



# INFORME

DIAGNÓSTICO INSTITUCIO-  
NAL - SERVICIO A LOS  
USUARIOS            CONSEJO  
DE LA JUDICATURA

FUNDACIÓN ESQUEL

---

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
PROGRAMA “CAMBIAR PARA SERVIR MEJOR” .....	2
CONSEJO DE LA JUDICATURA .....	2
1. ANTECEDENTES .....	2
2. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO .....	2
3. METODOLOGIA APLICADA EN EL DIAGNÓSTICO .....	2
3.1. ÍNDICE DE SATISFACCION DEL CIUDADANO .....	2
3.2. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	7
4. ESTRATEGIA DE SERVICIO .....	9
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES .....	10
4.2 GENERACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE SERVICIO .....	10
4.3 DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN .....	12
ANEXO 1 .....	14
5. INDICE DE SATISFACCION DEL CIUDADANO.....	14
5.1 OBJETIVO:.....	14
5.2 METODOLOGÍA GENERAL:.....	14
5.3 PROCESO:.....	14
5.4 RESULTADOS:.....	18
ANEXO 2 .....	29
6. DIAGNÓSTICO INTERNO .....	29
6.1 OBJETIVO:.....	29
6.2 METODOLOGÍA GENERAL:.....	29
6.3 RESULTADOS:.....	31
6.4 EXPLORACIONES EN GRUPOS FOCALES .....	36

**RESUMEN EJECUTIVO**  
**PROGRAMA “CAMBIAR PARA SERVIR MEJOR”**  
**CONSEJO DE LA JUDICATURA**

## **1. ANTECEDENTES**

El Consejo de la Judicatura definió en el Plan Estratégico de la Función Judicial 2013 – 2019, como uno de sus Objetivos Estratégicos: “Asegurar la transparencia y la calidad en la prestación de los servicios de justicia”.

La Fundación Esquel elaboró una Propuesta metodológica para el mejoramiento del servicio al ciudadano, con el Proyecto “Cambiar para Servir Mejor”, que acertadamente acogieron los Principales Directivos del Consejo de la Judicatura.

Se decidió realizar un piloto de alrededor de 3 meses de duración con un alcance de 320 servidores judiciales de Carchi, Imbabura, Pichincha, Guayas, El Oro y Santa Elena implementando un modelo de cambio de comportamiento de los servidores judiciales, para conseguir una mayor satisfacción del ciudadano con el servicio que recibe.

## **2. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO**

Una parte importante del Proyecto “Cambiar para Servir Mejor”, es el Diagnóstico Interno y Externo, que busca identificar los elementos sistémicos y comportamentales que contribuyen u obstaculizan el servicio de excelencia al Ciudadano.

## **3. METODOLOGIA APLICADA EN EL DIAGNÓSTICO**

Se realizaron dos estudios:

- Un Índice de Satisfacción del Ciudadano, que busca identificar los atributos del servicio que son más valorados por el mismo, y determinar el grado de satisfacción que tiene el ciudadano en estos atributos.
- Un Índice de Competitividad del Ambiente Institucional, que busca entender los elementos sistémicos y comportamentales que promuevan u obstaculicen la excelencia en el servicio.

### **3.1. ÍNDICE DE SATISFACCION DEL CIUDADANO**

Para la realización del Índice de Satisfacción del Ciudadano se desarrollan dos etapas metodológicas: Una etapa cualitativa y exploratoria, y otra etapa cuantitativa.

La **Etapa Cualitativa** se realizó a través de entrevistas en profundidad a Usuarios Directos del servicio (ciudadanos) y a través de grupos focales a Abogados. Con esto se definió la hipótesis o encuesta con todos los atributos que buscan los Ciudadanos en relación al servicio de las unidades judiciales.

En la **Etapa Cuantitativa**, se realizaron un número total de 200 encuestas a Usuarios Directos (ciudadanos), 100 en los juzgados o unidades judiciales asignadas en Quito y 100 en las unidades judiciales de Guayaquil. Adicionalmente se realizaron 200 encuestas a Abogados, el número de

encuestas aplicadas es de 100 en los juzgados o unidades judiciales asignadas en Quito y 100 en las unidades judiciales de Guayaquil.

Se decidió realizar este estudio en aquellas dependencias que ya tenían implementado un nuevo modelo de gestión por parte del Consejo de la Judicatura:

- Quito - Dirección provincial (juzgados varios)
- Quito - Unidad judicial especializada tercera de la familia, mujer, niñez y adolescencia
- Guayaquil - Complejo Florida Norte
- Guayaquil - Complejo Valdivia Sur

Para mayor profundidad en la explicación metodológica por favor referirse al Anexo No. 1 de este informe.

A continuación analizaremos los resultados más relevantes del estudio, y para una mejor comprensión se realiza una interpretación de los resultados.

Los porcentajes de satisfacción que se observarán tanto por atributos como de satisfacción general, responden al porcentaje de clientes que contestaron 8, 9 o 10 en una escala de calificación que va del 0 al 10.

Los porcentajes de recomendación neta es el resultado de restar el porcentaje de Promotores menos el porcentaje de detractores. El porcentaje de Promotores se define como el porcentaje de Ciudadanos que calificaron 9 o 10 en una escala del 1 al 10, a la pregunta “Cuánto recomendaría el servicio de los juzgados y unidades judiciales a un amigo o familiar”. De la misma forma los Detractores responde al porcentaje de Ciudadanos que calificaron a la misma pregunta de recomendación de 0 a 6, y finalmente el porcentaje de neutros equivale a aquellos Ciudadanos que calificaron 7 u 8 a esta pregunta de recomendación.

A continuación se presentan los resultados más relevantes de cada grupo objetivo:

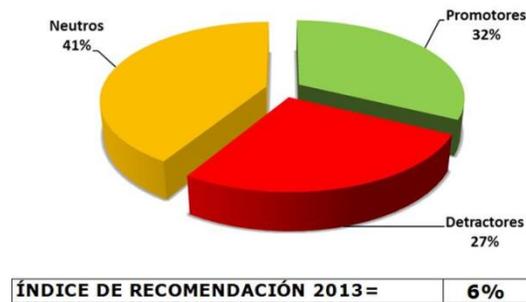
### 3.1.1. RESULTADOS CIUDADANOS DIRECTOS

**TABLA 1:** Resultados generales de satisfacción usuarios directos

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN CIUDADANOS DIRECTOS	RESULTADOS	CONSEJO DE LA JUDICATURA	
		SATISFACCIÓN	IR
	Quito	⊗ 56%	⊗ -3%
	Guayaquil	⊗ 57%	⊗ 17%
	GENERAL	⊗ 56%	⊗ 6%

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción al Cliente realizado por Equipo Consultor

**GRÁFICO 1:** Índice de recomendación neta usuarios directos



**FUENTE:** Estudio de Satisfacción al Cliente realizado por Equipo Consultor

De la tabla y gráfico anteriores podemos concluir que un índice de recomendación del 6% indica que muchos de los Ciudadanos no tienen una experiencia favorable del servicio que reciben en las unidades judiciales. En este caso el porcentaje de Ciudadanos neutros es alto, lo que implica a su vez una gran oportunidad de poder mejorar la percepción de estos ciudadanos, enfocar esfuerzos para que estos se conviertan en promotores y mejorar este indicador. El análisis de donde se debe tener un mayor enfoque se lo presenta posteriormente en los cuadros de clasificación de atributos.

El resultado de satisfacción general corresponde a la experiencia del ciudadano en los juzgados y unidades judiciales. De la tabla anterior podemos concluir que el 56% de los Ciudadanos encuestados valoran su experiencia con una calificación de 8, 9 y 10, el 44% de los Ciudadanos restantes dio una calificación menor que 8. El resultado del 56% en satisfacción general muestra muchas oportunidades de mejora, sobre todo en los atributos que posteriormente se presentan en los cuadros de Exijo y Quiero Mucho

**TABLA 2:** Resultados de satisfacción cuadrante exijo de usuarios directos

<b>EXIJO</b>		<b>GENERAL</b>	<b>QUITO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
5	Cantidad de jueces asignados a cada juzgado y unidad judicial	45%	46%	44%
8	Conocimiento de procedimientos de los servidores en ventanillas	60%	57%	63%
17	Número de ventanillas habilitadas para atención al público	40%	33%	49%
4	Horario de atención en los juzgados y unidades judiciales	61%	52%	72%
<b>SATISFACCIÓN EXIJO</b>		<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>57%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción al Cliente realizado por Equipo Consultor

**TABLA 3:** Resultados de satisfacción cuadrante quiero mucho de usuarios directos

<b>QUIERO MUCHO</b>		GENERAL	QUITO	GUAYAQUIL
1	Tiempo de espera para realizar un trámite	37%	34%	42%
19	Trato respetuoso y amable que recibe de los servidores	75%	68%	85%
11	Información inicial que dan respecto al trámite que debe realizar	66%	58%	75%
2	Agilidad del despacho de su causa	40%	40%	40%
13	Transparencia con la que los servidores llevan su caso	64%	62%	67%
14	Transparencia en los procesos	64%	66%	60%
9	Respuestas a mis dudas e inquietudes de los servidores	55%	49%	63%
7	Profesionalismo de los servidores que llevan su caso	69%	68%	70%
24	Preocupación de los servidores judiciales de su situación	67%	66%	68%
15	Cumplimiento de las fechas de la entrega de documentos	44%	46%	42%
3	Organización para la realización de audiencias	55%	50%	63%
<b>SATISFACCIÓN QUIERO MUCHO</b>		<b>58%</b>	<b>55%</b>	<b>61%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción al Cliente realizado por Equipo Consultor

En los resultados obtenidos del grupo objetivo de Ciudadanos directos, podemos concluir que los principales atributos que exige el ciudadano con respecto al servicio es **agilidad** en los diferentes procesos que se realizan y el **conocimiento** que deben tener los funcionarios judiciales que permitan dar una mejor **asesoría o direccionamiento** en los diferentes trámites. Otro atributo de servicio que apalanca la satisfacción de los Ciudadanos es el **trato amable** que reciben por parte de los funcionarios, así como también tienen un buen nivel de apalancamiento los atributos que tienen que ver con **información clara** al ciudadano.

