



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Elaboración de un plan de mejoras en el proceso de recepción de causas, escritos y atención al usuario, para la Unidad Multicompetente Primera Civil del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, año 2016.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Capa Granda, Maritza Raquel

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LAGO AGRIO

2016

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister

Marcelo Esteban Almeida Martínez.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Elaboración de un Plan de mejoras en el proceso de recepción de causas, escritos y atención al usuario, para la Unidad Multicompetente Primera Civil del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, año 2016, realizado por Maritza Raquel Capa Granda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio del 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Maritza Raquel Capa Granda, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Elaboración de un Plan de mejoras en el proceso de recepción de causas, escritos y atención al usuario, para la Unidad Multicompetente Primera Civil del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, año 2016, de la Titulación de Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Mgtr. Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f).....

Autor: Maritza Raquel Capa Granda

Cedula: 210025060-0

## DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con todo mi amor a Dios, que cada día bendice mi vida y me da la oportunidad de disfrutar de las personas que amo.

Con mucho cariño a mi amado esposo Wilmer Mosquera, que ha sido mi apoyo incondicional, compañero y amigo en todo momento.

A mí adorado hijo Mathías, por ser mi fuente de inspiración, motivación y fortaleza, que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro.

A mis padres Martita y Miguel, por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido un privilegio ser su hija.

A mis hermanos Miguel y Patty por su cariño, respeto y amistad incondicional

A mis familiares y amigos que durante este tiempo estuvieron a mi lado apoyándome para que este sueño se haga realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por las múltiples bendiciones que me ha regalado en mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por la oportunidad de crecimiento en mi preparación académica.

A mi director de tesis Magister Marcelo Esteban Almeida Martínez, por su dedicación, apoyo constante, experiencia, paciencia, predisposición y motivación, para alcanzar este objetivo tan anhelado.

Maritza Raquel Capa Granda

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1.....	4
PLAN DE TESIS.....	4
1.1 Problemas generales y específicos.....	5
1.1.1 Problema general.....	5
1.1.2 Problemas específicos.....	6
1.1.2.1. <i>Árbol de problemas</i> .....	7
1.1.2.2. <i>Matriz de Consistencias</i> .....	8
1.2. Delimitación.....	10
1.2.1. Delimitación espacial.....	10
1.2.2. Delimitación temporal.....	10
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	11
1.5. Alcance.....	12
1.6. Hipótesis.....	12
1.6.1. Hipótesis general.....	12
1.6.2. Hipótesis específicas.....	12
1.7. Variables.....	12
1.7.1. Variable independiente.....	12
1.8. Metodología.....	13
1.8. 1. Tipo de investigación.....	13
1.8.2. Métodos de investigación.....	13
1.8.3. Técnicas de estudio.....	14
1.8.4 Fuentes de información académica.....	16
1.8.5. Procedimiento de investigación.....	16
1.8.6 Participantes.....	17
CAPÍTULO 2.....	18
CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS.....	18
2.1 Mejoramiento continuo.....	19
2.1.1 Definición.....	19
2.1.2 Ventajas que justifican la aplicación de un mejoramiento continuo.....	21
2.2. Enfoque de Gestión por procesos.....	21
2.2.1. Definición.....	21
2.2.2. Elementos de un proceso.....	22
2.3. Diagramas de flujo.....	29

2.4. Cadena de valor.....	30
2.5. Indicadores de gestión.....	31
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>35</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
3.1. Diseño de la investigación. ....	36
3.1.1. Tipos de investigación.....	36
3.1.1.1. <i>Investigación bibliográfica – documental.</i> ....	36
3.1.1.2. <i>Investigación de campo.</i> .....	36
3.1.2. Nivel de investigación.....	37
3.1.2.1. <i>Descriptiva</i> .....	37
3.2. Población y muestra.....	37
3.2.1. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra. ....	38
3.3. Procedimiento. ....	40
3.4. Técnicas e instrumentos. ....	41
3.4.1. Clasificación de las técnicas de investigación.....	41
3.4.1.1. <i>La entrevista.</i> .....	42
3.4.1.2. <i>Ejecución de la entrevista.</i> .....	42
3.4.1.3. <i>La encuesta.</i> .....	42
3.5. Recolección de la información. ....	44
3.6. Procesamiento y análisis de la información.....	45
3.7. Análisis de resultados. ....	45
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>57</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>57</b>
4.1. Análisis institucional.....	58
4.1.1 Antecedentes organizacionales.....	58
4.1.2 Ubicación actual de la institución.....	58
4.1.3 Servicios que brinda el Consejo de la Judicatura. ....	59
4.1.4 Misión:.....	60
4.1.5 Visión: .....	60
4.1.6 Valores institucionales.....	61
4.1.7 Objetivos estratégicos. ....	61
4.1.8 Principios y valores.....	61
4.1.9 Estructura orgánica funcional. ....	63
4.2 Marco legal. ....	64
4.3. Modelo de gestión por procesos. ....	65
4.3.1. Procesos habilitantes de apoyo.....	68
4.3.2. Procesos desconcentrados. ....	69
4.4. Modelo de gestión por procesos para la Unidad Multicopetente Primera Civil de Lago Agrio.....	69
4.4.1. Objetivos. ....	70
4.4.2. Importancia.....	70
4.5. Mapas de procesos generales. ....	73
4.5.1. Mapas de procesos individuales. ....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “Elaboración de Plan de mejoras en el proceso de recepción de causas, escritos y atención al usuario, para la Unidad Multicompetente Primera Civil del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, año 2016, está encaminado a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del usuario externo, a través del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta.

El desarrollo de los capítulos de tesis, se encuentran estructurados por un marco teórico; que pretende desarrollar la teoría en que se fundamentará el proyecto, el diseño metodológico que se describe en el capítulo del marco metodológico, teniendo en cuenta la discusión, análisis e interpretación de resultados, que consiste en el levantamiento de información para analizarlos mediante probabilidades estadísticas y posteriormente el desarrollo de la propuesta.

El aporte investigativo permitirá tomar las mejores decisiones por parte de autoridades del Consejo de la Judicatura, con el objetivo de contribuir al mejoramiento continuo y brindar una atención de calidad y calidez a la ciudadanía en general.

**PALABRAS CLAVE:** Plan de mejoras, modelo de gestión, procesos administrativos, atención al usuario.



## ABSTRACT

This paper entitled "Development Plan for improvements in the process of receiving causes, documents and user support for the Unit Multicompetente First Civil of Lago Agrio Canton, Province of Sucumbios, 2016, is aimed at finding satisfaction needs external user, through the analysis of the results of the survey.

The development of the chapters of theses, are structured by a theoretical framework; which aims to develop the theory that the project will be based, the methodological design described in the chapter of the methodological framework, taking into account the discussion, analysis and interpretation of results, which is gathering information for analysis using statistical probabilities and subsequently the development of the proposal.

The research contribution will allow make the best decisions by authorities of the Judicial Council, with the aim of contributing to continuous improvement and providing quality care and warmth to the general public.

**KEYWORDS:** Improvement plan , management model , administrative processes, customer service.

## INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado “Plan de mejoras en el proceso de recepción de causas, escritos y atención al usuario, para la Unidad Multicompetente Primera Civil del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos”, consistió en buscar alternativas viables para mejorar la atención al usuario de la institución, puesto que hoy en día la atención que se brinda a los usuarios es trascendental, considerando que de ellos depende el éxito o fracaso de toda empresa.

Es así que la presente tesis está comprendida en cuatro capítulos, los cuales se encuentran estructurados de acuerdo al formato establecido por la UTPL, como: Plan de tesis, Marco Institucional y Legal, Marco Teórico y Estudio Técnico.

La presente investigación, brinda una información en base a la institución indagada, que refleje la situación actual de los servicios de recepción de causas judiciales, escritos, y atención al usuario, que posteriormente permita determinar las decisiones y/o acciones correctivas mediante modelos de gestión, para el bienestar de la entidad y la colectividad en general.

Con respecto al problema planteado del tema de investigación, mediante la aplicación de una herramienta eficaz de medición “encuesta”, la misma que permitió conocer y/o evaluar el escenario existente con el que cuenta la institución a la hora de atender a la comunidad en general.

El alcance de los objetivos y su cumplimiento, se encuentran expresadas mediante el desarrollo de los capítulos de tesis, los cuales se presenta con información sustentable que se obtuvo mediante una investigación de bibliográfica – documental y de campo, aplicando una metodología inductiva - deductiva para llegar a dictaminar las posibles conclusiones, recomendaciones del presente trabajo.

La presente tesis tiene como objetivo optimizar los procesos principales de la empresa. Un requisito de vital importancia para lograr el éxito del proyecto consiste en obtener un alto grado de compromiso por parte de la Alta Dirección, así como del equipo de colaboradores. El presente Proyecto abarcará como plan piloto a la Asociación de abogados y el colegio de abogados de la provincia, que corresponden al 65% de los usuarios de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Ario.

**CAPITULO 1**  
**PLAN DE TESIS**

## **1.1 Problemas generales y específicos.**

### **1.1.1 Problema general.**

Frente a los nuevos retos, el capital humano y su gestión, se convierte en una fuerte ventaja competitiva sostenible para cualquier empresa, en este contexto su correcta gestión viabiliza contar con un personal motivado, demostrando que el capital humano marca la diferencia entre el funcionamiento o no de la empresa. Razón por la cual desarrollar los talentos de las personas es una necesidad real que muchas organizaciones han empezado a descubrir, en tal virtud en los últimos tiempos se ha experimentado importantes cambios e innovaciones para hacer del recurso humano el aliado principal de la empresa.

La gestión del Talento Humano en las organizaciones permite la participación eficaz de las personas, empleados, funcionarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Actualmente tras la inversión realizada y creación de nuevas Unidades judiciales en el periodo de transición la institución tuvo un crecimiento en cuanto al recurso humano de 27 servidores a 130 funcionarios judiciales entre personal administrativo y jurisdiccional, de los cuales 15 corresponden a la Unidad Judicial Multicompetente Civil de Lago Agrio.

La infraestructura física mejoro considerablemente una vez construido el complejo judicial del cantón Lago Agrio, pero lo fundamental es lograr organizar el trabajo de las personas para alcanzar los objetivos propuestos de la organización, se debe constar los procesos que se seguirán para lograr este enunciado. siempre ha sido un problema para las Unidades Judiciales, respecto del ingreso de causas y escritos y en general, la atención al usuario, generando además que los procesos subsiguientes tengan tiempos improductivos; es necesario contar con un Plan de mejoras en el proceso de recepción de causas judiciales, escritos y atención al usuario para la Unidad Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio, que se vea reflejado en una adecuada y rápida atención al usuario a través de herramientas como un modelo de gestión que constituya de mejor manera el trabajo de la institución, teniendo en cuenta que la carga procesal destinada a esta unidad se refleja en la aglomeración de usuarios que se produce en ventanillas de ingresos de causas judiciales y escritos, siendo evidente la necesidad de la aplicación de una metodología que permita eliminar cuellos de botella originados en esta parte del proceso, que es donde nace la causa judicial.

### **1.1.2 Problemas específicos.**

- El Consejo de la Judicatura no cuenta con ventanillas exclusivas de información y atención al usuario.
- Los servidores que se encuentran en ingreso de causas judiciales e información tienen un bajo nivel de conocimiento respecto del procedimiento a seguir dentro de las causas que se ventilan en la Unidad Judicial.
- No existe difusión de los proyectos y/o cambios a ejecutarse desde el área administrativa y que afectan a las Unidades Judiciales.

### 1.1.2.1. Árbol de problemas.

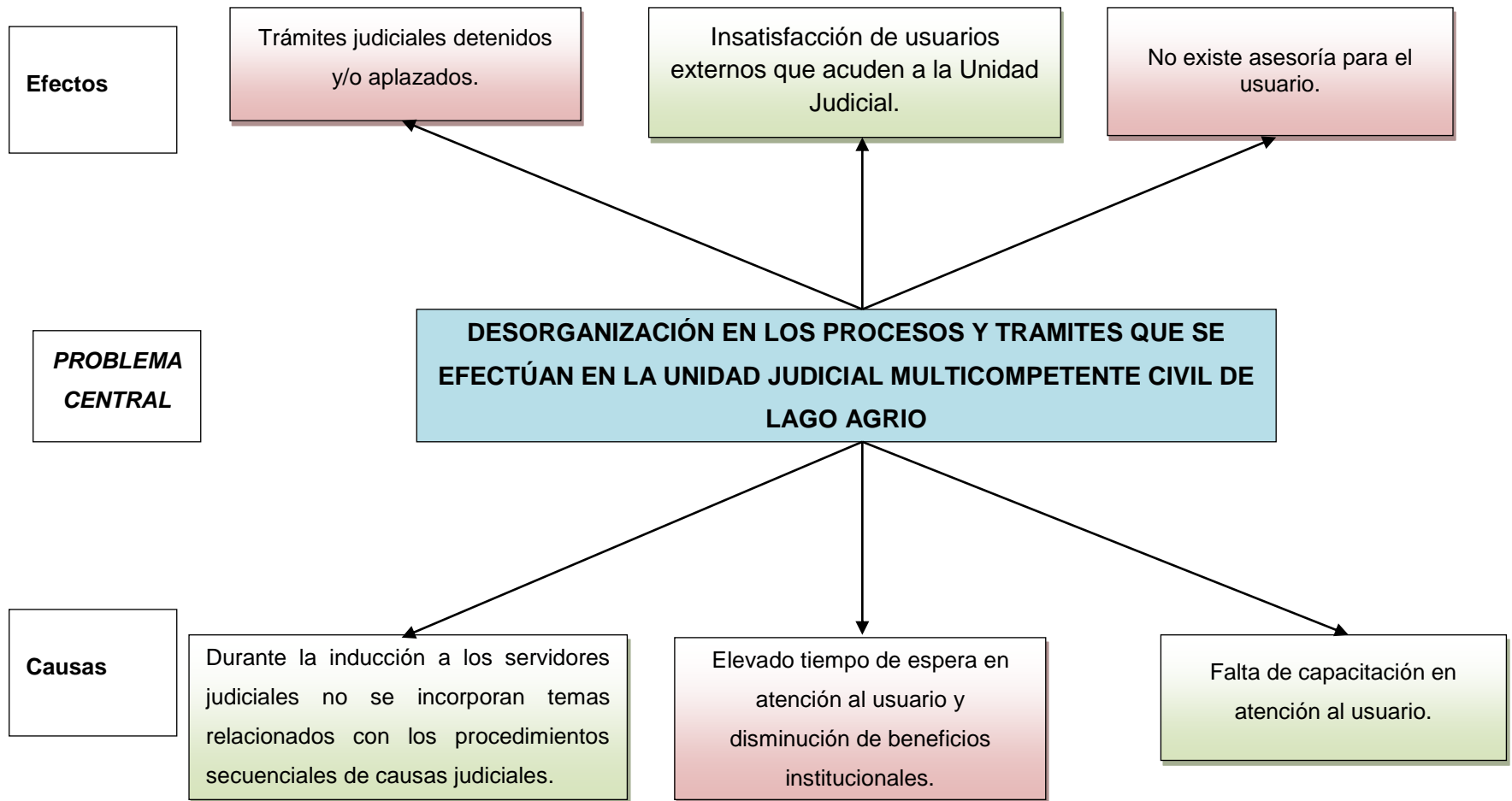


Figura 1. Árbol de problemas

Fuente: Consejo de la Judicatura de Sucumbíos

Elaborado por: Capa Granda, Maritza Raquel

### 1.1.2.2. Matriz de Consistencias.

Tabla 1. Matriz de Consistencia

<b>Título:</b> Plan de mejoras en el proceso de recepción de causas, escritos y atención al usuario, para la Unidad Multicompetente Primera Civil del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, año 2015.					
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MÉTODO</b>
<p><b>General</b></p> <p>Organizar el trabajo de las personas para alcanzar los objetivos propuestos siempre ha sido un problema la falta de organización del Talento Humano para las Unidades Judiciales, respecto del ingreso de causas y escritos y en general la atención al usuario, generando además que los procesos subsiguientes tenga tiempos improductivos.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>El Consejo de la Judicatura no cuenta con ventanillas exclusivas de información y</p>	<p><b>General</b></p> <p>Elaborar un Plan de mejoras en la atención al usuario de la Unidad Multicompetente Primera Civil del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, para optimizar la gestión de talento humano que presta sus servicios.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>-Diagnosticar el proceso actual de ingreso de causas judiciales, escritos y atención al usuario para la Unidad Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio, que permitan la óptima atención</p>	<p><b>General</b></p> <p>Si se analiza los elementos de la productividad, es factible que el talento humano de la Unidad Multicompetente Civil, facilite la mejora continua del servicio de atención al usuario de la Unidad Judicial.</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>Existe insatisfacción del usuario por la carencia de un proceso que agilite el ingreso de causas judiciales, escritos en el sistema SATJE (Sistema</p>	<p><b>Independiente</b></p> <p>-Control de procesos.</p> <p><b>Dependientes</b></p> <p>-Niveles de conocimiento de los procedimientos de trámites judiciales</p> <p>-Tiempo de espera en atención al usuario</p> <p>-Niveles de cumplimiento de protocolos institucionales</p>	<p>-Nivel de conocimiento del procedimiento que debe acatar el talento humano</p> <p>- Grado de competitividad del talento humano</p> <p>- Rotación eficaz del personal o talento humano</p> <p>-Nivel de satisfacción usuario externo</p>	<p><b>Tipo de estudio:</b></p> <p>En forma general el tipo de estudio que se utilizó para este proyecto de tesis es descriptivo, esto con la finalidad de valorar como se está llevando adelante el proceso de atención de causas judiciales, escritos y atención al usuario en la Unidad Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio. Determinando puntos positivos y negativos del mismo.</p> <p><b>Métodos:</b></p>

<p>tención al usuario.</p> <p>-Los servidores judiciales que se encuentran en ingreso de causas tienen un bajo nivel de conocimiento respecto del procedimiento a seguir dentro de las causas que se ventilan en la Unidad Judicial.</p> <p>-No existe difusión de los proyectos y/o cambios a ejecutarse desde el área administrativa y que afectan a las Unidades Judiciales.</p>	<p>al cliente.</p> <p>-Justificar un marco conceptual y metodológico de la gestión de talento humano y atención al usuario, que permitirán diseñar un plan de mejoras para la Unidad Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio.</p> <p>-Proponer mejoras al proceso de recepción de causas judiciales y atención al usuario de la Unidad Civil, optimizando así la gestión de talento humano que será evaluado periódicamente.</p>	<p>Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano) y en general la atención al cliente sea oportuna y expedita.</p> <p>-El desarrollo de un modelo de gestión estratégico resuelve y mejora la calidad de atención al usuario y en consecuencia la productividad de los servidores judiciales, mismo que son sujetos de evaluaciones anuales.</p>		<p>-Nivel de satisfacción del servidor judicial</p> <p>- Grado de efectividad institucional.</p> <p>- Grado de acreditación de la imagen de la institución.</p>	<p>- Inductivo</p> <p>- Deductivo</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>- Observación</p> <p>- Encuestas</p> <p>- Entrevistas</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Consejo de la Judicatura de Sucumbíos  
Elaborado por: Capa Granda, Maritza Raquel



## **1.2. Delimitación.**

### **1.2.1. Delimitación espacial.**

Unidad Judicial Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio ubicada en la avenida 20 de Junio y Carchi de la cabecera de la UMCLA de Nueva Loja, perteneciente a la ciudad del mismo nombre, del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos – Ecuador.

### **1.2.2. Delimitación temporal.**

El Plan de Mejoras en atención al usuario propuesto será remitido al Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Sucumbíos para que este sea sujeto de revisión, aprobación y aplicación desde el año, 2016.

## **1.3. Justificación.**

En la actualidad, existen una creciente orientación hacia el mejoramiento continuo, esta tendencia se está incrementando en el Ecuador, especialmente a través de diseños de Mejora Continua de Sistema de Control de Gestión, como el que está basado en la Norma ISO 9001:2008. Hay que considerar que varias empresas ya se están alineando cada vez más a este ideal, y el Consejo de la Judicatura pretende obtener esta norma ISO en un plazo no mayor a 5 años.

En virtud de lo antes mencionado, la presente investigación se la realiza en razón de que la Oficina de coordinación de la Unidad Judicial Multicompetente Civil de Lago Agrio ha observado un incremento en el número de quejas de los usuarios, por lo que es necesario identificar los escenarios que afectan el progreso y desarrollo de la Unidad Judicial, si bien es cierto el Consejo Nacional de la Judicatura ha destinado gran cantidad de recursos al desarrollo del Talento Humano, este elemento fundamental no ha sido valorado en todas las direcciones provinciales, las unidades administrativas correspondientes no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humano, así tampoco al problema de como la distribución y asignación de actividades sea equitativa con el propósito de lograr una plena satisfacción de usuarios internos y externos.

Por lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene por objetivo brindar una propuesta de solución a un problema estructural existente en la Unidad Multicompetente

Primera Civil de Lago Agrio dentro de su proceso y procedimientos de recepción de causas, escritos y atención al usuario, exponer algunas consideraciones respecto de la introducción de nuevas herramientas, asignación de funciones, y reorganización de espacios físicos que faciliten el servicio judicial.

Además contemplar un proceso de selección, acorde al perfil (características, habilidades, juicio, conocimiento, actitudes, etc. Referente a jurisprudencia) que se debe requerir a un profesional para trabajar en la unidad judicial, facilitaría llevar adelante todos los procesos y actividades que debe cumplir un servidor judicial dentro de sus funciones como tal.

#### **1.4 Objetivos.**

##### **1.4.1 Objetivo general.**

Elaborar un Plan de mejoras en la atención al usuario de la Unidad Multicompetente Primera Civil del Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, para optimizar la gestión de talento humano que presta sus servicios.

