



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

**ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**ESTUDIO DE CASO**

**SERVICIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LAS UNIDADES  
JUDICIALES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA:  
CASO COMPLEJO JUDICIAL NORTE**

**AUTOR: Santiago Efraín Cruz García**

**TUTORA: Dra. Irma Jara Íñiguez**

**Quito, julio 2022**



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

No.601-2022

## ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 12 de octubre de 2022, **SANTIAGO EFRAIN CRUZ GARCIA**, portador del número de cédula: 1709398935, **EGRESADO DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA (2019-2020)**, presentó su Estudio de Caso, con el tema, "**SERVICIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LAS UNIDADES JUDICIALES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA: CASO COMPLEJO JUDICIAL NORTE**", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **ESPECIALISTA EN GESTIÓN PÚBLICA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.36
Estudio de Caso:	8.30
<b>Nota Final Promedio:</b>	<b>8.33</b>

En consecuencia, **SANTIAGO EFRAIN CRUZ GARCIA**, se ha hecho acreedor al título mencionado.

Para constancia firman:

**Abg. Juan Maldonado.**  
**DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL**



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Santiago Efraín Cruz García, con CC. 1709398935, declaro que las ideas, valoraciones, juicios, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como las herramientas y procedimientos utilizados en la investigación, son de mi absoluta responsabilidad.

Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

---

Firma

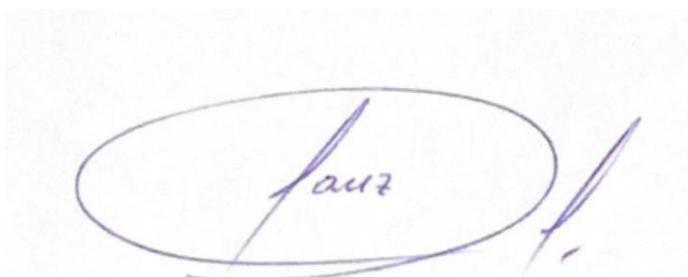
Santiago Efraín Cruz García.

C.C. 1709398935

## **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de este Estudio de Caso, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, julio de 2022,



---

Firma

Santiago Efraín Cruz García.

C.C. 1709398935



## **DEDICATORIA**

Esta investigación plasmada en el presente Estudio de Caso, con el infinito agradecimiento se lo dedico a mi Padre Celestial quien me dio la fortaleza y valentía para continuar y llegar al mejor fin y resultados. Lo dedico y también agradezco a mi hermosa esposita Daniela por su permanente apoyo y empuje, a mis hijitos Ariel Mickaela y Santiago Josué una fuente de inspiración para alcanzar la meta, a mis padres y hermanos. De manera muy especial, dedico a mi Amigo (†) Edgar Vladimir Lara quien creyó en mí capacidad. “Para ti, hermano eterno”.



## ÍNDICE

<b>CARÁTULA.....</b>	<b>1</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Calidad en el servicio de justicia y valor público.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. La atención pública.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Percepción ciudadana.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. La tecnología de la información y comunicación, y su implicación con la         modernización de los sistemas de justicia.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5. Regulaciones y normativa para el sistema de justicia.....</b>	<b>17</b>
<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>21</b>
<b>3. DESARROLLO.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Confianza y percepción en el sistema de justicia por parte del usuario....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. El impulso de la justicia en el Ecuador y la e-justicia.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. El servicio en ventanilla.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4. Estructura de la ventanilla.....</b>	<b>30</b>
<b>3.5. La atención en ventanilla.....</b>	<b>32</b>
<b>4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>41</b>
<b>7.1. Gráfico No. 1. Índice de la percepción de la calidad de los servicios públicos         en general.....</b>	<b>14</b>
<b>7.2. Gráfico No. 2. Objetivos del uso de la tecnología en los sistemas de justicia.....</b>	<b>42</b>
<b>7.3. Tabla No. 1. Presentación de indicadores relevantes.....</b>	<b>13</b>
<b>7.4. Tabla No. 2. Ficha técnica de la encuesta.....</b>	<b>20</b>



<b>7.5. Tabla No. 3. Indicadores del nivel de confianza en el Consejo de la Judicatura.....</b>	<b>22</b>
<b>7.6. Tabla No. 4. Cantidades de escritos recibidos por los sistemas virtuales...</b>	<b>42</b>
<b>7.7. Tabla No. 5. Cantidades de escritos recibidos por las ventanillas presenciales.....</b>	<b>43</b>



## RESUMEN

El presente estudio de caso investigó uno de los procesos más importantes que tiene la atención al usuario externo, el ingreso de escritos y cómo la calidad del servicio recibido afecta el índice que mide la eficiencia, confiabilidad y credibilidad de este servicio público. Este estudio se realizó en el Complejo Judicial Norte del Distrito Metropolitano de Quito, donde se identificó el problema de altos tiempos de espera y de congestión en las ventanillas de atención por parte de los usuarios externos. Se analizaron los mecanismos que se utilizan en la actualidad para agilizar la atención y la influencia que tienen en los sistemas tecnológicos y de comunicación e información que se han implementado. El análisis y la comparación de los sistemas de administración de justicia de otros países y sus avances en la implementación de las TIC contribuyeron a responder a los objetivos específicos del estudio. Se identificó que los resultados del servicio evidenciaron los desequilibrios en su aplicación debido, en principio, a problemas gubernamentales y presupuestarios y los efectos de la pandemia.

Para este propósito, se realizó una investigación con un enfoque metodológico mixto a partir de herramientas de medición como la encuesta, la entrevista y la obtención de datos mediante muestreo bajo observación de campo.

**PALABRAS CLAVES:** Administración de justicia, calidad de servicio público, eficiencia, satisfacción en el servicio público, justicia electrónica.

## ABSTRACT

The present case study investigated one of the most important processes that have the attention to the external user, the entry of writings and how the quality of the service received affects the index that measures the efficiency, reliability and credibility of this public service. This study was carried out in the Northern Judicial Complex of the Metropolitan District of Quito, where the problem of high waiting and congestion times in the care windows by external users was identified. The mechanisms that are currently used to expedite the attention and influence they have on the technological and communication and information systems that have been implemented are analyzed.



The analysis and comparison of the justice administration systems of other countries and their advances in the implementation of ICT contributed to respond to the specific objectives of the study. It was identified that the results of the service showed imbalances in its application due mainly to government and budgetary problems and the effects of the pandemic.

For this purpose, an investigation was conducted with a mixed methodological approach from measurement tools such as the survey, the interview, and obtaining data through sampling under field observation.

**KEYWORDS:** Justice Administration, Public service of quality, Efficiency, Satisfaction in public service, electronic justice.



## INTRODUCCIÓN

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008 dictamina que el servicio público en su formulación, ejecución, evaluación y control debe garantizar el buen vivir y hacer que prevalezcan todos los derechos a partir del principio de solidaridad que versa: “Practicar la justicia y la solidaridad en el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de bienes y servicios” (Constitución de la República del Ecuador [CRE], 2008).

En este marco, el Consejo de la Judicatura ha pasado por varios eventos trascendentales entre los años 2012 y 2018, inmerso en lo que dura un período de transición y tres presidencias. Además, en sus planes estratégicos se puede observar un común denominador como objetivo institucional, que es la prevalencia de valores como la transparencia, la calidad y la eficiencia en el servicio a la ciudadanía. Así, por ejemplo, se observan los objetivos estratégicos que se definieron para el período de gestión 2013-2019, durante la presidencia del Dr. Gustavo Jalkh: “1. Asegurar la transparencia y la calidad en la prestación de servicios de justicia; 2. Promover el óptimo acceso a la justicia”. (Transformación de la Justicia [Consejo de la Judicatura], 2013, p. 55).

Además, en el Plan Estratégico de la Función Judicial 2019-2025 se enuncia:

Orientar la acción completamente hacia las necesidades de los usuarios internos y externos, e integrar los procesos agregadores de valor y de apoyo hacia la estrategia de la organización para prestar los servicios de justicia de manera eficiente, independiente y transparente (Direcciones, Nacional de Planificación y Dirección Nacional de Comunicación [Plan Estratégico de la Función Judicial], 2019, p. 279).

El Consejo de la Judicatura también presenta propuestas para promover la mejora del servicio. Estas son varias y todas compaginan en su enunciado: “Existe una relación directamente proporcional entre convivencia ciudadana armónica y mejores servicios de justicia; entre inclusión social y servicios de justicia”. (Transformación de la Justicia [Consejo de la Judicatura], 2013, p. 46).



Sin embargo, los esfuerzos y propuestas no han podido, hasta la fecha, evitar errores y problemas tales como las largas columnas de personas esperando ingresar, caos durante la espera de un turno de atención en ventanilla, largos tiempos de espera, ventanillas sin personal de atención, problemas que parecen de nunca acabar. Problemas que a simple vista parecen inmanejables en el Complejo Judicial Norte del Consejo de la Judicatura.

En este marco, el objetivo de estudio está dirigido a identificar los aspectos que afectan el buen servicio de atención al usuario externo, los procesos relacionados con el ingreso de escritos y cómo la calidad del servicio recibido afecta los resultados de eficiencia, confiabilidad y credibilidad de este servicio público.

Abordar las experiencias de administración de justicia de otros países, junto con interpretar sus momentos de cambio para sus evoluciones, será el proceso que ayudará a definir puntos en los que converjan o se diferencien las realidades alrededor de la administración de políticas públicas de justicia, además de solventar los problemas expuestos con las buenas prácticas de elaboración de políticas públicas orientadas a ganar, satisfacer y mantener la credibilidad en la administración de justicia.

Parte de esas experiencias también corresponden a la implementación de modelos tecnológicos tanto informáticos como de comunicación que en la administración de justicia brindan resultados para estar a la vanguardia de prestación de servicios que ahorran dinero, reducen tiempos de respuesta, maximizan procesos digitales, ayudan a los jueces y ofrecen confianza a los demandantes del servicio de justicia, gracias a los modelos de justicia electrónica y su acoplamiento a la calidad total con herramientas tecnológicas desarrolladas en los ámbitos virtuales.