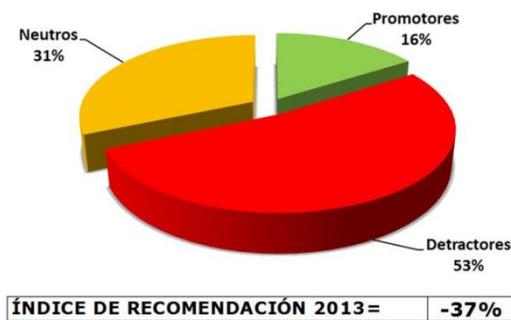
### 3.1.2. RESULTADOS ABOGADOS

**TABLA 4:** Resultados generales de satisfacción abogados

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE ABOGADOS	RESULTADOS	CONSEJO DE LA JUDICATURA	
		SATISFACCIÓN	IR
	Quito	17%	-56%
Guayaquil	42%	-18%	
GENERAL	30%	-37%	

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción al Cliente realizado por Equipo Consultor

**GRÁFICO 2:** Índice de recomendación neta abogados



**FUENTE:** Estudio de Satisfacción al Cliente realizado por Equipo Consultor

Los resultados en lo referente a Satisfacción General e Índice de Recomendación Neta es considerablemente menor en el grupo objetivo de Abogados comparativamente con los Usuarios Directos. Esto se puede considerar normal, puesto que este grupo de Ciudadanos tiene mayor exigencia por su mayor conocimiento de los procesos de los juzgados.

Por otro lado un índice de recomendación neta negativo del -37%, es preocupante puesto que es el resultado de un 53% de detractores, lo que quiere decir que más de la mitad de los Abogados encuestados, tiene un alto nivel de insatisfacción y descontento. Una hipótesis que se puede generar con respecto a estos resultados, es que el nuevo modelo de gestión en las unidades judiciales, que no permite el contacto directo del Abogado con los Jueces, ha causado molestia a los mismos.

**TABLA 5:** Resultados de satisfacción cuadrante exijo de abogados

<b>EXIJO</b>		GENERAL	QUITO	GUAYAQUIL
2	Número de funcionarios existentes	22%	11%	32%
1	Información enviada a tiempo a su casillero de las causas	44%	40%	48%
27	Número de juzgados y unidades judiciales que existen	45%	20%	68%
28	Espacio físico que tienen los juzgados y unidades judiciales	61%	33%	87%
6	Organización para la realización de audiencias	39%	24%	53%
29	Existencia de ventanillas o cubículos diferenciados para abogados	34%	17%	48%
14	Horario de atención en los juzgados y unidades judiciales	59%	44%	73%
<b>SATISFACCIÓN EXIJO</b>		<b>43%</b>	<b>27%</b>	<b>58%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción al Cliente realizado por Equipo Consultor

**TABLA 6:** Resultados de satisfacción cuadrante quiero mucho de abogados

<b>QUIERO MUCHO</b>		<b>GENERAL</b>	<b>QUITO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
5	Agilidad del despacho de las causas	14%	10%	18%
4	Agilidad de respuesta y atención a requerimientos	15%	11%	19%
33	Amabilidad de los funcionarios del juzgado y unidad judicial	47%	38%	56%
31	Transparencia en los procesos	41%	29%	52%
30	Ética y honestidad de los servidores judiciales	42%	30%	53%
17	Seguimiento de los servidores sobre sus procesos legales	19%	9%	28%
15	Sistema de archivo que tienen los juzgados y unidades judiciales	23%	10%	34%
20	Nuevo esquema de atención de las unidades judiciales	42%	33%	50%
19	Experiencia que tienen los jueces	34%	22%	45%
16	Nivel de experiencia de los servidores en el campo judicial	24%	12%	35%
7	Información sobre avance en los procesos judiciales	28%	19%	36%
11	Conocimiento de procedimientos de los servidores en ventanillas	27%	18%	35%
<b>SATISFACCIÓN QUIERO MUCHO</b>		<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>38%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción al Cliente realizado por Equipo Consultor

De los cuadrantes del Exijo y Quiero Mucho, se puede concluir que el Grupo Objetivo de Abogados exige mayor **agilidad en el despacho de sus causas, amabilidad de los funcionarios, experiencia de los jueces y servidores** y sobretodo mucha **más información de los procesos judiciales**. Los abogados atribuyen el efecto de falta de agilidad a una **falta de funcionarios en las unidades judiciales** y la **falta de organización** que se refleja en los procesos.

Es importante mencionar las diferencias que se presentan en los resultados entre la ciudad de Quito y Guayaquil, tomando en cuenta que la aplicación del nuevo modelo de gestión es más visible en la ciudad de Guayaquil, es un buen indicador del funcionamiento del nuevo modelo. Un factor que apalanca al nuevo modelo es el atributo de infraestructura.

La comunicación adecuada de los beneficios que trae el nuevo modelo para los abogados es un aspecto en que se debe trabajar para que se genere una mejor percepción y aceptación por parte de los abogados.

### 3.2. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL

El objetivo del diagnóstico interno es conocer en qué nivel se encuentran aquellos factores de la competitividad del ambiente institucional que aportan a un mejor servicio ciudadano.

Este índice mide principalmente como se encuentran los siguientes pilares en el diagnóstico interno realizado:

1. Liderazgo y Claridad
2. Trabajo en Equipo
3. Enfoque en el Ciudadano
4. Tecnología y procesos

Se corrió una encuesta a los funcionarios judiciales que asistieron a los grupos focales con respecto a los cuatro temas antes mencionados. La escala de evaluación que utilizaron los encuestados al responder a cada afirmación de la encuesta, es la siguiente:

NO	NO MUCHO	ALGO	MUCHO	TOTALMENTE
0	25	50	75	100

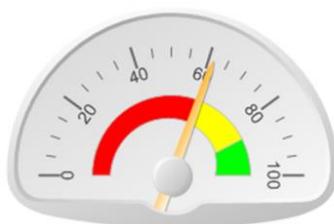
La información de la tabla anterior quiere decir que, por ejemplo, si a la pregunta “Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización” todos los encuestados respondieran totalmente, el índice sería del 100%. En el caso contrario, que todos los encuestados respondieran no, el índice sería 0%, y así en los diferentes casos.

Para la interpretación de los resultados se debe considerar que:

- Todo índice bajo el 60% es un índice que indica oportunidades críticas de mejora.
- Los índices entre 60% y 75% indican un ambiente organizacional con oportunidades de mejora.
- Los índices entre 75% y 85% indican un ambiente organizacional bueno.
- Los índices mayores al 85% indican un ambiente organizacional de alto desempeño.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

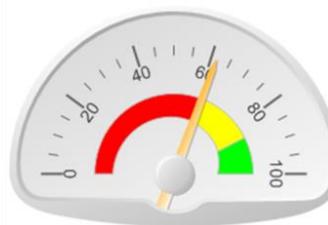
**GRÁFICO 3: ICAO**



**ICAO = 61.29%**

Promedio de todas las preguntas,  
sin considerar satisfacción

**GRÁFICO 4: Satisfacción Laboral**

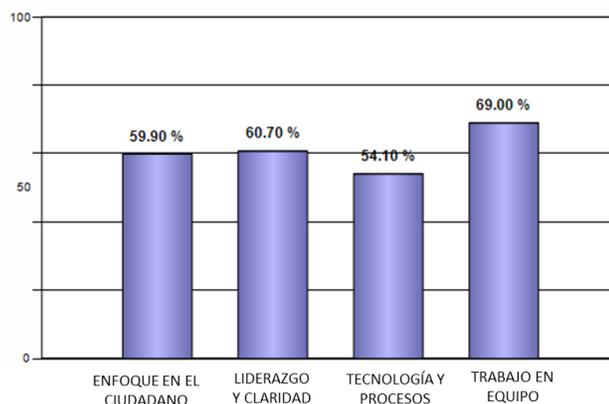


**Satisfacción = 61.44%**

En general el ambiente de mi  
institución es el ideal para trabajar

El índice de competitividad del ambiente institucional se encuentra en el 61,29%, siendo un indicador con amplias oportunidades de mejora. A continuación observaremos los resultados por pilar para identificar los principales temas a mejorar.

## GRÁFICO 5: Pilares del Ambiente Institucional



**FUENTE:** Estudio de Competitividad del Ambiente Institucional realizado por Equipo Consultor

Cada uno de estos pilares tiene diferentes temas que conforman su resultado y nos permiten dar un mejor diagnóstico, para una mayor referencia de los mismos referirse al Anexo 2. De estos resultados podemos concluir que:

- En el pilar de liderazgo y claridad es uno de los principales aspectos que se debe trabajar es la **inducción** a los funcionarios nuevos en la función judicial. Otros dos aspectos a trabajar es un sistema de **reconocimiento y retroalimentación**, al referirnos a reconocimiento no implica un esquema de incentivos económicos sino un esquema de aliento a los funcionarios judiciales, que permita reconocer los resultados de su gestión en el día a día.
- La principal recomendación que podemos hacer para lograr una cultura de excelencia en el servicio, es que los esfuerzos de mejoramiento se enfoquen en desarrollar el Liderazgo en la Institución de manera que los Coordinadores de las Unidades Judiciales se empoderen de la gestión del servicio y del desarrollo de su personal.
- Otro pilar que se analiza es el de Trabajo en equipo, en este pilar el tema crítico es el **ambiente físico** donde los servidores judiciales desarrollan sus funciones, sobre todo en la ciudad de Quito.
- En el pilar de Enfoque en el Ciudadano podemos observar que la percepción de los servidores judiciales es que no existe un buen servicio hacia los Ciudadanos e incluso entre los mismos servidores. Es importante generar una **medición continua del servicio** que brindan los funcionarios judiciales, que permita poder retroalimentar en base a estos resultados.
- En el pilar de tecnología y procesos es importante trabajar en una **estandarización de servicios pero sobre todo de procesos**, que permita que el servicio ofrecido al ciudadano sea en mismo en cualquier provincia del país.

## 4. ESTRATEGIA DE SERVICIO

El objetivo de la definición de una estrategia de servicio es alinear a todos los colaboradores en pro de la atención de ciudadanos y abogados usuarios del concejo de la judicatura.