##### **1.4.2 Objetivos específicos.**

1. Diagnosticar el proceso actual de ingreso de causas judiciales, escritos y atención al usuario para la Unidad Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio, que permitan la óptima atención al cliente.
2. Justificar un marco conceptual y metodológico de la gestión de talento humano y atención al usuario, que permitirán diseñar un plan de mejoras para la Unidad Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio.
3. Proponer mejoras al proceso de recepción de causas judiciales y atención al usuario de la Unidad Civil, optimizando así la gestión de talento humano que será evaluado periódicamente.

## **1.5 Alcance.**

La elaboración del proyecto se llevará a cabo en cuatro etapas, que examinarán: la investigación bibliográfica y de campo, el levantamiento de información y la construcción de un plan de mejoras encaminadas a la atención al usuario en el sistema judicial.

## **1.6. Hipótesis.**

### **1.6.1. Hipótesis general.**

Es factible que el talento humano de la Unidad Multicompetente Civil mediante un modelo de gestión, facilite la mejora continua del servicio de atención al usuario de la Unidad Judicial.

### **1.6.2. Hipótesis específicas.**

1. Existe insatisfacción del usuario por la carencia de un proceso que agilite el ingreso de causas judiciales, escritos en el sistema SATJE (Sistema Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano) y en general la atención al cliente sea oportuna y expedita.
2. La aplicación metodológica en la gestión del Talento Humano y la atención al usuario permite la mejora de los canales y distribución de la información para una mejora continua.
3. El desarrollo de un modelo de gestión estratégico resuelve y mejora la calidad de atención al usuario y en consecuencia la productividad de los servidores judiciales, mismo que son sujetos de evaluaciones anuales.

## **1.7. Variables.**

### **1.7.1. Variable independiente.**

Plan de mejoras en el proceso de recepción de causas, escritos y atención al usuario.

### **1.7.2. Variables dependientes.**

Modelo de Gestión.

## **1.8. Metodología.**

### **1.8. 1. Tipo de investigación.**

En forma general el tipo de estudio que se utilizó para este proyecto de tesis es Descriptivo, esto con la finalidad de valorar como se está llevando adelante el proceso de atención de causas judiciales, escritos y atención al usuario en la Unidad Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio. Se evidenciaron diferentes formas de realizar una atención al usuario que sea satisfactoria y se formuló una guía (propuesta) para realizar el proceso de atención al usuario de forma más eficiente y efectiva, en la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio.

*“El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera”* (Gutiérrez, 2015). Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente; el proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios descriptivos se centran en medir los explicativos en descubrir.

### **1.8.2. Métodos de investigación.**

La utilización de los siguientes métodos a describirse, servirán para conocer y analizar un problema, emitiendo un juicio después de una cuidadosa consideración como un proceso para la toma de decisiones.

1. Método Deductivo.- La investigación se realizará mediante un proceso lógico que parte de lo general para llegar a conclusiones particulares.

Este método será utilizado en razón del elevado número de quejas que se reciben en la Coordinación de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio por parte de los usuarios externos, con lo que se pretende identificar en que parte del proceso existen retrasos.

2. **Método Inductivo.-** Se procederá a extraer conclusiones generales basadas en teorías y leyes como consecuencia de la observación controlada de hechos individuales.

La utilización de este método es necesaria en razón de que el personal destinado para Ingreso de causas judiciales y escritos de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio, carece de conocimientos del procedimiento a seguir de un expediente judicial, por lo tanto se dificulta la interacción con el usuario externo y la satisfacción de sus requerimientos.

### **1.8.3. Técnicas de estudio.**

Entre las técnicas de estudio que serán utilizadas para la presente investigación, se encuentran los siguientes:

1. **Observación.-** Es un elemento fundamental en procesos de investigación social. Permite estudiar, analizar a un grupo social o a una comunidad en su contexto real, donde normalmente vive y desarrolla sus actividades, captando aquellos aspectos más relevantes y recopilando los datos más significativos.

Mediante esta técnica de estudio se obtendrán información relevante de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio como: tiempo que transcurre desde que el usuario llega a las instalaciones, tiempo que demora en ser atendido, afluencia de usuarios por cada materia y área judicial o administrativa a la que concurren los usuarios.

La observación requiere atención, es decir, disposición mental para sentir o percibir hechos, sucesos o comportamientos, abarca todo el ambiente (físico, social, cultural) donde la gente desarrolla sus actividades

Se hará uso de los siguientes recursos de observación como son: medios físicos (observación de una serie de fenómenos a estudiar), medios mecánicos (fotografías, grabaciones, etc.), medios electrónicos (ordenadores como instrumentos de procesos de

datos), las mismas que permitirán conocer la conducta y comportamiento, así como las características particulares del objeto de estudio.

2. **Entrevista.-** Es un dialogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información.

El objetivo de la entrevista es encontrar los que es importante y significativo para los informantes y descubrir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas tales como creencias, pensamientos, valores, etc.

La entrevista se lo realizará principalmente a la Unidad administrativa del Consejo de la Judicatura de Sucumbios, para captar opiniones y criterios personales de los entrevistados, y mediante ello se profundizará en los juicios emitidos para la toma de decisiones en el presente trabajo investigativo.

3. **Encuesta.-** Es un instrumento cuantitativo de exploración social mediante a consulta, recopilación y análisis de las respuestas a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con la ayuda de sondeos y cuestionarios diseñados para conocer sus opiniones, actitudes y sentimientos hacia un tema determinado.

La encuesta se diferencia de otros métodos de investigación en que la información obtenida de antemano se encuentra preparada y estructurada. En este sentido, la encuesta presenta notables limitaciones, al restringir las posibilidades de obtener información a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario, coartando el discurso del entrevistado, sin que resulte posible saber si existe información relevante que no tienen en cuenta. Además, al tratarse de entrevistas individuales, se pierde la riqueza de fenómenos que resultan de la interacción social.

En cualquier caso, la utilización masiva de las encuestas en procesos de toma de decisiones, tanto en el ámbito público como privado, ha supuesto una progresiva sistematización de los procesos de trabajo en este tipo de estudios y la creación de normas metodológicas y códigos deontológicos que tratan de asegurar su calidad y consistencia.

El cuestionario será aplicado a los usuarios externos (abogados, actores, demandados, fiscales, defensores públicos) de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio, para

obtener toda la información necesaria con repuestas certeras que permitan ser analizadas e interpretadas por el investigador, llegando a establecer resultados representativos.

#### **1.8.4 Fuentes de información académica.**

Entre las fuentes de información académica para el desarrollo del tema de investigación se encuentran:

1. **Las fuentes primarias** contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

2. **Las fuentes secundarias** contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones

#### **1.8.5. Procedimiento de investigación.**

El procedimiento que se llevó durante la etapa investigativa se contempla en los siguientes puntos:

1. Búsqueda de información bibliográfica en textos físicos y digitales.
2. Análisis de la información documental (Código del Consejo de la Judicatura, Resoluciones del Pleno) de la institución.
3. Selección y diseño de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación.
4. Investigación de campo: aplicación de los instrumentos investigativos.
5. Recolección, organización e interpretación de resultados.

### **1.8.6 Participantes.**

Los participantes que intervienen en el proceso de investigación corresponden al administrativo y jurisdiccional de la Unidad Judicial Multicompetente Civil de Lago Agrio.

El personal administrativo está conformado por un Director Provincial, un coordinador de Unidad, dos responsables de ingreso de causas, escritos, un responsable de información, área de citaciones, jueces, secretarios y equipo de apoyo; todo este conjunto de personas serán el puntal fundamental para obtener información suficiente, la misma que será analizada para mirar con claridad el problema y de esta manera poder dar solución en función de mejorar los procesos para satisfacer las necesidades y que se maneje de una forma equitativa y eficiente los procesos en los que estén involucrados la Unidad Judicial.



**CAPÍTULO 2**  
**CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS**

## **2.1 Mejoramiento continuo.**

### **2.1.1 Definición.**

El mejoramiento continuo, cuyo concepto es aplicado por primera vez por Eduard Deming, quien según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (Eduard Deming, 2011).

El Mejoramiento Continuo, es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y organización como un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total. Específicamente, esta filosofía busca un mejoramiento continuo mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por los miembros de un equipo de trabajo, por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Es necesario aplicar la mejora continua, en virtud del alto grado de competitividad y libre comercio, hace necesaria la actualización constante para mejorar de manera continua y sistemática esto implica incluir a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los usuarios.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema, así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal, es decir, utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo el capital humano, sin embargo pese a ser evidente y necesario la mejora continua, aún existen muchos empresarios y directores de empresas que se nieguen a adoptarla.

Tabla 2. Definiciones de calidad

<b>Autor</b>	<b>Definición de calidad</b>	<b>Conocido por</b>
Feigenbaum	La calidad debe definirse en términos de la satisfacción del cliente. Debido a las necesidades cambiantes de los clientes, la calidad es multidimensional y dinámica	Libro de texto sobre control de la calidad total
Shewhart	La calidad tiene dos aspectos: Subjetivo: lo que quiere el cliente Objetivo: características físicas y mensurables de los bienes o servicios	Graficas de control de procesos
Deming	La calidad es multidimensional y debe definirse en términos de la satisfacción del cliente. Hay diferentes grados de calidad dependiendo del cliente.	Catorce puntos
Juran	Idoneidad de uso	Procesos para administración de la calidad
Crosby	Conformidad con los requerimientos. Es preciso definir la calidad para poder administrarla.	Cuatro principios absolutos de la calidad.

Fuente: López, 2011

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Granda

De acuerdo con estas definiciones la calidad desde el punto de vista del investigador es multidimensional, entendiendo esto como el estudio de todos los sectores que involucran a un tema, en este caso todo cuanto interviene en brindar un buen servicio al usuario que visita la Unidad Judicial Multicompetente Civil de Lago Agrio, corresponden al administrativo y jurisdiccional, organización del talento humano incluso infraestructura, tecnología, etc.

### **2.1.2 Ventajas que justifican la aplicación de un mejoramiento continuo.**

Las ventajas:

1. Buena organización del entorno institucional para que los procedimientos sean puntuales.
2. Mejoras a corto plazo reflejadas en resultados óptimos.
3. Reducción en costos
4. La organización dirige su desempeño hacia la competitividad, por tanto incrementa la productividad.
5. Adaptación de avances tecnológicos, eficiencia de los procesos.

### **2.2. Enfoque de Gestión por procesos.**

La gestión por procesos nos ayuda a identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que se llevan a cabo, para alcanzar buenos resultados

La Gestión por Procesos tiene como propósito asegurar que todos los procesos de una empresa, organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como el personal que labora en la empresa, clientes, proveedores y la sociedad en general. Todo proceso entrega unas salidas: resultados, productos, bienes o servicios que requieren unos clientes, usuarios, o consumidores, los proveedores suministran unas entradas como son los insumos, materias primas.

#### **2.2.1. Definición.**

Es un conjunto de actividades relacionadas, que transforman los insumos o recursos, agregándoles valor, en productos, servicios o resultados que satisfacen unas necesidades explícitas de los agentes internos vinculados a la ejecución de proyectos, de esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de la necesidad del cliente (Miranda, 2010)

Harrington indica: *“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”*. (2007)

Agudelo también indica que: *“Proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”*. (2008)

Los procesos claves de una organización funcionan en conjunto para cumplir la misión y los objetivos estratégicos, si los procesos de una organización no funcionan en conjunto, o si lo hacen de manera ineficiente, entonces el desempeño de la organización será menor del que pudieran alcanzar. Las organizaciones eficientes reconocen que para ofrecer lo que sus clientes necesitan, desean y esperan, deben enfocarse en mantener y mejorar los procesos que les permitan cumplir estas necesidades, deseos y expectativas.

### **2.2.2. Elementos de un proceso.**

**Misión:** La misión de un proceso determina el fin para el cual fue concebido en relación directa a los objetivos del mismo.

**Entrada:** Las entradas del proceso pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos para realizar el servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información, etc.)

**Transformación:** La transformación es el conjunto de actividades y tareas que recibiendo una entrada, le agrega valor y genera una salida para el usuario, el cual puede ser interno o externo.

**Salida:** Es el producto o servicio generado por un proceso, para el usuario.

**Controles:** Sistemas de medida y control que mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos.

**Recursos:** Constituyen el apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura que interactúa en distintas relaciones dentro de la organización.

**Límites de Proceso:** Se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas, y los recursos relacionados. (Kanr, 2012)

Todos y cada uno de estos elementos, interviene de una u otra manera en el desarrollo de los procesos, en este caso los elementos primordiales para el desarrollo institucional se consideraría a los recursos tales como: apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura.

### **2.2.3. Tipos de procesos.**

En cuanto a los procesos generalmente pueden ser clasificados en función de varios criterios. Sin embargo la clasificación de procesos más habitual en la práctica empresarial es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

1. **Los procesos clave** son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo: el proceso de prestación del servicio, proceso de producción, proceso de comercialización, etc.
2. **Los procesos estratégicos;** permiten definir y desarrollar las estrategias y objetivos de la organización, también ayudan a fijar pautas y sirven de guía para el resto de los procesos. Se encargan de planeación, dirección y control, cuya finalidad es determinar planes para el funcionamiento de otros procesos de las organizaciones, cuyos elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
3. **Los procesos de apoyo o soporte,** son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, es decir, dan sustento al resto de procesos para que pueden desarrollarse dependiendo en gran medida del tipo de organización, son los responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos y las herramientas que la organización necesita para desarrollar su actividad como la Gestión de Recursos Humanos, Sistema de Información y Comunicación, Financiación y Documentación, Mantenimiento de Equipos, etc. (Wehrich, 2002)

También, se pueden distinguir entre procesos clave y procesos críticos. En general, los procesos clave están principalmente orientados hacia la satisfacción del cliente y en ellos se emplean una gran cantidad de los recursos disponibles por la empresa. Por otro lado, un proceso es crítico cuando en gran medida la consecución de los objetivos y los niveles de calidad de la empresa dependen de su desarrollo.

En una segunda agrupación se encuentran los Procesos de planificación, Procesos de gestión y recursos, Procesos de realización del producto y Procesos de medición, análisis y Mejora.

**1. Procesos de planificación**

Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.

**2. Procesos de gestión y recursos**

Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).

**3. Procesos de realización del producto**

Ayudan a llevar a cabo la producción o la presentación del servicio.

**4. Procesos de medición, análisis y mejora**

Permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. (Montaño Larios, 2016)

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos que se describirán en capítulos siguientes, enfocando el interés de la institución investigada.

**2.3. Mapa de procesos.**

“Es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su Interrelación entre ellos.”

A pesar de que en la norma ISO 9001:2008 no existe el requisito de desarrollar concretamente un mapa de procesos, se ha convertido en una práctica generalizada

siguiendo lo establecido en los requisitos generales del apartado 4.1 de la Norma ISO 9001:2008 que establece que la organización debe a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

### **Procesos gobernantes**

1. Direccionamiento Estratégico de la Función Judicial
2. Direccionamiento Estratégico de las Políticas de la Función Judicial
3. Gestión Estratégica de las Políticas de la Función Judicial

### **Procesos sustantivos**

#### **Gestión integral del talento humano**

1. Diseñar y proponer políticas, normas y reglamentos para la ejecución de la planificación, administración y desarrollo del talento humano y su seguimiento.
2. Implementar las políticas, normas y reglamentos relacionados a la gestión integral del talento humano.
3. Gestionar y administrar los procesos de concursos públicos de méritos, oposición, impugnación ciudadana y control social de la Función Judicial, así como el plan de carrera jurisdiccional, y administrativo, órganos autónomos y auxiliares.
4. Diseñar e implementar políticas, reglamentos, normativas, metodologías e instrumentos para ejecutar y desarrollar estudios de regulación, gestión y estandarización de los procesos del sistema de evaluación de la Función Judicial.

#### **Gestión de acceso a los servicios de la Justicia**

1. Promover el acceso a una justicia igualitaria, eliminando barreras jurídicas, económicas, sociales, generacionales, culturales, geográficas u otras.



2. Cumplir y velar por los derechos humanos.
3. Viabilizar la transversalización del enfoque del género en los servicios del sistema de justicia.
4. Garantizar el acceso de la ciudadanía a los servicios de la Justicia.

### **Gestión Procesal**

1. Desarrollar el sistema de gestión procesal penal para prestar servicios de justicia de calidad.
2. Desarrollar el sistema de gestión procesal en materias no penales, para prestar servicios de justicia de calidad.

### **Gestión de Innovación, desarrollo y mejora continua del Servicio Judicial**

1. Desarrollar los modelos de gestión y de atención para impulsar la innovación, modernización, desconcentración y desarrollo de los servicios de Justicia.
2. Promover el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos auxiliares.
3. Promover y cautelar el sistema de gestión notarial y otorgar el servicio al usuario en el marco de sus competencias.

### **Procesos desconcentrados:**

#### **Dirección provincial**

1. Gestión
2. Control
3. Tecnología de la información y comunicación
4. Administrativo-financiero
5. Estadística

6. Seguimiento a la calidad del servicio
7. Transparencia de Gestión
8. Información y ejecución del servicio

**Procesos adjetivos:**

**Apoyo**

1. Administrativo
2. Financiero
3. Tecnología de la Información y Comunicaciones

**Asesoría**

1. Transparencia de Gestión
2. Asesoría Jurídica
3. Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial
4. Planificación
5. Comunicación Social
6. Auditoría Interna
7. Monitoreo de Disposiciones

8. Relaciones Internacionales y Cooperación.

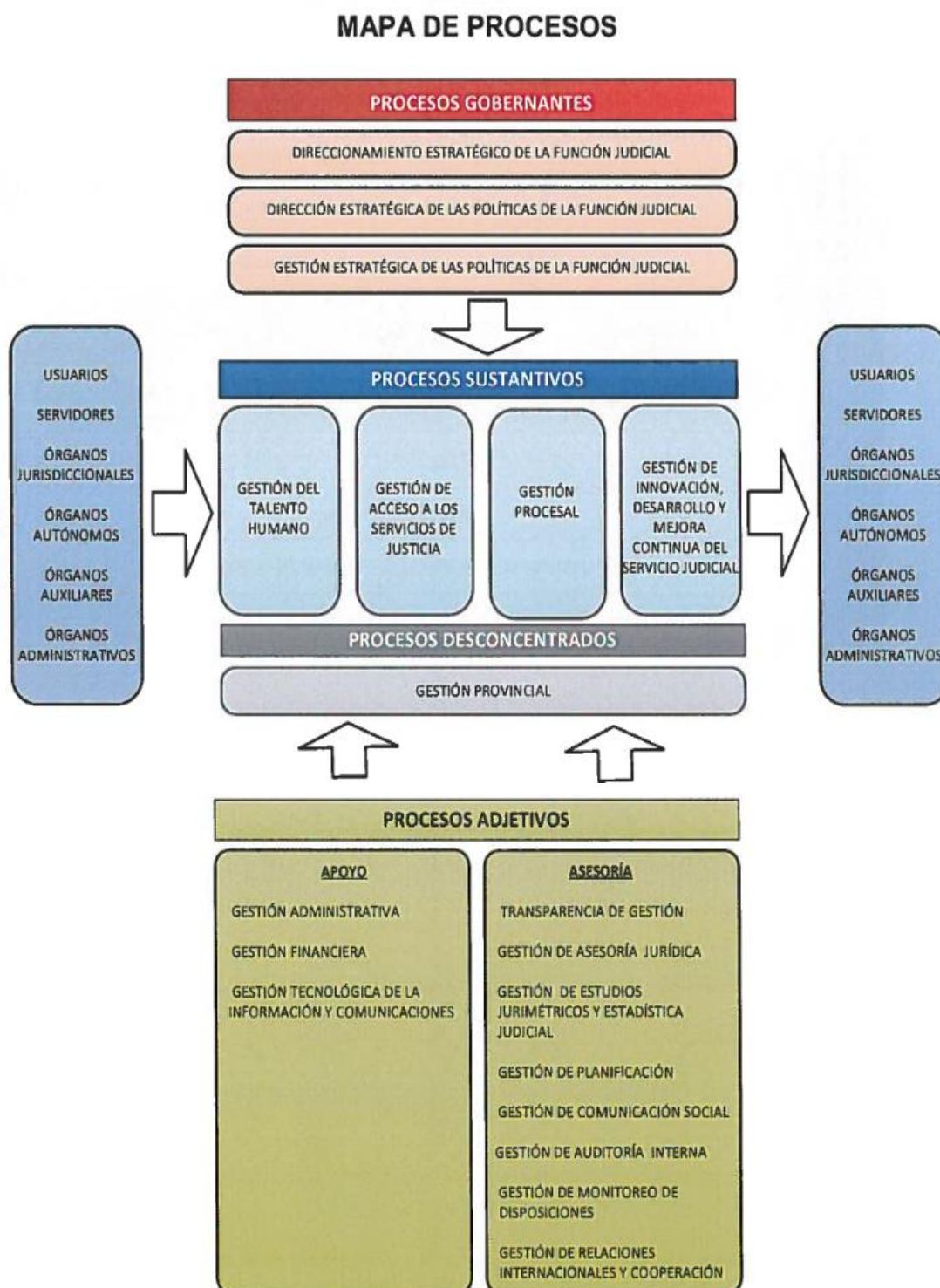


Figura 2. Mapa de Procesos Consejo de la Judicatura

Fuente: Resolución del Pleno del Consejo de la Judicatura N° 186 – 2015

Consultado por: Capa Granda, Maritza Raquel

### 2.3. Diagramas de flujo.

Facilita la descripción del trabajo administrativo principalmente en lo que se refiere a sistemas y procedimientos, por la forma de presentación y contenido se pueden clasificar en: Verticales, horizontales, panorámicos y analíticos.

Para diseñar los diagramas de flujo de procesos es necesario tener ciertos tópicos como:

- ✓ Los diagramas deben ir de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- ✓ Evitar en lo posible el cruce de líneas.
- ✓ La simbología utilizada debe ser comprensible.
- ✓ Cuando el diagrama ocupe más de dos páginas se las debe enumerar en secuencia y dejar espacio para el título que debe ser breve y claro.
- ✓ El diagrama debe contener título, fecha de elaboración y responsable de su elaboración.

