



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS ESTUDIOS JURÍDICOS,  
EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales

**Autoras**

Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth

Dias Pilatasig Mayra Janneth

**Tutor**

Ing. Mg. Villarroel Maya Angel Alberto

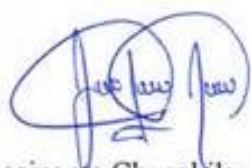
**La Maná – Ecuador**

**Agosto - 2017**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth y Dias Pilatasig Mayra Janneth, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS ESTUDIOS JURÍDICOS, EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2016**”, siendo el Ing. Mg. Villarroel Maya Ángel Alberto, Tutor del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth  
C. I: 050405817-3



Dias Pilatasig Mayra Janneth  
C.I: 050394647-7

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título: “Modelo de gestión administrativa en los Estudios Jurídicos, en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi”, de Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth y Dias Pilatasig Mayra Janneth, de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Agosto del 2017



Ing. Mg. Villarroel Maya Angel Alberto  
C.I: 060276540-6  
TUTOR

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth y Dias Pilatasig Mayra Janneth, con el título de Proyecto de Investigación “Modelo de gestión administrativa en los Estudios Jurídicos, en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Agosto del 2017

Para constancia firman:



Ing. Mg. Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa  
LECTOR 1 (PRESIDENTE)  
C. I: 171971537-5



Ing. Mg. Martinez Ortiz Fabian Xavier  
LECTOR 2  
C.I: 160050885-5



Eco. Mg. Ulloa Mendez Carmen Isabel  
LECTOR 3 SECRETARIO  
C. I: 120587164-1

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios que me ha dado fortalezas para enfrentar los obstáculos a lo largo de mi estudio universitario, superarlos y lograr este objetivo con éxito.*

*A mi querida madre y a mi esposo, con su notable apoyo demostraron que una voz de aliento, una excelente actitud es indispensable para seguir adelante.*

**Myrian**

*Agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme la oportunidad de ser parte de esta noble institución.*

*Al Ing. Villarroel Ángel, por su apoyo constante, con su experiencia y eficiencia, fue el principal guía para la realización de este proyecto.*

**Mayra**

## **DEDICATORIA**

*El presente proyecto investigativo está dedicado para toda mi familia principalmente para mi querida madre, para mi esposo y mis hermanas, por apoyarme siempre incondicionalmente para poder cumplir con este objetivo tan anhelado.*

**Myrian**

*Dedico este logro académico a mis padres, hermanas y sobrinos, ya que me brindaron su apoyo incondicional, por todo el sacrificio y las innumerables horas que no estuve a su lado, por mi carrera académica, porque su solo existencia me motiva e inspira a seguir adelante.*

**Mayra**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS ESTUDIOS JURÍDICOS, EN EL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI”**

**Autoras:**

Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth  
Dias Pilatasig Mayra Janneth

**RESUMEN**

La presente investigación sobre el diseño de un modelo gestión administrativa, para mejorar la calidad de servicios de los estudios jurídicos del cantón La Maná, el cual surgió frente a la problemática de la inexistencia de un modelo de gestión administrativa que oriente el desarrollo de las actividades de manera organizada. Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados se empleó la investigación exploratoria, la investigación descriptiva para efectuar una descripción detallada de los procesos, mediante flujogramas, la investigación de campo para efectuar las encuestas y entrevistas a los propietarios de los estudios jurídicos. Entre los métodos empleados están el deductivo, analítico para efectuar la deducción de resultados y su posterior análisis, el método estadístico para la presentación de los resultados de las encuestas en porcentajes. La población de la investigación estuvo conformada por 30 socios y 60 empleados de los estudios jurídicos de la Pre -Asociación de Abogadas del cantón La Maná. El resultado obtenido mediante las encuestas y entrevistas permitió diagnosticar que no se han establecido los procesos de los casos judiciales, no se cuenta con un organigrama estructural definido y existen falencias en el archivo de la documentación. Ante esto se consideró adecuado el diseño de un modelo de gestión administrativa por procesos mediante el análisis del microentorno de los estudios jurídicos con sus respectivas ponderaciones, la descripción del macroproceso administrativo en subprocesos de: gestión legislativa, ejecutiva, servicios legales, administrativa, gestión operativa y los recursos humanos. El modelo de gestión administrativa por procesos contempló el enfoque al cliente, unidad de mando, unidad de dirección, estabilidad y duración del personal en un cargo, enfoque a procesos y estrategias de disciplina y orden; los cuales permitirán orientar las actividades administrativas de forma organizada y ofrecer una mejor calidad de servicios a los usuarios. El análisis de los impactos permitió conocer que el impacto generado por el desarrollo de la investigación fue del 3,38 equivalente a alto porque las estrategias fueron diseñadas acorde a las necesidades de los estudios jurídicos.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, procesos, flujogramas, estudios jurídicos.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**  
**CAREER OF COMMERCIAL ENGINEERING**

**TITLE: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL IN THE LEGAL STUDIES,  
IN LA MANÁ, PROVINCE OF COTOPAXI**

**Authors:**

Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth  
Dias Pilatasig Mayra Janneth

**ABSTRACT**

The present research consists on the design of a model administrative management, to improve the quality of services of the legal studies in La Maná, which arose to face the problem of the absence of a model of administrative management to guide the development of activities in an organized way. In order to comply with the proposed objectives, exploratory research, descriptive research was used to carry out a detailed description of the processes, using flow charts, field research to carry out the surveys and interviews with the owners of legal studies. Among the methods used are the deductive, analytical to effect the deduction of results and its subsequent analysis, the statistical method for the presentation of the results of the surveys in percentages. The research population consisted of 30 partners and 60 employees of the legal studies of the Pre-Association of Lawyers in La Maná. The result obtained through the surveys and interviews allowed us to diagnose that the processes of judicial cases have not been established, there is no defined structural organization chart and there are shortcomings in the documentation file. Given this, it was considered appropriate to design a model of administrative management by processes by analyzing the microenvironment of legal studies with their respective weightings, the description of the administrative macroprocess in subprocesses of: legislative, executive management, legal services, administrative, operational management and human resources. The process-based administrative management model included the customer focus, unit of command, unit of management, stability and duration of personnel in a position, approach to processes and strategies of discipline and order; which will guide the administrative activities in an organized way and offer a better quality of services to the users. The analysis of the impacts allowed to know that the impact generated by the development of the research was 3.38 equivalent to high because the strategies were designed according to the needs of legal studies.

**Keywords:** Administrative management, processes, flowcharts, legal studies.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### CENTRO DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

### *CERTIFICACIÓN*

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción de la descripción del Proyecto de Investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas egresadas: Dias Pilatasig Mayra Janneth y Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth, cuyo título versa “**Modelo de gestión administrativa en los Estudios Jurídicos, en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi**”; lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Agosto 2017

Atentamente

  
L. Cdo. Kevin Rivas Mendoza  
**DOCENTE**  
C.I. 1311248049

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
CERTIFICACIÓN DE INGLES.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xviii
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	3
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
5.1. Formulación del Problema.....	5
6. OBJETIVOS .....	5
6.1. Objetivo General .....	5
6.2. Objetivos Específicos .....	5
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A OBJETIVOS...6	
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....	7
8.1. Antecedentes Investigativos .....	7
8.2. Categorías fundamentales.....	7
8.2.1. Gestión Administrativa.....	8
8.2.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa.....	8

8.2.1.2.	Características de la Gestión Administrativa.....	8
8.2.1.3.	Proceso Administrativo .....	10
8. 2.1.3.1.	Funciones Básicas del Proceso Administrativo.....	10
8. 2.1.3.2.	Elementos básicos de la planificación .....	11
8.2.2.	Modelo de Gestión Administrativa.....	12
8.2.2.1.	Importancia de un Modelo de Gestión Administrativa .....	13
8.2.2.2.	Tipos de Modelos de Gestión Administrativa .....	14
8.2.2.2.1.	Modelo de Harrper y Lynch .....	14
8.2.2.2.2.	Modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	14
8.2.2.2.3.	Modelo de Gestión por Procesos .....	15
8.2.2.2.4.	Principios de la Gestión por Procesos .....	16
8.2.3.	Estudio Jurídico .....	21
8.2.3.1.	Abogado .....	22
8.2.4.	Marco Legal.....	22
8.2.4.1.	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	22
8.2.4.1.1.	Asociaciones .....	22
8.2.4.1.2.	Requisitos para Constituir una Asociación.....	23
9.	PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS .....	24
10.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
10.1.	Tipos de Investigación.....	25
10.1.1.	Investigación Exploratoria.....	25
10.1.2.	Investigación Descriptiva .....	25
10.1.3.	Investigación de Campo .....	25
10.1.4.	Investigación Bibliográfica .....	25
10.2.	Métodos de Investigación.....	25
10.2.1.	Método Deductivo .....	25
10.2.2.	Método Inductivo .....	26
10.2.3.	Método Analítico.....	26
10.2.4.	Método Estadístico .....	26
10.3.	Técnicas de Investigación.....	26
10.3.1.	Entrevista .....	26

10.3.2.	Encuesta.....	26
10.4.	Población y Muestra .....	27
10.4.1.	Población .....	27
10.4.2.	Muestra .....	27
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	28
11.1.	Resultados de la Encuesta aplicada a Propietarios .....	28
11.1.2.	Conclusiones y recomendaciones .....	33
11.1.2.1.	Conclusiones.....	33
11.1.2.2.	Recomendaciones .....	33
11.1.2.3.	Análisis y Discusión de los Resultados .....	35
11.2.	Diseño de la Propuesta .....	37
11.2.2.1.	Análisis del microentorno administrativo de los Estudios Jurídicos.....	39
11.2.2.2.	Mapa de Procesos Judiciales .....	46
11.2.2.3.	Estructura de procesos claves .....	47
11.2.2.4.	Macroprocesos administrativos ejecutados en los Estudios Jurídicos La Maná. .	48
Tabla 17.	Macroprocesos ejecutados en los Estudios Jurídicos .....	48
11.2.5.	Diseño del modelo de gestión administrativa por procesos .....	52
11.2.5.1.	Objetivos del modelo de gestión administrativa por procesos: .....	52
11.2.5.2.	Beneficiarios .....	52
11.2.5.3.	Estructura del modelo de la gestión Administrativa por Procesos .....	53
12.	IMPACTOS SOCIAL, ECONÓMICO Y TECNÓLOGICO .....	74
12.1.	Impacto Social .....	74
12.3.	Impacto Económico.....	75
13.	PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO .....	76
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77
14.1.	Conclusiones.....	77
14.2.	Recomendaciones .....	78
15.	BIBLIOGRAFÍA .....	79
16.	ANEXOS .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Nº</b>	<b>Págs.</b>
Tabla 1. Beneficiarios del proyecto .....	3
Tabla 2. Actividades y metodologías para los objetivos específicos .....	6
Tabla 3. Población y muestra .....	27
Tabla 4. Existencia de procesos estratégicos .....	28
Tabla 5. Incorporación de la misión y visión .....	29
Tabla 6. Existencia plan de incentivos .....	30
Tabla 7. Conocimiento organizacional .....	31
Tabla 8. Sistema de archivos .....	32
Tabla 9. Ponderación de la capacidad directiva .....	39
Tabla 10. Parámetros de ponderaciones .....	40
Tabla 11. Ponderación y análisis de los factores interno: Capacidad competitiva.....	41
Tabla 12. Ponderaciones capacidad competitiva.....	42
Tabla 13. Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de talento humano .....	43
Tabla 14. Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de talento humano .....	43
Tabla 15. Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de la gestión .....	44
Tabla 16. Ponderación capacidad de la gestión de los procesos administrativas .....	45
Tabla 17. Macroprocesos ejecutados en los Estudios Jurídicos .....	48
Tabla 18. Subproceso A. Gestión Legislativa .....	49
Tabla 19. Subproceso B. Gestión Ejecutiva .....	49
Tabla 20. Subproceso C. Gestión de servicios legales .....	50
Tabla 21. Subproceso D. Gestión administrativa .....	50
Tabla 22. Subproceso E. Gestión operativa.....	51
Tabla 23. Subproceso F. Gestión de Recursos Humanos .....	51
Tabla 24. Ponderaciones:.....	57

Tabla 25. Formato evaluación de liderazgo en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná ..	57
Tabla 26. Procesamiento de resultados obtenidos .....	57
Tabla 27. Manual de funciones Área Administrativa.....	59
Tabla 28. Manual de funciones Área de Apoyo .....	60
Tabla 29. Manual de funciones Área de Apoyo .....	61
Tabla 30. Procedimiento operativo: Impugnaciones de Tránsito .....	63
Tabla 31. Descripción actividad judicial acerca de la impugnación de tránsito.....	64
Tabla 32. Procedimiento operativo: Pensiones alimenticias .....	65
Tabla 33. Descripción de la actividad judicial acerca de la pensión alimenticia .....	66
Tabla 34. Procedimiento de tramitación judicial acerca del robo .....	67
Tabla 35. Descripción de la actividad judicial acerca robo .....	68
Tabla 36. Procedimiento operativo: Tramitación judicial acerca de la Letra de cambio .....	69
Tabla 37. Descripción de la actividad judicial acerca letra de cambio.....	70
Tabla 38. Impactos social, técnico y económico .....	74
Tabla 39. Parámetros de la ponderación de los resultados .....	74
Tabla 40. Presupuesto.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Págs.
Gráfico 1. Existencia de procesos estratégicos.....	28
Gráfico 2. Incorporación de la misión y visión .....	29
Gráfico 3. Existencia plan de incentivos .....	30
Gráfico 4. Conocimiento organizacional.....	31
Gráfico 5. Sistema de archivos .....	32
Gráfico 6. Ponderación de la capacidad directiva .....	40
Gráfico 7. Ponderación y análisis de los factores interno: Capacidad competitiva.....	42
Gráfico 8. Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de talento humano ..	43
Gráfico 9 Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de la gestión .....	45
Gráfico 10. Frecuencia de capacitaciones .....	90
Gráfico 11. Medición de resultados administrativos .....	90
Gráfico 12. Frecuencia de evaluación del personal.....	90
Gráfico 13. Existencia de buzón de opiniones .....	91
Gráfico 14. Análisis mensual de los casos jurídicos .....	91
Gráfico 15. Organigrama bien estructurado .....	91
Gráfico 16. Gráfico 16. Manual de funciones bien definido .....	92
Gráfico 17. Tecnología para mejorar los procesos administrativos .....	92
Gráfico 18. Capacitaciones anuales para mejorar el desempeño.....	92
Gráfico 19. Tiempo de ejecución procesos judiciales .....	93
Gráfico 20. Existencia de procesos estratégicos.....	93
Gráfico 21. Uso de medios digitales.....	93
Gráfico 22. Transmisión de información a los colaboradores.....	93
Gráfico 23. Evaluación mensual de los procesos judiciales.....	94
Gráfico 24. Cumplimiento de las actividades internas .....	94

Gráfico 25. El sistema de mensajería .....	94
Gráfico 26. Rediseño de los procesos administrativos .....	95
Gráfico 27. Incorporación de instructivos .....	95
Gráfico 28. Incremento notable de la cartera de clientes .....	95
Gráfico 29. Incremento de profesionales.....	95
Gráfico 30. Mejora en la infraestructura .....	96
Gráfico 31. Mejora en la infraestructura .....	96
Gráfico 32. Ambiente laboral .....	96
Gráfico 33. Estrategia de atención.....	97
Gráfico 34. Incorporación de la misión y visión .....	97
Gráfico 35. Reuniones mensuales .....	97
Gráfico 36. Existencia plan de incentivos .....	97
Gráfico 37. Conocimiento organizacional.....	98
Gráfico 38. Gráfico 38. Existencia de un manual de funciones .....	98
Gráfico 39. Mejora en la infraestructura .....	98
Gráfico 40. Mejora en la infraestructura .....	99
Gráfico 41. Gráfico 41. Sistema de archivos.....	99
Gráfico 42. Cumplimiento de objetivos .....	99
Gráfico 43. Organización del personal jurídico.....	100
Gráfico 44. Control de asistencia .....	100
Gráfico 45. Canal de comunicación administrativo .....	100
Gráfico 46. Incorporación de sistema de incentivos.....	101
Gráfico 47. Liderazgo.....	101
Gráfico 48. Participación toma de decisiones .....	101
Gráfico 49. Planificación mensual.....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Nº</b>		<b>Págs.</b>
1	Categorías fundamentales.....	7
2	Elementos básicos.....	9
3	Características de la gestión administrativa.....	11
4	Perspectiva.....	15
5	Principios de la gestión por procesos.....	16
6	Mapa de proceso.....	46
7	Estructura de procesos claves.....	47
8	Organigrama estructural.....	56
9	Archivo de documentos.....	72
10	Archivos de carpetas.....	72

## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre la elaboración de un modelo de gestión administrativa que permita mejorar la calidad del servicio, de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi surgió debido que la gestión administrativa se enfoca en alcanzar los objetivos propuestos debido que su transformación permitió asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo entre los Estudios Jurídicos (Rodríguez, 2011, pág. 42).