El diseño de la estrategia se lo realizó mediante un taller general de 6 horas de duración y reuniones posteriores de definición en la que participaron varios funcionarios del concejo de la judicatura que incluyó:

- Análisis de resultados del Índice de Satisfacción de Clientes e ICAO.
- Discusión y priorización de oportunidades de mejora en cuanto a la satisfacción de los usuarios.
- Generación del mapa estratégico de servicio.
- Definición de planes de acción.

#### 4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

El análisis de resultados, discusión y priorización de oportunidades de mejora se realizó mediante el taller realizado el 20 de noviembre en el que se definieron las 5 principales prioridades del servicio con equipo del Consejo de la Judicatura. Estas prioridades son:

**GRÁFICO 6:** Prioridades de Mejora



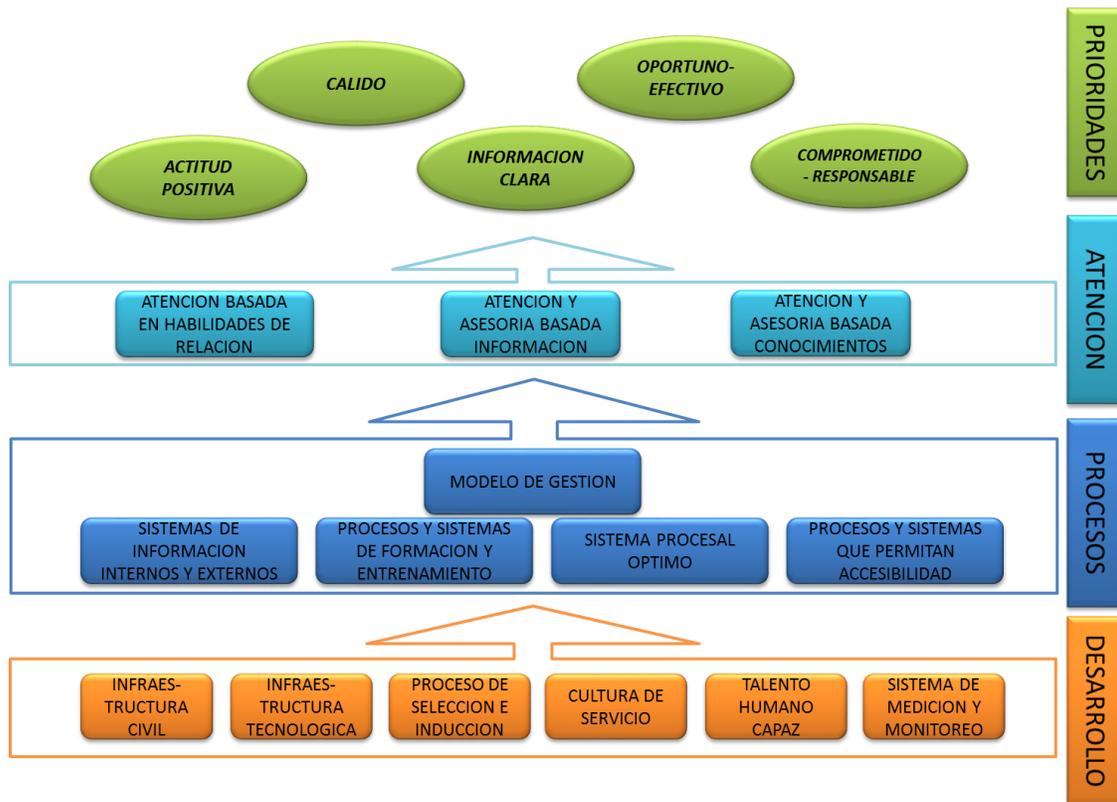
**FUENTE:** Equipo Consultor

#### 4.2 GENERACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE SERVICIO

Posteriormente se realizó y aprobó el Mapa Estratégico de Servicio, el cual contribuye a fortalecer la cultura de servicio y comportamiento de los colaboradores de cada una de las Unidades Judiciales, en relación a la atención a los usuarios .

El mapa definido es:

**GRÁFICO 7:** Mapa Estratégico de Servicio



**FUENTE:** Equipo Consultor

Dicho mapa incluye los siguientes elementos:

#### 4.2.1 Prioridades

- a. **Actitud positiva.**- hace referencia a comportamientos necesarios que generen en los usuarios la percepción de una predisposición y ayuda a los usuarios.
- b. **Calido.**- prioriza los comportamientos en función del buen trato, cercanía y preocupación por los usuarios.
- c. **Información clara.**- prioriza en la preocupación por los funcionarios por brindar información comprensible que ayude a los clientes en sus trámites.
- d. **Oportuno y efectivo.**- principalmente se enfoca en que los clientes sientan que los trámites son ágiles y cumpliendo los tiempos establecidos.
- e. **Comprometido y responsable.**- finalmente esta prioridad se enfoca en generar funcionarios comprometidos con su trabajo y con los usuarios de las funciones judiciales.

#### 4.2.2 Atención

- f. **Atención basada en habilidades de relación.**- es un elemento clave en pro de la generación de actitud positiva y calidez. El enfoque en este elemento hace énfasis principalmente en habilidades de comunicación y rapport.

- g. Atención y asesoría basada información.-** la importancia de este elemento en la atención es generar en los funcionarios la preocupación por guiar y ayudar a los usuarios brindando información correcta y clara.
- h. Atención y asesoría basada conocimientos.-** este tercer elemento procura tener colaboradores que tengan los adecuados conocimientos de trámites y procesos en pro de brindar un servicio de calidad de los usuarios.

#### **4.2.3 Procesos**

Siendo los procesos un elemento clave en la experiencia y satisfacción de los usuarios en cualquier dependencia, se analizó cuáles son los procesos más importantes en esta experiencia y que contribuyan a la satisfacción de los clientes y sobre todo a las prioridades de la estrategia de servicio. Los procesos a enfocarse son:

- Modelo de gestión
- Sistemas de información internos y externos
- Procesos y sistemas de formación y entrenamiento
- Sistema procesal óptimo
- Procesos y sistemas que permitan accesibilidad

#### **4.2.4 Desarrollo**

Finalmente se consideraron todos aquellos elementos que soportan la información, procesos y agilidad para los usuarios. En este último pilar de desarrollo se encuentran los siguientes elementos

- Infraestructura civil
- Infraestructura tecnológica
- Procesos de selección e inducción
- Cultura de servicio
- Talento humano capaz
- Sistemas de medición y monitoreo

La importancia de cada uno de los componentes involucrados en el mapa estratégico de satisfacción tiene una implicación vital en la generación de una cultura de servicio enfocada en los ciudadanos y abogados usuarios de las funciones judiciales.

### **4.3 DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN**

Como parte integral de la estrategia de servicio, se definieron varias acciones de mejora que aporten a satisfacción de los clientes en cada uno de los elementos:

#### **4.3.1 Atención**

##### **Planes prioritarios**

1. Fortalecimiento de las habilidades y actitudes de servicio de los colaboradores
2. Sistemas de señalización en los frentes de atención

3. Implementar un plan de desarrollo de las habilidades de liderazgo y supervisión de coordinadores de unidad

**Planes secundarios**

1. Fortalecimiento de los conocimientos técnicos de los colaboradores de la primera línea de atención

**4.3.2 Procesos**

**Planes secundarios**

1. Fortalecimiento de las habilidades y actitudes de servicio de los colaboradores
2. Sistemas de señalización en los frentes de atención
3. Implementar un plan de desarrollo de las habilidades de liderazgo y supervisión de coordinadores de unidad

**4.3.3 Procesos**

**Planes prioritarios**

1. Implementación de un sistema de medición de la satisfacción permanente y sistémico
2. Sistema eficiente y eficaz de inducción al personal
3. Fortalecimiento de la cultura de servicio a través de un proceso de comunicación intensivo

**Planes secundarios**

1. Implementación de mejoras tecnológicas enfocadas en la entrega de información al usuario

Cada uno de los planes de acción e iniciativas se desarrollaron en cuanto a actividades específicas que se encuentran detalladas a continuación:

## **ANEXO 1**

### **5. INDICE DE SATISFACCION DEL CIUDADANO**

#### **5.1 OBJETIVO:**

El diagnóstico de satisfacción de los Ciudadanos busca identificar los atributos del servicio, más importantes para el ciudadano que reciben en los juzgados y unidades judiciales, permitiendo establecer un sistema de comunicación y recepción de iniciativas del ciudadano.

#### **5.2 METODOLOGÍA GENERAL:**

A continuación detallamos los diferentes pasos de la metodología utilizada para la realización del diagnóstico.

- Como primer paso del diagnóstico se procedió a establecer los grupos objetivo de estudio de los cuales se obtuvieron los resultados de satisfacción de los Ciudadanos con el servicio de los juzgados y unidades judiciales.
- De acuerdo a la realidad observada en los juzgados y unidades judiciales, los principales usuarios son: Ciudadanos que requieren del servicio y van ellos mismos a los juzgados (ciudadano directo) y abogados.
- Una vez definidos los grupos objetivo, se procedió a la identificación de los atributos que definen la satisfacción del ciudadano. Los atributos se levantaron en entrevistas para los Ciudadanos directos y en grupo focal para abogados.
- Una vez obtenidos los diferentes atributos en las entrevistas y grupos focales, se definió la hipótesis o encuesta que fue analizada con el Consejo de la Judicatura y aprobada para continuar el proceso.
- El siguiente paso fue el levantamiento de la información que se lo realizó mediante una encuesta presencial en cuatro juzgados y unidades judiciales (dos en la ciudad de Quito y dos en la ciudad de Guayaquil). El número de encuestas realizadas fue un total de 400 (200 por cada grupo objetivo).
- Posteriormente, la información obtenida es procesada y se muestran los resultados de satisfacción de Ciudadanos directos y abogados en orden de importancia y separados por cuadrantes de acuerdo a la teoría de Kano<sup>1</sup>. Adicionalmente se presentan conclusiones de los resultados.

#### **5.3 PROCESO:**

El levantamiento de información para el diagnóstico de satisfacción de los Ciudadanos se inició el 3 de octubre del 2013. A continuación se detallan las etapas del proceso de diagnóstico.

