuye el tiempo de atención.

Otro cambio primordial en la entrega de servicios por parte de los Juzgados, luego de la reingeniería, es de facilitar que ciertos trámites se puedan hacer a través de internet, por ejemplo: las consultas del estado de las demandas ingresadas. Con esto se logró ser doblemente eficiente ya que los servicios por internet están abiertos 24 horas al día y no requieren que los usuarios se acerquen físicamente a las instalaciones judiciales. Obviamente esto no se puede hacer con todos los servicios pero en la medida que procesos y servicios sencillos se puedan realizar por internet o teléfono ayudan a mejorar la calidad del servicio prestado

La doble circulación se refiere al espacio de circulación para los servidores judiciales y al espacio de circulación para los usuarios, con la idea de evitar que quien presta los servicios y que quien los recibe, tengan contacto a través de procesos claros y transparentes, de manera de evitar que cualquier de las partes pueda influenciar a la otra. Esto se traduce en la eliminación de prácticas poco profesionales de parte de ciertos servidores judiciales y también de ciertos usuarios del sistema que querían influenciar la decisión de una causa determinada a través de medios poco éticos.

La meta final de toda institución pública debe ser la de tratar a un usuario de un servicio público como un cliente; esto quiere decir que el cliente es la razón de ser de la institución y brindarle el mejor servicio posible es el objetivo primordial. Porque después de todo los clientes solo quieren servicios de calidad y con rapidez.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El siguiente estudio demostró que la aplicación de la reingeniería de la administración judicial en los Juzgados de Pichincha, influyó significativamente en el mejoramiento y aumento de eficiencia de los servicios judiciales, de acuerdo a los indicadores: tasa de casación, índice de eficiencia y tasa de congestión analizados en conjunto con las variables de: causas ingresadas, causas resueltas y causas represadas.

Durante el análisis realizado en este estudio el indicador de índice de eficiencia demostró una reducción de represamiento de causas del 57%, así mismo con nuevos procesos que facilitaron la concentración al personal judicial, el indicador de tasa de casación verificó un despacho de causas del 96%, mientras que en años anteriores se despachó el 59%.

Por otro lado, en 18 meses la tasa de congestión bajó al 11,29% sobre el 13,98% de periodos anteriores. Por lo tanto, la hipótesis de que si la *Reingeniería de la Administración Judicial en los Juzgados de Pichincha, contribuyó a la mejora de los servicios brindados a los usuarios de esta Provincia*, es aceptada.

Los números de las causas judiciales despachadas analizados y los porcentajes manejados con tanta eficiencia a partir de Julio del 2011, fecha en donde se comenzó a implementar la reingeniería de la administración judicial, logró que cada Juez pueda concentrarse en su tarea de ejercer la Ley, ya no más en administrar Juzgados. Y es que para que esta reingeniería funcione con mayor eficiencia era necesario un cambio rotundo, tanto en la administración judicial como también en la

infraestructura civil de cada oficina o edificio en donde funcionan los Juzgados.

Además de lograr la veracidad de la hipótesis planteada, este estudio toma la libertad de nombrar las demás conclusiones:

- a. Se concluye que fue un error haber permitido que los Jueces de los Juzgados se hagan cargo de temas administrativos, lo cual causó la ineficiencia en el despacho de las causas, produciendo años y años de demora y mala reputación en la Función Judicial.
- b. La reingeniería de administración judicial fue concebida con la idea de evitar que quien prestan los servicios y que quien los recibe tengan contacto a través de procesos claros y transparentes, de manera de evitar que cualquier de las partes pueda influenciar a la otra, muestra de esto es el sistema de doble circulación, el cual consiste en corredores independientes dentro de la Unidad Judicial Especializada para servidores públicos y usuarios.
- c. Una de los pilares de esta reingeniería de la administración judiciales es de mejorar la calidad del servicio dentro de las Unidades Judiciales Especializadas, ya que antes los usuarios debían contar con la amistad o favor de ciertos servidores judiciales para que sus causas sean atendidas oportunamente.
- d. Actualmente los usuarios para ser atendidos por el servidor público cuentan con cómodas instalaciones, mientras esperan su turno, este turno es entregado por un sistema automático de tickets, en el cual uno puede escoger que tipo de trámite quiere realizar en la Unidad Judicial Especializada. Este sistema también

se encuentra programado para generar turnos preferenciales para mujeres embarazadas, persona de tercera edad y persona con discapacidades.

