



POSGRADOS

Maestría en --- Administración de Empresas

RPC-SO-30-No.502-2019

Opción de
titulación:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS

TEMA:

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD EN
BENEFICIO DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS:
TALENTO HUMANO Y ASESORÍA JURÍDICA DE UN CENTRO DE
MEDIACIÓN PÚBLICO

AUTOR:

EDUARDO CHAMORRO FERNÁNDEZ

DIRECTOR:

FAUSTO LIBNI CAÑIZARES ZÚÑIGA

QUITO - ECUADOR

2023

COHORTE
2022-2023

Autor:



Eduardo Chamorro Fernández.

Ingeniero Comercial

Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención
Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana

echamorrof@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Fausto Libni Cañizares Zúñiga.

Licenciado Administración de Empresas

Ingeniero en Administración de Empresas

Magíster en Administración y Marketing

fcanizares@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2023 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO-ECUADOR – SUDAMÉRICA

EDUARDO CHAMORRO FERNÁNDEZ

***PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD EN BENEFICIO
DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS: TALENTO HUMANO Y
ASESORÍA JURÍDICA DE UN CENTRO DE MEDIACIÓN PÚBLICO***

Resumen

A raíz del Decreto Ejecutivo 135¹ publicado, expedido por el entonces presidente de la República del Ecuador, Lic. Lenin Moreno Garcés; las vacantes (partidas presupuestarias) generadas por renunciaciones y/o terminaciones de contratos, en el sector público han sido eliminadas en su gran mayoría, lo cual ha provocado que la carga de trabajo aumente en los trabajadores del sector público. De manera específica, en la Dirección del Centro de Mediación Público, este recorte de personal se ha visto afectado en los procesos de talento humano y asesoría jurídica, que están a cargo de una de sus subdirecciones, la de Prestación de Servicios, y, en cada uno de ellos, existe una (1) sola persona responsable, quien es encargada del manejo y control de este, atendiendo una demanda -aproximada- de 180 servidores a nivel nacional.

En este contexto, se ha visto la necesidad de minimizar los tiempos de respuesta y optimizar los recursos tecnológicos y humanos con los que cuenta actualmente la Dirección del Centro; para lo cual se ha elaborado una propuesta de mejora bajo los principios de calidad de acuerdo con la metodología de Kaizen y el Total Quality Management (TQM) con lo cual, se pretende disminuir las demoras, evitar duplicidad de actividades, entre otras.

En el presente trabajo de investigación, se utilizaron las herramientas de inducción y deducción para poder descubrir las cualidades y relaciones entre las actividades ejecutadas y los parámetros de mejora continua (kaizen) cuyo objetivo es “incrementar la productividad controlando los procesos de manufactura y reducción de tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad y de los métodos de trabajo por operación” (Gómez, 2015).

¹ Registro Oficial N° 76 de 11 de septiembre de 2017

Abstract

Following Executive Decree 135 published in the Official Gazette No. 76 on September 11, 2017, issued by the former President of the Republic of Ecuador, Lic. Lenin Moreno Garcés; the vacancies (budget allocations) generated by resignations and/or contract terminations in the public sector have been mostly eliminated, resulting in an increase in the workload for the remaining employees. Specifically, in the Directorate of the Public Mediation Center, this reduction in personnel has impacted the human resources and legal advisory processes, which are under the responsibility of one of its sub-directorates, the Service Provision sub-directorate. In each of these areas, there is only one person responsible, who manages and controls them, handling an approximate demand of 180 employees nationwide.

In this context, there is a need to minimize response times and optimize the technological and human resources currently available within the Directorate of the Center. For this purpose, an improvement proposal has been developed based on the principles of quality according to the Kaizen methodology and Total Quality Management (TQM), aiming to reduce delays and avoid duplication of activities, among other objectives.

Throughout the development of this research work, both inductive and deductive tools were employed to uncover the qualities and relationships between the executed activities and the parameters of continuous improvement (Kaizen), which aims to "increase productivity by controlling manufacturing processes and reducing cycle times, standardizing quality criteria, and working methods per operation" (Gómez, 2015).

Índice

Resumen	3
Abstract.....	4
CAPÍTULO I.....	8
INTRODUCCIÓN	8
1.1 Situación Problemática.....	8
1.2 Formulación del Problema.....	10
1.3 Justificación teórica.....	11
1.4 Justificación práctica	12
1.5 Objetivos.....	13
1.5.1 Objetivo general.....	13
1.5.3 Objetivos Específicos.....	13
1.6 Principales resultados	13
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 Marco Conceptual	15
2.2 Marco Teórico	19
2.2.1 El síndrome de Burnout.....	19
2.2.2 El principio de Pareto y su aplicación en la gestión del tiempo.....	20
2.2.3 El método de las 5S de Kaizen	21
2.2.4 Total Quality Managment	22
2.2.5 Automatización de procesos administrativos en el área de Recursos Humanos ..	23
CAPÍTULO III.....	25
METODOLOGÍA	25
3.1. Unidad de análisis.....	25
3.2 Población	25
3.3 Tamaño de la muestra	25
3.4 Métodos a emplear	26
3.4.1 Flujograma actual del proceso de talento humano	27
3.4.2 Flujograma actual del proceso de asesoría jurídica.....	28
3.5 Identificación de las necesidades de información.....	29
3.6. Técnicas de recolección de datos	29
3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información	30
CAPÍTULO IV.....	33
Resultados.....	33
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	33

4.2 Propuesta Metodológica.....	40
4.2.1 Propuesta de mejora para el proceso de talento humano	41
4.2.2 Propuesta de mejora proceso consultas jurídicas	42
4.2.3 Premisas o supuestos	44
4.2.4 Objetivo de la propuesta metodológica	45
4.2.5 Objeto de la propuesta	45
4.2.6 Responsables de la implementación y control.....	45
4.2.7 Fases para su puesta en práctica	51
4.2.8 Indicadores de evaluación.....	57
Conclusiones:	58
Recomendaciones	58
Referencias bibliográficas	60
Referencias Web:.....	61
ANEXOS	63

Índice de tablas

Tabla 1.- Tipo de usuarios del Centro de Mediación Público.....	31
Tabla 2.- Cronograma de Planificación de actividades.....	56

Índice de gráficos

Ilustración 1.- Estructura Organizacional Centro de Mediación Público.....	8
Ilustración 2.- Proceso actual de talento humano.....	27
Ilustración 3.- Proceso actual de asesoría jurídica	28
Ilustración 4.- Propuesta de mejora para el proceso de talento humano	41
Ilustración 5.- Propuesta de mejora para el proceso de asesoría jurídica.....	42
Ilustración 6.- Prototipo de módulo de consultas	43
Ilustración 7.- Prototipo de celdas de preguntas frecuentes	44

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

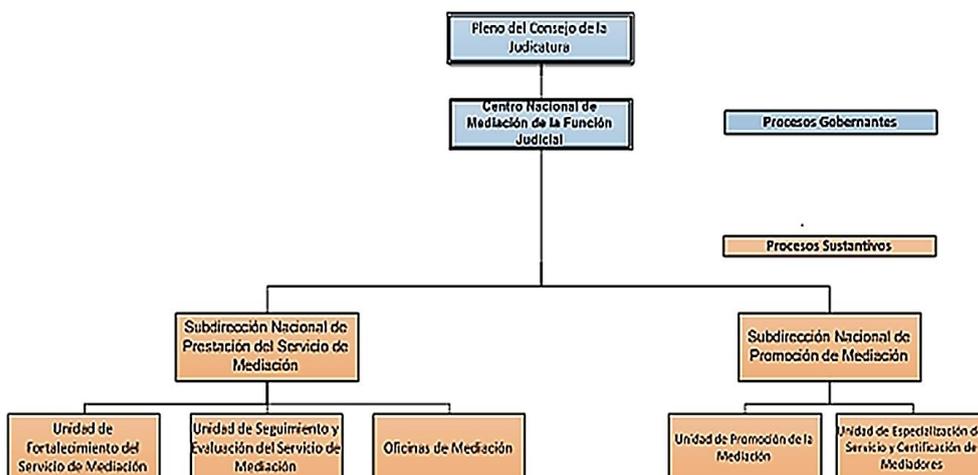
1.1 Situación Problemática

En el año de 1997 se publicó la Ley de Arbitraje y Mediación, la cual tiene por objeto principal el de supervisar el correcto funcionamiento de los Centros de Mediación del país que hasta el mes de julio del año 2023 eran 140.

En el presente trabajo investigativo, se presenta una propuesta de mejora para los procesos de: talento humano y asesoría jurídica del Centro de Mediación Público más grande el país, utilizando y aplicando los conceptos de calidad en beneficio de la optimización de recursos.

La estructura organizacional del Centro es la siguiente:

Ilustración 1.- Estructura Organizacional Centro de Mediación Público



Fuente: Tomado del Estatuto Orgánico por Procesos del Centro de Mediación Público

Al mes de abril de 2023, el Centro de Mediación Público en referencia cuenta con 149 mediadores y mediadores habilitados en 141 oficinas a nivel nacional, mismas que se encuentran en 116 cantones del país, y se atienden un promedio de 50.000 casos anuales.

De acuerdo con la información registrada en el referido Centro, entre enero 2014 a octubre de 2022 se atendieron un total de 469.461 casos de materia transigible, logrando la suscripción de 247.375 acuerdos que pusieron fin a los conflictos de manera ágil y rápida, descongestionando significativamente el sistema judicial.

El Centro de Mediación Público, cuenta con la Subdirección Nacional de Prestación del Servicio de Mediación y la Subdirección Nacional de Promoción de Mediación, las cuales se encargan de establecer y emitir directrices a nivel nacional para que los mediadores brinden un adecuado servicio a la ciudadanía.

Entre las responsabilidades y atribuciones de la Subdirección Nacional de Prestación de Servicios, está el manejo y control de los procesos -entre otros- de:

- a) Talento humano, esto es la atención de permisos, licencias, vacaciones, entre otros, de 172 servidores (aproximadamente) a nivel nacional, y
- b) Consultas o asesorías jurídicas de clientes internos como externos.

De acuerdo con la información obtenida por parte de los responsables de los procesos de talento humano y asesoría jurídica, en promedio se atienden entre 5.000 y 35 peticiones al año respectivamente; los cuales son atendidos por un (1) solo servidor de la Dirección Nacional.

La disminución -generalizada- de personal en el sector público, provocada a raíz del Decreto 135, ha afectado los procesos de la Dirección del Centro, de manera específica de talento humano, en la cual se atiende una demanda (promedio) de 19 peticiones en el día en el caso; y, en el caso de asesoría jurídica, 2 procesos al día. Si bien, en este último la demanda es mínima, el proceso de atención a 172 servidores -aproximadamente- a nivel nacional se lo realiza de manera manual, es decir, por correo electrónico o llamada telefónica.

Es importante señalar, que estos procesos están a cargo de la Subdirección Nacional de Prestación de Servicios, donde existe una sola persona responsable en cada uno de ellos, y son quienes se encargan (entre otros) del manejo y control de estos.

Se vuelve necesario entonces, considerar el efecto del síndrome Burnout,

Otro factor importante por considerar es que -actualmente- los procesos de talento humano y asesoría jurídica, se los ejecuta de manera manual, lo cual genera algunas desventajas tales como:

- Da lugar a incurrir en errores humanos de digitación en el ingreso de información que puede ocasionar problemas, con la probabilidad de que exista duplicidad de datos.
- La cantidad de tiempo utilizado en procesar la información.

1.2 Formulación del Problema

¿Es posible elaborar una propuesta de mejora de gestión de calidad que permita optimizar los recursos de talento humano y asesoría jurídica en un Centro de Mediación Público?

a) ¿El no contar con una propuesta de gestión elaborada bajo los principios de calidad en los procesos de talento humano y asesoría jurídica de un Centro de Mediación Público ha causado que no se optimicen adecuadamente los recursos disponibles?

b) ¿Es necesaria la utilización de herramientas de innovación y mejora continua en los procesos de talento humano y asesoría jurídica de un Centro de Mediación Público para optimizar adecuadamente los recursos?

1.3 Justificación teórica

A partir de las perspectivas históricas y lógicas, se utilizarán las herramientas de inducción y deducción para poder descubrir las cualidades y relaciones entre las actividades ejecutadas actualmente en los procesos de talento humano y asesoría jurídica de la Dirección del Centro de Mediación Público, con lo cual se podrá contar con una visión clara para la aplicación de los principios de calidad del Total Quality Management (TQM).