Los beneficios del flujo de procesos son:

- ✓ La identificación de áreas de mejora
- ✓ Identificación de políticas y procedimientos inadecuados
- ✓ Soporte en la realización del procedimiento de cualquier proceso

Los símbolos que utiliza esta herramienta son:

Simbología Diagrama de Flujo





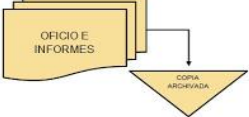


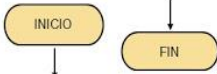
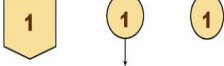
SIMBOLO	INTERPRETACION
	<p>Las acciones.- Una acción (etapa del proceso) se graficará un rectángulo dentro del cual breve o sintéticamente se describirá el acontecimiento.</p>
	<p>Traslado o Transporte.- Representar traslado o desplazamiento o señalar el sentido del procedimiento, para se utilizará una flecha.</p>
	<p>Formulario o documento.- Representar formularios, correspondencia expedientes, comunicaciones, etc., se graficará un rectángulo con base cortada por curva semiovalada anotando en su interior los rasgos del documento. Si el documento tuviera varias copias éstas se graficarán en forma escalonada una tras otra, en la parte posterior derecha del original.</p>
	<p>Inspección o verificación.- Representar una acción vinculada a una inspección, control o monitoreo, se representará con un cuadrado semicírculo a uno de sus lados horizontales en relación al Flujograma en su totalidad.</p>
	<p>Archivo o Almacenamiento.- Representar el almacenamiento o archivamiento de un documento o de un bien; se graficará con un triángulo con el vértice hacia abajo. Puede haber almacenamientos transitorios o definitivos.</p>
	<p>Dinero en efectivo, cheques.- Utilizará la figura del pabellón de una bandera dentro del cual se anotará el símbolo que corresponda.</p>
	<p>Decisión.- Rombo dentro del cual se describirá la acción a decidirse. En los ángulos se colocarán las alternativas. En el caso que se presenten decisiones en forma escalonada, se graficarán rombos sucesivos.</p>
	<p>Inicio y término.- Inicio o término a un diagrama de flujo, la figura de un rectángulo con los extremos semicirculares.</p>
	<p>Conector.- De página para unir o continuar diagrama de flujo en la página siguiente se usará un pentágono pequeño. De proceso se usará un círculo al pie del paso del proceso inicial y otro unido al proceso siguiente, colocando en el interior un número referencial donde fluye el proceso.</p>

Figura 3. Simbología Diagrama de Flujo

Fuente: Resolución del Pleno del Consejo de la Judicatura N° 186 – 2015.

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

## 2.4. Cadena de valor.

Es una herramienta de gestión diseñada por Michel Porter, que permite describir el “desarrollo de las actividades de una organización empresarial e institucional desagregando sus principales actividades generando valor al cliente final”. (Porter, 2009)

Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo que se desarrollan las acciones y actividades de una institución entidad o empresa. El análisis de la

cadena de valor permite y da un grado de contribución o valor agregado que aportan al cumplimiento de la misión institucional. La formulación, ejecución y control de planes, programas y proyectos de desarrollo.



Figura 4. Mapa de Procesos Consejo de la Judicatura

Fuente: Resolución del Pleno del Consejo de la Judicatura N° 186 – 2015.

**Cadena de valor.-** Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

## 2.5. Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son los medios, instrumentos o mecanismos que nos ayuda a evaluar hasta qué punto o en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos, evalúan el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. También permiten a las empresas tomar mejores decisiones.

Los indicadores deben ser:

- ✓ Medibles.- las características descritas puedan ser cuantificables.
- ✓ Entendibles.- debe ser reconocido fácilmente por las personas que lo usan.
- ✓ Controlables.- debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.
- ✓ De procesos.- se pretende medir que está sucediendo con las actividades.
- ✓ De resultados.- lo que se quiere es medir las salidas del proceso.

Además se puede diferenciar la siguiente categorización de indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

Indicadores de cumplimiento: están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos, como por ejemplo el cumplimiento de los reportes de gastos de proyectos que nos piden mensualmente.

Indicadores de evaluación: tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea o proceso, están relacionados con las razones o métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidad es de mejora como por ejemplo evaluación de los procesos en la gestión de compra de materiales o reactivos.

Indicadores de eficiencia: tienen que ver con la productividad, miden el nivel de ejecución del proceso, están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la adquisición de materiales que se adquieren para el desarrollo de los trabajos investigativos del Departamento.

Indicadores de eficacia: hacen efectivo un propósito, están relacionados con el grado de satisfacción de los clientes cuando se presta un servicio o trabajo, miden el logro de los resultados propuestos en la organización e indicar si se hicieron las cosas que se debían hacer o los proceso correctos, además debemos conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Indicadores de gestión: tiene que ver con gestionar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados dentro de la organización, están relacionados con las razones que permiten administrar un proceso.

Los propósitos y beneficios de los indicadores de gestión tienen un objetivo, el de aportar a la organización o empresa cambios para que pueda lograr o cumplirlas metas establecidas. Estos objetivos pueden ser:

- ✓ Comunicar las metas.
- ✓ Identificar problemas y oportunidades.
- ✓ Diagnosticar problemas.
- ✓ Entender procesos.
- ✓ Definir responsabilidades.
- ✓ Mejorar el control de la empresa.
- ✓ Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- ✓ Medir comportamientos

Por lo anteriormente expuesto y la teoría analizada, se puede mencionar, que las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva.

Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa, por lo que la alta gerencia debe crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en los colaboradores.

Asumiendo que la innovación es fundamental para el desarrollo de las empresas, fomentar ambientes creativos supone la diferencia entre ser del montón y alcanzar el éxito.



## **Como estimular la creatividad en la organización.**

1. Incentive las sugerencias en la organización
2. Desarrolle grupos de generación de ideas (brainstorming)
3. Ponga en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos
4. Ponga en marcha centros de creatividad en la organización
5. Desarrolle círculos de calidad y creatividad
6. Implante un mejoramiento continuo e incremento en la innovación
7. Lleve a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas
8. Realice con regularidad sesiones creativas
9. Desarrolle personas que actúen como facilitadores de la creatividad.

**CAPITULO 3**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Diseño de la investigación.**

#### **3.1.1. Tipos de investigación.**

##### ***3.1.1.1. Investigación bibliográfica – documental.***

Esta investigación permitió obtener la información requerida sobre la falta de un modelo de gestión y la mala atención al usuario, problemáticas analizadas en base a los documentos, libros, folletos, recopilando así los datos más importantes, que considero conveniente tomarlos en cuenta en la elaboración de la tesis, para lo cual se ha citado algunos autores.

Es la actividad humana realizada para descubrir el conocimiento o solucionar un problema, al utilizar los documentos escritos o representativos como medio para lograr tal fin. Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc. Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental. Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc. (Gutiérrez M., 1999)

Para esta investigación se va usar la Investigación Bibliografía para profundizar el marco teórico.

##### ***3.1.1.2. Investigación de campo.***

La investigación de campo fue de gran utilidad, puesto que permitió escoger el tema, segundo conocer las problemáticas estudiadas, tercero recaudar la información desde el lugar donde reside la población objeto de estudio, y cuarto realizar una propuesta que permita promover soluciones a los problemas investigados.

Es la que se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de concurrencia del fenómeno. Se Caracteriza porque asume las formas de exploración y la observación del terreno, también se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios. (Gutiérrez M., 1999)

Este método de investigación permite una mejor exploración del terreno en la cual la observación se apoyara en los documentos para la realización del presente trabajo.

### **3.1.2. Nivel de investigación.**

#### **3.1.2.1. Descriptiva.**

Según GUTIÉRREZ M, Abraham, (1999) Menciona:

Trata de obtener información acerca de un fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco) en conocer el origen o causa de la situación. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características.

Se obtuvo la información sobre la problemática de la falta de un modelo de gestión y la mala atención al usuario, las mismas que fueron objeto de estudio, para dar una visión sobre la situación de dicho problema, y como estos afectan a la población que acude a la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio.

### **3.2. Población y muestra.**

Es importante dar a conocer la fórmula con la que se escogió la muestra, por lo que se detalla a continuación.

**Población.-** Llamado también universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. Una población puede ser finita o infinita. (SUÁREZ, 2004)

**Muestra.-** La muestra es un subconjunto de la población.

**Representativa.-** Se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra.

**Adecuada y válida.**- Se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población.

Para que una muestra sea fiable, es necesario que su tamaño sea obtenido mediante procesos matemáticos que eliminen la incidencia del error.

**Elemento o Individuo:** Unidad mínima que compone una población. El elemento puede ser una entidad simple (una persona) o una entidad compleja (una familia), y se denomina unidad investigativa. (SUÁREZ, 2004)

**Población.**- En otras palabras la población que se ha tomado para desarrollar la investigación, constituyen los usuarios que acuden Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio de 550 usuarios que palpa la realidad día tras día, pero además profesionales con profundos conocimientos en temas legales, por cuanto con sus opiniones o comentarios son quienes van a ilustrar el tema y poder confirmar o desvirtuar la hipótesis.

**Muestra.**- Una vez aplicada la formula se escogerá a un segmento de los ciudadanos que acuden a la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio, además se contará con aportaciones de los profesionales legales, que conformarán la muestra para dilucidar el problema planteado.

Otro punto importante que se debe tener en cuenta una fórmula para calcular la muestra, generalmente se hace el cálculo de la siguiente manera.

### 3.2.1. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

Dónde: 
$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

**n** = el tamaño de la muestra.

**N** = tamaño de la población.

**$\sigma$**  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

**Z** = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

**e** = Límite aceptable de error muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. (SUÁREZ, 2004)

Según datos obtenidos por el UMCLA (Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio) en el último mes del año 2015, acudieron a la entidad una cantidad de 550 usuarios, con este dato se pudo escoger la muestra con la que se trabajó en la investigación.

Dónde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Valor de la Población O Universo (550)

K = Valor critico correspondiente un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación o sea (1,28)

p = Proporción proporcional de ocurrencia de un evento. (80% = 0,8)

q = Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento (20% = 0,2)

E = Error Muestral. (5% o 0,05)

**Formula:**

$$n = \frac{N(pq)}{(N-1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + (pq)}$$

$$N = 550 \quad n = \frac{N(pq)}{(N-1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + (pq)}$$

$$p = 0,80 \quad n = \frac{550(0,80)(0,20)}{(550-1)\left(\frac{0,05}{1,28}\right)^2 + (0,80)(0,20)}$$

$$q = 0,20 \quad n = \frac{550(0,16)}{(549)(0,039)^2 + (0,16)}$$

$$E = 0,05 \quad n = \frac{88}{(549)(0,00153) + 0,16}$$

$$K = 1,28 \quad n = \frac{88}{0,84+0,16}$$

$$n = \frac{88}{1}$$

$$n = 85 \cong 85 //$$

La muestra con un margen de error del 5% es 85 personas q se van a encuestar.

### 3.3. Procedimiento.

#### **Método Científico:**

Este método se refiere a la serie de etapas secuenciales que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables.

Gracias a él, se pueden realizar leyes que nos permitan a los seres humanos el conocer de manera correcta, no sólo lo que fue el pasado sino también el futuro. Y es que, dándole determinados valores, sabremos qué le va a suceder a una variable. (Gutiérrez M., 1999)

Este tipo de investigación permitirá conocer las leyes generales que rigen la dinámica y el desarrollo de la naturaleza, la sociedad humana y el pensamiento, comportamientos que son el reflejo del mundo y sus problemas, que tiene un carácter objetivo y que operan en el campo de la realidad.

Los pasos que se sigue en el método científico son:

- Inducción: En este se recopilan varias observaciones y se juntan para poder plantear una hipótesis.
- Hipótesis: Es una pregunta base la cual se quiere comprobar.
- Experimentación: Realiza varios procesos para tratar de comprobar la hipótesis.
- Antítesis: En este paso se muestra si la hipótesis es posible o no.
- Tesis: En esta se dan las conclusiones a las que llegaste mediante los pasos anteriores. (Gutiérrez M., 1999)

Este método permitió conocer y analizar científicamente los problemas determinados en el árbol de problemas, las mismas que ya fueron investigadas de forma separada por otros investigadores, y que aportaron con información valiosa para la investigación.

### 3.4. Técnicas e instrumentos.

Uno de los pasos más importantes en el desarrollo de la investigación sin duda alguna es a correcta utilización y aplicación de las técnicas e instrumentos.

Las Técnicas e instrumentos constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de Información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento. (Gutiérrez M., 1999)

#### 3.4.1. Clasificación de las técnicas de investigación.

Las técnicas de investigación de campo, dirigidas a recoger información primaria en mi investigación fueron: (Gutiérrez M., 1999)

- La Entrevista
- La Encuesta

De acuerdo al diseño establecido en la matriz de operacionalización de variables, se determina a la encuesta como la técnica más adecuada y el cuestionario como el instrumento para ser utilizado en el proceso de diagnóstico del problema a investigarse.

**La Información Primaria:** Se caracterizó porque la construyó y la recogió el propio investigador. Se la obtuvo mediante el contacto directo con el objeto de estudio.

**La Información Secundaria:** Es aquella que el investigador recogió de otros estudios realizados anteriormente. Esta información existió de antemano en archivos, anuarios, etc. En la recolección de la información no se estableció contacto con el objeto de estudio. (Gutiérrez M., 1999)

En la investigación actual se tendrá en cuenta esta clasificación, puesto que es muy importante conocer los tipos de información que se recolectó, sobre el tema de la falta de un modelo de gestión y la atención al público, de tal manera que este trabajo nos da a conocer como se lo investigó y estudió desde una perspectiva científica.



Algunas de estas técnicas e instrumentos de investigación, se va utilizar para el estudio de la problemática investigada, puesto que permitió obtener, recaudar, y recopilar la información para la elaboración de la tesis.

#### **3.4.1.1. La entrevista.**

La entrevista dentro de mi investigación va ser utilizada y aplicada a los profesionales, autoridades de la comunidad, y otros miembros de la misma, que conocen los temas investigados, permitiéndome de esta manera recoger la información requerida que doy a conocer esta tesis.

Conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información. La utilización frecuente de la entrevista por los medios de comunicación (radio, prensa y televisión) en sus noticieros, programas de opinión, programas científicos o artísticos nos han permitido familiarizarnos con esta técnica. (Gutiérrez M., 1999)

#### **3.4.1.2. Ejecución de la entrevista.**

La ejecución de la entrevista comprendió cuatro fases importantes:

- El contacto inicial con el entrevistado.
- La formulación de las preguntas.
- La anotación de las respuestas.
- La terminación de la entrevista.

La metodología que se utilizó en la entrevista consistió en utilizar preguntas abiertas por lo tanto se hizo uso de entrevistas semi-estructuradas.

#### **3.4.1.3. La encuesta.**

La encuesta es una técnica de observación, de acuerdo al autor Abraham Gutiérrez, mediante la elaboración de un formulario estandarizado y compuesto de preguntas cerradas,

obtendremos información de la población respecto al tema planteado en el presente proyecto, este cuestionario será aplicado a la población en general.

La encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar.

Hay dos tipos principales de encuestas:

- Las que se aplican de forma escrita se denominan cuestionario.
- Las que se aplican oralmente se le llama entrevista.

El uso de las encuestas en una investigación, requiere de ciertas reglas que nos permitan acceder a la información en forma científica. La primera debe ser un sistema sistemático, o sea, que cualquier investigador que repita su aplicación obtenga los mismos resultados. Con las encuestas se pueden conocer: opiniones, actitudes, creencias, intenciones, impactos, hábitos, tabúes, etc. (Gutiérrez M., 1999)

La encuesta en mi investigación me permitirá obtener la información que necesité, la misma que fue de gran importancia para la presentación de los datos estadísticos de la población, sobre la cual estuvo dirigida la problemática estudiada.

Los Pasos que se siguieron para la aplicación de las encuestas fueron:

1. Se definió la población a través de la información consultada en el Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio, obteniendo así los datos del último mes del año 2015, donde se obtuvo la población exacta y actualizada.
2. Se seleccionó el tamaño de la muestra, a través de la aplicación de una fórmula estadística para encontrarla, esta se refiere a un grupo de personas las mismas que contestarán un banco de preguntas.
3. El material que se utilizó para realizar la encuesta se lo realizó por pasos: primero: la preparación del instrumento (cuestionario o entrevista), o sea, la elaboración de las

preguntas, segundo: la digitación de las preguntas, tercero: la impresión del instrumento, según la cantidad que se va a utilizar para su aplicación.

4. Se organizó el trabajo de campo, este trabajo se hizo de forma individual, con la previa planificación, los respectivos permisos y autorizaciones, y el respectivo tiempo para realizarse.

5. Se realizó el respectivo tratamiento estadístico, codificando las respuestas, para elaborar los cuadros y gráficos que dieron a conocer los resultados.

6. Se discutió o interpretó los resultados, un paso que fue muy importante, puesto que presentó particularidades que se tomaron en cuenta para dar las conclusiones.

### **Objetivo de la encuesta**

Medir la satisfacción del usuario de los diferentes servicios que brinda la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio, con el fin de que los resultados sirvan de insumo para la revisión por parte de la alta dirección y de ser el caso se tomen correctivos frente a la prestación de los diferentes servicios.

### **Alcance**

La Encuesta se aplicó a nivel general involucrando todos los servicios que presta la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio.

### **3.5. Recolección de la información.**

La información que se recolectó para el presente trabajo, se lo realizó acudiendo a los diversos lugares informativos como: bibliotecas, instituciones estadísticas, librerías, Internet, etc., los mismos que proporcionaron la información requerida, la misma que fue objeto de estudio.

Además esta información también se obtuvo de los instrumentos como la observación, la entrevista y la encuesta, las mismas que fueron aplicadas de acuerdo a la muestra obtenida de la población general de la comunidad usuaria de la institución.

### 3.6. Procesamiento y análisis de la información.

Se procesó y analizó la información, la misma que fue recolectada a través de los diferentes instrumentos que se utilizaron para el presente trabajo.

Esta información permitió: Explicar cómo se realizó el procesamiento de información, describir el proceso de elaborar el cuestionario y aplicarlo, tabular manualmente la información, análisis estadístico, elaborar los gráficos, para concluir con un análisis e interpretación de los resultados y de esta manera desarrollar una propuesta a los problemas identificados.

Además la investigadora fue el encargado de procesar, analizar y corregir la información, incluida en la presente tesis.

### 3.7. Análisis de resultados.

Después de haber encuestado a ochenta y cinco (85) personas; arrojo como resultado de la tabulación de datos, los gráficos que se analizan a continuación:

La encuesta está conformada por un encabezado donde se describe los datos generales de los usuarios, con la finalidad de identificar rasgos y características de los usuarios, de donde se desprende la siguiente información:

#### Datos generales:

Tabla 3. Datos generales – Sexo.

DATOS GENERALES		TOTAL	%
SEXO	MASCULINO	58	68,24
	FEMENINO	27	31,76

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA  
Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada.

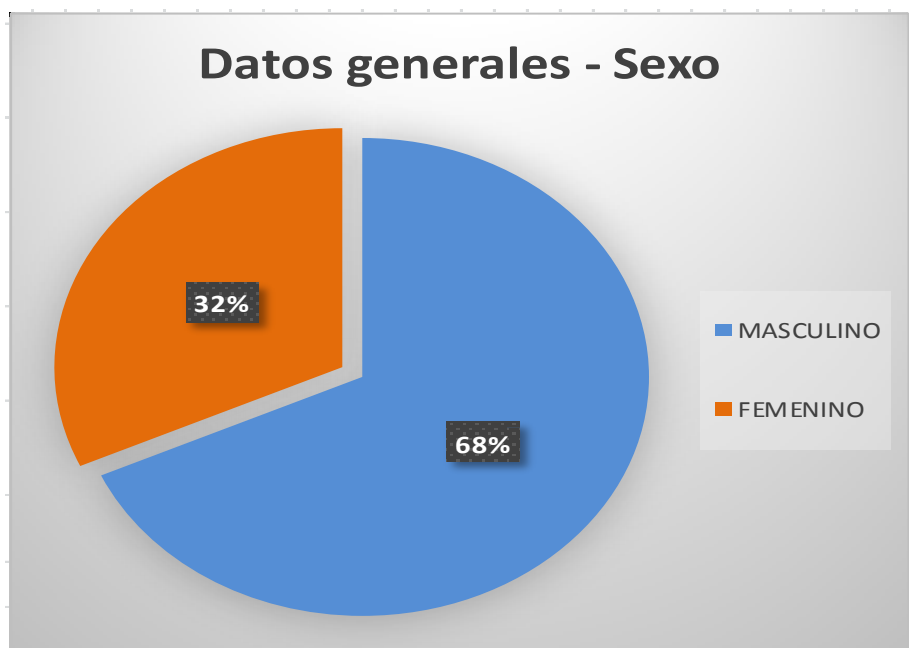


Figura 5. Datos generales – Sexo  
 Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA  
 Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

**Análisis e interpretación.**

De la gráfica que antecede se puede observar que la mayor cantidad de usuarios que acuden a la Unidad Multicompetente Civil son del sexo masculino con un equivalente al 68%, mientras que el 32% corresponde al sexo femenino, lo que permite establecer que en determinados días hábiles la cantidad más representativa de usuarios son hombres.

**Datos generales:**

Tabla 4. Datos generales – Tipo de usuario.

