



RESUMEN

En la actualidad el contexto político, social y económico a nivel mundial está tomando un giro vertiginoso y esto no solo ha impactado a las empresas privadas sino también a las entidades gubernamentales.

Es necesario estar conscientes de la necesidad urgente de que la estructura del Estado se modernice, propósito con el cual deben estar de acuerdo todos los sectores sociales y políticos, acorde con esta realidad, se propone la implementación de un modelo de gestión de calidad de los servicios que proporciona la Función Judicial, estableciendo avances cuantificables en materia de modernización, comunicación, profesionalización y de vinculación con otras instituciones, tanto del sector público como del privado.

PALABRAS CLAVES:

Modelo de gestión; usuarios; modernización; análisis; servicio.



INDICE

CAPITULO I

1.1. Breve sinopsis de la Función Judicial	6
1.2. La nueva constitución del Ecuador	9
1.3. El nuevo Código Orgánico de la Función Judicial	18
1.4. Descripción de las Judicaturas	25

CAPITULO II

Análisis y diagnóstico de la situación actual de la Función Judicial

2.1. Análisis interno	29
2.1.1. Clima laboral	32
2.1.2. Comunicación interna	56
2.2. Análisis externo	58
2.2.1. Análisis del servicio de parte del usuario y del profesional de derecho.	61
2.2.2. Análisis de la imagen institucional	62
2.2.3. Comunicación externa	67

CAPITULO III

Propuesta del modelo de gestión y de calidad del servicio público

3.1. Modelo de Gestión de Calidad.	106
3.2. Finalidad del Modelo de Gestión de Calidad	119
3.3. Conocimiento y aplicación del Modelo de Gestión de Calidad en la Función Judicial del Azuay	121
3.4. Conclusiones	123
3.5. Recomendaciones	127

BIBLIOGRAFIA	131
ANEXOS	133



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**Propuesta de un Modelo de Gestión y de Calidad
en el servicio para la Función Judicial del Ecuador:
Aplicación práctica en la Función Judicial del Azuay**

**Proyecto de graduación previo
a la obtención del grado de
Magíster en Administración y
Gestión de Negocios.**

Autora:

Lcda. Mónica Mendieta Ochoa

Director:

Ing. Genaro Peña Cordero

Cuenca, Ecuador

Octubre - 2010



INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas tradicionalmente han tenido deficiencias parecidas, tales como falta de planificación, falta de un programa continuo de capacitación, de una estructura de gestión, falta de motivación ocupacional, falta de registros, falta de tecnología, etc. situaciones que en los tiempos actuales están cambiando radicalmente, puesto que estamos inmersos en el contexto político, social, económico mundial que está dando nuevos giros de involucramiento, obligado al sector público.

Es preciso estar conscientes de la necesidad urgente de que la estructura del Estado se modernice, propósito con el cual deben estar de acuerdo todos los sectores sociales y políticos. Acorde con esta realidad, se propone la implementación de un modelo de gestión de calidad de los servicios que proporciona la Función Judicial, estableciendo avances cuantificables en materia de modernización, comunicación, profesionalización y de vinculación con otras instituciones, tanto del sector público como del privado.

La implementación de este proyecto de gestión de calidad en el servicio en una provincia o en todo el país ¿nos dará la certeza de que este modelo es el mejor?, considerando a su vez que la institución carece de departamentos y personal especializado para el efecto.

Con lo anotado la pregunta sería ¿Qué tan factible es la implementación de un modelo de gestión y de calidad en el servicio para la Función Judicial, la acogida que tendrá en las diferentes provincias del país, y que impacto positivo tiene en la colectividad?.



Actualmente las instituciones públicas están concientes de la necesidad de brindar un servicio de calidad, eficacia y eficiencia al usuario del sistema, la consecución de esta realidad se ve frustrada, entorpecida o limitada por: presupuesto, personal especializado en algunas áreas, la no aceptación por parte de los trabajadores a cambios radicales en los procesos de transformación, razón por la cual los empleados, en cierto número y con las excepciones de rigor, pueden ser un obstáculo para el correcto funcionamiento de este modelo de gestión.

En la actualidad el contexto político, social y económico a nivel mundial está tomando un giro vertiginoso y esto no solo ha impactado a las empresas privadas sino también a las entidades gubernamentales que deben mejorar el nivel de calidad de los servicios que brindan al usuario.



CAPÍTULO I

1.1. BREVE SINOPSIS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL ECUADOR

Para realizar una breve sinopsis de la Función Judicial del Ecuador he considerado información del libro de Diego F. Rodríguez Muñoz “Forjadores del escenario jurídico en el Azuay”, la nueva Constitución de la República del Ecuador, conversaciones con algunos Jueces que son parte de la institución, con dicha información empezaré manifestando que la Función Judicial del Ecuador tiene su inicio según el Acta de Instalación de la Corte de Justicia del Sur de Colombia en la ciudad de Cuenca por mandato de Antonio José de Sucre, General de Brigada, encargado del Gobierno en el Departamento de Quito, el 26 de marzo de 1822. Se establece en Cuenca la primera Corte de Justicia de la Patria Independiente, que a pesar de que en esta provincia no se contaba con los letrados necesarios para formar una Corte Superior de Justicia en los términos establecidos en la Ley, se lo hizo hasta cuando fuera ocupada la Capital de Quito y se instale en ella la Corte Superior del Distrito del Sur, mientras tanto la Corte de Justicia de Cuenca será conformada por tres Ministros y un Fiscal.

La jurisdicción de esta Corte comprendería los límites de la República en el Sur, hasta los pueblos hacia Quito que se vayan liberando, una vez ocupada la Capital de Quito e instalada en ella la Corte Superior del Distrito del Sur, conforme a la Ley, cesará en sus funciones la que establecen en este Decreto.

El Libertador Simón Bolívar, encomendó a Antonio José de Sucre la misión de ir organizando las provincias que se vayan liberando en el Sur de la República, quien entró victorioso en la ciudad de Cuenca el 21 de



Febrero de 1822, su llegada selló y consolidó definitivamente la independencia de Cuenca, establece en este Distrito del sur de Colombia, hoy República del Ecuador, la Primera Corte de Justicia mediante decreto de 20 de marzo de 1822, instalando y posesionando el mismo al Primer Tribunal.

En el Art. 8 del Reglamento del 12 de Octubre de 1821 estaban estipuladas las facultades de esta Primera Corte de Justicia, en relación al conocimiento de causas civiles y criminales. Este Tribunal se mantuvo hasta el 13 de Julio de 1822, fecha en que terminó la campaña del Pichincha, y dándose cumplimiento al numeral 4to. del Decreto de Creación que decía “Ocupada la Capital de Quito, e instalada en ella la Corte Superior del Distrito del Sur, conforme a la Ley, cesará en sus funciones la que establece éste Decreto”, la Corte se trasladó a Quito con el nombre de “Alta Corte de Justicia”, integrada por siete Ministros y dos Fiscales, entre ellos los cuencanos doctores Salvador de la Pedrosa y Manuel Arévalo. Igualmente se instituyeron las Cortes Superiores de Guayaquil y Cuenca, ésta última ya fundada y que se instaló dando cumplimiento al Decreto de 26 de marzo de 1822.

Las Cortes de Quito y Guayaquil en el año de 1825, año en el cual se mantenía en suspenso la Corte de Cuenca, se disputaban en el seno del Congreso en Colombia su absorción, situación que amenazaba su independencia judicial, obligando al Cabildo cuencano a pedir al poder Ejecutivo, el 12 de marzo de 1825, que se restablezca la ya fundada Corte Superior de Justicia del Departamento del Azuay, petición realizada por el Dr. Andrés Beltrán de los Ríos, Diputado del Azuay, frenando las anteriormente anotadas pretensiones.

Separado Ecuador de la Gran Colombia en el año de 1830, la Asamblea Constituyente de Riobamba, en el Art. 47 instaura la Alta Corte Suprema



en la Capital; y. Cortes de Apelación para las Cortes Superiores de Quito, Guayaquil y Cuenca, correspondiendo al Distrito Judicial del Sur, con su capital Cuenca, los territorios de Azuay, Loja y lo que hoy es Cañar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe; según actas del “Libro de acuerdos del Tribunal de la Corte de Apelación del Distrito del Sur”.

Para inicios del siglo siguiente en la Constitución de 1906, la Administración de Justicia del País se distribuyó de la siguiente forma: QUITO, con Carchi, Imbabura, Pichincha, León (Cotopaxi) y el Oriente (hacia el norte); RIOBAMBA, con Tungurahua, Chimborazo y Bolívar, GUAYAQUIL, con Guayas, Los Ríos y Esmeraldas y los Cantones de Pasaje, Santa Rosa de El Oro; PORTOVIEJO, con Manabí; LOJA, con Loja y el Cantón Zaruma de El Oro; CUENCA, con Azuay y Cañar.

El 26 de noviembre de 1835, bajo la denominación de “Corte de Apelación del Distrito del Sur” reinicia su actividad judicial, de manera definitiva, conformando el Tribunal con un Presidente y tres Ministros, un Ministro Fiscal y un Secretario

Luego de esta breve sinopsis de la Función Judicial, es necesario tener presente la nueva conformación de esta Institución, que ha sufrido cambios trascendentales que deben ser conocidos por todos, razón por la cual es menester citar el capítulo IV de la Constitución de la República en la sección 1ª. Principios de la administración de justicia en su Art. 167, señala Administración de Justicia “La potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por los órganos de la Función Judicial y por los demás órganos y funciones establecidos en la Constitución.”, para lo cual dispone cambios en cuanto a los órganos encargados de la administración de justicia que pasarán a ser parte de la Función Judicial.

El Art. 178 de la Constitución es claro al señalar la nueva conformación de los Órganos encargados de la administración de justicia:

1. La Corte Nacional de Justicia



2. Las Cortes Provinciales de Justicia

3. Los Tribunales y Juzgados que establezca la ley

4. Los Juzgados de Paz

° El Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial.

° La Función Judicial tendrá como órganos auxiliares el servicio notarial, los martilladores judiciales, los depositarios judiciales y los demás que determine la ley.

° La Defensoría Pública y la Fiscalía General del Estado son órganos autónomos de la Función Judicial.

Todos estos cambios han sido propuestos con el único objeto de construir en el Ecuador una sociedad democrática con una normativa judicial integral que incorpore los estándares internacionales de derechos humanos y de Administración de Justicia, así lo señala el Pleno de la Comisión Legislativa y de Fiscalización quienes consideran que es necesario un cambio radical de la administración de justicia, que es una demanda popular que llevó a las y los ecuatorianos a convocar a una Asamblea Constituyente para la elaboración de la nueva Constitución.

1.2. LA NUEVA CONSTITUCIÓN

Según el Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales de Manuel Ossorio:

“Constitución es la forma o sistema de gobierno que tiene cada Estado. // Ley fundamental de la organización de un Estado. “...En la primera se parte del supuesto de que toda sociedad organizada ha de estar constituida mediante normas legales o consuetudinarias encaminadas a establecer un orden de gobierno, aunque sea



autocrático; por cuanto, sin la existencia de esas normas –incluso si tiene su origen en un hecho de mera fuerza-, no podría subsistir una vida en comunidad...”; “...La segunda acepción es la de ley o conjunto de reglas fundamentales que rigen la organización de un Estado, y que tienen que ser establecidas por la nación misma; ya sea por votación o por aplicación, indiscutida y respetada, de la costumbre. Dichas leyes o reglas fundamentales tienen por finalidad fijar y limitar las facultades que el pueblo impone a los gobernantes que elige....” (Ossorio, 1974, pag.159).

En nuestro país la Asamblea Constituyente en octubre de 2008, redactó la vigésima Constitución del Ecuador con una tendencia al llamado socialismo del siglo XXI, aprobada con el 63% de los votos reemplazando a la anterior de 1998 a la que también se le realizaron diversos cambios y que sustituyó a la de 1978.

La Constitución Ciudadana, LA. Doce visiones sobre un documento revolucionario cuyo compilador es Diego Pérez Ordóñez TAURUS EDICIONES en el cual manifiesta que:

“...La Constitución de Montecristi ha cumplido al pie de la letra con dos de las más grandes tradiciones políticas de la historia ecuatoriana: ser una fotografía de un momento político preciso y haber sido hecha a la medida de un proyecto político específico” (Pérez, 2009 , pag. 11).

Santiago Andrade Ubidia y Luis Avila Linzan en su libro “La Transformación de la Justicia” manifiestan:

“Desde su promulgación, este cuerpo legal ha tenido, relativamente, pocas reformas, de alta, media y baja intensidad hasta abril de 2008:



78 reformas. En su mayoría, estas reformas hacían referencia a la inclusión de nuevos jueces (de niños, niñas y adolescentes, por ejemplo) o a beneficios gremiales. Las reformas más importantes se dieron en 1997: a) se desagrega a los árbitros de la regulación judicial e incluye –sólo formalmente– a los jueces de familia; se modifica la competencia de los tribunales de lo contencioso administrativo y fiscal; y b) se cambian las reglas y requisitos para la selección y sustitución de los jueces, y se fortalece las facultades de control judicial en favor de la Corte Suprema de Justicia.

Estas reformas fueron el resultado posterior a las reformas constitucionales de 1992 y 1999. Luego, la Constitución de 1998 crea el Consejo Nacional de la Judicatura con el fin de que sea el organismo de administración y gobierno de la Función Judicial, y se posibiliten las condiciones político-jurídicas para la modernización de la justicia y la racionalización de la actividad judicial.

La Constitución de 1998 fue la primera en darle cierto contenido sustancial –no sólo la descripción de la organización jerárquica de la judicatura de las anteriores constituciones– a la regulación de la Función Judicial, pues introdujo por primera vez algunos principios de la justicia; elevó a rango constitucional los mecanismos alternativos de administración de justicia (como el arbitraje y la mediación) y reconoció la justicia indígena.

De la mano de las fuerzas progresistas de la constituyente de 1997, la justicia pasó a ser un tema importante de la reforma política. La Constitución de 1998 consolidó las conquistas respecto de la administración de justicia, las garantías, estatuto de derechos, y control constitucional logradas en las reformas constitucionales de 1992 y 1996.



Los principios de publicidad y oralidad y el mejoramiento de las denominadas garantías del debido proceso, incorporados en la Constitución de 1998 incidieron sobre la legislación. Por ejemplo, se adoptó un nuevo Código de Procedimiento Penal que intentó instaurar la oralidad y las garantías del debido proceso en los procesos penales sobre la base de un sistema acusatorio atenuado (inquisitivo con elementos acusatorios). Caso parecido ocurrió respecto de reformas al Código de Trabajo. No obstante, el cambio constitucional no propició una reforma directa en la Ley Orgánica de la Función Judicial, sino de manera indirecta. Por ejemplo, el cambio introducido en el proceso penal por el nuevo Código de Procedimiento Penal, según el cual los jueces dejan de conocer la etapa de instrucción, función que pasa a ser de los fiscales, reformó tácitamente los artículos del 63 al 67 de la Ley Orgánica de la Función Judicial que contenía las competencias de los jueces penales.

También fue importante lo referente la focalización de la gratuidad de la administración de justicia para los casos penales, laborales, de alimentos y de menores del artículo 207 de la Constitución, lo cual permitió el diseño de un sistema de tasas judiciales, mediante la Ley de Creación de Tasas.

Adicionalmente, el Tribunal Constitucional declaró la inconstitucionalidad del cobro de tasas judiciales en los casos de acciones constitucionales, con lo cual se amplió la exención de tasas establecido en el texto constitucional. Por último, el tema central de estas reformas giraron alrededor de la independencia judicial externa, por lo cual se mantuvo la cooptación para la integración de la Corte Suprema de Justicia, se elevaron a rango constitucional la carrera judicial y el principio de independencia judicial, y se incorporaron algunas inhabilidades para ser juez. No obstante, estas



disposiciones no fueron desarrolladas en la legislación infraconstitucional, especialmente en las leyes orgánicas de la Función Judicial y del Consejo Nacional de la Judicatura. Se mantuvo la Corte Suprema de Justicia en funciones para aquella época y se inició un conflicto político entre ésta y el recién creado Consejo Nacional de la Judicatura. La normativa no ayudaba para solucionarlo, puesto que, tanto la Ley Orgánica de la Función Judicial como la Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura duplicaba las competencias de gobierno judicial, lo cual propició que la Corte Suprema y el Consejo emitieran un sinnúmero de resoluciones para afirmar sus competencias o para mantener las ya existentes antes de la reforma constitucional y que pugnaban con sus preceptos. En este conflicto, siempre salió ganando la Corte, pues era una institución con mayor tradición en nuestro país. No obstante, la Corte Suprema, en diciembre de 2004, fue cesada por parte de una mayoría de diputados afín al entonces Presidente de la República, Lucio Gutiérrez. En mayo del 2005 se promulgó, luego de la destitución del Presidente, una Ley Reformatoria a la Ley Orgánica de la Función Judicial que introducía requisitos más rigurosos con el fin de reintegrar una vez más a la Corte que había sido cesada luego de la sustitución presidencial operada en favor del vicepresidente, Alfredo Palacios. Esta reforma buscó legitimar la integración de la Corte a partir de un proceso de selección público.

Finalmente, la última reforma a la Ley Orgánica de la Función Judicial se propuso compatibilizar las normas procesales del Código de Procedimiento Penal y los casos de fuero que conoce la Corte Suprema de Justicia, y se flexibilizaron las reglas para la elección del Presidente de la Corte Suprema.

Así, llegamos a la Constituyente de 2007. Se profundizaron los cambios y se desarrolló más contenido sustancial,



constitucionalizando el acceso a la justicia y el ya comentado Estado constitucional de derechos y justicia.

En este contexto, se aprueba el Código Orgánico de la Función Judicial como un imperativo de la constitucionalización de la Administración de Justicia propuesto por la Constitución de 2008.”.

En el capítulo I El Estado en la Constitución, del libro “La nueva Constitución del Ecuador”, Estado, derechos e instituciones, publicado bajo la dirección de Santiago Andrade, Agustín Grijalva y Claudia Storini, se citan artículos de varios juristas y académicos de diferentes corrientes ideológicas, entre los cuales tenemos a Julio Echeverría quien señala que:

“la Constitución nos revela la existencia de un proceso de transformación constitucional, que afecta al conjunto del diseño institucional del sistema político que estuvo vigente desde el proceso conocido como de retorno a la constitucionalidad y que definió del carácter del Estado y del sistema político vigente desde 1978. Esta modificación o transformación se expresa tanto en la caracterización de la parte dogmática de la Constitución, que es la que hace referencia a los derechos, como en la parte orgánica, que define las estructuras del proceso decisional.... Una Constitución altamente garantista, como la diseñada en Montecristi, podría tener efectivas condiciones de realización si el modelo político no concentrara la politicidad en el Ejecutivo y en las instancias de control político y constitucional; si apuntara realmente a fortalecer la representación otorgándole a ésta mayores responsabilidades, y garantizara condiciones de efectiva autonomía y balance entre los poderes del Estado.... Si creara las condiciones para una mayor confianza de la sociedad en sus procesos de autogobierno, si re politizará efectivamente a la representación política una demanda



constitucional que la Constitución de Montecristi no garantiza y que queda como tarea pendiente para el desarrollo constitucional futuro al país”.

Otro jurista que emite su criterio al respecto es el Dr. Julio César Trujillo quien manifiesta:

“La Constitución de Montecristi fortalece, sin duda, al Ejecutivo, incluso con desmedro del Legislativo; pero se multiplican también los órganos de participación de la sociedad civil, principalmente en funciones de control. Esta participación puede constituirse en el freno a los eventuales abusos de poder de parte del Ejecutivo, en forma más eficaz que el control político de la Asamblea Nacional y que el control jurisdiccional de la Corte Constitucional. No hay que subestimar este control como ensayo de democracia participativa, si va acompañado de una sociedad civil y ciudadanos conscientes de los derechos y de las garantías que están a su disposición para hacer valer estos derechos.”.

Juan Pablo Aguilar Andrade señala:

“La Constitución de Montecristi tiene indudables avances, no pocos retrocesos y algunas trampas para matar ilusiones.

A diferencia de las constituciones anteriores, la recientemente aprobada establece una instancia de coordinación de los organismos de control, los relacionados con la participación ciudadana y constituye con ellos una cuarta función del Estado: la de Transparencia y Control Social..... Albert Noguera expresa con claridad, cuando afirma que existe una “clara voluntad del constituyente de crear un nuevo modelo alternativo al democrático-liberal clásico de organización política del Estado”, que supera “las



dos figuras tradicionales del sistema político liberal: la “representación” y la “tripartición de poderes”....esta forma de ver las cosas no pasa de ser una ilusión que contribuye a crear, y esto sin duda a despecho de lo que pretenden sus impulsores, una simple ficción encubridora que, a la larga sostiene y consolida un sistema de dominación.”.

En esta misma edición en el Capítulo II JUSTICIA Y GARANTÍAS, Santiago Andrade Ubidia, hace referencia a La Función Judicial en la vigente Constitución de la República y señala.

“La Constitución de 2008, conocida también como “de Montecristi”, introduce muchas y trascendentales innovaciones en la estructura del Estado y su funcionamiento, lo cual determina que las disposiciones relativas a los órganos que se encargan de la administración de justicia y a su modo de operar igualmente se hayan modificado profundamente, como fruto de cambio de paradigmas..... ver la forma cómo se han declarado los “principios de la administración de justicia”, y los “principios de la Función Judicial”, al igual que cómo se han reestructurado los órganos que se encargan de la administración de la justicia ordinaria, para ajustarlos al nuevo enfoque ideológico respecto al Estado.... En la Constitución de Montecristi se han separado los principios de la administración de justicia, que se desarrollan en la sección primera del capítulo IV, de los principios de la Función Judicial, que son tratados en la sección tercera, a diferencia de la Constitución de 1998 que los trataba conjuntamente en el capítulo 1 del título VIII. Esta separación, que técnicamente es mejor, obedece al énfasis que se da a la justicia como derecho fundamental; recalca el papel del juez como creador de derecho y garante de los derechos fundamentales; permite distinguir nítidamente entre la labor jurisdiccional y la labor administrativa, y ayuda a abandonar el



tratamiento positivista del derecho, ya que se parte de principios. Hay que reconocer que este rumbo ya fue iniciado por la Constitución de 1998, la primera en introducir los principios generales, de manera que en la Constitución de Montecristi encontramos un segundo paso en esta tendencia.”.

Los cambios sufridos a lo largo de la historia ecuatoriana en nuestra Constitución se han dado en función de la conveniencia de los líderes políticos de turno, Constituciones con nombre y apellido que han servido de instrumento para objetivos y metas propias de estos gobiernos, más no para durar en el tiempo, que sería lo adecuado, lo óptimo lo ideal para cualquier nación o pueblo soberano.

La nueva Constitución tiene 505 artículos: 444 artículos de texto, 29 disposiciones transitorias, 1 disposición derogatoria, 30 de régimen de transición y 1 disposición final. La funcionalidad o no de ésta dependerá de varios factores: entre ellos y el más importante, de los funcionarios especialmente de los señores Jueces quienes tienen la responsabilidad de aplicar las leyes para emitir los fallos, que a su vez va generando jurisprudencia. Tiene importancia una correcta legislación que reglamente el funcionamiento de la Corte Constitucional, más aún de los procesos constitucionales, con la única finalidad de ayudar a un óptimo funcionamiento.

Rodrigo Jijón Letort señala que:

“La nueva Constitución de 2008 hace cambios importantes a la organización de la administración de justicia en Ecuador..... no solo cambia el nombre de la Corte Suprema de Justicia por el de Corte Nacional de Justicia, sino su conformación, sus atribuciones y lo que es más trascendente, el valor jurisdiccional de sus decisiones”,

El número de Magistrados como se les denominaba anteriormente era de 31 disminuyendo a 21 Jueces como se los conoce ahora, instituye una



sala por materia, cuando anteriormente por ejemplo habían 3 salas de lo Civil y Mercantil, 3 salas de lo Penal, 2 Salas de lo Laboral y Social , 1 Sala de Contencioso Administrativo y 1 de lo Contencioso Tributario.

1.3. EL NUEVO CÓDIGO ORGÁNICO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL

La Asamblea Legislativa y de Fiscalización, que cumple el papel de Parlamento, aprobó el Código Orgánico de la Función Judicial, y establece su estructura, atribuciones y deberes.

La normativa introduce "cambios profundos" en la estructura de la Función Judicial y busca hacer efectivos los derechos de las personas en la sustanciación de los procesos.

Santiago Andrade Ubidia y Luis Fernando Avila Linzán editores del libro titulado "La Transformación de la Justicia" en la presentación Néstor Arbo Chica, señala:

"El Código Orgánico de la Función Judicial merece ser comentado, estudiado y comprendido para poder ser aplicado. El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos promovió la reforma al sistema jurídico que regula la administración de justicia no sólo porque la nueva Constitución establece una nueva concepción de los órganos que administran justicia, sino también porque existe la necesidad imperiosa de garantizar el acceso a la justicia a todas las personas y colectividades.

Los conflictos sociales que tienen relevancia jurídica no están siendo resueltos de manera oportuna, eficaz y eficiente por la Función Judicial. Los juicios tardan, los abogados y abogadas no cumplen adecuadamente su rol como litigantes, el juez o jueza no siempre es imparcial, el despacho de las causas es escrito, rutinario,



burocrático, los actores no coordinan. Por todas estas razones y seguramente muchas más, la ciudadanía no confía en la justicia.