Al tratarse de una propuesta de mejora, es importante ejecutarla desde la experiencia y la práctica, es decir que, se tomará como punto de partida el proceso que existe actualmente en cada uno de ellos, para que en base al análisis se puedan establecer los nudos críticos que permitan evidenciar las falencias y, a través de herramientas de innovación y mejora continua se pueda establecer una estrategia conforme la metodología de Kaizen.

De acuerdo con lo manifestado por Adolfo Fernández Torres (Torres, 2013) con la mejora continua, se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por lo que de existir inconvenientes éstos se pueden corregir o mejorar y de esta manera crecer dentro del mercado.

1.4 Justificación práctica

Actualmente, los procesos de talento humano y asesoría jurídica del Centro de Mediación Público se los ejecuta sin la aplicación de parámetros de calidad, por lo que se vuelve necesario la optimización de los recursos disponibles en los mismos.

Se propone la utilización de la metodología basada en las 5S de Kaizen que se compone de:

- Clasificar (Siri), con lo que se pretende clasificar los roles de los usuarios por procesos, de talento humano y asesoría jurídica de acuerdo con su participación, y esto, permitirá crear una bitácora en Excel de los usuarios por tipo de permisos (proceso de talento humano) y de consulta (proceso de asesoría).
- Ordenar (Seiton), con lo cual se busca categorizar a los usuarios 1) muy activos (aquellos que solicitan permisos y realizan consultas con mucha frecuencia, 2) poco activos (que solicitan permisos y realizan consultas con poca frecuencia), y 3) usuarios inactivos (que no solicitan permisos ni realizan consultas).
- Limpiar (Seiso) indicadores por procesos, para lo cual se propone implementar procedimientos adecuados, eliminando los cuellos de botella detectados y planificar cursos, talleres y charlas de reforzamiento de conocimientos.
- Mantener (Seiketsu), con alertas y seguimientos, que permitan estandarizar e instaurar una política de calidad a la Dirección Nacional del Centro y realizar la revisión semanal o frecuente por parte de los responsables de los procesos Informar de manera ejecutiva a las autoridades del Centro.
- Disciplina (Shitsuke), mantener un programa de auditorías para lo cual se establecerá el respeto y seguimiento por los procesos establecidos, así como hacer

comprender a los usuarios y responsables de los procesos la importancia de respetar los procesos y el impacto positivo que este puede provocar.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora para la gestión de calidad en beneficio de la optimización de recursos, talento humano y asesoría jurídica de un Centro de Mediación Público, cuya sede está ubicada la ciudad de Quito.

1.5.3 Objetivos Específicos

1.5.2.1 Realizar un análisis de los procesos de talento humano y asesoría jurídica de la Dirección Nacional con la finalidad de establecer los nudos críticos.

1.5.2.2 Establecer herramientas de innovación y mejora continua con la finalidad de implementarlos en los procesos de talento humano y asesoría jurídica de la Dirección Nacional del Centro.

1.5.2.3 Diseñar la propuesta de mejora bajo los principios de calidad (kaizen) que permita optimizar los recursos en los procesos de talento humano y asesoría jurídica del Centro de Mediación Público.

1.6 Principales resultados

Una vez implementada la presente propuesta se espera:

1.6.1 Cambiar la manera de trabajar de los servidores del Centro de Mediación Público, ya que, en lugar de ser “simples trabajadores” se espera que los mismos se responsabilicen del trabajo de su área, creando un ambiente de compromiso y responsabilidad.

1.6.2 Mejorar y agilizar la comunicación interna entre los mediadores que se encuentran en las provincias a nivel nacional y los responsables de los procesos de la Dirección del Centro de Mediación Público.

1.6.3 Que los usuarios internos (mediadores) se sientan satisfechos con la atención eficiente y oportuna a sus preguntas y preocupaciones técnicas.

1.6.4 Incrementar la productividad en las actividades propuestas en los procesos de talento humano y asesoría jurídica con base a los principios de calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

- Carga laboral. –

“El conjunto de actividades por cumplir que involucran el estado físico y mental, los cuales coexisten y trabajan a la par, a fin de mostrar el rendimiento necesario para cumplir dicha actividad.” (online, s.f.)

Basados en este concepto podemos decir entonces que una carga laboral excesiva, afecta a la salud física, ocasionando -entre otros- molestias en su cuerpo y la dificultad de cargar peso.

Por otra parte, las afectaciones causadas en la salud mental son principalmente el estrés, la irritabilidad y en ocasiones la depresión. De ahí que es muy importante mantener el equilibrio en la carga laboral.

- Proceso administrativo. - Se define como:

“un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible.” (Certus, 2017)

Es decir, que la finalidad de esta serie de etapas y/o procesos es la de coadyuvar a la organización a conseguir los resultados esperados.

De acuerdo con Demming, el proceso administrativo es continuo y serial, lo que quiere decir que para continuar con el siguiente se debe finalizar el anterior.

- Gestión de Calidad. - Se la puede definir como:

“el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.” (GSConsultores, 2014)

- Observación científica. -

“La observación científica es el proceso más básico y fundamental de una investigación. Consiste en el examen directo de una realidad (una cosa, una conducta, etc.) tal y como se presenta de manera espontánea y tomar datos y analizarla.” (DeISol, 2018)

De acuerdo con esta definición, para comprender y describir lo que estamos observando, es necesario contar con criterios de estudio que servirán para dar una correcta interpretación.

- Mediador(a) habilitado(a).-

Conforme está establecido en los requisitos en la Ley de Arbitraje y Mediación, el mediador habilitado es aquel que está facultado para suscribir actas de

mediación, las cuales tienen efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada (última instancia judicial)².

- Cliente externo. –

“Es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no solo la fuente de ingresos, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados” (Bernal Moreno, FAEDIS, Universidad Militar Nueva Granada, 2014).

Para el caso del Centro, se considera cliente externo, a los usuarios del servicio de mediación y pueden ser: abogados en libre ejercicio, jueces(zas), fiscales, secretarios judiciales, ciudadanía en general.

- Cliente interno. –

“Son aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados” (Bernal Moreno, FAEDIS, Universidad Militar Nueva Granada, 2014).

Se considera cliente interno, a los funcionarios que brindan sus servicios en el Centro de Mediación Público, y pueden ser: mediadores coordinadores, mediadores promotores, ayudantes judiciales, entre otros.

² Art. 48 de la Ley de Arbitraje y Mediación, Reg. Oficial 417

- Coordinador Técnico Provincial. –

Es aquel servidor del Centro de Mediación Público que ha sido designado por la o el Director, a fin de que coordine, planifique y ejecute acciones (juntamente con el equipo de mediadores) que beneficien a la ciudadanía de la provincia designada.

- Calidad. –

De acuerdo con la definición de varios autores, la calidad es:

Kaoru Ishikawa (1988) “la calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto que debe ser el más económico, el más útil y sobre todo satisfactorio para el consumidor o usuario final.”

E.W. Deming (1988) “la calidad es ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste, el cual debe ajustarse a las necesidades del mercado.”

Harrington (1990) “la calidad como el hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar.”

V. Feigenbaum (1991) “la calidad inicia con el diseño del producto y finaliza cuando se llega a un consumidor satisfecho.”

M. Jurán (1993) “la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y no tiene deficiencias (cero defectos), además que satisface las necesidades del cliente.”

-De manera personal- se puede definir a la calidad como aquella que excede las expectativas esperadas por el cliente (interno/externo) las cuales se han conseguido con bajos costes y una adecuada optimización de recursos.

- Arquitectura de microservicios. –

“es una técnica moderna que permite a los desarrolladores una forma moderna de diseñar aplicaciones flexibles y altamente escalables al descomponer la aplicación global (general) en servicios discretos (pequeños) los cuales se pueden construir, implementar y adaptar de forma independiente” (IBM, 2021)

2.2 Marco Teórico

2.2.1 El síndrome de Bornout

Uno de los factores que influyen en la salud de los trabajadores (públicos o privados) es conocido como el síndrome de Bornout el cual ha sido definido por algunos autores como:

1) “Una respuesta de estrés, tensión, ansiedad, conflicto, fatiga, presión, nerviosismo, aburrimiento, agotamiento físico y psíquico, alineación o cansancio frente al trabajo” (Olivares 2017)

2) “Cuando un profesional está ‘quemado’ debido a una situación laboral, agota su capacidad de reacción de manera adaptativa, conllevando a un proceso continuo de tensión y estrés” (Álvarez y Fernández 1991)

Estudios realizados en países como México, Chile, España y Colombia demostraron que la sobre carga laboral afecta de manera negativa a los trabajadores, esto es en una disminución en su calidad de rendimiento, provocando que sean menos productivos y sufran afectaciones a su salud.

De acuerdo con (Saborío Morales & Hidalgo Murillo, 2015), se identifican tres componentes del Síndrome de Burnout (SB):

- “1. Cansancio o agotamiento emocional: pérdida progresiva de energía, desgaste, fatiga.
2. Despersonalización: construcción, por parte del sujeto, de una defensa para protegerse de los sentimientos de impotencia, indefinición y frustración.
3. Abandono de la realización personal: el trabajo pierde el valor que tenía para el sujeto” (Tomado de la revista online ISSN 2215-5287, Print version ISSN 1409-0015)

2.2.2 El principio de Pareto y su aplicación en la gestión del tiempo

“El principio de Pareto establece que el 80% de las consecuencias provienen del 20% de las causas.” (Asana, 2009)

Si este principio se lo aplica en los procesos administrativos se puede enunciar que:

“Al centrarse en el 20% de las acciones (las importantes) se consigue el 80% de los resultados buscados. Mientras que dedicando un 80% del tiempo al resto de tareas (menos importantes), se consigue solo el 20% de los resultados.” (Mengual Recuerda, Juárez Varón, Sampere Ripoll, & Rodríguez Villalobos, 2012)

Bajo este concepto, se puede mencionar que lo importante de la organización consume poco tiempo, mientras que lo “poco importante” absorbe mucho tiempo, de la necesidad para la organización, de utilizar eficientemente del tiempo, la cual se consigue con un análisis adecuado de las tareas y actividades realizadas a fin de alcanzar los objetivos. Por lo tanto, para el Centro de Mediación Público, es importante establecer prioridades en los procesos de talento humano y asesoría jurídica.

Una manera de establecer prioridades de las actividades planificadas es dividir en “tareas urgentes e importantes, tareas urgentes y no importantes, tareas no urgentes e importantes, tareas no urgentes y no importantes.” (Sesame, 2016)

2.2.3 El método de las 5S de Kaizen

Kaizen significa progresar de manera sucesiva y continua, es decir, con paciencia y confianza de la gente de la organización, colocando siempre a la calidad en primer lugar, ya que el objetivo principal es la satisfacción del cliente interno y externo. (Yonque, Gacía, & Ruez, 2002).

Para Johana Rodríguez: “Kaizen es un sistema de mejora continua e integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización. No importa a qué actividad se dedique la organización, si es privada o pública” (Rodríguez, 2018) es decir que, la aplicación adecuada de esta metodología, permite a la organización mejorar su producto o servicio de manera integral, y alcanzar los objetivos trazados por la misma.

Las tres primeras “S” de la metodología Kaizen, se centran en la eliminación de todas las cosas innecesarias y/o que no generan valor en la organización.

Mientras que la cuarta “S” que se considera como responsabilidad netamente de la dirección “es la encargada de velar y garantizar los buenos resultados que se obtengan a través del tiempo; y por último la quinta “S” es aplicada directamente a las personas.” (De Medina Salas, 2009).

Como se puede observar, los beneficios que se logran al aplicar una estrategia de Kaizen son múltiples, de ahí que lograr implantarlos en los procesos de talento humano y asesoría jurídica del Centro de Mediación Público, permitirá alcanzar una mayor productividad con una inversión de capital prácticamente nula, lo cual es muy conveniente considerando la austeridad económica que atraviesa el país.

2.2.4 Total Quality Management

Para que una organización pueda implementar de manera correcta el Total Quality Management (TQM), se requiere que todos los stakeholders (involucrados) estén dispuestos a colaborar y participar de manera activa.

Para el caso específico del Centro de Mediación, se requiere de una buena planeación, en la cual se tengan identificados sus nudos críticos, problemas y errores que los procesos de talento humano y asesoría jurídica tienen actualmente, y tener un plan de acción para afrontar las consecuencias del cambio a producir con la aplicación de principios de calidad.

Un concepto de Calidad total señala que:

“Los conceptos de la calidad basados en los productos resultan insuficientes para una adecuada gestión de la calidad en las empresas, en la medida que dejan al margen las necesidades y requisitos de los clientes. Es decir, las especificaciones de calidad deben establecerse a partir de las necesidades de los clientes y las funciones que desean les presten los productos.” (Universitaria, 2015) (el subrayado me pertenece)

Bajo esta premisa, la idea de calidad se deberá aplicar al cliente interno del Centro de Mediación Público, la cual se verá reflejada en el incremento de la productividad³ de los servidores y mediadores.