##### **A) Levantamiento de atributos**

###### **Objetivo:**

---

<sup>1</sup> Fuente: Kano, Noriaki; Nobuhiko Seraku, Fumio Takahashi, Shinichi Tsuji (April 1984). "Attractive quality and must-be quality". Journal of the Japanese Society for Quality Control (in Japanese) 14 (2): 39–48. ISSN 0386-8230

Levantar atributos de satisfacción de los Ciudadanos con respecto al servicio que brindan las dependencias Judiciales.

### **Alcance:**

El levantamiento de atributos busca identificar los atributos que son importantes para los ciudadanos, transformados en una encuesta con los más mencionados y relevantes en términos generales de servicio, encuesta que fue aprobada por el Consejo de la Judicatura.

Para el levantamiento de atributos se toman en cuenta dos grupos objetivos:

- Usuarios directos o Ciudadanos
- Abogados

Para los usuarios directos se realizó el levantamiento de información en el sitio y para los abogados mediante grupos focales.

### **Metodología de levantamiento de atributos en sitio**

Para el levantamiento de atributos se realizaron entrevistas dirigidas a los Ciudadanos que son usuarios de los servicios que prestan los juzgados y unidades judiciales. Las entrevistas se realizaron el 3 y 4 de octubre en las siguientes dependencias de la ciudad de Quito y Guayaquil:

- Quito - Dirección provincial (juzgados varios)
- Quito - Unidad judicial especializada tercera de la familia, mujer, niñez y adolescencia
- Guayaquil - Complejo Florida Norte
- Guayaquil - Complejo Valdivia Sur

Las entrevistas fueron realizadas en los juzgados y unidades judiciales, se levantaron 30 entrevistas en la ciudad de Quito y 30 entrevistas en la ciudad de Guayaquil.

A continuación se presenta el esquema utilizado:

- **Discurso de entrada**

El discurso con el que se abordó a los entrevistados es el siguiente:

*Buenos días mi nombre es. . . Consultora de la Fundación Esquel, estamos realizando un estudio de servicio al ciudadano. Nos interesa mucho conocer su opinión respecto al servicio que le brindan en esta dependencia. ¿Nos permitiría 5 minutos de su tiempo para realizarle unas preguntas?*

*En caso de que la persona no quiera realizar la entrevista, el entrevistador agradece por el tiempo brindado y se despide amablemente.*

### **Entrevista**

1. *¿Qué es lo más importante para usted del servicio que le brindan en esta dependencia?*

- *¿Por qué es importante . . . ?*
  - *¿A qué se refiere cuando dice . . . ?*
  - *¿Qué significa para usted . . . ?*
  - *¿Qué quiere decir con . . . ?*
2. *En su experiencia, ¿qué recomendaría para mejorar el servicio que le brindan en esta dependencia?*
  3. *Describa cómo sería el servicio ideal en esta dependencia.*

*Una vez finalizada la entrevista el discurso de despedida es el siguiente:*

### ***Discurso de despedida***

*Gracias por habernos permitido estos minutos de su tiempo, su opinión es muy importante para mejorar el servicio en el Consejo de la Judicatura.*

### **Metodología de levantamiento de atributos en grupo focal**

Para el levantamiento de atributos de abogados se realizaron grupos focales. La metodología utilizada se describe a continuación:

- Convocatoria a los abogados mediante una llamada telefónica. El contacto de los abogados fue realizado por Esquel y Grupo Macro de bases de datos propias. En esta llamada se le mencionó al abogado el objetivo del estudio a realizarse y la importancia de su opinión en el mismo. Los abogados que se contacta deben tener la experiencia de acudir a los juzgados y unidades judiciales y encontrarse en ejercicio de la profesión.
- El esquema que se manejó en el grupo focal es el que se detalla a continuación:
  - *Bienvenida a los participantes, contándoles el objetivo por el que se realiza el mismo grupo focal.*  
*“Bienvenidos, mi nombre es NOMBRE DEL CONSULTOR, represento a Esquel y Grupo Macro. Nos encontramos trabajando en conjunto con el Consejo de la Judicatura con el fin de conocer los atributos de servicio más relevantes para ustedes, los abogados, en los trámites que realizan en las diferentes dependencias de justicia.*  
*Por tal motivo queremos tener una conversación con ustedes.”*
  - *Se entrega a los participantes un formato con tres preguntas, con el objetivo que empiecen a identificar los aspectos más importantes para cada uno. Esta actividad se la realiza a manera individual para que la opinión sea particular y no se vea afectada por la de los demás abogados presentes. Se da 5 minutos a los participantes para que llenen esta información.*  
*Las preguntas que constan en este formato son:*
    1. *Enumere los 5 factores más importantes para usted en la atención de un juzgado*
    2. *Describa en 5 palabras a un juzgado*
    3. *En su experiencia, ¿qué recomendaría mejorar en los juzgados?*

*Todas estas preguntas hacen que los participantes piensen en los diferentes aspectos, además de permitirle al moderador obtener información de la cuál pueda realizar preguntas abiertas.*

- *Posteriormente se desarrolla el grupo focal bajo un diseño que incluyen diferentes actividades que le permiten al moderador obtener los diferentes atributos del tema que se requiere.*
- *Para finalizar se agradece la presencia de los participantes en el grupo focal y se le menciona que esto es parte inicial del proceso, que posteriormente se realizarán encuestas calificando los atributos más relevantes que se obtienen del grupo focal.*

- La duración promedio del grupo focal fue de 80 minutos.

## **B) Definición de hipótesis (encuesta)**

Con la información levantada en las entrevistas y grupos focales, se procedió a su análisis para establecer los atributos que son más importantes para los ciudadanos.

Los atributos seleccionados para ser parte de la hipótesis (encuesta) son los que más mencionan los Ciudadanos directos y abogados. Adicional a estos atributos, en caso de ser necesario se incluye atributos que se consideren importantes de acuerdo a la observación realizada o atributos que los servidores del Consejo de la Judicatura consideren importantes indagar, siempre y cuando no afecte el objetivo de la medición.

Esta encuesta que también se denomina hipótesis, fue revisada y aprobada con servidores del Consejo de la Judicatura. La hipótesis de Ciudadanos directos fue aprobada el 17 de octubre del 2013 y la encuesta de abogados fue aprobada el 24 de octubre del 2013.

## **C) Aplicación de hipótesis (encuesta)**

La aplicación de las encuestas se inició el 18 de octubre del 2013. Los lugares asignados para la aplicación de las encuestas fueron:

- Quito - Dirección provincial (juzgados varios)
- Quito - Unidad judicial especializada tercera de la familia, mujer, niñez y adolescencia
- Guayaquil - Complejo Florida Norte
- Guayaquil - Complejo Valdivia Sur

Los primeros siete días laborables se aplicó la encuesta a Ciudadanos directos, obteniendo un número total de 200 encuestas, 100 en los juzgados o unidades judiciales asignadas en Quito y 100 en las unidades judiciales de Guayaquil.

El 28 de octubre se inició con la aplicación de encuestas a los abogados, el número de encuestas aplicadas es de 200, 100 en los juzgados o unidades judiciales asignadas en Quito y 100 en las unidades judiciales de Guayaquil.

## **D) Tabulación y análisis de resultados**

Las encuestas realizadas fueron tabuladas y de los datos obtenidos se procedió a realizar su análisis mediante el siguiente proceso:

- Se realizó una comprobación estadística de los atributos para verificar que definen completamente la satisfacción de los ciudadanos. Mediante resultados estadísticos identificamos la robustez del estudio para la confiabilidad de los resultados.
- Con la información tabulada se realizó un proceso de correlación estadística para determinar la importancia implícita y explícita de los diferentes atributos analizados.
- Con esa información se realizó el análisis de palancas y el orden de importancia de los atributos, según los ciudadanos, para poder identificar los atributos en los que se necesita enfocar los esfuerzos.
- Finalmente se determinó el índice de satisfacción del ciudadano y se procede a apoyar en la interpretación de los resultados obtenidos. Se ha considerado para los cálculos la escala “Top 3 box”, es decir se clasifican como satisfechos solo los Ciudadanos que han calificado 8, 9 y 10.

#### 5.4 RESULTADOS:

Como primer elemento se presenta la comprobación estadística de los estudios realizados en el diagnóstico externo, que validan los mismos.

**TABLA 7:** Comprobación estadística de validez de Estudios

SEGMENTO	Tamaño de la muestra	Desviación estándar Mayor	Precisión	Confiabilidad	Nivel en que los atributos explican la satisfacción general	Alpha de Chronbach-Bohrnstedt
	n	s	B	%	R <sup>2</sup>	a
Ciudadanos Directos	211	2,7	0,5	98%	96,3%	98%
Abogados	196	3,2	0,5	98%	94,7%	91%

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del Cliente realizado por Equipo Consultor

- En los dos estudios realizados se obtienen un índice de confianza del 98%.
- El R<sup>2</sup>, que es el nivel en que los atributos que fueron evaluados explican la satisfacción general del ciudadano, en los dos segmentos es sobre el 90%, lo que indica son los atributos que el ciudadano valora y en los que se debe trabajar.
- El Alpha Chronbach-Bohrnstedt sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al 100%, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 80%. En los dos estudios realizados es índice es superior al 90% lo que muestra la fiabilidad del estudio.

Una vez presentados los datos de validez estadística del estudio, se presentan los resultados de la investigación realizada. Para un mejor entendimiento de los mismos presentamos un plano cartesiano con la explicación teórica del comportamiento de atributos (gráfico 2). En este plano cartesiano se dividen los atributos por su importancia para el ciudadano en los siguientes cuatro cuadrantes:

#### 1. EXIJO

2. QUIERO MUCHO
3. WOW
4. QUIERO

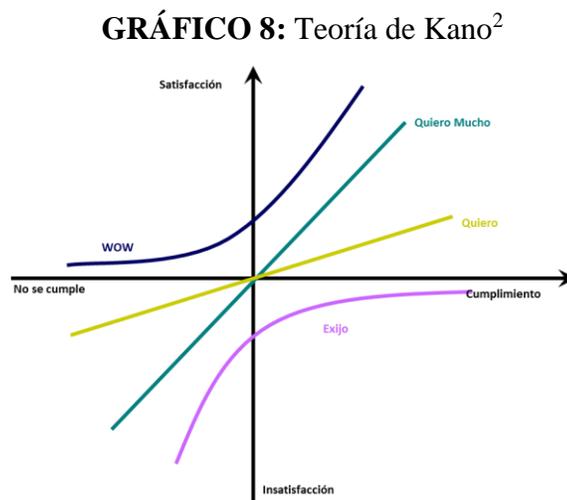
En el cuadrante de EXIJO se encuentran los atributos que el ciudadano espera recibir, le causa malestar el no recibirlos pero no incrementa su satisfacción si los recibe de una manera adecuada, ya que es lo mínimo que espera.