Aunque las generalizaciones son siempre injustas, no cabe duda que la administración de justicia tiene que cambiar. Como nunca antes, la Constitución del 2008 ha establecido algunos cambios importantes que guían la transformación de la justicia. Por mencionar algunas, se trata a la justicia como un sector o sistema, en el que todos tienen un fin común, se reconocen principios relacionados con el accionar de los servidores de justicia. Todos los procedimientos y los derechos están encaminados a que la palabra justicia tenga sentido para el común de las personas. También, como nunca antes, el gobierno se ha tomado en serio la Constitución y ha adecuado el contenido de la ley a sus mandatos. Se pudo haber hecho una reforma “maquilladora” o superficial. Presentación que contente a todos. Pero no. Se presentó una propuesta que ponga nuevos cimientos para que la justicia se acerque a la gente.

Por eso no es casual que en la discusión de la ley todos los responsables por la debacle de la justicia alcen su voz y protesten. Este fue un buen síntoma de que se estaban aprobando normas que cambiarían la situación actual y que asumíamos el costo del cambio.

Sin duda, las leyes por sí solas no son suficientes para provocar los cambios, porque éstas dependen de quienes las aplican. El Código tiene todas las herramientas para transformar la administración de la justicia. Como toda herramienta, puede ser utilizada y cumplir el fin para el que fue construida o puede ser inobservada y tornarse inútil. El Código tiene mecanismos para garantizar que quienes ingresen sean los mejores abogados y abogadas, que se profesionalizarán con el tiempo, tendrán estabilidad, los corruptos y los ineptos saldrán de la Función Judicial, las prácticas litigiosas inmorales serán



desterradas, se coordinarán todos los actores, se sancionarán las faltas disciplinarias, y se corregirán, en fin, los defectos estructurales de la justicia.

El Código Orgánico de la Función Judicial está aprobado. Ahora nos toca a todos empujar para que sea eficientemente aplicado. Las instituciones del Código son el producto de largas discusiones entre juristas ecuatorianos y extranjeros, de la revisión de las leyes sobre el tema en la región, de la experiencia de muchos de quienes lo escribieron, de la doctrina contemporánea sobre el tema y, sobre todo, de la profunda convicción de que la justicia debe y puede ser transformada. Quienes participamos en su creación del Código no tenemos intereses políticos, personales, sectoriales o económicos.”

Santiago Andrade Ubidia en La nueva Constitución del Ecuador Estado derechos e instituciones en el Capítulo III. JUSTICIA Y GARANTÍAS dentro del análisis de la Función Judicial en la vigente Constitución de la República en el punto 5. TRATAMIENTO UNITARIO DEL SECTOR JUSTICIA manifiesta:

“que es novedoso el tratamiento unitario que da el texto constitucional al sector justicia, ya que, después de reconocer el carácter jurisdiccional de las resoluciones de las autoridades de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas.... Incluye dentro de la Función Judicial al Consejo de la Judicatura, a los órganos de la justicia ordinaria, incluida la justicia de paz, los medios alternativos de solución de conflictos, que ya estaban dentro de esta Función en la Constitución anterior,... incorpora dos órganos... la Fiscalía y la Defensoría Pública. Se enumera por primera vez en nuestro Derecho Constitucional a los órganos auxiliares; la Constitución vigente se preocupa particularmente del servicio notarial y del sistema de protección de víctimas y testigos.



La inclusión de todos los actores del sector justicia es acertado, aunque al reconocer autonomía administrativa, económica y financiera a la Fiscalía y a la Defensoría Pública, podría dar lugar a que se hagan interpretaciones erradas de que tales órganos están fuera de la estructura general de la Función Judicial y que no tiene atribución alguna sobre los mismos el Consejo de la Judicatura, el cual por mandato constitucional tiene a su cargo las funciones de gobierno administración, vigilancia y disciplina de toda la Función Judicial; no es difícil advertir que tras esas interpretaciones se esconde la pretensión de que tales órganos funcionen como entes independientes, con una estructura vertical bajo el mando de su primera autoridad, que gobierna, administra, vigila y disciplina a todos quienes integran dichos órganos.....” en cuanto al servicio notarial manifiesta que “le parece excesivo, aunque se explica por el impacto social que ha tenido el llamado “caso Cabrera” y por al insatisfacción general por las deficiencias de los servicios y los cobros de los mismos que se han calificado de excesivos.

La Constitución de Montecristi no tendría ninguna trascendencia sin la actuación oportuna, despolitizada, honesta de quienes imparten la administración de justicia, “Las juezas y jueces solo están sometidos en el ejercicio de la potestad jurisdiccional a la Constitución, a los instrumentos internacionales de derechos humanos y a la ley. Al ejercerla son independientes incluso frente a los demás órganos de la Función Judicial. Ninguna función, órgano o autoridad del Estado podrá interferir en el ejercicio de los deberes y atribuciones de la Función Judicial.” (Título I; capítulo II; Art. 4), con lo cual los señores jueces tienen el desafío de convertirse en garantes de los derechos fundamentales de las partes y deben tener una participación más activa en la conducción de los procesos a su cargo.



Asimismo, señala que fiscales y defensores públicos deben *"asumir un rol positivo en la búsqueda de la verdad y del ideal de justicia"*.

El Código Orgánico de la Función Judicial señala entre sus principales reformas que la Fiscalía y la Defensoría Pública se integrarán a la Función Judicial, aunque no perderán su autonomía, situación que ha traído malestar y controversia entre estas instituciones del Estado, señala también que el Consejo de la Judicatura será el "órgano de gobierno, administrativo, de vigilancia y disciplina" de la Función Judicial.

Se debe señalar otro aspecto importante como la regulación entre la denominada "jurisdicción indígena" y "la ordinaria", para lo cual incorpora normas que facilitan la interpretación de los ámbitos de cada una de ellas. Disposición constitucional que acoge la justicia indígena, que aplica sus normas ancestrales establecidas históricamente por ese colectivo.

En uno de sus comentarios Andrade Ubidia en relación a la Reforma judicial y administración de justicia indica que:

"...a causa de este cambio es que la Función Judicial presenta, en la Carta Magna, profundas transformaciones, por lo que bien podemos afirmar que se impone el nacimiento de una nueva Función Judicial. De allí que era urgente que se dictara una ley que estableciera los principios, sentara las bases de la organización de los diferentes organismos que integran la Función Judicial, concebida como una unidad, y determinara las normas a las cuales han de someter su actuación quienes intervienen en el proceso judicial, igualmente considerado como una unidad."

Se han producido cambios profundos en los paradigmas; pero, nada se logrará si es que no se toma conciencia de la transformación



producida y si no se ocasiona un cambio igualmente radical en los comportamientos de todos los que intervienen en la actividad judicial. Las leyes por sí solas no producen las grandes transformaciones y, a la larga, pueden constituir en nuevos motivos de frustración. Si los jueces y las juezas, los y las fiscales, los defensores y las defensoras no se comprometen con el cambio, si es que no asumen sus responsabilidades y pretenden buscar los caminos para burlar la ley, si los abogados y las abogadas igualmente no renuncian a utilizar el proceso desviadamente, como un medio de obtener beneficios a como de lugar, si las facultades de derecho, jurisprudencia y ciencias jurídicas no asumen el deber de dar a los futuros abogados una formación integral a fin de que se haga realidad el mandato constitucional de garantizar la ética laica como sustento del quehacer público y del ordenamiento jurídico, si las organizaciones profesionales, (sean éstos colegios, clubes, academias, etc.), no asumen el papel que les corresponde como medios para la superación material y moral de sus miembros y defensa auténtica de sus legítimos derechos e intereses, si estas organizaciones privadas pretenden seguir desempeñando funciones públicas que no les corresponden, no se habrá logrado nada y el COFJ (Código Orgánico de la Función Judicial) y la propia Constitución no pasarán de ser ilusiones frustradas en una nueva “primavera de Praga”.... “Por lo tanto, para asegurar que se observen estos principios y se cumplan los presupuestos de la transformación, se los ha incorporado en el Código, sin perjuicio de que ya lo hizo la propia Constitución.

Los principios que trae el COFJ tienen todos ellos una profunda implicación, no pueden tomarse aisladamente, son engranajes de una compleja maquinaria que tiene por finalidad sentar las bases de una nueva administración de justicia diferente, honesta, democrática, solidaria y profundamente humana.



Con finalidad simplemente ilustrativa, se presenta la lista de tales principios, pero la debida comprensión del Código impone un estudio exhaustivo de todos ellos, considerados unitariamente.

Estos principios son: de supremacía constitucional, aplicabilidad inmediata y directa de la norma constitucional e interpretación integral de la norma constitucional (artículos 4, 5 y 6); de legalidad, jurisdicción y competencia (artículo 7); de independencia (artículo 8); de imparcialidad (artículo 9); de unidad jurisdiccional y gradualidad (artículo 10); de especialidad (artículo 11); de gratuidad (artículo 12); de publicidad (artículo 13); de autonomía económica, administrativa y financiera (artículo 14); de responsabilidad (artículo 15); de dedicación exclusiva (artículo 16); de servicio a la comunidad (artículo 17); de el proceso como sistema-medio de administración de justicia (artículo 18); los principios dispositivo, de intermediación y concentración (artículo 19); de celeridad (artículo 20); de probidad (artículo 21); de acceso a la justicia (artículo 22); de tutela judicial efectiva de los derechos (artículo 23); de interculturalidad (artículo 24); de seguridad jurídica (artículo 25); de buena fe y lealtad procesal (artículo 26); de la verdad procesal (artículo 27); de la obligatoriedad de administrar justicia (artículo 28); de la interpretación de normas procesales (artículo 29); de colaboración con la Función Judicial (artículo 30); y de impugnabilidad en sede judicial de los actos administrativos (artículo 31).”.

Una vez consagrados los principios que constan en la enumeración anterior, el COFJ se ocupa de la responsabilidad del Estado por el mal funcionamiento de la administración de justicia (artículo 11.9 de la Constitución), de la repetición de lo pagado por el Estado por este concepto y del procedimiento para sustanciar las causas por la responsabilidad personal de juezas y jueces, fiscales, defensoras y defensores públicos; un tema que había venido siendo soslayado,



que determinó el que los justiciables perjudicados por el mal funcionamiento de la justicia no pudieran reclamar la reparación de daños y perjuicios a que tienen derecho y que el Estado, en los poquísimos casos en que ha recibido alguna condena (inclusive de tribunales internacionales como la Corte de San José de Costa Rica), no haya podido ejercer la acción de repetición, con lo que se provocó una situación de impunidad total”.

1.4. DESCRIPCIÓN DE LAS JUDICATURAS

La Función Judicial del Ecuador a lo largo de la historia, no ha tenido un crecimiento de acuerdo a las necesidades de la colectividad, al cambio tecnológico, político, económico, social. Las exigencias de los usuarios del sistema son cada vez mayores en los diferentes campos especializados de la administración de justicia, quienes reclaman una atención oportuna, adecuada, acorde con sus requerimientos. Según el nuevo Código Orgánico de la Función Judicial, se necesitaría crear no menos de 680 nuevas judicaturas o juzgados en todas las materias, de acuerdo a Funcionarios del Consejo de la Judicatura para poder atender, los requerimientos de los usuarios del sistema, lo que conlleva a duplicar el presupuesto que para el 2010 se calculó en 233 millones de dólares.

La Función Judicial siendo el tercer poder del estado ecuatoriano no ha tenido un crecimiento acorde con la población, a los problemas delictivos que con dicho incremento viene acompañado, así como también según la materia, es el caso específico de áreas: Civiles, Niñez y Adolescencia, Tránsito, Penales, Mediación, que se ven imposibilitados, físicamente para cumplir con su trabajo como lo requiere el profesional de derecho y los usuarios. Otro aspecto trascendental son los cambios y avances



jurídicos que se han dado en los últimos tiempos a nivel mundial y que para su implementación es necesario un trabajo coordinado entre el Consejo de la Judicatura y el Ministerio de Finanzas, para el financiamiento integral que permita alcanzar el éxito deseado.

El Código Orgánico de la Función Judicial establece de acuerdo a la nueva Constitución de la república, que los órganos jurisdiccionales serán las juezas y jueces de paz; los tribunales y juzgados que establece el Código Orgánico de la Función Judicial, las Cortes Provinciales de Justicia, y la Corte Nacional de Justicia (Art. 170, Capítulo III Sección I de la COFJ).

En la Corte Nacional de Justicia funcionarán las siguientes salas especializadas:

- 1.- Sala de lo Contencioso Administrativo
- 2.- Sala de lo Contencioso Tributario
- 3.- Sala de lo Penal
- 4.- Sala de Adolescentes Infractores
- 5.- Sala de lo Penal Militar, Penal Policial y Tránsito
- 6.- Sala de lo Civil y Mercantil
- 7.- Sala de la Familia, Niñez y Adolescencia; y,
- 8.- Sala de lo Laboral

(Sección II; Parágrafo II; Art. 183; COFJ)

Los órganos auxiliares de la Función Judicial son:

-Notarías



- Depositarios Judiciales
- Síndicos
- Martilladores
- Liquidadores de Costas
- Abogacía
- Abogados en el patrocinio de la causa

www.funcionjudicial-carchi.gov.ec/.../estructuraorganicofuncional.php

El Consejo de la Judicatura esta estructurado de la siguiente forma:

- 1.- El Pleno;
- 2.- El Consejo Consultivo;
- 3.- La Presidencia;
- 4.- Las Comisiones Especializadas: Administrativa-Financiera, de Recursos Humanos, de Mejoramiento y modernización, y de Asuntos Relativos a los Órganos Auxiliares;
- 5.- La Dirección General;
- 6.- La Dirección de Asesoría Jurídica;
- 7.- Las Direcciones Regionales;
- 8.- Las Direcciones Provinciales; y,
- 9.- Las Unidades Administrativas, cuya creación, organización funciones, responsabilidades y control establecen y regulan este Código y el Estatuto Orgánico Administrativo de la Función Judicial. Las Comisiones especializadas y las unidades administrativas, según corresponda, se encargarán también de la planificación estratégica, la



gestión del talento humano, la transparencia y la difusión a la comunicad de los resultados de su gestión.

Los órganos vinculados a la Administración de Justicia son:

1. Corte Nacional de Justicia
2. Cortes Provinciales
3. Consejo de la Judicatura
4. Corte Constitucional
5. Procuraduría General del Estado
6. Fiscalía General del Estado
7. Defensoría Pública

En el Capítulo III del presente trabajo, se hará un análisis de la productividad de las diferentes judicaturas del Azuay, como paso previo al conocimiento y aplicación del Modelo de Gestión de Calidad en la Función Judicial del Azuay.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL ECUADOR

2.1. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la Función Judicial, es requisito indispensable hacer un diagnóstico de la institución que nos permitirá visualizar sus fortalezas y debilidades. Al tener este punto de referencia se puede evaluar los recursos y estrategias que actualmente posee o que debieran desplegarse con el propósito de enfrentar nuevos retos en su desarrollo institucional.

En el caso que nos ocupa las fortalezas se refieren a la organización y a la calidad del servicio; en cuanto a las amenazas son los factores externos sobre los cuales no se tiene ningún tipo de control; las oportunidades son en cambio las circunstancias bien aprovechadas para su desarrollo; y, las debilidades, son aquellas áreas o ámbitos en los cuales se debe trabajar para superar las deficiencias como mejorar aquellos departamentos o judicaturas de la Función Judicial del Ecuador que así lo requieran.

El momento político del país influye en las instituciones públicas, y privadas, la Función Judicial no es la excepción, es el criterio de un 90% de judiciales, así como de profesionales del derecho y usuarios, el manifestar que la inestabilidad existente en los actuales momentos es producto de la transición política que estamos atravesando, considerando que la Función Judicial esta conformada por los órganos jurisdiccionales encargados de la parte procesal, y el Consejo de la Judicatura



encomendado de la parte administrativa, cuyas máximas autoridades se encuentran en funciones prorrogadas, no han podido realizar un trabajo continuo, constante y con un mismo criterio.

La Función Judicial del Ecuador, cuenta con un Reglamento Interno de Carrera Judicial, que según su contenido nos llevaría a pensar o a creer que la promoción y asenso de quienes son parte de ella, está garantizada, igualmente una realidad y por ende un hecho determinante para el bienestar de sus empleados, consecuentemente la producción laboral óptima.

La modernización en cuanto al aspecto tecnológico, ha traído cambios valiosos, que han aportado para un servicio mucho más oportuno y adecuado a los usuarios, entre estos adelantos podemos citar el seguimiento de causas, que permite ingresar a los abogados, usuarios o interesados en tener información del estado actual de un proceso, independientemente de la ciudad en la que se esté tramitando, puesto que este sistema permite su consulta desde cualquier parte del país.

La creación de la página Web de la Función Judicial, permite el libre acceso a la información, en la cual de acuerdo a la disposición del gobierno en esta página pueda encontrarse toda la información de los empleados y funcionarios, en el caso de nuestra ciudad de Cuenca se puede acceder a la siguiente información: Reseña Histórica, Los Presidentes de Cortes Provinciales, nómina de personal, directorio telefónico, judicaturas del país, direcciones provinciales, consulta de sorteos de causas, pensiones alimenticias, consulta de procesos, lista de Peritos acreditados, tabla de pensiones, estadística procesal del Distrito durante el año 2010, etc., es decir una información amplia sobre el Distrito del Azuay, igual información tienen las otras dependencias del país.



La comunicación institucional interna, es considerada valiosa y preponderante en el desempeño de actividades, permite cualquier consultar sobre aspectos jurídicos de las diferentes áreas, este apoyo que el empleado requiere se lo satisface en un tiempo prudencial y oportuno, tanto en materia procesal como de tipo administrativo, podría resaltarse el hecho de que en los últimos años, se ha podido integrar tecnológicamente a la Función Judicial del país en un 70% .

Los funcionarios y empleados judiciales del país en el transcurso de su carrera quienes no tenían título de tercer nivel lo han conseguido durante su permanencia institucional en un porcentaje estimado del 85% del universo existente, como abogados, doctores y en otros casos la obtención de títulos de cuarto nivel, lo cual se concluye que actualmente se cuenta con profesionales, que por su capacidad y conocimiento tienen un alto rendimiento.

Otro aspecto que marcó la diferencia en la Función Judicial fue la creación del Consejo de la Judicatura, órgano encargado de la parte administrativa, financiera de este órgano de justicia, que a pesar de la resistencia en primera instancia por parte de un gran porcentaje de los señores jueces, con el transcurso del tiempo se ha podido constatar las ventajas de este nuevo sistema integral de justicia, por cuanto quienes están en las direcciones de los departamentos administrativos, de Recursos Humanos, Financieros, Contables, Legales, de Sistemas etc., son profesionales especializados en cada área, permitiendo un mejor y fluido desempeño en estos departamentos, lo cual no tenía el mismo desempeño cuando era facultativo de los señores jueces esta responsabilidad.



Es necesario destacar que en los últimos años, se ha proporcionado a muchas provincias del Ecuador de la estructura física, requerida para un correcto y eficaz funcionamiento de las judicaturas que integran la Función Judicial. Al referirnos al caso específico de la provincia del Azuay, ésta actualmente cuenta con dos edificios, el uno donde funcionó la primera corte del país que es el Palacio de Justicia, y el otro el nuevo edificio inteligente, uno de los más modernos del país, que cuenta con salas de audiencias técnicamente construidas con el propósito de llevar adelante las diferentes diligencias de tipo penal, laboral, de la niñez y adolescencia etc., y un espacio amplio, seguro y bien distribuido para los diferentes juzgados de acuerdo a su especialización. Además cuenta con un espacio físico amplio para el área administrativa denominada Dirección Provincial del Azuay del Consejo de la Judicatura.

2.1.1. Clima laboral

El clima laboral es un tema que tiene mucha trascendencia e importancia en nuestros días, las organizaciones públicas y privadas de los países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo deben buscar un permanente y continuo mejoramiento en el ambiente de trabajo, para así promover e incentivar la productividad cuando se trate de empresas privadas o instituciones públicas, en la consecución de un servicio de calidad al cliente.

Los términos tales como: Cultura organizacional, Clima Laboral u Opinión de los Empleados, se emplean como sinónimos, sin embargo es necesario realizar algunas distinciones, con el propósito de precisar cada uno de estos términos organizacionales.



Horacio Bolaños, Director de Great Place to Work® Institute Argentina señala que los términos de: *“¿Cultura Organizacional, Clima Laboral u Opinión de los Empleados? se emplean como sinónimos y sin embargo cabe realizar algunas distinciones con el fin de precisar el tipo de instrumentos con que se puede analizar cada uno de ellos”*.

La Cultura organizacional.- Uno de los trabajos más detallados sobre cultura organizacional es el de Edgar Schein. En su trabajo Cultura organizacional y liderazgo (Planeta, 1988) define a la cultura organizacional como *“...un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*.

Para este prestigioso académico, la cultura así entendida se puede relevar en tres planos:

“El nivel visible y manifiesto: está presente en el "estilo" de los productos, las instalaciones, la papelería, la publicidad, la vestimenta de su gente, el modo de trato, entre otros.

El nivel de los valores explícitos: Son los valores que públicamente la organización dice sostener y que generalmente los escribe o suscribe. Este nivel también es consciente pero más profundo que el anterior. Expresa la voluntad de los directivos por identificarse con los valores enunciados.

El nivel de las presunciones básicas: En este nivel es en el cual se manifiesta cuánto la cultura realmente es. Las presunciones vigentes se ponen de relieve en el momento de la toma de decisiones cruciales para la vida de la organización”.



Schein se refiere, básicamente a:

1. Cómo entiende la organización sus relaciones con el entorno: por ejemplo, cómo son tenidos en cuenta los diferentes "stakeholders" o grupos de interés.
- 2.Cuál es su concepción de la realidad, del tiempo, del espacio: por ejemplo, si los recursos son escasos o ilimitados; si los vive como propios o compartibles; si la interpretación de la ley es estricta o vulnerable.
3. Cuáles son las características del ser humano: vg. si las personas son básicamente egoístas, especuladoras, individualistas o por el contrario altruistas, generosas, sociables.
4. Cualidades de las relaciones interpersonales: vg. competitivas o cooperativas. Entendida así la cultura organizacional es natural deducir que su diagnóstico, estudio y orientación requieren de estrategias de abordaje complejas donde las técnicas cuantitativas deben ser fuertemente complementadas con tareas de tipo cualitativo. La interpretación e inferencia que supone el análisis de los datos requiere de un marco metodológico y conceptual muy riguroso.

Clima laboral: Tomado en préstamo del lenguaje meteorológico, este concepto se refiere al entorno emocional en el cual se desenvuelven las actividades de una organización. Su diagnóstico implica también instrumentos cuantitativos que ayudan a separar conceptualmente las percepciones subjetivas de los empleados en relación con su vínculo integral con la organización.

En estos estudios suele ponerse énfasis en la detección de las expectativas de los trabajadores en relación con cada una de las dimensiones de su relación de trabajo.



Encuestas de opinión de los empleados: en este caso se trata de instrumentos diseñados para relevar cuantitativamente la percepción de los empleados frente a eventos específicos de la vida organizacional. En general se aplican para relevar la reacción personal ante características observables y generalmente bien acotadas. Por tal motivo consisten generalmente en preguntas cerradas cuyas respuestas se ubican en un rango de mayor a menor aceptación u ocurrencia. La simplicidad para su aplicación e interpretación facilita su empleo, pero requiere de un ajustado diseño de las preguntas y precisión de la escala (Palmer Morrel Samuels. Harvard Business Review, 2002).

Cabe agregar que en los tres casos se descuenta el rigor en la aplicación metodológica de los instrumentos. Si queremos construir una cultura organizacional que constituya un "excelente lugar para trabajar", las encuestas de opinión y los análisis del clima laboral nos ayudarán sin duda, pero ellos por sí solos simplemente reflejarán la realidad aproximada del presente. La cultura deseada u organización requerida, al decir de E. Jaques- demanda dos componentes básicos. Por una parte, claras enunciaciones de los propósitos, metas esenciales y razón de ser de la organización; pero por otro lado, comportamientos y acciones claramente alineados con los enunciados y, sobre todo, tomas de decisiones cotidianas consistentes con los mensajes comunicados. En esto radica el secreto y el desafío.”.

Officenet fomenta la integración laboral incorporando a sus filas a personas con capacidades diferentes porque en un equipo no avanza sólo el que más lo necesita, avanzan todos. Así lo explica Natalia Elizabeth Arnaldi, Gerente de Recursos Humanos de la empresa: "Esto responde a uno de los valores de la cultura de nuestra compañía, "Cuidar el Equipo", y la idea es continuar incorporando más gente. En la actualidad contamos con tres personas no videntes en el sector de call center y, desde hace un



año, se incorporó un joven hipoacúsico, que comenzó preparando pedidos en operaciones. Debido a esto, se capacitó a sus compañeros en el lenguaje de señas para que pudieran comunicarse. Resultado: Todos crecen.... la realidad indica que los trabajadores con discapacidad aportan conocimiento, experiencia y voluntad de superación, tres activos de los que ninguna empresa con vocación de liderazgo puede prescindir. Y eso es algo que Officenet comprendió desde un principio. Este tipo de integración también puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas si son capaces de aprovechar el enorme potencial que tienen estas personas. "La persona con discapacidad tiene la posibilidad de realizar su experiencia laboral en el seno de la compañía, nosotros sentimos que el compromiso con la accesibilidad y con el empleo de personas con capacidades diferentes es mucho más que el ejercicio de una responsabilidad ética", afirma Natalia.

Pero en Officenet el concepto de integración es mucho más amplio, abarca todas las áreas y a todos los empleados, porque integrando uno cuida a su gente. Por eso puso en marcha la incorporación de mujeres a sectores históricamente destinados a hombres.

Otro tipo de integración que practican es el de las mamás recientes que experimentan jornada reducida y practican el teletrabajo, sin dejar de lado a los hombres, que pueden tomar una licencia de paternidad de 14 días con goce de sueldo. No sólo buenas prácticas, sino también buenos resultados.