Partiendo de las percepciones de los usuarios externos e internos y la problemática del servicio; y, haciendo el ejercicio de prestar atención a sus sugerencias y recomendaciones, se dejará un aporte para solucionar estos problemas. De esta manera el estudio responderá limitando el objeto de estudio al servicio en las ventanillas de recepción de documentos en materia civil del Complejo Judicial Norte de la ciudad de Quito.



## 1 Marco teórico

En Ecuador, al igual que Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil, se identifica en común que encargan la administración de justicia a consejos de la judicatura, son sistemas con considerable carga procesal y mínimo personal, funcionarios que se desempeñan en otros cargos del que fueron contratados, es decir, no tienen dedicación exclusiva y además poca especialización, con directores o principales que permanecen poco tiempo en el cargo y que para ocupar la dignidad no se le requiere suficiente experiencia en Administración pública, ya que se trata de nombramiento encargado por el Gobierno de turno.

### 1.1 Calidad en el servicio de justicia y valor público

El servicio de justicia desde el punto de vista de aquello que se crea, diseña, desarrolla y pone en marcha, no es todavía medible o cuantificable en su totalidad porque es un producto intangible que solo da resultados una vez que el “cliente-usuario” lo ha recibido o lo ha probado e indica su satisfacción o insatisfacción.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) proponen que la calidad de un servicio se puede entender como la medida en la que se ajusta la administración de un servicio a las expectativas del cliente, usuario o beneficiario.

El caso de la administración de justicia en Chile permite apreciar de mejor manera todas las posibilidades de que este servicio pueda ser eficiente y de calidad. Es uno de los primeros en puntualizar la creación de importancia de un marco legal para una sociedad con cultura electrónica y (TIC) desarrolladas que se conviertan en aliados de los jueces.

También en Chile se propuso bases fundamentales que debe tener un plan de administración de justicia con base en los datos científicos de W. Edwards Deming, considerado por muchos el padre del concepto de calidad total que entre muchos de sus tratados señala:

cuán inadecuado resulta el sistema de cero defectos. Ya no basta, simplemente, con cumplir las especificaciones; ni es suficiente tampoco que el consumidor quede satisfecho. Es necesario contar con clientes que alaben el producto o servicio adquirido, que sigan comprándolo y que su recomendación atraiga nuevos clientes (Bielsa, 2015, p. 2).



Son varias las recomendaciones que recoge el trabajo de Bielsa, alrededor de la calidad total aplicable a la justicia, y loable su pretensión sobre una ciencia de administración judicial.

Es menester insistir en que el desarrollo de los conceptos básicos y de las metodologías del control de calidad (cero defectos, calidad total, control estadístico del proceso), originariamente orientadas a los procesos de producción industrial, encontrarán su correlato en el terreno del procedimiento administrativo y en el de los servicios.

Esto nos acerca a los dominios del sistema de justicia, cuyo fin podría ser formulado como la prestación de un servicio a la comunidad (que resulta consumidora forzosa de éste), consistente en mantener, y en restablecer el orden jurídico alterado; como todo proceso -en sentido genérico- es posible introducir mejoras tanto en el camino que media entre su conclusión y su iniciación -procedimiento-, cuanto en su resultado -decisión de fondo-. (Bielsa, 2015, p. 6).

Asimismo, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que es un aporte desde el ámbito internacional para la transformación del sistema de justicia, establece como uno de sus propósitos fundamentales que “toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas” (CLAD, 2008, p. 4).

Se considera además importante afirmar al valor público como aquel generado por la satisfacción de necesidades y la generación de oportunidades que el público o ciudadano caracteriza como importantes o prioritarias (Moore, 1998).

## **1.2 La atención pública**

Al hablar de atención pública se enfatiza que es ir más allá de la actividad de corresponder a la solicitud de un ciudadano ante una institución pública, es la aplicación de una metodología específica de administración para proveer un bien o servicio con unos valores subjetivos.

Estos valores pueden referirse al nivel de confianza y credibilidad, el nivel de seguridad percibido, la opinión en relación al trato, la satisfacción en relación a los requerimientos de información. Estas percepciones son aquellas con las que se valora un desempeño, puesto que serán las que afectarán el bienestar de un beneficiario o destinatario y en todo



el proceso creado son las acciones que rodean a la provisión y entrega de un bien o servicio a la población (Guzmán, 2007, p. 10).

Estos procesos deben estar en permanente mejora para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos, y que debe medirse en “función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente esas necesidades y expectativas de los ciudadanos” (CLAD, 2008, p. 7).

Los mecanismos de solución o permanente mejora en la atención a la ciudadanía son varios desde el punto de vista de las necesidades a satisfacer: el grado de cumplimiento de los objetivos, la calidad del servicio refiriéndose al grado de cumplimiento atributos del bien o servicio entregado, la ejecución de las acciones o prestaciones con un mínimo uso de recursos y la economía refiriéndonos al minucioso manejo de los fondos públicos destinados a ese efecto. Al respecto, la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública da un marco referencial para estos mecanismos en su sección II, sobre las acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública:

37. Los Estados iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes administraciones, órganos, entes y unidades administrativas (CLAD, 2008, p. 16).

### **1.3. Percepción ciudadana**

Por percepción se entiende la valoración que el cliente hace del servicio recibido. Por otro lado, expectativa es lo que el cliente espera que le ofrezca el servicio para quedar satisfecho (Quevedo y Andalaft, 2008, p. 15). Por tanto, la percepción de la calidad de los servicios públicos en general, está atada a:

- La confianza que la ciudadanía le tiene a sus instituciones públicas. Valores en negativo expresan que no puede estar más molesto por la atención que ha recibido.
- Al funcionamiento de las instituciones que brindan servicios públicos (INEC, 2021).

Al respecto, para obtener los datos sobre percepciones, el INEC desarrolló indicadores, de estos se han escogido los que responden con datos importantes para la valoración de esta investigación:

**Tabla No. 1**  
**Presentación de indicadores relevantes. Parte del conjunto de “Indicadores para el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo con fuente Encuesta Multipropósito” (INEC, 2021)**

Objetivo 6
Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral.
Indicador 2
Satisfacción del servicio recibido por parte del Consejo de la Judicatura (jueces).
Objetivo 7
Incentivar una sociedad participativa con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
Indicador 1
Índice de percepción de atención y calidad del servidor público.
Indicador 3
Confianza en el Consejo de la Judicatura.
Indicador 6
Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general.

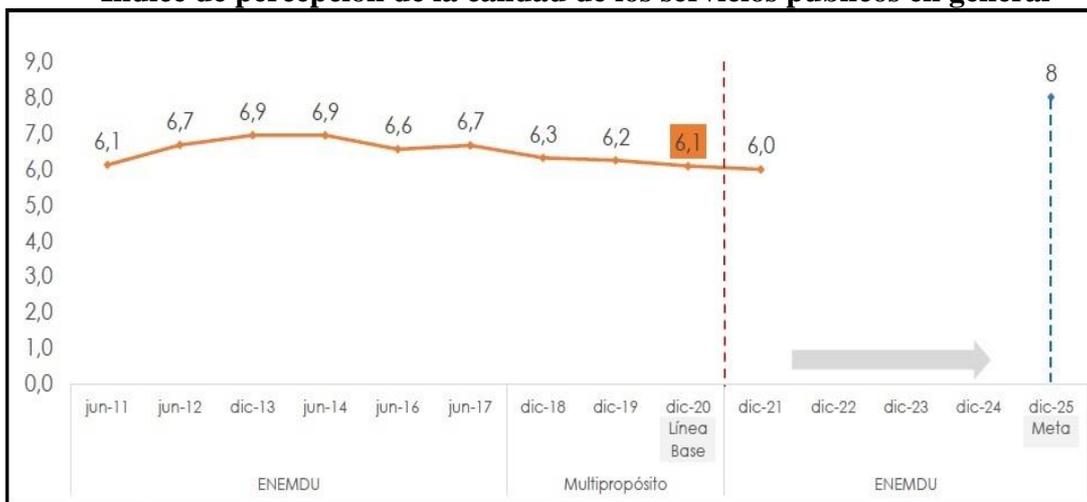
Fuente: INEC (2021). STPE (2021). “Plan Nacional de Desarrollo, Toda una Vida. 2017-2021”.

Elaboración: el autor.

Al respecto, de los resultados para el año 2020 a escala nacional, en una escala de 0 al 10, en la que 10 es totalmente satisfecho y 0 es totalmente insatisfecho, el indicador de satisfacción del servicio recibido por parte del Consejo de la Judicatura (jueces) alcanzó los 5,2 puntos, mientras que en el 2018 el resultado alcanzado fue de 5,9 puntos. En cuanto a la confianza en el Consejo de la Judicatura, para el año 2020 se observa una disminución al obtener 5,1 puntos frente a 5,7 en el año 2018; y, el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general se ubicó en 6,1 en 2020 frente a un 6,3 en 2018.

Para febrero del año 2022, el INEC presentó el informe de la encuesta más reciente que evaluó la calidad de los servicios públicos, “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo-diciembre 2021. (ENEMDU)”. En la que, además de su metodología abierta, se puede observar la pregunta central: “En general, ¿cómo considera usted que funcionan las instituciones que brindan servicios públicos en Ecuador?” (INEC, Enemdu. 2021).

**Gráfico No. 1**  
**Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general**



Fuente: Inec, Enemdu. 2021.

En el gráfico No. 1 se puede observar que la percepción disminuyó en el período de diciembre de 2018 a diciembre de 2020 en 0,2 puntos y continuó con esa tendencia a diciembre de 2021 de 6,0, dando la baja de 0,1 puntos. Si se observa la meta planteada en el Plan Nacional del Buen vivir 2013-2017 en su objetivo 1, que fue aumentar esta percepción en 1,7 puntos, con claridad vemos que no se cumplió.

En la actualidad, el Gobierno de turno presentó su plan nacional de desarrollo (PND) “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025”, el mismo propuso su construcción en base a la Agenda 2030 aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el 2015. Este PND, incorpora una Visión de largo Plazo (Lexis S. A., 2021). En la metodología de construcción se presenta un escenario deseado al 2030, y en este se encuentra el acápite:

La justicia funciona de manera independiente, eficiente y transparente. El sistema judicial tiene una moderna infraestructura física y tecnológica. Los procesos de selección de jueces son transparentes y garantizan la equidad en el ejercicio del derecho a la justicia. (PND, Secretaría Nacional de Planificación, p, 15).