2.2.5 Automatización de procesos administrativos en el área de Recursos Humanos

Considerando que la automatización significa dejar de hacer tareas más complejas de manera manual y permitir que la tecnología lo haga por nosotros, una de las ventajas de automatizar los procesos administrativos es que permite tomar decisiones de manera más ágil, haciendo que la organización sea más productiva (GDM, 2020).

Tomando en consideración este criterio, se puede decir entonces que al automatizar el proceso de talento humano -especialmente- la capacidad de desempeñar de mejor manera gestión del personal en cuanto a permisos, licencias y vacaciones, los cuales (como se dijo anteriormente) bordean alrededor de 5.000 peticiones en el año, es beneficioso para el

³ “El incremento de la productividad se traduce en la satisfacción total de sus necesidades y sus expectativas” (Motivación, 2021)

Centro, ya que actualmente esto implica trabajar con una gran cantidad de información y trámites que toman demasiado tiempo y esfuerzo, puesto que la administración de RRHH se realiza de forma manual y con una mala práctica.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Unidad de análisis

Se consideró como unidad de análisis, a los servidores del Centro de Mediación Público que cumplen el rol de mediador coordinador de provincia, a fin de conocer la demanda en el proceso de talento humano, por ejemplo: permisos por horas o días, licencias, vacaciones; y, en el proceso de asesoría jurídica, la frecuencia de la(s) materias con mayor desconocimiento; lo que dio lugar a saber el número de pedidos que realizan en cada proceso, y establecer los nudos críticos para poder plantear las mejoras correspondientes.

3.2 Población

El Centro de Mediación Público, cuenta con un aproximado de 172 servidores(as) en todo el país, entre mediadores coordinadores, mediadores promotores y ayudantes judiciales.

3.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra (n) para la presente propuesta metodológica fueron los 33 Coordinadores Técnicos Provinciales, en razón que ellos cumplen con la función de administradores de equipos en las 24 provincias del país y conocen más a fondo los procesos del Centro, en tal virtud se les envió el enlace de Google Forms para conocer su opinión.

3.4 Métodos a emplear

De acuerdo con la metodología propuesta⁴ y la naturaleza de los procesos objeto de estudio, se utilizó la observación con la finalidad de examinar de manera directa la situación actual de los mismos para poder obtener datos (espontáneos), comprenderlos y describirlos.

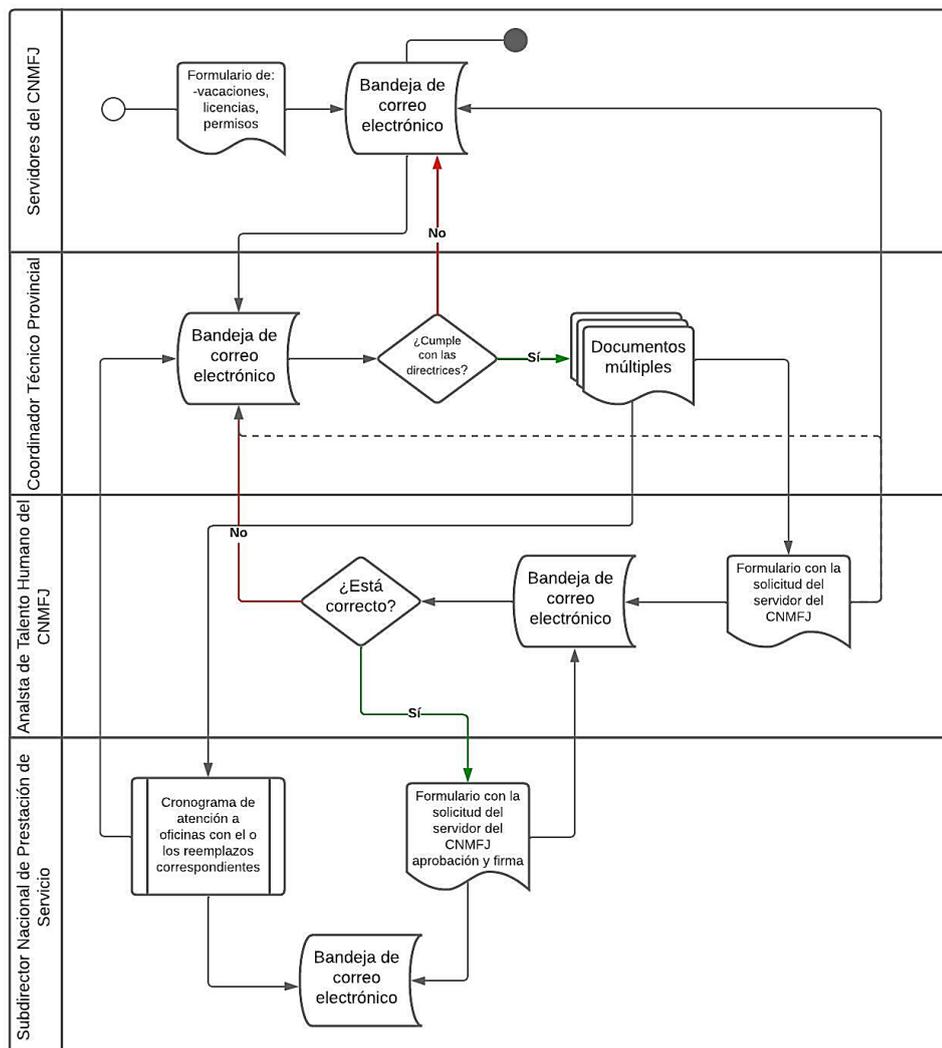
Adicional a esto, a partir de las perspectivas históricas y lógicas, se utilizaron las herramientas de inducción y deducción para poder descubrir las cualidades y relaciones entre las actividades ejecutadas y los parámetros de mejora continua (kaizen).

Al tratarse de una propuesta de mejora en los procesos de talento humano y asesoría jurídica, fue importante ejecutarla desde la experiencia y la práctica, es decir que se consideró como referencia el proceso (actividades) que existen actualmente en cada uno de ellos, para que en base al análisis, establecer puntos o nudos críticos que permitieron evidenciar las falencias, y, a través de herramientas de innovación y mejora continua se pueda realizar la debida propuesta de mejora.

⁴ Ver ANEXO 2

3.4.1 Flujoograma actual del proceso de talento humano

Ilustración 2.- Proceso actual de talento humano



Fuente: Centro de Mediación Público
Elaborado por: Autor

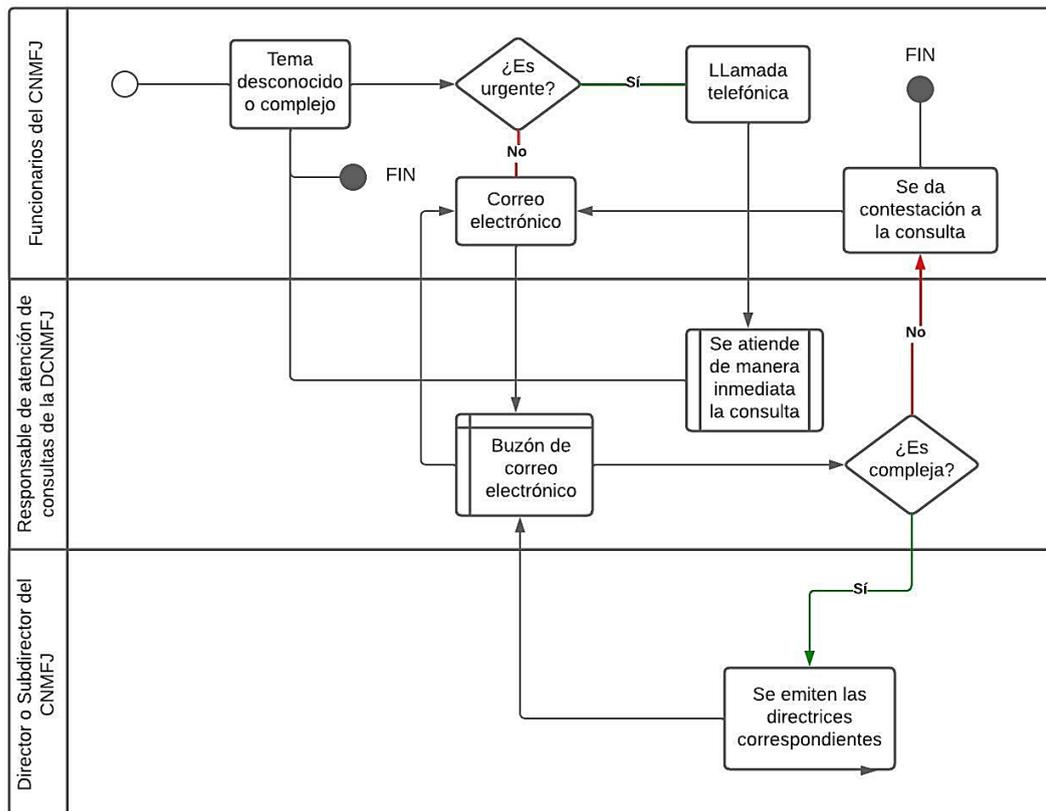
Como se puede observar en la ilustración 2, el proceso de talento humano se lo gestiona de manera manual, usando como medio de almacenamiento y procesamiento de información en todos los niveles, el correo electrónico institucional.

De acuerdo con la información proporcionada por el responsable del proceso de talento humano, en el año 2022 se recibieron un total de 6.300 correos electrónicos de los servidores del Centro, solicitando vacaciones, permisos personales y oficiales, licencias y

calamidad doméstica; lo cual equivale a una tasa promedio de 25 correos al día recibidos en el año 2022.

3.4.2 Flujograma actual del proceso de asesoría jurídica

Ilustración 3.- Proceso actual de asesoría jurídica



Fuente: Centro de Mediación Público
Elaborado por: Autor

En el proceso de asesoría jurídica, adicional al correo electrónico, se tiene la opción de llamada telefónica como medio de comunicación, lo que permite que se agilice de mejor manera; sin embargo, existen las variables de consultas urgentes o complejas, en las que se requiere la intervención del Subdirector o Director del Centro de Mediación Público para su atención; y, las no urgentes o comunes, que son aquellas que son atendidas por la o el servidor responsable del proceso de atención a consultas.

Si bien, la demanda en este proceso es relativamente baja (32 consultas atendidas en 2022), sin embargo, existen consultas que son repetitivas, las cuales conllevan tiempo de atención por cualquier medio antes mencionado.

3.5 Identificación de las necesidades de información

Si consideramos que una fuente primaria es toda aquella información obtenida de un relato o acontecimiento fidedigno y de primera mano (Testiteforme, 2016) se procedió a contrastar la data obtenida de las encuestas realizadas a los Coordinadores Técnicos Provinciales del Centro, a fin de obtener criterios técnicos (ideas) para el diseño de la propuesta de mejora en los procesos de talento humano y asesoría jurídica.

Conforme establece la teoría de la fuente secundaria (Testiteforme, 2016) la información obtenida y contrastada se pudo analizar e interpretar de mejor manera y con una visión más general y a fondo del tema.

3.6. Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la herramienta Google Forms, con la cual se siguieron los siguientes pasos:

1. Se ha elaboró el formulario en la plataforma Google Forms, con las preguntas que servirán de insumo para el levantamiento de información en el diseño de la propuesta de mejora de los procesos de talento humano y asesoría jurídica.

2. Considerando que todos cuentan con un equipo celular, se envió el enlace del formulario vía WhatsApp a todos los servidores del Centro de Mediación Público a nivel nacional quienes fueron autorizados previamente por la Dirección.

3. Se estableció una fecha final para que los usuarios del Centro puedan realizar la encuesta, y poder organizar el cronograma de actividades.

4. Se realizó el análisis de datos y los resultados obtenidos de la encuesta realizada utilizando la filosofía 5S de Kaizen.

5. Se ha diseñado la propuesta de mejora de los procesos para la aprobación por parte de las autoridades del Centro de Mediación Público, para lo cual se propuso realizar las siguientes actividades:

- Convocar a todos los involucrados en la actividad.
- Establecer un cronograma de actividades.
- Diseñar indicadores de medición y de control.
- Capacitar en el uso de la metodología.
- Comunicar la información con los servidores involucrados.

3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Con la información obtenida de las encuestas realizadas, se procedió a realizar el análisis utilizando las técnicas de estadística descriptiva y la herramienta informática Microsoft Excel.