DATOS GENERALES		TOTAL	%
TIPO DE USUARIO	ABOGADO	53	62,35
	PARTE PROCESAL	21	24,71
	OTROS	11	12,94

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA  
 Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

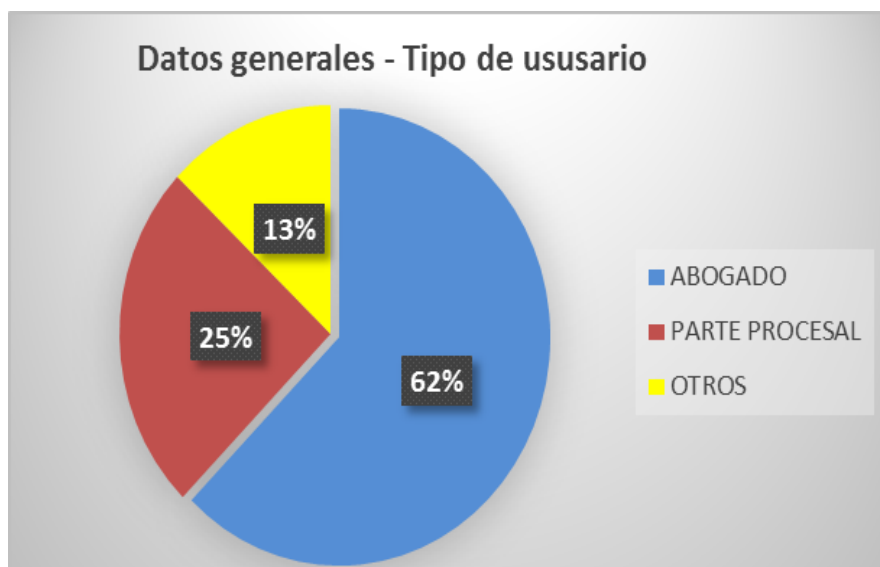


Figura 6. Datos generales – Sexo.

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

### Análisis e interpretación.

De los 85 usuarios encuestados el 62% corresponden a profesionales del derecho que ejercen la defensa en las distintas causas judiciales, un 25% que corresponden a las partes procesales, es decir, los directamente afectados sea actor o demandado acude a la Unidad Multicompetente Civil con la finalidad de impulsar su causa, presentar escritos o cualquier otra diligencia; y el 13% restante corresponde a otros, dentro de los cuales se cuenta defensores públicos, fiscales provinciales y peritos calificados.

Tabla 5. Pregunta N° 1.

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
PREGUNTA No 1 ¿Con que frecuencia visita usted la institución para solicitar servicios de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio?	Diario	41	48,24
	Semanal	22	25,88
	Quincenal	16	18,82
	Mensual	6	7,06

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

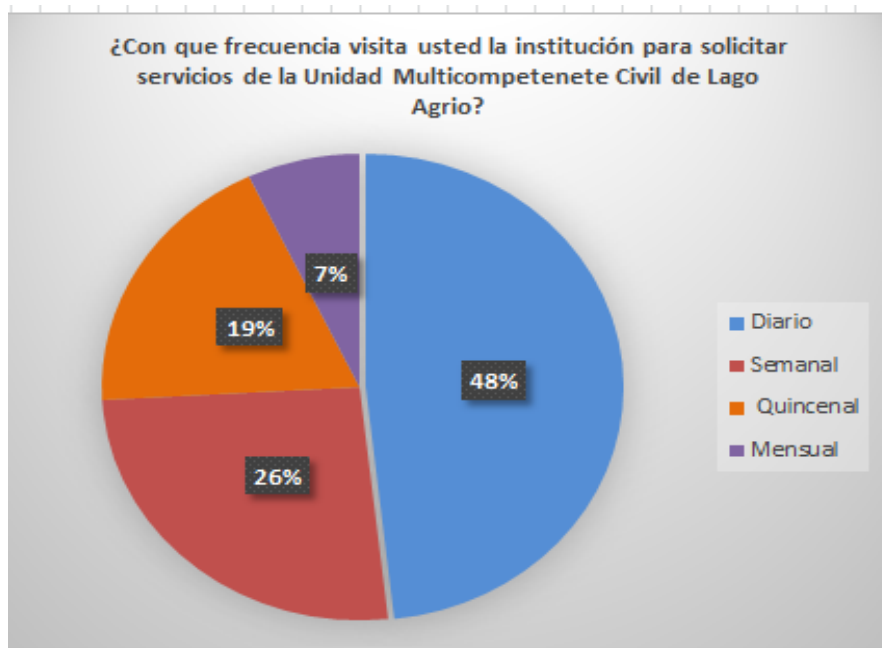


Figura N° 7. Pregunta N° 1.

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA.

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada.

**Análisis e interpretación.-** De la gráfica que antecede se concluye que las visitas por parte de los usuarios externos a la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio son en su mayoría visitas diarias con un 48%, esta es la frecuencia más notable, así también el 26% de usuarios realizan visitas semanales, el 19% realizan visitas quincenales y solo un 7% acude cada mes a la Unidad Judicial. Lo que permite entender, que considerando una muestra de 85 usuarios al menos el 48% de ellos acudirán diariamente a la Unidad judicial, teniendo al menos 41 ciudadanos en busca de acceder al servicio de justicia.

Tabla 6. Pregunta N° 2.

<b>ALTERNATIVAS</b>		<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>PREGUNTA No. 2</b> <b>¿Encuentro cortesía en el área o departamento en el que fue atendido?</b>	<b>SI</b>	9	10,59
	<b>NO</b>	29	34,12
	<b>UN POCO</b>	47	55,29

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

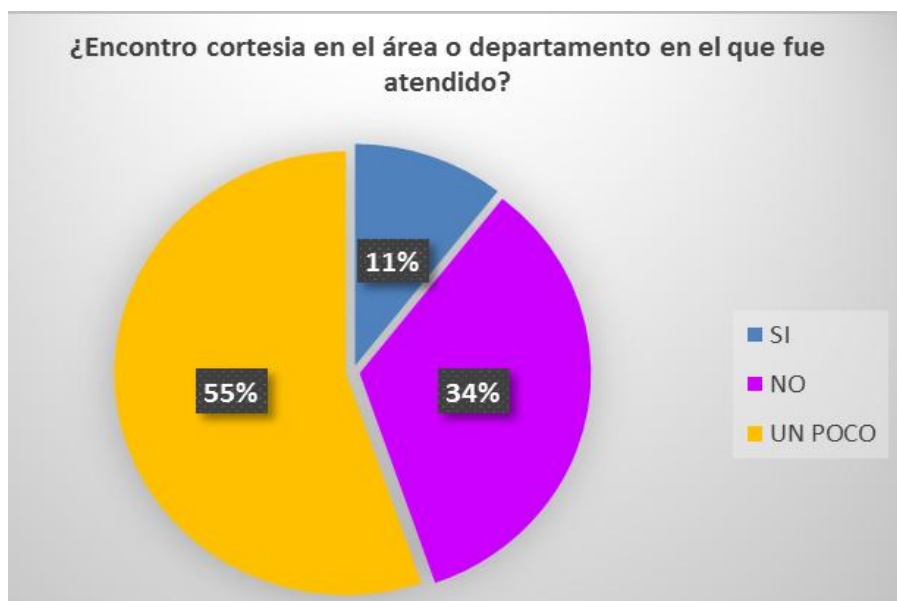


Figura 8. Pregunta N° 2.

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA.

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada.

**Análisis e interpretación.-** De la gráfica se puede deducir que la atención al usuario es uno de los puntos más relevantes a atender, esta debe ser objeto de la toma de decisiones por parte de la alta Dirección, considerando que el 55% de los usuarios encuestados afirma haber encontrado “un poco” de cortesía en la atención recibida por parte de los servidores judiciales, un 34% de usuarios dice enfáticamente no haber percibido cortesía en los funcionarios de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio, y únicamente un 11% ha calificado como cortes la atención recibida. Es decir el 89% de usuarios externos no está satisfecho con la atención recibida.

Tabla 7. Pregunta N° 3.

<b>ALTERNATIVAS</b>		<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>PREGUNTA No. 3 ¿En que área considera usted, la debería mejorar la atención al usuario?</b>	<b>Ingreso de causas e información</b>	53	62,35
	<b>Archivo</b>	25	29,41
	<b>Coordinación</b>	7	8,24
<b>TOTAL</b>		85	100,00

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada



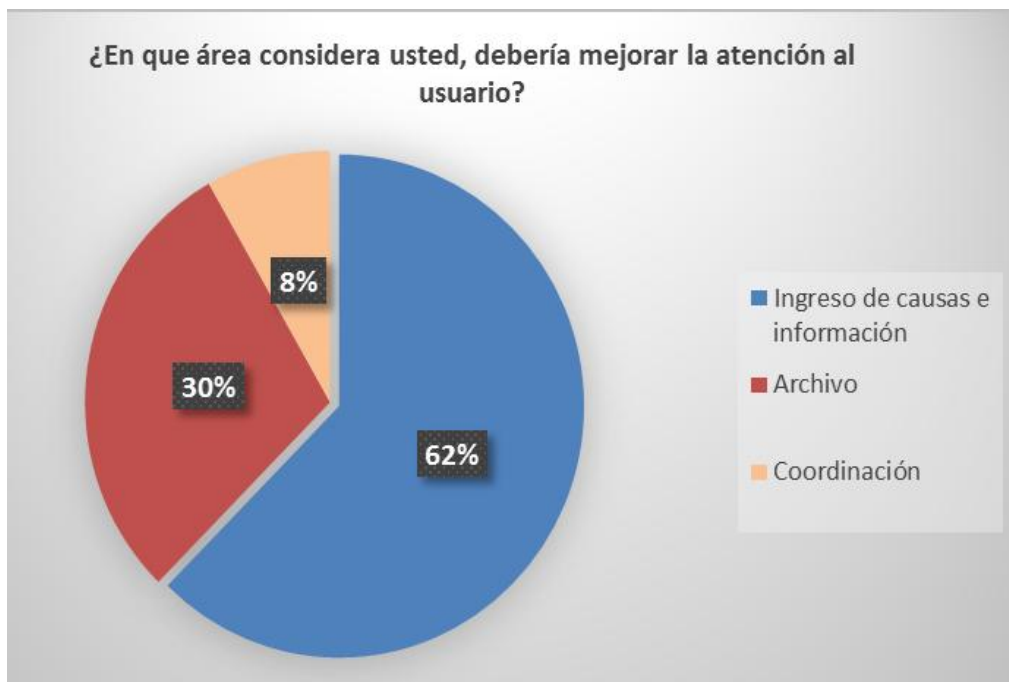


Figura 9. Pregunta N° 3.

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

**Análisis e interpretación.-** De la encuesta aplicada a los usuarios externos se ha identificado que el área donde se requiere mejorar la atención al usuario de manera prioritaria es Ingreso de causas e información con un 62%, este resultado evidencia que la sala de sorteos requiere una reestructuración tanto en el perfil de los servidores judiciales, capacitación y descentralizar el área de revisión de procesos y causas judiciales e implementar una isla de información, considerando que actualmente los usuarios deben esperar incluso para solicitar información; así también el área de Archivo con una ponderación del 30% en virtud que para acceder a la revisión de causas que se ventilan en la Unidad Multicompetente Civil, el usuario debe esperar de 30 a 45 minutos, así también se ponderó un 8% de encuestados que observaron que la coordinación debe tener mejoras, esto desde el punto de vista que la coordinadora de la Unidad Civil actualmente está encargada de dos unidades judiciales adicionales Unidad Multicompetente Penal y Unidad Judicial de Trabajo, y no cuenta con un asistente pese a encontrarse determinado según las platillas óptimas del funcionamiento de unidades judiciales.

Tabla 8. Pregunta N° 4.

ALTERNATIVAS		TOTAL	%
PREGUNTA No. 4 ¿Cómo califica usted el servicio otorgado por la Unidad Multicompetente Civil?	Excelente	9	10,59
	Bueno	32	37,65
	Regular	21	24,71
	Malo	17	20,00
	Insuficiente	6	7,06
TOTAL		85	100

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

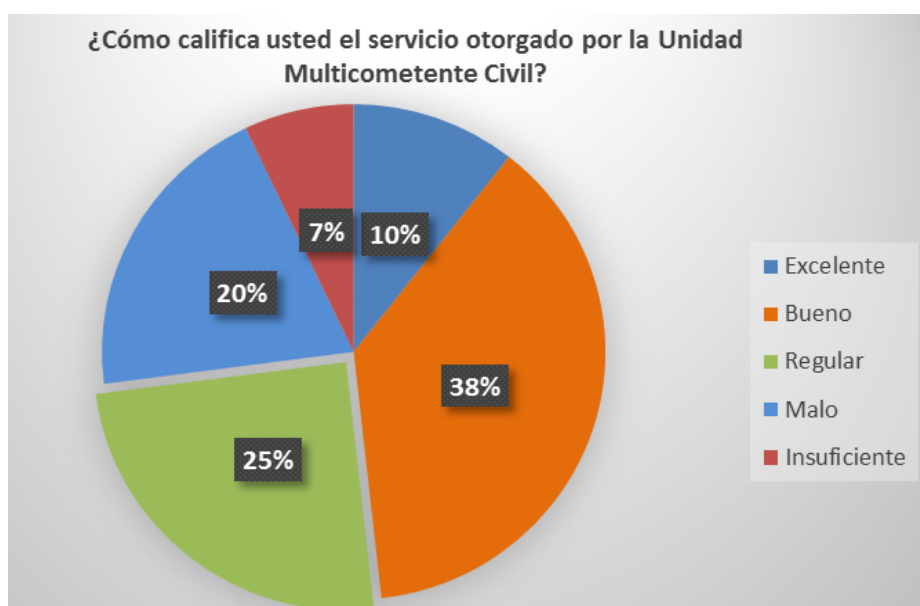


Figura 10. Pregunta N 4.

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

**Análisis e interpretación.-** Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta indica que solo el 10% de los usuarios han calificado como excelente el servicio otorgado por la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio, se puede observar que existe relación con el tipo de usuarios que se atiende, es decir se presta un servicio de calidad al tipo de usuarios calificados como otros (defensores públicos, fiscales), el 38% de usuarios considera que el servicio es bueno, y el 25% califico el servicio como regular, estos dos parámetros que

representan más del 60% del total de encuestados, claramente permite visualizar la necesidad de aplicar nuevas y mejoradas metodologías de atención al usuario y prestación de servicios de calidad, el 10% de encuestados dice que el servicio es malo y un 7% que es insuficiente, bajo la perspectiva que el crecimiento poblacional ha incrementado, los problemas sociales y económicos acrecientan la demanda de servicios de justicia, siendo insuficiente el número de servidores judiciales disponibles para recepción de causas judiciales, escritos e información, así también la implementación de un sistema para proporcionar turnos (equipo para entrega de turnos a usuarios) que permita que los usuarios permanezcan cómodamente sentados hasta que les toque su turno, considerando que actualmente los usuarios se acercan a las ventanillas de forma desordenada, sin respetar su orden de llegada.

Tabla 9. Pregunta N° 5.

<b>ALTERNATIVAS</b>		<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>PREGUNTA No. 5</b> <b>¿Qué recomendación daría usted, para el mejoramiento de los procesos de atención al usuario en la Unidad Multicompetente Civil?</b>	<b>Capacitación al personal</b>	26	30,59
	<b>Contratar más talento Humano</b>	12	14,12
	<b>Mejorar la tecnología</b>	29	34,12
	<b>Otros</b>	18	21,18
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

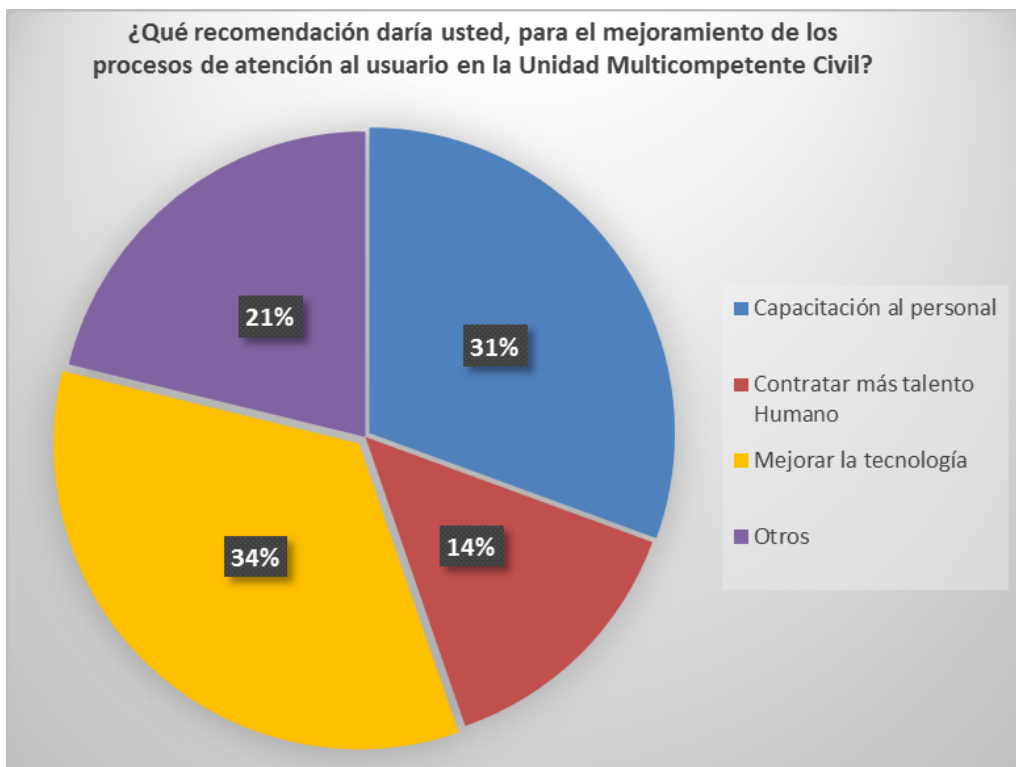


Figura 11. Pregunta N° 5.

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

**Análisis e interpretación.-** Con esta interrogante se obtuvo la percepción de los usuarios externos, respecto de que se debe hacer para mejorar los procesos de atención al usuario, arrojando el siguiente resultado: el 34% de los usuarios sugiere “mejorar la tecnología” refiriéndose estrictamente a la adquisición de un sistema para proporcionar turnos que permita establecer el orden en la atención en ventanillas de la Sala de sorteos, seguidamente el 31% de los encuestados sugiere se capacite al personal, con la finalidad de actualizar sus conocimientos, esta es una actividad básica que debe cumplir cualquier organización pública o privada, seguidamente se tiene el 21% para la opción otros, especificando la necesidad de descentralizar una ventanilla única de información, que dirija a los usuarios que desconocen del proceso de atención y despacho de causas judiciales, así también dirija al usuario correctamente evitando pérdida de tiempo por dirigirse a otras áreas que no corresponden. Y por último la contratación de talento humano representa un 14% de los encuestados que coincide en que la contratación de personal sería una de las respuestas más viable, en virtud de las desvinculaciones de varios funcionarios públicos ocurridos en todas las unidades judiciales, lo que implica que los servidores asuman roles adicionales dentro de sus actividades diarias.

## Análisis costo – beneficio

Con los resultados del análisis realizados en el presente capítulo, es preciso relacionar el costo beneficio, que permita presupuestar los gastos frente a los beneficios que se obtendrían de la aplicación de cambios en la reestructuración de las áreas destinadas a atención al usuario.

Tabla 10. Análisis costo beneficio

<b>Beneficio</b>	<b>Costo</b>	<b>Observaciones</b>
Capacitación de personal	9,000.00	Capacitación para 150 personas que es toda la institución
Contratación de talento humano	36,500.00	Contratar 1 asistente de coordinación, 1 persona para ingreso de causas y 1 servidor para ventanilla única de información
Mejorar tecnología	12,000.00	Adquisición de equipo - sistema para proporcionar turnos / pantalla para calificar la atención al usuario
Otros( ventanilla de información)	3,000.00	Adecuación de espacio físico (adquisición muebles, enseres y equipo de cómputo)
<b>TOTAL</b>	<b>60,500.00</b>	

Fuente: Aplicación de los Instrumentos de investigación UMCLA

Elaborado por: Maritza Raquel Capa Grada

De la proyección costo – beneficio realizada, se determina que para mejorar la atención al usuario de la unidad judicial, se requiere una inversión de 60,500.00, valores que servirán para atender directamente las necesidades que al momento se identificaron con la aplicación de las encuestas y que ha generado múltiples quejas tanto en la coordinación de la unidad así como en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, todos los beneficios que se pretenden implementar capacitación al personal, contratación de talento humano, mejorar tecnología, adecuación de espacios físicos y rediseño de infraestructura para el archivo intermedio de la Unidad e implementación de ventanilla única de información acrecentara la satisfacción del usuario y se brindará un servicio ágil y oportuno, en virtud de las herramientas, mecanismos y recursos implementados.

## **Conclusiones:**

- El presente trabajo investigativo, es una aporte de alta relevancia para la institución, considerando que ha permitido evidenciar la situación actual de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio.
- Se puede apreciar que la gran mayoría de usuarios externos son abogados con un 62%, y un 13% corresponden a fiscales, defensores públicos, policía judicial, es decir que el 75% de los usuarios de la unidad judicial son frecuentes.
- Se evidencia que las visitas en busca de obtención de servicios en la Unidad Civil por parte de los usuarios en su mayoría acuden diariamente con un 48% de ponderación de frecuencia y el 26% de semanal, es decir que al menos el 74% de usuarios de la Unidad Multicompetente Civil acude una vez a la semana.
- Se observa que la prestación de servicios por parte de la unidad judicial no es del todo deficiente, con una satisfacción moderada del 48% de los encuestados, sin embargo se debe enfocar los recursos necesarios, para el incremento de la entera satisfacción, en aras de un mejoramiento continuo y sustentable.

## **Recomendaciones:**

- De los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios externos, se recomienda realizar capacitaciones constantes que sean impartidas por jueces, conjuntamente con personal de la Unidad de Informática, con la finalidad de verificar la aplicabilidad en el sistema SATJE (Sistema Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano): en virtud que los usuarios han manifestado que, se carece de conocimientos básicos de derecho en algunas áreas de atención al usuario.
- De acuerdo al criterio manifestado por los encuestados, se debe implementar una ventanilla única de información, así también una ventanilla de ingreso de causas judiciales, con la finalidad de que se revise y agilite tanto el ingreso, recepción de causas y tiempo de espera de atención al usuario.