Sin embargo, los resultados más cercanos de percepción en la actualidad no alcanzan para ese planteamiento o meta.



#### **1.4. La tecnología de la información y comunicación, y su implicación con la modernización de los sistemas de justicia.**

Se hace muy importante regresar a ver los avances tecnológicos, pero también las experiencias de otros sistemas de justicia de países como Chile, México, Argentina, España, y a los países más desarrollados como China, Holanda, Reino Unido de Gran Bretaña y Suecia.

Este vistazo inicia por un planteamiento en común “Un juzgado sin papel” y “Una justicia sin papel”, que es la idea enmarcada en el cuidado de los recursos naturales con los cuales se produce este insumo físico de todo trámite.

Pronunciamientos en todos los ámbitos del desarrollo humano, por ejemplo, el ámbito político donde se han concebido inclusive propuestas que gobernantes promueven, entre éstas: el uso de la tecnología para obtener servicios virtuales hacia una democracia virtual y votaciones electrónicas para evitar cualquier fraude.

En lo judicial, se concibe la necesidad de que con el uso de la tecnología se pueda ir del expediente físico al expediente digital; una ciberjusticia, la cual en el nuevo modelo que superó lo globalizado por lo automatizado, lo robotizado lo súper electrónico, ve con dificultad compaginar administración ordinaria de justicia muy lenta, saturada, poco eficaz con lo que ofrece el ciberespacio; por lo que se hace necesaria una rápida adecuación a las necesidades actuales (Perales Sanz, 2002).

Conforme indica García (2017) al ser conscientes de las nuevas aplicaciones jurídicas en la sociedad de la información, es inevitable abordar la modernización judicial al utilizar medios electrónicos o telemáticos, y también definir desde qué momento se tiene por aceptado el contenido del propio documento electrónico o telemático.

Se suma a esto pensar en la cultura global, algo que implica un beneficio para todas las personas, el objetivo será que cualquier instancia generada en cualquier parte del mundo pueda acoplarse a unas condiciones para productos y servicios de cualquier legislación de cualquier país del mundo.



Y es aquí que se hace necesario puntualizar un aspecto muy tratado en nuestro estudio de servicio al usuario, “la confianza”, y si hablamos de justicia el denominador común es que la justicia a nivel latinoamericano goza desde inicios de la república de muy bajos índices de aceptación ciudadana, entonces si ya existe un punto de partida de la incertidumbre en la aplicación de la ley, ¿cuánto más afectaría ya ni siquiera tener en la mano el papel de su defensa o de su demanda? Y se cita:

Lo que la experiencia jurídica aporta a la sociedad es la confianza en que finca la persona su acción presente en la búsqueda de un mejor futuro. En este sentido, la certeza es sinónimo de previsión introducida al conocimiento (saber es prever). La certeza brinda a la persona una herramienta para encaminar sus actos de conformidad con lo históricamente aceptado. Se dice una herramienta porque “La importancia de la certeza no radica en las bondades propias de las normas, que la proporcionan, sino en el hecho de que esta situación actúa como instrumento necesario para la realización de otros fines, es decir, su valor es instrumental”.

Aquí el contenido de la norma es irrelevante, lo importante es que, gracias a su obligatoriedad, permite a las personas encausar su obrar en una dirección objetiva, evitando la vaguedad y sobre todo la arbitrariedad (García, 2018, p. 138).

Se agrega entonces, que la informática es el instrumento al servicio de la administración de justicia y del derecho. Algunas labores del funcionario judicial, son más ágiles, más rápidas por lo tanto más eficientes, en muchos casos por su tecnificación ofreciendo resultados imposibles de obtener con otras metodologías.

Existen dos funciones que son objetivos importantes del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como:

- Mejorar la gestión y desempeño: Herramientas de mejoramiento de la gestión y tramitación de causas; de mejoramiento en la calidad de la información producida en audiencia; para facilitar el fallo de la causa.
- Para mejorar el acceso a la justicia: utilización de herramientas, normalmente basadas en tecnologías web para dar mayor acceso a la información y facilitar el acceso a diversos servicios judiciales, y así mejorar la relación de los órganos del sistema de justicia/ciudadanos. (Lillo, 2016, p. 2) Anexo Gráfico 1.

### **1.5. Regulaciones y normativa para el sistema de justicia**

El caso Mexicano nos muestra algunos años de anticipación en el uso de la lógica e ingeniería de programación, la información digital, la firma electrónica, la comunicación electrónica, el comercio electrónico, que tiene un Marco Legal de la misma forma más



avanzado y que ha andado paralelo a las implementaciones en las actividades de las diferentes funciones públicas el ejemplo es la ley federal del proceso contencioso administrativo, que en varios artículos norma los medios electrónicos que comenzaron a formar parte de su legislación desde el 30 de mayo del 2002. Por ejemplo:

Los documentos presentados por medios de comunicación electrónica producirán los mismos efectos que las leyes otorgan a los documentos firmados autógrafamente y, en consecuencia, tendrán el mismo valor probatorio que las disposiciones aplicables les otorgan a éstos...Las dependencias y organismos descentralizados podrán hacer uso de los medios de comunicación electrónica para realizar notificaciones, citatorios o requerimientos de documentación e información a los particulares, en términos de lo dispuesto en el artículo 35 de esta Ley. (García, 2018, p. 9).

Es así que tenemos la informática jurídica que se clasifica en documental, operacional, de gestión registral y de decisión, todas desarrolladas y ejecutadas para que se pueda concebir una administración de justicia en línea o tribunal virtual. Pero como se afirmaba de las respuestas de uno de los entrevistados, todavía a pesar del adelanto existen criterios que difieren la aceptación de la idea de usos de la justicia electrónica ya no solo desde el punto de la norma legal sino además desde la convicción que en varios ámbitos del desarrollo se piensa del reemplazo de la tecnología por el hombre.

A esta idea antes expuesta se logró obtener reflexiones como:

- Las tecnologías de la información y comunicación requieren del intercambio de criterios entre operadores. Son varias las herramientas y su desarrollo que hace fundamental el trabajo colaborativo. Entre varios ejemplos, el desarrollo de la Red Iberoamericana de Información y Documentación Judicial (Iberius). A disposición de todos los integrantes del poder judicial de Iberoamérica que constituye una comunidad de apoyo, concertación y cooperación (García, 2018).
- Lo indispensable del razonamiento humano para poderle dar a estos sistemas criterios automatizados de decisión, comparación, probabilidades, selección, teoría aleatoria y llegar a ordenar hechos y situaciones, cuantificar daños o perjuicios en cantidades de casos específicos.

En el caso de Estados Unidos y Europa, estas herramientas se han convertido en un sustento de criterios a la solución de conflictos, y apoyo a procesos judiciales. Esto ha



traído como consecuencia que “los casos se resuelvan a través de métodos alternos de solución de conflictos completamente gestionados en línea”. (García, 2018, p. 13).

En la mayoría de países ya es el gran apoyo en especial para reflejar información del momento procesal, las partes pueden revisar las actuaciones, pero todo dependerá de las infraestructuras de la red, del alcance de la disposición de internet incluso.

En Colombia que cuenta con un sistema de información mediante una estructura de red privada que “Únicamente permite a los usuarios externos la visualización de registros de las actuaciones ordenadas por fecha y tan solo una referencia. Este tiene a su vez algunos limitantes: no llega a todos los despachos del país, no sirve para generar información valiosa para realizar un seguimiento más preciso” (García, 2018, p. 13).

Este caso tiene unas características en común con la realidad en el Ecuador y otros de marcada diferencia:

En Ecuador y Colombia el nivel de conocimiento y capacidad para involucrarse con la tecnología depende de los factores de desarrollo de las sociedades, en el 95% son sólo los abogados los que ingresan al sistema, pero tan solo el 45% como lo demostró la encuesta es capaz o ha intentado el ingreso de un escrito en forma virtual.

Falencias en las redes y la capacidad no llega a todos los sitios de los países y, aunque Ecuador pueda tener todos sus juzgados con internet y sistema instalado, éstos no siempre funcionan en forma óptima y suelen ser intermitentes incluso en las ciudades más grandes e importantes como lo indicó en la entrevista la secretaria provincial.

Un actor directo de este proceso, también nos concedió una entrevista y nos indicó al respecto, “Además, no existe todavía toda la normativa completa que respalde la documentación judicial electrónica y que de esa manera no tengamos inconveniente en disponer de todo un expediente en forma digital y descontando que todavía hay documentos que a pesar de tener una firma electrónica no garantizan su legitimidad, por ejemplo, títulos valor, declaraciones notariadas, etc.”

Entonces, los vacíos legales continúan siendo un inconveniente, -que ha sido tratado, que se está tratando, pero todavía se reclama su puesta en eficaz marcha-. Se está poniendo



mucho énfasis en la validez procesal de los medios electrónicos, ya que pueden existir alteraciones que pueden afectar la autenticidad o integridad de aquellos y perturbar el valor jurídico. Que el sistema garantice seguridad suficiente para acreditar autenticidad e integridad, confidencialidad, disponibilidad, trazabilidad, conservación, interoperabilidad y el acceso de los datos, así como el procesamiento de la información y los servicios que gestionen los servidores.

En el caso ecuatoriano, el sistema informático oficial de la Función Judicial para la automatización de las actuaciones judiciales es el eSatje-2020 y sus componentes.

“Cabe señalar que el Ecuador cuenta con un ordenamiento jurídico que contempla y proyecta la gestión judicial electrónica. En lo que se refiere a los fundamentos normativos del expediente judicial electrónico, (...) “su sustento jurídico se encuentra en los artículos 181 de la Constitución de la República, 115 del Código Orgánico General de Procesos (COGEP) y 578 del Código Orgánico Integral Penal (COIP), de todo lo cual se desprende que en el expediente judicial electrónico se condensan todos los documentos que pueden ser transmitidos electrónicamente y todas las diligencias que se han reducido a escrito o que se reciben en forma física y pueden ser digitalizadas”.