Con los resultados obtenidos del análisis realizado, se elaboró la propuesta de mejora para los procesos de talento humano y asesoría jurídica que se ejecutan desde un Centro de

Mediación Público, utilizando las técnicas sugeridas en la Administración de Calidad Total (TQM), tales como: Kaizen y Seis Sigma.

En vista de la necesidad de información identificada internamente, se inició la construcción de la Encuesta de Necesidad de Mejora de los Procesos, la cual recopila información acerca de la opinión de los usuarios sobre los procesos de talento humano.

Los usuarios de la información son los servidores del Centro de Mediación Público entre los que tenemos como principales:

Tabla 1.- Tipo de usuarios del Centro de Mediación Público

Tipo de usuario	Usuario	Necesidad de uso de la información
Interno	Mediador Coordinador	Información cualitativa referente a las necesidades de mejora de los procesos de talento humano y asesoría jurídica
	Mediador Promotor	
	Ayudante Judicial	

Fuente: Centro de Mediación Público
Elaborado por: Autor

El objetivo general de la encuesta de necesidad de mejora ha sido el de generar información de los usuarios acerca del uso y nivel de satisfacción de los procesos de talento humano y asesoría jurídica, la cual ha servido como referente para el diseño y formulación de la propuesta de mejora en los mismos.

Para lo cual se ha utilizado como parámetros de delimitación:

- Universo de estudio: El universo de estudio son todos los usuarios del Centro, que cumplen el rol de Coordinadores Técnicos Provinciales.
- Población objetivo: Personas que utilizan los procesos de talento humano y asesoría jurídica.
- Cobertura geográfica: Nacional – provincial
- Unidad de observación: Personas que han usado los procesos de talento humano y asesoría jurídica del Centro de Mediación Público.
- Unidad de análisis: Usuarios o servidores del Centro
- Desagregación de la información: Provincia.

CAPÍTULO IV

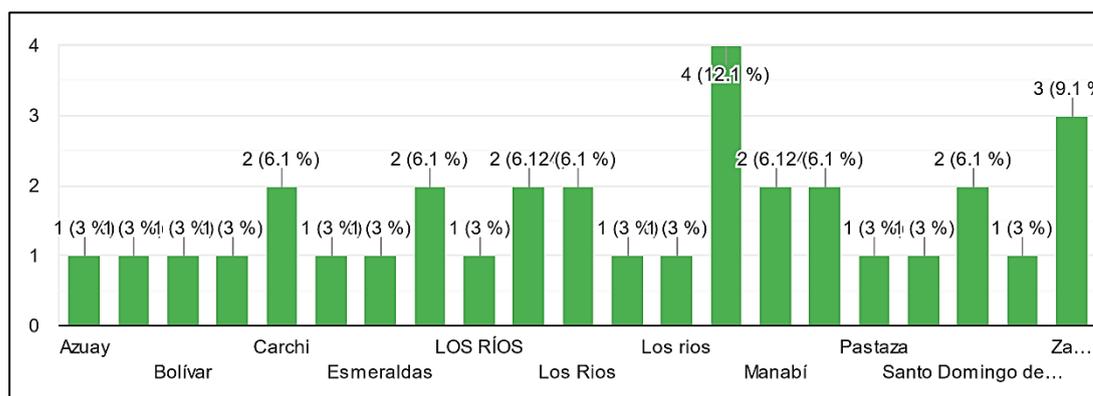
Resultados

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

La muestra de la presente investigación se llevó a cabo mediante el método estadístico aleatorio por conveniencia, tomando en consideración que la encuesta se realizó a los 33 Coordinadores Técnicos Provinciales del Centro de Mediación Público, de las 24 provincias del país, de los cuales el 65,38% fueron mujeres y el 34,62% fueron hombres; y el 99,90% de los encuestados tienen el cargo de mediador coordinador provincia.

Se utilizó la escala de Likert para conocer la opinión de los encuestados y su nivel de acuerdo o desacuerdo con los procesos actuales de talento humano y asesoría jurídica del Centro (Muguira, 2021) obteniéndose los siguientes resultados:

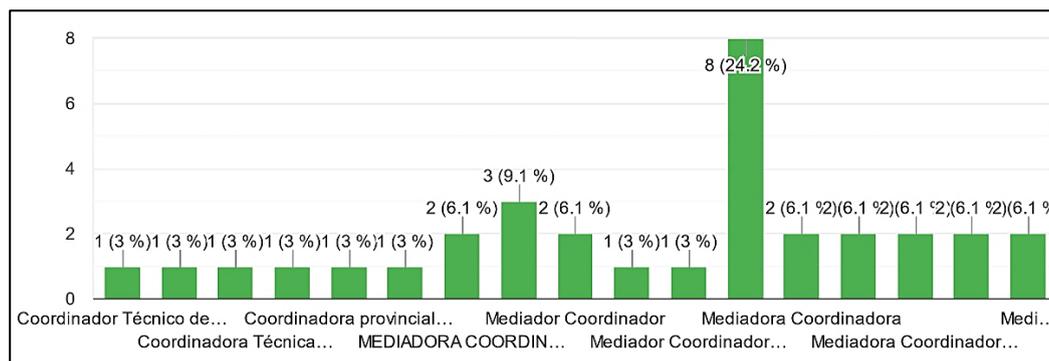
- Pregunta 1: ¿Cuál es su provincia?



Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

Todos los encuestados contestaron que pertenecen a una de las 24 provincias del país, sin embargo, se pudo observar que no existe un único registro de nombre de la provincia, en virtud de la configuración de la herramienta utilizada (GoogleForms) en cuanto selección por catálogo.

- Pregunta 2: ¿Cuál es su cargo?

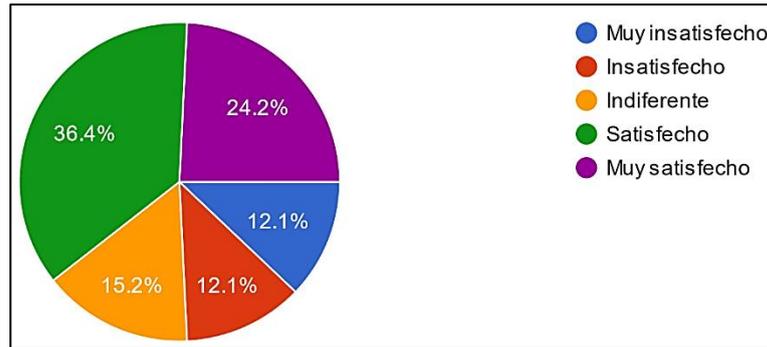


Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

El 99,9% de los encuestados contestaron que tienen el cargo de mediador coordinador(a) a excepción de la Coordinadora Técnica de la Zamora Chinchipe que tiene el cargo de mediadora promotora.

Al igual que en la pregunta anterior no existe un único registro en el nombre del cargo, en virtud de la configuración de la herramienta utilizada (GoogleForms) en cuanto selección por catálogo.

- Pregunta 3: ¿Cómo se ha sentido usted con el proceso actual para solicitar permisos (talento humano) del Centro de Mediación donde labora?



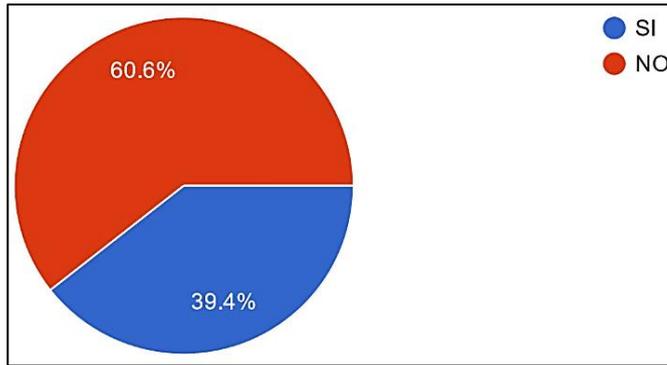
Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

El 60,6% indicó estar satisfecho con el proceso actual de talento humano, el 24,2% de los encuestados manifestaron no estar satisfechos; mientras que para el 15,2% le es indiferente.

Si bien, el porcentaje de insatisfacción es menor al de satisfacción, para la presente investigación se tomará como “negativo” el porcentaje (15,22%) de neutralidad a fin de que tener más representatividad en la muestra, considerando que de acuerdo con estudios de aplicación del método Likert, la ambivalencia puede deberse -entre otras- al recelo de revelar cuestiones personales (Metodología de Encuestas, 2001).

En este sentido, el porcentaje total de insatisfacción con el proceso actual de talento humano sería de 39,4%, lo que significa que 4 de 10 servidores del Centro no están satisfechos con el proceso actual de talento humano.

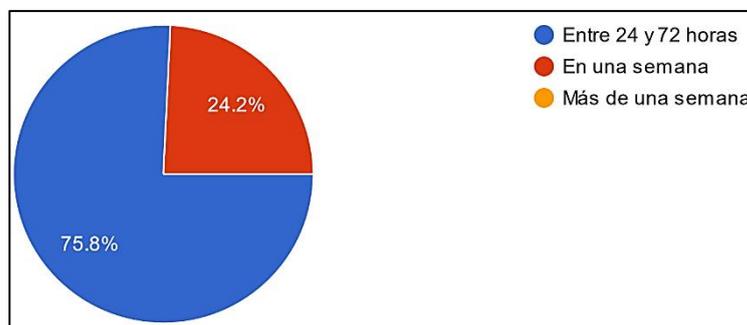
- Pregunta 4: ¿Cree usted que el proceso actual de talento humano del Centro de Mediación donde usted labora es manual y por ende engorroso?



Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

En cuanto a la manualidad del proceso actual de talento humano, 4 de 10 funcionarios consideran que es engorroso, es decir molesto y con cierto grado de dificultad en cuanto al modelo actual del proceso de talento humano.

3. ¿En cuánto tiempo (aproximadamente) ha tenido respuesta a su solicitud?

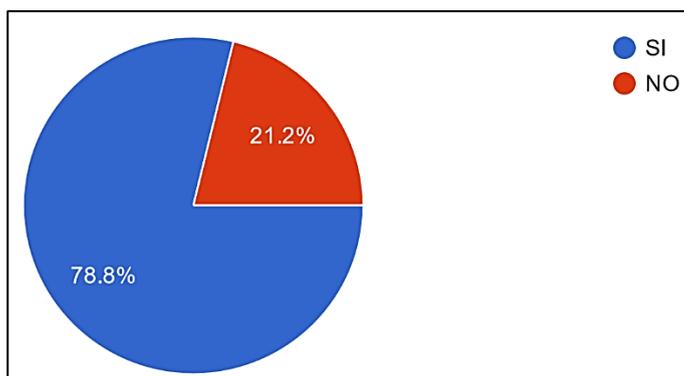


Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

El 24,2% de los usuarios encuestados manifestaron que obtienen respuesta a su solicitud de licencias, vacaciones, permisos, etc. dentro del rango de 1 a 8 días.

Si bien, en la encuesta no se especifica qué tipo(s) de solicitud(es) son las que más tiempo demoran, para temas de análisis se considera que todas tienen la misma importancia y grado de complejidad.

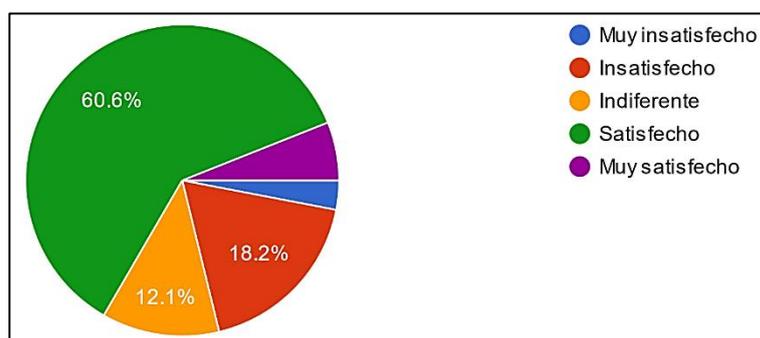
4. ¿Le gustaría que sus pedidos de vacaciones, licencias, permisos, etc. se puedan cargar en un sistema para que el proceso sea más ágil?



Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

Contrario a los porcentajes de las preguntas anteriores, 8 de cada 10 funcionarios del Centro de Mediación Público están de acuerdo en que el proceso de talento humano sea sistematizado, lo cual demuestra que el proceso (manual) actual, es poco ágil y necesita ser automatizado para mejorar (disminuir) aún más el tiempo de respuesta.

5. ¿Cómo se ha sentido usted con el proceso actual de consultas técnicas del Centro de Mediación donde labora?