Debido que la gestión administrativa buscó favorecer la asignación de tareas y recursos para conseguir la mayor eficiencia y eficacia posibles en cada una de las actividades a realizar se consideró indispensable el diseño de un modelo de gestión de procesos basado en los resultados detectados en las encuestas que contempló la descripción de los macroprocesos, subprocesos y estrategias que fomentó una adecuada gestión en el área administrativa.

Para efectuar el análisis de la problemática sobre la gestión administrativa entre los Estudios Jurídicos del cantón La Maná se realizó la descripción de las principales causas, efectos que permitieron efectuar la formulación del problema del cual partió la investigación mediante la elaboración de los objetivos.

En la metodología de la investigación se mencionó los tipos de investigación, métodos, técnicas, instrumentos que permitieron recopilar información sobre la situación administrativa actual de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná; además se hizo el detalle de la población y muestra para la aplicación de los instrumentos de investigación.

La estructura de la investigación consto del diagnóstico del microentorno administrativo de los estudios jurídicos mediante ponderaciones y análisis de los factores internos, además se identificó los procesos ejecutados mediante un mapa de macroprocesos con sus respectivos subprocesos y el diseño del modelo de gestión administrativa de procesos con estrategias de enfoque al cliente, unidad de mando, unidad de dirección, estabilidad y duración del personal en un cargo, enfoque a procesos y la disciplina y orden.

## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

### **Título del Proyecto**

“Modelo de gestión administrativa en los Estudios Jurídicos, en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi”.

**Fecha de Inicio:** 10 de Octubre del 2016

**Fecha de Finalización:** Agosto 2017

**Lugar de Ejecución:** Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi

### **Facultad Académica que Auspicia:**

Ciencias Administrativas

### **Proyecto de Investigación Vinculado:**

Diagnóstico del Sector Microempresarial del cantón La Maná.

### **Equipo de Trabajo:**

Los coordinadores del presente trabajo investigativo son los siguientes

### **Tutor del Proyecto**

- Ing. Mg. Sc. Villarroel Maya Ángel Alberto (Anexo 1)

### **Coordinadoras**

- Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth (Anexo 2)
- Dias Pilatasig Mayra Janneth (Anexo 3)

### **Área de Conocimiento:**

Ciencias sociales, educación, comercial y derecho.

### **Línea de Investigación:**

Administración y economía para el desarrollo humano y social.

### **Sub Líneas de Investigación de la Carrera:**

Desarrollo empresarial y las PYMES

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto investigativo, se llevó a cabo en los Estudios Jurídicos, pertenecientes al cantón La Maná, teniendo como objetivo principal la elaboración de un modelo de Gestión por Procesos, con la finalidad de ayudar a mejorar los procedimientos y actividades de los mismos. Para cumplir con los objetivos planteados se realizó la matriz FODA mediante el cual se diagnosticó la situación administrativa actual de los Estudios Jurídicos. Detectando que no poseen un modelo de gestión que provoca deficiencias en las actividades de planificación, organización, dirección y control, realizando estas actividades de forma empírica, debido que desde sus inicios no cuentan con una estructura organizacional adecuada, los procedimientos no están claramente definidos, existe un índice bajo de capacitaciones. Para efectuar el análisis de los factores claves que inciden en la gestión administrativa de los Estudios Jurídicos se realizó la ponderación de la matriz FODA; para posteriormente presentar un análisis detallado de los factores internos y externos; la recolección y desarrollo de la información, se sustentó mediante en la investigación bibliográfica, a través del marco teórico, además se empleó los métodos deductivo y analítico una vez detectados las falencias se procedió al diseño del modelo de gestión por procesos; donde los principales beneficiarios de esta investigación, serán los Estudios Jurídicos y el personal de los mismos, que se encuentran asociados a la Pre-Asociación de Abogados; permitiendo mejorar el nivel administrativo y obtener la mayor participación en el mercado, ante el servicio que ofrece, de manera que satisfaga las necesidades de los clientes, y poder cumplir con los objetivos administrativos planteados.

## **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto se realizó porque los Estudios Jurídicos del cantón La Maná no cuentan con un instrumento administrativo encaminado a mejorar la calidad y eficiencia de los procesos operacionales acorde a su competencia que permita cumplir con las exigencias y expectativas de los usuarios de estos servicios.

Con el desarrollo del modelo de gestión administrativa para los Estudios Jurídicos se prevé aportar con la optimización en cada uno de los procesos administrativos, disminuyendo las deficiencias detectadas a través del diagnóstico situacional efectuado a través del FODA.

Donde los beneficiarios directos del proyecto son los Estudios Jurídicos del cantón La Maná, porque permitirá obtener una estructura administrativa adecuada para el correcto desarrollo de sus actividades operacionales; y por otro lado quienes también se beneficiarán, como beneficiario indirecto es el consejo de la judicatura.

La viabilidad del proyecto se reflejó a través de la aceptación y disponibilidad de los Estudios Jurídicos para implementar la propuesta, a ello se agrega el aporte académico que otorga la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de sus docentes quienes actúan como tutores guías lo que viabiliza el desarrollo de la investigación.

El proyecto causará un impacto social positivo porque busca mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes, además de obtener un impacto administrativo porque se propondrá un modelo de visión, misión, objetivos, así como el diseño de procesos administrativos, los cuales podrán ser acogidos por los Estudios Jurídicos; además se evidencia un impacto económico porque al mejorar la calidad de servicio se obtendrá mejores ingresos para los Estudios Jurídicos.

La relevancia que tendrá la investigación se enmarca en el análisis de la situación administrativa de las entidades sujetas a estudio. La utilidad práctica que se obtendrá de la investigación es la propuesta de un modelo de gestión administrativa que dirija las operaciones de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

#### 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Con la investigación se ha identificado los siguientes beneficiarios del proyecto:

**Tabla 1.** Beneficiarios del proyecto

<b>Beneficiarios Directos</b>	<b>Beneficiarios Indirectos</b>
30 Estudios Jurídicos 60 Empleados	Ministerio de Trabajo Consejo de la Judicatura Servicio de Rentas Internas IESS

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** Las autoras

## 5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A nivel internacional específicamente en los Estados Unidos los Estudios Jurídicos están conformados por un grupo de abogados especialistas en derecho quienes prestan sus servicios a la ciudadanía en casos enfocados en la actividad judicial, uno de los aspectos importantes de los Estudios Jurídicos es que los abogados son prestadores de servicios y, por lo tanto, deben estar siempre alertas a las necesidades del cliente. Hoy los clientes no buscan solamente un buen asesoramiento jurídico, sino que también dan suma importancia a otras cosas, como la atención personalizada, la disponibilidad horaria, el seguimiento permanente de los casos y la forma en que se detallan los honorarios. Es el abogado el que tiene que acercarse al cliente para ver o conocer qué necesita. Los Estudios Jurídicos pueden tener profesionales de mucha experiencia en defender casos judicialmente, pero no cuentan con una buena gestión en la administración de los despachos por ejemplo, New Jersey cuenta con muchos bufets de abogados, los cuales no disponen de un planteamiento estratégico que dirija las metas u objetivos con los que trabajaran este tipo de oficinas (Márquez, 2013).

En el Ecuador existen Estudios Jurídicos u oficinas de profesionales en derecho creadas de forma asociativa o de manera individual, los cuales prestan sus servicios para la defensa en casos judiciales como demanda de alimentos, asesinatos, tránsito, laboral entre otras, estos despachos jurídicos están siempre inmersos en el servicio y depende de la captación de clientes para dar continuidad a su funcionalidad, para ello también depende de la seguridad y la calidad de trabajo expuesto por estas oficinas, estos despachos jurídicos están enfocados siempre en la mayor generación de ingresos y la defensa judicial, pero en lo que no se han encaminado es en implementar un tipo de gestión administrativa, tal es el caso del estudio jurídico Aguilar Torres S.A. de la ciudad de Quito, quien no ha determinado los objetivos y estrategias a seguir, ni las políticas y directrices en las cuales se fundamenten sus actividades; la empresa no cuenta con una adecuada formalización (Zarate, 2012).

En el cantón La Maná se puede observar la creación de varias oficinas jurídicas y sus principales actividades están enmarcadas en la defensa de casos como tránsito, penal y de alimentos, etc. La permanencia en el mercado depende mucho de los clientes que estas entidades puedan atraer, es por ello que deben demostrar seguridad, experiencia de

sus profesionales en derecho y sobre todo interés en resolver los casos; por lo tanto los Estudios Jurídicos, no cuentan con un verdadero modelo de gestión administrativa, para poder realizar las actividades administrativas, por tal razón no han podido ir creciendo institucionalmente, no se ha documentado la visión y misión, objetivos, valores, políticas, asignación de funciones de los puestos de trabajo, la falta de un diseño de procesos y programa de capacitaciones.

Las causas de los problemas antes mencionados se pueden identificar un inadecuado servicio al cliente, demora en justificar las causales de los casos judiciales, que se encuentran en defensa en los juzgados, desconfianza de los clientes en los profesionales del derecho, inexistencia de actualización y conocimiento de las nuevas leyes ecuatorianas por la falta de capacitación. Los efectos de la problemática son: La pérdida de clientes, derrota de los casos en proceso en los juzgados, disminución de los ingresos, desprestigio profesional por desconocimiento de las leyes, cierre del estudio jurídico y pocas expectativas de crecimiento institucional. Por lo anteriormente detallado es de suma importancia el planteamiento de un modelo de gestión administrativa que ayude a controlar y mejorar las operaciones desarrolladas en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

### **5.1. Formulación del Problema**

¿El diseño de un modelo de gestión administrativa permitirá mejorar la calidad de servicio de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

- Elaborar un modelo de gestión administrativa que permita mejorar la calidad del servicio, de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación administrativa actual y los servicios que brindan los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

- Establecer los procesos ejecutados en los Estudios Jurídicos a través de flujogramas para identificar los procesos funcionales vitales que se ejecutan.
- Proponer un modelo de gestión administrativa para los Estudios Jurídicos que permita mejorar la estructura y los procesos organizacionales.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

**Tabla 2.** Actividades y metodologías para los objetivos específicos

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA DE LAS ACTIVIDADES
Diagnosticar la situación administrativa actual y los servicios que brindan los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de instrumentos de investigación</li> <li>• Aplicación de instrumentos</li> <li>• Efectuar el análisis de las encuestas</li> </ul>	Obtener conocimiento sobre la situación actual de la gestión administrativa de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>
Analizar los factores claves que inciden en el modelo de gestión administrativa para el funcionamiento de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar la ponderación de los factores internos y externos</li> </ul>	Identificar los factores administrativos que influyen en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de ponderaciones</li> <li>• Tabla de equivalencias</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>
Proponer un modelo de gestión administrativa para los Estudios Jurídicos que permita mejorar la estructura y los procesos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del modelo de gestión bajo las funciones de la gestión administrativa básica.</li> </ul>	Modelo de gestión administrativa acorde a las necesidades de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujogramas de procesos</li> <li>• Mapas de procesos</li> </ul>

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** Las Autoras

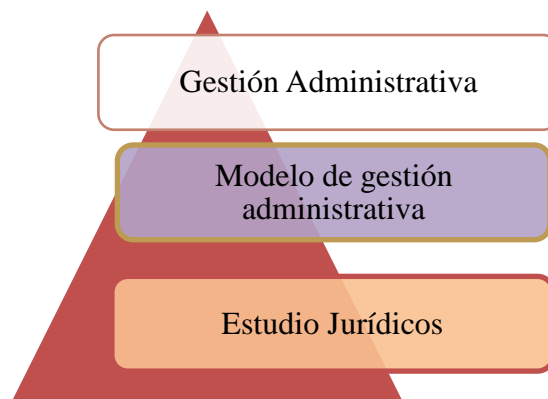
## 8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

### 8.1. Antecedentes Investigativos

#### **Modelo de gestión para el desarrollo administrativo de Falconi Puig Abogados ubicada en Quito, provincia de Pichincha**

El presente proyecto sirve como herramienta fundamental dentro de la gerencia de FALCONI PUIG Abogados, tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión Administrativo para mejorar los flujos de trabajos en el área administrativa, la forma de las tareas y la comunicación partiendo desde sus ejes estratégicos (misión, visión, objetivos, políticas y valores) entregando servicios de calidad satisfaciendo las expectativas de los clientes actuales y potenciales. Se destaca el diagnóstico situacional de la empresa en donde se establecen los diferentes parámetros de la investigación de campo que se utilizó dentro de los análisis (internos y externos) en el cual se estudiaron diferentes factores que afectan directamente a la gestión empresarial de la empresa y así se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se diseñó el modelo de gestión administrativo el cual se integró el direccionamiento estratégico de La Firma, estrategias a corto, mediano y largo plazo, los proyectos de mejora de la administración actual e indicadores de gestión para el debido control de los proyectos a ejecutarse; los resultados dieron a conocer que implementar la presente propuesta del modelo de gestión. (Márquez, 2013).

### 8.2. Categorías fundamentales



**Figura 1.** Categorías fundamentales  
**Elaborado por:** Las autoras

### **8.2.1. Gestión Administrativa**

La gestión es un conjunto de métodos y procedimientos que orientan las actividades humanas respecto al uso de los recursos con el propósito de alcanzar determinados objetivos (Ramírez y Salazar, 2016, pág. 22).

La gestión administrativa consiste en brindar un soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Certo, 2010, pág.65).

Es una serie de diligencias orientadas hacia la obtención algún beneficio considerando al recurso humano como elemento activo que llevará a cabo cada una de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

#### **8.2.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa**

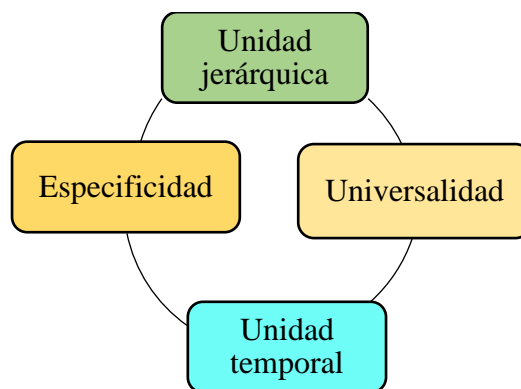
Su importancia yace en la orientación hacia la optimización de los recursos disponibles de la empresa, constituye la columna vertebral de todas las actividades a realizar, a través de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia que debe ser llevada a la práctica por el hombre (Certo, 2010, pág. 27).

Es importante porque a través de ella se desempeñan las funciones administrativas básicas: planificación, organización, dirección y control; las mismas que resultan indispensables para la determinación y alcance de los objetivos de cualquier empresa (Munch, 2010, pág. 38).

La gestión administrativa es importante en función del incremento de la competencia, aspecto que obliga a las empresas a elevar sus niveles de eficiencia y eficacia o ser absorbidos por otras unidades económicas, a través de su aplicación dota de una estructura organizacional enmarcada en las funciones de: planificación, organización, dirección y control.

#### **8.2.1.2. Características de la Gestión Administrativa**

En función de su naturaleza la gestión administrativa posee las siguientes características:



**Figura 2.** Características de la gestión administrativa  
**Fuente:** (Zambrano, 2011)

- **Unidad Jerárquica**

Esta característica tiene que ver con el grado de injerencia en la toma de decisiones y realización de las actividades, dependiendo de su jerarquía en la empresa se incrementa su participación, de modo que todos los individuos tienen un rol y forman un solo cuerpo administrativo (Zambrano, 2011, pág. 48).

- **Universalidad**

Dicha característica se refiere a la imperiosa necesidad de la administración en todos los ámbitos de la vida humana: laboral, empresarial, político, etc. (Ramírez y Salazar, 2016, pág. 29).