- Mantener reuniones periódicas con el colegio de abogados de la provincia, considerando que representan más del 60% de los usuarios externos que se atiende diariamente en la unidad judicial, con el objetivo de obtener un feedback que aporte al cumplimiento de la misión y visión de la institución.
- Es necesario que la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, realice la gestión pertinente para que el usuario externo tenga acceso directo al archivo intermedio de la Unidad judicial, por lo que actualmente los usuarios externos deben solicitar los procesos judiciales para revisarlos en las mismas ventanillas en las que se ingresan causas, se recepta escritos, y se otorga información, ocasionando malestar en los profesionales del derecho que tardan hasta 45 minutos de espera hasta que se les proporcione el expediente judicial y les toma solo 10 minutos en la revisión de los mismos.

**CAPÍTULO 4**  
**PROPUESTA**



## 4.1. Análisis institucional.

### 4.1.1 Antecedentes organizacionales.

La Unidad Multicompetente Primera Civil de Lago Agrio, fue creada según Resolución del Pleno del Consejo de la Judicatura N° 124 - 2012 y entro en funcionamiento el 01 de octubre de 2012, con dos jueces quienes serían competentes en razón del territorio en los cantones: Lago Agrio, Gonzalo Pizarro, Cáscales, Cuyabeno y Putumayo, teniendo competencia para conocer y resolver causas en materia Civil y mercantil, Inquilinato y Relaciones vecinales y Garantías Jurisdiccionales, previstas en el Título III de la Constitución de la Republica.

Una vez que la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio empezó sus labores, un año más tarde, en el 2013 ingresaron alrededor de 650 causas judiciales, considerando las causas judiciales en trámite y causas reasignadas, cuenta con una carga procesal de aproximadamente 900 causas judiciales; producto de la supresión de dos juzgados Civiles existentes en el cantón. La Unidad Multicompetente Civil recibe un promedio de 80 escritos diarios, y 13 usuarios en promedio que requieren revisar los procesos judiciales.

### 4.1.2 Ubicación actual de la institución.

El Complejo Judicial se encuentra ubicado en la Av. 20 de Junio y Carchi, sector noroeste de Lago Agrio.



Figura 12. Instalaciones del Complejo Judicial Nueva Loja.  
Fuente: Consejo de la Judicatura de Sucumbíos, 2015.  
Consultado por: Capa Granda, Maritza Raquel.

La institución cuenta con un área de 5.000 m<sup>2</sup>, donde actualmente funcionan cuatro unidades judiciales, entre ellas la Unidad Multicompetente Civil, esta unidad cuenta con sala de sorteos, sala de citaciones, archivo intermedio, sala de audiencias, oficinas para jueces, oficina para secretarios y ayudantes judiciales, desempeñándose 15 servidores distribuidos en estas áreas.

#### **4.1.3 Servicios que brinda el Consejo de la Judicatura.**

1. Certificación de firmas de los funcionarios judiciales en los documentos que serán remitidos fuera del país.
2. También ofrece servicios on-line, entre los que se debe tener:
  - Consulta de Causas
  - Pensiones Alimenticias
  - Audiencias
  - Peritos
  - Foro de Abogados
  - Notarías
  - Jurisprudencia
  - Atención Niñez y Adolescencia

Para lo cual la ciudadanía deberá ingresar a la página [www.funcionjudicial.gob.ec](http://www.funcionjudicial.gob.ec)

3. El Consejo de la Judicatura certifica asuntos notariales de:
  - Acta de discernimiento
  - Acta de inscripción de título
  - Apoderamiento
  - Autenticación de firmas
  - Autorización para viajar
  - Certificación del registro de la propiedad
  - Certificación simple
  - Declaración simple
  - Declaración juramentada
  - Donación

- Escritura de adjudicación
- Escritura de Compra Venta
- Escritura de garantía económica
- Escritura de poder general

El Consejo de la Judicatura certifica asuntos judiciales de:

- Acogimiento familiar
- Adopción
- Autorización de salida del país
- Certificación penal
- Curadora especial
- Custodia
- Denuncia
- Divorcio
- Información sumaria
- Juicio de alimentos
- Juicio de interdicción

Cabe indicar que todos estos servicios los ofrece el Consejo de la Judicatura de manera gratuita hacia la colectividad.

#### **4.1.4 Misión:**

Proporcionar un servicio de administración de Justicia eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia en cumplimiento del Buen Vivir.

#### **4.1.5 Visión:**

Consolidar al sistema de Justicia de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio como un referente de calidad, confianza y valores a nivel nacional, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos.

#### **4.1.6 Valores institucionales.**

- Ética y Transparencia
- Honestidad e Integridad
- Compromiso de servicio a la sociedad
- Lealtad a la Función Judicial
- Justicia y Equidad
- Comunicación efectiva
- Efectividad y Eficiencia
- Mejoramiento continuo

#### **4.1.7 Objetivos estratégicos.**

Según el Plan Estratégico del Consejo de la Judicatura (2013-2019) manifiesta que: “Se han definido cinco objetivos estratégicos, sin orden jerárquico y/o de prelación. Los objetivos responden a favorecer y promover el acceso a la justicia y a desarrollar una institución moderna, tanto en su estructura, procesos y procedimientos”:

- “Asegurar la transparencia y la calidad en la prestación de los servicios de justicia”.
- “Promover el óptimo acceso a la justicia”.
- “Impulsar la mejora permanente y modernización de los servicios”.
- “Institucionalizar la meritocracia en el sistema de justicia”.
- “Combatir la impunidad, contribuyendo a mejorar la seguridad ciudadana”.

#### **4.1.8 Principios y valores.**

- 1) Idoneidad y probidad: rectitud y moralidad a que tiene que ajustarse la conducta humana, enmarcadas en el servicio social, con una honestidad y rectitud de las personas que representan a la institución.
- 2) Sujeción a la Constitución y a todo el ordenamiento jurídico.- Como un ente público el respeto a la norma suprema y a los tratados internacionales de derechos humanos debe pregonar en la institución.

- 3) Imparcialidad e independencia: Criterio de justicia que se basa en decisiones tomadas con objetividad, es decir; que la persona a cargo de juzgar o dirimir una cuestión debe mantener la imparcialidad y no dejarse influir por perjuicios o intereses que lo lleven a tratar de beneficiar a una de las partes.
- 4) Igualdad y equidad: Representa un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva.
- 5) Vocación de servicio: es una actitud del individuo (el trabajador, en este caso) y no una capacidad que pueda adquirirse tras un aprendizaje. Parecería, pues, imposible provocarla. Sin embargo, sí es posible crear el clima adecuado (motivación social) que ayude a mejorar este comportamiento
- 6) Transparencia y rendición de cuentas: Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones.
- 7) Compromiso con la sociedad: Consiste en involucrarse voluntariamente y profundamente con el bienestar de la humanidad en general. Una persona que pone en práctica esta actitud es capaz de superar la indiferencia y el individualismo para invertir su tiempo y sus capacidades en el bienestar de sus semejantes y en el mejoramiento de su entorno.

#### 4.1.9 Estructura orgánica funcional.

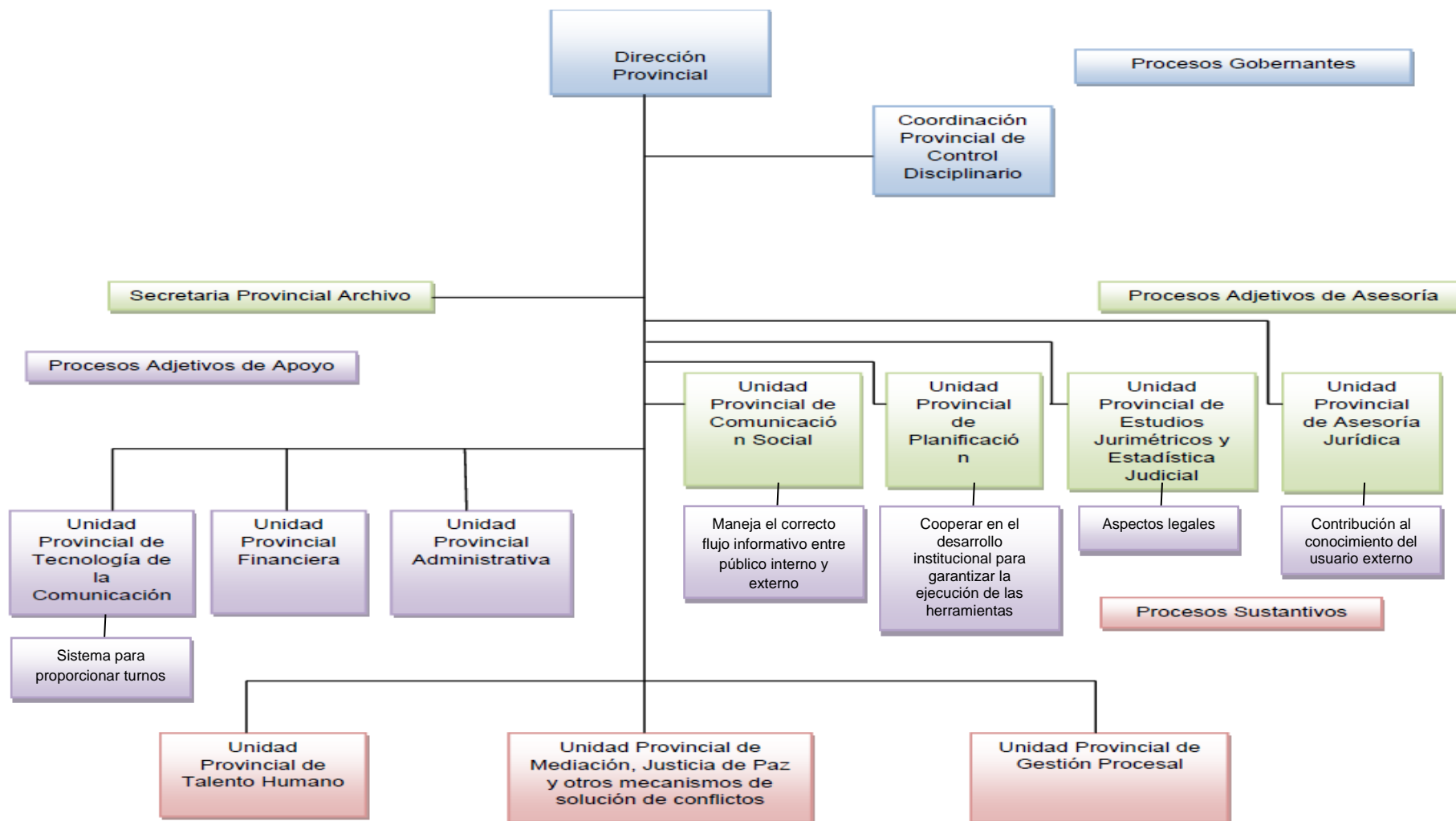


Figura 13. Estructura Organica Funcional.

Fuente: Resolución del Pleno del Consejo de la Judicatura N° 186 – 2015

Propuesto por: Maritza Raquel Capa Granda

## 4.2 Marco legal.

El Consejo de la Judicatura se encuentra regido por las siguientes leyes principales:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador

**Art. 178.-** (...) el Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial. La ley determinará la organización, el ámbito de competencia, el funcionamiento de los órganos judiciales y todo lo necesario para la adecuada administración de justicia”

**Art. 181.-** Funciones del Consejo de la Judicatura.

Serán las funciones del Consejo de la Judicatura, además de las que determine la ley:

- a. Definir y ejecutar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial.
- b. Conocer y aprobar la proforma presupuestaria de la Función Judicial, con excepción de los órganos autónomos.
- c. Definir los procesos de selección de jueces y demás servidores de la Función Judicial, así como su evaluación, ascensos y sanción. Todos los procesos serán públicos y las decisiones motivadas.
- d. Administrar la carrera y la profesionalización judicial, y organizar y gestionar escuelas de formación y capacitación judicial.
- e. Velar por la transparencia y eficiencia de la Función Judicial.

**Art. 227.-** La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

- ✓ Plan Nacional del Buen Vivir.-

**Objetivo N° 6.-** Uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir es consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.

El programa de gobierno 2013 – 2017, dentro de sus resoluciones, apunta directamente a profundizar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad y la convivencia ciudadanas. Por ello, estos pilares constituyen elementos sustanciales para el proceso de planificación del Estado. Debemos mejorar la confianza ciudadana en la justicia, mediante el respeto a los derechos humanos. Debemos igualmente, adoptar y fortalecer políticas públicas que permitan reducir progresivas y eficazmente los niveles de inseguridad ciudadana en el territorio.

✓ Código Orgánico de la Función Judicial

**Art. 3.-** “(...) 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...”

**Art. 254.-** El Consejo de la Judicatura es el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, que comprende: órganos jurisdiccionales, órganos administrativos, órganos auxiliares y órganos autónomos”

**Art. 264.-** numera 10 “...Expedir, modificar, derogar e interpretar obligatoriamente el Código de Ética de la Función Judicial, el Estatuto Orgánico Administrativo de la Función Judicial, los reglamentos, manuales, instructivos o resoluciones de régimen interno, con sujeción a la Constitución y la ley, para la organización, funcionamiento, responsabilidades, control y régimen disciplinario; particularmente para velar por la transparencia y eficiencia de la Función Judicial.”

#### **4.3. Modelo de gestión por procesos.**

Dentro de las organizaciones, las personas no sólo tienen que establecer relaciones con las tareas sino también con la situación en la que viven. Este ámbito se encuentra formado por otras personas que viven con ella relaciones de autoridad o de compañerismo y que crean grupos con unas normas y unas expectativas mutuas que, a su vez, constituyen parte de esa situación con la que cada persona interacciona. También la propia empresa se encuentra incluida, sin olvidar sus normas y reglamentos, junto con las costumbres y creencias, reconocidos como



cultura de empresa, y que contribuyen a condicionar la situación de la que hablamos”  
(Miranda, 2010)

Esta relación establecida entre las tareas que se deben realizar y la situación que se vive en la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio promueve verse alterada por muchos factores, como los cambios tecnológicos o los nuevos enfoques en la dirección o en la orientación de la actividad. Como se está hablando de integración y de alienación, nos interesa ahora fijarnos en las aportaciones o modificaciones que realizan las personas o los grupos para enriquecer el contenido de su actividad. A estas aportaciones las llamamos maduras. Para identificarlas mejor citaremos algunos ejemplos:

- Ejecutar tareas con métodos más integradores.
- Tomar decisiones que afecten a la obtención de un objetivo.
- Redistribuir las tareas de forma que se gane en eficacia.
- Autovalorar el trabajo o la gestión de un grupo.
- Participar en la definición o modificación de las tareas de su propio puesto de trabajo.
- Promover un cambio en las relaciones de autoridad o de supervisión.
- Trabajar con menos riesgo.
- Idear soluciones a problemas conocidos o por conocer.
- Mejorar las relaciones entre compañeros.

Se puede seguir ampliando la lista, pero con estos ejemplos queda identificado qué son las aportaciones maduras.

Estas aportaciones supondría una mejora en las condiciones de trabajo (y, consecuentemente, en el rendimiento de los trabajadores), lo más habitual es que encuentren grandes dificultades para llevarse a la práctica. Estas dificultades vienen motivadas principalmente por tres cuestiones: la resistencia a la innovación, los cambios de rol y la tolerancia de la cultura de Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio, qué consisten en:

- **Resistencia a la innovación.** Es algo que suele acontecer de un modo muy normal. Una propuesta madura que pretenda cambiar algo, aunque sea para mejorar, siempre parece encontrar oposición. Además, frecuentemente suele ocurrir que esa oposición no suele ser directa, sino que se manifiesta de forma suave y es transmitida, incluso, por los propios compañeros, en el sentido de hacerle ver: los

riesgos que conlleva el cambio, los inconvenientes con los que se encontrará, la opinión que va a generar o, también, que «allí esas cosas no se hacen». Ante estas presiones, muchos de los presuntos innovadores terminarán sintiéndose culpables y desistirán. Pero, si desearan mantener sus propuestas, deberán hacer acopio de valor para enfrentarse a una oposición más directa que puede llevarles, en el peor de los casos, a ser excluidos de sus grupos. Esta presión puede acabar con las ganas de innovar (es lo más frecuente), no sólo del innovador sino también de otros posibles innovadores, que evitarán proponer o sugerir cualquier otra iniciativa en el futuro.

- **Cambios de rol.** Supongamos que la propuesta es aceptada como válida en un inicio. El aportador, hasta ahora muy bien aceptado, empieza a ser sometido a la presión de tener que desempeñar nuevos roles con respecto a los aceptadores. Estos comenzarán a atacarlo como culpable de los inconvenientes que supone el cambio (nuevos aprendizajes, cambios profesionales) o, en su caso, le solicitarán ayuda para asumir los nuevos planteamientos. De todas formas, se crearán situaciones de tensión que pueden llegar al ataque personal y provocar la retirada del innovador; circunstancias que, a su vez, se constituyen como elementos disuasorios para otros posibles innovadores. El cambio de rol es un freno a las propuestas maduras.
- **Tolerancia de la cultura de Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio.** Existen datos reales donde se generan una serie de creencias por las cuales se mantiene el nivel de cohesión y de integración de gran parte de su colectivo humano. Estas creencias generan un sentimiento de protección que llega a muchas personas y que se manifiesta en expresiones como «un año en esta empresa vale para el currículo como dos o tres en cualquier otra», «esta es la que mejor paga», o «aquí existen verdaderas posibilidades de promoción». Lo que consiguen estas creencias es proporcionar seguridad a las personas y, en la medida en que están más enraizadas, supondrán un mayor freno a las propuestas maduras y a las posibilidades de mejora.

Se puede indicar que la relación que existe entre tarea y situación tiende a estabilizarse y se hace refractaria a todos los elementos que puedan ocasionar tensión. Y esto es más firme en la medida en que se refrenda el planteamiento, superponiendo una estructura (organigrama) que consolida una situación determinada. Tan sólo unas pocas propuestas de cambio serán aceptadas, lo cual no garantiza un cambio en la relación tarea-situación, pues es más que posible que el promotor sea empujado por sus compañeros, promocionando o

cambiando de puesto de trabajo, a fin de reconstruir la relación existente antes del cambio mayor éxito gestor.

#### **4.3.1. Procesos habilitantes de apoyo.**

La interacción entre sectores de apoyo como: la tipología del trabajo, la capacidad y las exigencias del consumidor están provocando un cambio de criterios, de forma que ya no se puede hablar de trabajadores de tal o cual industria, o tal o cual sector, como elementos que los diferencia. Ahora las Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrios se desplazan a aquellos lugares donde pueden encontrar mejores condiciones de producción, y los trabajadores se desplazan a aquellos lugares donde pueden encontrar mejores condiciones laborales y de estabilidad social. El concepto producto nacional ha perdido sentido, como lo está perdiendo el concepto de industria o de sector. Ahora la actividad laboral de la Institución podría estar agrupada en tres grandes categorías:

- **Trabajos de repetición.** Se trata de tareas rutinarias para cuya realización basta con una educación estándar o un entrenamiento que aporte habilidad para su realización. Normalmente, se realizan junto a otras personas que cumplen la misma tarea, dentro de espacios amplios y cerrados, se aplicaría en el caso del sistema de recepción de causas, escritos y en general la atención al usuario, encaminando a mantener informado al ciudadano con oportunidad y calidad.. Las virtudes principales que debe poseer un trabajador de esta categoría son: capacidad para cumplir las instrucciones que reciba, fiabilidad en su ejecución y lealtad (baja o nula conflictividad).
- **Trabajos de atención personal.** También se trata de trabajos con tareas rutinarias, pero en este caso, el servicio se presta persona a persona, por lo que no los realiza todo el mundo. Tienen que saber sonreír, transmitir confianza y optimismo aun cuando se encuentren abatidos; deben ser corteses y serviciales, pues su principal misión es que los demás se sientan cómodos y complacidos.
- **Trabajos analíticosimbólicos.** Los trabajadores de este grupo son capaces de identificar y resolver problemas. Posiblemente tienen una formación básica semejante a la de los trabajadores de las otras dos categorías, pero éstos son capaces de hacer que su trabajo se perciba como algo singular; tienen la capacidad de añadir un valor personal que enriquece su labor. El producto final de su actividad, a menudo es la parte más fácil de realizar; lo que les caracteriza es cómo se

plantean la actividad, cómo conceptualizan el problema, cómo entrevén la solución, cómo la planean, cómo la comunican y cómo implican a otros para conseguir el resultado deseado.

De este modo como propósito fundamental de acuerdo al estudio de la problemática planteada la necesidad de cubrir que las personas sean eficientes es primordial, teniendo en cuenta lo anterior, y que así el personal o Talento Humano se concentran en su contribución, se preguntan si pueden aportar algo que sea significativo para la organización a la que sirven (usuarios). Logran de esta forma el elemento de relación en la sociedad: organizaciones públicas y privadas, con ánimo de lucro o filantrópicas, grandes o pequeñas, todos realizamos nuestro trabajo a través de las organizaciones.

Su objetivo debe aportar una particular contribución al individuo o a la sociedad, pues si no es así, ésta no la aceptará y no tendrá éxito. Pero las organizaciones son ficciones legales; por sí mismas no hacen nada, no deciden nada, son las personas quienes planifican y toman decisiones. Las organizaciones sólo actúan en la medida en que lo hacen las personas que las componen; por lo tanto, cada institución deberá tener la tarea de equilibrar sus objetivos con los intereses, las expectativas y los valores de los individuos.

#### **4.3.2. Procesos desconcentrados.**

Encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

#### **4.4. Modelo de gestión por procesos para la Unidad Multicopetente Primera Civil de Lago Agrio.**

La atención a la ciudadanía es una noble función que ejercen las entidades en su mayoría estatales, mediante el servicio de justicia se atiende las demandas que la ciudadanía y se materializa el cumplimiento de los derechos y de los deberes ciudadanos; bien sea de carácter individual o colectivo y que se refieran a derechos fundamentales o a derechos sociales, económicos, culturales y ambientales.