## **RECOMENDACIONES**

1. Para mantener y sostener el nivel actual de eficiencia de cada Unidad Judicial Especializada, es necesario implementar un sistema de mejora continua que sea independiente de los procesos políticos del país y de los cambios de las Autoridades de la Función Judicial, de forma de garantizar la calidad de los servicios judiciales para ciudadanía

El sistema de mejora continua consistiría en un área especializada en revisar constantemente los procesos implementados para verificar que los mismos no solo sean de control sino también productivos y no generen etapas burocráticas que dificulten la entrega de servicios a los usuarios. Todo proceso es susceptible a mejorar o afinar, por lo que es necesario la verificación, validación y reconfirmación de los procesos.

Además, contar con un sistema automatizado simple en donde el usuario indique si el servicio proporcionado fue bueno o malo, los mismos deberían contabilizarse en determinados períodos para evaluar el comportamiento de los servicios y de los servidores públicos.

2. Se debe trabajar en la descentralización de pago de servicios básicos, pago a proveedores, adquisiciones de bienes menores de forma que cada Unidad Judicial Especializadas pueda realizarlo de manera oportuna sin depender de su órgano de control, Dirección Provincial de Pichincha. Esto en la actualidad ocasiona problemas con los diferentes proveedores de estos servicios lo cual impacta a la atención de la ciudadanía.
  
3. Se recomienda implementar un sistema informático automatizado que permita a los usuarios enviar demandas a las Unidades Judiciales Especializadas por medio electrónico. Cada demanda debería incluir la firma digital del abogado correspondiente. Así mismo, se recomienda implementar un proceso similar para la entrega de citaciones judiciales a los abogados. El objetivo de este proceso es facilitar a los usuarios y abogados el no tener que trasladarse a las diferentes Unidades Judiciales para realizar este tipo de trámites.
  
4. Se recomienda dictar capacitaciones, seminarios y conferencias dirigidas a los estudiantes de derecho y a los colegio de abogados del país para divulgar y hacer conocer los cambios del sistema e doble circulación, el cual actualmente evita que los abogados tenga contacto directo con los Jueces y analistas jurídicos, ya que esto en el pasado permitía que ciertos abogados o usuarios quieran influir en los resultados del proceso judicial.

## BIBLIOGRAFÍA

Ríos, L (2013). *Los Métodos Alternativos de solución de conflictos, con relación al mejoramiento de Administración de Justicia, en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua Parroquia La Península durante el periodo Julio-Diciembre del 2011.* (Tesis Derecho Constitucional). Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/6261>

Valverde, D. (2013). *Estudio de la Calidad de Atención al Usuario por parte de los Secretarios y Secretarias de los Juzgados de la Función Judicial de Ibarra. Propuesta Alternativa.* (Tesis Secretariado Bilingüe). Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1473/3/05TESIS1432.pdf>

Román, M. (Enero – Junio 2013). Los Sistemas de Gestión Administrativa, como Ejes Fundamentales en la Implementación de Proyectos de Modernización Judicial. *Revista Sapere Aude.* Recuperado de [http://www.oj.gob.gt/uci/images/convocatorias/octubre\\_2013/revista\\_sapere\\_aude\\_2\\_final.pdf#page=12](http://www.oj.gob.gt/uci/images/convocatorias/octubre_2013/revista_sapere_aude_2_final.pdf#page=12)

Hammer M. & Champy J. (1994). *Reingeniería.* Bogotá, D.C. - Colombia. Editorial Norma

Hammer M. (1993). *Reingeniería de Procesos Organizacional.* Colombia. Editorial Norma



Ruiz Gutiérrez, J. (Septiembre – Diciembre 2013). ¿Es la reingeniería una moda administrativa? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/457/949>

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República*. Ecuador.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013) *Plan Nacional del Buen Vivir*. (2013).

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2011). *Código Orgánico de la Función Judicial*.

Consejo de la Judicatura de Transición. (2013). *Libro de Rendición de Cuentas*.

Consejo de la Judicatura de Transición. (2012). *Informe de Eje de Modelo de Gestión*. No publicado.