- **Unidad Temporal**

Pese a que se diferencien varias etapas y elementos del proceso administrativo, este es único y en todo momento la empresa se está llevando a efecto en mayor o menor medida ya sea todos o alguno de sus componentes (Zambrano, 2011, pág. 48).

- **Especificidad**

Hace hincapié en la diferenciación de la gestión administrativa dado que sus funciones y elementos no pueden ser atribuidos a ninguna otra ciencia, se vale de otras ciencias y se complementa, pero es específica y no puede ser reemplazada por otra (Zambrano, 2011, pág. 48).

### **8.2.1.3. Proceso Administrativo**

El proceso administrativo consiste dentro de las organizaciones, se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de los objetivos, en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan a los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos (Blandez, 2016, pág.5).

Se conceptualiza como un compendio de fases que sintetizan la administración, es inherente a cualquier tipo de organización, su desarrollo es sistemático y continuo, puede hallarse implícito no solamente en el área empresarial, sino en cualquier aspecto de la vida humana (Griffin, 2011, pág.7).

Los conceptos anteriores dejan entrever que se trata de un proceso dinámico e interrelacionado se forma de cuatro elementos claves que son: la planificación, organización, dirección y control que son las bases de la administración.

#### **8. 2.1.3.1. Funciones Básicas del Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es sistemático y consta de varias fases, las cuales a continuación se describen:

- **Planificación**

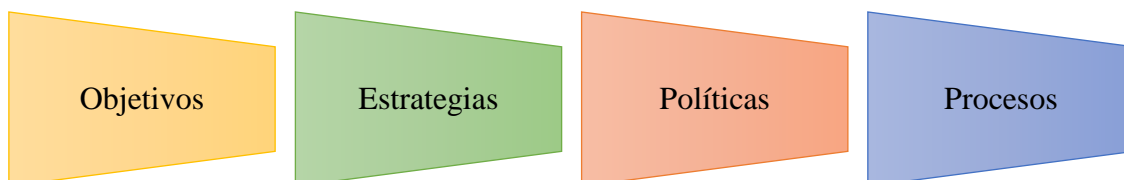
Planificar consiste en decidir anticipadamente que realizar y definir los medios para alcanzarlo, inicia con el establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, políticas y lineamientos que permitan llegar hacia los objetivos (Rico y Sacristán, 2012).

Es determinar con anterioridad lo que se pretende conseguir e idear las acciones necesarias para reducir riesgos y dar cumplimiento a éstos, en síntesis, su resultado es un bosquejo de una idea (Yáñez, 2015, pág.39).

En base a lo citado en el ámbito administrativo, la planificación juega un papel crucial que consiste en definir las acciones necesarias para dar cumplimiento a una serie de objetivos que la empresa se ha propuesto en un tiempo determinado.

### 8. 2.1.3.2. Elementos básicos de la planificación

La planificación es una etapa del proceso administrativo que consiste en la previsión y orden del desempeño de las actividades orientadas hacia un fin, es decir planear es pensar que queremos y que es lo que se necesita para conseguirlo.



**Figura 3.** Elementos básicos de la planificación  
**Fuente:** (Etkin, 2014)

- **Organización**

La organización tiene como finalidad la creación de vínculos entre los distintos departamentos o áreas existentes en una empresa, favorece la asignación de tareas y recursos para conseguir la mayor eficiencia y eficacia posibles en cada una de las actividades a realizar (Zambrano, 2011, pág. 31).

Una vez que los objetivos han sido establecidos, así como lo necesario para llegar a ellos es indispensable formar una estructura u ordenamiento para llevarlos a la práctica, la organización es coordinar quien efectuará cada tarea dando lugar a diferentes relaciones jerárquicas y con qué recursos la ejecutarán (Etkin, 2014, pág. 62).

Considerando lo anterior se refiere a la asignación de responsabilidades y recursos, pero sobre todo a su ordenamiento, constituyendo así el esquema propicio para la realización de lo planificado y sentando las bases para las posteriores fases del proceso administrativo.

- **Dirección**

Implica motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación, relacionando conceptos como seguimiento, asesoría y retroalimentación, junto con trabajo en equipo y resolución de conflictos, se caracteriza por ser un proceso de ejecución (Munch, 2010, pág. 24).

La palabra dirección en un sentido amplio refiere al proceso de indicar el camino o rumbo a seguir, de orientar, de motivar a otros. Como consecuencia es la acción y efecto de dirigir, aplicado al ámbito administrativo, consiste en orientar a los miembros de una empresa a llevar a efecto las tareas que les corresponden de la manera más eficiente y eficaz posible (Ramírez y Salazar, 2016, pág. 78).

De acuerdo a los conceptos anteriores, la fase de la dirección depende de la capacidad del liderazgo, influir y motivar a los miembros de la organización, esto permite también motivar hacia el cumplimiento de las actividades, ante la ejecución de forma eficiente y eficaz, esto permite que se realice de una forma espontánea hacia a la orientación del cumplimiento de las actividades.

- **Control**

El control consiste en el seguimiento y verificación del desempeño que se ha tenido de las actividades planificadas, con el fin de establecer medidas de corrección en el caso de hallar errores, que representen una amenaza para lograr los objetivos esperados (Munch, 2010, pág. 24)

El control es aquella función que se encarga del cumplimiento y especificación de los planes se cumplan, detectar las desviaciones y corregirlas, encaminando las actividades hacia a los objetivos alcanzar. (Herrera, 2012, pág.31)

Para concluir, esta última es la fase del proceso administrativo, el control se refiere a la comprobación del cumplimiento de actividades o tareas asignadas, a través de lo programado, de esta manera le permite detectar riesgos y realizar correcciones de las mismas, para evitar problemas futuros, así le permita poder alcanzar los objetivos y metas propuestas.

### **8.2.2. Modelo de Gestión Administrativa**

Un modelo de gestión administrativa por lo general se enfoca en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología; dichos factores deberán estar alineados con la visión, misión y valores. Solo con su conjunción e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos. Su

transformación es lo que permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos (Rodríguez, 2011, pág. 42)

Es un esquema de actuación que valiéndose de una serie de conocimientos, técnicas y métodos pretende implantar mejoras significativas en una organización brindándole así una mayor capacidad de respuesta frente a las cambiantes exigencias del mercado mediante la adopción de varios elementos dependiendo del modelo que se trate. (Ogalla, 2010, pág. 61)

Las conceptualizaciones anteriores la señalan como una guía que permite orientar las actividades a realizarse en una empresa, la mayoría de ellos tiene como factor heterogéneo el enfoque a proceso, clientes y sobre todo mejora continua; dichos factores son desarrollados en función de la realidad de cada entidad.

#### **8.2.2.1. Importancia de un Modelo de Gestión Administrativa**

Un modelo de gestión debe su relevancia a la optimización de la realización de las actividades a fin de incrementar la cantidad y eficacia en la prestación de servicios o producción de bienes; por lo tanto su aplicación al procedimiento administrativo es un abanico de posibilidades para el mejoramiento continuo de la organización basado en las funciones básicas, las necesidades de cada empresa y los objetivos que persigue (Robbins, 2009, pág. 51).

Los modelos de gestión administrativa surgen en medio del incesante aumento de exigencias de los consumidores y usuarios, su estructura y aplicación mantiene cierta complejidad ya que requiere de un cambio integral empezando por los niveles jerárquicos más altos que sea capaz de involucrar a todos los demás individuos de la empresa (Burckhardt, Gisbert y Pérez, 2016, pág. 26).

La importancia de un modelo de gestión se dirige hacia los resultados que pretende alcanzar con su aplicación, ya que no implica un propósito en sí, sino un medio, una herramienta que favorece la aplicación de las funciones administrativas; por lo general todos los modelos tienen como eje la mejora continua y los procesos.

### **8.2.2.2. Tipos de Modelos de Gestión Administrativa**

Existen diversos modelos de gestión administrativa entre los principales se hallan los siguientes:

#### **8.2.2.2.1. Modelo de Harrper y Lynch**

Este modelo fue propuesto por los estudiosos Harrper y Lynch en la década de los noventa, se centra en dar a conocer la relación e influencia de las personas que trabajan en la empresa y el éxito que esta obtiene; tiene como fin optimizar el capital humano haciendo uso de un seguimiento constante para verificar el vínculo entre los resultados obtenidos y los requerimientos de la empresa (Burckhardt, et al., 2016, pág. 27).

Las bases de este modelo subyacen en que las personas son el capital máspreciado que cualquier empresa podría tener y como tal debe ser gestionado; tiene como actividades claves: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y carrera Estudios de clima y motivación, organización del trabajo, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, planificación estratégica y optimización de plantillas, sistemas de pago (Romero, 2016, pág. 9).

Este modelo tiene como temática principal al recurso humano, funciona bajo la premisa de que es el único elemento activo que posee cualquier empresa y por tanto es capaz de acumular experiencias que derivan en conocimientos que bien podrían ser sinónimo de mejoramiento para elevar los niveles de productividad y competitividad de una organización.

#### **8.2.2.2.2. Modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es el resultado de varias investigaciones llevadas a cabo en empresas exitosas, sus promotores fueron Robert Kaplan y David Norton, se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretas que puedan inducir a la acción empresarial acertada y relevante para las partes interesadas (Martínez y Milla, 2012, pág. 36).

La evolución de este modelo empieza en el año de 1992, es una herramienta muy útil para llevar a cabo la gestión estratégica. Consiste en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, determinando las relaciones causa efecto mediante mapas estratégicos direccionados en los siguientes ámbitos:



**Figura 4.** Perspectivas del CMI  
**Fuente:** (Amo, 2010, pág.10)

Tiene como objetivo convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-desarrollo (Amo, 2010, pág. 10).

El cuadro de mando integral o balance scorecard se conceptualiza como el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas; es decir que el esquema del CMI incorpora tanto indicadores financieros como no-financieros, dando lugar a una evaluación general y relativa a varios ámbitos de la empresa.

#### **8.2.2.2.3. Modelo de Gestión por Procesos**

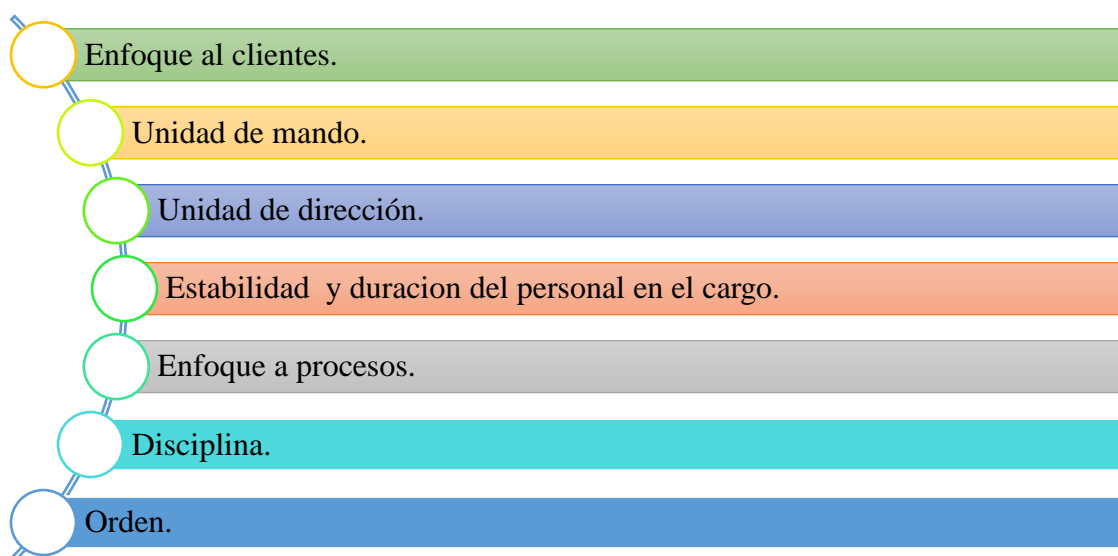
El modelo de gestión por procesos es una metodología determinada, abarca técnicas y discernimiento sobre el trabajo realizado en una empresa teniendo de por medio el mejoramiento sistemático de las actividades integrándolas y complementándolas con varios enfoques orientados hacia la calidad (Castro, 2010, pág.11).

Es una filosofía que consiste en la identificación con total claridad de los procesos que llevan a cabo para obtener como resultado un mapa de procesos que brindará la capacidad por un lado la cadena de valor de cada proceso y por otro la forma en que se relaciona con la satisfacción de los requisitos de los grupos de interés (Ongallo, 2010, pág. 14).

La gestión de los procesos comprende la realización de las siguientes actividades: la definición del servicio que se ofrece a los clientes, diseño de los procesos que van a comprender dicho servicio, ejecución de los servicios diseñados y mejora del servicio.

#### 8.2.2.2.4. Principios de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos tiene varios principios, a continuación, se da a conocer cada uno de ellos:



**Figura 5.** Principios de la gestión por proceso  
**Fuente:** (Castro, 2012, pág.6)

#### 1. Enfoque al cliente

El enfoque al cliente es el primer principio en el que se basa el sistema de gestión de Calidad en ISO 9001, la política de calidad, los objetivos de calidad, están definidos y fijados siguiendo el principio básico del enfoque al cliente (Reyes, 2012, pág. 29).

- **Misión**

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa así lo requiere (Matilla, 2011, pág. 47).

- **Visión**

La visión es una formulación de la situación futura deseable para la empresa, puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren (Reyes, 2012, pág. 42).

- **Valores corporativos**

También llamados empresariales u organizacionales, son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa, se adhieren al comportamiento de la unidad económica o instituciones siendo un factor clave para su éxito o fracaso (Reyes, 2012, pág. 42).

- **Valores individuales**

Los valores individuales son aquellos que principios y creencias del ser humano que conducen las actuaciones del ser humano y basados en ellos se formulan juicios y se toman decisiones (Matilla, 2011, pág. 79).

- **Políticas**

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización (Martínez, 2013, pág. 46).

- **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son metas organizacionales a largo plazo que ayudan a convertir una declaración de una misión de una visión amplia en planes y proyectos más específicos. Éstos ponen los puntos de referencia más importantes para el éxito y están diseñados para ser traducciones medibles, específicas y realistas de la declaración de misión que pueden ser utilizados por la administración para orientar la toma de decisiones (Hitpass, 2012, pág. 51).

## **2. Unidad de mando**

- **Elementos de liderazgo**

El liderazgo es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos. Se han realizado extensos estudios sobre la materia y los investigadores han diferenciado varios tipos de liderazgo, siendo el transformacional uno de los que más atención ha recibido (Luna, 2016, pág. 69).

- **Evaluación continúa**

Es un método de evaluación, en el que se realizan pruebas de forma periódica a lo largo del periodo determinado; tales pruebas son llevadas a efecto para que se pueda valorar el cumplimiento de lo planificado frente a los resultados obtenidos a fin de establecer mejoras (Matilla, 2011, pág. 40).

## **3. Unidad de dirección**

- **Estructura organizacional**

Es muy común escuchar el término estructura organizacional dentro del ámbito administrativo, comprende un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización (Luna, 2016, pág. 68).

- **Manual de funciones**

Sistematizan la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo, consiste en la descripción de cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de la organización; su objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los colaboradores (Hitpass, 2012, pág. 64).

### **3. Estabilidad y duración del personal en un cargo**

Es uno de los factores más importante para los empleados a la hora de seleccionar una empresa, seguida de la estabilidad, la fortaleza financiera, las perspectivas de futuro y las condiciones económicas que le ofrezcan; al tener un clima de incertidumbre el desempeño dista de ser el mejor (Hidalgo, 2011, pág. 75).

- **Salario emocional**

El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy, se divide en: elementos intrínsecos y extrínsecos (Hidalgo, 2011, pág. 76).

- **Teletrabajo**

El Teletrabajo, es una de aquellas figuras que altera la típica prestación del servicio in situ y que la convierte en un aspecto flexible y menos rígido a partir de un trabajo deslocalizado, descentralizado o a distancia, sin que se pierda la esencia subordinante existente en el trabajo dependiente.

- **Remuneración personal**

La remuneración es un proceso de intercambio en la cual, intervienen la empresa por un lado espera obtener trabajo y por otra la persona espera recibir una compensación por su trabajo (Hidalgo, 2011, pág. 48).