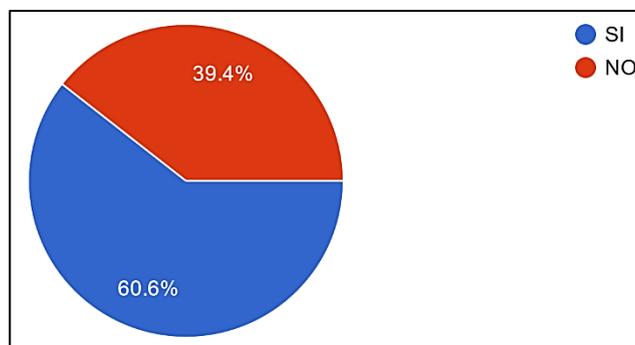
Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

El 66,7% de los encuestados manifestaron estar satisfechos y muy satisfechos con el proceso actual de consultas técnicas, sin embargo, el 19,1% indicó no estar

satisfecho con el mismo. De igual forma, el 12,1% de los encuestados mostraron indiferencia con el proceso, por lo que (al igual que en el proceso de talento humano) dicha ambivalencia se la tomará como “negativa” para el análisis de la muestra.

En tal razón, se considerará que el 31,2% de usuarios encuestados no están satisfechos con el proceso actual de consultas jurídicas del Centro.

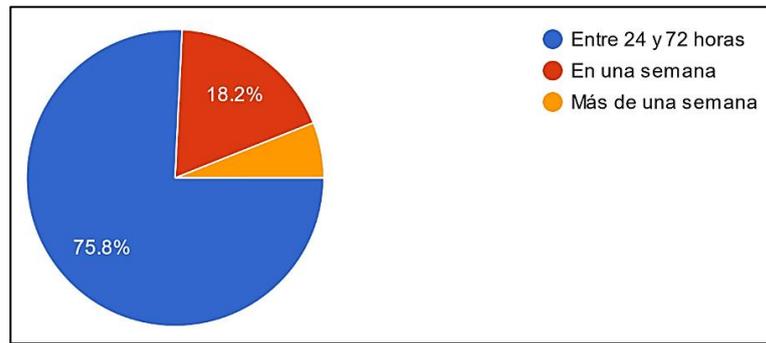
6. ¿Cree que el proceso actual de consultas jurídicas del Centro de Mediación es manual y por ende engorroso?



Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

El 60,6% de los usuarios encuestados consideran que el proceso actual de consultas jurídicas es engorroso (molestoso) y manual, mientras que el 39,4% manifestó estar satisfecho.

7. ¿En cuánto tiempo (aproximadamente) ha tenido respuesta a su consulta?

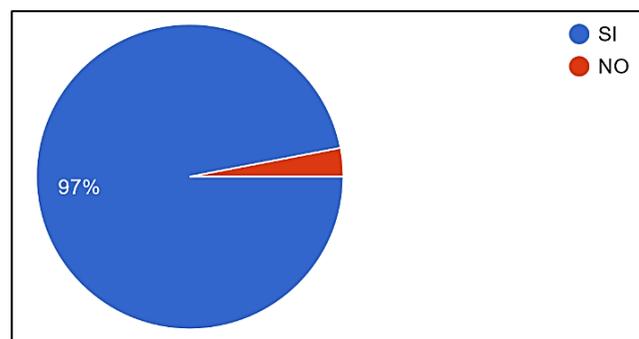


Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

El 75,8% de los encuestados manifestaron que su consulta es atendida en el lapso de 24 a 72 horas, mientras que el 18,2% en una semana y el 6,1% en un plazo mayor a una semana.

En tal razón, se considerará el 24,3% como porcentaje de usuarios que reciben su respuesta en un lapso mayor de una semana.

8. ¿Le gustaría contar con un módulo de preguntas y respuestas frecuentes en el sistema de mediación que le permita tener información disponible para absolver sus inquietudes de manera más ágil?



Fuente: Encuestas realizadas a los coordinadores del Centro
Elaborado por: Autor

Casi la totalidad (97%) de los funcionarios encuestados del Centro de Mediación Público consideran que un módulo de preguntas y respuestas frecuentes permitirá agilizar el proceso de consultas técnicas.

De manera general, el 34,33% (promedio) de los usuarios encuestados manifestaron estar insatisfechos con el proceso actual de talento humano; mientras que, el 38,7% (promedio) manifestaron estar insatisfechos con el proceso actual de consultas jurídicas.

Sin embargo, del total de los usuarios encuestados, el 78,8% y el 97,0% de los usuarios encuestados, manifestaron su deseo de mejora para que los procesos de talento humano y de consultas jurídicas respectivamente, sean más ágiles.

4.2 Propuesta Metodológica

Joseph Jurán, en su libro “Análisis y planeación de la calidad” planteó la importancia de realizar un análisis de los costes de calidad, considerando que esto le representa a la organización un ahorro significativo si actúa de manera adecuada..

Jurán, además consideraba que: “los costes relacionados con los productos defectuosos, como el material de desecho, las horas invertidas en reparaciones, el retrabajo, el tiempo para atender reclamaciones o la pérdida de clientes insatisfechos, se podían evitar.” (Juran, 2007)

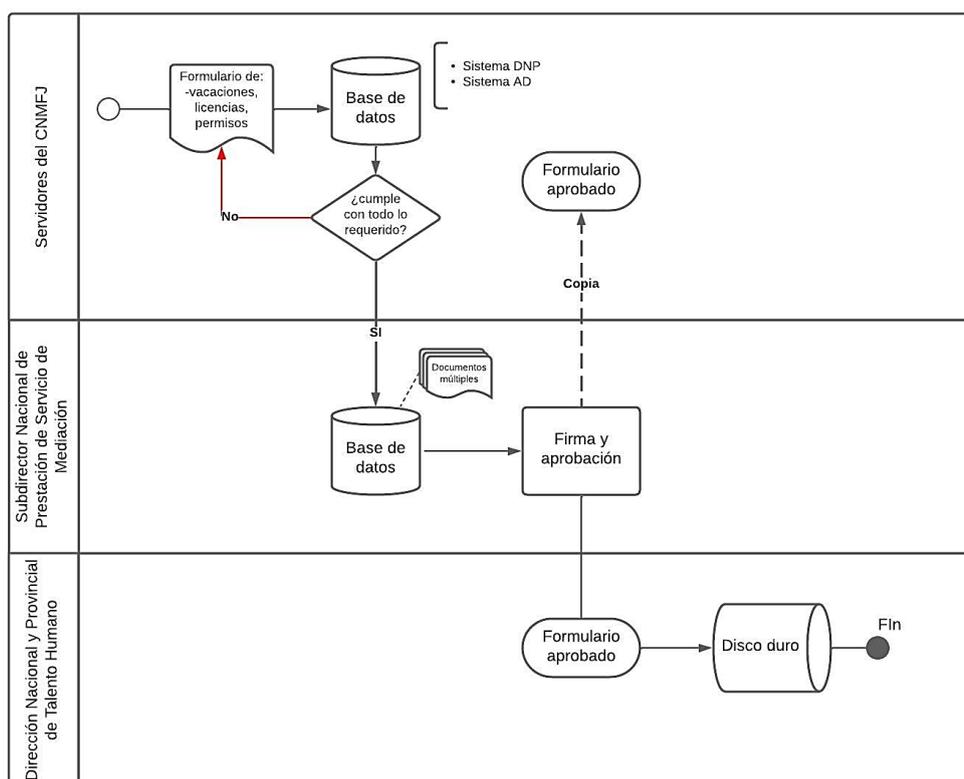
Por su parte, Armand Feigenbaum propuso tres etapas básicas de la Calidad Total (TQC): “1) control del nuevo diseño, 2) control del material que se recibe y, 3) control a pie de máquina.” (Sejzer, 2016)

Feigenbaum, consideraba que en todas las etapas deberían participar no solo uno sino varios departamentos o en su defecto todas las áreas intervinientes en cada etapa.

Con los principios de calidad propuestos por Jurán y Feigenbaum, se plantea un sistema integrado que cumpla con los parámetros de calidad que cumpla con el Modelo de Gestión del Centro de Mediación Público, con lo cual se espera disminuir los tiempos de respuesta en los procesos de talento humano y consultas jurídicas.

4.2.1 Propuesta de mejora para el proceso de talento humano

Ilustración 4.- Propuesta de mejora para el proceso de talento humano



Fuente: Propia
Elaborado por: Autor

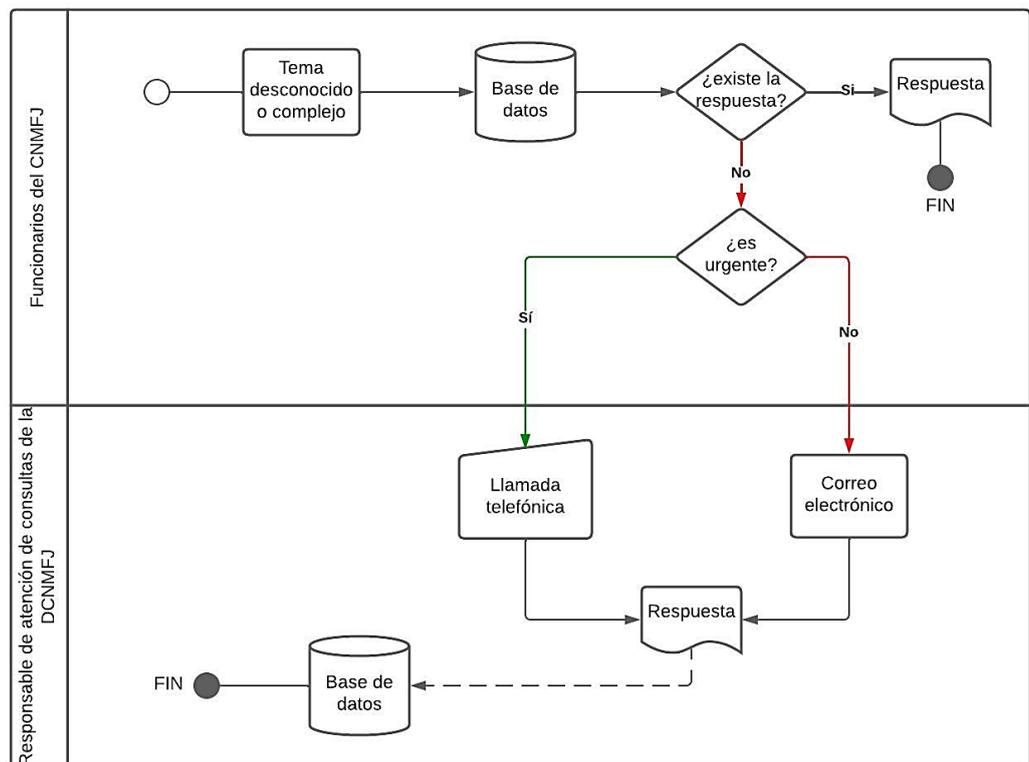
La propuesta de mejora que se plantea para el proceso de talento humano consiste en diseñar y desarrollar un módulo (microsistema) en el sistema general de

mediación que maneja el Centro de Mediación Público, para que los usuarios de este puedan registrar sus formularios de permisos, licencias y vacaciones en línea, con lo que se optimiza el tiempo de respuesta y se minimizan los errores, evitando así doble trabajo (esfuerzo) en una actividad en el flujo del proceso.

Cabe aclarar que, la arquitectura del sistema propuesto sería desarrollado con tecnología de microservicios, es decir en un lenguaje o tecnología distinta al del sistema global lo que permite que este módulo sea independiente y con una estructura flexible, para que sus actualizaciones y mejoras sean de manera compartimentada.

4.2.2 Propuesta de mejora proceso consultas jurídicas

Ilustración 5.- Propuesta de mejora para el proceso de asesoría jurídica



Fuente: Propia
Elaborado por: Autor

La propuesta de mejora para el proceso de consultas jurídicas consiste en crear un módulo en el sistema del Centro de Mediación, el cual contenga una base de datos con preguntas más frecuentes realizadas por los mediadores durante los últimos 3 años, y la misma sea alimentada con la respectiva jurisprudencia, tal como se muestra en las siguientes gráficas.