En el cuadrante QUIERO MUCHO se encuentran los atributos importantes para el ciudadano que le hacen sentir más satisfecho mientras más recibe de esos atributos y más insatisfecho mientras menos los recibe. Estos son los atributos que más apalancan la satisfacción general de los ciudadanos.

En el cuadrante WOW se encuentran los atributos que el ciudadano no espera y no siente insatisfacción al no recibirlos, pero que le satisfacen altamente cuando los recibe.

Por último, en el cuadrante QUIERO están atributos similares a los de Quiero Mucho pero menos importantes para el ciudadano. Se puede decir que el ciudadano es indiferente ante estos atributos, ya que no apalancan su satisfacción general.

Cómo incrementa la satisfacción de los Ciudadanos con estos diferentes atributos se explica en el gráfico 6.



Los atributos definidos en la encuesta son clasificados en los cuatro cuadrantes antes mencionados, esta clasificación se la hace en base a la correlación estadística de cada atributo con la satisfacción general que nos da su ubicación en el eje de las (Y) y en base a la importancia explícita en el eje de las (X).

<sup>2</sup> Fuente: Kano, Noriaki; Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi, Shinichi Tsuji (April 1984). "Attractive quality and must-be quality". Journal of the Japanese Society for Quality Control (in Japanese) 14 (2): 39–48. ISSN 0386-8230

La importancia explícita se obtiene de una pregunta abierta que se hace a los ciudadanos, donde se pide que mencionen las tres principales características que debe tener un juzgado y unidad judicial. De acuerdo a la cantidad de veces que los ciudadanos hayan mencionado el atributo este sube en jerarquía frente a los otros atributos.

Adicional a esta clasificación cada uno de los atributos es calificado por el ciudadano en una escala del 1 al 10, siendo 1 insatisfecho y 10 completamente satisfecho con el atributo de servicio recibido. El porcentaje de satisfacción de cada atributo se obtiene considerando para los cálculos la escala Top 3 box, es decir se clasifican como satisfechos solo los Ciudadanos que han calificado 8, 9 y 10.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación, que son el diagnóstico de cómo percibe el ciudadano el servicio que recibe en los juzgados y unidades judiciales.

#### 5.4.1 RESULTADOS CIUDADANOS DIRECTOS

Uno de los grupos objetivo definidos es el de Ciudadanos directos, que son los Ciudadanos que se acercan personalmente a los juzgados y unidades judiciales. A las personas que pasaron por la experiencia de servicio, se les realizó la encuesta en los juzgados y unidades judiciales asignadas.

**TABLA 8:** Resultados generales de satisfacción usuarios directos

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN CIUDADANOS DIRECTOS	RESULTADOS	CONSEJO DE LA JUDICATURA	
		SATISFACCIÓN	IR
	Quito	⊗ 56%	⊗ -3%
	Guayaquil	⊗ 57%	⊗ 17%
	GENERAL	⊗ 56%	⊗ 6%

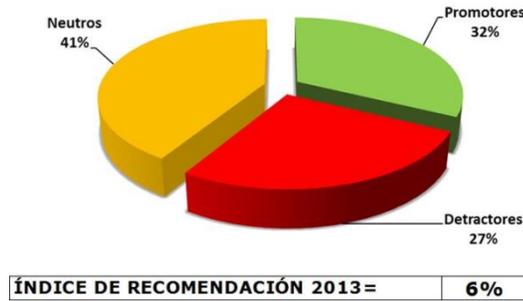
**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del Ciente realizado por Grupo Macro

El Índice de Recomendación refleja qué tan dispuestos están los Ciudadanos a recomendar el servicio de los juzgados y unidades judiciales. Responde a la pregunta específica “Cuánto recomendaría el servicio de los juzgados y unidades judiciales a un amigo o familiar”.

La fórmula de cálculo del Índice de Recomendación Neta es: “Índice de Recomendación = %Promotores – %Detractores”

Se consideran Promotores a los Ciudadanos que califican ente 9 y 10, neutros a los Ciudadanos que califican 7 y 8 y detractores a los Ciudadanos que dan una calificación igual o inferior a 6.

**GRÁFICO 9:** Índice de recomendación neta usuarios directos



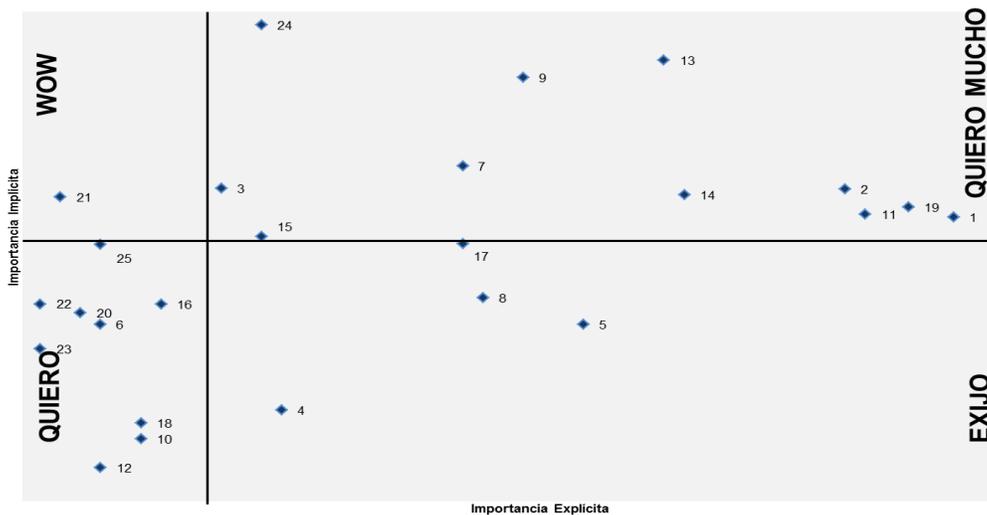
**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del Cliente realizado por Equipo Consultor

Un índice de recomendación del 6% nos indica que muchos de los Ciudadanos no tienen una experiencia favorable del servicio que reciben en las unidades judiciales. En este caso el porcentaje de Ciudadanos neutros es alto, lo que implica a su vez una gran oportunidad de poder mejorar la percepción de estos ciudadanos, enfocar esfuerzos para que estos se conviertan en promotores y mejorar este indicador. El análisis de donde se debe tener un mayor enfoque se lo presenta posteriormente en los cuadros de clasificación de atributos.

El resultado de satisfacción general corresponde a una pregunta específica que es: Su satisfacción en general con su experiencia en los juzgados y unidades judiciales. Del cuadro presentado podemos concluir que el 56% de los Ciudadanos encuestados están satisfechos con una calificación de 8, 9 y 10, el 44% de los Ciudadanos restantes dio una calificación menor que 8. El resultado del 56% en satisfacción general muestra amplias oportunidades de mejora, sobre todo en los atributos que posteriormente se presentan en los cuadros de Exijo y Quiero Mucho.

En el gráfico 3 que se presenta a continuación se muestra la clasificación de los atributos, la misma que nos permite identificar los factores críticos en lo que se debe trabajar, por lo que se analizará cada uno de los cuadrantes de clasificación.

**GRÁFICO 10:** Mapa porcentual priorización estrategia



**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

Como antes lo explicamos, los atributos exijo son los mínimos que el ciudadano pide en la atención, que si no los entregamos adecuadamente incrementan su malestar pero si los reciben están conformes pero no generan un mayor incremento de su satisfacción.

**TABLA 9:** Resultados de satisfacción cuadrante exijo de usuarios directos

<b>EXIJO</b>		<b>GENERAL</b>	<b>QUITO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
5	Cantidad de jueces asignados a cada juzgado y unidad judicial	45%	46%	44%
8	Conocimiento de procedimientos de los servidores en ventanillas	60%	57%	63%
17	Número de ventanillas habilitadas para atención al público	40%	33%	49%
4	Horario de atención en los juzgados y unidades judiciales	61%	52%	72%
<b>SATISFACCIÓN EXIJO</b>		<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>57%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

En la tabla de Exijo se presentan los atributos en orden de importancia para el ciudadano, siendo la cantidad de jueces asignados el más importante en la clasificación de Exijo. Si observamos los atributos que se encuentran dentro de esta clasificación podemos concluir que los principales atributos que exige el ciudadano con respecto al servicio son la **agilidad** en los diferentes procesos que se realizan y **el conocimiento que tienen los funcionarios judiciales** que permitan dar una mejor **asesoría o direccionamiento en los diferentes trámites**. La calificación promedio de satisfacción de estos atributos es del 51% lo que nos dice que la mitad de Ciudadanos directos que reciben el servicio en los juzgados y unidades judiciales no se encuentran satisfechos con el mismo.

**TABLA 10:** Resultados de satisfacción cuadrante quiero mucho de usuarios directos

<b>QUIERO MUCHO</b>		<b>GENERAL</b>	<b>QUITO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
1	Tiempo de espera para realizar un trámite	37%	34%	42%
19	Trato respetuoso y amable que recibe de los servidores	75%	68%	85%
11	Información inicial que dan respecto al trámite que debe realizar	66%	58%	75%
2	Agilidad del despacho de su causa	40%	40%	40%
13	Transparencia con la que los servidores llevan su caso	64%	62%	67%
14	Transparencia en los procesos	64%	66%	60%
9	Respuestas a mis dudas e inquietudes de los servidores	55%	49%	63%
7	Profesionalismo de los servidores que llevan su caso	69%	68%	70%
24	Preocupación de los servidores judiciales de su situación	67%	66%	68%
15	Cumplimiento de las fechas de la entrega de documentos	44%	46%	42%
3	Organización para la realización de audiencias	55%	50%	63%
<b>SATISFACCIÓN QUIERO MUCHO</b>		<b>58%</b>	<b>55%</b>	<b>61%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

En la clasificación de Quiero Mucho encontramos los atributos que más apalancan la satisfacción de los ciudadanos, si en la experiencia de servicio que tienen los Ciudadanos se entrega estos atributos su satisfacción incrementará, ya que estos atributos son los que más la apalancan.