- **Remuneración estratégica**

Es el uso inteligente de las distintas formas de remuneración, cuyo conjunto establece un fuerte vínculo con la nueva realidad de las organizaciones que actúan en un mercado globalizado y competitivo (Hidalgo, 2011, pág. 74).

#### **4. Enfoque a procesos**

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, se basa en la identificación de los procesos claves de la prestación de servicios o producción de bienes (Hitpass, 2012, pág. 32).

- **Proceso**

Un proceso corresponde a la representación de un conjunto de acciones (actividades ) que se realizan bajo ciertas condiciones (reglas) con el propósito de obtener un resultado, es decir que concatena lógicamente las actividades que cumplen determinado fin, a través del tiempo y lugar impulsados por eventos (Hitpass, 2012, pág. 32).

- **Flujogramas**

Es una forma de representar gráficamente las actividades que constituyen un proceso, dispone de un conjunto de símbolos que poseen un significado preestablecido, permite mostrar la secuencia del proceso y los responsables de cada actividad (Matilla, 2011, pág. 53).

#### **5. Disciplina**

- **Puntualidad**

La puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita de trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar, es necesario para instaurar orden y eficacia, pues practicarlos propicia las condiciones para la realización de más actividades y desempeñar mejor lo asignado (Martínez, 2013, pág. 35).

- **Sistema de incentivos**

Son aquellos que se conceden dependiendo del esfuerzo de una persona y no del tiempo que esa persona ha permanecido en la empresa. Estos incentivos son otorgados de forma grupal o individual y permiten que los costes de mano de obra disminuyan. Haciendo que el trabajador desempeñe mejor su función (Martínez, 2013, pág. 35).

- **Sistema de sanciones**

De la misma forma que es coherente elogiar y recompensar el desempeño sobresaliente de los empleados, también es importante establecer un conjunto de normas que sancionen el incumplimiento de tareas, retrasos o comportamientos inadecuados en el desempeño de las actividades laborales (Hidalgo, 2011, pág. 41).

## **6. Orden**

- **Orden y clasificación**

Significa separar las cosas necesarias y las que no, manteniendo las mismas en un lugar conveniente y adecuado (Reyes, 2012, pág. 85).

- **Señalización**

La señalización técnicamente es el conjunto de estímulos que pretenden condicionar, con la antelación mínima necesaria, la actuación de aquel que los recibe frente a unas circunstancias que se pretende resaltar (Reyes, 2012, pág. 85).

Un flujograma también denominado como diagrama de flujo es una manera gráfica de poner de manifiesto las actividades que componen un proceso, en este cada uno de los pasos es representado a través de un símbolo.

### **8.2.3. Estudio Jurídico**

Los Estudios Jurídicos o despacho están comprendido por un grupo de profesionales dedicados a la abogacía de libres e independientes que prestan sus servicios a la sociedad en interés público y que se ejerce un régimen libre y de leal competencia, por medio del consejo y la defensa de derechos e interés públicos o privados mediante la aplicación de la ciencia y la técnica jurídica (Rasche, 2012, pág. 15).

En síntesis, los Estudios Jurídicos son también llamados despachos y están a cargo de profesionales de la jurisprudencia es decir son los abogados, por ende, cuenta con un personal colaborador, su actividad principal es prestar sus servicios a la sociedad, y

defender los derechos constitucionales, mediante la aplicación de conocimientos y técnicas jurídicas, bajo un interés público y privado (Zarate, 2012, pág. 23).

Un estudio jurídico es la denominación que se emplea para referirse a empresas que presten servicios jurídicos con una planta fija de letrados o abogados, integrados a la compañía mediante contrato o mediante acuerdo expreso de asociación.

### **8.2.3.1. Abogado**

Son aquellas personas cuya profesión se encuentra vinculada directamente a lo jurídico, presiden tribunales, emiten consultas jurídicas y ejercen otras actividades generales entre las cuales figuran:

Son abogados quienes ejerzan la profesión de leyes y que asumen la defensa de una persona o parte en un juicio, o bien en algún proceso judicial o administrativo, su campo de actuación no se limita a ello puede brindar asesoramiento en materias jurídicas (Rasche, 2012, pág. 15).

### **8.2.4. Marco Legal**

#### **8.2.4.1. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

##### **8.2.4.1.1. Asociaciones**

Corresponden a organizaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que pueden ser de los siguientes grupos: Producción, consumo, servicios

**Nota:** Las asociaciones no pueden constituirse como organizaciones de transporte o vivienda

#### **8.2.4.1.2. Requisitos para Constituir una Asociación**

- Reserva de denominación
- Formulario Único de Constitución de Asociaciones
- Copia de cédula (legibles): de los Directivos elegidos y Representante legal; y,
- De la persona autorizada, en el caso de que el Representante Legal hubiere delegado a esta, para que continúe con el trámite de constitución de la organización en la SEPS.

## **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS**

### **1. ¿Cuál es la situación administrativa actual de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi?**

En la actualidad los Estudios Jurídicos del cantón La Maná acorde al análisis el microentorno administrativo presentaron un nivel de deficiencias del 31% en coordinación, el 21% en organización, en las actividades de planificación, el 7%, en aspectos relacionados con la dirección con el 28% y el 14% en los respecta al componente de control; esto debido a la desorganización en los horarios de entrada y salida del personal y otro de los puntos que requiere atención es el retraso en la resolución de los casos situación que crea inconformidad entre los usuarios y posiblemente la pérdida de los mismos. (Ver tabla 9).

### **2. ¿Cuáles son los procesos administrativos que se efectúan en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná?**

Mediante los macroprocesos administrativos para los Estudios Jurídicos del cantón La Maná se estableció que los procesos ejecutados son: la función legislativa, ejecutiva, de servicios legales, gestión administrativa, operativa y finalmente la gestión de recursos humanos que buscó el desarrollo profesional, motivación y la disciplina ente los integrantes de los Estudios Jurídicos. (Ver tabla 14).

### **3. ¿Cómo influenciará la elaboración del modelo de gestión por proceso para los Estudios Jurídicos del cantón La Maná, para el mejoramiento de la estructura y proceso organizacional?**

Mediante la inserción del modelo de gestión administrativa de procesos se logrará un nivel de impacto del 3,38 equivalente a un impacto alto acorde a la matriz de impacto, debido que la implementación de estrategias como capacitaciones, mayor orden en los archivo y la aplicación de un sueldo emocional se promoverán la eficiencia en cada uno de los procesos judiciales y por consiguiente la calidad de servicio a los usuarios será más satisfactorio.

## **10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **10.1. Tipos de Investigación**

#### **10.1.1. Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación permitió analizar la elaboración del modelo de gestión administrativa y su incidencia en el mejoramiento de las actividades de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

#### **10.1.2. Investigación Descriptiva**

Esta investigación, permitió especificar y describir correctamente la gestión administrativa, ante la situación actual, de los Estudios Jurídicos, también se identificó las variables inmersas en el problema.

#### **10.1.3. Investigación de Campo**

Se utilizó esta investigación, al momento de recopilar información directa sobre la situación administrativa, a través de las encuestas y entrevistas para los propietarios de los Estudios Jurídicos; debido que se acudió al lugar de los hechos.

#### **10.1.4. Investigación Bibliográfica**

Esta investigación se empleó para obtener información de fuentes como: libros, textos, páginas de Internet, que fueron el soporte para el desarrollo del marco teórico, en concordancia con el problema de lo que concierne la investigación.

### **10.2. Métodos de Investigación**

#### **10.2.1. Método Deductivo**

Este tipo de método, empieza de una teoría general, para explicar los hechos o fenómenos particulares, de manera que permitió obtener información general de los procedimientos de los Estudios jurídicos, para llegar a una conclusión sobre el modelo de gestión administrativa.

### **10.2.2. Método Inductivo**

El método inductivo, permitió analizar la información y se utilizó para la realización de la propuesta, de esta manera se obtuvo conclusiones que se recabarán de los Estudios Jurídicos, es decir este tipo de método, inicia de lo particular a lo general.

### **10.2.3. Método Analítico**

Este método permitió examinar la información recopilada e interpretar los resultados obtenidos para la aplicación del modelo de gestión por procesos sugerido para los Estudios Jurídicos recopilados a través de la investigación de campo y las fuentes bibliográficas.

### **10.2.4. Método Estadístico**

El método estadístico, contempló el tratamiento de los datos recopilados en la investigación, de forma cualitativa y cuantitativa que posteriormente fueron representados en los gráficos de Excel.

## **10.3. Técnicas de Investigación**

### **10.3.1. Entrevista**

La entrevista permitió establecer una relación directa de comunicación, entre el investigador y el entrevistado, para esta investigación, se realizó a los dueños de los Estudios Jurídicos, con el propósito de obtener datos necesarios, mediante la información veraz, de la situación actual.

### **10.3.2. Encuesta**

Se efectuó encuestas a los 30 dueños de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná asociados en la Pre-Asociación de Abogados, para obtener información sobre la situación actual de los procesos administrativos para efectuar el perfil estratégico.

## 10.4. Población y Muestra

### 10.4.1. Población

La población del objeto de estudio, se configuró en dos elementos primordiales, mediante los 30 socios de los Estudios Jurídicos en la Pre-Asociación de Abogados y dos colaboradores de la misma, de manera se estiman 60 empleados; a continuación, se detalla la población:

**Tabla 3.** Población y muestra

<b>Población</b>	<b>Técnica</b>
30 socios de los Estudios Jurídicos, en la Pre- Asociación de Abogados	Encuesta y entrevista
60 empleados de los Estudios Jurídicos en la Pre- Asociación	Encuesta

**Elaborado por:** las autoras

### 10.4.2. Muestra

El objeto de estudio es pequeño, no se aplicará ninguna fórmula, de manera que se procederá a encuestar a todos los socios de la Pre-Asociación de Abogados, lo que consta en la certificación proporcionada por el presidente Ab. Viteri Fabián, (Ver Anexo 7 y 8). También se consideran los 60 empleados.

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 11.1. Resultados de la Encuesta aplicada a Propietarios de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

Para efectuar el diagnóstico de la situación actual de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná se efectuó encuestas con 22 preguntas dirigidas a los propietarios; tomando en consideración que se incorporó 5 tablas principales, las mismas que permitieron detectar las necesidades de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

#### Pregunta 10. Los procesos operativos anuales están definidos.

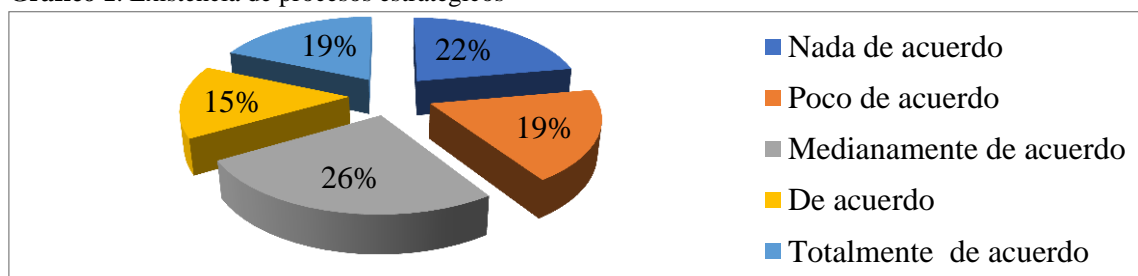
**Tabla 4.** Existencia de procesos estratégicos

Ponderación	Alternativas	Frecuencia	Valor relativo
1	Nada de acuerdo	6	22%
2	Poco de acuerdo	5	19%
3	Medianamente de acuerdo	7	26%
4	De acuerdo	4	15%
5	Totalmente en acuerdo	5	19%
<b>Totales</b>		<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 1.** Existencia de procesos estratégicos



**Fuente:** Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

#### Análisis e interpretación:

De conformidad con el gráfico, el 26% de propietarios afirmó que está medianamente de acuerdo, el 19% está poco de acuerdo, el 19% está nada de acuerdo, el 15% está de acuerdo; en síntesis, el 26% de los Estudios Jurídicos consideró que los procesos operativos no se encuentran claramente definidos debido a la inexistencia de flujogramas que especifique las actividades realizadas y el 15% si está totalmente de acuerdo porque si sean establecido dichos procesos de manera clara mediante diagramas.

### Pregunta 3. La incorporación de la misión, visión mejoran el desempeño de las actividades.

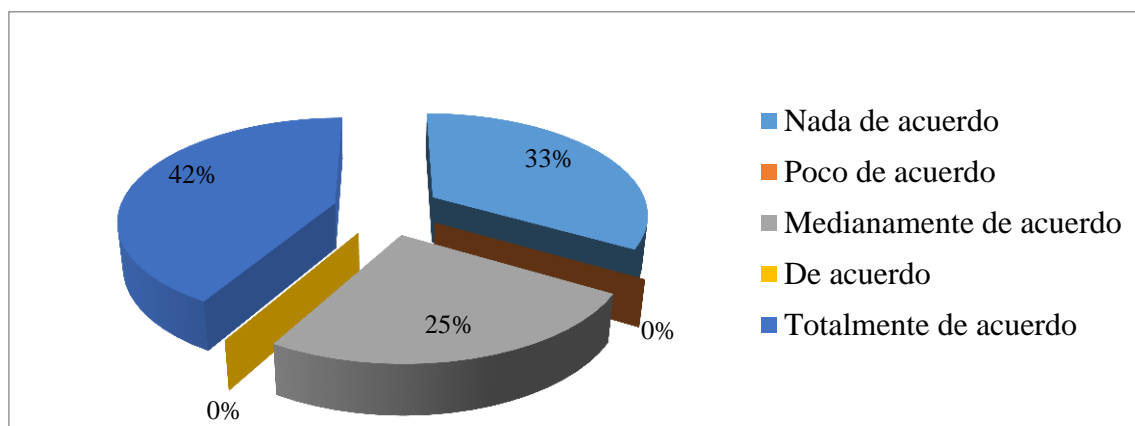
**Tabla 5.** Incorporación de la misión y visión

Ponderación	Alternativas	Frecuencia	Valor relativo
1	Nada de acuerdo	4	33%
2	Poco de acuerdo	0	0%
3	Medianamente de acuerdo	3	25%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	5	42%
<b>Totales</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 2.** Incorporación de la misión y visión



**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de estudios jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

Acorde al presente gráfico el 42% de empleados señaló que la incorporación de la misión y visión favorecen el desempeño de las actividades en los Estudios Jurídicos, el 33% está nada de acuerdo, el 25% medianamente de acuerdo; de lo anterior se concluyó un alto porcentaje equivalente al 42% si está de acuerdo en esta pregunta debido que en la actualidad los Estudios Jurídicos no posee un direccionamiento estratégico y el diseño del mismo permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados y el 25% esta medianamente de acuerdo porque desconoce los beneficios de poseer la misión y visión dentro del proceso administrativo.