Ilustración 6.- Prototipo de módulo de consultas

ETIQUETA	PREGUNTA	ESTADO	ACCION
abuelo, abuela / parientes	¿Se podría ceder la tenencia de un niño, niña o adolescente a un tercero que no sean los padres e inmediatamente fijar una nueva pensión alimenticia?	Activo	Actualizar
Acta de finiquito	¿Se puede aceptar como documento habilitante un acta de finiquito suscrita entre las partes de modo privado (no generada en el sistema SAITE del Ministerio del Trabajo), para aceptar la solicitud directa y llevar a cabo una audiencia de mediación?	Activo	Actualizar
afiliación IESS	¿Si el empleador no ha realizado la afiliación del trabajador en el IESS, qué ocurre con los pagos de estos rubros?	Activo	Actualizar
Bono / bonificaciones / finiquito	¿Se puede incluir un valor adicional como bonificación en el acta de finiquito?	Activo	Actualizar
Cobro de Tasa	¿Aplica tarifa una causa en que el ex trabajador solicita una audiencia de mediación con relación a una sentencia ejecutoriada donde el ex empleador está obligado al pago de valores por una liquidación de haberes o jubilación?	Activo	Actualizar
Contrato colectivo	¿Se pueden atender una solicitud directa de un trabajador que quiere dar por terminada la relación laboral y está sujeto a un Contrato Colectivo vigente?	Activo	Actualizar
Empleador / fallecido	¿En caso de fallecimiento del empleador, a quién le corresponde pagar los valores adeudados por un contrato del trabajo?	Activo	Actualizar
Finiquito / empleador / fallecido	¿Cómo se debe generar el acta de finiquito si el empleador falleció?	Activo	Actualizar
Hijo/a mayor de edad	¿El hijo/a mayor de edad, sigue teniendo el derecho a percibir alimentos?, de ser afirmativa la respuesta, se debe crear otro código SUPA?	Activo	Actualizar
hijos / hijas extranjeros / residentes	¿Se puede fijar pensión alimenticia para hijos o hijas extranjeros que residen en el Ecuador?	Activo	Actualizar

Ver 10 registros

Resultado 1 - 10 de 13 registros

Primero Anterior 1 2 Siguiente Ultimo

Fuente: Propia
Elaborado por: Autor

CAMPOS:

- Etiqueta: Palabra(s) clave(s) de las consultas realizadas por los mediadores a nivel nacional a los responsables del proceso de asesoría jurídica, las cuales son alimentadas en una matriz de registro.
- Pregunta: Es la pregunta realizada por los mediadores, que contiene cierto grado de complejidad en su respuesta.
- Estado: Activo/Desactivo permite activar o inactivar las preguntas.

- Acción Actualizar: Ventana que permite actualizar los campos detallados y además incluir la respuesta y la motivación con la jurisprudencia pertinente

Ilustración 7.- Prototipo de celdas de preguntas frecuentes

Registro de Preguntas Frecuentes

Etiqueta:	abuelo, abuela / parientes ▾
Estado:	Activo ▾
Pregunta:	¿SE PODRÍA CEDER LA TENENCIA DE UN NIÑO, NIÑA O ADOLESCENTE A UN TERCERO QUE NO SEAN LOS PADRES E ▮
Respuesta:	NO SE PUEDE CEDER LA TENENCIA DE UN NIÑO, NIÑA O ADOLESCENTE A UN TERCERO QUE NO SEAN SUS PADRES; ▮
Motivación:	ARTS. 44 Y 46 CRE. ARTS. 5, TÍTULO V REFORMADO; 106 Y 118 CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ▮
<input type="button" value="Guardar"/>	
<input type="button" value="Cancelar"/>	

Fuente: Propia
Elaborado por: Autor

4.2.3 Premisas o supuestos

Por tratarse de un Centro de Mediación Público, se debe contar con la aprobación presupuestaria del ente rector de las finanzas públicas.

Tener el apoyo de las máximas autoridades del Centro, a fin de llevar a cabo las reuniones con las áreas técnicas y que fluya el proceso establecido para el desarrollo de este.

4.2.4 Objetivo de la propuesta metodológica

El objetivo de la propuesta planteada es mejorar la gestión de calidad en beneficio de la optimización de recursos, talento humano y asesoría jurídica de un Centro de Mediación Público, cuya sede está ubicada la ciudad de Quito y de donde se toman las decisiones para todo el país.

4.2.5 Objeto de la propuesta

La propuesta de mejora se la realizará en los procesos de asesoría jurídica y talento humano del Centro de Mediación Público.

4.2.6 Responsables de la implementación y control

Rol	Responsabilidad
Director General	<ul style="list-style-type: none">• Disponer la ejecución de actividades a las Direcciones Nacionales• Priorizar el proyecto para la ejecución por parte de la Dirección Nacional de TIC• Autorizar ventanas de mantenimiento para despliegue de sistemas informáticos
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none">• Máxima Autoridad en la ejecución del proyecto a nivel funcional• Apoyo para el proyecto, siendo portavoz frente al Pleno del Consejo de la Judicatura• Brindar las definiciones funcionales necesarias y toma de decisiones

Rol	Responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar las reglas de negocio y los procesos a aplicar en el desarrollo del producto • Delegar responsable funcional para validación y aprobación del producto de software que será desarrollado • Delegar administrador del sistema para configuración y parametrización
Directora Nacional de Tecnologías de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la comunicación formal a través de memorandos con el área requirente y Autoridades del CJ • Toma de decisiones a nivel tecnológico • Canal de comunicación con el Pleno del CJ para informar el estado del proyecto
Subdirector Nacional de Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las mesas Directivas I y II, para definir la viabilidad y priorización de los proyectos de desarrollo de software • Canal de Comunicación con la DNTICs • Toma de decisiones a nivel técnico y operativo • Conocer la cartera de proyectos de desarrollo de software para asignación y reasignación del personal de la fábrica de desarrollo de software

Rol	Autoridad	Responsabilidades
Responsable Funcional	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Delegado funcional por parte del patrocinador, experto en el proceso que será automatizado • Realizar acompañamiento a la DNTIC durante la ejecución del proyecto (reuniones, validaciones, aceptaciones) • Toma de decisiones a nivel de funcionalidades enmarcadas en el alcance inicial del proyecto • Canal de comunicación entre el área requirente y el equipo de la DNTIC • Asistir a transferencia de conocimientos del sistema desarrollado • Validar y aprobar el sistema informático desarrollado • Coordinar y ejecutar capacitaciones a usuario final
Administrador del sistema	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Delegado para la administración del sistema informático por parte del patrocinador, experto en el proceso que será automatizado • Realizar acompañamiento a la DNTIC durante la ejecución del proyecto (reuniones, validaciones, aceptaciones) • Hacer uso del sistema informático con las funcionalidades que hayan sido definidas (creación de roles, perfiles, parametrización, entre otras).
Gestor de Proyectos	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y documentar la planificación de la gestión del proyecto.

Rol	Autoridad	Responsabilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los equipos de trabajo que intervienen en la ejecución del proyecto. • Realizar el monitoreo y control de todas las fases del proyecto. • Ser el canal de comunicación entre la Dirección Nacional de TIC y las áreas requerentes
Jefe de desarrollo de software	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar al equipo de desarrollo de software • Efectuar o delegar la elaboración de la estimación temprana • Entregar la documentación pertinente en cumplimiento del “Modelo de gestión de proyectos de desarrollo de software”
Analista de desarrollo	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la elaboración de historias de usuario y estimación temprana • Escribir el código • Informar a la jefatura de desarrollo pertinente y gestor del proyecto incidentes o problemas durante la ejecución del proyecto • Realizar documentación técnica respecto a la construcción del software. • Realizar la transferencia de conocimientos y remitir artefactos para inicio de validaciones de calidad y seguridad • Atender incidentes efecto de las validaciones de calidad y seguridad

Rol	Autoridad	Responsabilidades
Jefe de Aseguramiento de Calidad del Software	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar al equipo de aseguramiento de calidad del software • Efectuar o delegar la elaboración de la estimación temprana • Entregar la documentación pertinente en cumplimiento del “Modelo de gestión de proyectos de desarrollo de software”
Analista de pruebas	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar ambiente de pruebas. • Levantar y documentar el guion de pruebas. • Garantizar que se cumplan los requerimientos funcionales, minimizando la existencia de fallas para su liberación a producción. • Asistir a transferencia de conocimientos del sistema desarrollado • Realizar documentación técnica respecto a la construcción del software. • Ejecutar el proceso de aceptación funcional con el responsable funcional delegado • Realizar el paso de artefactos y documentación a la jefatura de sistemas de información en producción
Jefe de Políticas de Seguridad	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar al equipo de políticas de seguridad • Efectuar o delegar la elaboración de la estimación temprana • Entregar la documentación pertinente en cumplimiento del “Modelo de gestión de proyectos de desarrollo de software”

Rol	Autoridad	Responsabilidades
Analista de seguridad	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el impacto en seguridad informática respecto al software desarrollado • Elaborar un plan de pruebas para detectar vulnerabilidades de seguridad • Elaborar los lineamientos de seguridad para implementación en equipos informáticos a ser usados por usuarios externos • Generar propuestas de seguridad con el objetivo de mitigar vulnerabilidades • Asistir a transferencia de conocimientos del sistema desarrollado • Realizar documentación técnica respecto a la construcción del software.
Jefe de Sistemas de Información en Producción	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar al equipo de sistemas de información en producción • Efectuar o delegar la elaboración de la estimación temprana • Entregar la documentación pertinente en cumplimiento del “Modelo de gestión de proyectos de desarrollo de software”
Analista de sistemas en producción	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar ambientes de Capacitación, Pre-producción y Producción. • Asistir a transferencia de conocimientos del sistema desarrollado • Realizar documentación técnica respecto a la construcción del software.

Rol	Autoridad	Responsabilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y coordinar la suscripción del documento de paso a producción • Poner en producción el sistema desarrollado. • Gestionar y coordinar la atención de incidentes del usuario del sistema en producción en la fase de estabilización del sistema. • Participar en las mesas de estabilización y remitir la matriz de incidentes levantados al gestor de proyectos

Fuente: Propia
Elaborado por: Autor

4.2.7 Fases para su puesta en práctica

4.2.7.1 Seiri (Clasificar)

Estrategia Punto acción	Clasificar Siri
Objetivo ¿Qué pretendo lograr?	Clasificación de los roles de los usuarios de los procesos
Actividades ¿Cómo lo lograré?	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar a los usuarios de los procesos de tthh y asesoría jurídica de acuerdo a su participación • Crear una bitácora en Excel de los usuarios por tipo de permisos (proceso de tthh) y de consulta (proceso de asesoría)
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una visibilidad global

	<p>de los usuarios por procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite un análisis estadístico de manera general y rápida
Responsable	Responsable de la propuesta

4.2.7.2 Seiton (Ordenar)

Estrategia Punto acción	Ordenar Seiton
Objetivo ¿Qué pretendo lograr?	Ordenar a los usuarios de los procesos
Actividades ¿Cómo lo lograré?	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios muy activos: Que solicitan permisos y realizan consultas con mucha frecuencia. • Usuarios poco activos: Que solicitan permisos y realizan consultas con poca frecuencia • Usuarios inactivos: Que no solicitan permisos y realizan consultas
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar de manera clara y rápida a los usuarios • Facilita el acceso a información para tomar decisiones de carácter directivo
Responsable	Responsable de la propuesta

4.2.7.3 Seiso (Limpiar)

Estrategia Punto acción	Limpiar Seiso
Objetivo ¿Qué pretendo lograr?	Limpiar con indicadores de procesos
Actividades ¿Cómo lo lograré?	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar procedimientos adecuados, eliminando los cuellos de botella detectados • Planificar cursos, talleres y charlas de reforzamiento de conocimientos
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que el tiempo en el que se ejecutan las actividades mejoren considerablemente. • Evita que las personas realicen actividades ineficientes mejorando así la calidad de los procesos.
Responsable	Responsable de la propuesta

4.2.7.4 Seiketsu (Mantener)

Estrategia Punto acción	Mantener Seiketsu
Objetivo ¿Qué pretendo lograr?	Mantener con alertas y seguimiento
Actividades ¿Cómo lo lograré?	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar procedimientos de manera estandarizada a fin de instaurar una política de la Dirección Nacional del Centro • Revisión semanal o frecuente por parte de los responsables de los procesos • Informar de manera ejecutiva a las autoridades del Centro
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Se logra trabajar de manera estandarizada (única) • Se obtiene una misma información y se evitan errores
Responsable	Responsable de la propuesta

4.2.7.5 Shitsuke (Disciplina)

Estrategia Punto acción	Disciplina Shitsuke
Objetivo ¿Qué pretendo lograr?	Mantener el programa de auditorías
Actividades ¿Cómo lo lograré?	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y seguimiento por los procesos establecidos • Hacer comprender a los usuarios y responsables de los procesos la importancia de respetar los procesos y el impacto positivo que este puede provocar
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente de compromiso y responsabilidad • Se crea trabajo de calidad en un ambiente de disciplina y con hábitos organizacionales
Responsable	Responsable de la propuesta

La propuesta de mejora se la realizará en el tiempo aproximado de 20 días, como se muestra en el cronograma simplificado⁵, el cual será puesto a consideración de las autoridades del Centro de Mediación Público.