Mediante la presente investigación se plantea un Modelo de Gestión que contribuya al desarrollo de procesos y procedimientos dentro de la Unidad Multicopetente Primera Civil de Lago Agrio, con el único objetivo de brindar un mejor servicio a los ciudadanos que le confían en la aplicación de una justicia rápida y transparente, procurando una mejor gestión pública y garantizando el buen uso de los recursos públicos.

Con lo anteriormente expuesto la Unidad Judicial abarca un compromiso de mejorar de forma continua el sistema de recepción de causas, escritos y en general la atención al usuario, encaminando a mantener informado al ciudadano con oportunidad y calidad.

#### **4.4.1. Objetivos.**

- Diseñar un Modelo de Gestión por procesos para los departamentos de la UMCLA del Cantón Lago Agrio.
- Determinar un modelo de gestión que permita la optimización de los recursos institucionales en el cumplimiento de las metas.
- Estructurar los indicadores de auditoría de gestión que permita medir el grado de eficacia, eficiencia, gestión para la buena atención al usuario.

#### **4.4.2. Importancia.**

La gestión financiera por procesos permite utilizar eficientemente los recursos financieros, lo que ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los responsables de estos procesos en los departamentos debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales, frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

Tabla 12. Resumen procesos relevantes para aplicar en el modelo de gestión por procesos en la UMCLA de Lago Agrio.

DEPARTAMENTO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
<b>DIRECCIÓN</b>	Gestión institucional	Control y seguimiento de los programas y proyectos
		Formulación de proyectos
	Planeación Estratégica	Elaboración del plan estratégico
		Formulación y seguimiento del plan estratégico
		Formulación del plan operativo anual
	<b>ASESORÍA</b>	Comunicación Social
Estructurar la agenda comunicacional		
Elaboración de material de comunicación interna y externa.		
<b>AGREGADOS DE VALOR</b>	Gestión Político Institucional	Establecimiento y control de la vigencia de leyes y cuerpos normativos legales.
		Aplicación de directrices e instrumentos de planificación
	Gestión de asentamientos humanos	Manejo de servicios básicos
		Identificación y mapeo del estado de indicadores básicos de los servicios públicos.
		Asesoramiento legales, de recepción de causas, escritos.
	Gestión Socio Cultural – Ambiental	Establecimiento de acciones de organización social y educación ambiental
		Integración espacial de la población

	Gestión de conectividad técnica	Establecimiento de la capacidad de los sistemas de conectividad, sistema de proporción de turnos (comunicación, telefónica, turnos y de internet).
<b>APOYO</b>	Secretariado	Manejo de documentación interna y externa
		Archivo y custodia de documentos
		Recepción, trámite y distribución de documentos
		Atención al público
	Contabilidad	Manejo contable general y estados financieros básicos de la institución.
		Gestión presupuestaria
		Procedimiento de impuesto a la renta y otros impuestos
		Elaboración de roles de pago
		Inventario de bienes.

Fuente: Resolución del Pleno del Consejo de la Judicatura N° 186 – 2015  
Propuesto por: Maritza Raquel Capa Granda

#### 4.5. Mapas de procesos generales.

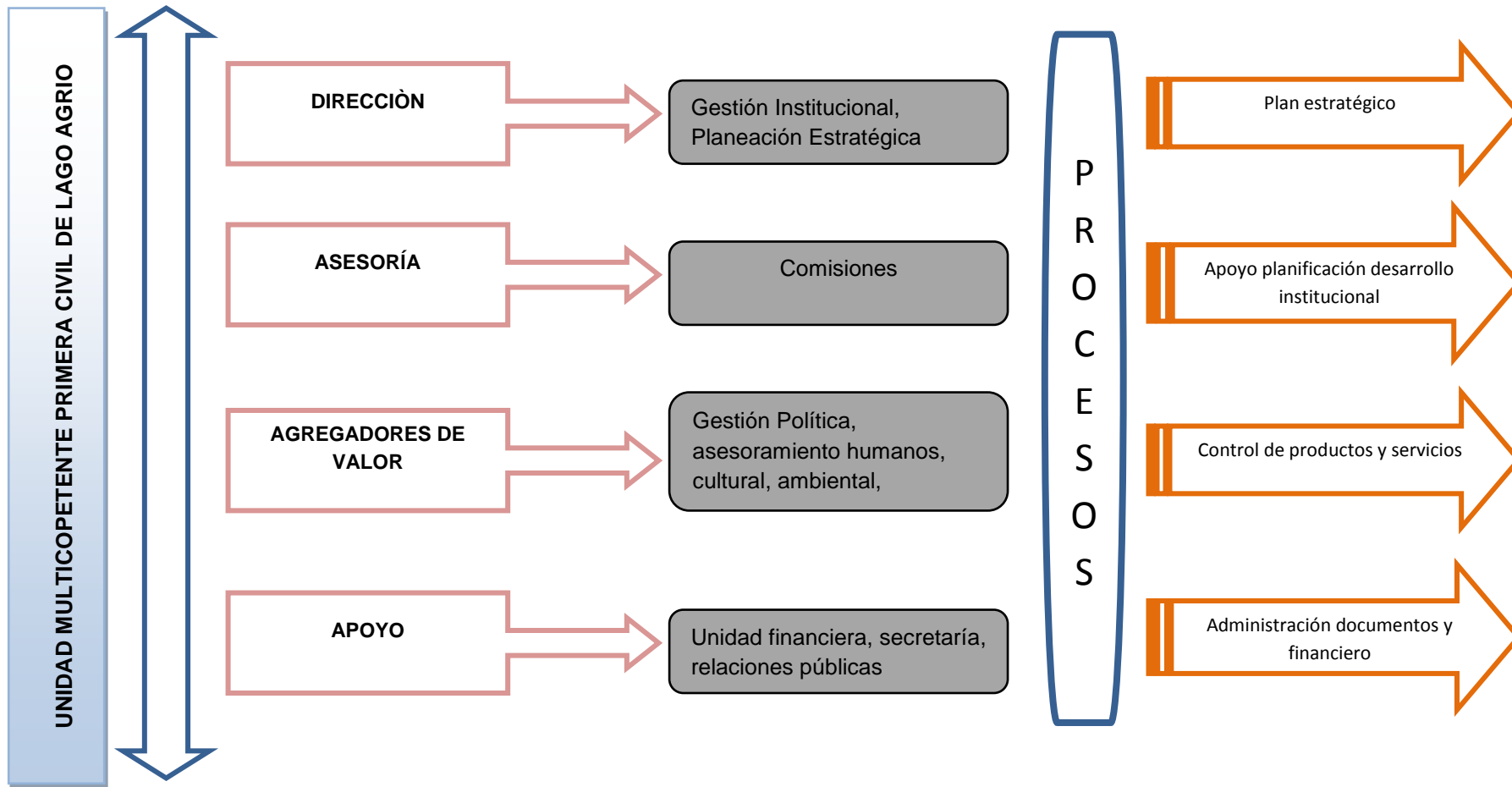


Figura 14. Mapas de procesos generales  
Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.



#### 4.5.1. Mapas de procesos individuales.

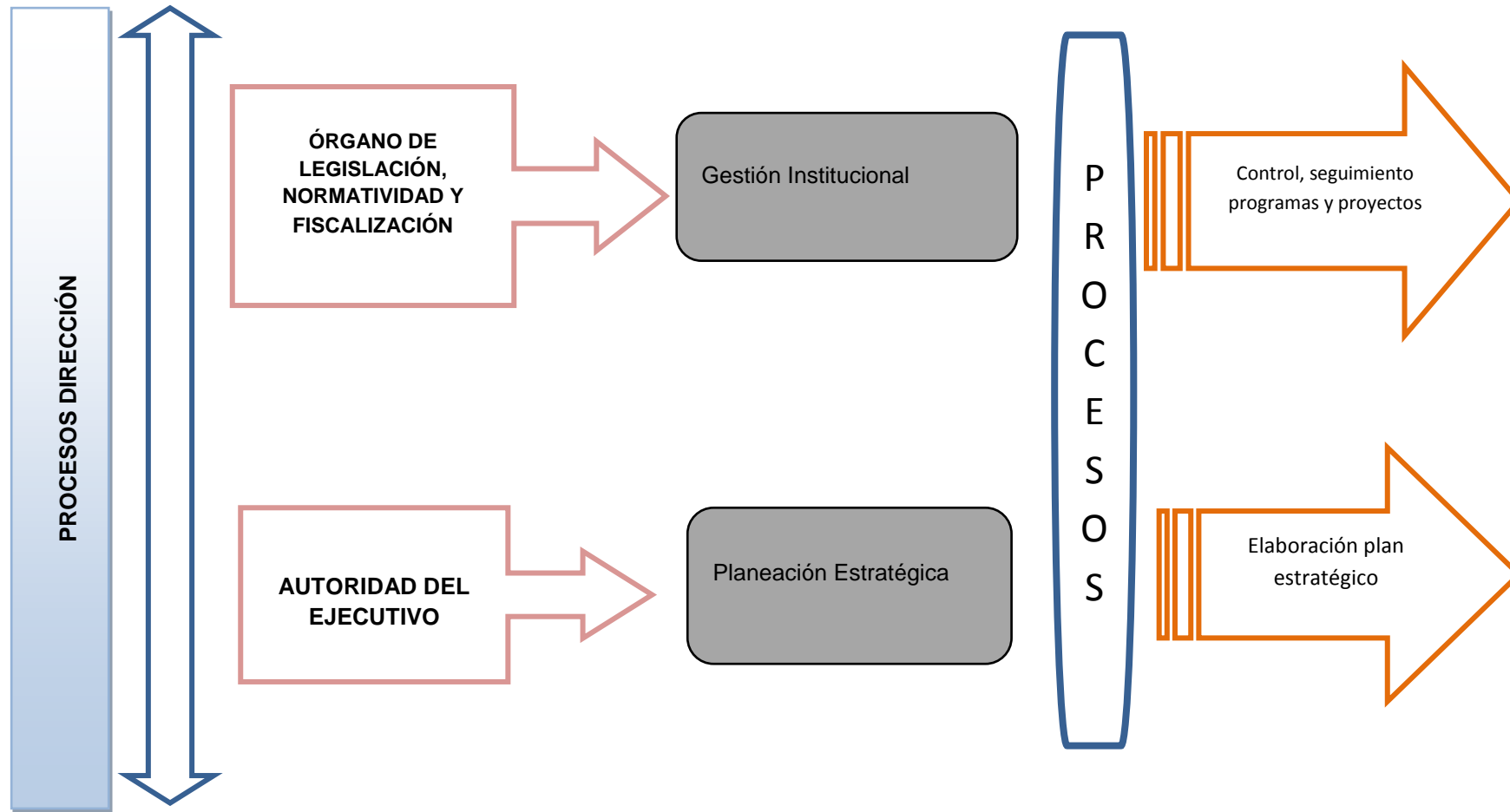


Figura 15. Mapas de procesos individuales.  
Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

## Diagrama de Flujo

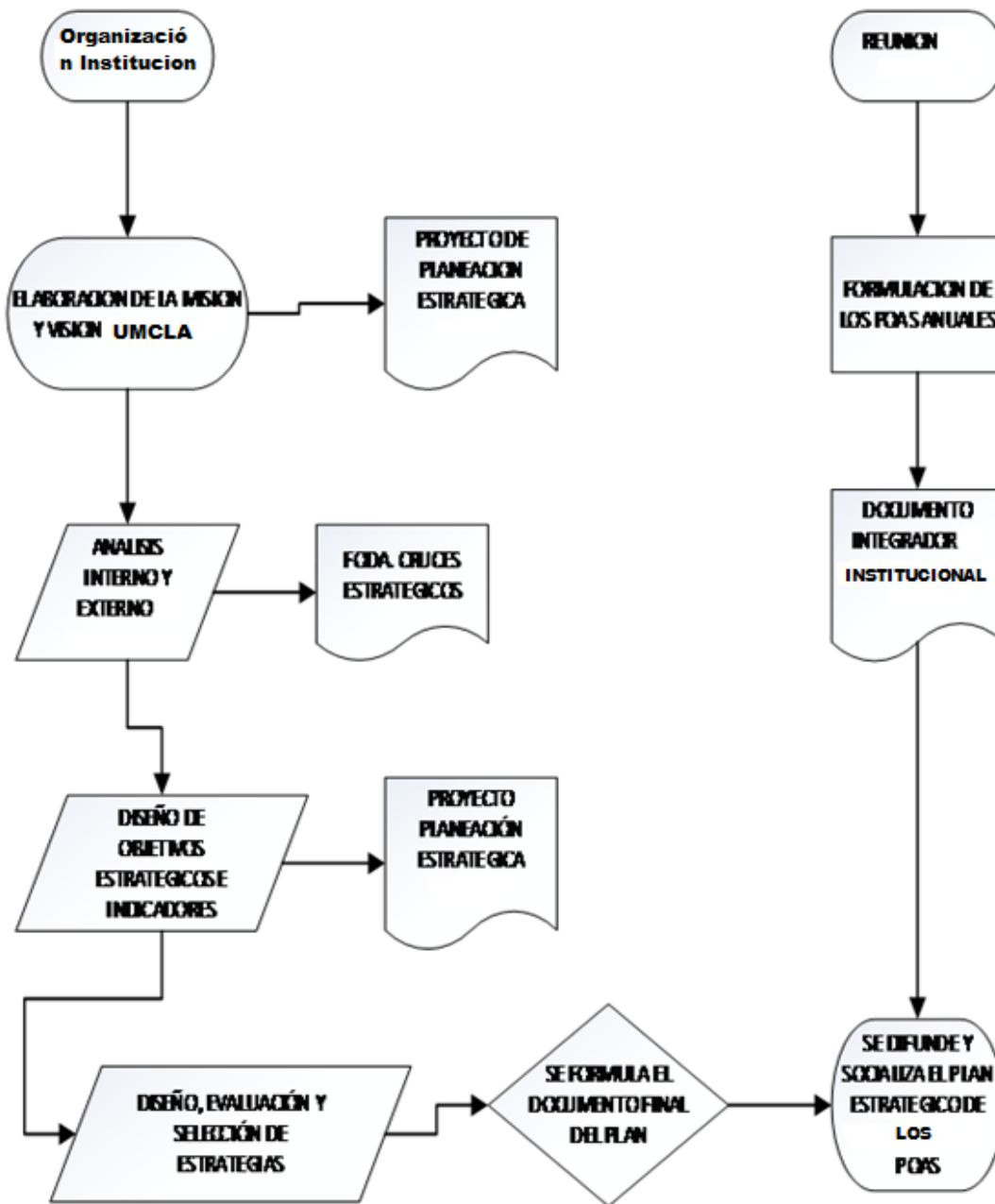


Figura 16. Diagrama de Flujo del proceso de la institución.  
Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda

## Ficha técnica del proceso

**Tipo proceso: Dirección**

**Denominación del proceso: Gestión institucional**

Tabla 13. Procesos de la Gestión Institucional.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Elaboración de la misión y visión	En forma colectiva se formula la visión y misión	Departamento de direccionamiento y administración	Proyecto de planeación estratégica
Realización del análisis interno y externo de la institución	Se realiza un análisis externo e interno de la institución	Departamento de direccionamiento y administración	Documento FODA. Cruces Estratégicos
Diseño de objetivos estratégicos e indicadores	En forma colectiva se diseñan los objetivos estratégicos y los indicadores	Departamento de direccionamiento y administración	Proyecto de planeación estratégica
Diseño, evaluación y selección de estrategias	Se diseña una serie manejable de estrategias factibles. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas del proceso de direccionamiento. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.	Departamento de direccionamiento y administración	Proyecto de planeación estratégica
Formulación de los Planes Operativos Anuales POAS	En cada departamento se formulan los POAS anuales	Responsable de cada departamento.	Documento POA

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda

### Diagrama de Flujo

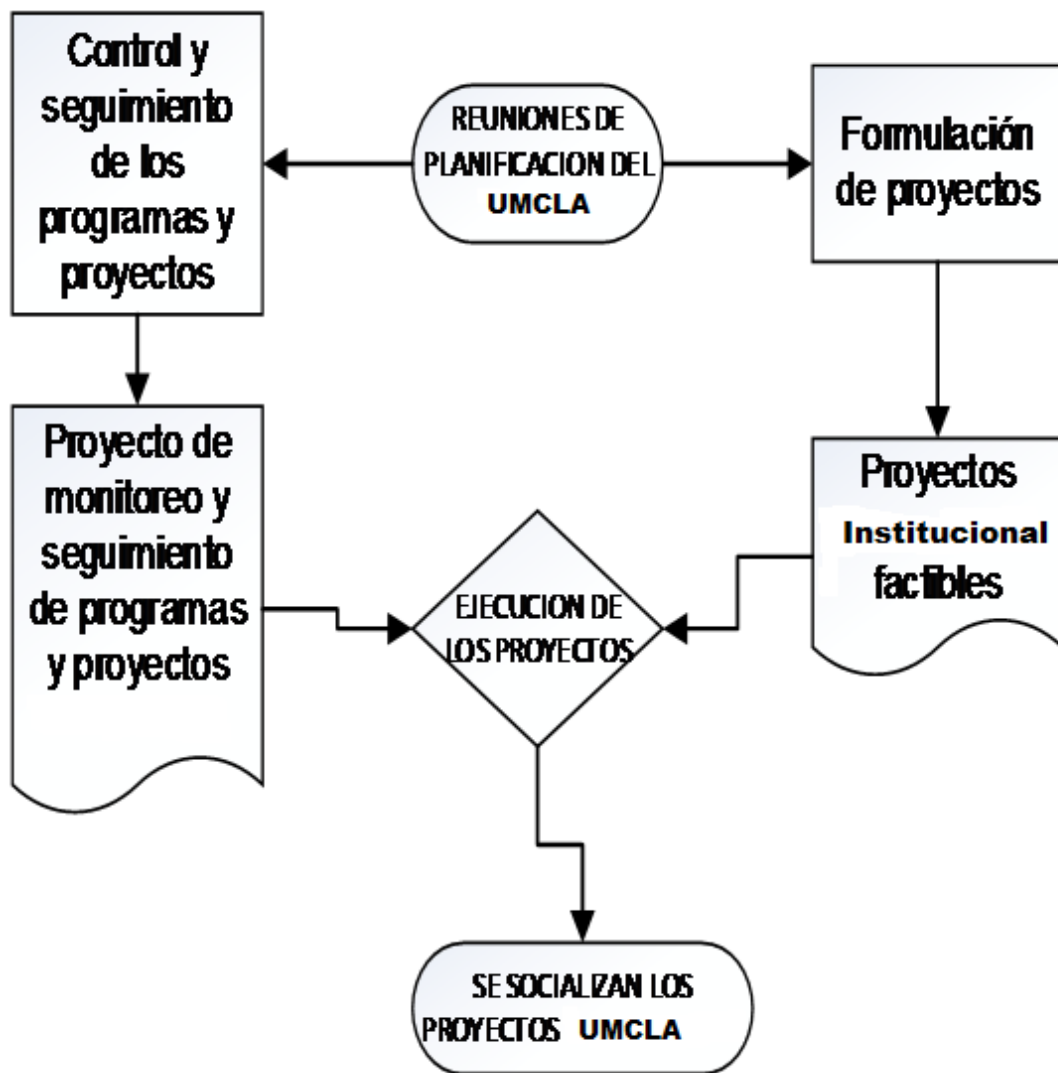


Figura 17. Diagrama de Flujo de la Gestión de la institución.  
Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

## Ficha técnica del proceso

**Tipo proceso:** Dirección

**Denominación del proceso:** Planeación Estratégica.

Tabla 14. Procesos de Planeación Estratégica.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Control y seguimiento de los programas y proyectos	En reuniones de planificación se elabora un proyecto de seguimiento, control y evaluación de programas y proyectos ejecutados y en ejecución del departamento de dirección y administración institucional.	Responsable de cada departamento de direccionamiento y administración	Proyecto de monitoreo y seguimiento de programas y proyectos
Formulación de proyectos	En reuniones de planificación se elaboran proyectos factibles de desarrollarse en la respectiva parroquia	Departamento de direccionamiento y administración	Proyectos factibles

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

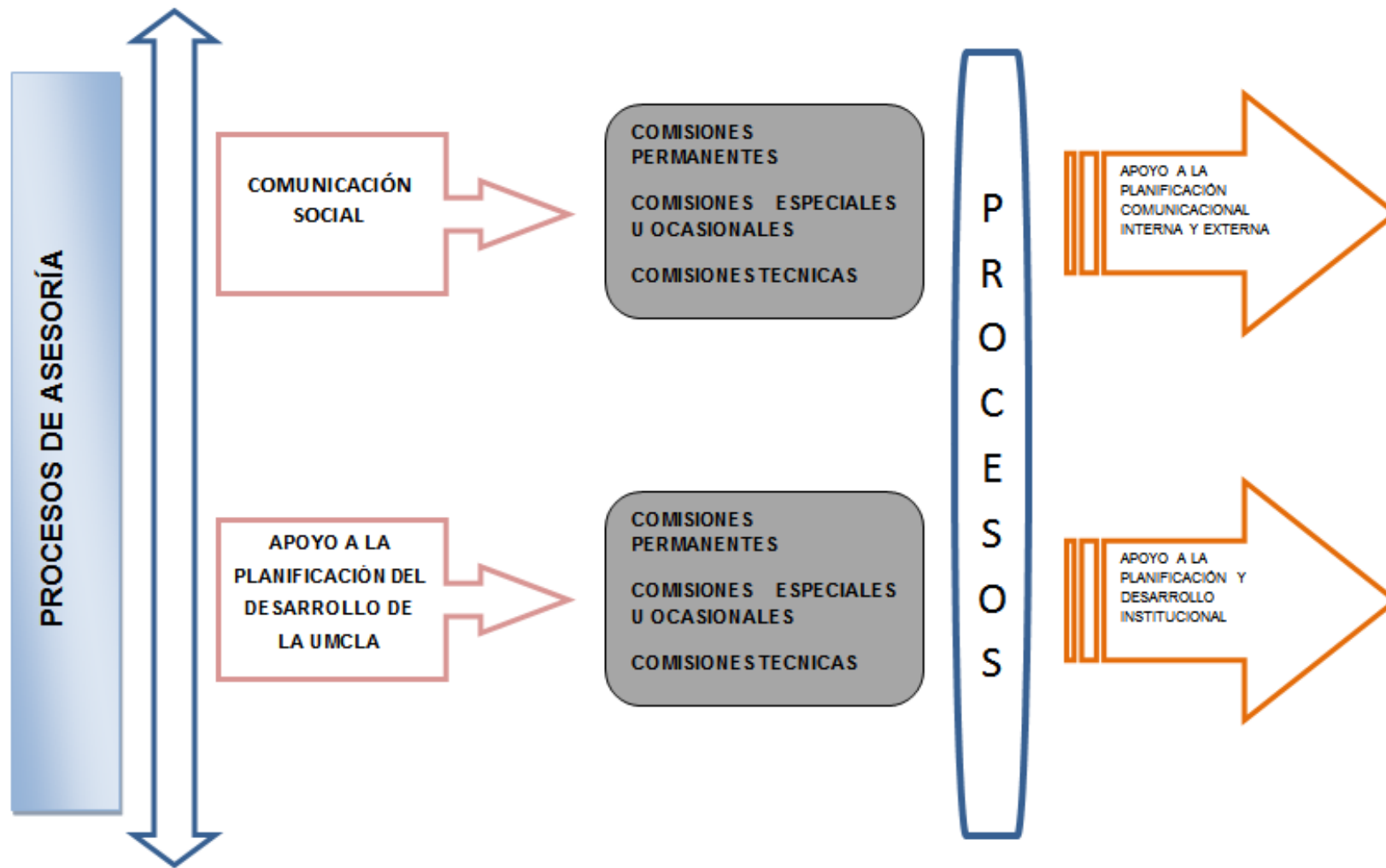


Figura 18. Proceso de Asesoría.