**Pregunta 5. La existencia de un plan de incentivos económicos permite mejorar el desempeño laboral.**

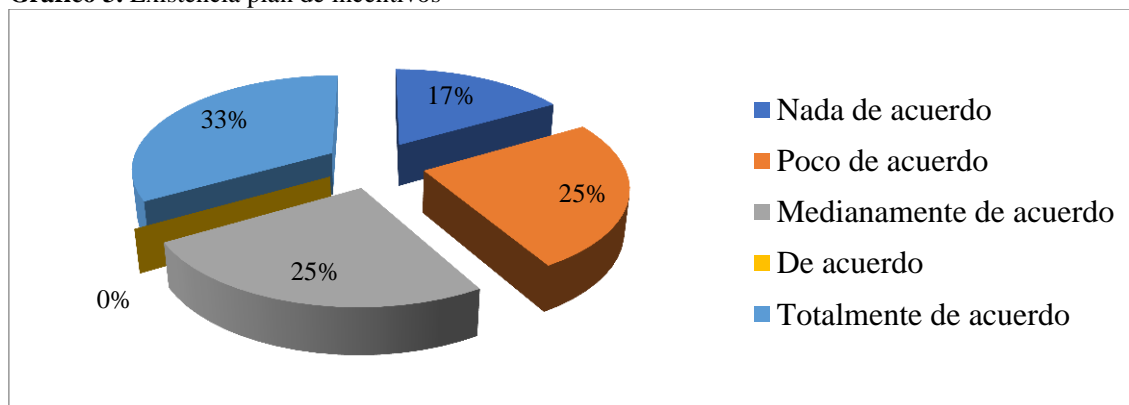
**Tabla 6.** Existencia plan de incentivos

Ponderación	Alternativas	Frecuencia	Valor relativo
1	Nada de acuerdo	2	17%
2	Poco de acuerdo	3	25%
3	Medianamente de acuerdo	3	25%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	4	33%
<b>Totales</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 3.** Existencia plan de incentivos



**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

El gráfico evidenció que el 33% de empleados manifestó total conformidad frente a la afirmación de que un plan de incentivos económicos permitió mejorar el desempeño laboral, el 25% estuvo poco de acuerdo, otro 25% medianamente de acuerdo y el 17% nada de acuerdo; por lo tanto, basado en el porcentaje más alto se enfatizó que los incentivos económicos constituyen una de las formas de motivación más valoradas por los trabajadores y el 17% no está nada de acuerdo con este aspecto por tanto es indispensable la implementación de un sistemas de incentivo que mejore el nivel de motivación de los empleados de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

### Pregunta 6. Posee algún conocimiento acerca de la estructura organizacional.

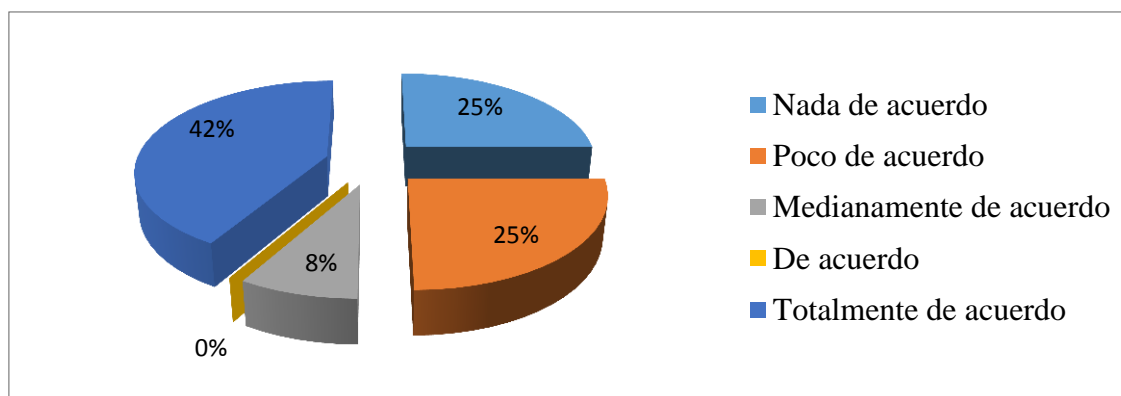
**Tabla 7.** Conocimiento organizacional

Ponderación	Alternativas	Frecuencia	Valor relativo
1	Nada de acuerdo	3	25%
2	Poco de acuerdo	3	25%
3	Medianamente de acuerdo	1	8%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	5	42%
<b>Totales</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 4.** Conocimiento organizacional



**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de estudios jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis e interpretación

De acuerdo al gráfico se observó que el 42% de empleados posee conocimientos acerca de la estructura organizacional, el 25% está nada de acuerdo, otro 25% está poco de acuerdo y un 8% posee conocimientos medios de la estructura organizacional de los Estudios Jurídicos; según lo expuesto en la mayoría de Estudios Jurídicos los empleados tienen cierto conocimiento sobre la forma de organización jerárquica del establecimiento y el 8% esta medianamente de acuerdo debido a la inexistencia de un organigrama estructural.

### Pregunta 10. El sistema para archivar la documentación está bien definido.

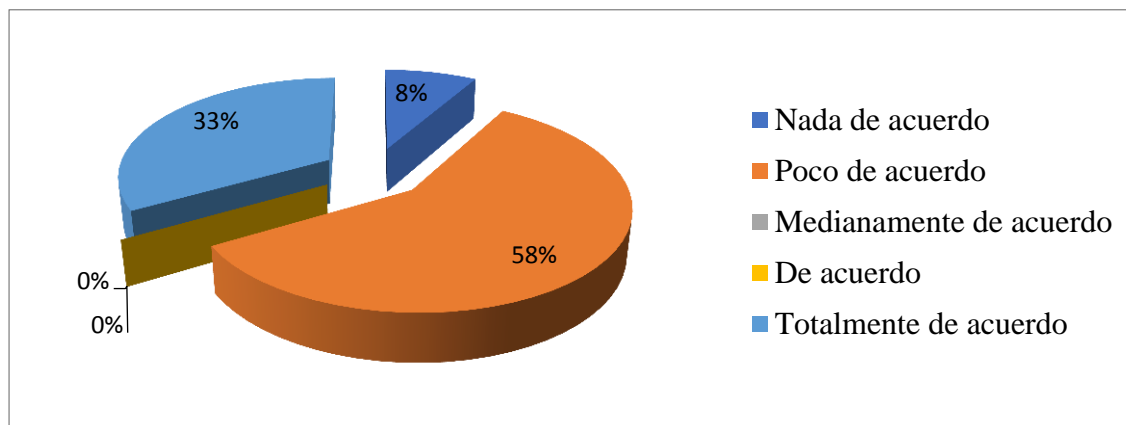
Tabla 8. Sistema de archivos

Ponderación	Alternativas	Frecuencia	Valor relativo
1	Nada de acuerdo	1	8%
2	Poco de acuerdo	7	58%
3	Medianamente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	4	33%
<b>Totales</b>		<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 5. Sistema de archivos



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

### Análisis e interpretación

El 58% de empleados mencionó que el sistema para archivar la documentación no se encuentra definido, el 33% señaló que en el sitio en que laboran si lo está, el 8% está nada de acuerdo; en síntesis, en la mayoría de Estudios Jurídicos el sistema para archivar la documentación no es adecuado, situación que en ciertos casos da lugar a contratiempos que impiden la realización oportuna de las actividades laborales y el 8% enfatizó que no está nada de acuerdo con el sistema de archivos existente.

## **11.1.2. Conclusiones y recomendaciones**

### **11.1.2.1. Conclusiones**

- La situación administrativa actual de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná permitieron conocer que el 44% de los propietarios no han recibido capacitaciones que permitan mejorar la atención a los usuarios debido que en la gestión administrativa actual no se contempla dicho aspecto como relevante lo cual es preocupante; además el 30% no posee un organigrama estructural y manual de funciones establecido que permita conocer el nivel de jerarquía de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná interfiriendo de esta forma en una eficiente gestión administrativa.
- Los factores claves del proceso administrativo de los Estudios Jurídicos fueron los operativos los mismos que no se encuentran definidos para un mejor detalle y comprensión como mencionaron el 26% de los propietarios; adicional se evidenció que el rediseño de los procesos administrativos no está claramente definido acorde a los resultados del 30% de los encuestados.
- El modelo de gestión administrativa deberá contener aspectos como capacitaciones para mejorar la calidad del servicio, el direccionamiento estratégico acorde el 33%, además de un sistema de incentivos 33%, el diseño de un organigrama estructural con su manual de funciones y un sistema de archivos de documentación judicial.

### **11.1.2.2. Recomendaciones**

- Se recomienda que se plantee la ejecución de capacitaciones dirigidas hacia los propietarios y empleados de los Estudios Jurídicos, en vista que se detectaron falencias en este aspecto; los cuales permitirán ofrecer una mejor calidad de servicios jurídicos a sus usuarios.
- Es indispensable efectuar el detalle de los procesos operativos desarrollados en los Estudios Jurídicos para tener una mejor comprensión y detalle de los mismos a través de flujogramas; y esto a su vez permitirá una mejor fluidez entre los procesos administrativos efectuados.

- Es prioritario que se considere el diseño de un modelo de gestión administrativa que se acople a ofrecer una alternativa de solución frente a las falencias detectadas; con estrategias de capacitaciones, el diseño de un direccionamiento estratégico, sistema de incentivos, elaboración de un organigrama estructural con su manual de funciones y un sistema de archivos de documentación judicial que permita mejorar la gestión administrativa actual de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

### 11.1.2.3. Análisis y Discusión de los Resultados

La investigación actual sobre la elaboración de un modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio, de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi se suscitó frente a la problemática que presentaron los Estudios Jurídicos puesto que al no contar con un modelo de gestión administrativa que dirija las actividades administrativas su desarrollo se ha visto obstaculizado por la ausencia de la visión y misión, objetivos, valores, políticas, asignación de funciones de los puestos de trabajo, la falta de un diseño de procesos.

Antes esto Castillo (2013) enfatizó que los modelo de gestión de procesos en el Departamento de Química se diseñó debido al desconocimiento de los procesos administrativos por cuanto en la institución no se han fijado un modelo que permita mejorar el rendimiento de cada uno de los integrantes; entre las causas que generaron este problema fue la inexistencia de procedimientos para los trámites de compras, registro de gastos y más actividades efectuadas; de igual forma en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná presentaron la misma problemática por cuanto no se contaba con flujogramas que detallen los procesos judiciales efectuados; por lo cual se optó por el diseño de los macroproceso administrativos con sus respectivas actividades.

A través del modelo de gestión por procesos se optó por efectuar flujogramas de los procesos de los servicios de mayor demanda entre los estudios Jurídicos del cantón la Maná, Entre los cuales se encontraron el procedimiento de las impugnaciones de tránsito, los procedimientos de pensiones alimenticias, el robo y la tramitación judicial de la letra de cambio; así mismo (Guzmán, 2014) en su investigación efectuó la descripción de los procedimientos que se efectúan en la empresa, para este efecto empleo hojas de procesos de descripción de procedimientos similar al empelado en las presente investigación, donde se especificó los procesos, responsables y sus actividades porque según el criterio del autor las organizaciones requieren de una correcta estructura administrativa que delimite funciones ya actividades a realizar.

Y continuando con los resultados de las encuestas de los empleados se diagnosticó que no se ha definido un sistema que permita archivar los documentos y por tanto entre las estrategias del modelo de gestión administrativa por proceso se planteó el desarrollo de un sistema de archivo de las documentaciones que permitirá ahorrar tiempo en la

búsqueda de la documentación; así también es importantes resaltar que dentro de la estructura del modelo de gestión administrativa por procesos se encuentran estrategias de enfoque al cliente, unidad de mando que buscó resaltar los elementos del liderazgo, la unidad de dirección mediante el diseño de un organigrama estructural y el manual de funciones; además del enfoque a procesos, disciplina y orden los cuales fueron diseñados en base a las necesidades que presentaron en el diagnóstico efectuado a los propietarios y empleados de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

## **11.2. Diseño de la Propuesta**

### **11.2.1. Datos Informativos**

**Tema:** “Modelo de gestión administrativa por procesos para los Estudios Jurídicos, en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi”.

#### **Institución Ejecutora**

Universidad Técnica de Cotopaxi

#### **Beneficiarios**

Los beneficiarios del modelo de gestión administrativa son los siguientes:

- 30 Estudios Jurídicos
- 60 empleados

#### **Ubicación**

- **Provincia:** Cotopaxi
- **Cantón:** La Maná

#### **Equipo Técnico Responsable**

##### **Coordinadores:**

- Ing. Mg. Villarroel Maya Angel Alberto
- Chasipanta Chugchilan Myrian Liseth
- Dias Pilatasig Mayra Janneth

### **11.2.2. Estructura del modelo de la gestión administrativa para los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.**

#### **Diagnóstico del microentorno administrativo de los estudios Jurídicos del cantón La Maná.**

- Análisis del microentorno de los Estudios Jurídicos

- Ponderaciones y análisis
- Tendencias de los factores internos

### **Identificar los procesos ejecutados en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.**

Mapa de procesos judiciales

Estructura de procesos claves

Macroprocesos administrativos ejecutados en los Estudios Jurídicos

- Subproceso A. Gestión Legislativa
- Subproceso B. Gestión ejecutiva
- Subproceso C. Gestión de servicios legales
- Subproceso D. Gestión administrativa
- Subproceso E. Gestión operativa
- Subproceso F. Gestión de Recursos Humanos

### **Modelo de gestión administrativa para los Estudios Jurídicos que permita mejorar la estructura y procesos organizacionales.**

Objetivos

Beneficiarios

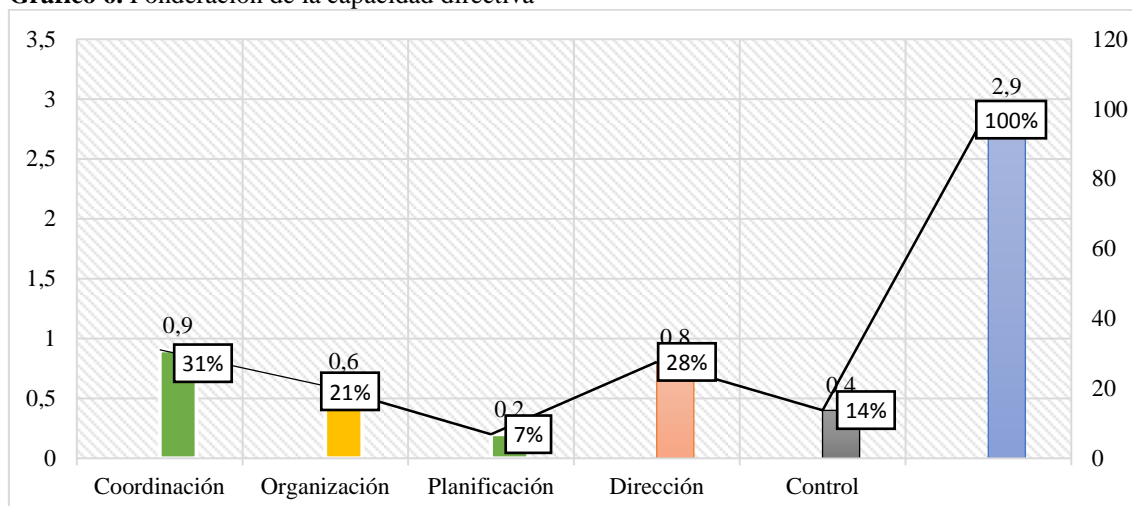
- Enfoque al cliente
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Estabilidad y duración del personal en un cargo
- Enfoque a procesos y procedimientos
- Disciplina y orden

### 11.2.2.1. Análisis del microentorno administrativo de los Estudios Jurídicos.

**Tabla 9.** Ponderación de la capacidad directiva

Cód.	Factor	Impacto	Respuesta directivos	Ponderación	Calificación	Ponderado
FI1	Coordinación	No existe transmisión de información óptima con los empleados	Retraso en la resolución de casos jurídicos	0,3	3	0,9
FI2	Organización	Deficiencia en la organización de reuniones mensuales	Desconocimiento del avance de los casos	0,2	3	0,6
FI3	Planificación	Se desconoce las funciones de actividades debido a la ausencia de un manual de funciones	Confusión de las funciones laborales	0,1	2	0,2
FI4	Dirección	No en todos los Estudios Jurídicos se promueve un liderazgo democrático y motivador	Nivel de compromiso bajo del personal hacia los Estudios Jurídicos	0,2	4	0,8
FI5	Control	No existen métodos definidos para el control de asistencia del personal	Desorganización horaria de entrada y salida del personal	0,2	2	0,4
<b>TOTAL:</b>				1		2,9

Elaborado por: Las autoras

**Gráfico 6.** Ponderación de la capacidad directiva

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 10.** Parámetros de ponderaciones

PORCENTAJE	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
	12% - 50%	Nivel alto
51% - 75%	Nivel medio	Nivel medio
76% - 95%	Nivel bajo	Nivel alto

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

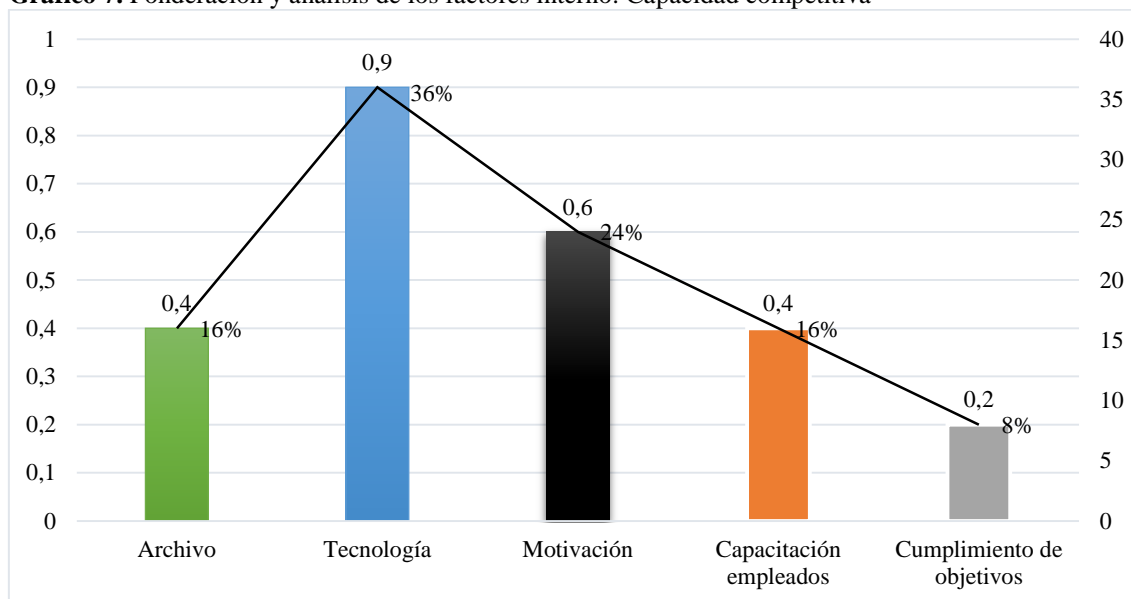
**Análisis:** El factor coordinación presentó un alto riesgo del 31%, organización el 21%, planificación 7%, dirección el 28% y control un 14%; es decir que la principal falencia que presentan los Estudios Jurídicos es en el aspecto del control debido a la desorganización en los horarios de entrada y salida del personal y otro de los puntos que requiere atención es el retraso en la resolución de los casos situación que crea inconformidad entre los usuarios y posiblemente la pérdida de los mismos.