⁵ Se adjunta el anexo de las actividades así como los responsables en el cronograma ampliado.

Tabla 2.- Cronograma de Planificación de actividades

TAREA	TAREA	TAREA	INICIO	FIN	DURACIÓN EN DÍAS
1	Concepción e Iniciación de Proyectos	Responsables de los procesos	7/11/2023	14/11/2023	7
2	Ordenar a los usuarios de los procesos	Responsables de los procesos	11/08/23	11/10/23	2
3	Limpiar con indicadores de procesos	Eduardo Chamorro	11/20/23	11/30/23	10
4	Mantener con alertas y seguimiento	Directivos y responsables de los procesos	PERMANENTE		
5	Mantener el programa de auditorías		PERMANENTE		

Fuente: Propia
Elaborado por: Autor

4.2.8 Indicadores de evaluación

Proceso	Tiempo de respuesta actual	Tiempo de respuesta esperado	Indicadores de evaluación	Fórmula	Meta
Talento Humano	1 - 8 días	0 - 1 día	Tasa de respuesta a las solicitudes recibidas	$TRS = \frac{\# \text{ solicitudes despachadas}}{\# \text{ solicitudes recibidas}}$	> 0,8
			Tiempo de respuesta a las solicitudes recibidas	$trs = \frac{\# \text{ solicitudes despachadas} \times \text{hora}}{\# \text{ solicitudes recibidas} \times \text{hora}}$	< 2 horas
Asesoría jurídica	1 - 10 días	0 - 1 día	Tasa de consultas recibidas con argumentación jurídica compleja	$TCAJC = \frac{\# \text{ consultas complejas}}{\# \text{ consultas recibidas}}$	< 0,1
			Frecuencia de uso del módulo de consultas	$FMC = \frac{\# \text{ veces que se usa una pregunta}}{\# \text{ veces de uso del módulo}} \times 100$	> 80%

Fuente: Propia
Elaborado por: Autor

Conclusiones:

La estructura del método Kaizen, “se basa en una serie de prácticas de repetición y análisis, cuya finalidad es identificar todo aquello que se puede mejorar de manera progresiva en los procesos de trabajo” (Trabajar por el mundo, 2015)

Una vez que los servidores del Centro de Mediación Público adopten la mentalidad Kaizen, estarán en capacidad de proponer nuevas maneras de mejorar el modelo, así como también tener la capacidad de establecer pequeños cambios desde lo más mínimo, hasta aquellos que generen impactos importantes en el largo plazo.

Determinar los “clientes” de las entidades públicas no es una tarea fácil, en consecuencia, “el implementar una filosofía de gestión de la calidad total en las instituciones públicas, exige llevar a cabo la adaptación de la figura del cliente a la propia naturaleza y características de la actividad “ (Blanco Dopico, Aibar Guzmán, & Aibar Guzmán, S/N) por lo que, empezar por la satisfacción del cliente interno, es una tarea sin equanon.

Recomendaciones

Se recomienda -a las autoridades del Centro de Mediación- analizar la pertinencia de implementar la presente propuesta de mejora de gestión a los procesos de talento humano y asesoría jurídica del Centro de Mediación Público en función a la demanda existente y el apoyo de las autoridades, ya que, de acuerdo con lo manifestado por el Eco. Pablo Arosemena, ministro de Economía del gobierno del presidente Guillermo Lasso: “El Gobierno mantiene su meta de reducir el déficit fiscal en los próximos años y alcanzar un superávit en 2025. La estrategia para lograrlo es recaudar más y gastar menos. Para 2023, el gasto corriente en salarios se incrementará y el ajuste vendrá por el lado de la inversión pública.” (El Comercio, 2022)

El tiempo estimado de desarrollo de la presente propuesta es de aproximadamente 180 días (6 meses) si se lo hace a través del área de Desarrollo de la Institución Pública a la cual pertenece el Centro, mientras que hacerlo mediante una agencia de desarrollo se demora alrededor de 4 meses y tendría un costo aproximado de USD 250.000 dólares, por lo que se recomienda realizar un análisis de costo-beneficio para establecer la opción que se adapte a la necesidad del Centro.

Referencias bibliográficas

Asana. (2009). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/pareto-principle-80-20-rule>

Bernal Moreno, D. (Agosto de 2014). *FAEDIS, Universidad Militar Nueva Granada*.

Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf?sequence=1>

Bernal Moreno, D. (Agosto de 2014). *FAEDIS, Universidad Militar Nueva Granada*.

Obtenido

de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf?sequence=1>

Blanco Dopico, M., Aibar Guzmán, C., & Aibar Guzmán, B. (S/N). *La Gestión de la Calidad Total en el Sector Público*. 22.

De Medina Salas, L. (octubre de 2009). Obtenido de

<https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/CARLA-VIOLETA-JUAREZ-GOMEZ.pdf>

DelSol, S. (2018). *SdelSol.com*. Obtenido de

<https://www.sdelsol.com/blog/tendencias/metodos-de-investigacion/>

El Comercio. (13 de Octubre de 2022). *La austeridad en gasto público continuará en 2023*.

El Comercio, pág. 1. especializado, C. (13 de Abril de 2022). *DATADEC*. Obtenido de

<https://www.datadec.es/blog/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos>

GDM. (28 de 09 de 2020). *Artículos para mejorar la gestión de Recursos Humanos y Nómina*. Obtenido de

<https://blog.gdm.com.mx/blog/automatizacion-de-procesos-administrativos-de-rrhh>

Gómez, R. C. (2015). *Administración de la Calidad Total*. Mar del Plata: No definido.

GSCultores. (2014).

IBM. (2021). *IBM CLOUD*. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/microservices>

Juran, J. (2007). *Método Juran, analisis y planeación de la calidad*. En J. Juran. México:

McGraw Hill.

Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Sampere Ripoll, F., & Rodríguez Villalobos, A. (2012). *La Gestión del Tiempo como habilidad Directiva*. 25.

Metodología de Encuestas. (2001). En A. Hernández Baeza, B. Espejo Tort, & V. González Romá. Barcelona, España: Universitè.

Muguira, A. (Abril de 2021). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/online>, E. I. (s.f.). *euroinnova.ec*. Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-la-carga-laboral>

Saborío Morales, L., & Hidalgo Murillo, J. (Marzo de 2015). *Scielo*. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014

Testiteforme. (2016). *testiteforme.com*. Obtenido de <https://www.testsiteforme.com/fuentes-primarias-y-secundarias/>

Torres, A. F. (2013). Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejoramiento/2004-2.pdf>

Trabajar por el mundo. (2015). Obtenido de <https://trabajarporelmundo.org/metodo-kaizen/>

Universitaria, A. C. (2015). *Centro virtual .com*. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf1.pdf

Yonque, J., Gacia, M., & Raez, L. (2002). *Kaizen o la mejora continua*. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/kaisen.htm

Referencias Web:

- https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11275/1/2018_efectos_sobrecarga_laboral.pdf
- <https://www.scielo.sa.cr/pdf/mlcr/v32n1/art14v32n1.pdf>
- http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

- https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8300/CarlosAlbertoRodriguezAlvarez_2015.pdf
- <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A9CFD41797964F36052580360060EC12/\\$FILE/caramai.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A9CFD41797964F36052580360060EC12/$FILE/caramai.pdf)
- <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>
- <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/CARLA-VIOLETA-JUAREZ-GOMEZ.pdf>
- <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf>
- <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>
- <https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>
- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf?sequence=1>
- <https://core.ac.uk/download/pdf/10851013.pdf>
- <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>
- <https://www.ibm.com/mx-es/topics/microservices>
- <https://trabajarporelmundo.org/metodo-kaizen/>

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE NECESIDAD DE MEJORA PARA LOS PROCESOS TALENTO HUMANO Y ASESORÍA JURÍDICA DE LA DIRECCIÓN DEL CENTRO NACIONAL DE MEDIACIÓN DE LA FUNCIÓN JUDICIAL

La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión respecto de los procesos de talento humano y consultas jurídicas lo cual permitirá establecer mejoras a los mismos.

NOTA: No se requiere el nombre porque esta encuesta es de carácter anónimo.

1. ¿Cuál es su provincia? _____

2. ¿Cuál es su cargo? _____

3. ¿Cómo se ha sentido usted con el proceso actual para solicitar permisos (talento humano) del CNMFJ?
 - 3.1 Muy insatisfecho
 - 3.2 Insatisfecho
 - 3.3 Indiferente
 - 3.4 Satisfecho
 - 3.5 Muy satisfecho

4. ¿Cree usted que el proceso actual de talento humano del CNMFJ es manual y por ende engorroso?

4.1 SI

4.2 NO

5. ¿En cuánto tiempo ha tenido respuesta a su solicitud?

5.1 Entre 24 y 72 horas

5.2 En una semana (aprox.)

5.3 Más de una semana

6. ¿Le gustaría que sus pedidos de vacaciones, licencias, permisos, etc. se puedan cargar en un sistema para que el proceso sea más ágil?

6.1 SI

6.2 NO

7. ¿Cómo se ha sentido usted con el proceso actual de consultas técnicas del CNMFJ?

7.1 Muy insatisfecho

7.2 Insatisfecho

7.3 Indiferente

7.4 Satisfecho

7.5 Muy satisfecho

8. ¿Cree que el proceso actual de consultas jurídicas del CNMFJ es manual y por ende engorroso?

8.1 SI

8.2NO

9. ¿En cuánto tiempo usted ha tenido respuesta a su consulta?

9.1 Entre 24 y 72 horas

9.2 En una semana (aprox.)

9.3 Más de una semana

10. ¿Le gustaría contar con un módulo de preguntas y respuestas frecuentes en el sistema de mediación que le permita tener información disponible para absolver sus inquietudes de manera más ágil?

10.1 SI

10.2 NO

ANEXO 2

Metodología de la encuesta de necesidad aplicada a los servidores del Centro de Mediación Público

INTRODUCCIÓN

La misión de la Dirección Nacional del Centro de Mediación Público, establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, señala:

“Promover y brindar el servicio de mediación de la Función Judicial, a nivel nacional y posicionarlo como un mecanismo efectivo de solución de conflictos”

La Subdirección Nacional de Prestación de Servicios, es la encargada del manejo y control de los procesos - entre otros- de:

- a) Talento humano, esto es la atención de permisos, licencias, vacaciones, entre otros, de 172 servidores a nivel nacional, el cual es atendido por un funcionario; y
- b) Las consultas o asesorías jurídicas de clientes internos como externos, las cuales son atendidas por un funcionario.

Para realizar un análisis y posterior formulación de una propuesta de mejora en los procesos de talento humano y asesoría jurídica de la Dirección del Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, es necesario contar con información respecto de las necesidades de los servidores del Centro a nivel nacional; puesto que, son ellos quienes utilizan frecuentemente y serán los mayores beneficiarios.

Bajo este contexto, existen diferentes técnicas de investigación social, que sirven para la realización de estudios, que permitan conocer las necesidades actuales. La encuesta (entrevista), es la técnica más empleada para este tipo de estudios, es por ello que se optó por su aplicación, con la finalidad de introducir mejoras en la gestión de los

procesos de talento humano y asesoría jurídica, y de esta manera incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y optimizar los tiempos bajo parámetros de calidad.

PLANIFICACIÓN

1.1 Identificación de necesidades de información

Con la finalidad de tener criterios que permitan la estructuración de una propuesta de mejora a los procesos de talento humano y asesoría jurídica de la Dirección del Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, es necesario contar con mediciones objetivas que permitan monitorear las mejoras implementadas. De allí la necesidad de contar con información cualitativa que revele la percepción de los usuarios en la manera que se aplica actualmente los procesos mencionados.

En vista de la necesidad de información identificada internamente, se inició la construcción de la *Encuesta de Necesidad de Mejora de los Procesos*, la cual recopila información acerca de la opinión de los usuarios sobre los procesos de talento humano.

Esta operación estadística contribuye a la medición de los indicadores estratégicos definidos en el Plan Estratégico de la Función Judicial vigente, respecto al objetivo uno del Eje de Lucha Contra la Corrupción.