La gestión electrónica se sustenta en los artículos 116, 118 y 119 del (COGEP), 579 del (COIP), y Art. 8 de la Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (...) para el uso de las personas en general, profesionales del Derecho, organismos públicos y privados y la interacción con la administración de justicia, en los términos recogidos en el ordenamiento jurídico nacional.

La gestión electrónica permite la interacción de los órganos jurisdiccionales que forman parte de la Función Judicial con las instituciones públicas y privadas, los profesionales del Derecho que actúen en ese ámbito y la ciudadanía en general.

Los documentos electrónicos tienen la misma validez procesal<sup>1</sup> que un documento físico original reconociendo a aquellos como toda la información emitida en forma electrónica, condensada en un dispositivo electrónico y que corresponde a archivos de documentos, mensajes, imágenes, bancos de datos y toda aplicación almacenada y transmitida por medios electrónicos (...) que sean destinados a la tramitación judicial, que observen un formato determinado y susceptible de identificación y tratamiento diferente. El sustento normativo se encuentra en los artículos 147 del Código Orgánico de la Función Judicial (COFJ); 117 y

---

<sup>1</sup> Resolución No. 75-2020. Del Pleno del Consejo de la Judicatura.

202 del (COGEP); 2 y 52 de la Ley de Comercio Electrónico (LCEFEMD); y la Ley de Apoyo Humanitario, en su Disposición Transitoria Décima Segunda”. (Morillo, 2020, p. 5).

Además, en el 2020 el Consejo de la Judicatura presentó un nuevo módulo en su Sistema Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano (Satje). Se presentó el servicio de ‘La Oficina de Gestión Judicial Electrónica’, que incluye ‘Ingreso de escritos en línea’, justamente para el ingreso de escritos con sus anexos en forma digital y firmados electrónicamente (Morillo, 2020).

## 2 Marco metodológico

En este estudio de caso se optó por un proceso metodológico investigativo “cíclico y progresivo” (Bernal, CA. 2010), el cual parte de la definición de un tema relevante que se quiere investigar como “El Servicio al usuario externo en las ventanillas”, que determina una problemática a partir de rasgos percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Se realizó la recolección de datos aplicando entrevistas semi estructuradas a funcionarios del relacionados con el trabajo y supervisión del servicio en ventanilla, el análisis de datos y la coordinación del funcionamiento del sistema e-Satje. También se aplicó una encuesta a 87 usuarios frecuentes de dicha unidad de análisis, a partir de un cuestionario estructurado diseñado para el efecto. En la Tabla 2 se anotan en la ficha técnica algunos aspectos relevantes.

**Tabla No. 2**  
**Ficha técnica de la encuesta**

Ámbito geográfico	Complejo Judicial Norte. Quito.
Objeto evaluado	Servicio en las ventanillas de “Recepción de Escritos” del Complejo Judicial Norte.
Población	Usuarios ciudad de Quito.
Tamaño de la población	+/- 1700 usuarios al día.
Método de obtención de la información.	Cuestionario
Número de cuestionarios válidos.	52 google; 35 ventanillas=87.
Trabajo de campo	Desde el 11 de abril hasta el 8 de junio de 2022.
Escala/formato de preguntas	Mixto. Opción múltiple, abiertas y dicotómicas
Tratamiento de la información	Evaluación de información.

Fuente: Elaboración el autor.



La encuesta estuvo dirigida a los usuarios externos, entre estos, asesores legales de entidades, representantes de consultorios de abogados, de la banca, peritos e industria. En esta se indagó sobre los trámites que realizan, los sistemas de ingreso de escritos que conoce y utiliza, su criterio sobre la información y los sistemas virtuales, el tiempo de espera, su percepción del servicio. En cuanto a esta última, se abordaron las dimensiones relacionadas con lo tecnológico, la infraestructura, capacidad de los servidores, rapidez e imagen.

En la entrevista se indagó sobre aspectos relacionados con la gestión alrededor del servicio a usuarios que se está dando en las ventanillas. Se aborda sobre la existencia y el acceso a manuales, procedimientos y protocolos de atención; la definición de los perfiles de puesto de técnico de ventanilla; indicadores; identificación de oportunidades de mejora; proceso para quejas y reclamaciones; análisis de datos; reportes de cumplimiento; funcionamiento del sistema eSatje2020 y de la ventanilla virtual.

La discusión y análisis de los datos se realiza en común con el marco teórico investigado. Con estas bases académicas se obtienen conclusiones y recomendaciones.

De forma complementaria se aplicó la observación participante, lo que permitió cuantificar antecedentes específicos alrededor del servicio en la ventanilla de recepción de escritos. Durante cuatro semanas en el horario de 12H00 a 13H00 se registraron los tiempos de espera y el tiempo promedio que le toma al “Técnico de Ventanilla” atender un requerimiento. Y, así levantar los datos del problema.

### **3 Desarrollo**

#### **3.1. Confianza y percepción en el sistema de justicia por parte del usuario**

En diciembre 2018 se llevó adelante la “Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares”. Esta presentaba avances de cumplimiento del objetivo 7 del Plan Nacional de desarrollo vigente el cual previó “Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía”. Este objetivo, a su vez, se relacionó con el artículo 227 de la Constitución que dispone: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige entre otros por los principios de eficacia, eficiencia y calidad”.

También, el artículo 52 dispone que “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad” (CRE, 2008). De este modo el INEC establece el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos, el cual se calcula en función de la estimación que hace la ciudadanía en consideración a un servicio de atención ciudadana amable, ágil y profesional.

Con este contexto, según la encuesta el nivel de confianza en el Consejo de la Judicatura entre 2016 y 2020, a nivel nacional, no superó 5,9 puntos sobre 10.

**Tabla No. 3**  
**Indicadores del nivel de confianza en el Consejo de la Judicatura**

<b>Área</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Variación Significativa 2019/2020</b>
<b>Nacional</b>	5,9	5,8	5,7	5,0	5,1	No
<b>Urbana</b>	5,8	5,8	5,7	5,0	5,0	No
<b>Rural</b>	6,0	5,9	5,9	5,1	5,5	Si

Fuente: (INEC, 2021). ENEMDU Junio (2016-2017). Encuesta Multipropósito (2018-2020).

Nota: La calificación se mide en una escala del 0 al 10, donde “0” significa ninguna confianza y “10” total confianza.

El INEC mediante la Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares, intenta medir la percepción ciudadana de la calidad de los servicios públicos y crea el índice que mide esta percepción, el cual, de manera general, obtiene la calificación promedio que la población de 16 años o más otorga al funcionamiento de las instituciones que brindan servicios públicos.

Según esta encuesta, la baja percepción de confianza en el Consejo de la Judicatura y por lo tanto en el operador de justicia, contrasta con los esfuerzos que el Estado indicaba estar impulsando para mejorar el servicio de justicia.

Al respecto, previamente el “Plan de Transformación de la Justicia. Servicio y Ciudadanía” impulsado por el Consejo de la Judicatura entre los años 2013 y 2014, tuvo como uno de sus objetivos estratégicos el de asegurar transparencia y calidad en la prestación de los servicios de justicia, y se emprendió un Proyecto interno denominado



“Cambiar para servir mejor” en el que la idea era replantear las fortalezas del talento humano su comportamiento y habilidades, su autoestima y alegría para servir.

A su vez, con los resultados anotados, en cuanto a la atención a la ciudadanía y la prestación del servicio de justicia no se evidencia el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una vida”, que en su “Eje 3” señaló y propuso mejorar la eficiencia en la gestión pública impulsando la simplificación de trámites y la transparencia de la gestión pública en miras de mejorar el servicio público, incluido el de justicia y seguridad integral. “Un buen servicio público no solo es un derecho constitucional, sino que se establece como las metas más apropiadas para que un gobierno alcance gobernanza y garantía de derechos a la ciudadanía” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades], 2017b, pp. 100).

Por ello, el Banco Interamericano de Desarrollo (2016) en su informe ‘Simplificando Vidas – Calidad y Satisfacción respecto de los servicios públicos’ resalta los niveles de confianza ciudadana que toda institución pública debe alcanzar. Pues una buena relación entre ciudadanía e institución es un buen síntoma de la salud institucional del Estado. Según el Banco, “cuando aumenta la confianza en las instituciones, los ciudadanos están mejor predispuestos a cumplir con la normativa en forma voluntaria y se facilita la cooperación entre la sociedad y el gobierno para mejorar el desempeño de los servicios públicos” (INEC, 2021, pp.17).

### **3.2. El impulso de la justicia en Ecuador y la e-justicia**

La Corte Nacional a partir del 2009, impulsó la campaña “Justicia es atender honestamente”, a través de la cual se busca mejorar los servicios judiciales y promover la amabilidad y eficiencia, sin embargo, tras su lanzamiento no se conocen resultados de la misma (Programa Andino de Derechos Humanos, 2009).

Adicionalmente, debido a la pandemia por la covid 2019, se produjo la suspensión de la prestación normal del servicio judicial, entre otros, se suspendieron los plazos judiciales, las audiencias presenciales, y se realizó una atención limitada (turnos judiciales) de causas urgentes. En este contexto, se autorizó el teletrabajo y se realizó una gestión de causas



telemática, además la utilización de WhatsApp o Tic similares, contando para el efecto con instructivos internos para su uso (Arellano *et al.*, 2020).

El Consejo de la Judicatura presentó en junio de 2020 “El Sistema Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano (SATJE)” un sistema pensado en ofrecer agilidad y transparencia al despacho de causas y que facilite el acceso a la tutela judicial. En una primera fase se implementó en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Imbabura, Carchi, Manabí, Pastaza y Loja, en una segunda fase seguirá su expansión a otras provincias del país.

Pero, este no ha sido el único esfuerzo por construir una justicia célere y oportuna, son algunas las herramientas puestas al servicio de profesionales del derecho, servidores judiciales y ciudadanía en general como: Ventanilla Virtual para el ingreso de escritos, sistema de turnos web, video audiencias, firma electrónica, casillero judicial electrónico. Todas acciones para el fortalecimiento institucional y para cumplir el segundo eje de acción del Consejo de la Judicatura<sup>2</sup>.