La nueva Constitución Ecuatoriana aprobada por el pueblo ecuatoriano en referéndum el 28 de septiembre, oficialmente proclamada el 15 de octubre de 2008 y publicada en el Registro Oficial N^o 449 del lunes 20 de octubre de 2008, en el Título II correspondiente a Derechos, en su Capítulo Primero, Principios de aplicación de los derechos, en el Art. 11 numeral 2 dice: "Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos,



deberes y oportunidades.”. En la Sección Quinta, Niñas y Niños Adolescentes en el Art. 46 numeral señala: “3. Atención preferente para la plena integración social de quienes tengan discapacidad. El Estado garantizará su incorporación en el sistema de educación regular y en la sociedad”, Sección sexta, Personas con discapacidad “Art. 47.- El Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social.”. En el numeral 5 de este mismo artículo establece: “El trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades, que fomente sus capacidades y potencialidades, a través de políticas que permitan su incorporación en entidades públicas y privadas.”. El Art. 48 dice: “El Estado adoptará a favor de las personas con discapacidad medidas que aseguren: La inclusión social, mediante planes y programas estatales y privados coordinados, que fomenten su participación política, social, cultural, educativa y económica.”.

Gabriela Scannapieco, Gerente de Recursos Humanos de Natura en una entrevista manifiesta: *“La empresa no es la responsable de que uno mejore su calidad de vida, sino de facilitar las herramientas”. Conoce cómo hacen en su empresa para ser un mejor lugar para trabajar y qué valor le otorgan a la gestión del capital humano.*

¿Cuáles son los principales temas sobre los que están trabajando en la actualidad?

Los grandes focos de trabajo están relacionados con Calidad de vida, Clima de la Organización y Formación y Desarrollo de Talentos. Creemos que fortalecernos en estos pilares, puede garantizar una organización sustentable.

¿Qué valor le dan a la gestión del capital humano en Natura?



El mismo valor que le damos a la gestión económica y ambiental, ya que nuestra gestión se basa en estos 3 pilares. Tenemos políticas de recursos humanos orientadas al cuidado de las personas, porque las consideramos vitales en nuestro funcionamiento, pero sobre todo, porque es parte de nuestra responsabilidad dentro de la sociedad. Y en este sentido el gestor ocupa un lugar de privilegio. Es el gran diferenciador, porque es el que está en el día a día y por eso, tenemos que contar con un equipo de líderes muy alineados con este valor y trabajar continuamente en el desarrollo de estas habilidades.

¿Cómo se hace para mantener a la gente motivada y alineada detrás de los objetivos?

En mi visión, los grandes motivadores del ser humano dentro de una organización son: la transparencia, la seguridad, el respeto y la valorización del individuo, y en Natura, eso lo cuidamos mucho. Es nuestra forma de vida, y es señalado cuando se sale de este rumbo. También el diálogo, la comunicación, la diversidad, la búsqueda continua de oportunidades. Siempre estamos en la búsqueda de oportunidades, de espacios, en Natura, aprendí que no hay nada que no se puede hacer sino al contrario, hay una solución que buscar y eso te desafía más.

¿Qué cosas están haciendo día a día para hacer de Natura un mejor lugar para trabajar?

Básicamente sorprender, por ejemplo cuando lanzamos el Programa Calidad de Vida, nos propusimos cambiar hacer todo diferente para crear el interés de los empleados....integrar a todos los colaboradores mediante actividades propias de cada área. Otro aspecto en el que trabajamos mucho es la comunicación interna y el aprovechamiento interno.

Cuando se abren vacantes, nuestro primer search es interno y esto da muchas posibilidades a las personas y les permite vislumbrar un crecimiento. En cuanto a la comunicación, es para nosotros, un espacio de innovación, desde el contenido hasta la forma.



Otro diferencial importante es el cuidado y atención que ponemos a nuestro espacio de trabajo: el orden, la limpieza, espacios más recreativos que comenzamos a crear. Cosas simples, pero que ayudan a tomarse el día laboral de otra forma, con la misma o mayor responsabilidad.”

Es importante recalcar principalmente esta parte de la entrevista, que considero un aspecto predominante que por lo regular no es analizado ni pensado por los trabajadores, Gabriela Scannapeico señala que *“a veces, las personas tenemos incorporado el concepto de que "la empresa me tiene que cuidar" y nos olvidamos de cómo nosotros nos cuidamos. Primero debe haber un trabajo de introspección, me parece que la clave pasa por encontrarse con lo que uno quiere para su vida, el resto, viene solo. Hay que conectarse con uno y después viene el equilibrio. La empresa no es la responsable de que uno mejore su calidad de vida, sino de facilitar las herramientas.”*

El estudio y análisis del clima permite conocer las características y peculiaridades que definen el ambiente de la organización, valorar el impacto del cambio, anticiparse a las reacciones de los directivos, los diferentes niveles de mando y del personal, así como evaluar los miedos y temores, identificar que se debería cambiar y aquello que no deberá ser modificado, la mejor manera de tener esta información es realizando entrevistas o encuestas a los empleados considerando temas y problemas generales, con toda esta información se identifica los centros de interés que en lo posterior se trabajaran en grupos dirigidos por un asesor o experto en comportamiento humano.

Es necesario realizar estudios cualitativos, cuantitativos, realizar un diagnóstico y orientaciones explicando detalladamente el desarrollo del estudio del clima, la metodología, las muestras seleccionadas, el equipo de trabajo y los resultados.



El clima laboral, según Goncalves (1997) *“Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas.*

El "clima laboral" es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el "saber hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.”.

Al referirnos al clima laboral es hablar de un concepto dinámico que se puede ver afectado por todo lo que ocurre en la organización como: insatisfacción en las tareas que desarrolla, falta de comunicación, maltrato por parte de los usuarios, inconformidad con el salario, ambiente de trabajo hostil, maltrato de los superiores, estado de salud deteriorado, etc., pero no necesariamente el clima es igual en todos los departamentos, se debe considerar que éste influye en la motivación del trabajador, la satisfacción, en el desempeño diario de sus actividades, en la atención al usuario.

Con lo anotado es indispensable una verdadera concientización de quienes están en mandos superiores de toda organización o institución, incorporar y planificar dentro del presupuesto anual este tipo de inversión que dará excelentes resultados en el tiempo, que pasará a formar parte del activo de la organización, hay que considerar que demasiadas presiones al trabajador o la implementación de una disciplina exagerada pueden ser contraproducentes, por que si bien consiguen lograr



resultados a corto plazo, pero a largo plazo puede ser un costo importante en cuanto al clima laboral.

La satisfacción de un empleado no debe ser en función del perjuicio de otro, es de suma importancia propender y orientar el beneficio a todos por igual, para esto se debe realizar un estudio previo de los puntos fuertes y débiles de la percepción de los empleados, que aspectos deben modificarse y cuales deben mantenerse, con el propósito de que las medidas de cambio no sean rechazadas o boicoteadas.

En este escenario resulta un requisito sine qua non mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad del servicio, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización, considerando que el elemento más importante es el Capital Humano. Deben plantearse las instituciones como objetivo prioritario el realizar un seguimiento, valoración de la evolución del ambiente, administrar y gestionar el clima laboral, con el propósito de tomar las medidas correctivas inmediatas en caso de haber malestar o variación.

Los empleados dejaron hace tiempo de ser un apellido, se han convertido en socios estratégicos, colaboradores, clientes internos, en un equipo humano motivado e íntimamente ligados, involucrados y comprometidos con la institución.

El clima laboral lo construyen los subalternos como los jefes, considerando que estos no deben comportarse como todopoderosos y perfectos, quienes deben utilizar entre otras herramientas de gestión la llamada filosofía del empowerment, que no solo crea un clima laboral positivo sino también para empoderar a los trabajadores en el desempeño de sus funciones.



Herbert Marcuse, manifiesta: *“El valor más importante de la persona no es el dominio de sus tendencias, sino su satisfacción, ya que su destino es perentorio e inmanente, debe exprimir lo que le quepa en las cuatro paredes de este mundo, en el escaso minutos de su existencia.”*

Es oportuno dar a conocer la visión que tienen de la organización los empleados judiciales sobre este tema que incumbe absolutamente a todos y que requiere una atención debida y oportuna de quienes están al frente de la institución.

VER ANEXO 1

(Encuesta de satisfacción y evaluación en la calidad del servicio de la Administración de Justicia del Azuay, a los usuarios y el profesional del derecho)



ENTREVISTAS A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS JUDICIALES DEL AZUAY

LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA: UNA VISIÓN JUDICIAL

Dr. Rodrigo Patiño Ledesma. Juez del Tribunal Distrital de lo Fiscal N°3

Señalamos como antecedente que la Justicia constituye la base y principio del derecho y del ordenamiento social, pues se la concibe como el fundamento a través de cual se delimitan y armonizan los deseos, pretensiones e intereses en conflicto de la comunidad. De allí que su fundamento esencial se orienta a dar solución a los problemas de distribución y satisfacción de las necesidades sociales, es decir, la búsqueda de igualdad en el reparto de ventajas y cargas, de lo expuesto se deduce que el sistema judicial tiene como función trascendente la legitimación de los valores jurídicos basados en la equidad, la defensa de la legalidad y la garantía contra la trasgresión de la norma, a pesar de que no siempre las decisiones judiciales consiguen la reconciliación de las partes en conflicto, hacen posible sin embargo, establecer la justa distancia entre los contendientes, delimitando los derechos y obligaciones de cada uno; por tanto, las resoluciones judiciales no son simples actos orientados a buscar la armonía entre las partes, sino que constituyen decisiones lógicas y racionales que deben producirse en conformidad con el ordenamiento jurídico, como medios que responden efectivamente a conflictos de orden particular o colectivo y que se materializan, en decisiones expresas (sentencias), cuya producción requiere de sabiduría, de análisis lógico y que supone además, la descripción y reconocimiento de la existencia de un conflicto frente a la vigencia de la norma en lo particular. Decisión que además, señala el camino de una solución autónoma, sin interferencia ni presiones de ninguna índole y sustentada únicamente en la reflexión jurídica, en la Ley y en la responsabilidad de aplicarla como deber sustancial del juez.



Bajo este antecedente todos los tratadistas coinciden en que, la razón y medida de lo que debe significar en un estado de Derecho y dentro del valor de la seguridad jurídica, se materializa en el establecimiento de una función judicial, autónoma, independiente, y respetada, porque a través de ella se protegen efectivamente los derechos y garantías ciudadanos y se permite, no solo la posibilidad amplia, concreta y efectiva de que los ciudadanos puedan acceder a órganos jurisdiccionales especializados para reclamar el reconocimiento de sus derechos, sino que las decisiones judiciales por ellos tomadas, sean acatadas por los ciudadanos y por los órganos del poder público, bajo el principio Constitucional del derecho de protección, consagrado en el artículo 75 de nuestra Carta suprema, que consagra el acceso libre y gratuito a la justicia y a la tutela judicial efectiva, imparcial y expedita de sus derechos e intereses, lo que involucra la existencia de garantías del debido proceso, de la celeridad, de la existencia de un juez o tribunal competente, independiente e imparcial, establecido con anterioridad por la ley.

Esta percepción de la justicia en su sentido global y abstracto no siempre coincide con el contexto, lamentablemente los administradores de justicia, día a día se enfrentan con problemas que se producen en la realidad concreta de su trabajo, que no solamente se refieren a la pesada carga procesal, a las limitaciones de recursos materiales y técnicos para enfrentarlos, a una normativa legal cambiante, sino sobre todo, a una serie de conductas que pretenden en unos casos denigrar su actuación, las que parten no solamente de la explicable reacción de quienes no han conseguido resolución favorable a sus pretensiones, sino de voces detractoras que surgen de distintos sectores y que promueven un ambiente social adverso para afectar el funcionamiento judicial, voces que pretenden justificarse en contadas decisiones judiciales controvertidas, o en desviaciones reales de algunos administradores de justicia, que deben ser singularizadas y sancionadas si fuere del caso, sin establecer



generalizaciones perversas que responden a otros tipos de razón, y en función de esas decisiones particulares, se permiten emitir juicios de valor sin sustento adecuado en derecho, para propiciar el escándalo, con inocultables intenciones de sumisión o sometimiento de los jueces a otros intereses que no son precisamente los de la justicia.- No meditan esos detractores gratuitos, que un Estado, en el que el Poder Judicial este sometido a cualquier interés extraño a sus propósitos jurisdiccionales de otorgar seguridad y tutela pierde su identidad, porque desaparecen los fundamentos de la seguridad jurídica, impera la arbitrariedad, la imprevisibilidad y coloca a los miembros de la sociedad, y aún al propio gobierno, en grado de indefensión absoluta. De allí que cuando hablamos de un Estado de Derecho hacemos relación a un Estado que no solo se somete a la Ley, sino que se subordina a la justicia y respeta los sistemas procesales en ella establecidos, la crítica pública y la amenaza constituyen una coacción ilegal, que contradice y se enfrenta con el Estado de Derecho, con la garantía de independencia del Poder Judicial y las bases Democráticas de la Sociedad. Igual modo de vulnerar la independencia de los jueces constituyen los mecanismos de presión o acoso, que ejercen fuerzas extrañas provenientes de otros ámbitos estatales o de sectores privados, pretendiendo que los jueces fallen condicionados por esos factores.

Como conclusión de las ideas esbozadas debemos señalar que la administración de justicia es una actividad humana que no está exenta de errores e imperfecciones, ya que el Juez no es infalible, ni omnipotente, pero sobre estas imperfecciones, en los jueces en su conjunto, la sociedad ha depositado su confianza en cuanto a generar la certeza y seguridad jurídica a través de la solución legítima a los conflictos Sociales. El perfeccionamiento de la Institución y la superación de sus actores, no es una meta inalcanzable, más bien posible, si se parte del principio del respecto a la autonomía de las funciones del Estado, de la dotación



adecuada de medios materiales para el efectivo cumplimiento de la función, y la eliminación de las influencias de poder que pretenden la realización de sus propios valores e intereses, por sobre el interés de la justicia.



Dra. Eulalia Albarracín Rodas, Oficial Mayor de Juzgado Civil.

“Desde hace mucho tiempo, por no decirlo de siempre, la Función Judicial ha sido la “cenicienta” de todos los entes públicos, por su falta de presupuesto, falta de profesionalización de sus empleados, ausencia de un organismo de control, etc. Actualmente la Función Judicial goza de esa capacidad económica, la misma que ha sido bien aprovechada y ha sabido suplir muchas necesidades físicas de las que obviamente se ha podido observar, esto es, nuevos equipos de computación, tecnología de punta, mobiliario de primera, y espacios físicos medianamente funcionales.

De igual manera la profesionalización de sus empleados, una aspiración lejana, se ha vuelto una necesidad impostergable, es así que continuamente se están realizando, ofreciendo y promocionando cursos, talleres, y más eventos a fin de garantizar la preparación de sus empleados y poder servir a los usuarios de la Función Judicial.

Es bueno y apreciable los cursos y talleres relacionados con las materias afines, pero estos deben ser dirigidos a todos los empleados judiciales por igual, no únicamente a cierto sector en demasía y en cuanto a otros empleados muy de vez en cuando por decir lo menos, también se ha podido observar que la promoción a cursos internacionales están dirigidos únicamente a unos pocos, sabiendo en muchos de los casos que un gran número de los favorecidos en este tipo de cursos internacionales, cumplen ya la edad requerida actualmente para retirarse de la Función Judicial, entonces que podemos decir de estos cursos, en gran parte “perdidos”, pudiendo haber sido aprovechados por gente relativamente nueva o con proyección a aportar y aplicar estos conocimientos.

Otro debilidad muy notoria en la Función Judicial y es que inclusive luego de haber dado un gran paso al tener ahora un Organismo de Control, como lo es el Consejo Nacional de la Judicatura, aún se observa el palanqueo en los cargos judiciales, es así que se han improvisado cargos,



llenándolos con gente de “afuera” irrespetando la carrera judicial por la que se ha luchado siempre, esto ha quedado en meros enunciados y nada más, peor aún, muchos “luchadores” de antaño ahora resultan los favorecidos de este “palanqueo” ya sea con sus familiares o amigos, cosa tan mal vista por todos.

En lo referente a los salarios que se percibe en la Función Judicial, se podría apreciar que son relativamente buenos, digo relativamente ya que luego de la famosa “homologación” se produjo una injusticia con algunos compañeros no así con otros, sin existir una razón fundamentada al respecto, lo cual obligó a muchos a demandar a su empleador, creando de hecho un malestar tanto para el empleador como para el empleado.

Si, los salarios son buenos en la Función Judicial, pero aún así se escucha en los pasillos de la Corte, la existencia de la famosa “coima”, quisiera poder tener la verdad en mis manos y decir a claras y altas voces que ya no existe, pero no es así, mucho se rumora y hasta cierto punto tal vez ya no exista, pero... “si el río suena, piedras trae”, en este caso, el Organismo de Control debería poner mano dura y sobre todo una intensa publicidad al respecto, más aún si ya no existen las tasas judiciales, razón más para promocionar sobre la “gratuidad” de la justicia.

Hablando también acerca del compañerismo existente en la Función Judicial, este está tan venido a menos que ahora existe bandos bien marcados, todo por la politización que se ha adueñado de este “bocado” para muchos; se debería promocionar actividades encaminadas a fin de profundizar el compañerismo, el deporte, la amistad sincera entre compañeros, dejando de lado los intereses personales y el fin político que debería erradicarse por completo en la Institución.

Por todo lo dicho, aún no se ha podido obtener un resultado satisfactorio a nivel nacional, aún la Función Judicial debe mucho a los usuarios de esta. El mismo hecho que los abogados presenten quejas tanto en el trato cuanto en relación al debido proceso que se debe dar a los juicios, quiere



decir que todavía nos falta mucho por hacer y aprender, mientras el sentir del pueblo sea de inconformidad, es deber de los funcionarios y empleados judiciales el cubrir las necesidades obligadas, la atención personalizada, oportuna, celeridad, protagonismo, y sobre todo una atención humana para todos quienes exigen y necesitan “JUSTICIA”.



Lcda. Lorena Inga Cabrera, Ayudante Judicial II, Tribunal Contencioso Administrativo.

“La Función Judicial del Azuay esta conformada por un grupo de personas preparadas y con un criterio jurídico muy amplio, lo cual sirve de mucho para poder ejecutar las labores encomendadas en nuestras actividades diarias como empleados judiciales al servicio de la colectividad. Este servicio se ve reflejado en la atención que se brinda de parte de un Servidor Judicial al público que asiste a esta institución en busca de ejercer sus derechos vulnerados por la acción o inacción tanto de particulares como de entes públicos.

Esta característica muchas veces se ve afectada por la falta de atención de parte de las autoridades de la institución hacia las necesidades de sus integrantes.

En estos días, es notorio el descontento y la poca energía dejada en la labor judicial de parte del empleado, debido al irrespeto que se ha generado al entregar cargos a terceros ya sea a través de la concesión de contratos temporales o lo que es peor, la entrega de nombramientos, sin respetar para nada la carrera judicial, violentado de esta manera la justa aspiración del servidor judicial, que es alcanzar un ascenso en base a esfuerzo y sacrificio, que además es un derecho consagrado en la Constitución.

No ser considerados para ascensos, subrogaciones o encargos de puestos vacantes o de creaciones, no hace más que bajar la moral y la autoestima del Servidor Judicial, que ha puesto todo su empeño en servir bien no solo a sus superiores, sino a la colectividad en general para poder alcanzar sus metas y sus objetivos no solo como empleado público sino también como persona y como profesional.

Esta malhadada situación, ha generado una interrelación personal de baja calidad, haciendo notorio un trato a veces hasta descortés no solo hacia



el público, sino en forma interna, generando un ambiente de trabajo inestable y de mucha conflictividad.

La actitud posesiva y autoritaria de algunos jueces, causa irritabilidad en quienes reciben este maltrato, pues hay que recordar que formamos parte de una institución que brinda un servicio súper importante a la sociedad, pues se trata de impartir justicia, y para hacerlo hay que tener el espíritu en paz, ya que solo es esta manera un judicial, desde el puesto que ocupe, podrá entregar esa justicia a los necesitados de esta.

Existen así mismo, áreas donde esta situación no ha repercutido, y las ganas de servir bien a la sociedad, sigue siendo la prioridad en los integrantes de un juzgado, de una Sala o de un Tribunal.

El Consejo de la Judicatura, a través de sus direcciones regionales, de la Escuela de Capacitación, tratan de sobrellevar esta situación y poner en manos de los judiciales del país las herramientas necesarias para poder brindar un servicio de calidad y eficacia a la colectividad ecuatoriana en general, pero a veces esto se ve opacado por la falta de organización entre los mandos medios, los superiores y los subalternos que reciben estas informaciones. Por ejemplo, esta situación se refleja de mejor manera en la Escuela Judicial y el área de capacitación, en donde solamente se trata de capacitar a Jueces, sin considerar que también Secretarios, Oficiales Mayores y Ayudantes Judiciales, necesitamos de éstas para poder estar acorde con los avances tanto de la tecnología como del desarrollo de las nuevas técnicas de aplicación de las leyes, y por que no decirlo también, de la capacitación para poder poner en práctica las leyes que continuamente se encuentran en constante evolución.



No se pretende con este comentario, pedir que se deje de lado a los Jueces, pero si persuadir a quienes están al frente de estos departamentos, para que se den cuenta que el trabajo de los empleados judiciales no se puede dar por separado, sino que debe ser una tarea conjunta para lograr mejores resultados y que éstos se vean reflejados en el servicio a la colectividad.

El hacer y dejar hacer a veces es la clave para abrir puertas, y las puertas que los judiciales no solo del Azuay, sino en general del país necesitamos abiertas, con las del dialogo, la comprensión, la libertad, ya que con estos tres parámetros los seres humanos entregamos lo mejor de nosotros a las personas que están cerca de nosotros o que requieren de nuestros servicios.

El judicial es noble, pero a veces por esas cosas de la vida, que deben ser comprendidas por todos, esa nobleza se guarda, pero solo es cuestión de dar al judicial lo que se merece como ser humano, como persona, que es amor y respeto, para que de esta manera entregue a la sociedad lo mismo que recibe, adicionando entrega y servicio con calidez y calidad.”.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS ORIENTADAS AL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS JUDICIALES DEL AZUAY

De las encuestas realizadas se concluye que un 64 % del universo encuestado de empleados y funcionarios judiciales, tienen las siguientes apreciaciones: El edificio donde presta los servicios la Función Judicial es adecuado para el desempeño de las actividades, hallan complacencia en las tareas que desenvuelven cotidianamente, el ambiente de trabajo es aceptable, la relación con sus superiores es buena, en cuanto al salario hay dos criterios, el uno de un grupo que considera que el sueldo es bueno, y otro grupo manifiesta que la remuneración mensual que recibe por el trabajo que realiza, no está de acuerdo a la responsabilidad que tiene, al referirse al horario de trabajo señalan estar de acuerdo considerando que aún en estos tiempos la mayoría de los hogares ecuatorianos y principalmente en nuestra provincia se reúnen a compartir el almuerzo la familia, actividad que fortalece lazos afectivos.

Refiriéndose a la organización gremial señalan que existe debilitamiento, ésta ha perdido la confianza que se le tenía hace unos años atrás, el judicial se siente desprotegido y poco respaldado, situación que preocupa profundamente por cuanto se le considera una de las fortalezas de los judiciales, la comunicación interna y externa ha mejorado sustancialmente. Tecnológicamente los judiciales han dado un paso gigantesco al contar con el seguimiento de causas, el envío de providencias a los correos electrónicos de los abogados que dejan registrado para sus notificaciones.

Los judiciales que están en el 36% discrepan en algunas cosas, así como tienen coincidencias es el caso de la funcionalidad de los edificios con los que cuenta la Función Judicial del Azuay se les considera uno de los mejores, por no decir el mejor. En cuanto al salario señalan la



inconformidad con el mismo por el hecho de que no responde a las necesidades actuales, por el incremento en la canasta familiar, y todo ha subido de precio, congelándose los salarios desde año 2002. La unificación salarial y luego la homologación anti técnica que causó una serie de reclamos y desavenencias que hasta la presente fecha no han sido superadas, por la falta de un análisis adecuado para la provisión de fondos e incremento en el presupuesto correspondiente, esto empujó a muchos judiciales a reclamar sus derechos de tener una justa remuneración acorde a su responsabilidad, e igual a la de aquellos compañeros que tienen el mismo nombramiento, categoría, escala o nivel. Un gran número de judiciales a nivel nacional se han visto obligados a plantear acciones de protección, que resarzan ese perjuicio económico injustificado y les permita tener una remuneración justa e igualitaria. Estos reclamos han costado al Estado un egreso extra presupuestario descomunal, que hasta la presente fecha no le ha permitido dar cumplimiento a estas obligaciones, consecuentemente, el malestar de muchos judiciales se mantiene.

Consideran que sus derechos han sido violentados en cuanto a la carrera judicial, no existen las garantías mínimas de una correcta aplicación de la Ley Orgánica de la Función Judicial que cumpla y haga cumplir con lo allí establecido, pues son los intereses particulares de ciertos sectores políticos y económicos los que hacen prevalecer sus influencias e irrespetan este derecho bien ganado de los empleados que laborando por años, y que no han sido promovidos de sus puestos de trabajo, ya que cuando se presenta una vacante, estos se llenan por personas de fuera en cargos jerárquicamente superiores, truncando de esta manera el sueño de los judiciales que a lo largo de su carrera se han capacitado y esforzado por ascender a la escala inmediata superior.

Institucionalmente no se cuenta con incentivos que empujen o animen a los empleados a que produzcan más en el desarrollo diario de sus



actividades, no se les reconoce con remuneración el trabajo suplementario o extra que realizan, con excepciones de ciertas áreas como los juzgados de tránsito, penal, niñez y adolescencia que estén de turno.