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

### Diagrama de Flujo

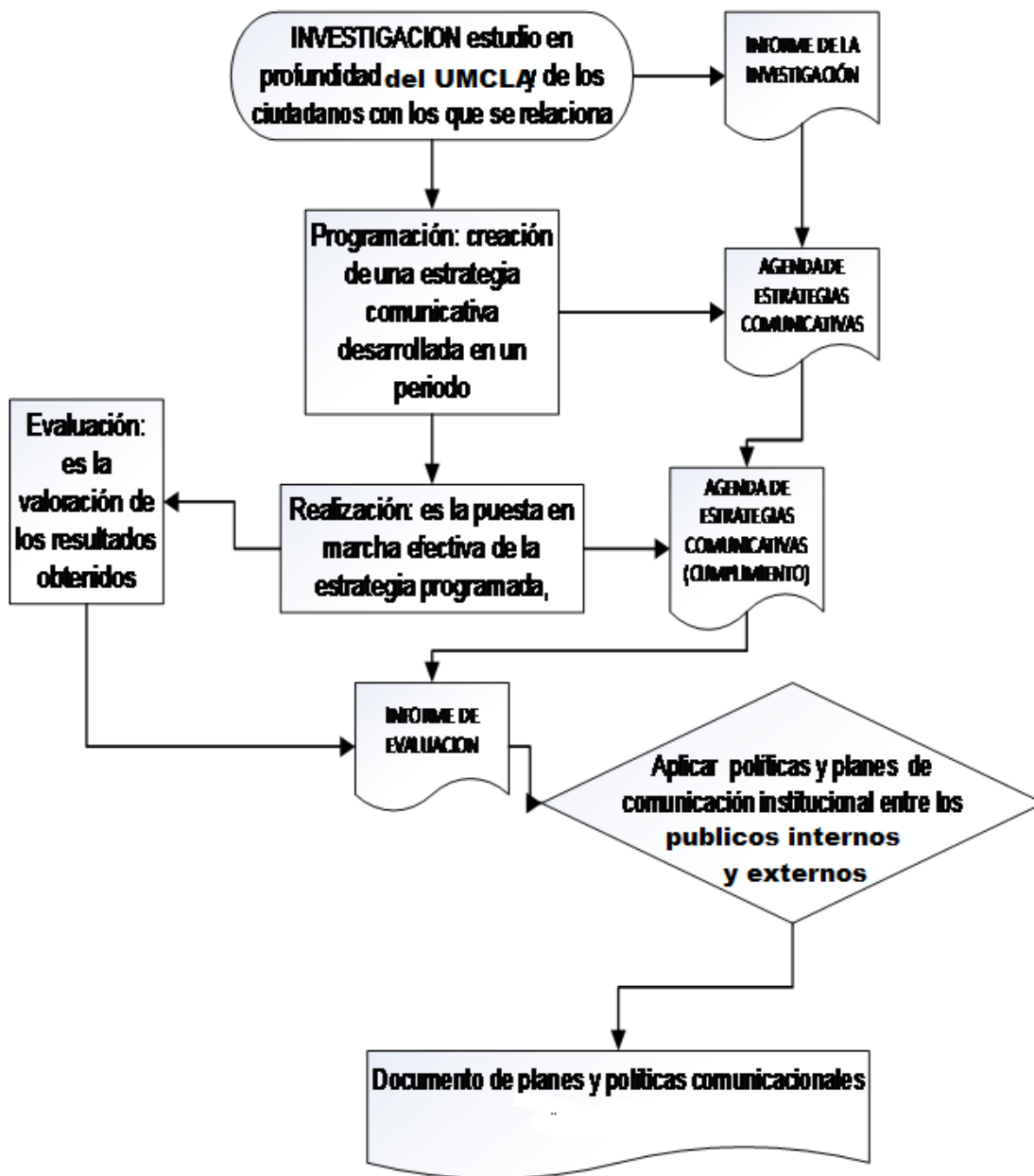


Figura 19. Diagrama de flujo del proceso de Acesoría.

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

**Ficha técnica del proceso.**

**Tipo proceso: Asesoría.**

**Denominación del proceso: Comunicación Social.**

Tabla 15. Procesos de Comunicación Social.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Investigación en profundidad de los problemas y de los ciudadanos usuarios.	Se realiza una investigación de los problemas comunicacionales entre los departamentos (interno) y de estos con la ciudadanía, es decir atención al cliente (externos).	Comisiones especiales u ocasionales	Informe de investigación
Programación: creación de una estrategia comunicativa desarrollada en un periodo	Se crean estrategias comunicativas para los departamentos se relacionen y comuniquen de mejor manera entre ellos y con la ciudadanía.	Comisiones permanentes	Agenda comunicacional
Realización: es la puesta en marcha efectiva de la estrategia propagandística.	Se aplican las diferentes estrategias comunicativas interna y externamente.	Comisiones especiales u ocasionales	Agenda comunicacional
Evaluación: es la valoración de los resultados obtenidos	Se aplica un proyecto de evaluación de las estrategias comunicacionales	Comisiones técnicas	Informe de evaluación
Aplicar políticas y planes de comunicación institucional y con los usuarios.	Se aplican las políticas y los planes comunicacionales elaborados	Comisiones técnicas	Documento de planes y políticas comunicacionales de la institución

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.



## Diagrama de Flujo

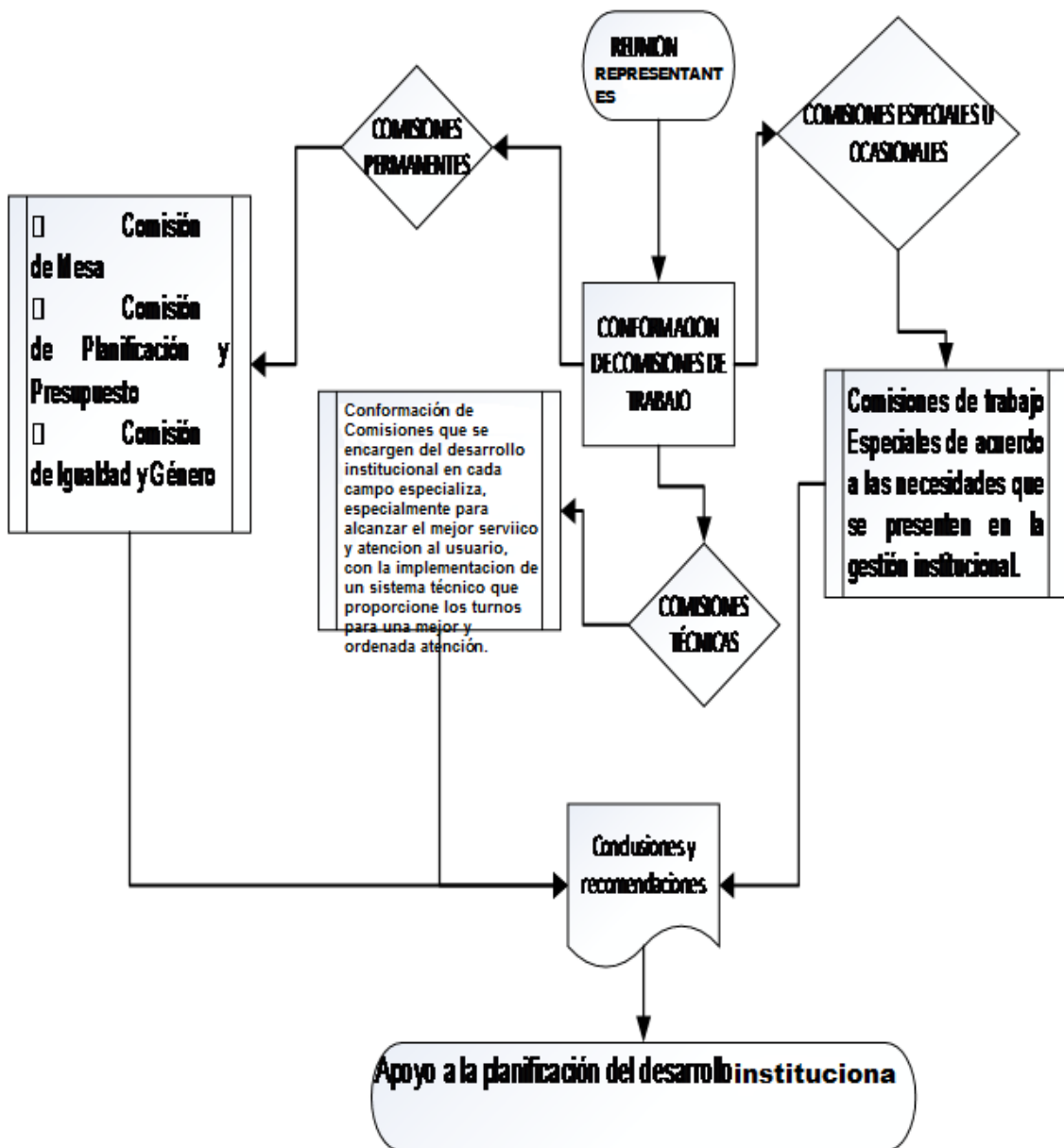


Figura 20. Diagrama de flujo del proceso de Comunicación Social.  
Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

## Ficha técnica del proceso

Tipo de proceso: Asesoría

Denominación del proceso: Apoyo a la planificación del desarrollo de la UMCLA.

Tabla 16. Proceso de Apoyo a la planificación del desarrollo de la UMCLA.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Conformación de Comisiones de Trabajo	En reuniones de los representantes de los departamentos se conformarán Comisiones de Trabajo encargadas de apoyar a la Planificación del desarrollo de la UMCLA.	Comisiones permanentes Representante departamento miembros de los departamentos	Conclusiones y recomendaciones a la planificación efectuada.
Conformación de comisiones permanentes	Se conforman las Comisiones permanentes encargadas de; <ul style="list-style-type: none"><li>• Comisión de Mesa</li><li>• Comisión de Planificación de proyectos para el desarrollo institucional</li></ul>	Representante departamento miembro de los departamentos.	Conclusiones y recomendaciones referentes a la planificación y proyectos de desarrollo integral institucional.

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

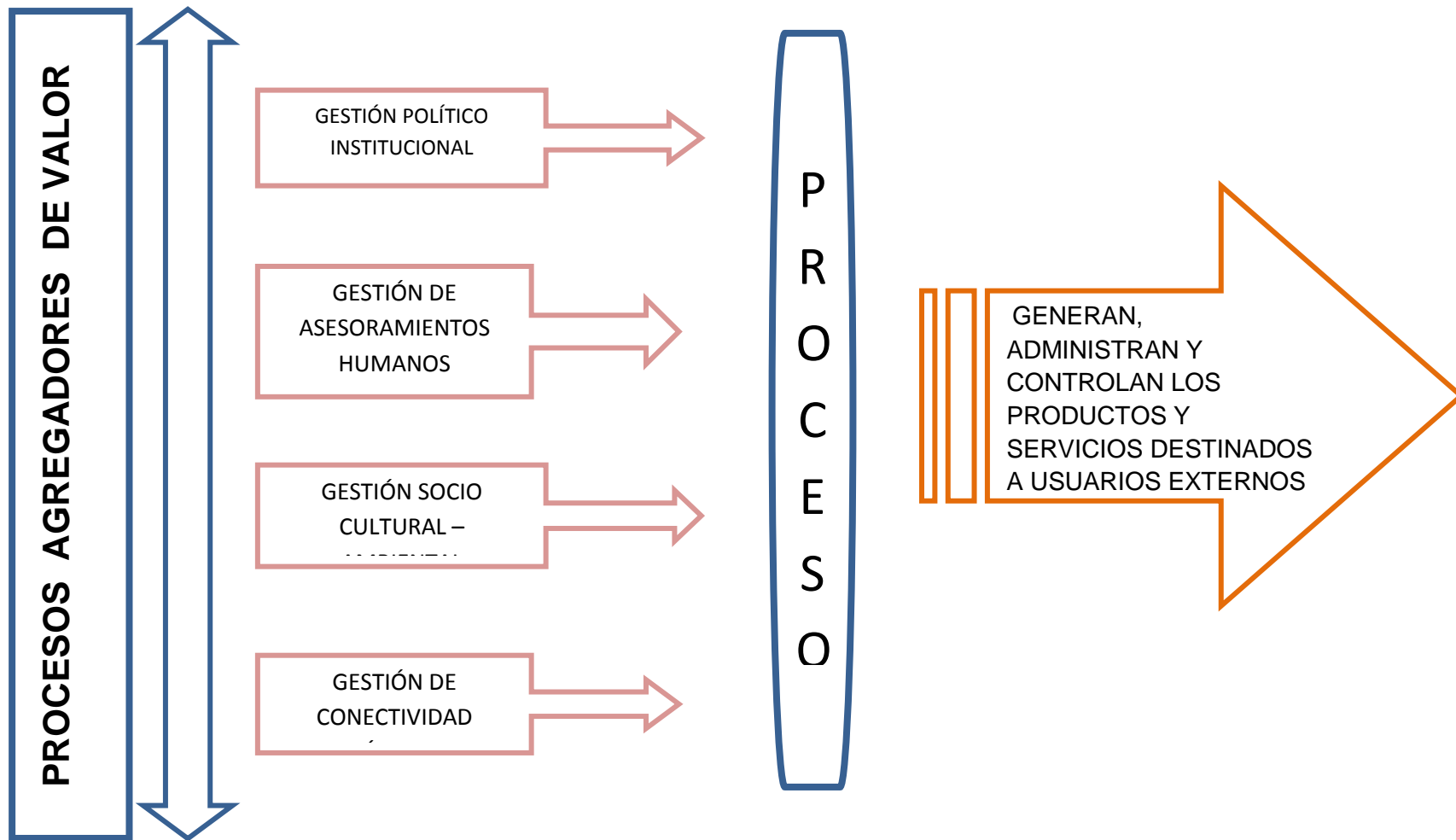


Figura 21. Diagrama del Proceso de Agregados de Valor.  
 Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

## Diagrama de Flujo

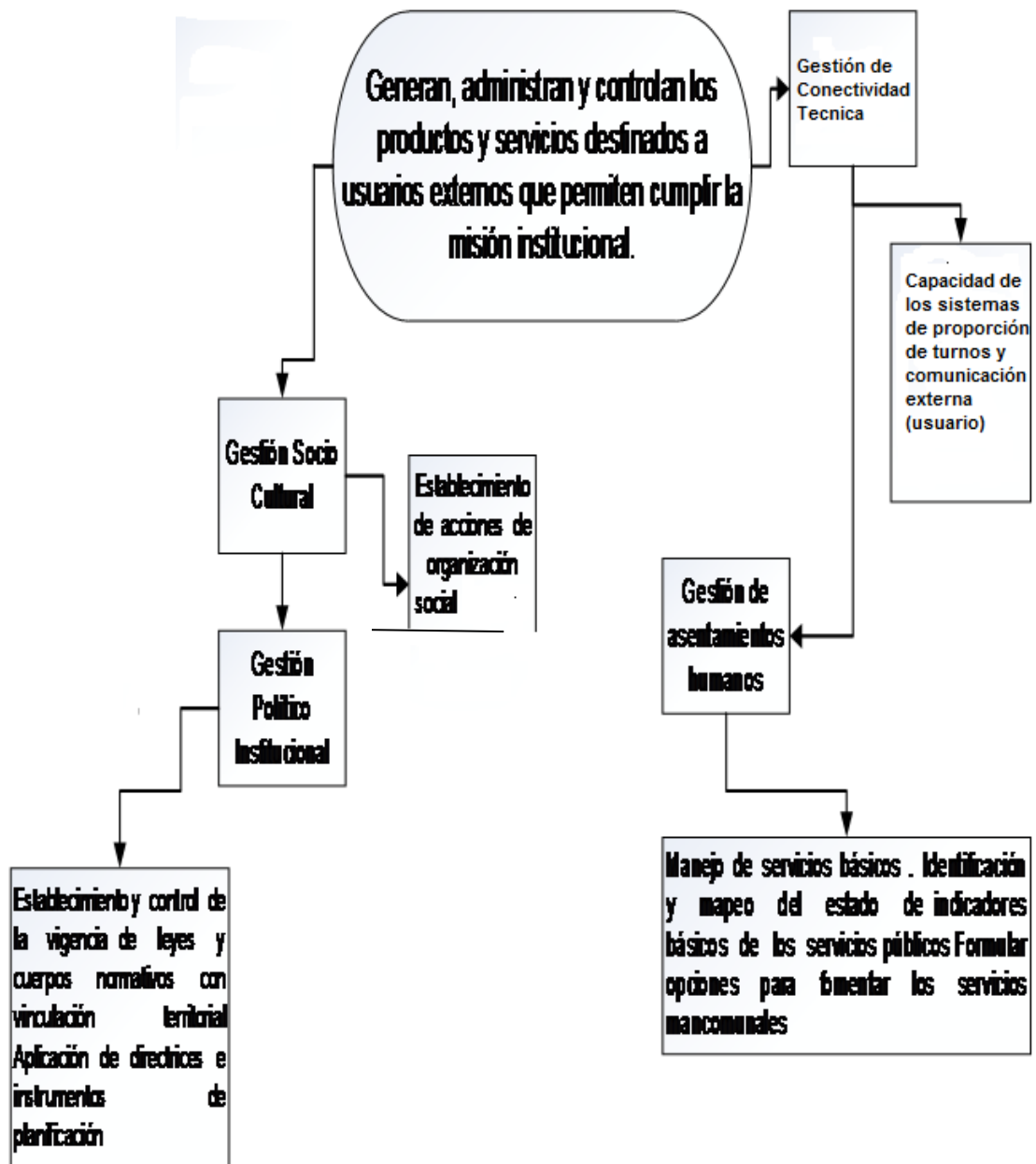


Figura 22. Diagrama del flujo del proceso de Agregados de Valor.  
Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

### Ficha técnica del proceso.

**Tipo de proceso: Agregados de valor.**

**Denominación del proceso: Generar, administrar y controlar los servicios destinados a usuarios externos que permiten cumplir la misión institucional.**

Tabla 17. Proceso de Agregados de valor.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Gestión Político Institucional	Establecimiento y control de la vigencia de leyes y cuerpos normativos con vinculación territorial Aplicación de directrices e instrumentos de planificación	Representante departamentos responsables y miembros de los departamentos.	Constitución República Ecuador
Gestión de asentamientos humanos	Manejo de servicios básicos Identificación y mapeo del estado de indicadores básicos de los servicios públicos Asesoramiento legal de recepción de causas y escritos.	Representante departamentos responsables y miembros de los departamentos.	Constitución República Ecuador
Gestión Socio Cultural-Ambiental	Establecimiento de acciones de organización social Educación ambiental Integración espacial con la población.	Representante departamentos responsables y miembros de los departamentos.	Constitución República Ecuador
Gestión de conectividad técnica	Establecimiento de la capacidad de los sistemas de conectividad, sistema de proporción de turnos (comunicación, telefónica, turnos y de internet).	Representante departamentos responsables y miembros de los departamentos.	Constitución República Ecuador