**Tabla 11.** Ponderación y análisis de los factores interno: Capacidad competitiva

Cód.	Factor	Impacto	Respuesta directivos	Ponderación	Calificación	Ponderado
FI1	Archivo	No existe un método definido para el archivo de documentos	Dificultad acceso de información de servicios fijos	0,2	2	0,4
FI2	Tecnología	Tecnología desactualizada	Retraso procesamiento de los casos judiciales de servicios fijos	0,3	3	0,9
FI3	Motivación	No definido un sistema de incentivos	Desmotivación del personal de los Estudios Jurídicos	0,2	3	0,6
FI4	Capacitación empleados	Porcentaje moderado que no ha hecho énfasis en la formación profesional actualizada	Desactualización en la resolución de casos judiciales	0,2	2	0,4
FI5	Cumplimiento de objetivos	El 40% logra cumplir el 90% de los objetivos planteados	Bajo desarrollo institucional	0,1	2	0,2
<b>TOTAL:</b>				<b>1</b>		<b>2,5</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 7.** Ponderación y análisis de los factores interno: Capacidad competitiva

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 12.** Ponderaciones capacidad competitiva

PORCENTAJE	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
12% - 50%	Nivel alto	Nivel bajo
51% - 75%	Nivel medio	Nivel medio
76% - 95%	Nivel bajo	Nivel alto

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

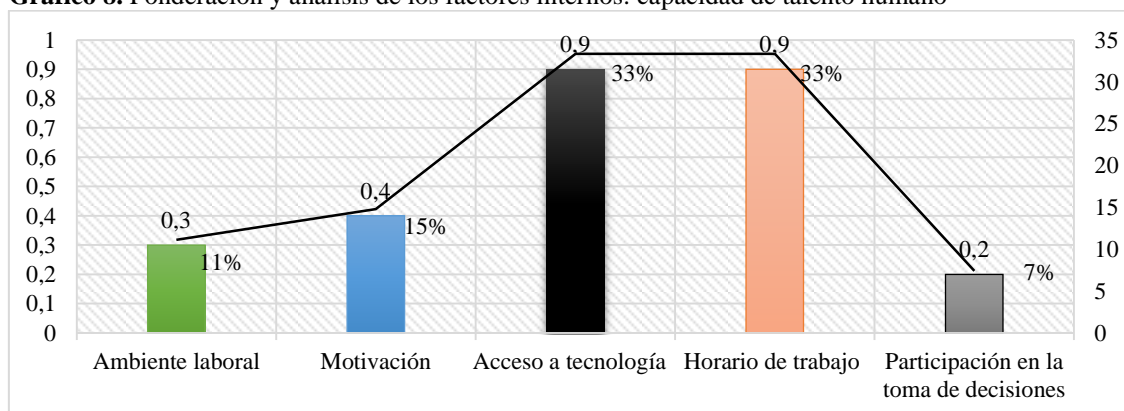
**Análisis:** Los datos del gráfico reflejan que los Estudios Jurídicos del cantón La Maná presentan un alto nivel de riesgo con un 16% y un nivel bajo de confianza; en lo que respecta a la tecnología se evidenció un 36% que se encuentra en un nivel riesgo es alto debido que no se ha dotado de tecnología idónea que permita ofrecer un servicio de calidad a los usuarios; así mismo en el factor motivación el riesgo es alto con un 24% esto debido en parte la inexistencia de estrategias enfocadas a incentivar al talento humano; así mismo se detalló que la capacitación hacia los empleados se encuentra en nivel de riesgos alto y nivel de confianza baja con el 16% y finalmente se detectó que el cumplimiento de los objetivos presenta un nivel de riesgo muy preocupante debido que el gráfico reflejó 16% para este ítem, valor relativamente bajo; por tanto es indispensable plantear estrategias enfocadas a corregir estas falencias.

**Tabla 13.** Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de talento humano

Cód.	Factor	Impacto	Respuesta directivos	Ponderación	Calificación	Ponderado
FI1	Ambiente laboral	Bajo nivel de compañerismo	Estrés laboral de servicios fijos	0,1	3	0,3
FI2	Motivación	Deficiencias en el sistema de incentivos	Bajo nivel de compromiso de servicios fijos	0,2	2	0,4
FI3	Acceso a tecnología	Tecnología desactualizada	Retraso en la entrega de los servicios	0,3	3	0,9
FI4	Horario de trabajo	No existe método de control	Bajo nivel de disciplina laboral	0,3	3	0,9
FI5	Participación en la toma de decisiones	Deficiencias canal de comunicación administrativo - empleado	Descoordinación consecución de los objetivos	0,1	2	0,2
<b>TOTAL:</b>				1		2,7

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

**Gráfico 8.** Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de talento humano

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 14.** Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de talento humano

PORCENTAJE	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
12% - 50%	Nivel alto	Nivel bajo
51% - 75%	Nivel medio	Nivel medio
76% - 95%	Nivel bajo	Nivel alto

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

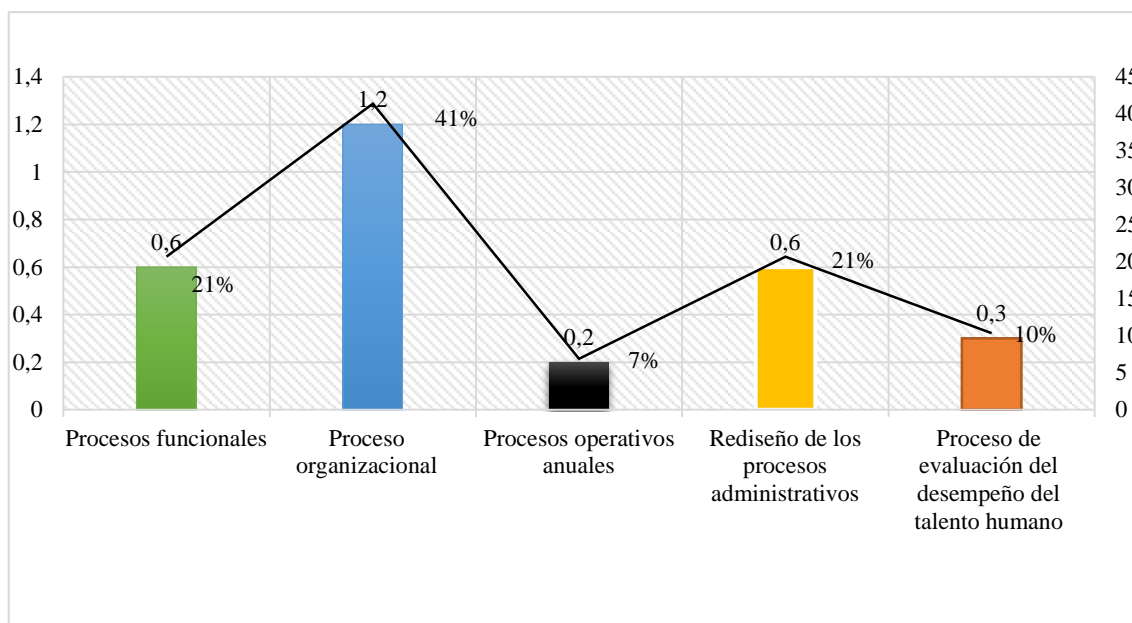
**Análisis:** En los Estudios Jurídicos el ambiente laboral entre los empleados presenta un nivel de riesgo alto con el 11%, en tanto que la motivación (15%), el acceso a la tecnología (33%) y los índices de los horarios de trabajo (33%) y la participación en la toma de decisiones presentan un alto nivel de riesgo y nivel de confianza bajo debido a las inconsistencias detectadas en estas áreas.

**Tabla 15.** Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de la gestión de los procesos administrativos

Cód.	Factor	Impacto	Respuesta	Ponderación	Calificación	Ponderado
FI1	Procesos funcionales	No se ha definido un manual de funciones	Descoordinación laboral de servicios fijos	0,2	3	0,6
FI2	Proceso organizacional	No cuentas con un organigrama estructural	Desconocimiento nivel de jerarquías de servicios fijos	0,4	3	1,2
FI3	Procesos operativos anuales	No se evalúan el nivel de cumplimiento de los casos	Retraso en la entrega de los servicios	0,1	2	0,2
FI4	Rediseño de los procesos administrativos	Indispensable	Estancamiento procesos administrativos	0,15	4	0,6
FI5	Proceso de evaluación del desempeño o del talento humano	No se han definido método formal de evaluación personal	Desconocimiento rendimiento laboral real	0,15	2	0,3
<b>TOTAL:</b>				1,00		2,9

Elaborado por: Las autoras

**Gráfico 9.** Ponderación y análisis de los factores internos: capacidad de la gestión de los procesos Administrativos



**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 16.** Ponderación capacidad de la gestión de los procesos administrativas

PORCENTAJE	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
12% - 50%	Nivel alto	Nivel bajo
51% - 75%	Nivel medio	Nivel medio
76% - 95%	Nivel bajo	Nivel alto

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis:** Los procesos funcionales presentaron un 21% en las ponderaciones valor que denota un riesgo alto y un nivel de confianza bajo, debido que la mayoría de Estudios Jurídicos no posee un manual de funciones definido; en los procesos organizacionales también existe deficiencias con un 41% que aún se mantiene dentro de los parámetros de riesgo alto, los procesos operativos también se encuentran en un riesgo alto en tanto que el rediseño de los procesos administrativos denota un riesgo moderado con el 21% y finalmente los procesos de evaluación del desempeño del talento humano se encuentran en riesgo con el 10% en las ponderaciones efectuadas.

11.2.2.2. Mapa de Procesos Judiciales

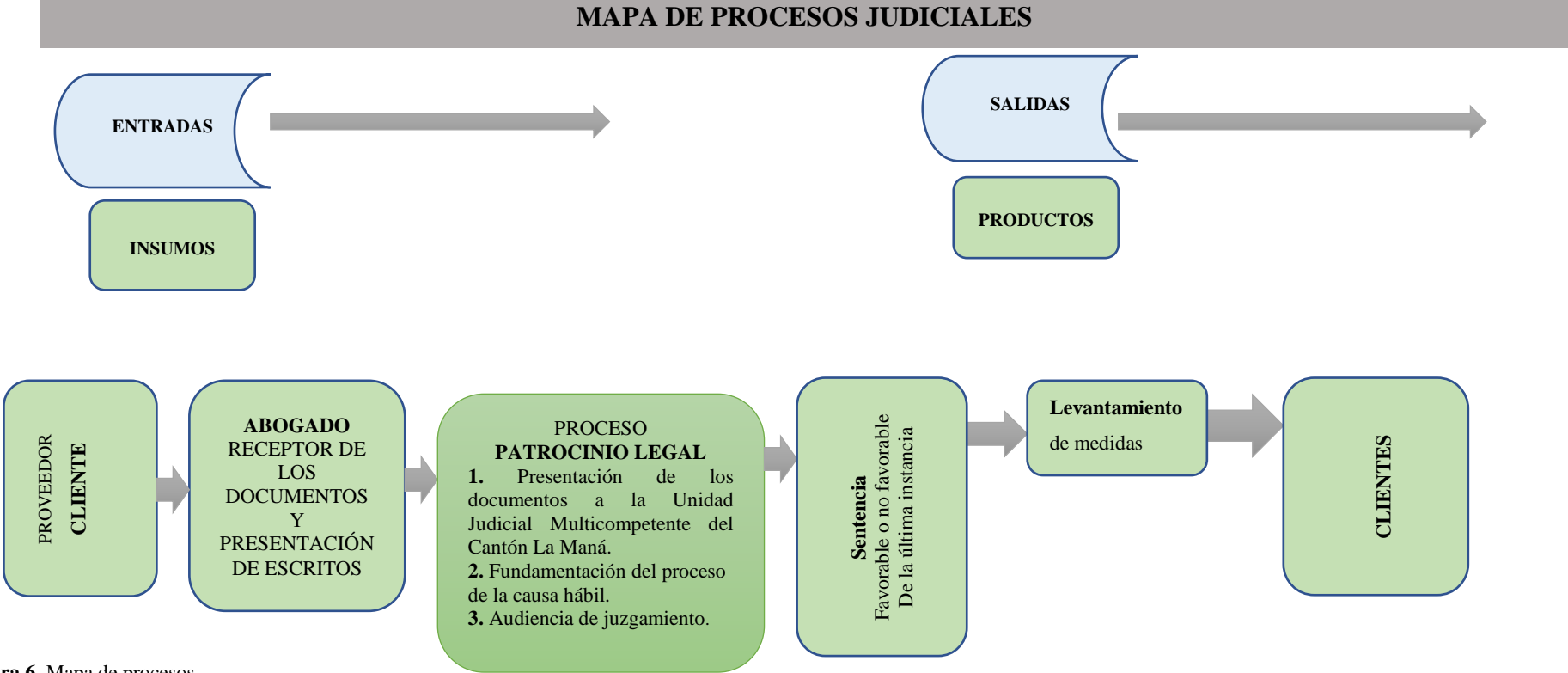
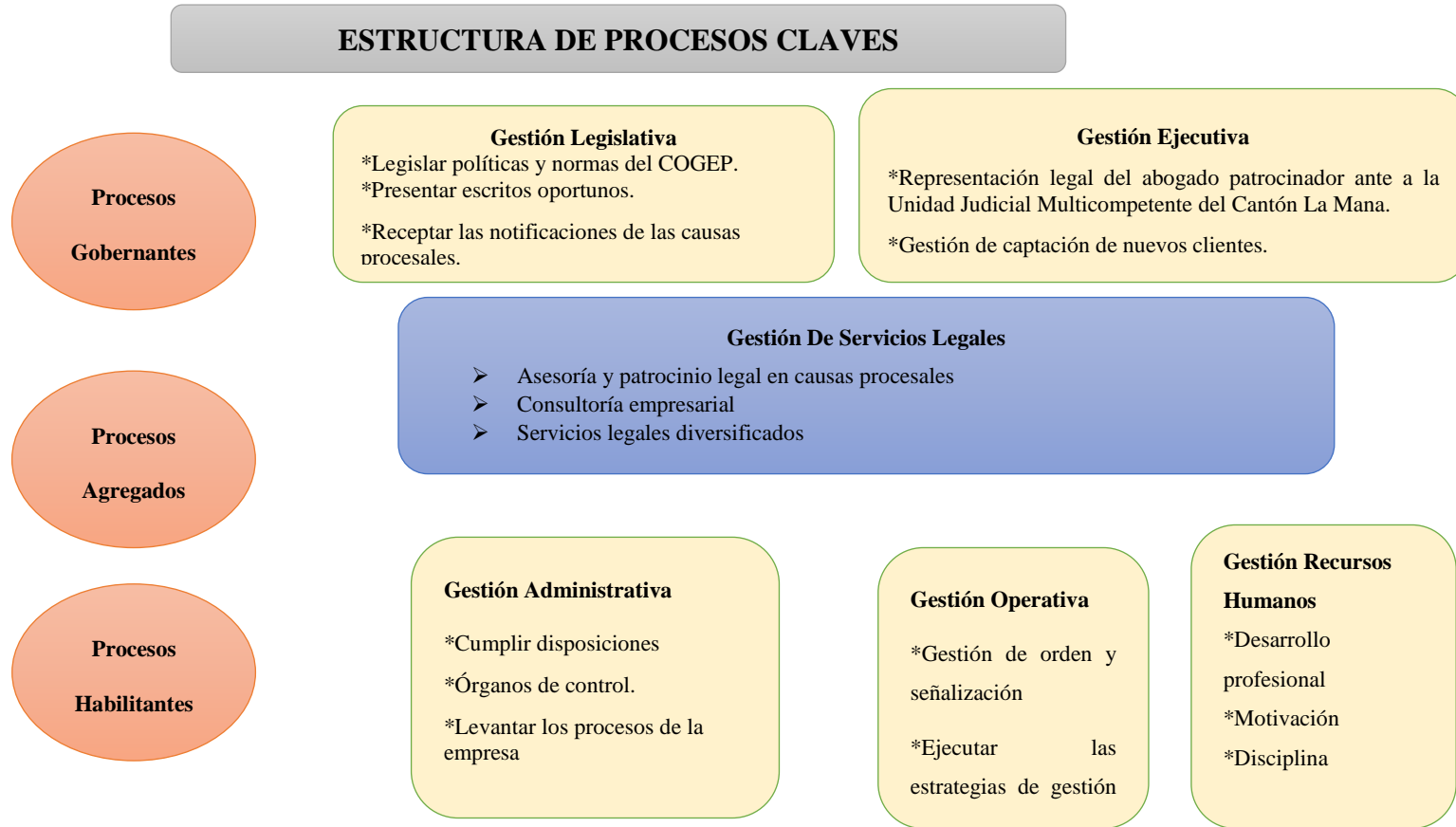