Asienten que algunos superiores no valoran ni reconocen el trabajo; que se debería cambiar el horario de trabajo actual por el de jornada única, concuerdan con los anteriores en el hecho de no tener ningún apoyo de la Federación Nacional de Asociaciones Judiciales del Ecuador. La comunicación interna la consideran insegura, el sistema de registro de éstas y la limitación en el tiempo de utilización de este servicio. Los cambios constantes de las leyes en las áreas penales, laborales, etc. no son comunicados ni difundidos oportunamente. Los puestos vacantes sean por renuncia, jubilación, falta de incentivos, muerte, destitución, etc., y que hasta ahora no han sido ocupados por medio de concursos según establece el Código Orgánico de la Función Judicial. En el caso de los señores Jueces estos han sido cubiertos por Jueces Temporales, contratados y nombramientos provisionales. Se percibe la improvisación de algunos profesionales del derecho que ingresan a desempeñar cargos de Jueces Temporales a quienes por su falta de experiencia y conocimiento en el manejo de procesos hacen que éstos se demoren tramitándolos, consecuentemente haya retardo en las resoluciones, también se percibe la falta de compromiso y conocimiento de algunos de estos profesionales.

De otro lado esta época de transición política, tiene repercusiones de tipo económico, social, cultural, etc., de lo cual es parte la Función Judicial del Ecuador, se ha podido constatar y es de conocimiento público que no ha tenido un crecimiento acorde con las necesidades de la colectividad, con el crecimiento poblacional, delincencial y el desarrollo tecnológico, cambios como la eliminación del pago de tasas judiciales que se mantenían en ciertas áreas, incidió drásticamente en el campo



administrativo, por cuanto ese ingreso solventaba los gastos para adquisiciones de mobiliario, nuevos equipos, etc. considerando que estos tienen una vida útil limitada, así como la implementación de nuevos sistemas informáticos que permitan a los judiciales un trabajo ágil y oportuno, consecuentemente una atención de calidad y eficacia al usuario del sistema de justicia.

Se debe anotar que la Función Judicial en el área administrativa ha venido soportado cambios constantes en los puestos directivos, situación que entorpece y obstaculiza la consecución de las metas, desestabiliza el sistema e influye emocionalmente y laboralmente en todos quienes son parte de la misma.

2.1.2. Comunicación interna.

Toda empresa, institución pública o privada, sean de los países desarrollados o aquellos que están en vías de desarrollo, la comunicación interna nace de la necesidad de mantener al grupo humano integrado con conciencia de lo que pasa dentro de la institución, los cambios que se realizan y que deben ser conocidos, estudiados y analizados en el momento oportuno.

Razón por la cual la inversión que pueda requerir la comunicación interna, no debe verse como una pérdida de recursos, peor aún pérdida de tiempo, el hecho de invertir en un sistema integral de comunicación dentro de la institución muchos opinan que esta actividad es un lujo, o que es necesaria solo en instituciones grandes. El cambio de criterio y de mentalidad que se visualiza especialmente en las instituciones de gobierno, está generando grandes transformaciones que traen consigo una revolución administrativa, que hace que el sector público no quede al



margen de las innovaciones, transformaciones, que tiene el sector privado. Con este cambio de mentalidad y actitud, en el manejo de los fondos financieros, en el área administrativa y la más importante y relevante, el manejo del Recurso Humano, es notoria y genera reacciones positivas tanto internas como externas.

No es menos cierto que a pesar de ser un instrumento de trabajo que permite unir, fortalecer a los empleados, ahora en el siglo XXI, hay aún quienes consideran que esta herramienta de trabajo no tiene relevancia, y no desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a establecer los cambios requeridos de acuerdo a la realidad de cada organización y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos para poder retener a sus empleados.

Guillermo José Pedrotti manifiesta que: *“El proceso de comunicación interna de una organización es un conjunto integral, motorizado mediante acciones que se orientan sinérgicamente hacia la totalidad de los públicos internos. Para ello, deberemos prever la utilización de distintos soportes, de acuerdo a cada situación en particular.”*

La comunicación interna se puede dividir en dos tipos: comunicación ascendente, que se realiza de abajo hacia arriba jerárquicamente; y, la comunicación descendente, que se la ejecuta de arriba hacia abajo en la jerarquía, esto permitirá una identificación del empleado con la organización, logrando un clima de confianza y motivación, un conocimiento integral de la institución, la intercomunicación con todos los departamentos y hacerles partícipes de los logros alcanzados.

La eficiencia y fidelidad en la comunicación es posible cuando el mensaje que sale del portador es recibido por el receptor sin alteraciones, que se lo consigue haciéndolo de manera personal o por medios escritos.

La Función Judicial del Ecuador posee algunas herramientas de comunicación interna como son: la red de comunicación interna mediante



correo electrónico, página Web, las revistas que publican la FENAJE (Federación Nacional de Servidores Judiciales del Ecuador), el Consejo de la Judicatura, la Asociación de Servidores Judiciales de cada provincia, carteleras de anuncios en los diferentes Juzgados.

2.2. Análisis externo

Para proceder a realizar el análisis externo de la Función Judicial del Ecuador es necesario tener presente entre otros, ciertos principios básicos que se fundamentan en:

- a)** La realización de la Justicia, sin ningún sacrificio por omisión de formalidades.
- b)** La unidad de la Función Judicial, sin perjuicio de actuar en forma descentralizada.
- c)** Mediación y Sistema arbitral, negociación y otros procedimientos alternos, para la solución de las controversias.
- d)** Simplificación, uniformidad y eficacia de los trámites, a través de las leyes procesales, procurando en lo posible el sistema oral.
- e)** Gratuidad de la administración de Justicia, en el campo del derecho social.
- f)** Carácter público de los juicios, con excepción de los casos que señala la Ley.
- g)** Independencia de los Órganos de la Función Judicial en el ejercicio de sus funciones.
- h)** Reconocimiento de la carrera judicial, para asegurar la estabilidad de los Magistrados, Jueces y Servidores Judiciales.



i) Sanción a Jueces y Magistrados por el retardo injustificado en el trámite de los juicios.

Al hacer el análisis externo, veo importante lo señalado que Santiago Andrade Ubidia, quien da su visión externa de la Función Judicial del Ecuador, manifestando que:

“el ámbito de aplicación del Código, a continuación se establece imperativamente el deber de todos los órganos de la Función Judicial, en el ámbito de sus competencias, dentro de los grandes lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, de formular políticas administrativas, económicas y de recursos humanos que garanticen el acceso a la justicia, el debido proceso, la independencia judicial y demás principios establecidos en la Constitución y en el Código y permitan que sea una realidad la transformación de este poder del Estado.

De esta manera, ninguna actuación o disposición de las autoridades judiciales debe ser ajena a esas políticas. En todo momento, debe recordarse que es el justiciable el destinatario de estas políticas; por ello todo el accionar de la Función Judicial se ha de dirigir a hacer efectivos sus derechos.

En esencia, estas políticas garantizarán que los principios procesales no queden en declaraciones líricas. Las experiencias pasadas han señalado que, en algunas ocasiones, no ha primado en las decisiones administrativas de la Función Judicial criterios de eficacia (por ejemplo, la creación de juzcaturas sobre la base de estadísticas no actualizadas o por compromisos políticos); no existe una información fidedigna que permita conocer cómo se desenvuelven los procesos a cargo de juezas o jueces o el modo de actuar de las y los fiscales; no se dota de recursos suficientes a las juzcaturas y fiscalías de primer nivel, mientras las oficinas de las cortes o de los administrativos gozan de comodidades; no se



proveen rápidamente las vacantes dejadas por una servidora o servidor judicial, perjudicándose la atención al público; no se atienden necesidades urgentes en materias como niñez y adolescencia o el sector penal, etc. La lista de problemas es larga.

Debe reconocerse que un nuevo Código no va a corregir inmediatamente éstas u otras dificultades. Pero es el primer paso a tomar cuando se trata de hacer del cambio en la administración de justicia una realidad. Tal vez las situaciones más acuciantes para la sociedad toman forma en este sector; por ello, es especialmente grave la responsabilidad que, conforme el nuevo marco constitucional, adquiere el Consejo de la Judicatura, porque debe manejar los recursos humanos y financieros a su cargo con profesionalismo, compromiso y mucha dedicación.

El manejo de los recursos financieros ha sido uno de los sectores más descuidados. No deja de sorprender que en múltiples ocasiones, la Función Judicial haya devuelto cantidades importantes de recursos al fisco, porque no llegaron a utilizarse debido a que no existieron planes adecuadamente formulados a la realidad judicial; y, sin embargo, muchas necesidades fundamentales, tales como la creación de nuevas judicaturas o la provisión de las vacantes, fueron dejadas de lado por largo tiempo y se ha advertido una tónica de improvisación en la gestión administrativa. Esto no puede, simplemente, tolerarse. Por ello, en el Código se determina cuáles son las directrices que deben guiar la actuación de los órganos de gestión, administrativos y de gobierno judicial.

El campo de acción del Consejo de la Judicatura crece, pues, enormemente en comparación con el papel que le estaba designado antes de la nueva Constitución. Administrativamente, está a la cabeza de la Función Judicial. Pero ello no puede suponer, en



ningún caso, que se podrá interferir a título de control o de supervisión de la actividad judicial, en las decisiones jurisdiccionales. También se debe recordar que, con mucha frecuencia, el mecanismo de la queja, mal conducido, ha sido utilizado como instrumento de presión contra la servidora o el servidor judicial, cuando el denunciante inescrupuloso logra obtener indebidamente ese respaldo en el órgano sancionador.

El Código, preocupándose por esta práctica indebida que ha llegado a extenderse demasiado, prohíbe que los órganos administrativos y de control del personal de la Función Judicial interfieran en las actividades jurisdiccionales a título de control o supervisión; y sanciona severamente dicha conducta indebida.”

2.2.1. Análisis del servicio de parte del usuario y del profesional de derecho.

Al realizar entrevistas a usuarios del sistema como a profesionales del derecho, estos consideran que si bien, la Función Judicial del Ecuador ha logrado mejorar el sistema de comunicación externa mediante la implementación del correo electrónico para el envío de boletas electrónicas que permiten al Abogado en libre ejercicio, una información oportuna e inmediata de las providencias que han sido dispuestas dentro del proceso, no lo consideran suficiente, es necesario tener conversaciones con los señores jueces que llevan las causas, pero se torna dificultoso por el poco tiempo de atención que brindan o dan al usuario, siendo uno de sus justificativos la elevada carga procesal especialmente en las áreas de los Juzgados Civiles, de la Niñez y Adolescencia, y de Tránsito.

Refiriéndonos específicamente a la Función Judicial del Azuay, los beneficiarios del sistema de justicia, señalan que la ciudad ha crecido



vertiginosamente, siendo necesario y urgente igualmente el crecimiento institucional, en cuanto a: Judicaturas, Presupuesto, Recursos Humanos y Tecnología.

2.2.2. Análisis de la imagen institucional

La sociedad ecuatoriana tiene una imagen pobre y deteriorada de La Función Judicial del país, la influencia política, económica de los grupos de poder, grupos sociales, movimientos políticos etc., han hecho de la Institución un foco del cual todos quieren lucrar y sacar provecho, Miguel Benavent de B. en su publicación MBBP Comunicación, al referirse a las empresas públicas y su credibilidad ante el ciudadano, un alto precio de la crispación política señala:

“Sin duda la crispación pública solo parece beneficiar a algunos políticos. Es un tema que debería preocuparnos, pues está logrando que la opinión pública en todo el mundo se muestre cada día más indiferente, o por el contrario, más hipersensibilizada ante la actuación de algunos políticos y de los rumores, fundados o no, de corrupción en las distintas esferas de los poderes públicos..... en cualquier caso una de las consecuencias de este progresivo y cada día más irreversible deterioro de la imagen pública de nuestra clase política y, como consecuencia no siempre justa, de todo lo público u oficial, está provocando un cambio de la mente del ciudadano y, lo que es peor, en su actitud como contribuyente o consumidor de servicios públicos.

En el caso de España este fenómeno de falta de credibilidad y confianza en todo lo político, y/o público es evidente...se airean muchos asuntos turbios movidos por ocultos intereses políticos o electoralistas que insisten en acreditar y /o desacreditar



sistemáticamente a sus ahora amigos, ahora adversarios... evidentemente para ello todo sirve: la vía judicial o la desmedida difusión mediáticas de escándalos...de lo anteriormente anotado existe un efecto: la inquietud de algunas empresas públicas por desmarcarse de su contexto político, aunque algunas veces esto solo responde a posesionarse ante una eventual privatización.

Recomiendo diferenciar claramente la comunicación política de la comunicación corporativa de la empresa en sí. Esto es especialmente relevante, teniendo en cuenta el creciente escepticismo del ciudadano ante todo lo público. Porque, además si se trata de una empresa de servicios públicos, el usuario o consumidor vuelca su insatisfacción en forma de exigencia, apelando su derecho como contribuyente y reclamando atenciones que difícilmente podría satisfacer otra empresa aún si fuera privada.

En el caso de los entes públicos, demostrando la buen fe por conocer y atender la necesidades reales y expectativas razonables de sus empleados, consumidores o usuarios... que no siempre se corresponden a los intereses políticos... además deben mejorar su propia realidad frente al contribuyente: mas interactividad real con éste, menos opacidad en la gestión... ganarse la credibilidad como institución a través de una comunicación eficaz es decir, ascendente y descendente, con sus diferentes públicos.

Aun así, a una sola empresa pública le será difícil a ella sola cambiar el estado de opinión generalizado de escepticismo ciudadano... Este es un debate que debería proponerse al Parlamento y en las altas instancias de la Administración Pública. Pero creo que es un deber personal e intransferible de toda empresa pública empezar a hacer camino en este sentido. Porque la credibilidad y la confianza se



ganan con el tiempo y el buen hacer profesional y diario. Primero hay que ser, después demostrarlo.”.

El momento que estamos viviendo actualmente es histórico y requiere de todas las instituciones una revisión y eventual ajuste de modos de interpretación e intervención, porque todos estamos experimentado un cambio de época , no una época de cambios los cuales están forjando un nuevo ciclo para el país, éste nuevo mundo está emergiendo de los efectos combinados de tres evoluciones que son:

- 1.- La Tecnología;
- 2.- La economía; y,
- 3.- Lo socio-cultural

En cuanto a la imagen institucional mucho se ha hablado de la Función Judicial del Ecuador por diferentes sectores, sean estos: políticos, económicos, sociales, culturales, usuarios del sistema, abogados en libre ejercicio profesional, pero generalmente se enfoca el asunto desde puntos de vista absolutamente unilaterales y formales, descuidando por tanto los aspectos de fondo y la multiplicidad de factores que generan la tan combatida corrupción; al extremo que elementales consensos de los actores de la vida de la Función Judicial permitirían arribar a positivas soluciones; y, así contar con una administración de justicia transparente y un ejercicio profesional de la abogacía, digno y eficiente.

Los comentarios vertidos por algunos sectores señalan como problema principal de la Función Judicial, las coimas, sin considerar que uno de los factores más activos de la corrupción judicial es el propio abogado, que cree que haciendo esto puede conseguir agilizar y hasta ganar su causa, sin tener ningún reparo en ofrecer coimas a los empleados.



Manifiestan algunos abogados en libre ejercicio que no es ligero señalar que en las actuales circunstancias económicas y sociales en que vive nuestra sociedad, existen ya funcionarios que prácticamente exigen coimas, ya sea retrasando el despacho de la causa, desesperando así al Abogado y al usuario, o lo que es más grave torciendo los procedimientos legales, alrededor de esto podría citarse incluso el de funcionarios judiciales que realizan trámites de diferente índole, que corresponden exclusivamente al Abogado, protagonizando así una competencia desleal en contra del profesional del Derecho. Estas opiniones, siendo importantes, se refieren sin embargo, a un minúsculo número de servidores judiciales.

Al hablar del cambio, Andre Ubidia considera “que hay escasa conciencia de la profundidad de ese cambio y, como éste significa el fin de los espacios de poder y busca poner término a los privilegios de grupos, hay un claro afán de oponerse a la transformación. De otra parte, se tuvo en cuenta la posición exageradamente legalista de nuestros operadores jurídicos, para quienes lo único que cuenta y que sienten les obliga es lo que aparece en el texto de la ley, que se resisten a aceptar la constitucionalización del derecho y que niegan toda validez a la doctrina y a los principios elaborados por ella. Por lo tanto, para asegurar que se observen estos principios y se cumplan los presupuestos de la transformación, se los ha incorporado en el Código, sin perjuicio de que ya lo hizo la propia Constitución.

Los principios que trae el COFJ (Código Orgánico de la Función Judicial) tienen todos ellos una profunda implicación, no pueden tomarse aisladamente, son engranajes de una compleja maquinaria que tiene por finalidad sentar las bases de una nueva administración de justicia diferente, honesta, democrática, solidaria y profundamente humana. El COFJ se ocupa de la responsabilidad del Estado por el mal funcionamiento de la administración de justicia (artículo 11.9 de la Constitución), de la repetición de lo pagado por el



Estado por este concepto y del procedimiento para sustanciar las causas por la responsabilidad personal de juezas y jueces, fiscales, defensoras y defensores públicos; un tema que había venido siendo soslayado, que determinó el que los justiciables perjudicados por el mal funcionamiento de la justicia no pudieran reclamar la reparación de daños y perjuicios a que tienen derecho. Por último, se pone fin a un privilegio indebido que tenían los servidores y las servidoras judiciales en cuanto al fuero y al plazo de prescripción de las acciones de indemnización de daños y perjuicios por su responsabilidad personal y que estaban consagrados en la sección 31 del título II del libro II del Código de Procedimiento Civil.”

Representantes de los Abogados en una entrevista en uno de los diarios del país señalan:

“es urgente la realización de diálogos entre los Jueces de la Función Judicial; sus empleados; y, representantes de los abogados en libre ejercicio de la profesión, a efecto de adoptar decisiones, muchas de ellas de carácter administrativo, sencillas y prácticas que si no alcanzarían a erradicar la corrupción, por lo menos permitirían dotar al país de una administración de justicia, rápida, transparente y eficaz; y, en el caso de ellos, un ejercicio profesional más digno y capaz.

Además se debe realizar una reestructuración del sistema de citaciones; de la forma en que se recepta los correspondientes escritos; de la forma y términos en que se evacúan las diligencias previas, las mismas que por ejemplo no tienen relación con las diligencias solicitadas dentro de los respectivos juicios.

Cabe destacar una realidad incontrovertible, como es la existencia de jueces y funcionarios judiciales a quienes no parece que les



alcanza siquiera esta realidad, sino que por el contrario con estos factores y todas las circunstancias adversas, se encuentran prácticamente al día con el despacho de sus causas, demostrando con ello que el origen de la crisis no está en su mayor parte en factores externos sino esencialmente en el propio ser humano que labora en la institución”.

2.2.3. Comunicación externa

Frecuentemente la comunicación en las empresas o instituciones se lo ha vislumbrado como una mera transmisión de información de los altos mandos a los empleados o trabajadores, como un asunto personal motivado por los estilos de relación interpersonal entre los diversos niveles jerárquicos, o como una herramienta que únicamente se utiliza cuando se presentan conflictos entre trabajadores o empleados, directivos y empleados, usuarios o clientes con los trabajadores, etc...

Esther Puyal manifiesta que *“la comunicación debe ser una labor engarzada en toda una política de empresa, una labor que requiere una metodología, una organización y una estrategia”.*

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es *“la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”* (Katz y Khan, 1986), *“el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”* (Lucas Marin, 1997), el alma o *“el sistema nervioso de la empresa”* (Puchol, 1997).

La comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.



Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida” (1995:139).

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital



para la organización como la comunicación interna, entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, en el momento que las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes pero complementarios y que es necesario interactuarlos de manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen equivocadamente recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño (1998) ilustra esta situación de forma metafórica: “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”.

VER ANEXO 2

(Encuesta sobre el clima laboral realizada a los Funcionarios y Empleados de la Función Judicial del Azuay)



ENTREVISTA

Dr. Oswaldo Vega Beltrán, Abogado en libre ejercicio profesional:
Comentarios sobre la Función Judicial y su funcionamiento.

En los varios años que me encuentro laborando en mi profesión de abogado en libre ejercicio, me ha tocado la suerte de compartir diferentes vivencias positivas y negativas mirándolas desde diferentes ángulos en los que se desarrollan el que hacer de la administración de justicia.

Desde el punto de vista físico en el Cantón de Cuenca, ha mejorado ostensiblemente en lo que respecta a la infraestructura de los locales, unificando las diferentes áreas de la Administración de Justicia con espacios y oficinas que permiten disfrutar de un acogedor ambiente para la realización de las actividades tanto de parte de los funcionarios Judiciales, cuanto de los usuarios y Abogados, a ello se suma la tecnología moderna implementada que facilita la tramitación de los procesos en las diferentes áreas de la Justicia; igual comentario se podría hacer de la implementación de la página Web, lo que nos permite un acceso directo para la consulta de causas y por que no decirlo para recibir notificaciones por correo electrónico.

Indudablemente estos cambios en el Cantón Cuenca, se han dado con mas eficiencia a raíz del traslado al nuevo local, ya que antes de ello, la situación era mas problemática, por la dispersión de las oficinas, los inadecuados locales en los que funcionaban, sumado a ello el amontonamiento de las causas archivadas, la dificultad de poderlas consultar con la premura que el caso requiere, el traslado para buscar las causas, etc.

Entiendo que se está en un proceso de acomodamiento pero que es hora de que ya se emprenda con un normal desarrollo en la atención al público; problemas tales como la aglomeración en las ventanillas, a veces la falta de funcionarios para la atención, la demora en conceder



despachos, la demora en sacar los procesos de archivo, etc. (desde luego no en todas las ventanillas ni en todos los Juzgados): Un problema que se está dando en la mayoría de Juzgados (sobre todo en lo Civil) es que no se exige a los litigantes las copias que requiere la Ley (Art. 1007 del Código de Procedimiento Civil), por lo mismo, no se conceden con las notificaciones las copias de los escritos o de las liquidaciones u otros trámites que se entregan en los Juzgados, lo que causa molestia a los usuarios para ir a pedir copias en las ventanillas.

Sobre la Administración de Justicia: Es indudable que se ha sufrido un cambio con la implementación de la oralidad y la participación directa de los actores, en la tramitación de las causas en las diferentes materias: laboral, niñez, penal; lo que motiva una interacción directa de las partes y el Juez en la tramitación y conocimiento de las causas; si bien se adolece de la demora en ciertos procesos (Niñez) pero considero que se debe sobre todo a la falta de personal y Jueces. La existencia de los Señores Jueces temporales, que a mi entender atenta contra el principio de especialidad, ya que a raíz de la supresión de la vacancia judicial, se reemplaza a los titulares (Jueces) con ocasionales, algunos por falta de experiencia o conocimientos, otros por estar dedicados al conocimiento de materias diferentes, o simplemente por no estar al tanto del estado diario de las causas, se han constituido en la mayoría de los casos en un obstáculo para la celeridad y buen desenvolvimiento en el despacho de los mismos, cuando faltan sus titulares, lo que ocasiona incluso el amontonamiento de causas sin despachar. Quizá sea necesario, por sobre todo en la rama civil, laboral, retomar la experiencia de las vacancias judiciales.

Es menester señalar, el festival de leyes sustantivas y procesales que en estos últimos tiempos se han dictado por los Organismos correspondientes, enmarcados en el imperio constitucionalista, que impone la necesidad de que todos los actores que tienen que ver con la



justicia, avancen paralelamente en un proceso de capacitación que permitiría el sacudón revolucionario democrático que ahora impera, se lleve a la praxis en el imperio de los derechos de los ciudadanos.

Capítulo aparte merece la situación que rige en la mayoría de Juzgados Cantonales de la Provincia, con Jueces multicompetentes, alguno de ellos ocasionales, con falta de personal, con exceso de causas (Guacaleo, Girón, Santa Isabel), que denota que no están enmarcados abiertamente en la celeridad y modernismo que se pretende, amén de la especialidad que deben tener los Jueces para el conocimiento de las causas, por lo que la demora en la tramitación de las mismas es notoria, en perjuicio para los litigantes y la buena administración de Justicia.

Recordaré también, Que desde los años en que me inicié en la profesión a la fecha, si ha existido cambios en lo referente a la nominación de los funcionarios de la Función Judicial, que antes era más notoria con las cuotas de los Ministros Superiores o influencias políticas o familiares, que se han ido desterrando, pretendiéndose dar paso a la meritocracia que quizá con la nueva restructuración que se viene, con la acción de las veedurías ciudadanas, impere de manera definitiva una función judicial independiente de los otros poderes del Estado, de los partidos políticos y de las trincas familiares que en antaño eran las que de una u otra forma actuaban; para que impere la capacidad, los conocimientos y méritos, en contra de la mediocridad.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS ORIENTADAS A LA SATISFACCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA DEL AZUAY, A LOS USUARIOS Y PROFESIONALES DEL DERECHO.

Del universo de encuestas realizadas entre usuarios del sistema y profesionales del derecho en un número de 200 personas, el 58% de los entrevistados se encuentran conformes con la atención a los usuarios, la calidad del servicio, la prontitud en el despacho de las causas, la profesionalización de los empleados judiciales, la facilidad de acceder a la información de los procesos, el horario de atención que actualmente rige, la comodidad en las instalaciones donde presta el servicio la institución, la atención en las oficinas administrativas la consideran oportunas de acuerdo a sus requerimientos, así como la buena imagen que brindan la utilización de uniformes por parte de las empleadas.