Un atributo de servicio que apalanca la satisfacción de los Ciudadanos es el **trato amable**, en este caso el resultado de satisfacción del 75% de Ciudadanos que califican entre 8, 9 y 10 por el trato que reciben por parte de los servidores judiciales, tiene un buen nivel. De igual manera hay oportunidades de mejora para que los Ciudadanos tengan una mejor percepción del trato que reciben en los juzgados y unidades judiciales.

De igual manera encontramos varios atributos que están relacionados a la **agilidad** ya sea en la **atención o el despacho de causas**, que son procesos internos de los juzgados y unidades judiciales que deben revisarse para gestionar planes de acción concretos referentes a estos temas.

Otro atributo importante es la **información** que reciben los Ciudadanos con respecto a los trámites, este atributo se relaciona con el **nivel de conocimiento de los servidores judiciales**, si se trabaja en que los servidores judiciales que atienden en ventanillas conozcan los respectivos procesos y logren dar **información clara**, habrá un incremento en la satisfacción de los ciudadanos.

**TABLA 11:** Resultados de satisfacción cuadrante Wow de usuarios directos

WOW		GENERAL	QUITO	GUAYAQUIL
21	Amabilidad del secretario	81%	81%	81%
<b>SATISFACCIÓN WOW</b>		<b>81%</b>	<b>81%</b>	<b>81%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

Los atributos Wow son aquellos que el ciudadano no espera recibir, sin embargo, cuando los recibe incrementa su satisfacción, en este caso solo encontramos un atributo que es la amabilidad del secretario que tiene una buena calificación.



**GRÁFICO 11: Índice de recomendación neta abogados**



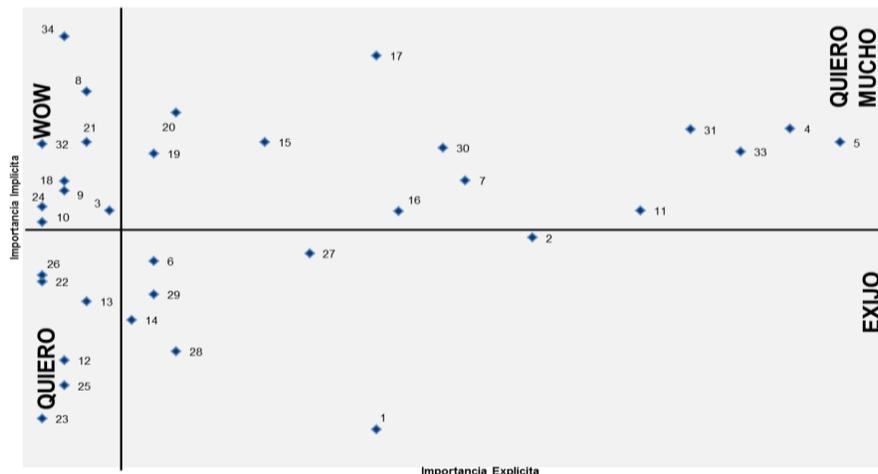
**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

En este caso el índice de recomendación es negativo, lo que implica que hay una mayor cantidad de abogados detractores que promotores, lo que podemos verificar en la gráfica. Un índice de recomendación negativo nos indica que mucho de los abogados están molestos con el servicio que están recibiendo en los juzgados y unidades judiciales. En este aspecto es importante considerar la implementación del nuevo modelo, ya que los que más sienten este cambio son los abogados al no tener contacto directo con los jueces. El análisis de los principales aspectos a trabajar se lo presenta posteriormente en los cuadros de clasificación de atributos.

El resultado de satisfacción general corresponde a una pregunta específica que es: Su satisfacción en general con su experiencia en los juzgados y unidades judiciales. Del cuadro presentamos podemos concluir que el 30% de los abogados encuestados valoran su experiencia con una calificación de 8, 9 y 10, el 70% de los abogados restantes dio una calificación igual o menor que 7. El resultado del 30% en satisfacción general es un indicador crítico, por lo que es importante tomar acciones urgentes para generar una mejor percepción en los abogados.

En el gráfico que se presenta a continuación se muestra la clasificación de los atributos, la misma que nos permite identificar los factores críticos en lo que se debe trabajar, por lo que se analizará cada uno de los cuadrantes de clasificación.

**GRÁFICO 12: Mapa porcentual priorización estratégica**



FUENTE: Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

A continuación presentamos los atributos clasificados en el cuadrante de Exijo.

**TABLA 14:** Resultados de satisfacción cuadrante exijo de abogados

<b>EXIJO</b>				GENERAL	QUITO	GUAYAQUIL
2	Número de funcionarios existentes	22%	11%	32%		
1	Información enviada a tiempo a su casillero de las causas	44%	40%	48%		
27	Número de juzgados y unidades judiciales que existen	45%	20%	68%		
28	Espacio físico que tienen los juzgados y unidades judiciales	61%	33%	87%		
6	Organización para la realización de audiencias	39%	24%	53%		
29	Existencia de ventanillas o cubículos diferenciados para abogados	34%	17%	48%		
14	Horario de atención en los juzgados y unidades judiciales	59%	44%	73%		
<b>SATISFACCIÓN EXIJO</b>				<b>43%</b>	<b>27%</b>	<b>58%</b>

FUENTE: Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

En la tabla de Exijo se presentan los atributos en orden de importancia para el abogado, siendo la **cantidad de funcionarios existente** la más importante en la clasificación de Exijo. Si observamos los atributos que se encuentran dentro de esta clasificación podemos concluir que el abogado **exige mayor agilidad en el procesamiento de sus causas**. Los abogados atribuyen el efecto de **falta de agilidad a una falta de funcionarios en las unidades judiciales** y la falta de organización que se refleja en los procesos.

Es importante mencionar las diferencias que se presentan en los resultados entre la ciudad de Quito y Guayaquil, tomando en cuenta que la aplicación del nuevo modelo de gestión es más visible en la ciudad de Guayaquil, es un buen indicador del funcionamiento del nuevo modelo. Un factor que apalanca al nuevo modelo es el atributo de infraestructura.

**TABLA 15:** Resultados de satisfacción cuadrante quiero mucho de abogados

<b>QUIERO MUCHO</b>				GENERAL	QUITO	GUAYAQUIL
5	Agilidad del despacho de las causas	14%	10%	18%		
4	Agilidad de respuesta y atención a requerimientos	15%	11%	19%		
33	Amabilidad de los funcionarios del juzgado y unidad judicial	47%	38%	56%		
31	Transparencia en los procesos	41%	29%	52%		
30	Ética y honestidad de los servidores judiciales	42%	30%	53%		
17	Seguimiento de los servidores sobre sus procesos legales	19%	9%	28%		
15	Sistema de archivo que tienen los juzgados y unidades judiciales	23%	10%	34%		
20	Nuevo esquema de atención de las unidades judiciales	42%	33%	50%		
19	Experiencia que tienen los jueces	34%	22%	45%		
16	Nivel de experiencia de los servidores en el campo judicial	24%	12%	35%		
7	Información sobre avance en los procesos judiciales	28%	19%	36%		
11	Conocimiento de procedimientos de los servidores en ventanillas	27%	18%	35%		
<b>SATISFACCIÓN QUIERO MUCHO</b>				<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>38%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

En la clasificación de Quiero Mucho encontramos los atributos que más apalancan la satisfacción, en este caso, el **optimizar el tiempo de los abogados** mediante **información disponible oportunamente** y un **mayor conocimiento y experiencia de los funcionarios** en el campo judicial son atributos que los abogados valoran y en los cuales se deben enfocar los esfuerzos.

La comunicación adecuada de los beneficios que trae el nuevo modelo para los abogados es un aspecto en que se debe trabajar para que se genere una mejor percepción y aceptación por parte de los abogados.

**TABLA 16:** Resultados de satisfacción cuadrante WOW de abogados

<b>WOW</b>		GENERAL	QUITO	GUAYAQUIL
3	Existencia de juzgados y unidades judiciales especializadas	34%	21%	46%
8	Información de causas entre los servidores cuando son reemplazados	19%	9%	28%
21	Existencia de parámetros y estándares de los procesos legales	35%	23%	46%
34	Preocupación de los servidores judiciales de su situación	27%	16%	37%
18	Exactitud en la toma de declaraciones por el amanuense	31%	20%	42%
9	Información disponible vía mail de notificaciones	42%	28%	56%
32	Atención telefónica a los abogados	27%	19%	34%
24	Ubicación de los juzgados y unidades judiciales	37%	23%	51%
10	Información vía internet del estado de su trámite	44%	31%	57%
<b>SATISFACCIÓN WOW</b>		<b>33%</b>	<b>21%</b>	<b>44%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

Los atributos que los abogados consideran como Wow en los servicios que entregan los juzgados y unidades judiciales están muy relacionados, siendo la **estandarización de procesos y tecnificación de los medios de información**, que son atributos que se puede trabajar, pero considerando primero cubrir los requerimientos básicos para generar una mayor satisfacción.

**TABLA 17:** Resultados de satisfacción cuadrante quiero poco de abogados

<b>QUIERO</b>				<b>GENERAL</b>	<b>QUITO</b>	<b>GUAYAQUIL</b>
1.3	Existencia de punto de información en el juzgado y unidad judicial	48%	30%	66%		
1.2	Señalización en los juzgados y unidades judiciales	57%	43%	70%		
2.5	Limpieza y orden de las instalaciones	73%	54%	91%		
2.6	Acceso a internet existente en los juzgados y unidades judiciales	56%	27%	83%		
2.2	Comunicación correcta cuando la causa es sorteada a otro juzgado y unidad judicial	27%	7%	47%		
2.3	Existencia de baños en los juzgados y unidades judiciales	60%	34%	84%		
<b>SATISFACCIÓN QUIERO</b>				<b>54%</b>	<b>33%</b>	<b>73%</b>

**FUENTE:** Estudio de Satisfacción del cliente realizado por Equipo Consultor

En los atributos Quiero encontramos atributos que no son tan relevantes para los abogados, lo que hace identifiquemos correctamente aquellos atributos en los que no se debe dar prioridad.