Además, en el año 2022, el Consejo de la Judicatura, la Corte Nacional y los abogados de Pichincha participaron en un diálogo sobre el mejoramiento del sistema de justicia para analizar propuestas de fortalecimiento del servicio de justicia (CNJ, 2022). Una de sus propuestas, enfatizó la necesidad del expediente electrónico como instrumento fundamental para un mejor servicio.

En un análisis actual se afirma que la revolución industrial 4.0. sobre las tecnologías se desplaza a gran velocidad a distintos horizontes. Al respecto, Ecuador por la pandemia del Covid19 se vio impulsado en acelerar el paso con la e-justicia, con el uso de una variedad de elementos tecnológicos en todos los procesos principales y conexos a impartir justicia (Sacoto, 2020). Paso a la transformación digital de la gestión judicial que es confirmada por el Dr. Juan José Morillo, Vocal del Consejo de la Judicatura en su artículo sobre la justicia electrónica en Ecuador (Morillo, 2020).

---

<sup>2</sup> Como se evidencia del Portal Web. Consejo de la Judicatura. Boletín informativo # 114. 20 de julio de 2021.



Estar preparados para cambios y renovaciones tecnológicas, es lo que implica la implementación de la e-justicia, se debe apostar en especial por la generación de ahorro en la economía procesal, celeridad y mayor confianza en los servicios judiciales, por el ahorro de tiempo, por alcance inmediato a la información. Todo lo que sume para aumentar la credibilidad y que brinde la seguridad en el cumplimiento de las garantías, los derechos fundamentales y los principios procesales establecidos en la norma.

Lograr que el poder judicial en Ecuador llegue a niveles de aceptación y credibilidad, contempla una planificación a largo plazo y muy bien fundamentada considerando los actores (Gobierno, Políticos, Ciudadanos), las variables, como presupuestos y tecnologías, sin descartar el orden político regional y mundial, es por eso que se concibe en las investigaciones que realizar todos estos ajustes y cambios en pro de reinventar la forma de concebir la justicia, tomará tiempo pero se podría apostar por: la economía procesal, la celeridad, percepción de calidad y la tan anhelada eficiencia en el servicio (Sacoto, 2020).

El buen uso de la tecnología minimiza problemas que históricamente ha venido cargando el uso de los expedientes físicos, entre muchos, el alto costo de mantenimiento y custodia algo que se percibe por ejemplo con el Archivo General de la Función Judicial al ser uno de los más grandes del país y con un canon de arrendamiento que supera decenas de miles de dólares al mes.

El impulso a una justicia electrónica contempla un vital apoyo al desenvolvimiento del desarrollo de los procesos de justicia esto se resalta por:

- Bases de datos más robustas, capaces de contener y presentar la más mínima y específica información de cada paso de un proceso.
- Tratamiento de información que permite realizar intercambios entre los juzgados y abogados, y por tanto entre abogados y ciudadanos, enviando y recibiendo información entre entidades públicas y otros auxiliares de justicia en instantes. Un ejemplo, el uso del Sistema de procesamiento de jurisprudencia (eSipjur).

En cuanto al expediente judicial electrónico, que como se indicó es un tema que actualmente se discute, este se entiende como el conjunto de datos, documentos, trámites



y actuaciones electrónicas, así como de grabaciones audiovisuales correspondientes a un procedimiento judicial, cualquiera sea el tipo de información que contenga y el formato en el que se hayan generado (Sacoto, 2020).

Al respecto, en esta investigación se entrevistó a la persona que, en el Complejo Judicial Norte, administra, coordina lo referente a los servicios virtuales, algo que se logró además que permitió citar su nombre, Ing. Santiago Dutasaca, quien labora por algo más de seis años en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pichincha.

Lo que se puntualizó y obtuvo como relevante es la necesidad de implementar una “Ventanilla Virtual” y un sistema automatizado virtual, el eSatje. La necesidad de que el usuario externo “Pueda ingresar documentación sin necesidad de venir personalmente” (Entrevista a S. Dutasaca, 2022).

El sistema eSatje no está totalmente terminado hasta el momento continúa en desarrollo puntualiza nuestro entrevistado, y se confirma con el último Plan de Modernización que lanzó el Consejo de la Judicatura quienes como antecedentes informan que:

el 96% de los Equipos Tecnológicos,(...) ya cumplieron su vida útil, en diez años no habido renovación de equipos y plataformas tecnológicas, los trámites judiciales en las cortes o ventanillas han perdido agilidad por la obsolescencia tecnológica, (...) y se gestiona el proyecto de Modernización Tecnológica 2022 a 2025, para este año ya se tiene parte de los recursos en una primera fase 6.8 millones de dólares se invertirán en equipos exclusivamente para servidores jurisdiccionales, 4531 nuevas computadoras se destinarán al 100% de jueces, secretarios y técnicos de ventanillas de todo el país, 585 escáneres nuevos para tener la información totalmente digitalizada así cada vez estamos más cerca del expediente electrónico, 22 equipos de video conferencia para fortalecer las comparencias virtuales, mejoraremos el datacenter, la seguridad informática y modernizaremos los sistemas eSatje y Supa (Consejo de la judicatura. 29 de julio 2022, p. 1).

Además, Dutasaca puntualiza la importancia en ahorro de tiempo que se genera si el usuario “No viene a hacer filas”, y como el proceso de ingreso de escritos por ventanilla virtual es mucho más rápido, pues el juez a pesar de falencias existentes recibe más a tiempo y el usuario no debió acercarse.

Al cotejar criterios obtenidos en las entrevistas, se registra el de un funcionario de la Secretaría Provincial de Pichincha que concuerda en la idea de “ahorro de tiempo y la no presencia de usuarios haciendo columnas para ingresar un escrito”, pero manifiesta que el



servicio virtual no genera todavía el beneficio pretendido pues está ocasionando más gasto para la institución, quien ha visto necesario utilizar más recursos por tener que imprimir los miles de escritos que ingresan.

En la oficina de coordinación de escritos digitales, que es el lugar donde se encuentran los funcionarios que revisan las entradas de los correos electrónicos predispuestos para recibir documentos sea por la ventanilla virtual o por el eSatje. Aquí se coteja que la documentación haya sido correctamente enviada (con una firma electrónica, anexos, fojas escaneadas, etc.), para reenviar a las bandejas de funcionarios de archivo en las unidades de civiles y de familia, además en determinados casos se imprime documentación urgente.

En la oficina de análisis de datos de la Secretaría Provincial de Pichincha, como parte del estudio se proporcionó la información de documentación ingresada por la ventanilla presencial (Anexo 1 Tablas No. 1 y 2). La cantidad de escritos ingresados por la ventanilla presencial es mayor a la cantidad de escritos ingresados por sistemas tecnológicos. Al sumar los totales por mes, se puede identificar el volumen de escritos que ingresan a los juzgados del Complejo Judicial Norte. Se ha tomado en cuenta un aspecto importante, la información en el primer caso es del año 2022, y de los ingresos virtuales son del 2021, esto debido a nuevos controles implementados por la Secretaría Provincial, sin embargo, nos permiten levantar comparaciones pues el marco de acción sigue siendo el mismo con tendencias a subir en usuarios incluso por la apertura a un 100 % de aforo en el hall de atención pues se van dando medidas por la baja de contagios por covid-19, todo hacia la normalidad.

Además, el entrevistado Dutasaca, informó sobre el proceso interno que están realizando con los escritos, el cual desde su punto de vista está generando al menos un ahorro de 24 horas en el desarrollo de cualquier momento de un proceso judicial. Por ejemplo, en caso de audiencias, existen documentos que al ser ingresados por el eSatje son observados por el juez y este solicita en forma física y es la coordinación de escritos digitales quien traslada a ese juzgado. Si hubiera sido ingresado por la ventanilla presencial, el involucrar un técnico de ventanilla, un técnico de archivo encargado de escritos ingresados, un técnico de digitalización, implica directamente más tiempo y costo, hasta que esté en el despacho del ayudante judicial quien solicitará todo el expediente para preparar la documentación y



pasar a revisión de su secretario y de ahí que este traslade para revisión del juez e informe que en 48 horas habrá comparecencia de las partes.

### **3.3 El servicio en ventanilla**

El objeto de estudio es el servicio de las ventanillas de atención a usuarios externos que ofrece el Complejo Judicial Norte. Este es un servicio regulado por el Código Orgánico General de Procesos (Cogep), que es el cuerpo legal ecuatoriano que norma los procesos judiciales en todas las materias excepto la constitucional, electoral y penal (Cogep, 2017).

La atención en ventanilla se realiza por parte de un funcionario público o gestor público, cuyo cargo se denomina “Técnico de Ventanilla” (Protocolo Genérico de Manejo Documental, 2020).

En estas ventanillas se ingresan oficios, escritos, demandas y documentos de procesos de causas que inician o están en ejecución en todas las unidades judiciales de lo civil, laboral, contencioso tributario, contencioso administrativo, de familia, mujer, niñez y adolescencia, de inquilinato, y cualquier otra que no sea procedimiento penal. Y que funciona en el Complejo Judicial Norte.

Los procesos de servicio que realizan los “Técnicos de Ventanilla” para brindar el servicio al usuario externo son:

- Recepción e Ingreso de escritos, oficios y demandas.
- Sorteo de causas nuevas.
- Recepción e Ingresos de Procesos de Corte Provincial.
- Traslado de escritos urgentes al área de digitalización.
- Seguimiento a problemas que tuvieron los usuarios en determinadas causas en esta primera fase del procedimiento.

Estos procesos son organizados y supervisados por la Secretaría Provincial, así como lo estipula el protocolo de manejo documental y archivístico (PGMDA, 2020, pp. 42). El horario de atención de recepción de escritos en ventanilla presencial se fija en horas hábiles (08H00 a 17H00) (Cogep, Art. 78). Existen catorce cubículos dispuestos



físicamente, pero al momento del estudio se verificó que funciona únicamente con cuatro técnicos de ventanilla.