Este criterio no es compartido por el 42% de los encuestados que manifiestan su inconformidad con el sistema y sugieren cambios en: Agilidad en los trámites, debe propenderse a mejorar la información de los servicios que ofrece la institución específicamente en cuanto a las diferentes materias litigantes, etc., mejorar el servicio de atención al público, incrementando personal suficiente para satisfacer la demanda existente, que exista una constante capacitación para los empleados de acuerdo al área o materia en que se desempeña, que se mejore la comunicación entre los trabajadores, ya que en ocasiones la información recibida es deficiente e imprecisa, es necesario una mejor señalización en el edificio que permita ubicar de manera inmediata el juzgado o tribunal que se requiera sin la pérdida de tiempo que ocasiona este inconveniente, y un aspecto de relevancia es la necesidad imperiosa de dictar cursos de



relaciones humanas principalmente a los empleados que atienden en ventanillas, ya que son la carta de presentación de la institución.

Es necesario dejar constancia que en la Función Judicial del Ecuador, el Distrito del Azuay es considerado ejemplo de buena atención, diligencia en los trámites, oportunidad en el dictamen de las sentencias, a tal punto que ha sido nombrado por el mismo Presidente de la República en varias ocasiones, siendo un paréntesis en los tropiezos y deficiencias existentes en otras provincias, esto no quiere decir que se debe dejar de lado el hecho de continuar limando ciertas asperezas y fortaleciendo aquellas áreas que han demostrado ser diligentes en sus labores.



CAPITULO III

Propuesta del modelo de gestión y de calidad del servicio público

En toda institución pública o privada, el modelo de Gestión de Calidad tiene como objetivo primordial fortalecer la gestión de la organización, partiendo de un mejoramiento continuo de los mecanismos y herramientas propio del sistema integrado de gestión y control de calidad.

La competitividad ha ejercido su enorme poder de influencia en todos aquellos que ven oportunidades o transforman amenazas en oportunidades dentro y fuera de sus fronteras, ese fenómeno no solo alcanza las empresas privadas sino también está impactando sobre comportamientos que se les exige a entidades gubernamentales. No solo se piensa que deben reducir sus estructuras y sistemas de costos, sino que deben mejorar o adaptar el nivel de calidad de los servicios que brindan al contribuyente, los gobiernos han pasado a manos privadas un importante número de servicios que antiguamente brindaban ellos mismos, pero no todas las tareas que realiza el estado puede pasar a manos privadas, sin embargo hay una demanda cada vez más creciente de que los organismos públicos actúen de acuerdo con los parámetros de eficiencia que se exige al sector privado.

La gente quiere dejar de ser usuario o contribuyente para ser cliente. En realidad ahora no importa tanto quien lo haga, sino como sea capaz de agregar valor a las tareas que desempeña.

Narthocote Parginson dice: *“No hay nada que odie más un empleado público que hacer algo por el público”*, esta opinión del filósofo británico



sigue expresando la opinión que en estos tiempos actuales se tiene de la administración de justicia.

Los gobiernos de todo el mundo continúan mostrando indiferencia y poco interés frente a sus clientes finales que son los ciudadanos con cuyos impuestos pagan los salarios de éstos. Todas las democracias giran en torno a que el gobierno es un servidor y no un amo, solo las organizaciones totalitarias obligan a la gente a tolerar comportamientos arbitrarios y desconsiderados de sus servidores públicos y de las organizaciones que los emplean. La realidad que nutre a los entes gubernamentales en general, es una composición mental tan burocrática y orientada a los procedimientos que les resultará muy complejo pensar diferente, aún cuando tuvieran razones verdaderas para hacerlo. Si no se posee una idea clara de la contribución que se espera de sus organizaciones, pronto quedarán atrapadas por las cómodas pautas de cumplir con los procedimientos de rutina, cambiando papeles de lugar y tomando decisiones basadas en la convivencia administrativa y no en el valor que debe recibir el contribuyente.

Se considera servicio al contribuyente algo que se produce y se consume en forma simultánea. No puede ser almacenado y por lo tanto lo que se aprecia es el resultado después de hecho.”.

Lo que nunca debe olvidar el funcionario o empleado público, es que el servicio debe llevarse hasta donde está el cliente y no llevar al cliente a donde está el servicio, vale la pena resaltar en este momento una frase que fuera destacada en el área de marketing de la Texas A&M University, cuyos autores sostienen que la clave del servicio superior es el conocimiento de las experiencias del cliente y su tratamiento adecuado. **“Los clientes esperan lo esencial del servicio. Esperan de los portadores del servicio que hagan lo que tiene que hacer, esperan**



cosas fundamentales, no fantasías, cumplimientos y no promesas vanas”.

La calidad del servicio para el contribuyente se da cuando éste satisface sus necesidades fundamentales y cubre sus expectativas, por medio de una atención con respeto, seguridad, la confiabilidad que proporcione y que crea correcto y oportuno.

Para el desarrollo de una gestión de calidad se debe considerar en primer lugar los principios que no deben faltar y regir en el modelo planteado.

Antes de proponer el modelo de gestión y de calidad en el servicio para la Función Judicial: aplicación práctica en la Función Judicial del Azuay, es menester considerar ciertos datos estadísticos que nos permitirá visualizar en primer lugar, el tipo de juzgados, su materia, dirección, número de causas impugnadas, resueltas y pendientes, tendencias de productividad, etc.



FUNCIÓN JUDICIAL DEL AZUAY
LISTADO DE JUDICATURAS
a Septiembre de 2010

JUZGADO	JURIS-DICCION	MATERIA	DIRECCION	TELEFONO
I Sala Especializada Civil	Provincial	Civil, Mercantil, Inquilinato, Materias Residuales	Luis Cordero y Sucre	2000100
II Sala Especializada Civil	Provincial	Civil, Mercantil, Inquilinato, Materias Residuales	Luis Cordero y Sucre	2000100
I Sala Especializada Penal	Provincial	Penal y Tránsito	Luis Cordero y Sucre	2000100
II Sala Especializada Penal	Provincial	Penal y Tránsito	Luis Cordero y Sucre	2000100
Sala Niñez y Laboral	Provincial	Laboral, Familia, Niñez y Adolescencia	Luis Cordero y Sucre	2000100
Tribunal Contencioso Administrativo	Azuay, Cañar, Morona Santiago	Contencioso Administrativo	Luis Cordero y Sucre	2000100
Tribunal Fiscal	Azuay, Cañar, Morona Santiago	Fiscal	Luis Cordero y Sucre	2000100
I Tribunal Garantías Penales	Provincial	Penal	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
II Tribunal Garantías Penales	Provincial	Penal	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
III Tribunal	Provincial	Penal	Av. José Peralta y	2000100



Garantías Penales			Cornelio Merchán	
Juzgado I Penal	Cuenca	Penal	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado II Penal	Cuenca	Penal	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado III Penal	Cuenca	Penal	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado V Penal	Paute, El Pan, Sevilla de Oro	Penal	CALLE BOLIVAR Y SUCRE. EDIFICIO MILENIUM. 3 PISO	2250072
Juzgado VI Penal	Gualaceo, Chordeleg, Sígsig	Penal	CALLE VICENTE PEÑA REYES Y DAVILA CHICA. ESQ.	2256617
Juzgado I Trabajo	Cuenca	Laboral	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado II Trabajo	Cuenca	Laboral	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado III Trabajo	Cuenca	Laboral	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado Inquilinato	Cuenca	Inquilinato	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado I Tránsito	Cuenca	Tránsito	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado II Tránsito	Cuenca	Tránsito	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado I Tránsito Adjunto	Cuenca	Tránsito	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado II Tránsito Adjunto	Cuenca	Tránsito	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado I Niñez y Adolescencia	Cuenca	Niñez y Adolescencia	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100



Juzgado II Niñez y Adolescencia	Cuenca	Niñez y Adolescencia	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado III Niñez y Adolescencia	Cuenca	Niñez y Adolescencia	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado IV Niñez y Adolescencia	Cuenca	Niñez y Adolescencia	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado V Niñez y Adolescencia	Cuenca	Niñez y Adolescencia	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado I Niñez Adjunto	Cuenca	Niñez y Adolescencia	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado II Niñez Adjunto	Cuenca	Niñez y Adolescencia	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado Multicompetente Girón	Girón	Multicompetente	ANTONIO FLOR Y CALDERON	2275642
Juzgado Multicompetente Santa Isabel	Santa Isabel, Pucará	Multicompetente	AV. TOMBAMBA ENTRE LA 24 DE MAYO Y BOLIVAR. CASA JUDICIAL. PISO 3.	2270200
Juzgado Multicompetente Camilo Ponce Enríquez	Camilo Ponce Enríquez	Multicompetente	24 DE ENERO S/N Y VIA PANAMERICANA. A UNA CUADRA DEL MUNICIPIO.	2430384
Juzgado Multicompetente Nabón	Nabón	Multicompetente	CALLE DEL CIVISMO Y JUIAN LEON MERA. A 20 MTS. DEL PARQUE CENTRAL	2227080
Juzgado Multicompetente Oña	Oña	Multicompetente	CALLE 27 DE FEBRERO Y ADOLFO VEGA. JUNTO A LA POLICIA.	2434129
Juzgado Multicompetente San Fernando	San Fernando	Multicompetente	CALLE 10 DE AGOSTO Y SUCRE. FRENTE AL PARQUE CENTRAL	2279082



Juzgado II Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado III Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado IV Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado V Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado VI Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado VII Civil	Cuenca	Civil I	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado VIII Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado IX Civil	Gualaceo, Chordeleg	Civil	CALLE VICENTE PEÑA REYES Y DAVILA CHICA. ESQ.	2256617
Juzgado X Civil	Sígsig	Civil	CALLE DAVILA ENTRE SUCRE Y CORRAL. PISO 3.	2266580
Juzgado XI Civil	Paute, El Pan, Sevilla de Oro	Civil	CALLE BOLIVAR Y SUCRE. EDIFICIO MILENIUM. 3 PISO	2250072
Juzgado XIV Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado XV Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado XVI Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado XX Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100
Juzgado XXI Civil	Cuenca	Civil	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	2000100

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CAUSAS PENDIENTES DE RESOLUCIÓN EN JUDICATURAS A DICIEMBRE 31 DE 2009

		Civil, Mercantil y Colusorio	Constitucional	Niñez y adolescencia	Inquilinato	Laboral	Tránsito y Contravenciones	Penal	Menores Infractores	Contencioso y/o Fiscal	TOTAL
SALAS Y TRIBUNALES											
1	PRIMERA SALA DE LO CIVIL, MERCANTIL, INQ. Y MAT. RESI	312	7		1						320
2	SEGUNDA SALA DE LO CIVIL, MERCANTIL, INQ. Y MAT. RESI	339	4		4						347
3	PRIMERA SALA PENAL, COLUSORIO Y TRÁNSITO							1			1
4	SEGUNDA SALA PENAL, COLUSORIO Y TRÁNSITO						4	2			6
5	PRIMERA SALA LABORAL Y NIÑEZ Y ADOLESCENCIA		5	25		37			2		69
6	TRIBUNAL DISTRITAL CONTENCIOSO Y ADMINISTRATIVO									410	410
7	TRIBUNAL FISCAL									110	110
	SUBTOTAL										1263
TRIBUNALES DE GARANTÍAS PENALES											
8	PRIMER TRIBUNAL DE GARANTÍAS PENALES DEL AZUAY	1						117			118
9	SEGUNDO TRIBUNAL DE GARANTÍAS PENALES DEL AZUAY							238			238
10	TERCER TRIBUNAL DE GARANTÍAS PENALES DEL AZUAY							228			228
	SUBTOTAL										584
11	JUZGADO DE INQUILINATO DE CUENCA				2376						2376
	SUBTOTAL										2376
JUZGADOS LABORALES DE CUENCA											
12	JUZGADO PRIMERO DE TRABAJO					201					201
13	JUZGADO SEGUNDO DE TRABAJO					195					195
14	JUZGADO TERCERO DE TRABAJO					148					148
	SUBTOTAL										544
JUZGADOS CIVILES DE CUENCA											
15	JUZGADO I DE LO CIVIL	2177									2177
16	JUZGADO II DE LO CIVIL	683									683



17	JUZGADO III DE LO CIVIL	2586									2586
18	JUZGADO IV DE LO CIVIL	5164									5164
19	JUZGADO V DE LO CIVIL	3198									3198
20	JUZGADO VI DE LO CIVIL	2396									2396
21	JUZGADO VII DE LO CIVIL	2007									2007
22	JUZGADO VIII DE LO CIVIL	3750									3750
23	JUZGADO XIV DE LO CIVIL	3475									3475
24	JUZGADO XV DE LO CIVIL	4235									4235
25	JUZGADO XVI DE LO CIVIL	114									114
26	JUZGADO XX DE LO CIVIL	50									50
27	JUZGADO XXI DE LO CIVIL	618									618
SUBTOTAL											30453
JUZGADOS PENALES DE CUENCA											
28	JUZGADO PRIMERO DE GARANTÍAS PENALES							47			47
29	JUZGADO SEGUNDO DE GARANTÍAS PENALES							25			25
30	JUZGADO TERCERO DE GARANTÍAS PENALES							63			63
SUBTOTAL											135
JUZGADOS DE TRÁNSITO DE CUENCA											
31	JUZGADO PRIMERO DE TRÁNSITO						5653				5653
32	JUZGADO SEGUNDO DE TRÁNSITO						6641				6641
SUBTOTAL											12294
JUZGADOS DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE CUENCA											
33	JUZGADO PRIMERO DE LA NIÑEZ			5137							5137
34	JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ			2681							2681
35	JUZGADO TERCERO DE LA NIÑEZ			2213							2213
36	JUZGADO CUARTO DE LA NIÑEZ			305							305
SUBTOTAL											10336
CANTONES											
PAUTE											
37	JUZGADO XI CIVIL	505		162							667
38	JUZGADO V PENAL						12	37	3		52
GUALACEO											
39	JUZGADO IX CIVIL	2787		90	6						2883
40	JUZGADO VI PENAL						369	207			576
GIRÓN											
41	JUZGADO XII CIVIL	1404	3	39	1	1					1448
42	JUZGADO VII PENAL						3	303	38		344
STA ISABEL											
43	JUZGADO XIII CIVIL	1049	2	432	9	11					1503



44	JUZGADO VIII PENAL						1	33	6			40
	SAN FERNANDO											
45	JUZGADO XVII CIVIL	87		88								175
	NABON											
46	JUZGADO XVIII CIVIL	82		96								178
	OÑA											
47	JUZGADO XIX CIVIL	146	1	26			1					174
	SIGSIG											
48	JUZGADO X CIVIL	1422		237								1659
	SUBTOTAL											9699
	TOTAL	38587	22	11531	2397	594	12683	1301	49	520		67684

CUADRO 1

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
 RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CONSEJO DE LA JUDICATURA
ESTADÍSTICA PROCESAL DE LAS SALAS DE LA H. CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DE AZUAY
2002 - 2009

AÑO 2002		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
PRIMERA SALA	810	862
SEGUNDA SALA	804	874
TERCERA SALA	767	717
CUARTA SALA	767	780
TOTAL	3148	3233

AÑO 2003		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
PRIMERA SALA	782	823
SEGUNDA SALA	789	818
TERCERA SALA	804	861
CUARTA SALA	775	744
QUINTA SALA	285	263
TOTAL	3435	3509

AÑO 2004		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
PRIMERA CIVIL	914	708
SEGUNDA CIVIL	900	665
PRIMERA PENAL	704	652
SEGUNDA PENAL	712	687
PRIMERA NIÑEZ	496	438
TOTAL	3726	3150

AÑO 2005		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
PRIMERA CIVIL	617	603
SEGUNDA CIVIL	615	633
PRIMERA PENAL	440	412
SEGUNDA PENAL	442	446
PRIMERA NIÑEZ	417	369
TOTAL	2531	2463

AÑO 2006		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
PRIMERA CIVIL	634	623
SEGUNDA CIVIL	639	635
PRIMERA PENAL	722	678
SEGUNDA PENAL	712	703
PRIMERA NIÑEZ	352	325
TOTAL	3059	2964

AÑO 2007		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
PRIMERA CIVIL	598	528
SEGUNDA CIVIL	603	609
PRIMERA PENAL	615	692
SEGUNDA PENAL	611	591
PRIMERA NIÑEZ	442	366
TOTAL	2869	2786

AÑO 2008		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
PRIMERA CIVIL	732	770
SEGUNDA CIVIL	739	641
PRIMERA PENAL	615	645
SEGUNDA PENAL	615	594
PRIMERA NIÑEZ	395	345
TOTAL	3096	2995

AÑO 2009		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
PRIMERA CIVIL	905	847
SEGUNDA CIVIL	878	835
PRIMERA PENAL	633	649
SEGUNDA PENAL	630	625
PRIMERA NIÑEZ	514	442
TOTAL	3560	3398

CUADRO 2

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



TOTALES ANUALES DE SALAS		
SALAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
2002	3148	3233
2003	3435	3509
2004	3726	3150
2005	2531	2463
2006	3059	2964
2007	2869	2786
2008	3096	2995
2009	3560	3398

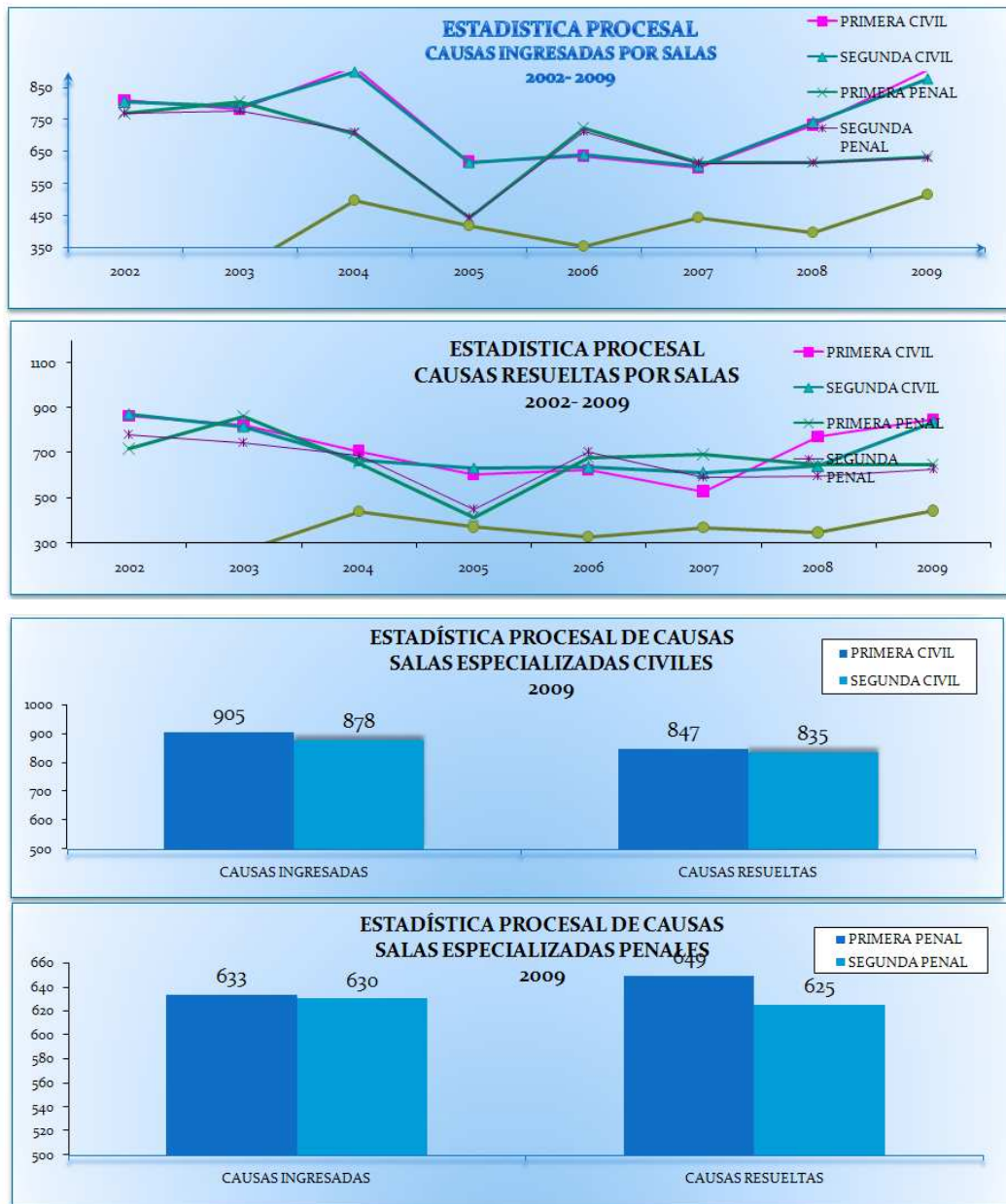
CAUSAS INGRESADAS POR SALA								
SALA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PRIMERA CIVIL	810	782	914	617	634	598	732	905
SEGUNDA CIVIL	804	789	900	615	639	603	739	878
PRIMERA PENAL	767	804	704	440	722	615	615	633
SEGUNDA PENAL	767	775	712	442	712	611	615	630
PRIMERA NIÑEZ		285	496	417	352	442	395	514
TOTAL	3148	3435	3726	2531	3059	2869	3096	3560

CAUSAS RESUELTAS POR SALA								
SALA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PRIMERA CIVIL	862	823	708	603	623	528	770	847
SEGUNDA CIVIL	874	818	665	633	635	609	641	835
PRIMERA PENAL	717	861	652	412	678	692	645	649
SEGUNDA PENAL	780	744	687	446	703	591	594	625
PRIMERA NIÑEZ		263	438	369	325	366	345	442
TOTAL	3233	3509	3150	2463	2964	2786	2995	3398



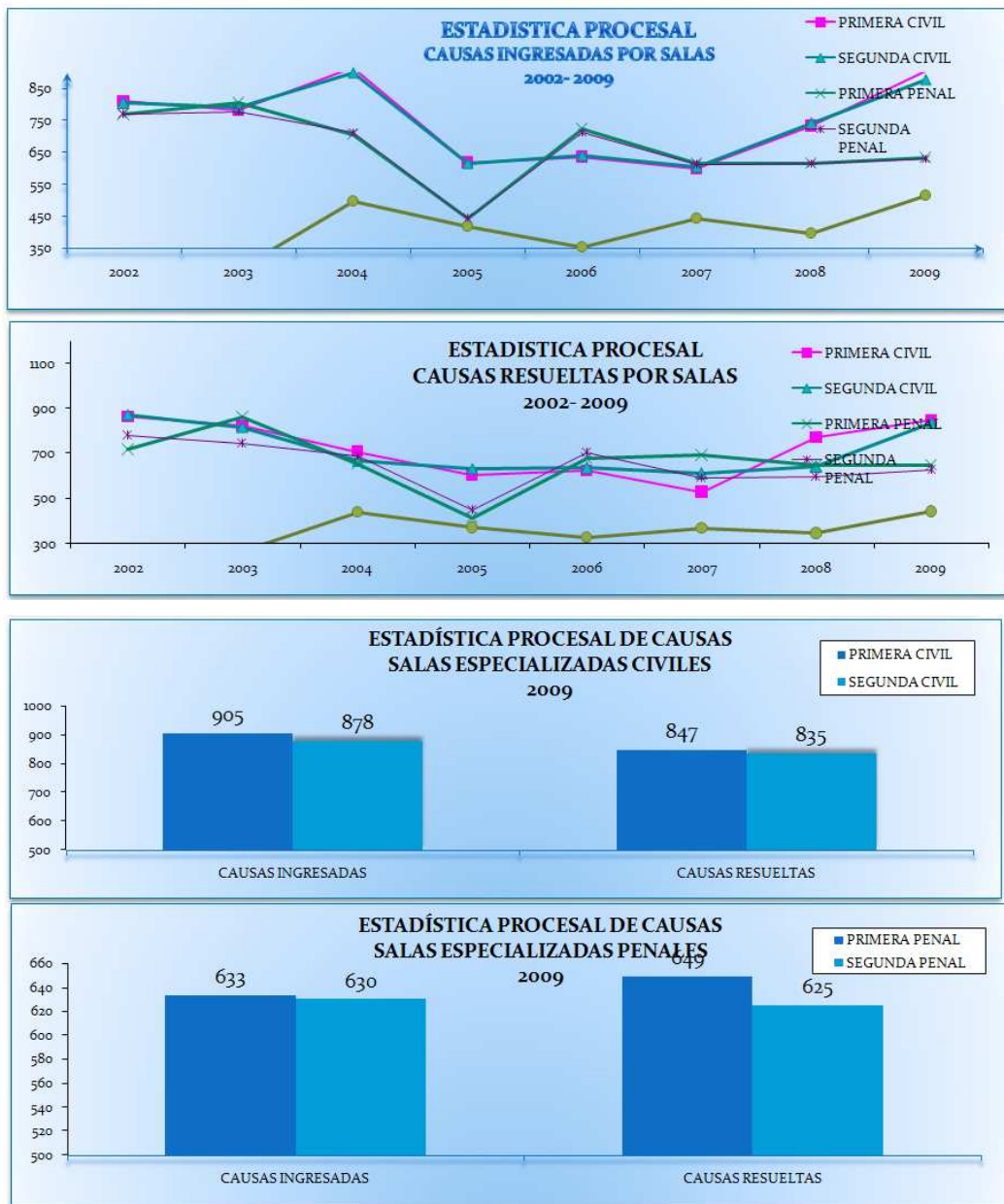
CUADRO 3

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
 RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CUADRO 4

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
 RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CUADRO 5

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
 RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA

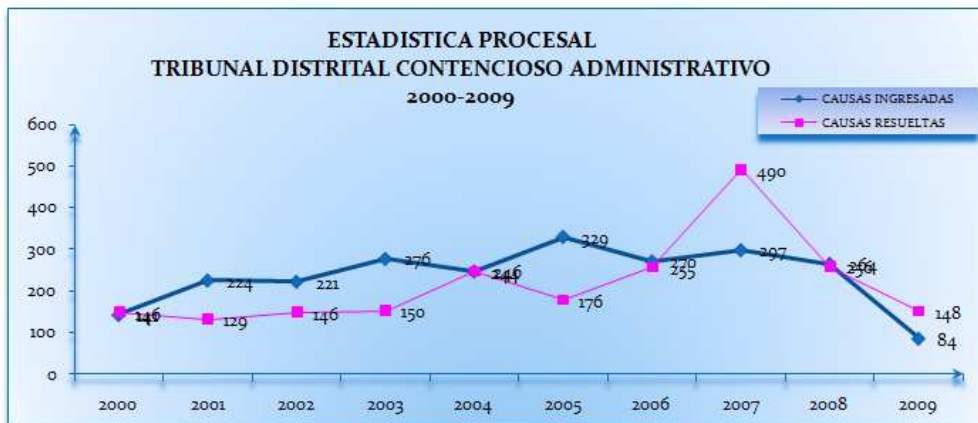


**CONSEJO DE LA JUDICATURA
 DIRECCION PROVINCIAL DE AZUAY**

ESTADISTICA PROCESAL DE TRIBUNALES DISTRITALES 2000-2009

TRIBUNAL DISTRITAL DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO		
AÑO	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
2000	141	146
2001	224	129
2002	221	146
2003	276	150
2004	246	244
2005	329	176
2006	270	255
2007	297	490
2008	264	256
2009	84	148

TRIBUNAL DISTRITAL DE LO FISCAL		
AÑO	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
2000	139	92
2001	211	152
2002	289	267
2003	274	252
2004	202	144
2005	280	107
2006	218	176
2007	120	320
2008	58	150
2009	197	156



CUADRO 6

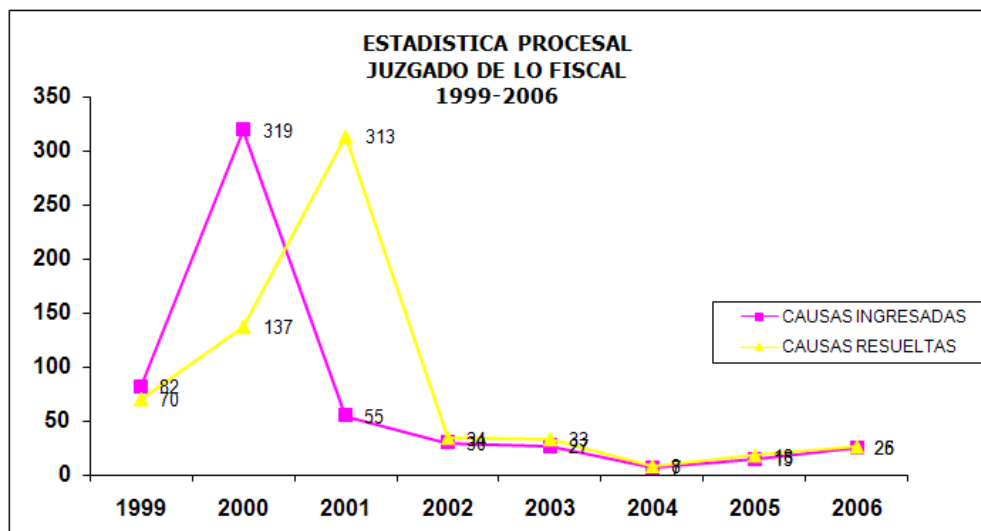
FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
 RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



**CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA
DIRECCION PROVINCIAL DE AZUAY
ESTADISTICA PROCESAL JUZGADO FISCAL 1999-2006**

JUZGADO DE LO FISCAL		
AÑO	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
1999	82	70
2000	319	137
2001	55	313
2002	30	34
2003	27	33
2004	7	8
2005	15	18
2006	25	26

* Juzgado eliminado el 15 de noviembre del 2006



CUADRO 7

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



		AÑO 2009	
JUZGADO	CANTON	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
JUZGADO PRIMERO	CUENCA	1.115	1.019
JUZGADO SEGUNDO	CUENCA	1.110	797
JUZGADO TERCERO	CUENCA	1.107	751
JUZGADO CUARTO	CUENCA	1.129	819
JUZGADO QUINTO	CUENCA	1.113	877
JUZGADO SEXTO	CUENCA	1.114	735
JUZGADO SEPTIMO	CUENCA	1.113	811
JUZGADO OCTAVO	CUENCA	1.091	862
JUZGADO NOVENO	GUALACEO	1.131	2.264
JUZGADO DECIMO	SIGSIG	636	439
DECIMO PRIMERO	PAUTE	1.069	368
DECIMO SEGUNDO	GIRON	345	253
DECIMO TERCERO	SANTA ISABEL	663	358
DECIMO CUARTO	CUENCA	1.115	1.235
DECIMO QUINTO	CUENCA	1.116	658
DECIMO SEXTO	CUENCA	1.100	847
DECIMO SEPTIMO	SAN FERNANDO	101	81
DECIMO OCTAVO	NABON	101	70
DECIMO NOVENO	OÑA	99	113
VIGESIMO	CUENCA	1.103	676
VIGESIMO PRIMERO	CUENCA	1.100	610
TOTAL		18.571	14.643

NOTA: Los juzgados civiles de Cuenca atendieron durante el año 2009, 1132 diligencias previas

CUADRO 8

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CAUSAS INGRESADAS ANUALMENTE POR JUZGADOS CIVILES								
JUZGADO	CANTON	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
JUZGADO PRIMERO	CUENCA	598	672	722	779	738	837	1.115
JUZGADO SEGUNDO	CUENCA	635	673	712	763	740	851	1.110
JUZGADO TERCERO	CUENCA	515	667	727	779	956	844	1.107
JUZGADO CUARTO	CUENCA	658	684	712	781	739	843	1.129
JUZGADO QUINTO	CUENCA	603	674	707	783	733	832	1.113
JUZGADO SEXTO	CUENCA	606	677	712	746	726	841	1.114
JUZGADO SEPTIMO	CUENCA	613	684	712	782	725	835	1.113
JUZGADO OCTAVO	CUENCA	603	674	712	767	726	836	1.091
JUZGADO NOVENO	GUALACEO	800	837	1.047	962	968	922	1.131
JUZGADO DECIMO	SIGSIG	268	306	80	414	424	466	636
DECIMO PRIMERO	PAUTE	391	492	569	504	602	730	1.069
DECIMO SEGUNDO	GIRON	204	194	262	273	278	329	345
DECIMO TERCERO	SANTA ISABEL	272	249	293	385	602	528	663
DECIMO CUARTO	CUENCA	614	682	710	762	727	830	1.115
DECIMO QUINTO	CUENCA	610	677	718	766	737	838	1.116
DECIMO SEXTO	CUENCA	604	685	714	771	744	853	1.100
DECIMO SEPTIMO	SAN FERNANDO	52	45	53	71	67	81	101
DECIMO OCTAVO	NABON	24	21	36	54	54	47	101
DECIMO NOVENO	OÑA	30	45	150	90	44	94	99
VIGESIMO	CUENCA	600	676	704	782	726	832	1.103
VIGESIMO PRIMERO	CUENCA					643	836	1.100
TOTAL		9.300	10.314	11.052	12.014	12.699	14.105	18.571

CAUSAS RESUELTAS ANUALMENTE POR JUZGADOS CIVILES								
JUZGADO	CANTON	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
JUZGADO PRIMERO	CUENCA	660	779	670	867	630	805	1.019
JUZGADO SEGUNDO	CUENCA	540	780	621	601	2.297	803	797
JUZGADO TERCERO	CUENCA	422	420	550	513	795	1.143	751
JUZGADO CUARTO	CUENCA	777	690	574	583	812	862	819
JUZGADO QUINTO	CUENCA	1.505	693	822	665	780	375	877
JUZGADO SEXTO	CUENCA	1.121	1.075	1.018	902	716	749	735
JUZGADO SEPTIMO	CUENCA	1.283	1.178	1.496	1.003	929	350	811
JUZGADO OCTAVO	CUENCA	737	768	667	881	804	527	862
JUZGADO NOVENO	GUALACEO	3.083	1.342	555	667	672	589	2.264
JUZGADO DECIMO	SIGSIG	332	280	70	315	416	348	439
DECIMO PRIMERO	PAUTE	802	367	322	141	246	252	368
DECIMO SEGUNDO	GIRON	451	151	196	289	258	242	253
DECIMO TERCERO	SANTA ISABEL	320	249	309	389	96	174	358
DECIMO CUARTO	CUENCA	929	958	473	748	443	921	1.235
DECIMO QUINTO	CUENCA	2.576	768	920	941	507	1.264	658
DECIMO SEXTO	CUENCA	1.107	844	864	1.028	1.224	1.022	847
DECIMO SEPTIMO	SAN FERNANDO	48	32	40	53	53	88	81
DECIMO OCTAVO	NABON	47	13	20	39	56	31	70
DECIMO NOVENO	OÑA	26	47	69	92	71	90	113
VIGESIMO	CUENCA	467	502	529	581	606	669	676
VIGESIMO PRIMERO						209	463	610
TOTAL		17.233	11.936	10.785	11.298	12.620	11.767	14.643

CUADRO 9

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
 RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



TOTALES ANUALES		
AÑO	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
2003	9.300	17.233
2004	10.314	11.936
2005	11.052	10.785
2006	12.014	11.298
2007	12.699	12.620
2008	14.105	11.767
2009	18.571	14.643

CUADRO 10

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



**CONSEJO DE LA JUDICATURA
DIRECCION PROVINCIAL DE AZUAY
ESTADISTICA PROCESAL DE LOS JUZGADOS DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE
CUENCA
2003-2009**

AÑO	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO		CUARTO	
	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
2003	4505	2404						
2004	1079	631	1119	433	23	7		
2005	1220	766	822	694	975	427		
2006	1449	962	961	899	938	849		
2007	1390	1048	1360	980	1211	701		
2008	1328	1147	1279	1258	1269	920		
2009	1830	1063	1813	1645	1785	1248	680	72

Juzgado creado el 24 de noviembre 2009

TOTALES NIÑEZ	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
2003	4505	2404
2004	2221	1071
2005	3017	1887
2006	3348	2710
2007	3961	2729
2008	3876	3325
2009	6108	4028

CUADRO 11

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CAUSAS INGRESADAS ANUALMENTE POR TRIBUNALES PENALES									
TRIBUNALES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T. PRIMERO	128	100	104	96	90	118	131	158	163
T. SEGUNDO	136	102	105	98	89	121	127	158	174
T. TERCERO	127	105	108	93	88	114	141	155	169
TOTAL	391	307	317	287	267	353	399	471	506

CAUSAS RESUELTAS ANUALMENTE POR TRIBUNALES PENALES									
TRIBUNALES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T. PRIMERO	84	134	164	169	114	96	122	134	218
T. SEGUNDO	111	135	164	90	113	139	134	116	167
T. TERCERO	130	160	262	116	192	70	154	102	237
TOTAL	325	429	590	375	419	305	410	352	622

CUADRO 12

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



TOTALES ANUALES DE JUZGADOS PENALES		
AÑO	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
2001	1074	1779
2002	792	1135
2003	903	1428
2004	1919	1697
2005	891	923
2006*	1758	1322
2007	2727	1328
2008	2766	2046
2009	3400	3224

* El juzgado Cuarto funcionó hasta el 15 de noviembre de 2006

Los juzgados penales cantonales también tramitan contravenciones de tránsito y menores infractores

CAUSAS INGRESADAS ANUALMENTE POR JUZGADOS PENALES									
JUZGADO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PRIMERO DE LO PENAL DE CUENCA	165	164	189	359	148	281	773	709	750
SEGUNDO DE LO PENAL DE CUENCA	122	91	147	401	158	285	772	697	904
TERCERO DE LO PENAL DE CUENCA	176	140	157	395	129	284	802	720	743
CUARTO DE LO PENAL DE CUENCA	213	140	147	382	119	453			
QUINTO DE LO PENAL DE PAUTE	86	41	39	92	124	60	63	97	103
SEXTO DE LO PENAL DE GUALACEO	184	95	97	168	98	281	167	214	641
SEPTIMO DE LO PENAL DE GIRON	68	63	53	34	36	43	64	166	62
OCTAVO DE LO PENAL DE STA. ISABEL	60	58	74	88	79	71	86	163	197
TOTAL	1074	792	903	1919	891	1758	2727	2766	3400

En 2007 los juzgados I, II y III recibieron alrededor de 300 causas como resorteo del juzgado IV penal que fue eliminado, el año 2007.

CAUSAS RESUELTAS ANUALMENTE POR JUZGADOS PENALES									
JUZGADO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PRIMERO DE LO PENAL DE CUENCA	313	192	225	317	154	210	312	728	729
SEGUNDO DE LO PENAL DE CUENCA	209	60	294	334	171	236	428	425	879
TERCERO DE LO PENAL DE CUENCA	366	220	156	243	165	271	326	381	717
CUARTO DE LO PENAL DE CUENCA	326	265	437	434	125	220			
QUINTO DE LO PENAL DE PAUTE	120	148	31	87	107	40	57	67	77
SEXTO DE LO PENAL DE GUALACEO	263	96	172	140	99	251	85	164	598
SEPTIMO DE LO PENAL DE GIRON	70	60	36	53	26	40	35	168	50
OCTAVO DE LO PENAL DE STA. ISABEL	112	94	77	89	76	54	85	113	174
TOTAL	1779	1135	1428	1697	923	1322	1328	2046	3224

CUADRO 13

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
 RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



TOTALES ANUALES DE JUZGADOS DE LO LABORAL		
AÑO	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
1999	561	822
2000	327	790
2001	353	546
2002	374	527
2003	463	676
2004	442	563
2005	600	591
2006	769	879
2007	684	813
2008	1026	929
2009	1.412	1238

CUADRO 14

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CAUSAS INGRESADAS ANUALMENTE POR JUZGADOS DE TRÁNSITO								
JUZGADO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
J.PRIMERO	217	159	207	68	125	166	122	142
J.SEGUNDO	156	153	251	96	47	85	80	96
J.TERCERO	183	84	296					
TOTALES	556	396	754	164	172	251	202	238

CAUSAS RESUELTAS ANUALMENTE POR JUZGADOS DE TRÁNSITO								
JUZGADO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
J.PRIMERO	202	206	170	91	85	134	176	124
J.SEGUNDO	216	128	270	21	99	101	132	67
J.TERCERO	228	155	102					
TOTALES	646	489	542	112	184	235	308	191

CUADRO 15

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



JUZGADO PRIMERO DE INQUILINATO		
AÑO	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
1997	609	592
1998	783	645
1999	759	552
2000	816	563
2001	957	541
2002	967	698
2003	387	590
2004	470	485
2005	552	338
2006	306	289
2007	372	555
2008	377	375
2009	621	815

En el 2009 se ingresaron 7100 contratos y declaraciones juramentadas

CUADRO 16

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CENTRO DE MEDIACIÓN			
AÑO	INGRESADAS		TOTAL INGRESADAS
	Solicitud directa	Derivación	
2004	785	145	930
2005	678	91	769
2006	96	1051	1147
2007	1181	448	1629
2008	1338	1030	2368
2009	2338	1335	3673

CENTRO DE MEDIACIÓN						
AÑO	RESUELTAS					TOTAL RESUELTAS
	Acuerdo total	Acuerdo Parcial	Imposibilidad de acuerdo	Imposibilidad de mediación	Razones	
2004	273	3	42			318
2005	233	2	84			319
2006	333		168			501
2007	452		200			652
2008	432		654			1086
2009	985	1	273	393	537	2189

CUADRO 17

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



Enero 2010.



DIRECCION PROVINCIAL DEL AZUAY RESUMEN ESTADISTICO PROCESAL 2009

# Judica turas	DEPENDENCIA	2009		2008		CRECIMIENTO	
		CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
5	SALAS CORTE PROVINCIAL	3.560	3.398	3.096	2.995	15,0%	13,5%
1	TRIBUNAL DISTRITAL CONTENCIOSO ADMINISTRAT.	84	148	264	256	-68,2%	-42,2%
1	TRIBUNAL DISTRITAL DE LO FISCAL	197	156	58	150	239,7%	4,0%
3	JUZGADOS LABORALES	1.412	1.238	1.026	929	37,6%	33,3%
22	JUZGADOS CIVILES	18.571	14.643	14.105	11.767	31,7%	24,4%
4	JUZGADOS DE LA NIÑEZ	6.108	4.028	3.876	3.325	57,6%	21,1%
7	JUZGADOS DE GARANTIAS PENALES	3.400	3.224	2.766	2.046	22,9%	57,6%
3	TRIBUNALES DE GARANTIAS PENALES	506	622	471	352	7,4%	76,7%
1	JUZGADO DE INQUILINATO	621	815	377	375	64,7%	117,3%
2	JUZGADOS DE TRANSITO	238	191	202	308	17,8%	-38,0%
1	CENTRO DE MEDIACIÓN	3.673	2.189	2.368	1.086	55,1%	101,6%
TOTALES FJA 2009		38.370	30.652	28.609	23.589	34,1%	29,9%

DISTRITO AZUAY GRAN TOTAL 2009:			
CAUSAS INGRESADAS: 38.370			
CAUSAS RESUELTAS: 30.652			
DILIGENCIAS PREVIAS :			2.710
CIVILES 1.132	NIÑEZ 1.348	INQUILINATO 182	LABORALES 48
EXPEDIENTES:			936
PENALE 511	TRANSITO 419	NIÑEZ 6	
CONTRAVENCIONES DE TRÁNSITO:		13.486	Año 2008 5.725
ACTUACIONES DE INQUILINATO:		7.134	
SERVIDORES JUDICIALES: 245 servidores judiciales y 34 bajo contrato y otras modalidades			

CUADRO 18

FUENTE: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY
RESPONSABLE: MONICA MENDIETA OCHOA



CONSEJO DE LA JUDICATURA
DIRECCION PROVINCIAL DE AZUAY

UNIVERSIDAD DE CUENCA
IAS
CIOS



Estadística de procesos ingresados y resueltos de acuerdo al SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE CAUSAS SATJE

Juzgados de Azuay - 2009

JUDICATURA	INGRESADOS						RESUELTOS					
	Juicios	Contratos	Contravenciones	Diligencias	Expedientes	Total INGRESOS	Juicios	Diligencias	Contravenciones	Expedientes	Total RESUELTOS	
PRIMERA SALA CIVIL, MERCANTIL, INQUILINATO DE LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DEL AZUAY	905					905	847				847	01111
SEGUNDA SALA CIVIL, MERCANTIL, INQUILINATO DE LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DEL AZUAY	876					876	829				829	01112
PRIMERA SALA ESPECIALIZADA DE LO PENAL Y TRANSITO DE LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DEL AZUAY	631					631	633				633	01121
SEGUNDA SALA ESPECIALIZADA DE LO PENAL Y TRANSITO DE LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DEL AZUAY	629					629	347				347	01122
SALA ESPECIALIZADA DE LO LABORAL, DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA DEL AZUAY	513					513	489				489	01131
JUZGADO PRIMERO DE TRABAJO	473			16		489	402				402	01351
JUZGADO SEGUNDO DE TRABAJO	468			21		489	408	1			409	01352
JUZGADO TERCERO DE TRABAJO	472			11		483	435				435	01353
JUZGADO PRIMERO DE INQUILINATO	443	7098		182		7723	745	240		2	987	01401
JUZGADO PRIMERO DE TRANSITO	144		4590	1	169	4904	98		779	127	1004	01451
JUZGADO SEGUNDO DE TRANSITO	100		5609		250	5959	72		1029	118	1219	01452
JUZGADO PRIMERO DE LO CIVIL DE CUENCA	1115			62		1177	1019	11			1030	01601
JUZGADO SEGUNDO DE LO CIVIL DE CUENCA	1110			76		1186	790	7			797	01602
JUZGADO TERCERO DE LO CIVIL DE CUENCA	1107			77	2	1186	737	15			752	01603
JUZGADO CUARTO DE LO CIVIL DE CUENCA	1129			74		1203	825	15			840	01604
JUZGADO QUINTO DE LO CIVIL DE CUENCA	1112			71		1183	879	15			894	01605
JUZGADO SEXTO DE LO CIVIL DE CUENCA	1115			59		1174	734	5			739	01606
JUZGADO SEPTIMO DE LO CIVIL DE CUENCA	1113			58	1	1172	811	3			814	01607
JUZGADO OCTAVO DE LO CIVIL DE CUENCA	1104			73		1177	859	7			866	01608
JUZGADO NOVENO DE LO CIVIL DE GUALACEO	1131			62		1193	2243	23			2266	01609
JUZGADO DECIMO DE LO CIVIL DE SIGSIG	638			42	1	681	441	1			442	01610
JUZGADO DECIMO PRIMERO DE LO CIVIL DE PAUTE	1120			2	1	1123	390				390	01611
JUZGADO DECIMO SEGUNDO DE LO CIVIL DE GIRON	358	36		36	1	431	248	8			256	01612
JUZGADO DECIMO TERCERO DE LO CIVIL DE SANTA ISABEL	665			76		741	350	8			358	01613
JUZGADO DÉCIMO CUARTO DE LO CIVIL DE CUENCA	1114			67		1181	1263	7			1270	01614
JUZGADO DÉCIMO QUINTO DE LO CIVIL DE CUENCA	1112			72		1184	662	6			668	01615
JUZGADO DÉCIMO SEXTO DE LO CIVIL DE CUENCA	1114			70		1184	837	11			848	01616
JUZGADO DECIMO SEPTIMO DE LO CIVIL DE SAN FERNANDO	10					10					0	
JUZGADO DECIMO OCTAVO DE LO CIVIL DE NABON	13					13					0	
JUZGADO DECIMO NOVENO DE LO CIVIL DE OÑA	1					1					0	
JUZGADO VIGÉSIMO DE LO CIVIL DE CUENCA	1102			65		1167	669	7			676	01620
JUZGADO VIGESIMO PRIMERO DE LO CIVIL DE CUENCA	1114			61		1175	612	8			620	01621
JUZGADO VIGESIMO SEGUNDO DE LO CIVIL TEMPORAL DE GUALACEO	545			29		574	74	1			75	01622
JUZGADO PRIMERO DE GARANTIAS PENALES	1750				2	1752	729				729	01651
JUZGADO SEGUNDO DE GARANTIAS PENALES	1759			5		1764	879				879	01652
JUZGADO TERCERO DE GARANTIAS PENALES	1783			5	2	1790	717				717	01653
JUZGADO QUINTO DE GARANTIAS PENALES DE PAUTE	124		1039	6	131	1300	91		780	27	898	01655
JUZGADO SEXTO DE GARANTIAS PENALES DE GUALACEO	1016		1821	4	376	3217	598		1532	30	2160	01656
JUZGADO SEPTIMO DE GARANTIAS PENALES DE GIRON	366		233	3		602	368		377	24	769	01657
JUZGADO OCTAVO DE GARANTIAS PENALES DE SANTA ISABEL	255		190			445	174		225		399	01658
PRIMER TRIBUNAL DE GARANTIAS PENALES	255				28	283					0	
SEGUNDO TRIBUNAL DE GARANTIAS PENALES	172				15	187					0	
TERCER TRIBUNAL DE GARANTIAS PENALES	171				1	172					0	
JUZGADO PRIMERO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE CUENCA	1413			440	8	1861	1206	290			1496	01951
JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE CUENCA	1378			447		1825	1228	424			1652	01952
JUZGADO TERCERO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE CUENCA	1349			436		1785	990	268			1258	01953
JUZGADO CUARTO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA DE CUENCA	680			25		705	80	14			94	01954
Total general	37178	7134	13486	2736	1006	61540	26808	1395	4722	328	33253	



ANALISIS DE LOS CUADROS ESTADISTICOS PROCESALES DE LAS JUDICATURAS DEL AZUAY DE PRIMERA Y SEGUNDA INSTANCIA.

La información obtenida del ingreso de las causas y las resueltas en las Salas y Juzgados de la Función Judicial, en la Dirección Provincial del Azuay del Consejo de la Judicatura, son variables, esto se ha dado por cuanto en algunas judicaturas el registro de esta información carece de ciertos datos, en otros juzgados la falta de personal y el cambio constante de empleados no ha permitido un registro regular, la falta de titularización de los cargos, implica encargar las judicaturas a personal temporal, que por falta de tiempo y conocimiento en las labores asignadas, retrasa o no ha permitido un correcto desempeño en cuanto al sistema de registro de información. Este inconveniente se ha venido superando con el tiempo, con el trabajo constante y tesonero del área administrativa de la Función Judicial que ha visto urgente y prioritario la implementación de un sistema de seguimiento de causas que permita unificar toda esta información a nivel nacional, lo cual permitirá a los usuarios del sistema, abogados y demás instituciones públicas y privadas acceder desde cualquier punto del país e informarse sobre los proceso independiente del área o región en que se haya iniciado.

Los cuadros estadísticos registran el resumen total de la causas ingresadas y resueltas en períodos en los cuales fue posible obtener datos, debiendo recalcar que nos son períodos iguales por razones ya expuestas, sin embargo existe una generalidad en estos cuadros que debe ser considerados para un mejor entendimiento.

Se puede ver que las causas ingresadas en algunos juzgados son menores que las resueltas, que puede ser entendida sin anotar a la presente ninguna explicación, pero en la mayoría de Salas, Tribunales y Juzgados se resuelven más causas de aquellas que ingresaron, esto se produce por los siguientes motivos:



1.- Por existir causas ingresadas a trámite de años anteriores, que no han finalizado.