Figura 6. Mapa de procesos  
Elaborado por: Las autoras

11.2.2.3. Estructura de procesos claves



**Figura 7.** Estructura procesos claves  
**Elaborado por:** Las autoras

#### 11.2.2.4. Macroprocesos administrativos ejecutados en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

**Tabla 17.** Macroprocesos ejecutados en los Estudios Jurídicos

A. Gestión legislativa	B. Gestión Ejecutiva	C. Gestión de Servicios Legales	D. Gestión administrativa	E. Gestión operativa	F. Gestión de recursos humanos
<p>A1. Legislar políticas y normas del COGEP  <b>Responsable:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Conocer los reglamentos y estatuto legales vigentes</p>	<p>B1. Representación del abogado Patrocinador  <b>Responsable:</b> abogado Patrocinador  <b>Finalidad:</b> Formalidad judicial</p>	<p>C1. Asesoría y patrocinio legal en las causas procesales  <b>Responsable:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Informar al cliente sobre las causas procesales</p>	<p>D1. Cumplir disposiciones de los organismos de control  <b>Responsable:</b> Propietario, secretaria y abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Evitar problemas de índole legal</p>	<p>E1. Gestión de orden y señalización  <b>Responsable:</b> Propietario, secretaria y abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Eficiencia y gestión de los procesos judiciales</p>	<p>F1. Desarrollo profesional  <b>Responsable:</b> Propietario, secretaria y abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Mantener un personal capacitado</p>
<p>A2. Presentar escritos oportunos  <b>Responsable:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Eficiencia en la resolución de los casos judiciales</p>	<p>B2. Gestión de captación de nuevos clientes  <b>Responsable:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Incrementar cartera de clientes</p>	<p>C2. Consultoría empresarial  <b>Responsable:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Lograr clientes más informados</p>	<p>D2. Levantar los procesos de los Estudios Jurídicos  <b>Responsable:</b> Propietario, secretaria y abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Inicio proceso judicial</p>	<p>E2. Ejecutar las estrategias de la gestión operativa  <b>Responsables:</b> Propietario, secretaria y abogado patrocinador  <b>Directivos</b>  <b>Finalidad:</b> Cumplimiento de objetivos fijados en el tiempo establecido</p>	<p>F2. Motivación  <b>Responsable:</b> Propietario, secretaria y abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Mayor compromiso hacia los Estudios Jurídicos</p>
	<p>B3. Cumplimiento de los órganos de control  <b>Responsable:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Mantenerse dentro de los parámetros emitidos por los organismos de control.</p>	<p>C3. Servicios legales diversificados  <b>Responsable:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Mayor variedad de servicios a los clientes</p>	<p>D3. Cadena de valor  <b>Responsable:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Definir las actividades empresariales en los Estudios Jurídicos</p>	<p>E3. Asesorías  <b>Responsables:</b> Abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Ofrecer guía y orientación a los clientes.</p>	<p>F3. Disciplina  <b>Responsable:</b> Propietario, secretaria y abogado patrocinador  <b>Finalidad:</b> Fomentar el cumplimiento de los reglamentos internos y externos.</p>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los propietarios de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 18.** Subproceso A. Gestión Legislativa

<b>A.1 Legislar políticas y normas COGEP</b>	<b>A.2. Presentar escritos oportunos</b>
Responsable: Abogado patrocinador	Responsable: Abogado patrocinador
Finalidad: Conocer los reglamentos y estatuto legales vigentes	Finalidad: Eficiencia en la resolución de los casos judiciales
A1.1. Emisión de políticas y normas COGEP	A.2.1. Recibe documentos
A. 1.2. necesidad de información	A.2.2. Presenta la denuncia
A1.1.3. Actualización	A.2.3. Presentación del escrito y argumentación legal
A1.1.4. Socialización	A. 2.4. Recibe la demanda
A.1.1.5. Aplicación e inserción en los Estudios Jurídicos	A.2.5. Delega Unidad Judicial

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los propietarios de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 19.** Subproceso B. Gestión Ejecutiva

<b>B.1. Presentación del abogado patrocinador</b>	<b>B 2. Gestión de captación de nuevos clientes</b>	<b>B 3. Cumplimiento de los órganos de control</b>
<b>Responsable:</b> Abogado Patrocinador	<b>Responsable:</b> Abogado Patrocinador	<b>Responsable:</b> Abogado Patrocinador
<b>Finalidad:</b> Formalidad judicial	<b>Finalidad:</b> Incrementar cartera de clientes	<b>Finalidad:</b> Mantenerse dentro de los parámetros emitidos por los organismos de control.
A1.1.1. Procesos de contacto con el cliente	A.1.2.1. Establecer la capacidad de servicios	A. 13.1. Socialización de los reglamentos de los órganos de control judiciales
A.1.1.2. Asesoría	A.1.2.2. Reunión	A.1.3.2. Procesos de concientización
A1.1.3. Actuación probatoria	A.1.2.3. Establecimiento de estrategias	A.1.3.3. Adopción de las disposiciones
A1.1.4. presentación del abogado patrocinador	A. 1.2.4. Aprobación de estrategias de captación	A.1.3.4. Evaluación del cumplimiento
A.1.1.5. Actuación probatoria	A.2.5. Implantación de estrategias de captación	A.1.3.5. Sistemas de sanciones por incumplimientos

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los propietarios de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 20. Subproceso C. Gestión de servicios legales

<b>C1. Asesoría patrocinio legal en las causas procesales</b>	<b>C2. Consultoría empresarial</b>	<b>C3. Servicios legales diversificados</b>
Responsable: Abogado patrocinador	Responsable: Abogado patrocinador	Responsable:
Finalidad: Informar al cliente sobre las causas procesales	<b>Finalidad:</b> Clientes más informados sobre las causas procesales	<b>Finalidad:</b> Mayor variedad de servicios a los clientes
C1.1.1. Establecer necesidad de información	C.1.2.1. Establecer necesidad de información	C. 13.1. Determinar necesidad de servicios legales complementarios
C.1.1.2. Procesos de transmisión de información	C.1.2.2. Procesos de transmisión de información	C.1.3.2. Estudio de mercado previo
C1.1.3. Retroalimentación informativa	C.1.2.3. Procesos de transmisión de información	C.1.3.3. Análisis de resultados
C1.1.4. Resultados	C. 1.2.4. Procesos de transmisión de información	C.1.3.4. Aprobación e inserción

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los propietarios de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 21. Subproceso D. Gestión administrativa

<b>D1. Cumplir disposiciones de los organismos de control</b>	<b>D2. Levantar los procesos de los Estudios Jurídicos</b>	<b>D3. Cadena de valor</b>
Responsable: Abogado patrocinador	Responsable: Abogado patrocinador	Responsable: Abogado patrocinador
<b>Finalidad:</b> Evitar problemas de índole legal	<b>Finalidad:</b> Inicio proceso judicial	<b>Finalidad:</b> Definir las actividades empresariales en los Estudios Jurídicos
D1.1.1. Proceso de actualización de nuevas disposiciones	D.1.2.1. Presentación de la denuncia	D. 13.1. Detección de debilidades
D.1.1.2. Socialización	D.1.2.2. Recibe los documentos personales y denuncia	D.1.3.2. Análisis
D1.1.3. Adopción	D.1.2.3. Presentación del escrito y argumentación legal	D.1.3.3. Definir actividades
D1.1.4. Evaluación del cumplimiento	D. 1.2.4. Delega Unidad Judicial	D.1.3.4. Establecimiento de estrategias
	D. 1.2.5. Conocimiento de la causa	D.1.3.5. Adopción

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los propietarios de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 22. Subproceso E. Gestión operativa

<b>E1. Gestión de orden y señalización</b>	<b>E2. Ejecutar las estrategias de la gestión operativa</b>	<b>E3. Asesorías</b>
Responsable: Abogado patrocinador	Responsable: Abogado patrocinador	Responsable: Abogado patrocinador
<b>Finalidad:</b> Eficiencia y gestión de los procesos judiciales	<b>Finalidad:</b> Cumplimiento de objetivos fijados en el tiempo establecido	<b>Finalidad:</b> Ofrecer guía y orientación a los clientes.
E1.1.1. Detección necesidad de señalización	E.1.2.1. Diseño de estrategias operativas	E. 13. Establecimiento del canal de asesoría
E.1.1.2. Diseño	E.1.2.2. Socialización	E.1.3.2. Definición tipos de asesoría
E1.1.3. Presupuesto	E.1.2.3. Inserción de estrategias	E.1.3.3. Preparación
E1.1.4. Implementación	E. 1.2.4. Evaluación de resultados	E.1.3.4. Implementación de las asesorías

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los propietarios de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 23. Subproceso F. Gestión de Recursos Humanos

<b>F1. Desarrollo profesional</b>	<b>F2. Motivación</b>	<b>F3. Disciplina</b>
Responsable: Abogado patrocinador	Responsable: Abogado patrocinador	Responsable: Abogado patrocinador
<b>Finalidad:</b> Mantener un personal capacitado	<b>Finalidad:</b> Mayor compromiso hacia los Estudios Jurídicos	<b>Finalidad:</b> Fomentar el cumplimiento de los reglamentos internos y externos.
F1.1.1. Evaluación	F.1.2.1. Establecer necesidad de motivación	F. 13.1. Socialización de la importancia de la disciplina
F.1.1.2. Establecimiento de necesidades del talento humano	F.1.2.2. Definición del sistema de incentivos	F.1.3.2. Adopción de estrategias
F1.1.3. Diseño de sistema de capacitaciones	F.1.2.3. Aplicación sistema de incentivos	F.1.3.3. Medición de cumplimientos
F1.1.4. Aplicación	F. 1.2.4. Evaluación de resultados	F.1.3.4. Sistema de sanciones por incumplimientos
F1.1.4. Evaluación resultados		

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los propietarios de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

### **11.2.5. Diseño del modelo de gestión administrativa por procesos para los Estudios Jurídicos para el cantón La Maná**

#### **11.2.5.1. Objetivos del modelo de gestión administrativa por procesos:**

##### **Objetivo general**

- Proponer a los Estudios Jurídicos del cantón La Maná el modelo de gestión administrativa por procesos que permita lograr eficiencia en los procesos administrativos.

##### **Objetivos específicos**

- Mejorar la unidad de mando y dirección de los Estudios Jurídicos mediante el diseño de un organigrama estructura y un manual de funciones.
- Promover la disciplina y estabilidad del personal que labora en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná mediante las estrategias del crear una ambiente puntualidad y la regla de los 15 minutos.
- Socializar el modelo de gestión administrativa por procesos para los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

#### **11.2.5.2. Beneficiarios**

##### **❖ Beneficiarios directos:**

- 30 propietarios de los Estudios Jurídicos
- 60 empleados

##### **❖ Beneficiarios indirectos:**

- Ministerio del Trabajo
- Consejo de la Judicatura
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

### **11.2.5.3. Estructura del modelo de la gestión Administrativa por Procesos para los Estudios Jurídicos**

Con el propósito de efectuar el modelo de gestión administrativa por procesos se recurrió al criterio de (Castro, 2010) que menciona los siguientes componentes:

#### **Enfoque al cliente**

- Misión
- Visión
- Valores individuales y corporativos
- Políticas internas y externas
- Objetivos estratégicos

#### **Unidad de mando**

- Elementos de liderazgo
- Evaluación continúa

#### **Unidad de dirección**

- Estructura organizacional
- Manual de funciones

#### **Estabilidad y duracion del perosnal en un cargo**

- Salario emocional
- Teletrabajo
- Remuneración personal
- Remuneración estratégica

#### **Enfoque a procesos**

- Flujograma de procedimiento de tramitación de la impugnación de Tránsito
- Flujograma de la tramitación Judicial de pensiones alimenticias
- Flujograma de la tramitación judicial acerca del robo
- Flujograma procedimiento de tramitación judicial acerca de la letra de cambio

**Disciplina**

- Crear un ambiente de puntualidad
- Regla de los 15 minutos
- Sistema de incentivos por incumplimiento
- Sistema de sanciones por incumplimiento

**Orden**

- Orden y clasificación de los expedientes jurídicos
- Señalización de carpetas

**1. Enfoque al cliente**

Debido que el éxito sostenido se logra cuando una organización atrae y retiene a sus clientes por esto se consideró indispensable el diseño de un direccionamiento estratégico que oriente las actividades de los Estudios Jurídicos mediante la formulación de la misión, visión, valores y políticas orientados a ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

**a. Misión**

“Ser un estudio jurídico conocido por su asistencia jurídica con calidad y profesionalidad por parte de todos sus integrantes, brindando seguridad en cada uno de sus servicios, adecuando a las necesidades de nuestros clientes enmarcados dentro de los más altos estándares éticos y de excelencia”.

**b. Visión**

“Para el año 2020 ser un estudio jurídico líder en el mercado legal del cantón La Maná, consolidando sus servicios con eficiencia y experiencia profesional brindando servicios jurídicos integrales en la asesoría y consultoría legal”.

**c. Valores individuales**

- Ética
- Compromiso
- Confidencial

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Justicia

#### **d. Valores corporativos**

- Integridad
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Comunicaciones honestas
- Solidez

#### **e. Políticas internas**

- El horario de ingreso a laborar es de 7:30 am a 18:00.
- Se prohíbe de manera rotunda el consumo de bebidas alcohólicas o sustancias psicotrópicas en los interiores de los Estudios Jurídicos.
- Mantener una imagen implacablemente mediante el uso de uniforme.
- Efectuar capacitaciones continuas al personal administrativo y empleados de los Estudios Jurídicos.
- Mantener absoluta confidencialidad de los casos jurídicos.
- En caso de impuntualidad se deberá justificar los retrasos al siguiente día.

#### **f. Políticas externas**

- Mantener relaciones cordiales con los clientes y personal de los organismos jurídicos.
- Velar por el cuidado del medio ambiente a través del uso eficiente y racional de la papelería empleando en los Estudios Jurídicos.