### **3.4 Estructura de la ventanilla de atención para el ingreso de escritos**

Se habla de la zona azul<sup>3</sup> (Anexo fotográfico. Foto No. 1), pero es importante citar antes el área de información, que es el primer filtro en atención, es aquí donde el usuario pide los turnos para su requerimiento (Anexo fotográfico. Foto No. 2). La Secretaría Provincial, a esta zona de información la denomina como de direccionamiento, donde actualmente atienden dos funcionarias (se conoció que se ha dispuesto un funcionario adicional con lo cual sumarían tres). El objetivo es lograr mayor agilidad y la función dar información adecuada y precisa.

La zona de direccionamiento tiene la función justamente de asesorar al usuario, pues muchas de las veces es la primera vez que visita el Complejo Judicial Norte y casi siempre resulta ser el cliente que es enviado por un abogado. El funcionario de direccionamiento está capacitado en conocer cada una de las unidades judiciales que funcionan en este complejo, en cada servicio que prestan, se considera de vital importancia su atención para no tener usuarios deambulando por el edificio con varios turnos y que, por estar sin una buena información, pierden turnos y también congestionan las columnas de reclamos en las diferentes zonas de coordinación.

El técnico de Ventanilla de direccionamiento, debe escuchar atentamente al usuario para generar un turno (Anexo fotográfico. Foto No. 3), en este se observa información, de (Fecha, Zona o piso, Clase de turno, hora de emisión, número de turno), para nuestro estudio es muy importante la hora que registra, pues es la hora del día en que fue generado este turno. Luego del estudio de tiempos realizado se registraron las siguientes características:

---

<sup>3</sup> Zona de Ventanillas de Recepción de Escritos, para las unidades judiciales civiles ubicadas en el Complejo Judicial Norte. Ciudad de Quito.



- En direccionamiento no tienen la opción de informar cuántos turnos tiene en espera la zona de atención que requiere el usuario.
- De la hora del turno hasta el momento que es llamado “a gritos” por los técnicos de ventanilla para que inicie su atención se desprende un tiempo de espera de 1 h 23 min, promedio y de los resultados de la encuesta a usuarios el mayor porcentaje (48,10 %) indica que esperan más de 1 hora lo que nos muestra una variación de 0,02 puntos en la veracidad de la muestra.
- El tiempo promedio de ingreso al sistema por parte del técnico es de 2 minutos 45 segundos.
- El tiempo promedio de atención a un usuario en ventanilla es de 5 minutos 43 segundos. Y, el tiempo indicado en la encuesta por el 30,85 % de usuarios fue de 5 minutos hasta 10 minutos, por lo que los resultados son relativos con mínima variación.
- Se debe discriminar que por diversos motivos (trabajo, comodidad, distancia, etc.), se observa mayor afluencia de usuarios al medio día y es cuando también en orden deben salir los técnicos de ventanilla a su hora de almuerzo, esto ocasiona ya, demora.

Adicionalmente, se registran dos instrumentos que se han implementado para la mejora de la atención como es el Sistema Automatizado de Control de Turnos (Sicetu) y el sistema tecnológico (eSatje) que opera los procesos de administración de causas. Los resultados que arrojan estos dos sistemas tecnológicos son estadísticamente analizados y cotejados por las unidades de gestión procesal, de estudios jurimétricos y coordinación de tecnologías que trabajan en conjunto con la secretaría de la dirección provincial de Pichincha del Consejo de la Judicatura.

El sistema Sicetu es el que controla la información de turnos que se presenta a los usuarios que está dispuesta en pantallas ubicadas estratégicamente por todo el hall de servicio (Anexo fotográfico. Foto No. 4), se resalta de la observación de esta pantalla: el día 5 de abril de 2022, entre las 16h15 y 17h26 que el módulo 5 atendió 7 usuarios, el módulo 3 a 2 usuarios y el módulo 6 a 1 usuario.

En cuanto a la forma en que se desarrolla el servicio, se identifica, entre otros, la existencia de usuarios que para la atención en la ventanilla presencial toman más de un turno. Esto sucede ya que, según la práctica existente, los usuarios no pueden realizar más de cinco



trámites en su turno de atención en ventanilla; por lo que, este(a) solicita los turnos que cree necesarios para completar el ingreso de sus trámites. Es así, como se documentan casos como el de una usuaria que fue atendida por dos ventanillas simultáneamente pues los seis turnos que había tomado le permitieron ingresar (29) veinte y nueve escritos. Esta problemática, por supuesto, ocasiona recurrentes quejas de otros usuarios que ven como las dos ventanillas que en ese momento funcionan están siendo abarcadas por una sola persona con varios turnos (Anexo fotográfico, 2022).

Este mismo caso descrito se agrava cuando, como se narra por parte de los servidores a cargo, una ventanilla no funciona debido a que se ha otorgado permiso al técnico por calamidad doméstica, y otra ventanilla está en su hora de almuerzo. Mientras, dos ventanillas de turno que se encuentran operativas permanecen con un solo usuario que legalmente debe ser atendido pues tiene los respectivos turnos y cada vez que le asiste el orden de atención solicita el ingreso de cinco escritos. Y, el técnico de ventanilla también debe levantarse porque entre sus tareas está la de ubicar la documentación recibida en cancelas debidamente membretados para que los gestores de archivo procedan a retirar e iniciar el proceso de digitalización y envío a los respectivos juzgados (Anexo fotográfico. Fotos No. 5 y 6).

Por estos problemas y su gravedad causada por la emergencia sanitaria de la covid-19, el Consejo de la Judicatura, para garantizar la salud y la continuidad del servicio público, implementó en su página electrónica la ventanilla virtual para ingreso de escritos, donde el usuario encuentra los enlaces de ingreso al sistema y un manual para el uso de la misma. Esto para escritos de causas que se encuentran en trámite y con una firma electrónica (Resolución No. 045-2020. Pleno del Consejo de la Judicatura. Artículo 2).

### **3.5 La atención en ventanilla: resultados de la encuesta y observaciones**

Los usuarios se acercan todos los días de la semana, sin embargo, los días lunes y jueves son los de más concurrencia con un 50,12 % de usuarios a la zona azul y, principalmente son empleados en un bufete de abogados o un asesor legal que presta sus servicios profesionales.



Un 98,1 % de usuarios son de la ciudad de Quito y por las diversas actividades que pueden hacer durante el tiempo de permanencia en el Complejo Judicial Norte como ir a otras unidades. Se resalta que la construcción de unidades multicompetentes (Edificios del Consejo de la Judicatura que concentran varias unidades jurisdiccionales, por ejemplo, el Complejo Judicial Norte tiene: tres tribunales de lo contencioso, cinco juzgados civiles, tres juzgados de familia, la Dirección Provincial de Pichincha, un archivo central, centro de mediación y unidad de citaciones), fue la aplicación de una buena política, que además significó un ahorro en pago de arriendos de alrededor de cien mil dólares mensuales.

El Complejo Judicial Norte, además, en su diseño procuró tener espacios adecuados para que el usuario pueda tener una espera a ser atendidos lo mejor comfortable, esto también se lo afirmó en la encuesta en un 56,1 %, y al poner un criterio de sub utilización del espacio se confirmó la adecuación del espacio pues fue tan solo el 7,3 % que opinó en ese sentido, en especial porque se referían a ver ventanillas sin un funcionario para que los atienda.

Sobre la información que recibe el usuario, se consideró importante evaluar los dos canales principales de contacto el presencial y el virtual. Para el usuario la información en el vestíbulo del complejo judicial, es provechosa, es clara pero no es suficiente; esto, al relacionar con lo que indica el usuario que está en la ventanilla virtual suma cuando nos indicó que es satisfactorio el servicio pero esperarían un asistente virtual un sistema que sea más funcional (en el ámbito informático se refiere a que es de fácil uso y muy conveniente), es decir les rinda más su tiempo y esta es la variable de más demanda al determinar lo que espera un usuario del servicio del Administrador de Justicia.

Se registró la cantidad de ingresos promedio al día entre oficios y escritos 409,45 documentos lo que coincide con los resultados de la encuesta y se indica que “la celeridad en la atención es lo más importante, más que la buena educación o cortesía, se demanda la agilidad del técnico de ventanilla” como lo más importante. Se obtuvo una velocidad promedio de ingreso de un escrito es 2 minutos, 45 segundos. Así, el tiempo promedio de atención en ventanilla a un usuario es de 5 minutos 43 segundos, esto varía en función de la cantidad de ventanillas operativas en esa hora. Mientras tanto, si a estos tiempos les sumamos el tiempo de espera 1 hora, 23 minutos para ser atendido en ventanilla, entonces,



un usuario tiene un tiempo de permanencia de 1 hora, 28 minutos y 43 segundos, para que su trámite (1) sea recibido y procesado en el Complejo Judicial Norte.

Incluso, se resalta que los técnicos de ventanilla han optado por reducir a un promedio de 32 minutos su hora permitida de almuerzo, y así tratar de no salir más perjudicados al quedarse normalmente atendiendo a los últimos usuarios que recibieron un turno hasta las 16H15 y cerrar la ventanilla a las 17H35 como promedio, dato indicado al realizar la observación y entrevista a dos técnicos.

Del problema de usuarios con hasta cinco o turnos o más la encuesta corroboró que el 63,5% de los encuestados toman varios turnos debido a la metodología de número máximo de escritos a recibir por usuario. Esto, ya ha sido detectado por las autoridades e indicaron que están tratando de tomar correctivos al respecto.

Así mismo, el 44 % de usuarios afirman conocer satisfactoriamente uno de los dos sistemas virtuales de ingreso de escritos, un 68,51 % conoce las ventanillas presenciales muy bien, sin embargo, es sólo el 25,92 % que indican estar muy satisfechos con las ventanillas virtuales y el 16,66 % con el eSatje.

#### **4 Discusión de resultados**

Siguiendo a Palma (2016) los problemas que evidencia la justicia de forma distintiva en América Latina son: escasez presupuestaria que deriva en restricciones de la calidad del servicio y dificulta las reformas; métodos de trabajo anticuados en el que predomina el culto a la rutina; ausencia de nuevos modelos de unidades judiciales; debilidades en la carrera de los servidores, la que no está centrada en la idoneidad; capacitación teórica centrada en contenidos jurídicos sin prestar atención a la gestión de las unidades; carencias de infraestructura, confusión de actividades, entre otros. Desde esta perspectiva y con los resultados obtenidos se puede afirmar que Ecuador no se escapa de esta problemática.