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

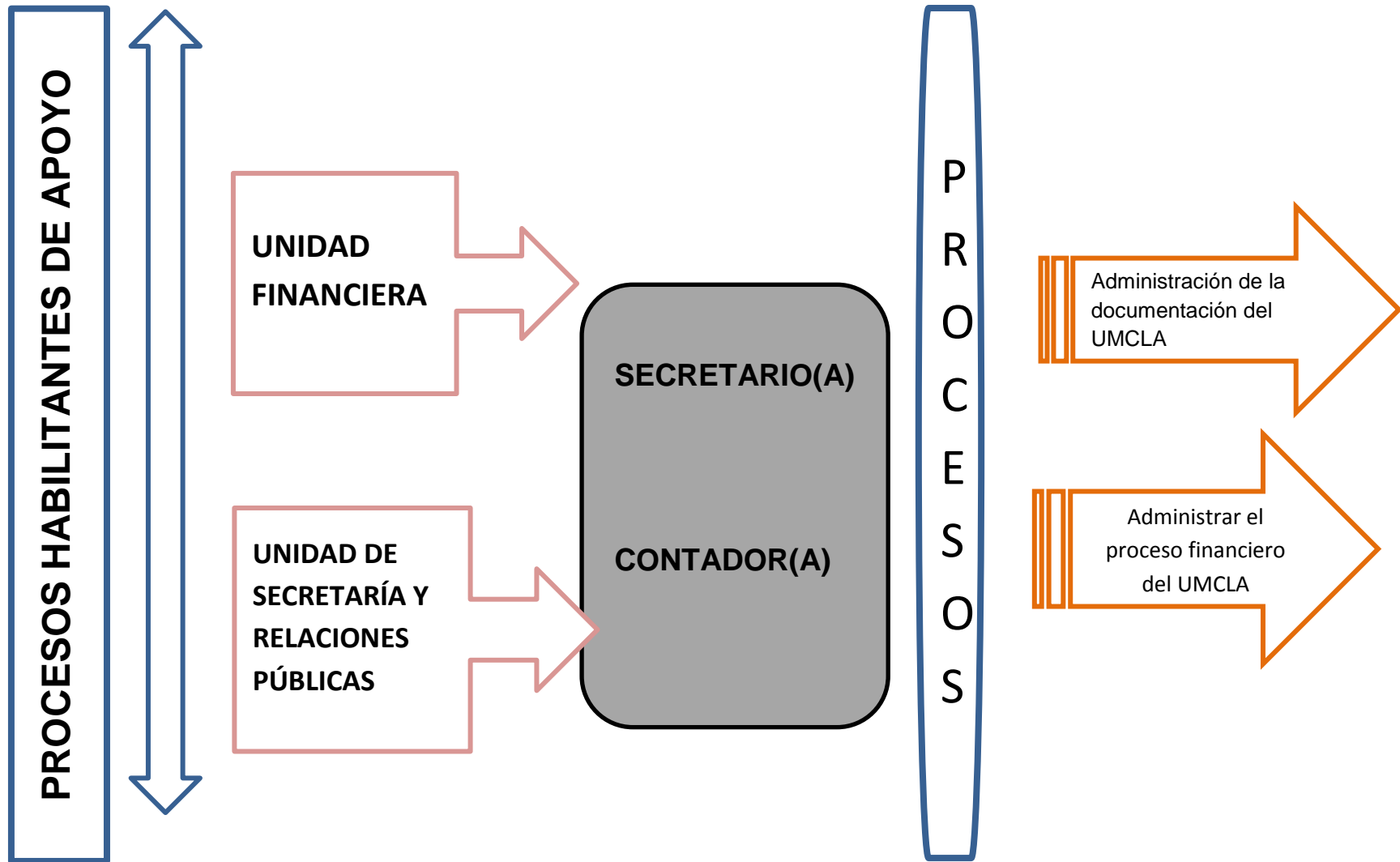


Figura 23. Diagrama de Procesos de Habilitantes de Apoyo.  
 Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

## Diagrama De Flujo

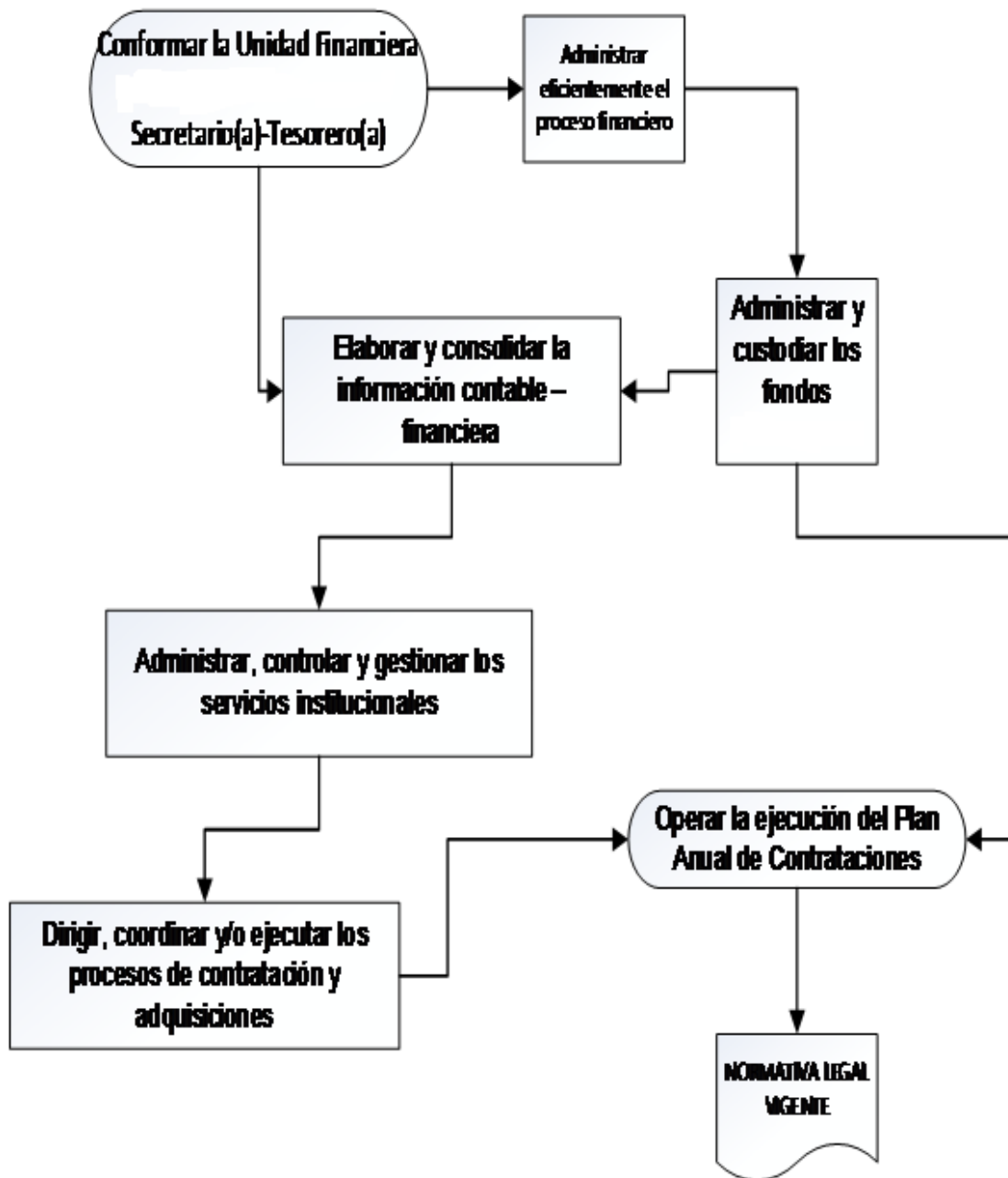


Figura 24. Diagrama de Flujo de los Procesos de Habilitantes de Apoyo.  
Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

## Ficha técnica del proceso

**Tipo de proceso: Habilitantes de apoyo**

**Denominación del proceso: Unidad Financiera y Compras públicas.**

Tabla 18. Proceso de Unidad Financiera y Compras Públicas.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Conformar la Unidad Financiera y Compras Públicas	Esta unidad tendrá la misión de: Administrar eficientemente el proceso financiero a través de un adecuado manejo de los recursos económicos, acorde con las necesidades e intereses del UMCLA y de la colectividad, basado en la normativa legal vigente	Secretario(a)-Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Elaborar y consolidar información contable financiera	De manera óptima y oportuna para la toma de decisiones institucionales, sobre la base de la normativa legal vigente.	Secretario(a)-Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Administrar y custodiar los fondos	Recaudar eficiente y oportunamente los recursos.	Secretario(a)-Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Administrar, controlar y gestionar los servicios institucionales	Adquisiciones, proveeduría, control de activos, mantenimientos de transporte, bienes, servicios y logística	Secretario(a)-Tesorero(a)	Normativa legal vigente
Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones	Se encargara de las contrataciones y adquisiciones	Secretario(a)-Tesorero(a)	Normativa legal vigente

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.



## Diagrama De Flujo

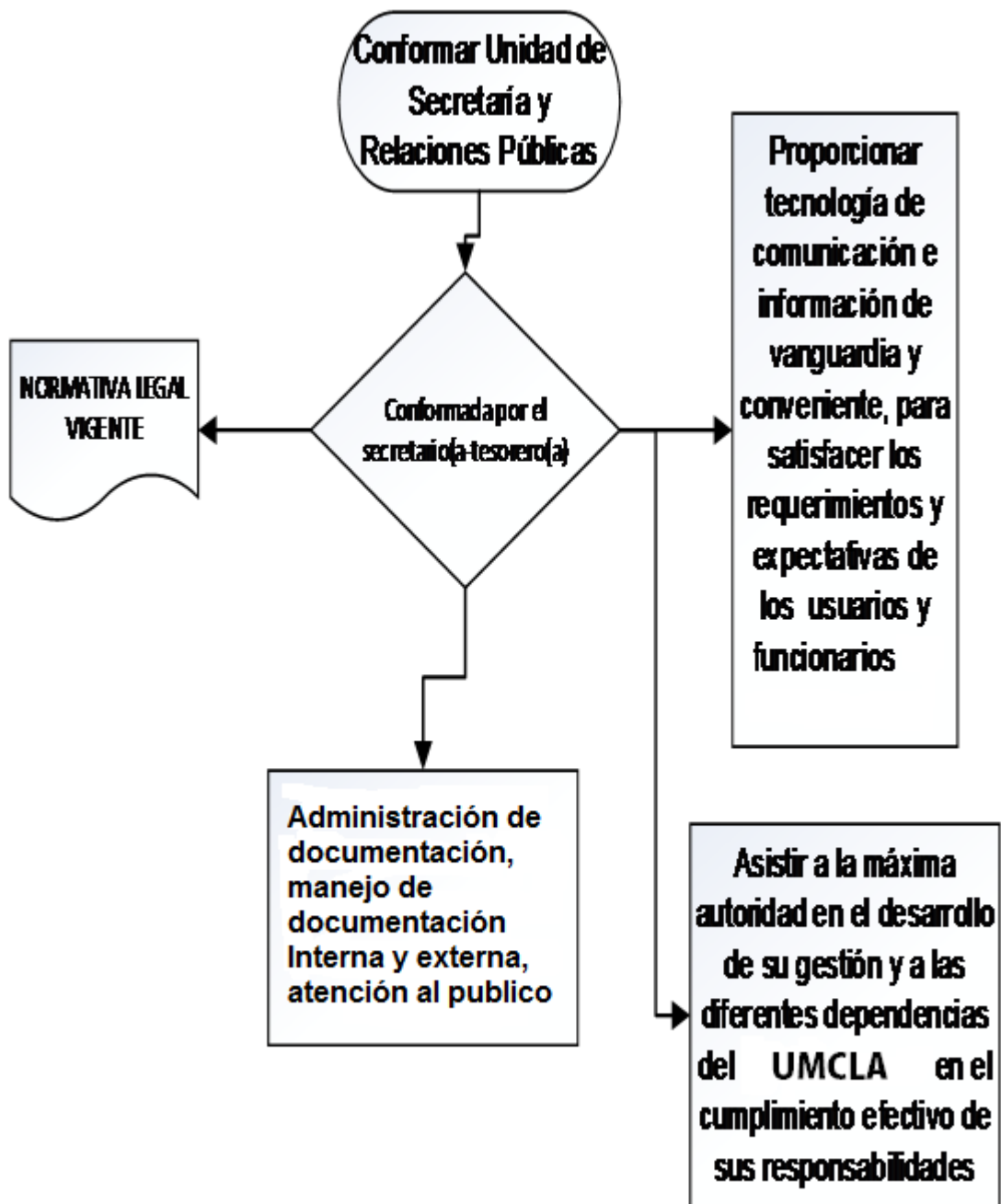


Figura 25. Diagrama de Flujo de los Procesos de Unidad Financiera y Compras públicas.  
Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

## Ficha técnica del proceso

**Tipo de proceso: Habilitantes de apoyo**

**Denominación del proceso: Unidad de Secretaría y Relaciones Públicas**

Tabla 19. Procesos de la Unidad de Secretaría y Relaciones Públicas.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Conformar Unidad de Secretaría y Relaciones Públicas	El Secretario(a)-Contador(a) (tesorero) tendrá la misión de: Administración de la documentación del UMCLA, dar fe de los actos del departamento responsable y la Presidencia, de conformidad a las disposiciones legales vigentes	Secretario(a)-Contador (a)	Normativa legal vigente
Asistir a la máxima autoridad en el desarrollo de su gestión y a las diferentes dependencias del UMCLA en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades	Dar asistencia efectiva a las comisiones para que se cumpla con sus responsabilidades	Secretario(a)-Contador (a)	Normativa legal vigente
Proporcionar tecnología de comunicación e información de vanguardia y conveniente, para satisfacer los	Debe usar los actuales avances de la tecnología de la información.	Secretario(a)-Contador(a)	Normativa legal vigente

requerimientos y expectativas de los usuarios y funcionarios del UMCLA, de conformidad a las disposiciones legales vigentes			
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Realizado por: Maritza Raquel Capa Granda.

## CONCLUSIONES

- El presente trabajo investigativo, es una aporte de alta relevancia para la institución, considerando que ha permitido evidenciar la situación actual de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio.
- Se puede apreciar que la gran mayoría de usuarios externos son abogados con un 62%, y un 13% corresponden a fiscales, defensores públicos, policía judicial, es decir que el 75% de los usuarios de la unidad judicial son frecuentes.
- Se evidencia que las visitas en busca de obtención de servicios en la Unidad Civil por parte de los usuarios en su mayoría acuden diariamente con un 48% de ponderación de frecuencia y el 26% de semanal, es decir que al menos el 74% de usuarios de la Unidad Multicompetente Civil acude una vez a la semana.
- Se observa que la prestación de servicios por parte de la unidad judicial no es del todo deficiente, con una satisfacción moderada del 48% de los encuestados, sin embargo se debe enfocar los recursos necesarios, para el incremento de la entera satisfacción, en aras de un mejoramiento continuo y sustentable.

## RECOMENDACIONES

- De los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios externos, se recomienda realizar capacitaciones constantes que sean impartidas por jueces, conjuntamente con personal de la Unidad de Informática, con la finalidad de verificar la aplicabilidad en el sistema SATJE (Sistema Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano): en virtud que los usuarios han manifestado que, se carece de conocimientos básicos de derecho en algunas áreas de atención al usuario.
- De acuerdo al criterio manifestado por los encuestados, se debe implementar una ventanilla única de información, así también una ventanilla de ingreso de causas judiciales, con la finalidad de que se revise y agilite tanto el ingreso, recepción de causas y tiempo de espera de atención al usuario.
- Mantener reuniones periódicas con el colegio de abogados de la provincia, considerando que representan más del 60% de los usuarios externos que se atiende diariamente en la unidad judicial, con el objetivo de obtener un feedback que aporte al cumplimiento de la misión y visión de la institución.
- Es necesario que la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, realice la gestión pertinente para que el usuario externo tenga acceso directo al archivo intermedio de la Unidad judicial, por lo que actualmente los usuarios externos deben solicitar los procesos judiciales para revisarlos en las mismas ventanillas en las que se ingresan causas, se recepta escritos, y se otorga información, ocasionando malestar en los profesionales del derecho que tardan hasta 45 minutos de espera hasta que se les proporcione el expediente judicial y les toma solo 10 minutos en la revisión de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco, J.B. (2008). *Optimización de procesos*. Santiago de Chile, Editorial Evolución S.A.
- Consulting- Gestión de Calidad (2011). Recuperado de: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- Escobar, L. N. (2011). *Propuesta de mejoramiento de los procesos*. Quito. Ed. Escuela Politécnica Nacional.
- Gutiérrez M, A. (1999). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Quito: 4da. Edición.
- Kanr, H. (2012). *Misión, visión, valores y los procesos clave de negocios*. México: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey.
- Mañueco, J. L. (2004). Un Modelo de Gestión por Competencias. *Lecciones Aprendidas*, EPISE, S.A., Training Club. España: Ediciones Gestión 2000, S.A., Primera Edición, Pág. 38.
- Miranda. (2010). *Gestión por Procesos*.
- Montaño Larios, J. J. (2016). *La calidad es más que ISO 9000*. Bloomington: Zondervan.
- Porter, M. (2009). *Value Chain model framework*. Michigan: Harvard Business Review.
- Shuttleworth. (2008). *Métodos de Investigación*.
- Suárez, M. (2004). *Interaprendizaje Holístico de Matemática*. Ibarra, Ecuador.: Ed. Gráficas Planeta.
- Villarroel M. Patricio, (2009). *Manual de Procesos y Procedimientos (Guía Básica)*. España.
- Wehrich, H. K. (2002). *Administración*. México: Editorial Mcgraw-Hill, décima edición.

## **ANEXOS**



----- DATOS GENERALES -----

SEXO: MASCULINO  FEMENINO  EDAD:

TIPO DE USUARIO: ABOGADO  ACTOR  DEMANDADO  OTRO

1. Con que frecuencia visita usted la institución para solicitar los Servicios de la Unidad Multicompetente Civil de Lago Agrio?

Diario  Quincenal

Semanal  Mensual

2. Encontró usted cortesía en el área o departamento en el que fue atendido?

SI  NO  UN POCO

3. En qué área considera usted, debería mejorar la atención al usuario?

Ingreso de causas e Información  Archivo  Coordinación

4. ¿Cómo califica usted el servicio otorgado por la Unidad Multicompetente Civil?

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Insuficiente

5. Que recomendación daría usted, para el mejoramiento de los procesos de atención al usuario en la Unidad Multicompetente Civil?

Capacitación al personal

Contratar más talento Humano

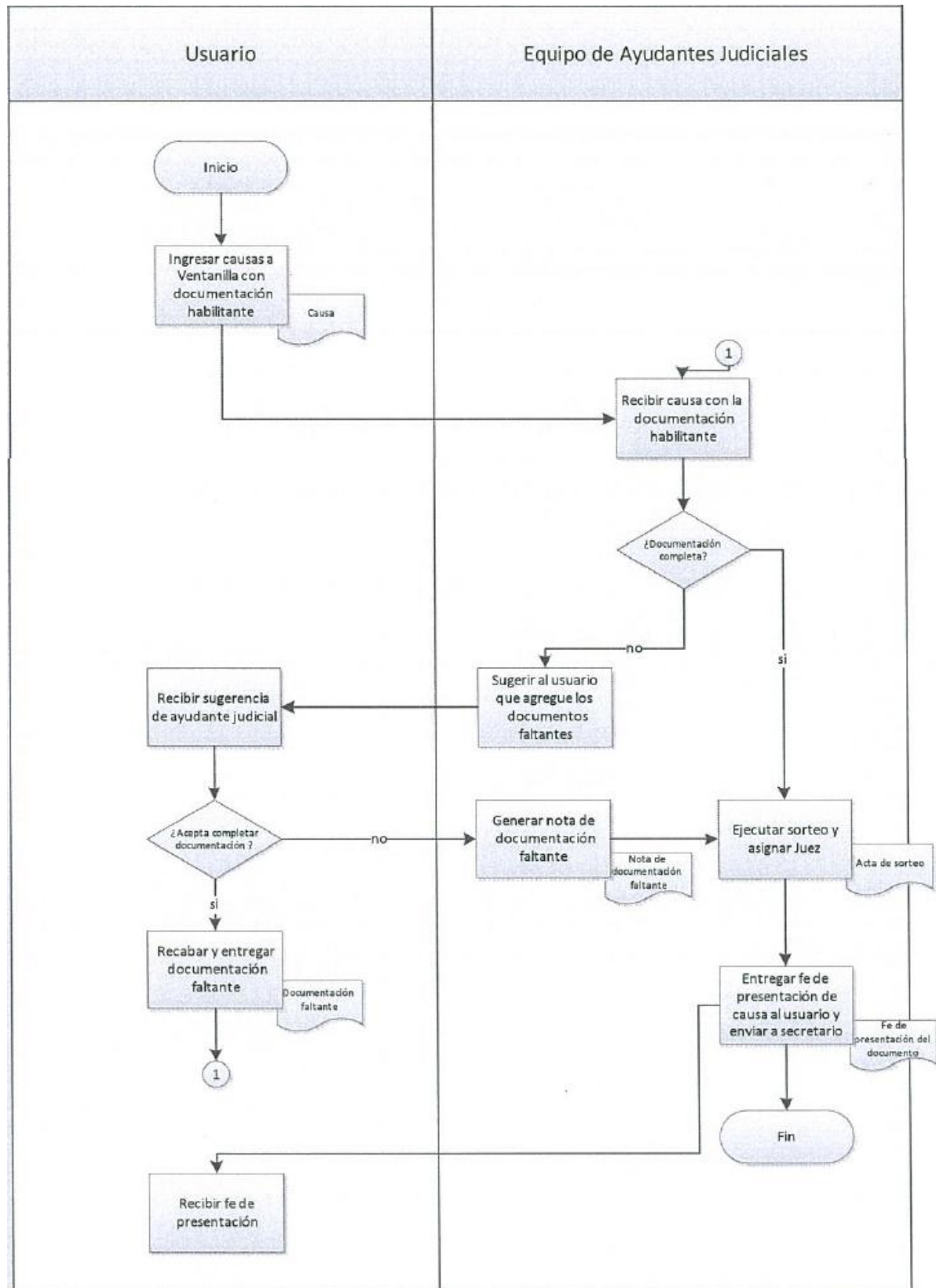
Mejorar la tecnología

Otros  Especifique.....

iiiiiiMUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!



**PROCESO: GESTION DE INFORMACION E INGRESO DE CAUSAS**



**PROCESO: GESTION DE INFORMACION E INGRESO DE ESCRITOS**