2.- Los Juzgados todos los años, para un mejor control de procesos realizan la depuración de los archivos, mecanismo que permite que no se sigan acumulando causas sin resolver.

3.- Declaratoria de abandono de procesos que lo realiza el señor Juez directamente mediante providencia, disponiendo el archivo de las causas por falta de actividad procesal, anteriormente para realizar esta actividad, debía pasar 8 años para poder dictar esta providencia el Juez. El nuevo Código Orgánico de Función Judicial expedido en marzo de 2009, reduce los 8 años de espera a 18 meses, importantísima reforma que permitirá un mejor control de proceso considerando que al momento de proporcionar la información de causas no resueltas, luego del tiempo señalado, pasarían a formar parte de las causas resueltas.

Los gráficos reflejan la tendencia de causas ingresadas versus resueltas en el trayecto del tiempo, toda esta información nos lleva a concluir en la necesidad apremiante de nuevas creaciones de más judicaturas o de la transformación de otras, como también en la posibilidad de que algunos juzgados se les faculte a conocer otros procesos, por ejemplo un Juzgado Civil de Cantón que no tenga una carga procesal que no justifique se le debe transformar en multicompetente. Caso concreto de acuerdo a los cuadros estadísticos anotados anteriormente los Juzgados de Oña, Nabón, San Fernando, podrían transformarse en multicompetentes. Lo ocurrido con el Juzgado Fiscal de Cuenca en el momento que se creó otro en la ciudad de Loja, por ser una zona fronteriza en la cual los problemas principalmente aduaneros son reiterativos, la evasión de impuestos, el contrabando etc., ocasionó que el Juzgado Fiscal de Cuenca se le transformara en Juzgado de Trabajo por existir baja carga procesal que no justificaba su funcionamiento.



En el cuadro 2 podemos ver que en el año 2003 se creó la Sala de la Niñez y Adolescencia consecuencia de la transformación de los Tribunales de Menores, a Juzgados de la Niñez y Adolescencia, que hasta ese año la Corte de Justicia de Cuenca no contaba con una Sala de segunda instancia que se encargaría de estos procesos.

En el cuadro 15 se tiene información relacionada con los Juzgados de Tránsito, de acuerdo con la nueva Ley, se crea el juzgamiento procesal por contravenciones lo que ha generado un incremento drástico de actividad procesal en estos Juzgados, ya que paralelamente no se incrementó personal a esta área de la Función Judicial, razón por la cual urge la necesidad de crear otros Juzgados que juzguen estas contravenciones, que se han tornado física y humanamente imposibles de resolver según los requerimientos del usuario.

Un aspecto relevante y de análisis podemos encontrar en el cuadro 17 referente al departamento de Mediación, el cual se crea en el año 2004, cuya finalidad principal es el encontrar medidas alternativas de solución de conflictos en las diferentes controversias independientemente que sean de tipo laboral, civil, mercantil, administrativo, etc.. Cada caso resuelto por este departamento implica que la actividad de los diferentes Juzgados bajen, puesto que todos los casos resueltos en Mediación, resta en las otras áreas.

La eliminación del cobro de las tasas judiciales según lo establece la nueva Constitución del Ecuador incrementó el ingreso de juicios de manera preponderante, así según información en el año 2008 en el Distrito del Azuay ingresaron 28.609 en las diferentes judicaturas, y para el año 2009 ingresaron 38.376 causas, correspondiente a un 35% de carga procesal más que el año anterior, información que preocupa por no existir un proyecto concreto de nuevas creaciones de juzgados en la misma proporción.



3.1. Modelo de Gestión de Calidad.

Es universalmente sabido que la cuna de los nuevos modelos de gestión pública es el Reino Unido, y que una vez aterrizados en suelo Estadounidense, Australiano y Neozelandés, han significado un desarrollo propiamente anglosajón con miras planetarias.

La idea de modelo es inteligible a través de estructuras simbólicas. Cuando un hombre desea conocer, piensa, por medio de símbolos adecuados en grado y medida, la forma en que están distribuidos los objetos reales de estudio, pues "conocer siempre quiere decir omitir y seleccionar". Un modelo consiste en un grupo de símbolos y reglas operativas. Símbolo es una orden para hacer surgir de la memoria una cosa o evento determinados, o bien, un conjunto específico de cosas o eventos, en tanto que las reglas operativas son los instrumentos mediante los cuales los modelos realizan directamente la producción del conocimiento. Esencialmente, el modelo es una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio.

Omar Guerero al tratar el tema "Modelos de Gestión Pública" en la revista unam.mx en uno de sus artículos señala que *"La configuración conceptual de la gestión pública contemporánea deriva de la globalización. Es el resultado de la estandarización de la administración pública, singular de cada país, bajo el mismo esquema de organización y funcionamiento. Cada administración pública debe quedar uniformada bajo un patrón formado por cinco rasgos prominentes: el mimetismo organizativo de la empresa privada; la incorporación del mercado como proceso de confección de los asuntos públicos; el fomento a la competitividad mercantil; el reemplazo del ciudadano por el consumidor, y la reivindicación de la dicotomía política-administración."*



Este esquema constituye un modelo, es decir, un grupo de símbolos y reglas operativas, orientados a representar del modo más fidedigno la realidad del fenómeno. Pero, más propiamente, se trata de una guía de implementación, pues su objetivo es establecer reglas respectivas de "buena" administración pública, que estén destinadas a reconfigurar un fenómeno -la administración pública-, con base en las cualidades de otra manifestación -la gestión privada. Por tal motivo, el fenómeno administrativo público debe asumir la forma de empresa.

Los servicios públicos deben abandonar las fórmulas burocráticas para tomar la modalidad de la competencia mercantil; el ciudadano debe convertirse en consumidor, y la gestión debe apartarse de todo contacto con la política.

La propuesta central del modelo gestor radica en hacer implementables los propósitos de una "buena" administración gerencial, esto, luego de desechar un modelo de "mala" administración burocrática, eliminando la desconexión entre principios y resultados, observable bajo el modelo burocrático. Este modelo debe ser reemplazado en el curso de la actividad de la administración pública, pues toda acción iniciada es lo que da lugar a la implementación, que se encamina hacia "el punto final".

Debido a que la administración pública debe adaptarse a las nuevas realidades de la economía mundial, aunque está en marcha continua y no puede detenerse, su nivel de implementabilidad sólo puede elevarse cambiando de modelo de operación. En última instancia sus problemas de implementación radican en su incapacidad para continuar, más que por la ineptitud para comenzar.”.

Las instituciones de la Administración Pública de todo el mundo, están implementando el modelo de gestión pública. Se trata de un producto exportado por organismos económicos internacionales, principalmente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, pero destaca



especialmente la OCDE, cuyas administraciones en operación en el mercado, hacer de sus oficinas centros productivos y estimular que estas últimas sean competitivas entre sí, como con otras del exterior.

La tesis central de OCDE consistió en la orientación hacia el cliente: debido a que los ciudadanos estaban influidos principalmente por los bienes tutelares -educación, salud y recursos proporcionados por el Estado benefactor-, existía el problema central de cómo financiar un enorme gasto con cargo a los ingresos del erario público. La solución se materializó en la tesis primigenia de la gestión pública de la OCDE: la orientación hacia el cliente.

El gobierno y la empresa son instituciones esencialmente diversas porque, entre otras cosas, los líderes empresariales están motivados por la ganancia, en tanto que los dirigentes gubernamentales tienen el deseo de reelegirse. Otra diferencia central es que las empresas obtienen la mayor parte de sus recursos de su clientela, mientras que los gobiernos lo hacen de los contribuyentes. En suma, la empresa privada está animada por la competencia, mientras que los gobiernos recurren a los monopolios. Sin embargo, no siendo el gobierno una empresa, ello no obsta para que no se pueda transformar en empresarial. Cualquier institución pública o privada puede ser empresarial, del mismo modo que como cualquier institución puede ser burocrática, sin embargo, a los ciudadanos les gustaría tener un gobierno menos burocrático.

El modelo posburocrático parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento (empowerment) y flexibilidad. Estos términos están siendo utilizados por quienes, tratando de mejorar las operaciones gubernamentales en Estados Unidos de América, aceptan explícitamente que el paradigma burocrático ya no es la fuente más relevante de las ideas y las argumentaciones acerca de la gestión pública. "El término más apropiado para la nueva generación de extensa familia de ideas, acerca de cómo el



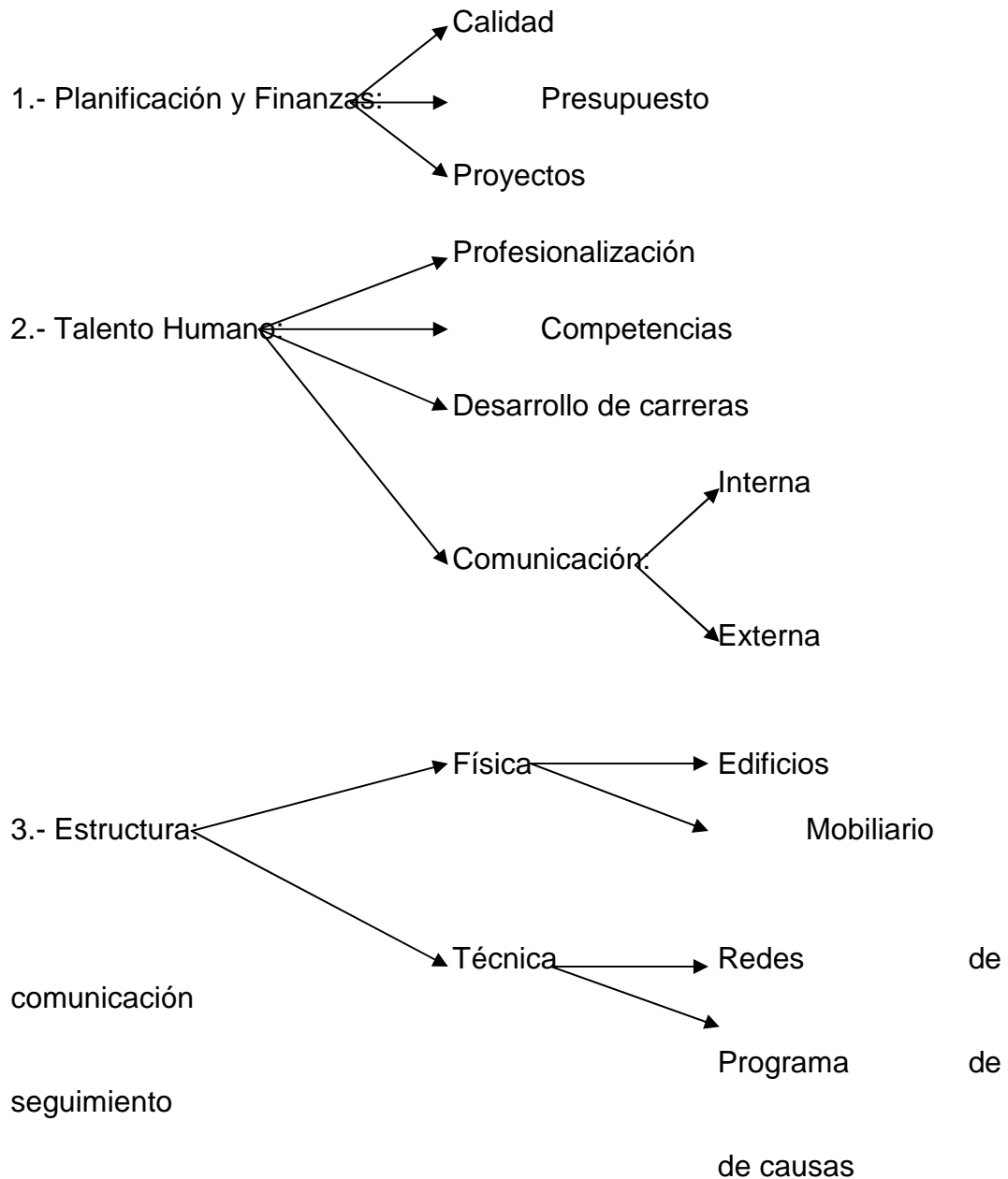
gobierno hace productivas y responsables sus operaciones, es paradigma posburocrático". Este vocablo implica que el modelo posburocrático sea tan multifacético como su predecesor, el paradigma formulado por Max Weber varias décadas atrás, al cual rinde tributo, pues se trata de una generación de ideas que evolucionaron desde el paradigma burocrático.

Debido a que el modelo posburocrático supone una etapa progresiva y superior desde el paradigma burocrático, está formado por los siguientes pasos: del interés público a los resultados que aprecian los ciudadanos; de la eficiencia a la calidad y el valor; de la administración a la producción; del control a la consecución de la adhesión a las normas; más allá de las funciones, la autoridad y la estructura; de la imposición de la responsabilidad a la construcción de la rendición de cuentas; de la justificación de costos a la provisión de valor; más allá de las reglas y de los procedimientos, y más allá de los sistemas administrativos en operación.

Para la implementación del modelo de gestión es necesario considerar la situación actual de la Función Judicial, identificar tanto los clientes externos y la determinación de su demanda, como los clientes internos y sus demandas. Analizar el entorno, oportunidades y amenazas; y, el análisis organizacional de las fortalezas y debilidades.

Es importante el estudio del entorno sus factores que influyen y son claves como los: políticos sociales, económicos, competencias, fenómenos naturales, tecnológicos, jurídicos, laborales, y los proveedores.

En estos tiempos de constantes cambios y de contar con múltiples herramientas para una gestión de calidad se propone este modelo de control de calidad a la Función Judicial.



1.- Planificación

La planificación consiste en como la organización plantea la dirección estratégica del servicio y como esto genera proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.



Planificar es programar las actividades que se van a emprender, analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para mejorarlos.

El modelo de gestión y calidad como en todo proceso debe tener un modelo implícito, encaminado a generar un cambio no sólo en las herramientas de trabajo, sino en la actitud del hombre (jueces y empleados). La metodología que guíe el proceso, y que esta dada por el enfoque sistémico, el trabajo en equipo, el "aprender - haciendo", y la capacitación y formación continuada. Es necesario trabajar en el cambio cultural en la organización para construir nuevos valores, que a la vez generen nuevas actitudes, comportamientos y compromisos, se debe ir introduciendo en forma sistemática y continua con el uso adecuado de técnicas, métodos y herramientas que permitan agregar valor a tales procesos.

Se debe enfocar el esquema de gestión integral hacia la calidad, productividad y competitividad , que a través de todos sus pasos toma en cuenta dos elementos: valores y principios centrados en la calidad, y herramientas y métodos centrados en el proceso y aplicados al trabajo diario. Conjugados los dos se puede cimentar una transformación de las personas y de la organización, en este sentido, la calidad propicia un profundo proceso de transformación cultural.

1.1. Calidad

Teniendo clara la idea de los propósitos de la organización, en cuanto a su misión, visión, valores y grandes estrategias, y el esquema de gestión integral de calidad, ya referido, con el cual todos los empleados judiciales se encuentran comprometidos, por lo tanto saben qué se espera de ellos



y qué esperan ellos de la organización. Todo este trabajo integral conlleva a que el Judicial, refleje y brinde al usuario del sistema, un servicio de calidad y de oportunidad.

1.2. Presupuesto

El presupuesto de la Función Judicial, debe estar acorde con las necesidades de cada Judicatura, y según la realidad de cada Provincia, por su crecimiento poblacional, delictivo, inflacionario, etc.. Anteriormente con el cobro de tasas judiciales las Delegaciones Distritales hoy denominadas Direcciones Provinciales, podían realizar adquisiciones de muebles de oficina, equipos de computación, suministros y materiales e invertir en la construcción de edificios cuando estos ingresos así lo permitían. Actualmente con la eliminación del cobro de estas tasas, éstas se han visto cruzados de brazos, esperanzadas en el presupuesto estatal designado para el efecto, que por cierto no cubre las aspiraciones de cada provincia.

1.3. Proyectos

La necesidad de que los procedimientos actuales sean optimizados en cuanto a su agilidad y eficiencia justifica la adopción de proyectos.

Dentro de los proyectos a desarrollarse se debe plantear un servicio de calidad por medio de:

- Facilitar en forma progresiva el acceso a la justicia.
- Procurar el cumplimiento de los requisitos de los usuarios y medir su grado de satisfacción.
- Desarrollar un proceso medible de efectividad y transparencia en los procesos.



- Implementar un sistema integrado de gestión y control de calidad.
- Mejorar la competencia y el liderazgo del talento humano.
- El fortalecimiento institucional.
- Fortalecimiento de la Comunicación institucional

2.- Talento Humano

2.1. Profesionalización

Al ser el Recurso Humano el elemento más importante de toda institución se debe propender a la participación de los servidores judiciales de la Función Judicial en su profesionalización, que se puede lograr con capacitación constante, y una motivación institucional que estimule a invertir todas las experiencias y conocimientos en su trabajo diario. Es necesario dar la oportunidad a funcionarios de todos los niveles, de aportar con sus conocimientos e ideas a lo largo de su carrera, con el propósito de que se sientan parte del problema, como también de la solución del mismo, por ejemplo inmiscuirse en el modelo de gestión integral administrativo, cuyo beneficio será para todos los empleados. Se propende motivar a cada empleado y aprovechar su potencialidad, así como incentivar la creatividad y el talento, mejorar el ambiente organizacional y la motivación que brinde al funcionario la oportunidad para desarrollar su trabajo en grupo.

Es necesario dentro de la Capacitación diseñar y ejecutar los programas de formación jurídica, administrativa, informática y de cualquier otro orden que fueran necesarios para el desarrollo del proyecto. Vale la pena destacar en este punto que el programa de formación para el cambio organizacional y de capacitación en calidad integral es alcanzar la



"calidad total" en el ámbito de la administración de justicia, y plantear la necesidad de que el Estado adopte políticas orientadas a cobijar a este sector, es agregar algo novedoso que propende a aumentar la motivación de los servidores judiciales para lograr la productividad que mejore el servicio público y, sobre todo, que oriente el marco de la competitividad en la Rama Judicial.

Dotación de personal suficiente para, llenar las vacantes existentes, lo antes posible.

2.2. Competencias

Se define el término competencia como "Capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz". (Artículo de aprendizajes).

Se define una competencia como básica, si se dan las siguientes condiciones:

- Que ayude a obtener resultados de alto valor personal y social.
- Que sean aplicables a todas las áreas y ámbitos relevantes.
- Que sean beneficiosas para la totalidad de los usuarios del sistema para superar con éxito las exigencias complejas independientemente del sexo, condición social, cultural y entorno familiar.

La competencia es:

Un saber hacer susceptible de cambios y el poder adecuarse a diversos contextos. Debe tener un carácter integrador de tal manera que cada competencia abarque conocimientos, procedimientos y actitudes.

Se habla de competencia básica, que es la capacidad de poner en



práctica de forma integrada, conocimientos, habilidades, actitudes para resolver problemas y situaciones, así como estar al alcance de todos los sujetos implicados, es decir, de toda la Función Judicial.

En definitiva la competencia se trata más de capacidades que de simples contenidos, es de carácter interdisciplinario que permite comprender y actuar responsablemente en la realidad de la vida cotidiana.

2.3. Desarrollo de la carrera judicial

En la Función Judicial se podría dividir el desarrollo de las carreras:

- 1.- En el campo netamente procesal (conocimiento de procesos).
- 2.- En el campo Administrativo.- En ésta área se enmarcaría el Consejo de la Judicatura con las Direcciones Provinciales, abarcando un campo sumamente amplio por estar constituido por varios departamentos como: Administrativo, Financiero, Planificación, Informática, Jurídico, Recursos Humanos, Presupuestos, Capacitación, Escuela Judicial, etc. cuyas áreas son especializadas y requieren de profesionales con conocimientos y experiencia en cada una de ellas.

El Consejo de la Judicatura en el año 2000, creó en el Distrito del Azuay la Delegación Distrital, la misma que fue integrada si bien en el mando directivo por profesionales, no ocurrió con el resto de personal, por cuanto en su mayoría tenían conocimientos en el área procesal más no administrativa. El errado criterio del judicial hasta la fecha considera que los cargos administrativos pueden ser llenados por cualquier judicial, es decir no consideran relevante el perfil profesional para estos cargos, idea que debe erradicarse y darse la importancia que merece por ser parte de un buen desarrollo institucional.

En el campo procesal, aún existe incertidumbre por los cambios que se están dando en la institución, antes se consideraba la carrera judicial pues



quienes ingresaban como Auxiliares de Servicios podían ascender a Amanuenses 1, 2 ó 3, posteriormente a Ayudantes Judiciales 1 ó 2, estos a Oficial Mayor, posteriormente a Secretarios, a Jueces, a Ministros Jueces de Cortes Superiores, una escala mayor el de Ministro Juez de la Corte Nacional, y en el campo administrativo de Jefes Departamentales a Directores Provinciales y estos a Vocales del Consejo de la Judicatura, lo cual que se ha visto obstaculizado por diferentes factores influyentes a este sector del país, y por la modalidad aplicada de concursos abiertos al público, para llenar vacantes.

2.4. Comunicación: Interna y Externa

La comunicación considerada una de mejores herramientas para el desempeño organizacional, estimula el buen uso de la nueva estructura organizacional entre los usuarios internos y externos y vende la imagen del proyecto al público, para rescatar la confianza en la administración de justicia, e ir en la búsqueda de un liderazgo para la misma. Además, procura su aplicación en otros circuitos judiciales del país.

Comunicación interna asegura una buena información entre los distintos elementos que intervienen en los procesos a través de la utilización de estándares y un lenguaje común.

Facilitar la gestión y la producción, ordenando los procedimientos internos y sistematizando aplicaciones repetitivas, permite conocer y definir los parámetros característicos de los procesos y procedimientos.

Permite la implementación de criterios y métodos de trabajo unificados y acertados, así como suprimir aquellos procesos repetitivos, los que no agregan valor al servicio; y, a su vez se optimiza los recursos, los procedimientos empleados y los resultados.



La comunicación externa se fundamenta principalmente en escuchar la voz del usuario, requisito indispensable para alcanzar éxito de la gestión del despacho judicial, identificar al usuario, conocer sus expectativas en cada una de las áreas a las que accede en búsqueda del servicio y establecer estándares para garantizar su satisfacción. Interesarse por el cliente o usuario en la administración de justicia, implica generar una estrategia integral que incluya, entre otros aspectos, el facilitar el acceso a las oficinas; sistemas de manejo de quejas y reclamos que estimulen la comunicación y garanticen su oportuna respuesta, paneles con información, y un sistema interno de información que permita saber si se está o no cumpliendo con la atención y el servicio de administrar justicia a los usuarios.

Se considera que se debiera implementar un Plan de Motivación Laboral fundamentado en la cordialidad y el respeto que debe imperar en todos los servidores judiciales. Propiciar la integración como un mecanismo de acercamiento y mejoramiento de la comunicación interna de la organización, herramienta necesaria y de gran utilidad en el desempeño de las actividades de los servidores judiciales.

Actualmente la Institución cuenta con la Escuela Judicial y el Departamento de Capacitación de la Función Judicial, que han orientado y dirigido sus proyectos en mayor cantidad a los señores Jueces, Secretarios, y en menor grado al personal de otras escalas o niveles, con un antecedente que merece ser analizado y estudiado las áreas relacionadas con el tema fiscal y lo administrativo que han sido olvidadas y no consideradas dentro del programa de capacitación.

Se debe ampliar la comunicación interna que posee actualmente la Institución a todos los servidores judiciales de la Provincia donde aún no cuentan con este sistema, hablemos del caso del Cantón Nabón, San Fernando, Oña, a los cuales les será de considerable ayuda el correo electrónico, y los otros medios informativos.



En cuanto a la comunicación externa, esta debe perfeccionarse a través de la página web institucional, y la creación de un Departamento de Comunicación, que baya a la vanguardia de la modernización producto de los cambios constantes y permanentes del mundo globalizado, procurando estar acordes con las necesidades de la colectividad.

3.- Estructura

3.1. Física

Toda organización para un buen desempeño necesita contar con un edificio adecuado y moderno, que permita el desarrollo diario de las actividades, que preste las comodidades tanto al empleado, como al usuario del servicio.

Por problemas presupuestarios la Función Judicial del Ecuador aún en estos tiempos muchas provincias no cuentan con un edificio apropiado, ni las instalaciones básicas para su trabajo, lo que imposibilita una atención oportuna y adecuada, la falta de equipos de oficina, de mobiliario adecuado, la salubridad deficiente, etc. son factores que perjudican y contribuye a empeorar la imagen de la Institución.

La provincia del Azuay en la actualidad posee el edificio más moderno del país, situación que ha servido para mejorar el desempeño de los judiciales, por las comodidades y servicios que presta, apreciación que no solo es de los empleados sino también de un gran número de usuarios que han manifestado su complacencia por el mejoramiento en el servicio. Sin embargo con los cambios en la nueva Constitución del Ecuador se necesitará igualmente proyectar la construcción de nuevos edificios, incorporar nuevo personal, comprar mas equipos, nobiliario, etc.



3.2. Técnica

El área técnica de la Función Judicial considerada vital dentro de la comunicación interna y externa se planteará:

- Establecer la Red de información a través de videoconferencias.
- Generar mecanismos de autoformación a los usuarios.
- Utilizar herramientas de señalización (planos, carteles, pancartas y pantallas de TV).
- Elaborar Guías Generales o de servicios específicos.
- Crear la Lista de distribución mediante correos electrónicos.
- Llevar a cabo programas de divulgación y aprendizaje del SIGC (Sistema Interno de Gestión de Calidad).
- Desarrollar encuestas periódicas sobre la efectividad de los canales y medios de comunicación del SIGC.
- Sorteos electrónicos de causas en todos los niveles.
- Notificaciones procesales electrónicas.