Desde lo tecnológico, los resultados muestran diversa adaptabilidad a la tecnología, falta de capacitación en el uso de herramientas digitales lo que dificulta el uso de la informática y tecnología. Además, una disminuida motivación para acceder a las herramientas virtuales disponibles y estrictos horarios para subir a la plataforma virtual los documentos.

Desde el recurso humano, se tiene que “Los perfiles del técnico de ventanilla los conoce solamente el departamento de recursos humanos” (respuesta obtenida en la entrevista a una persona de Secretaría Provincial), pero además, al entrevistar a los técnicos pudieron indicar que están en ese puesto sin que se haya evaluado su perfil profesional, sin haber recibido una capacitación especializada. Esto se confirma cuando existen usuarios que piden que les atienda personal capacitado que en muy poco tiempo pueda darles respuestas y guías precisas a sus requerimientos.

Con la utilización de los datos de percepción ciudadana y en especial los presentados a febrero 2022 por el INEC, al comparar con los datos del estudio, se muestra como la tendencia continúa a disminuir, los resultados son más desalentadores desde el punto de vista del “usuario” quien es la “razón de ser de toda institución”.

Las autoridades de turno indican que es prioridad solucionar los problemas de tiempo de atención y todo lo que representa el servicio; pero dificultades internas, complican el cumplimiento de objetivos y cita entre muchas, la falta de personal, atención a prioridades de mantenimiento de unidades judiciales, y los factores externos en especial el económico que vuelve más lenta la ejecución de proyectos en mejoras fundamentales de comunicación, tecnología y jurisdiccionales. Se observó el servicio de justicia en Ecuador también desde el punto de vista de la gestión pública, no solo desde la percepción ciudadana, del gobierno, del funcionario público, y de la institución.

En lo comparado, en México, Chile, Estados Unidos y Europa al hablar de desempeño como un indicador de evaluación se ven procesos de diseño tecnológico muy avanzados, productos de alta calidad con atributos que valoran el buen trato, la satisfacción y la credibilidad en la administración de justicia. Por otro lado, en el caso de Ecuador se evidencia que está dispuesto a cambiar, se identificó la renovación del equipo informático del CJ a nivel nacional, son 4530 computadores nuevos para renovación en unidades



judiciales. Así, la acción pública se ve apoyada y se podrán obtener resultados intermedios mejorados; sin embargo, a la fecha, los resultados desde la percepción del ciudadano obtenidas en este estudio no satisfacen al ciudadano objetivo, no se visibiliza una mejora, aunque también debe mencionarse que esta percepción es difícil de aislar de la incidencia que provocan las variables externas como la independencia de poderes, lo que afecta la credibilidad.

Mientras tanto, la diferencia entre la cantidad de ingresos por ventanilla virtual y la ventanilla física muestran una gran oportunidad para tomar decisiones; esto, ya que aún en la era digital, se registra un 47 % más de ingresos físicos que los virtuales. Es el momento para la comunicación y la información, las facilidades de acceso a internet y herramientas tecnológicas digitales pueden ser muy inclusivas, y como la asignación de recursos no se modifica sustancialmente, pues con los mismos recursos se debe experimentar cambios trascendentales con innovación y creatividad para una reacción en la atención a través de nuevas y renovadas vías de servicio al usuario.

El sistema actual no puede dilatar más la mejora de la atención del usuario, por ello, aunque el presupuesto del que se dispone para la justicia sea cada vez más escaso, se debe hacer más eficiente y efectivo el sistema. Además, con mejores datos sobre las cargas labores, que se obtengan de un adecuado sistema de gestión de reportes, se podrán obtener análisis más precisos para la distribución del trabajo y la prestación del servicio (Mora, 2005). Se requiere un rediseño de los sistemas de comunicación e información más impulsado al usuario y una coordinación Institucional que aporten a la eficiencia desde el punto de vista del costo beneficio para el ciudadano y para la organización.

## **5 Conclusiones y recomendaciones**

Con los resultados expuestos se responde al objetivo específico de identificar aquellos factores que afectan al servicio en el Complejo Judicial Norte del Consejo de la Judicatura. Se detalla por ejemplo el efecto “falta de capacitación al personal de ventanilla”, “falta de innovación en términos de calidad de atención”, “rediseño de procesos de trámites y una constante aplicación y revisión de los protocolos en base a las variables de tiempo y percepción del bien o servicio que se ofrece”, “falta de garantías



en todos los actos procesales que se realizan por los medios de administración de justicia electrónica” y “falta de involucramiento de los usuarios y su percepción al no ser escuchados”.

La estructura vertical, el factor de oportunidad política y social que viene dado por decisiones del Pleno del Consejo de la Judicatura, que dirigen actos administrativos de todas las direcciones provinciales, permite evidenciar un sistema estricto y limitado para realizar ajustes y toma decisiones que no se adecúan en el beneficio al usuario.

El departamento de recursos humanos debe involucrarse y monitorear el buen uso del recurso y lograr una distribución ideal y técnica, deberá reasignar procesos y sugerir cambios y apoyos para tomar el recurso y cubrir las necesidades de buen servicio y atención que siempre coadyuvan a los objetivos institucionales y son altamente requeridas. No hacerlo al menos en una mínima parte o intensidad, responde a la fuerte recomendación y sugerencia que en la encuesta se levantó: ¡Pongan más funcionarios en las ventanillas!, es la voz del usuario.

Los medios tecnológicos, informáticos y de comunicación, se desarrollan fundamentalmente para resolver asuntos de servicio, su difusión y uso se convierten en un cuello de botella cuando no es eficientemente puesto en marcha. En el ámbito judicial ha sido una herramienta muy importante, lo demuestra la cantidad de escritos ingresados y las horas de interacción de usuarios externos lo determinan. Mejoras en su ámbito en su funcionalidad es lo que, junto a las sugerencias y recomendaciones de los usuarios, sumamos.

Los colegios de abogados y todos sus abonados, los bufetes de abogados que prestan servicio en especial a la banca, afirman el conocimiento y uso del sistema, sin embargo las prestaciones del sistema para transferencia de datos por usuario y la firma electrónica se convierten en el constante punto sugerido a resolver.

El sistema informático más los sistemas de comunicación implementados deben resolver y ayudar a la ventanilla de información para que el usuario sepa cuántos turnos tiene antes, para que sepa el tiempo que deberá esperar, para controlar la emisión de turnos por usuario, para dar orden y eficiencia en la administración técnica de turnos.



La Secretaría provincial implementó supervisión de ventanillas tanto de ingreso de escritos como de archivos, pero el usuario recomendó mejor comunicación, un anfitrión para que filtre mejor las necesidades de atención y ayude a descongestionar los halles de servicio. Son ajustes que la Dirección Provincial de Gestión Procesal no puede dejar de atender e implementar, un trabajo coordinado en equipo es lo ideal, en especial para que los resultados sean perceptibles al usuario.

Resulta necesario impulsar que los mecanismos de mejoramiento en atención al usuario se están implementando de acuerdo al último modelo de gestión (2019-2025), en lugar de solo responder a lo coyuntural; ya que esto opaca más la percepción de confianza, de satisfacción hacia el operador de justicia.

Al haber revisado varios modelos de administradores de justicia en Latinoamérica, hemos extraído puntos comunes que creemos se vuelven condicionantes para lograr un operador de justicia de vanguardia con visión de calidad:

- Una legislación de servicios electrónicos y sistemas tecnológicos. Nuestro país la tiene, pero se deben llenar vacíos como la autenticidad digital en la parte documental.
- Modelos de Gestión de justicia que trabajen con metas y objetivos alineados más que a un plan de gobierno a los objetivos de derecho constitucionales.
- Aprobación de Reglamentos y Protocolos internos que amparen y legalicen procesos de administración de justicia, por ejemplo, la aprobación de un Manual de Gestión Documental y Archivo.
- Priorizar en el derecho del acceso a la justicia sin limitantes, sin diferencias, donde el fin de servicio de calidad obliga la toma de decisiones en sentido de desarrollo.

Con los resultados de la encuesta, de las entrevistas y revisión de parte de la experiencia internacional, se presentan los aportes que cumplirán con el objetivo general del estudio, y que el servicio de atención mejore:

- Si la percepción del ciudadano es tomada muy en cuenta, y la atención de las autoridades a las necesidades y requerimientos del usuario se vuelven urgentes. Con una provisión de bienes o servicios de calidad, los modelos de gestión responderán su razón de ser,



cumplirán los mandatos constitucionales y crearán confianza tanto institucional como social.

- Al conocer los niveles de credibilidad y la percepción del ciudadano a los servicios públicos, la autoridad debe incentivar a su recurso más valioso, “el recurso humano” respaldando su función. Con el diseño de una carrera pública administrativa, que responda a dar más valor al funcionario que a principios legales y llevar procesos sólo alrededor de la contratación pública. Capacitar a sus profesionales con valores éticos y morales con total sentido de servicio y lealtad al tener una función en la administración pública.
- Cuando se consultó y pidió sugerencias para la mejora, se consolidó la respuesta alrededor de completar las ventanillas de atención.
- Al menos una vez al año levantar una mesa para medición de la “Calidad de los bienes y servicios de atención”, con participación del demandante social, de recursos humanos y de la academia. Para que los mecanismos de medición de satisfacción no se queden en informes y catálogos estadísticos, sino que reflejen la puesta en marcha de mejoras continuas, un ejemplo, la funcionalidad de la ventanilla virtual con el eSatje.
- Si los usuarios demanda información y respuestas a sus requerimientos y éstos en especial pasan por conocer el avance en la ejecución y proceso de atención de sus demandas, “Mejorar y Extender las Campañas de Información”, tener un “hall de información virtual” con computadoras, y asistidos por funcionarios que ayuden a comprender la información expuesta, ayudará con el objetivo de “ahorro de tiempo al usuario y al funcionario”. Se requerirá scripts de navegación virtual e inclusive el usuario podrá presentar una sugerencia o una queja. Pero se atenderá hasta capitalizar un empoderamiento del usuario con el sistema informático, lo que ayudará a lograr la tan anhelada “justicia electrónica”, “cero papel”.