Tabla 1. Contribución a las Estadísticas del Plan Estratégico de la Función Judicial 2019 – 2025

Eje del Plan	Objetivo	o.	Estrategia	Indicador
Estratégico de la Función Judicial	estratégico		Npropuesta	

<p>EJE 1: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN</p>	<p>OE1: Institucionalizar la transparencia e integridad en la Función Judicial, facilitar el control social y asegurar el óptimo acceso a los servicios de justicia</p>	<p>1.6</p>	<p>Fortalecer los vínculos de satisfacción y confianza de los usuarios del sistema de justicia y de la ciudadanía en general</p>	<p>Nivel de desatisfacción de los usuarios respecto a los servicios de justicia</p> <p>Nivel de confianza de los usuarios en el sistema de justicia</p>
------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Plan Estratégico de la Función Judicial 2019-2025

Usuarios de información

Los usuarios de la información son los servidores del Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, entre los que tenemos como principales:

Tabla 2. Usuarios de la información

Tipo de usuario	Usuario	Necesidad de uso de la información
Interno	Mediador Coordinador	Información cualitativa referente a las necesidades de mejora de los procesos de talento humano y asesoría jurídica
	Mediador Promotor	
	Ayudante Judicial	

Objetivos y delimitación de la operación estadística

Objetivos

Objetivo General

Generar información sobre la necesidad de los usuarios acerca del uso y nivel de satisfacción de los procesos de talento humano y asesoría jurídica, la cual sirva como referente para el diseño y formulación de la propuesta de mejora en los mismos.

Objetivos Específicos

Proveer información acerca de la percepción que tienen los usuarios respecto de los procesos de talento humano y asesoría jurídica.

Determinar los aspectos positivos y negativos en términos de los servicios brindados en los procesos

Delimitación

Universo de estudio

El universo de estudio son todos los usuarios (servidores) del Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial.

Población objetivo

Personas que utilizan los procesos de talento humano y asesoría jurídica

Cobertura geográfica

Nacional – provincial

Unidad de observación

Personas que ha usado los procesos de talento humano y asesoría jurídica de la Dirección del Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial.

Unidad de análisis

Usuarios o servidores del Centro

Desagregación de la información

Provincial

Marco conceptual y metodológico

Marco conceptual

Según Poll y Boerhorst, la evaluación de la satisfacción es un tipo de medida que busca conocer la perspectiva del usuario acerca de la efectividad de un servicio.

El estudio de la satisfacción del usuario se ha convertido en un instrumento de valor creciente para el mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos en el ámbito tanto público como privado. En este sentido, el conocer el comportamiento de este concepto posibilita hacer observable el grado de eficiencia en la implementación y ejecución de los servicios.

La *encuesta online* se ubica dentro de la modalidad que se denomina auto-administrada, es decir, sin presencia física del encuestador. Esta característica conlleva - desde una perspectiva más ortodoxa

- algunos beneficios vinculados a quitar el efecto de subjetividad del encuestador. Así lo señala Cae D'Ancona cuando sostiene que "La presencia del entrevistador (cuando la encuesta se hace mediante entrevista personal o telefónica) provoca efectos de carácter reactivo en las respuestas de los entrevistados" (Cae D'Acona, 1996, pág 243). También podemos mencionar a Marradi, Archenti y Piovani (2007), quienes señalan resultados aplicados a cuestionarios iguales, con aplicación en versión online y en papel, rescatando la rapidez en la respuesta de las primeras y más niveles de incompletitud en las segundas.

Por último, nos parece interesante citar a Díaz de Rada (2010, pág. 3), quien indica bajo varios fundamentos bibliográficos que las encuestas por internet ofrecen información con tanta calidad como las encuestas presenciales o telefónicas.

Para esta encuesta se ha tomado en cuenta cuatro módulos orientados a conocer: I) Provincia, II) Cargo o puesto; III) Necesidad de mejora del proceso de talento humano; IV Necesidad de mejora del proceso de asesoría jurídica.

Escalas de medición

Para la medición de la percepción, se utiliza preguntas cerradas y la *Escala Likert* como técnica universal para señalar el grado de conformidad con un determinado servicio.

Marco metodológico

Tipo de operación estadística

Encuesta por muestreo (modalidad *ON LINE*)

Marco muestral

El tipo de diseño muestral a utilizar en la presente investigación es probabilístico proporcional sistemático, y considera todas las provincias del país. Este tipo de diseño trata de obviar las dificultades que se presentan en diseños muestrales como el aleatorio simple o sistemático, ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral.

El muestreo probabilístico proporcional considera categorías típicas diferentes entre sí (estratos), que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica². Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurar la representatividad de todos los estratos de interés en la muestra.

Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones, las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población. (Tamaño geográfico, sexo, edad, etc.)

Tipo de muestreo

Probabilístico estratificado – Método sistemático

Determinación del tamaño de la muestra finita

El Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, cuenta con un aproximado de 180 servidores(as) en todo el país, entre mediadores coordinadores, mediadores promotores y ayudantes judiciales.

De esta población total (N), se considerará el tamaño de la muestra (n) aplicando la fórmula para una población finita, es decir:

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = $1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
- d = precisión (en su investigación use un 5%)

Al aplicar la fórmula, se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 123 servidores, la cual fue considerada para la aplicación de la encuesta de necesidad.

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN

Productos estadísticos

Variables

Tabla 3. Lista de variables relevantes

Nombre de la variable	Descripción de la variable	Tipo de variable	Valores categóricos
Satisfacción del usuario del CNMFJ	Determina la calificación que el usuario ha recibido en el proceso de talento humano	Categórica	DE Muy insatisfecho 4. Muy satisfecho
Satisfacción del usuario del CNMFJ	Determina la calificación que el usuario ha recibido en el proceso de asesoría jurídica	Categórica	DE Muy insatisfecho 4. Muy satisfecho
Oportunidad de mejora	Determina la percepción de los usuarios respecto de la oportunidad de mejora en los procesos de talento humano y asesoría jurídica	Categórica	DE SI NO
Tiempo de obtención de	Determina el tiempo que ha	Categórica	Entre 24 y 72 horas

resultados	conllevado el proceso desde que se recibió en la Dirección del CNMFJ		En una semana (aprox.) Más de una semana
------------	----------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------

Fuente: Encuesta de necesidades de mejora

Variables y unidades derivadas

Las variables identificadas pueden clasificarse en cuatro grupos de variables con utilidad similar:

Variables de identificación: constituyen los datos demográficos de los usuarios entrevistados.

Variables de caracterización del proceso: constituyen los datos que permiten determinar qué tipo de acción realiza el usuario en la unidad judicial, materia de la causa y que tiempo lleva con el proceso.

Variables de percepción: constituyen los datos que permiten determinar cómo los usuarios califican la satisfacción y confianza del servicio prestado por el Consejo de la Judicatura y sus órganos auxiliares.

Tabulados

Tabla 5. Lista de tabulados

Nombre de la variable		Índice de satisfacción – confianza						
N.º	Título de Cuadro	Var iables	Var teoría	Categ de	Variable de la Columnas	Cate goría de	Pobla ción objetivo	Lectur a de la tabla

	Filas	variable fila		variable columna			
1	Índice de confianza por provincia	Provincias del Ecuador	N/A	Provincias de Categorías de calificación al servicio: Ninguna confianza, hasta total confianza	N/A	Usuarios del servicio por provincia	El índice de confianza en cada provincia es de – puntos
2	Índice de satisfacción por provincia	Provincias del Ecuador	N/A	Provincias de Categorías de calificación al servicio: Muy malo, malo, regular, bueno y excelente	N/A	Usuarios del servicio por provincia	El índice de satisfacción en cada provincia es de – puntos

Fuente: Encuesta de necesidad de mejora

Diseño y construcción de la recolección

La encuesta cuenta con las siguientes herramientas de recolección:

Enlace de encuesta

Manual de la plataforma Google Forms

Plan de tabulados

Memoria de la encuesta (Informe de resultados principales)

Estructura de la encuesta

Para el mes de abril 2022, se realizaron mesas de trabajo con las Direcciones Nacionales del Consejo de la Judicatura, con la finalidad de revisar el contenido de la encuesta e incluir servicios que actualmente se estén manejando en la Función Judicial y medirlos.

Como conclusión de estas mesas de trabajo, se elaboró el informe técnico con el registro de las inclusiones realizadas al instrumento. (**Anexo:** *Informe de mesas de trabajo y socialización del formulario de la Encuesta Nacional de Percepción sobre el Uso, Confianza y satisfacción de los servicios prestados por las Unidades Judiciales, on line, mayo 2022*)

Diseñar el marco y la muestra

Tipo y etapas de diseño muestral

Como marco de muestro se utilizaron la base de litigantes del SATJE y el Foro de Abogados de la Escuela de la Función Judicial. La selección de la muestra del número de encuestas a aplicar a nivel nacional se realizó en varias etapas que se describen a continuación.

En la primera etapa se seleccionaron 2.664 encuestas a nivel nacional y se determinó de manera proporcional el número de encuestas por provincia -esto de acuerdo con el número litigantes registrados-. Una vez ordenadas todas, se procedió a la aplicación del “Muestreo Aleatorio Sistemático”³.

Marco muestral

El marco muestral se definió como registro de litigantes del 2021

Variables de diseño

La variable de diseño es *usuario registrado*

Tamaño muestral

El tamaño de la muestra es de 2.664 encuestas.

Selección de la muestra

Para la selección de la muestra se utilizó muestreo probabilístico sistemático

2.4 Diseño y configuración de sistema de producción

A través del aplicativo Google Forms, se realiza la recolección de la información con la finalidad de automatizar la compilación de los datos.

RECOLECCIÓN (CAPTACIÓN)

El método de recolección de la información es mediante la plataforma “Lime Survey”. El link de la encuesta se envía por correo electrónico de cada uno de los usuarios registrados en el SATJE y Foro de Abogados. Una vez el usuario haya llenado el formulario, la respuesta se registrará automáticamente en la plataforma en formato de base de datos.

PROCESAMIENTO

Crítica e integración de la base de datos

Una vez finalizado el levantamiento de información se revisa y valida la base. Posteriormente, la base es enviada al área de calidad donde se transforma de EXCEL al programa estadístico SPSS, para luego ser procesada con el fin de obtener resultados (incluye indicadores) para informes y presentaciones finales.

Validación e imputación

El proceso de validación de la base ENCUESTA DE PERCEPCIÓN 2022, parte desde la extracción de la base en el sistema de LIME SURVEY a una matriz en formato xls. Luego mediante el uso del programa SPSS, se

procedió a homologar y estandarizar mediante un conjunto de algoritmos la mayor parte de las variables que se encuentran en formato STRING o CADENA (Texto) a un formato numérico.

Se verifican los flujos de las preguntas y la consistencia de los totales en las respuestas de cada una de ellas, se realiza el tratamiento y recodificación de los valores NO INFORMA con códigos 99 de las variables numéricas que no tienen respuesta, se verifican unidades de medida y tipos de variables, se pega la variable que pondera el total de observaciones (fexp), se etiquetan variables y categorías de variables, se ordenan las variables de acuerdo al orden lógico de las preguntas en el formulario y finalmente se guarda el conjunto de datos en formato “.sav” para que pueda ser procesado, obtener los indicadores y presentar resultados.

ANÁLISIS

Interpretar y explicar los resultados

La interpretación de los resultados se da en cada uno de los cuadros de resultado del plan de tabulados establecido.

Aplicar el control de difusión

La base de datos queda almacenada y no es difundida. Por tanto, no se aplica ningún criterio al momento de difundir los datos.

DIFUSIÓN

Productos de difusión

Los productos estadísticos de la *Encuesta de Percepción sobre el Uso, Satisfacción y Confianza de los Servicios Judiciales Modalidad On Line*, son de carácter interno y externo, es decir, los metadatos y microdatos son de uso exclusivo de los funcionarios del Consejo de la Judicatura; mientras que, productos como presentaciones con cifras globales están dirigidos al público general.

Los productos de la operación estadística de difusión (interna) son:

Base de datos

Tabulados

Presentación de resultados principales

Memoria de resultados

EVALUACIÓN

Calidad

Para controlar la calidad de la información se definió un proceso de supervisión semanal, de acuerdo al ingreso de la información. En el proceso de validación, se chequean las respuestas válidas y el orden de acuerdo con el formulario.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Encuestador/a: Es el personal responsable del cumplimiento de la etapa más importante: el trabajo de campo, donde se recolecta o solicita toda la información a los ciudadanos. De una adecuada y correcta recolección de estos datos dependerá el éxito de la investigación.

Muestra: Es una parte de la población o del universo, que se obtiene o se selecciona de acuerdo a métodos estadísticos y científicos los que a su vez están relacionados con los objetivos que persiguen las diferentes investigaciones. Se llaman muestras probabilísticas, cuando las unidades de observación (viviendas, hogares). Se seleccionan de su universo con una probabilidad conocida distinta de cero.

Entrevista Directa: Es el procedimiento que permite obtener información directamente de las personas de interés para la investigación.