## ANEXO 2

### 6. DIAGNÓSTICO INTERNO

#### 6.1 OBJETIVO:

El diagnóstico interno busca conocer en qué nivel se encuentran aquellos factores de la competitividad del ambiente institucional que aportan a un mejor servicio ciudadano.

#### 6.2 METODOLOGÍA GENERAL:

El proceso de diagnóstico interno se compone de dos elementos fundamentales: Encuestas de competitividad del ambiente institucional y exploraciones de los elementos que influyen en la institución, realizadas mediante grupos focales.

- **Encuestas de competitividad del ambiente institucional**

El índice de Competitividad de Ambiente Institucional es una herramienta estadística que ha sido implementada exitosamente en diferentes sectores económicos, apoyando a la generación de un ambiente de alto desempeño.

Surgió luego de años de investigación y experiencia, de benchmarking de múltiples entornos laborales de diferentes instituciones, en varias industrias e investigaciones de distintos modelos estudiados de la ASTD (American Society of Training & Development). Bajo estas consideraciones, un ambiente competitivo está definido como un ambiente donde existen los siguientes pilares:

1. Liderazgo y Claridad
2. Trabajo en Equipo
3. Enfoque en el Ciudadano
4. Tecnología y procesos

La encuesta que se utiliza ha sido revisada por profesionales de la lingüística, de manera que se adapta a la cultura y lenguaje propios de la región, lo que garantiza que cada pregunta tenga una sola posible interpretación.

La escala de evaluación que utilizaron los encuestados al responder a cada afirmación de la encuesta, es la siguiente:

NO	NO MUCHO	ALGO	MUCHO	TOTALMENTE
0	25	50	75	100

La información de la tabla anterior quiere decir que, por ejemplo, si a la pregunta “Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización” todos los encuestados respondieran totalmente, el índice sería del 100%. En el caso contrario, que todos los encuestados respondieran no, el índice sería 0%, y así en los diferentes casos.

Para la interpretación de los resultados se debe considerar que:

- Todo índice bajo el 60% es un índice que indica oportunidades críticas de mejora.
- Los índices entre 60% y 75% indican un ambiente organizacional con oportunidades de mejora.
- Los índices entre 75% y 85% indican un ambiente organizacional bueno.
- Los índices mayores al 85% indican un ambiente organizacional de alto desempeño.

Se revisó y re-diseñó la herramienta de levantamiento de información de acuerdo a la realidad y necesidades específicas de la institución y se procedió, a la administración de encuestas a los servidores judiciales que asisten a los grupos focales.

• **Exploraciones de competitividad del ambiente institucional**

La exploración de los elementos de la competitividad del ambiente institucional se los realiza mediante grupos focales.

En el inicio del grupo focal se realizó la aplicación de la encuesta de competitividad del ambiente institucional. Una vez que los servidores judiciales terminan de llenar esta encuesta se inicia una conversación.

La conversación se la desarrolla con las siguientes preguntas:

1. Las principales fortalezas del ambiente que ayudan a un mejor servicio al ciudadano
2. Las principales oportunidades de mejora para un mejor servicio al ciudadano

Adicional se indaga en los siguientes temas:

<b>LIDERAZGO Y CLARIDAD</b>	Retroalimentación del trabajo
	Entrenamiento de los colaboradores
	Esquemas de inducción
	Comunicación

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Comunicación interna
	Cómo es el trabajo en equipo dentro del juzgado
	Relaciones interpersonales entre los colaboradores

<b>ENFOQUE EN EL SERVICIO</b>	Claridad de las necesidades del ciudadano
	Qué más puedo hacer desde el juzgado para servir mejor
	Cumplimiento de ofrecimientos

<b>TECNOLOGÍA Y PROCESOS</b>	Procesos dentro de los juzgados
	Procesos estandarizados
	Nivel tecnológico para un mejor proceso

### 6.3 RESULTADOS:

Los resultados obtenidos son los siguientes:

**GRÁFICO 3: ICAO**



**ICAO = 61.29%**

Promedio de todas las preguntas,  
sin considerar satisfacción

**GRÁFICO 4: Satisfacción Laboral**

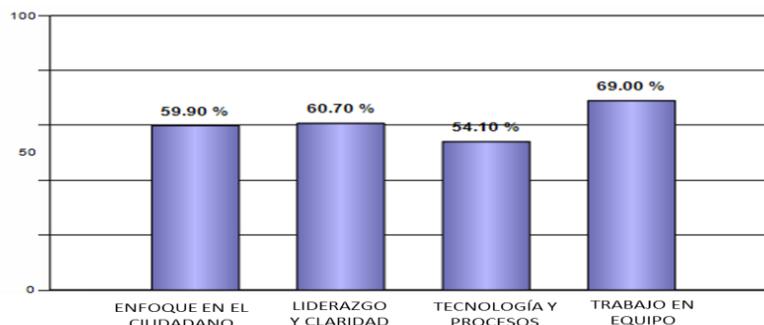


**Satisfacción = 61.44%**

En general el ambiente de mi  
institución es el ideal para trabajar

El índice de competitividad del ambiente institucional se encuentra en el 61,29%, siendo un indicador con varias oportunidades de mejora. A continuación observaremos los resultados por pilar para identificar los principales temas a trabajar.

**GRAFICO 11: Pilares del Ambiente Institucional**

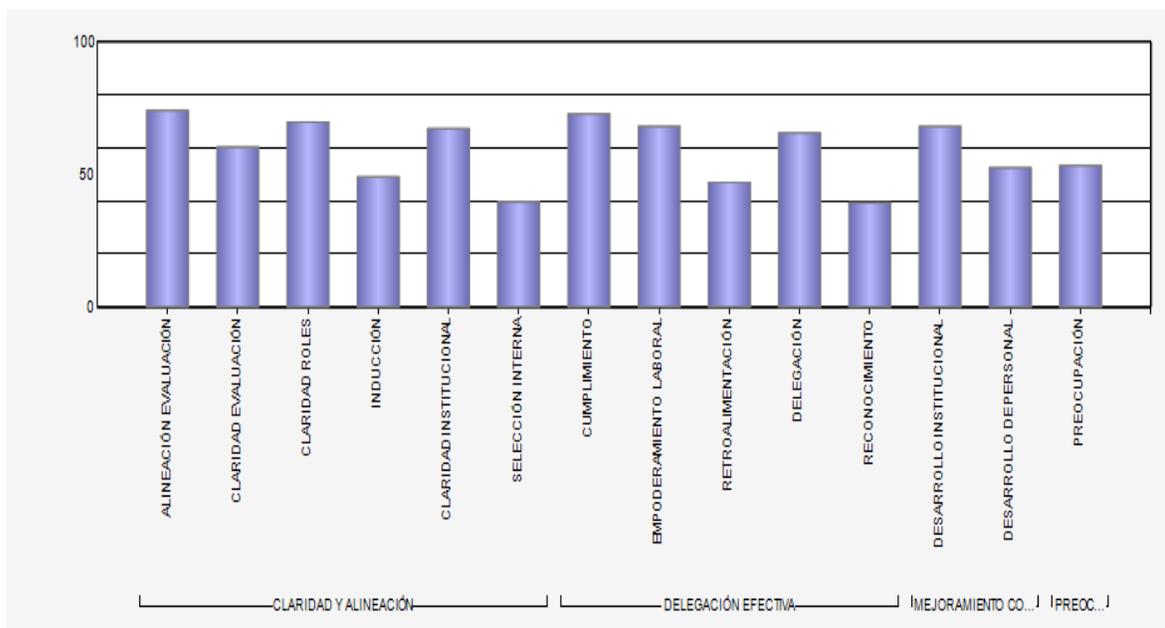


**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

Cada uno de estos pilares tiene diferentes temas que conforman su resultado y nos permiten dar un mejor diagnóstico. De estos resultados podemos concluir que:

## LIDERAZGO Y CLARIDAD

**GRAFICO 14:** Subtemas de Liderazgo



**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

**TABLA 18:** Resultados Subtemas de Liderazgo

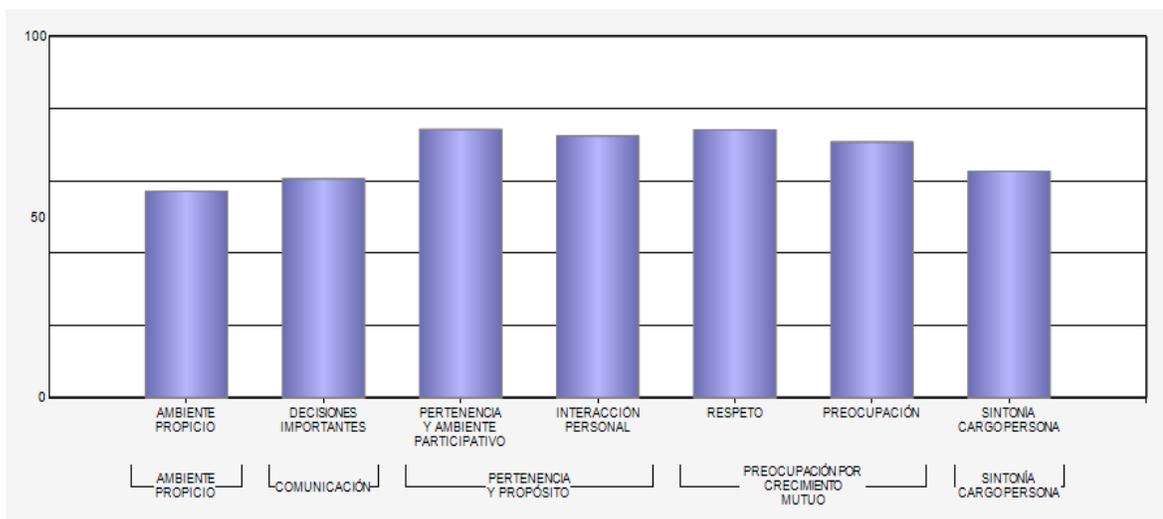
TEMA-SUBTEMA	Noviembre 2013	
CLARIDAD Y ALINEACIÓN	ALINEACIÓN EVALUACIÓN	74.15%
	CLARIDAD EVALUACIÓN	60.38%
	CLARIDAD ROLES	69.83%
	INDUCCIÓN	49.15%
	CLARIDAD INSTITUCIONAL	67.37%
	SELECCIÓN INTERNA	39.62%
	PROMEDIO POR TEMA	60.08%
DELEGACIÓN EFECTIVA	CUMPLIMIENTO	72.88%
	EMPODERAMIENTO LABORAL	68.22%
	RETROALIMENTACIÓN	47.03%
	DELEGACIÓN	65.68%
	RECONOCIMIENTO	39.41%
PROMEDIO POR TEMA	58.64%	
MEJORAMIENTO CONTINUO	DESARROLLO INSTITUCIONAL	68.22%
	DESARROLLO DE PERSONAL	52.54%
	PROMEDIO POR TEMA	60.38%
PREOCUPACIÓN POR CRECIMIENTO MUTUO	PREOCUPACIÓN	53.39%
	PROMEDIO POR TEMA	53.39%

**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

En el pilar de liderazgo y claridad uno de los principales aspectos que se debe trabajar es la inducción a los funcionarios nuevos en la función judicial. Otros dos aspectos a trabajar es un sistema de reconocimiento y retroalimentación, al referirnos a reconocimiento no implica un esquema económico sino un esquema de aliento a los funcionarios judiciales, que permita reconocer los resultados de su gestión en el día a día.