## 6 Referencias bibliográficas

Arellano, J., Cora, L. García, C. y Sucunza, M. (2020). *Estado de la Justicia en América Latina bajo el Covid-19. Medidas generales adoptadas y uso de TIC en procesos judiciales*. Reporte CEJA.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.

Bielsa, R. (2010). *La Ciencia de la Administración y el Derecho Administrativo*. Revista de Administración Pública. No. 1982. UNAM.

Bielsa, R., y Perazolo, M. (2015). *¿Es aplicable el concepto de calidad al servicio de justicia?* Informática y Derecho.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (26, 27 de junio de 2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública* CLAD. X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador, El Salvador. Recuperado de <http://www.clad.org.ve/documentos/declaraciones>.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (junio de 2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública* CLAD. Recuperado de <http://www.clad.org.ve/documentos/declaraciones>.

Consejo de la Judicatura (Septiembre de 2019). *Plan Estratégico de la Función Judicial. 2019-2025*. Recuperado de [www.funcionjudicial.gob.ec](http://www.funcionjudicial.gob.ec)

García, M. (2018). Juzgado sin papel, un paso más de la justicia electrónica. *Revista del instituto de Ciencias jurídicas* de Puebla, México, 12(41), pp133-154.

Guzmán, M. (2007). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes). Serie. Gestión Pública. Evaluación de Programas. Notas técnicas. (Cepal). Santiago de Chile.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (diciembre de 2018). Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares, (Seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo). p. 34.



Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2021). Boletín Técnico de Resultados 2020. Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares (Seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo).

Lexis S. A. (23 de septiembre de 2021). Plan Nacional de Desarrollo 2021, 2025. Resolución 2. Registro Oficial Suplemento 544.

Linares, S. (2008). La administración de las políticas de justicia en América Latina: nuevos horizontes de reforma. *Iberoamericana* (2001-), 8(31), pp. 172-175. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41676652>.

Lillo, R. (2016). El uso de nuevas tecnologías en el sistema judicial experiencias y precauciones.

Mora, L (2005). Algunas observaciones sobre gestión judicial en América Latina. *América Latina Hoy*. pp. 125-140

Morillo, J. (30 de septiembre de 2020.) La justicia electrónica en Ecuador: desafíos para un cambio de paradigma. Consejo de la Judicatura.

Palma, L (2016). Modernización judicial, gestión y administración en América Latina. *Acta Sociológica* Núm. 72, pp. 149-203.

Perales, J. (2002). La seguridad jurídica en las transacciones electrónicas. Seminario del Consejo General del Notariado en el UIMP. Civitas.

Quilamán, A. J. Q., & Chacur, A. A. (2009). *Evaluación y propuesta de mejoras de un modelo de atención de usuarios en un servicio público* (Doctoral dissertation, Universidad de Concepción).

### **Documentos jurídicos**

Código Orgánico de la Función Judicial [COFJ] (9 de marzo de 2009). Asamblea Nacional. Registro Oficial 544.

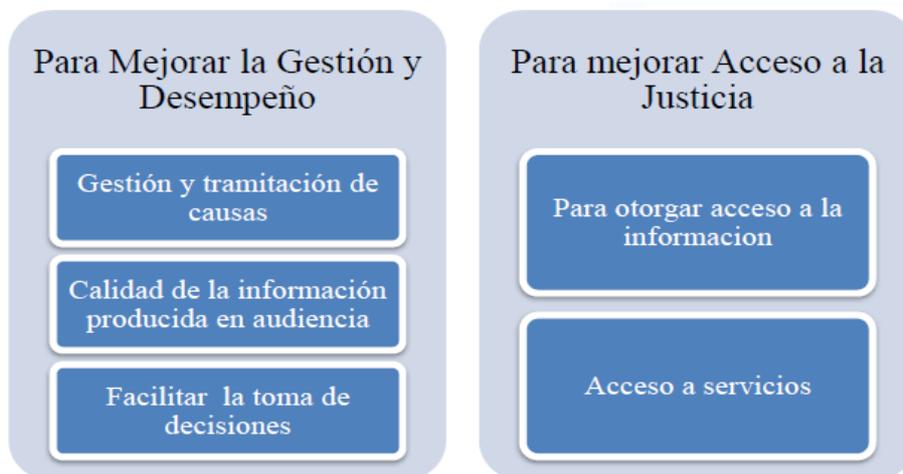


## ANEXO No. 1

### GRÁFICOS

#### Gráfico No. 2

#### Objetivos del uso de la tecnología en los sistemas de justicia.



Fuente: El uso de nuevas tecnologías en el sistema judicial, Experiencias y Precauciones. (Lillo, Ricardo. 2010).

## ANEXO No. 2

### TABLAS

#### Tabla No. 4

#### Cantidades de escritos recibidos por los sistemas virtuales

Escritos ingresados e-Satje/ juzgados de lo civil		Escritos ingresados ventanilla virtual / juzgados de lo civil (familia)	
<b>2021</b>			
Agosto	Meses que no se obtuvo información. 3944	Agosto	857
Septiembre		Septiembre	1632
Octubre		Octubre	1381
Noviembre		Noviembre	1263
Diciembre		Diciembre	1163
<b>Total</b>		<b>11497</b>	<b>Total</b>

Fuente: Complejo Judicial Norte. CJ. DPP.  
Elaborado por: el autor.

**Tabla No. 5**

**Cantidades de escritos recibidos en las ventanillas presenciales**

Procesos en ventanilla presencial <b>Zona azul</b>	2022			
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Total de oficios ingresados	2645	3276	1077	1483
Total Sorteos de causas nuevas demandas	1383	2136	2292	1632
Total de escritos ingresados	5051	7010	3945	8269
Total de escritos ingresados de otra materia - apoyo	0	0	0	99
Resolución de inconvenientes	0	0	0	44

Fuente: Complejo Judicial Norte. CJ-DPP.

Elaboración: el autor.

**FOTOGRAFÍAS**



Foto No. 1. Zona Azul. Ventanilla de Recepción de Escritos, para las unidades judiciales civiles ubicadas en el Complejo Judicial Norte. Ciudad de Quito.



Foto No. 2. Zona Azul. Ventanilla de Direccionamiento e Información. Primer acceso al edificio Complejo Judicial Norte. Ciudad de Quito.



Foto No. 3. Ejemplo de Turno. Ventanilla de Direccionamiento e Información. Complejo Judicial Norte. Ciudad de Quito.

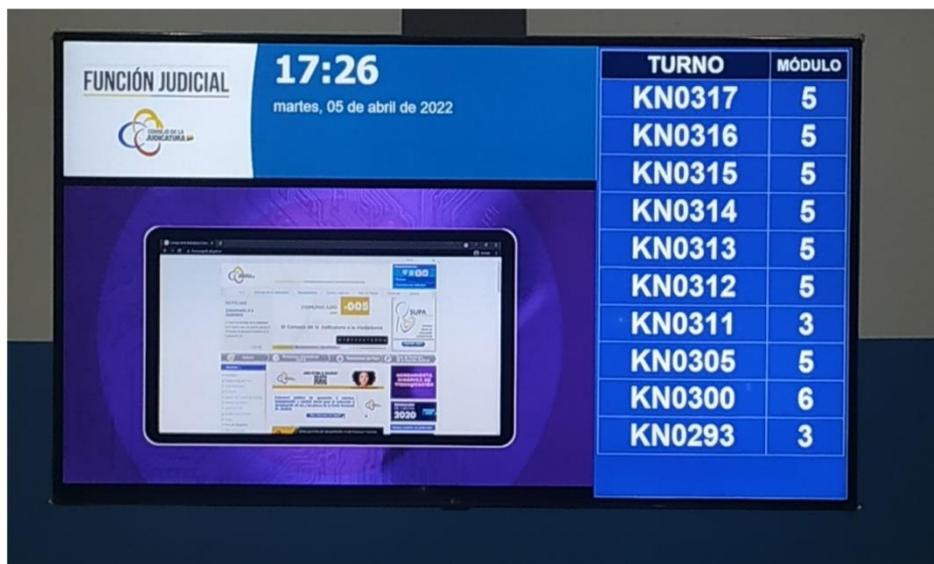


Foto No. 4. Pantalla del Sistema de Control de Turnos (SICETU). Complejo Judicial Norte. Ciudad de Quito.

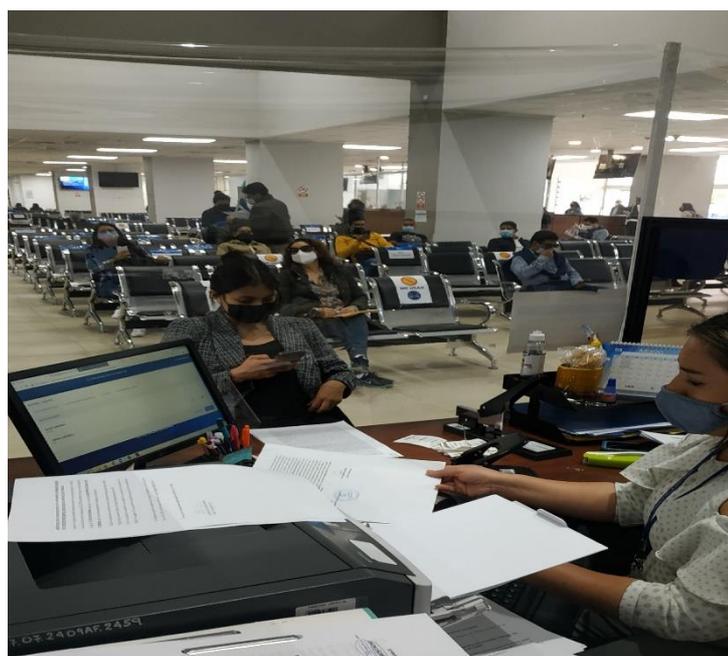


Foto No. 5. Técnica de Ventanilla. Zona Azul. Complejo Judicial Norte. Ciudad de Quito.



Foto No. 6. Estanterías de escritos ingresados. Zona Azul. Complejo Judicial Norte. Ciudad de Quito.