Consejo de la Judicatura de Transición. (2012). *Informe de Eje de Modelo de Gestión*. Recuperado de [http://www.funcionjudicial-pichincha.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=170:modelo-de-gestion-juzgado-de-familia-mujer-ninez-y-adolescencia&catid=40](http://www.funcionjudicial-pichincha.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=170:modelo-de-gestion-juzgado-de-familia-mujer-ninez-y-adolescencia&catid=40)

## ANEXOS

### ANEXO 1

Unidad Judicial Especializada en Familia, Mujer y Adolescencia Juan León Mera, Quito

	<b>MATERIAS</b>	<b>N° JUECES</b>	
	UNIDAD JUDICIAL FAMILIA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	<b>22</b>	
<b>PISO</b>	<b>DEPENDENCIAS</b>	<b>CAPACIDAD FUNCIONARIOS</b>	<b>m2 CONSTRU CC</b>
<b>SUB3</b>	Parqueaderos (5)		
	TOTAL		706,00
<b>SUB2</b>	Parqueaderos (5)		
	TOTAL		578,00
<b>SUB1</b>	Parqueaderos (5)		
	TOTAL		670,00
<b>P.B.</b>	Información	2	
	Autoconsultas (5)		
	Pagaduría	1	
	Ingreso Causas Público y Privado	9	
	Sala Lúdica		
	Archivo	6	
	Sala de Espera (50)		
	SSHH		

	TOTAL	18	780,00
<b>1ro</b>	Sala Gesell(2)		
	Unidad Técnica		
	Médico	3	
	Trabajador Social	2	
	Psicólogo	3	
	TOTAL	8	573,00
<b>2do</b>	Sala de mediación (2)		
	Monitoreo	5	
	Secretaria	1	
	Mediadores	3	
	Secretaria Mediación	1	
	Defensoria	3	
	Secretaria Defensoría	1	
		14	465,00
<b>3ro</b>	Unidad Técnica		
	Médico	3	
	Trabajador Social	3	
	Psicólogo	4	
	TOTAL	10	465,00
<b>4to</b>	Administrador	1	
	Secretaria(1)	1	
	Auxiliar Sala	3	

	Auxiliar Sistemas	3	
	Sala de Audiencias(3)		
	Celda(1)		
	TOTAL	8	465,00
<b>5ta</b>	Administrador	1	
	Secretaria(1)	1	
	Auxiliar Sala	3	
	Auxiliar Sistemas	3	
	Sala de Audiencias(3)		
	Celda(1)		
	TOTAL	8	465,00
<b>6ta</b>	Administrador	1	
	Secretaria(1)	1	
	Auxiliar Sala	3	
	Auxiliar Sistemas	3	
	Sala de Audiencias(3)		
	Celda(1)		
	TOTAL	8	465,00
<b>7ma</b>	Jueces *	12	
	Sala de Reuniones (1)		
	TOTAL	12	465,00
<b>8va</b>	Jueces *	12	
	Analistas de Sistema	2	

	Sala de Reuniones(1)		
	TOTAL	14	465,00
<b>9no</b>	Notificaciones	23	
	Analistas Jurídicos	24	
	TOTAL	47	465,00
<b>10</b>	Director General	1	
	Secretaria	1	
	Administrador General	1	
	Sala de Reuniones (1)		
	Archivo(1)	1	
	TOTAL	4	347,00
	TOTAL	151	7.374,00
		Terreno	1.045,00

## **ANEXO 2**

### **UNIDAD JUDICIAL DE MACHACHI**

- **ESPECIALIZACIÓN:** Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia
- **UBICACIÓN:** Av. Cristóbal Colón y calle s/n
- **ÁREA:** 1.131 m<sup>2</sup>
- **MATERIA:** UNIDAD JUDICIAL DE FAMILIA, MUJER, NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
- **SALA DE AUDIENCIA:** 1
- **Nº JUECES Y JUEZAS:** 3
- **Nº SERVIDORES Y SERVIDORAS ADMINISTRATIVOS DE APOYO:** 17
- **Nº DE BENEFICIARIOS:** aproximadamente 100 mil personas
- **PROMEDIO DE ATENCIÓN POR USUARIO:** 10 minutos

### ANEXO 3

#### EDIFICIO JUDICIAL DE CAYAMBE

- **Especialización:** Complejo Judicial
- **AREA DE TERRENO:** 2.184,84 m<sup>2</sup>
- **AREA DE CONSTRUCCION :** 4.340,00 m<sup>2</sup>
- **MATERIA:**
- **SALAS DE AUDIENCIA:** 5
- **TALENTO HUMANO:**  
**N° JUECES Y JUEZAS:** 10  
**N° ADMINISTRATIVOS:** 48
- **UBICACIÓN:** Panamericana Norte vía a Otavalo, 1 km al norte de Cayambe.

MATERIAS	N° JUECES
UNIDAD JUDICIAL ESPECIALIZADA EN CONTRAVENCIONES	4
UNIDAD JUDICIAL CIVIL Y MERCANTIL	2
UNIDAD JUDICIAL ESPECIALIZADA DE FAMILIA, MUJER, NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	2
UNIDAD JUDICIAL ESPECIALIZADA EN LO PENAL	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>