3.2. Finalidad del Modelo de Gestión de Calidad

La finalidad del modelo de gestión de calidad está orientada hacia una mayor productividad fundamentada en una nueva cultura organizacional, como la incorporación de sistemas de administración y tecnología de vanguardia, con una orientación hacia la creación del valor superior para el usuario, para el empleado, la institución, y consecuentemente para la sociedad. La adopción del modelo de gestión servirá de referente y guía



en los procesos permanentes de mejora de los servicios que se ofrecen. Permite la descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar, así como establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. La aplicación del modelo de gestión y calidad se convierte en un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización, favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Toda institución al utilizar un modelo de gestión de calidad, evita crear indicadores por estar definidos en el modelo, se dispone de un marco conceptual completo, es un determinante en la organización coherente de las actividades que se deben mejorar, como también permite visualizar si se está avanzando en la dirección correcta.

Al utilizar todas las herramientas proporcionadas en el modelo esto permite alcanzar la eficacia y la eficiencia en el servicio, los usuarios tendrían un mejor acceso a la información, la comunicación interna y externa contribuirían a mejorar las relaciones con los usuarios internos como externos, consolidándose el fortalecimiento institucional.



3.3. Conocimiento y aplicación del Modelo de Gestión de Calidad en la Función Judicial del Azuay

Para alcanzar el éxito en la implementación del modelo de gestión para la Función Judicial, es menester el compromiso de las máximas autoridades, puesto que serán ellos los únicos que con una visión progresista y acorde a la época que estamos viviendo, considerarán oportuno y adecuado su implementación.

Ningún proyecto alcanzará los objetivos y metas planteadas sin el compromiso de los integrantes de una organización, así también los empleados, deben estar con una mentalidad abierta al cambio y a la transformación que se sugiere. Romper las barreras de la edad, del conformismo, la mecanización en el trabajo, constituye un reto para quienes con una visión de progreso desean el cambio y la innovación en el trabajo, muchos proyectos se han transformado en inalcanzables por la desinterés de empleados que solo esperan cobrar su sueldo a fin de mes, sin importarles que su actitud frente a la organización perjudica no solo a la Institución que abre sus puertas, sino también en el aspecto personal como un ser humano íntegro.

El éxito de todo programa, proyecto y en este caso el modelo de gestión de calidad está en su conocimiento y difusión a todos quienes forman parte de la Institución u organismo. Deberá ser estudiado mediante estrategias de comunicación.

Se capacitará al personal en los temas relacionados, actualizando sus conocimientos mediante talleres enfocados a generar unidad de criterios y desarrollar las habilidades necesarias, considerando el cargo que desempeñan y la especialización de la judicatura en que laboran, esto



tratándose de juzgados, y en el caso de ser un empleado del área administrativa, de acuerdo a la especialización de ésta.

En ésta época de cambio y de transformación continua es indispensable e improrrogable una renovación institucional integra que será posible única y exclusivamente con la aplicación de nuevos procedimientos e ideas innovadoras. La Función Judicial del Ecuador ha implementado sistemas de comunicación interna y externa, que con el transcurso del tiempo deberán fortalecerse, pues cada vez la sociedad y principalmente el usuario del sistema es más exigente en el cumplimiento de un servicio oportuno y de calidad.

Dichos medios de comunicación como la página web, el correo interno, las revistas, los carteles publicitarios en cada juzgado, y el mismo interés del empleado por estar a la vanguardia de los cambios propuestos, permitirán que los objetivos planteados dentro del modelo de gestión se cristalicen.

El Departamento de Capacitación del Consejo de la Judicatura, tiene un rol preponderante en esta difusión, siempre y cuando quienes se encuentran al frente del mismo, conceptualicen la capacitación como una inversión a corto plazo que dará los mejores resultados que irán en pro del mejoramiento del servicio y por ende de la imagen institucional que muy venida a menos se encuentra actualmente.



3.4. CONCLUSIONES

Con la vigencia de la nueva Constitución del Ecuador, se hace necesario realizar cambios en la estructura del país para fortalecer al Consejo de la Judicatura, las Direcciones Provinciales, la autonomía y la independencia, política y económica de la Función Judicial del Ecuador, considerando prioritario una delimitación de las funciones jurisdiccional y administrativa. En la actualidad es necesario realizar alianzas estrategias con organismos nacionales e internacionales.

La Función Judicial requiere de independencia de los jueces en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales, como autonomía financiera y administrativa, que permita optimizar y racionalizar los procesos de ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo institucional.

El ámbito de aplicación de las encuestas que se encuentran en los Anexos 1 y 2 realizadas a Empleados de la Función Judicial y a los usuarios del sistema nos pudo dar parámetros de medición en cuanto a:

Situación interna.- Existe inconformidad por parte de los empleados por el irrespeto y la no aplicación de la carrera judicial, el desinterés y la falta de motivación son uno de aspectos que inciden en la productividad y buen desempeño de los judiciales, agravando este problema la falta de cumplimiento en el tema de la homologación salarial por parte del Consejo de la Judicatura, quienes con una política herrada propiciaron el descontento y la insatisfacción de los judiciales del Ecuador.

En cuanto a la comunicación interna existe mecanismos que permiten que la comunicación fluya internamente, el sistema aún tiene ciertos inconvenientes como: cortes de comunicación, dificultad en las conversaciones por la audición, pero lo más relevante esta el hecho de que se registran todos los números marcados, el tiempo utilizado,



situación que ocasiona malestar dentro del empleados consideran que su espacio de privacidad está siendo violentado. Se debe cristalizar aquel objetivo que se planteara la institución desde hace algún tiempo, que es el seguimiento de causas de todo el país, cierto es que en el Azuay este sistema está funcionando con la salvedad de que 2 cantones de la provincia no cuentan con este herramienta de trabajo.

La falta de presupuesto para la institución ha incidido en la paralización de muchos edificios que estaban construyéndose o planificaban hacerlo por carecer justamente de recursos económicos, tema que se agravó aún más con la eliminación de las tasas judiciales, que permitían suplir gastos como: adquisición de muebles de oficina, equipos, útiles, inversión en las construcciones de edificios, mantenimiento, etc.

No existe un clima laboral adecuado por cuanto judiciales de muchos años de servicios, ven lesionados sus derechos con el ingreso de nuevo personal a un rango superior, la capacitación, dedicación y entrega en el que hacer diario de sus labores, no ha servido para alcanzar la promoción esperada y por cierto bien merecida.

La inexperiencia de los Jueces Temporales, hace que el trabajo de los judiciales se duplique, por cuanto no existe el conocimiento necesario en el desarrollo de los procesos y debe pasar un tiempo considerable para que el Juez empiece a despachar con celeridad.

Los programas de capacitación que realiza la escuela judicial, están orientados en su mayor parte a los jueces y no al resto de empleados, consideran que de hacer un análisis del trabajo en las judicaturas, se dieran cuenta del papel relevante que desempeña el personal de apoyo, pues son ellos quienes están en contacto permanente con el usuario, cuyas consultas deben ser absueltas y bien dirigidas, aspecto que hasta ahora lo han considerado irrelevante, por eso la inobservancia a una capacitación integral de todos los empleados judiciales sin distinción de cargo.



En cuanto al análisis de las entrevistas realizada a los usuarios externos del servicio, me permitieron sacar las siguientes conclusiones:

Si bien la administración de justicia ha tenido un repunte en la comunicación externa por medio de la página web, y la notificación de los procesos mediante correo electrónico, no es menos cierto que este sistema debe ser fortalecido y no descartar la necesidad principalmente del abogado de mantener contacto con los señores jueces y el resto de personal.

Se han logrado cambios importantes principalmente en el Azuay en cuanto al edificio donde funciona el 90% de las juzgados que presta mayores comodidades para la atención al usuario que antes no tenía, anteriormente las juzgados se encontraban funcionando en varios edificios, pero no se ha erradicado el trato descortés y grosero de algunos judiciales, actitud que va en desmedro de la nueva imagen que quieren dar a esta institución.

Los usuarios consideran que están de acuerdo que se realice capacitación permanente en las áreas de especialización, pero no debe dejarse de lado el tema del servicio de calidad que debe proporcionar el empleado judicial, quienes en muchos casos desconocen y dan una información errada, que entorpece el trámite.

El incremento de causas en el año 2009 de acuerdo a las estadísticas que proporciona los cuadros incluidos en uno de los capítulos dan un resultado alarmante, es este año se incrementaron 10.000 causas. Con esto nos podemos dar cuenta de la necesidad urgente de la creación de nuevas juzgados, con el número de empleados necesarios para su funcionamiento.

De este crecimiento desmedido, se tiene como consecuencia un número considerable de casos no resueltos principalmente en el área civil, de la niñez y adolescencia, de tránsito principalmente.



Un punto de coincidencia tanto con los usuarios internos como externos es la influencia política y de sectores económicos importantes, que por conseguir sus intereses, no les importa ir en contra de instituciones peor aún de personas. La Función Judicial no esta libre de esas garras que van destruyendo a quien se atravesase en su camino.



3.5. RECOMENDACIONES

Es necesario fortalecer la coherencia jurídica, la objetividad e incorruptibilidad de las actuaciones en derecho de los servidores judiciales como de aquellos que intervienen en el litigio, mediante la implementación de un sólido régimen disciplinario.

Al ser el aspecto económico un obstáculo para el crecimiento institucional en los diferentes campos es necesario desarrollar mecanismos y estrategias de autogestión para la consecución de recursos propios, que viabilicen la implementación continua de tecnología de punta y una permanente capacitación del Recurso Humano.

Fortalecer el sistema de comunicación interna y externa existente con el propósito de que sea de conocimiento público los servicios que presta la institución, como los cambios o transformaciones que constantemente se presenta en las diferentes leyes y que deben ser de conocimiento pleno del cliente interno y externo. Esto se podría alcanzar con una correcta coordinación involucrando a los diferentes medios de comunicación, escritos, radiales, televisivos, etc.

Para obtener un servicio adecuado para el usuario se hace necesario una interacción entre quienes toman decisiones y los empleados, puesto que con la visión de los dos sectores, un seguimiento permanente y un control adecuado en la atención al cliente, se logrará satisfacer de mejor forma y de manera oportuna a los usuarios del mismo, ajustando frecuentemente las nuevas necesidades percibidas.

La obtención de la información sobre la marcha y el buen trabajo en la atención al cliente se puede conseguir mediante datos referenciales de encuestas realizadas, entrevistas con empleados de la institución que tienen puntos diferentes de percepción del servicio, quienes poniéndose en el puesto del cliente aportan con sus ideas, comentarios y sugerencias.



Una planificación presupuestaria acorde con la realidad institucional, permitirá financiar la especialización de los empleados, proponer incentivos para los trabajadores honrados, cumplidos, eficientes, honestos y comprometidos.

La credibilidad y la confianza que tenga el usuario y la sociedad en general sobre una institución es fundamental y necesaria para el desarrollo de una organización; por ello la Función Judicial del Ecuador debe formular políticas administrativas que innoven y brinden un servicio de calidad conforme las necesidades de los usuarios, implementar políticas económicas que permitan obtener el presupuesto requerido para la optimización de: Recursos Humanos, fortaleciendo la carrera judicial, la fiscalía, y la defensoría pública, la infraestructura física operacional, y tecnológica.

Las instituciones gubernamentales deben tener una conciencia clara sobre la importancia que tienen los usuarios de una organización, razón por la cual los empleados deben mantener contacto permanente con ellos, utilizando todos sus conocimientos que faciliten interactuar, adoptando su conducta de manera permanente, hacia un compromiso de servicio a la sociedad, dando un trato cortés a las personas con quienes se comunican, demostrando ética y transparencia en su actuar, orientándose a la excelencia del servicio.

Optimizar la gestión de la Administración de Justicia utilizando las herramientas propias de los sistemas de gestión y calidad y control. Mejorar las competencias del talento humano a partir del diagnóstico y programación de actividades de capacitación y entrenamiento.

Difundir las garantías constitucionales de todas las personas al acudir a la administración de justicia, garantizando su accesibilidad mediante mecanismos judiciales y de medios alternativos que ofrezcan una pronta



solución a los conflictos, estimular las actuaciones éticas en el ejercicio profesional.

La justicia se debe impartir de manera cumplida y pronta que es la aspiración de todo el conglomerado social y de quienes litigan.

La coordinación efectiva entre los órganos de la Función Judicial en primera instancia y luego de aquellas instituciones que tienen vinculación directa o indirecta permitirá formular un conjunto de políticas para fortalecer la interacción con las demás instituciones públicas y privadas.

En la actualidad la administración se refiere a menos gerencia y más liderazgo, tanto en instituciones públicas como privadas consientes de que sin importar cuan grande sea la empresa no se puede perder la perspectiva del liderazgo, es necesario que quien esté al frente contrarreste lo personal con lo impersonal, lo social con lo técnico. Se hace imperioso tener conciencia de que los empleados son nuestro primer mercado por el simple hecho de que tienen claro, las necesidades, objetivos y metas a lograr, conocen y entienden los programas propuestos.

Otro aspecto a reflexionar es la comunicación, que es de vital importancia para la organización, el buen manejo de ésta área debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

Por ultimo me referiré al concepto del destino compartido que considero una de las claves para el éxito institucional, pues esto significa que todos los empleados comparten el mismo fin, el mismo destino, que el éxito y fracaso afecta a todos, que la única forma de asegurar su futuro es



asegurar la excelencia del servicio en la institución, considerando que la administración de justicia se convierte en un servicio y este a su vez delega funciones y responsabilidades a sus empleados para que a nombre de la institución cumplan con una de las más sagradas misiones terrenales, que es la de administrar justicia.



BIBLIOGRAFIA

-**MANUEL OSSORIO Y FLORIT:** “DICCIONARIO DE CIENCIAS JURIDICAS, POLITICAS Y SOCIALES”. Ed. Heliasta S.R.L.. Buenos Aires – República Argentina. 1974

- **DIEGO PEREZ ORDOÑEZ (compilador)** “LA CONSTITUCION CIUDADANA”. Ed. Santillana S.A.- Primera edición en Taurus Ecuador: abril 2009- Quito, Ecuador.

- **SANTIAGO ANDRADE, AGUTIN GRIJALBA, CLAUDIA STORINI, editores:** “LA NUEVA CONSTITUCION DEL ECUADOR, Estado, derechos e instituciones”. Primera edición ISBN Corporación Editora Nacional. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

- **SANTIAGO ANDRADE UBIDIA Y LUIS FERNANDO AVILA LINZAN, Editores** “LA TRANSFORMACION DE LA JUSTICIA”, primera edición: abril de 2009. Imprenta: V&M Gráficas (02 3201 171), Quito, Ecuador, 2008.

- **DIEGO F. RODRIGUEZ MUÑOZ, Breve Reseña Histórica** “FORJADORES DEL ESCENARIO JURIDICO EN EL AZUAY” Nombres y Hechos, Impresión: Offset Color Cuenca-2004.

--<http://www.funcionjudicial-azuay.gob.ec>

- eeslavaarrob@gmail.com; Autor: Edgar Eslava Arnao Clima laboral

- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-estrategica-del-clima-laboral.htm>

- Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición » CAPÍTULO 9. Comunicación integral y marketing .

-[Guillermo Jose Pedrotti; http://publicometa.info/?p=1070](http://publicometa.info/?p=1070)

- <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/rsh6.htm>

- <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

- judicial@uio.satnet.net

- El Instituto Argentino de Cultura Great Place to Work®

- E. Jaques-



- Horacio Bolaños; Director de Great Place to Work® Institute Argentina
- Natalia Elizabeth Arnaldi, Gerente de Recursos Humanos de la empresa, Officenet
- www.minjusticia-ddhh.gov.ec,
- RO-S 93: 23-dic.-1992
- (Ley 27. RO 192: 18-may.-1993).
- Constitución Política de la República del Ecuador, RO1: 11-ago.-1998, Arts. 191-07.
- BARRANCO, J.: *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*, Madrid: Pirámide, 1993.
- DAVARA, F. J.: *Estrategias de comunicación en marketing*, Madrid: Dossat 2000, 1994.
- DRUCKER, P. (1988): "The coming of the new organization", en Harvard Business Review: *Gestión del conocimiento*, Bilbao: Deusto, 2000.
- GAN, F.: *Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos*, Barcelona: Apóstrofe, 1996.
- GARRIGÓS, J.L.: "Cómo elaborar un plan de comunicación interna", *Capital Humano*, Madrid, nº. 94, 1996.
- <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- MODELOS DE GESTION DE CALIDAD, 212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/...en.../EFQM.pdf



ANEXO 1

FUNCIÓN JUDICIAL DEL AZUAY

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y EVALUACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA DEL AZUAY, A LOS USUARIO Y EL PROFESIONAL DEL DERECHO

EL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MAL A	MUY MAL A
La calidad del servicio en la Función Judicial del Azuay es:					
La atención que brindan los empleados judiciales al usuario del sistema es:					
La capacitación y competencia del personal de la institución es:					
El edificio le ofrece las facilidades para la tramitación de los procesos:					
La facilidad para acceder a la información sobre el estado de su proceso es:					
La tecnología utilizada en el sistema de administración de Justicia es:					
El horario de atención es:					
La cortesía con la que es tratado por parte del servidor judicial es:					
La eficiencia en el servicio es:					
La señalización dentro del edificio de la Función Judicial del Azuay es:					
La seguridad dentro del edificio de la institución es:					
La comunicación con los empleados de esta institución es:					
Que criterio tiene de las instalaciones donde presta sus					



servicios la Función Judicial del Azuay:					
Las salas de audiencias tienen la tecnología, el mobiliario y la seguridad necesaria para la realización de este trámite?					
La atención en las oficinas administrativas de la institución, es oportuna, veraz de acuerdo a sus requerimientos?					
La limpieza del edificio donde labora la Función Judicial del Azuay es:					
La capacitación y competencia del personal de la institución es:					
La información que tiene usted sobre los servicios de la Función Judicial son:					
¿Sus problemas son solucionados con prontitud?	SI			NO	
¿Cuando requiere del servicio de justicia, tiene las comodidades necesarias para desarrollar su trámite?	SI			NO	
¿La calidad del servicio en la institución es buena?	SI			NO	
¿Considera que los empleados tienen el equipo, mobiliario y el material de oficina necesario para el desempeño de sus funciones?	SI			NO	
La utilización de uniformes por los empleados da una buena imagen a la institución?	SI			NO	
Considera que debe haber cambios en la institución Señale cuales.....	SI			NO	
Considera que la comunicación es buena? Si su respuesta es no, explique por que.....	SI			NO	
Cuando a presentado una queja, se ha dado el trámite pertinente?	SI			NO	
Tiene conocimiento donde presentar sus quejas o inquietudes del servicio?	SI			NO	
Considera que el personal que labora en la	SI			NO	



institución es suficiente para una correcta atención al usuario?		
Considera que el personal que labora dentro de la Función Judicial, esta capacitado para desempeñar su trabajo?	SI	NO
¿Es clara la explicación del servidor público respecto de los pasos y el tiempo necesario para la realización de su trámite?	SI	NO
Tiene alguna sugerencia que hacer sobre el servicio? En caso de responder afirmativamente señale cual..... ..	SI	NO



ANEXO 2

FUNCIÓN JUDICIAL DEL AZUAY

CLIMA LABORAL

La encuesta tiene por objetivo detectar las fortalezas y las debilidades, y que la institución se beneficie con las sugerencias observaciones y aportes, lo cuales servirán para desarrollar y proponer un plan de acción que permita fortalecer los procedimientos organizacionales, como mejorar las políticas establecidas.

La información proporcionada se divulgará con el propósito de mejorar las áreas analizadas y proponer planes de acción.

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA LABORAL REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL AZUAY JUDICATURA A LA QUE PERTENECE

MARQUE CON UNA X

1	Civil	
2	Garantía Penal	
3	Tribunal Contencioso Administrativo	
4	Tribunal Fiscal	
5	Mediación	
6	Tránsito	
7	Niñez y Adolescencia	
8	Trabajo	
9	Inquilinato	
10	Defensoría	
11	Juzgado Multicompetentes	
12	Administrativo	
13	Presidencia de la Corte Provincial	
14	Sorteos	

MARQUE SU TIPO DE SEXO

1	Masculino	
2	Femenino	



CLIMA LABORAL

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	CIERTAS VECES
1	¿EL EDIFICIO DONDE PRESTA SUS SERVICIOS LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL AZUAY, TIENE LAS FACILIDADES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES?			
2	¿SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE DESARROLLA?			
3	¿ES CORRECTO EL AMBIENTE LABORAL CREADO POR SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA DESEMPEÑAR BIEN SUS FUNCIONES?			
4	¿DE ACUERDO A SU CAPACIDAD LAS TAREAS QUE DESARROLLA ESTAN ACORDES CON SUS CONOCIMIENTOS?			
5	¿CONSIDERA QUE LAS TAREAS QUE REALIZA SON IGUAL DE IMPORTANTES COMO LA DE LOS OTRO COMPAÑEROS JUDICIALES?			
6	¿EXISTE UNA BUENA RELACION Y ENTENDIMIENTO CON SU JEFE?			
7	¿LE AGRADA TRABAJAR CON SUS COMPAÑEROS?			
8	¿SU TRABAJO LE HA PERMITIDO DESARROLLARSE COMO PROFESIONAL?			
9	¿CONSIDERA QUE LA ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA ES UTIL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?			
10	¿ESTA CONFORME COMO PROMUEVE LA INSTITUCION A SUS EMPLEADOS?			
11	¿LA PROMOSIÓN SE LO REALIZA PRIMERO A LOS EMPLEADOS ANTES QUE BUSCAR FUERA?			
12	¿CONSIDERA QUE SE DEBE MEJORAR EL PROCEDIMIENTO PARA LA PROMOSIÓN DE LOS JUDICIALES?			
13	¿CONSIDERA QUE UNA BUENA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS BENEFICIA LA CALIDAD DE SU TRABAJO?			
14	¿CREE QUE SU SALARIO ESTA ACORDE CON LA RESPONSABILIDAD QUE TIENE FRENTE A SUS ACTIVIDADES?			
15	¿CONSIDERA QUE DEBE MANTENERSE EL HORARIO DE TRABAJO ACTUAL?			
16	¿SON ÓPTIMAS LAS CONDICIONES AMBIENTALES EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES?			
17	¿SE SIENTE RESPALDADO POR LA ORGANIZACIÓN GREMIAL EXISTENTE?			
18	¿CONSIDERA QUE SE DEBE MEJORAR EL AMBIENTE FISICO ACTUAL?			



19	¿CREE QUE SUS CONOCIMIENTOS INFLUYEN EN LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS ACTIVIDADES DE LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL AZUAY DE ACUERDO A SU RESPONSABILIDAD?			
20	¿EXISTE SOLIDARIDAD EN SU GRUPO DE TRABAJO?			
21	¿ES SU SALARIO, MEJOR, PEOR O IGUAL A OTRAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO?			
22	¿ES DE SU AGRADO EL TRABAJO QUE REALIZA?			
23	¿EXISTE UNA REALIZACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA?			
24	¿EXISTE MOTIVACIÓN PARA UN BUEN DESEMPEÑO EN SUS LABORES?			
25	¿ES VALORADO Y RECONOCIDO SU ESFUERZO POR SUS SUPERIORES?			
26	¿CUENTA CON EL MOVILIARIO, EQUIPO Y SUMINISTROS DE MATERIALES NECESARIO PARA EL DESEMPLAMIENTO DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS?			
27	¿SU TRABAJO LO DESARROLLA DE MANERA MECANICA?			
28	¿ES RECONOCIDO CON REMUNERACIÓN, EL TRABAJO SUPLEMENTARIO QUE REALIZA?			
29	¿EXISTEN INCENTIVOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN PARA UNA MAYOR PRODUCCIÓN?			
30	¿EL RESULTADO DE LA ÚLTIMA EVALUACION ESTA DE ACUERDO A SU DESEMPEÑO?			
31	¿TIENE CONOCIMIENTO DE LOS DEBERES Y OBLIGACIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO?			
32	¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL QUE LABORA CON USTED?			
33	¿LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS USUARIOS INTERNOS ES BUENA Y OPORTUNA?			
34	¿ES EXCESIVO EL VOLUMEN DE TRABAJO QUE TIENE?			
35	¿ES BUENA LA COMUNICACIÓN QUE MANTIENE CON EL USUARIO DEL SISTEMA?			
36	¿LA COMUNICACIÓN CON LOS ABOGADOS EN LIBRE EJERCICIO ES CORRECTA?			
37	¿CONSIDERA QUE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS SON SUFICIENTES?			
38	¿SE SIENTE SEGURA CON LA COMUNICACIÓN ACTUAL ENTRE JUDICATURAS O COMPAÑEROS JUDICIALES?			
39	¿CONSIDERA QUE LA CONFIDENCIALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ES LA APROPIADA?			
40	¿ES BUENA LA COMUNICACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES RELACIONADAS A LA ACTIVIDAD DE LA INSTITUCION?			
41	¿CREE QUE TIENE POSIBILIDADES DE ASCENSO EN			



	LA INTITUCIÓN?			
42	¿CONSIDERA QUE LA ATENCIÓN QUE BRINDA AL USUARIO ES CORTEZ, OPORTUNA Y VERAZ?			
43	¿CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO QUE RIGE LA INSTITUCIÓN?			
44	¿EXISTE UNA CORRECTA Y OPORTUNA DIFUSIÓN DE LOS CAMBIOS Y NUEVAS DISPOSICIONES DE LAS LEYES PERTINENTES A SU ÁREA DE TRABAJO?			