## TRABAJO EN EQUIPO

**GRAFICO 15:** Subtemas de trabajo en equipo



**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

**TABLA 19:** Resultados Subtemas Trabajo en Equipo

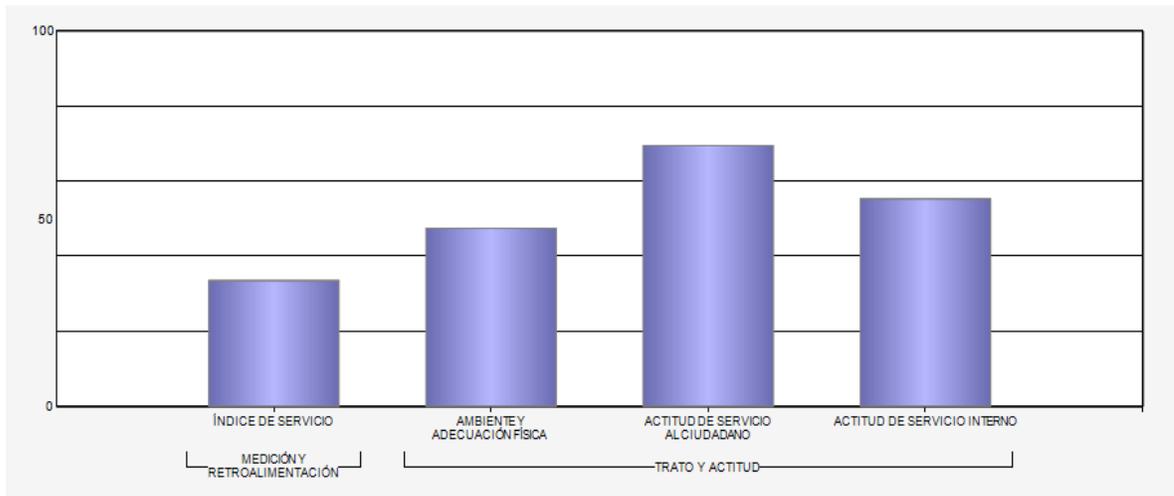
TEMA-SUBTEMA		Noviembre 2013
AMBIENTE PROPICIO	AMBIENTE PROPICIO	57.20%
	PROMEDIO POR TEMA	57.20%
COMUNICACIÓN	DECISIONES IMPORTANTES	60.59%
	PROMEDIO POR TEMA	60.59%
PERTENENCIA Y PROPÓSITO	PERTENENCIA Y AMBIENTE	74.29%
	INTERACCIÓN PERSONAL	72.46%
	PROMEDIO POR TEMA	73.38%
PREOCUPACIÓN POR CRECIMIENTO MUTUO	RESPETO	74.15%
	PREOCUPACIÓN	70.76%
	PROMEDIO POR TEMA	72.46%
SINTONÍA CARGO PERSONA	SINTONÍA CARGO PERSONA	62.71%
	PROMEDIO POR TEMA	62.71%

**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

Otro pilar que se analiza es el de Trabajo en equipo, en este pilar el tema crítico es el ambiente físico donde los servidores judiciales desarrollan sus funciones, sobre todo en la ciudad de Quito.

**ENFOQUE EN EL CIUDADANO**

**GRAFICO 16:** Subtemas de enfoque en el ciudadano



**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

**TABLA 20:** Resultados Subtemas de enfoque en el ciudadano

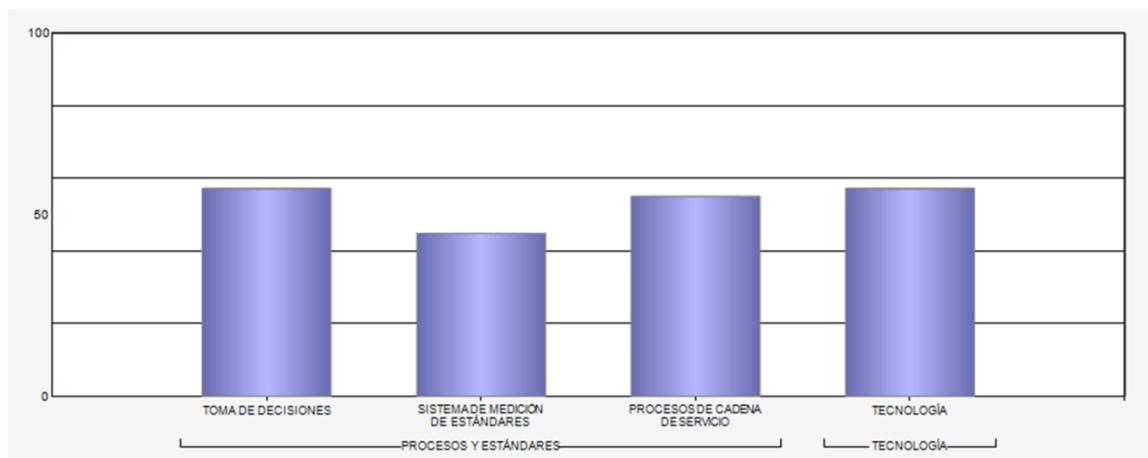
TEMA-SUBTEMA		Noviembre 2013
MEDICIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	ÍNDICE DE SERVICIO	33.47%
	PROMEDIO POR TEMA	33.47%
TRATO Y ACTITUD	AMBIENTE Y ADECUACIÓN FÍSICA	47.46%
	ACTITUD DE SERVICIO AL CIUDADANO	69.49%
	ACTITUD DE SERVICIO INTERNO	55.30%
	PROMEDIO POR TEMA	57.42%

**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

En el pilar de Enfoque en el Ciudadano podemos observar que la percepción de los servidores judiciales es que no existe un buen servicio hacia los Ciudadanos e incluso entre los mismos servidores. Es importante generar una medición continua del servicio que brindan los funcionarios judiciales que permita poder retroalimentar en base a estos resultados.

## TECNOLOGÍA Y PROCESOS

**GRAFICO 17:** Subtemas de liderazgo



**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

**TABLA 21:** Resultados Subtemas de enfoque en el ciudadano

TEMA-SUBTEMA		Noviembre 2013
PROCESOS Y ESTÁNDARES	TOMA DE DECISIONES	57.20%
	SISTEMA DE MEDICIÓN DE	44.92%
	PROCESOS DE CADENA DE SERVICIO	55.08%
	PROMEDIO POR TEMA	52.40%
TECNOLOGÍA	TECNOLOGÍA	57.20%
	PROMEDIO POR TEMA	57.20%

**FUENTE:** Estudio ICAO realizado por Equipo Consultor

En el pilar de tecnología y procesos es importante trabajar en una estandarización de servicios pero sobre todo de procesos, que permita que el servicio ofrecido al ciudadano sea el mismo en cualquier provincia del país.

## 6.4 EXPLORACIONES EN GRUPOS FOCALES

### *Principales fortalezas del ambiente que ayudan a dar un mejor servicio al ciudadano*

- Existe un ambiente de compañerismo y colaboración entre los que conforman las unidades o juzgados.
- Una gran fortaleza es la mejora de las instalaciones en las nuevas unidades judiciales.
- La actitud de servicio de varios de los servidores judiciales, preocupación por el ciudadano.
- El nuevo modelo de gestión establecido para la función judicial facilita la emisión de certificados penales, procurando dar un servicio más ágil.
- El personal que se contrata es gente con un buen nivel académico.
- Se evita la corrupción, cuando el ciudadano no tiene acceso al juez. El juez puede despachar de manera más ágil las causas.
- Los jueces que están más adaptados al nuevo modelo están más comprometidos.
- La mejora en los sueldos de las nuevas personas que son contratadas.
- La descentralización de las unidades judiciales, sobre todo en provincias.
- La coyuntura política que da un gran soporte a la función judicial.

### *Principales oportunidades de mejora para un mejor servicio al ciudadano*

- Los espacios físicos no están pensados en la comodidad de los clientes ni de los servidores judiciales.
- Inducción a los nuevos colaboradores o colaboradores que reemplazan a otros para una adecuada atención.
- Estandarizar el servicio, unificando políticas para todas las unidades judiciales y juzgados.
- Comunicación a los Ciudadanos sobre las diferentes herramientas para adquirir información como página web.
- Revisión de la capacidad de atención en de cada juzgado y unidad judicial.
- Capacitación del personal
- Comunicación y capacitación antes de implementar un cambio.
- Esquema de reconocimiento (aliento) a los servidores judiciales al conseguir mejores resultados en el despacho de causas.
- Mejor organización en los sistemas de archivo que se maneja.
- Cada juzgado debe realizar una reunión semanal donde se analice los inconvenientes que se presentan y la manera de cómo gestionar mejor los requerimientos de los ciudadanos.
- Renovación y mantenimiento de equipos.
- Abastecimiento adecuado de suministros para el trabajo diario en los juzgados y unidades judiciales.