#### **g. Objetivos estratégicos**

- Generar confianza en los clientes de los Estudios Jurídicos
- Mayor participación en la resolución de los casos jurídicos

- Optimizar el proceso de la gestión administrativa
- Incremento de la productividad en los procesos Administrativos
- Capacitación y competencia

## 2. Unidad de mando o liderazgo

Para que exista una unidad de mando efectiva todo estudio jurídico debe poseer una unidad de mando bien definida donde se establezca quien será la persona que lleve la delantera y coordine el trabajo del resto de integrantes.

### a. Elementos de liderazgo para mejorar la calidad

Antes de enunciar las estrategias de liderazgo fue importante resaltar los elementos que debe poseer un verdadero líder:

- **Estabilidad:** Los líderes de los Estudios Jurídico deberán poseer la estabilidad emocional con la finalidad de otorgar seguridad a los demás integrantes.
- **Visión del futuro:** Con el propósito de lograr innovaciones continuas el líder deberá poseer una visión del futuro.
- **Justicia:** Uno de los valores predominantes en el ámbito jurídico es la justicia por lo tanto la persona que lidera los estudios jurídicos deberá evidenciar este valor en cada uno de sus actos.
- **Habilidades de comunicación:** Para lograr una eficiente gestión administrativa es fundamental mantener un canal de comunicación adecuado con todos los integrantes de los estudios jurídicos.
- **Seguridad:** para lograr un ambiente laboral óptimo el líder de los Estudios Jurídicos deberá velar por la seguridad de todos los integrantes.
- **Habilidad para el cambio:** Deberá poseer la capacidad de mantenerse en la búsqueda continua de cambios positivos para los Estudios Jurídicos.
- **Soluciones:** El líder adecuado tendrá la capacidad de emitir decisiones enfocadas a la búsqueda de soluciones frente a los problemas que pudieron surgir.

## b. Evaluación continua

Para fomentar un liderazgo óptimo entre los Estudios Jurídicos del cantón La Maná se sugirió efectuar evaluaciones continuas que permitan detectar las falencias existentes, para este propósito se adjunta el siguiente cuestionario de evaluación:

**Tabla 24.** Ponderaciones

Calificación	Interpretación
1-2	Bajo
3-4	Medio
5-6	Alto

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 25.** Formato evaluación de liderazgo en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LOS ESTUDIOS JURÍDICOS DEL CANTÓN LA MANÁ				
NOMBRE:	Abg. XYZ			
ID.	050896545-8			
CARGO:	Propietario – Administrador del Estudio Jurídico XYZ			
FECHA:	15/07/2017			
Competencias		Alto	Medio	Bajo
1.	Conocimiento de los estatutos del COGEP	0,50		
2.	Orden y calidad		0,50	
3.	Orientación de resultados			0,50
4.	Gestión de procesos		0,50	
5.	Toma de decisiones		0,50	
6.	Trabajo en equipo		0,50	
7.	Orientación al cliente			0,50
8.	Comunicación efectiva		0,50	
9.	Pensamiento estratégico			0,50
10.	Relaciones y contactos		0,50	
11.	Delegación de funciones		0,50	
<b>TOTAL:</b>		<b>0,50</b>	<b>3,50</b>	<b>1,50</b>

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 26.** Procesamiento de resultados obtenidos

Nº	Alto	Medio	Bajo	Punta óptimo
1	0,50			0,50
2		0,50		0,50
3			0,50	0,50
4		0,50		0,50
5		0,50		0,50
6		0,50		0,50
7				0,50
8		0,50		0,50
9			0,50	0,50

<b>10</b>		0,50		0,50
<b>11</b>		0,50		
<b>TOTAL:</b>	<b>0,50</b>	<b>3,50</b>	<b>1,50</b>	<b>5,50</b>
	<b>9%</b>	<b>34%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Las autoras

Acorde a los resultados de la evaluación aplicado con la finalidad de conocer el nivel de liderazgo entre los Estudios Jurídicos del cantón La Maná se situó en 34% en un nivel medio, debido que presento niveles bajos del 27% en lo que respecta a la orientación a resultados, orientación al cliente, y pensamiento estratégico por tanto se requiere un proceso de formación. En tanto que el nivel de conocimientos de los estatutos es uno de los fuertes del líder evaluado.

### 3. Unidad de dirección

#### a. Estructura Organizacional

Para mejorar la estructura organizacional de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná se efectuó el diseño de un organigrama estructural el cual se presenta a continuación:

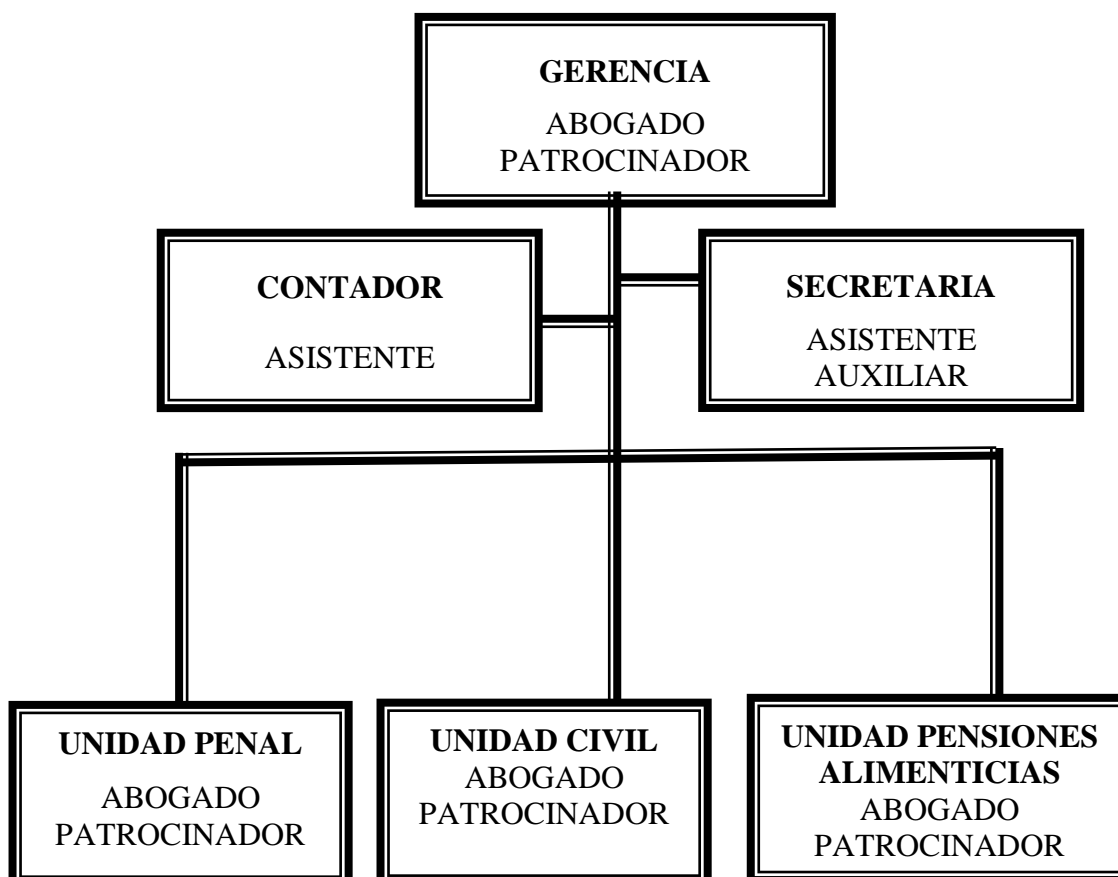



Figura 8. Organigrama estructural  
Realizado por: Los autoras

## b. Manual de funciones


A continuación, se detalla los siguientes manuales de funciones:

**Tabla 27.** Manual de funciones Área Administrativa

	
Identificación del cargo	
Área	Directiva
Denominación del cargo	Administrador
Dependencia	Oficina jurídica
Objetivo	Brindar servicios de consultoría y asesoramiento jurídicos (mediante opiniones verbales y escritas)
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en derecho</li> <li>• Manejo de técnicas de negociación</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Habilidades gerenciales</li> <li>• Formación continua</li> </ul>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza órdenes de pago.</li> <li>• Revisa y verifica los movimientos y registros contables.</li> <li>• Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.</li> <li>• Tramita las liquidaciones de impuesto y cualquier otro asunto del régimen tributario.</li> <li>• Atiende consultas, asiste y asesora a los usuarios en materia jurídica en las diferentes áreas del Derecho, según lo amerite el caso.</li> <li>• Emite opinión acerca de cada caso y elabora informe respectivo.</li> <li>• Elabora poderes especiales, previa autorización del solicitante, para la representación de los mismos en los tribunales.</li> <li>• Tramita los casos, conjuntamente con el solicitante, en materia jurídica.</li> <li>• Analiza denuncias interpuestas por particulares y prepara respuestas a las mismas.</li> <li>• Elabora dictámenes, contratos, resoluciones, fallos administrativos y legales, etc.</li> <li>• Recopila, selecciona y estudia informaciones jurídicas.</li> <li>• Representa, judicial y extrajudicialmente, a personas naturales o jurídicas.</li> <li>• Elabora y/o analiza los estatutos, reglamentos, convenios, contratos y demás documentos legales, jurídicos y normativas vigentes en los que intervengan la institución.</li> <li>• Elabora actas de los acuerdos suscritos en reuniones con representantes gremiales.</li> <li>• Revisa expedientes y procesos judiciales de interés para la Institución.</li> </ul>	


**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 28.** Manual de funciones Área de Apoyo

	
<b>Identificación del cargo</b>	
Área:	De apoyo
Denominación del cargo	Asistente
Jefe inmediato	Administrador- abogado
Dependencia:	Oficina jurídica
Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmeza al tratar con otras personas.</li> <li>• Capacidad para interpretar las Leyes y Reglamentos.</li> <li>• Fluidez oral y verbal.</li> <li>• Conocimientos ofimáticos (manejo de las nuevas tecnologías de la información)</li> <li>• Formación continua</li> </ul>	
<p><b>Objetivo:</b> Asistir al abogado en el trámite de los procesos judiciales que se presentan en el estudio jurídico, atiende y orienta a la persona y da entrada a todos los casos, interpreta y analiza los casos según los textos y códigos.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiste al abogado en la orientación de las personas, que acuden a pedir asistencia jurídica.</li> <li>• Atiende a las personas por orden de llegada y la prioridad del asunto legal.</li> <li>• Redacta las demandas que se presenten y documentos legales en las diversas áreas del derecho, según lo requiera el caso.</li> <li>• Revisa los documentos del caso y normas, para brindar la atención jurídica requerida, previa supervisión de su superior.</li> <li>• Revisa frecuentemente el archivo para verificar los casos en trámite y que se le tiene que dar seguimiento.</li> <li>• Asiste al abogado en ausencia, como vocero y en su representación.</li> <li>• Verifica la información de las personas que acuden a la consulta y revisa los expedientes.</li> <li>• Revisa la información con el fin de verificar si la información está completa.</li> <li>• Verifica si ha y casos con término legal y que requieran urgencia notoria</li> </ul>	

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 29.** Manual de funciones Área de Apoyo

	
Identificación del cargo	
<b>Área</b>	De apoyo
<b>Denominación del cargo</b>	Secretaria
<b>Dependencia</b>	Oficina jurídica
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador- abogado
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención el público.</li> <li>• Conocimientos básicos para interpretar las leyes y reglamentos.</li> <li>• Fluidez oral y verbal.</li> <li>• Conocimientos contables básicos</li> <li>• Conocimientos ofimáticos (manejo de las nuevas tecnologías de la información)</li> <li>• Formación continua</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar los documentos correspondientes a los casos llevados en el Estudio Jurídico.</li> <li>• Llevar un registro de los clientes del Estudio Jurídico.</li> <li>• Registrar diariamente los ingresos y egresos.</li> <li>• Llevar el control de las cuentas por cobrar y pagar.</li> <li>• Recepción de avisos, mensajes y llamadas.</li> <li>• Clasificación y entrega del correo a los diferentes despachos.</li> <li>• Organización de espacios comunes del consultorio jurídico</li> </ul>	

Elaborado por: Las autoras

#### **4. Estabilidad y duración del personal en un cargo**

Para que exista estabilidad y duración del personal de los Estudios Jurídicos se sugiere implementar un sistema de motivación y un sistema de capacitaciones, los cuales se detallan a continuación:

##### **a. Salario emocional**

Es indispensable que adicional a una remuneración acorde a las habilidades y trabajos realizados se inserte estrategias del salario emocional con la finalidad de incrementar la productividad de los empleados de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

## **b. Teletrabajo**

En la actualidad es una modalidad que permite ser flexible con aquellos empleados que presente algún problema para asistir al Estudio Jurídico, siempre y cuando el mismo pueda cumplir el trabajo asignado en el tiempo establecido y con los mismos resultados.

- Días libres en los cumpleaños de los empleados o acontecimientos bien relevantes.
- Reconocimientos por los trabajos bien realizados.


Las opciones antes mencionadas son subjetivas en cada estudio jurídico se implementará el sistema de salario emocional acorde a la realidad y necesidades de las mismas.

## **b. Remuneración personal**

Una justa remuneración ente los integrantes de los Estudios Jurídicos es un aspecto muy importante que debe ser considerado, debido que el mismo debe ser asignado en función del trabajo efectuado.

Adicional se sugiere la implantación del sistema de remuneración estratégica el cual contempla que los empleados reciban una remuneración extra por su contribución al éxito de los Estudios Jurídicos en la resolución y asesoría jurídica.

## **c. Remuneración estratégica**

Remuneración estratégica = Remuneración fija + remuneración indirecta (Bonos, participación en la ganancia anual y otros planes de incentivos acorde al presupuesto de los Estudios Jurídicos.  Impulsa los procesos de la mejora e incremento de la competitividad. (Ver anexo 8).

## 5. Enfoque a procesos

**Tabla 30.** Procedimiento operativo: Impugnaciones de Tránsito

<b>ESTUDIOS JURIDICOS DEL CANTÓN LA MANÁ</b>	<b>Procedimiento operativo:</b> Impugnaciones de Tránsito	<b>Documento # 1</b>	
<b>Documento preparado por:</b> Las autoras	<b>Fecha de aprobación:</b> 15/07/2017	Página ¼	
<b>Objetivo:</b>			
Descripción detallada de los pasos a realizar para el procedimiento de las impugnaciones de tránsito			
<b>Alcance:</b> Este proceso aplica al abogado patrocinador, la secretaria.			
<b>Políticas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regirse a las normas del COGEP</li> <li>• El personal implicado en el proceso deberá prestar colaboración para el desarrollo adecuado del procedimiento</li> <li>• Revisar la documentación adicional al proceso (parte policial antes de efectuar el escrito)</li> <li>• Estar pendiente de las notificaciones en el casillero judicial</li> </ul>			
<b>Procedimiento:</b>			
<b>Abogado patrocinador:</b> Aprueba el escrito, alegando con más escritos.			
<b>Secretaria:</b> Elaborar los escritos			
<b>Cliente</b>	<b>Abogado patrocinador</b>	<b>Consejo de la judicatura (secretarios)</b>	<b>Juez</b>
<p>INICIO</p> <p>Revisión de los documentos</p> <p>1</p>	<p>1</p> <p>Recibe los documentos del actor / a</p> <p>Presentación del escrito y argumentación legal</p> <p>2</p>	<p>2</p> <p>Recibe la demanda</p> <p>Delega que Unidad Judicial</p> <p>Conocimiento de la causa</p> <p>3</p>	<p>3</p> <p>Recibe la demanda</p> <p>Califica la demanda</p> <p>Audiencia de juzgamiento</p> <p>Dictamen</p> <p>FIN</p>

**Fuente:** Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 31.** Descripción de la actividad judicial acerca de la impugnación de tránsito

<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>FORMATO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Citación original	Documentos	Cliente
2	Copias de documentos personales (cédula y papeleta de votación)	Documentos	Cliente
3	Matricula y revisión	Documentos	Cliente
4	Aceptación de la tramitación judicial	Verbal	Cliente
5	Presentación del juicio	Escrito	Abogado patrocinador
6	Calificación de la demanda	Escrito	Juez
7	Audiencia de juzgamiento	Escrito	Juez
8	Dictamen de sentencia	Escrito	Juez

**Fuente:** Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 32. Procedimiento operativo: Pensiones alimenticias

<b>ESTUDIOS JURIDICOS DEL CANTÓN LA MANÁ</b>	<b>Procedimiento operativo:</b> Pensiones alimenticias	<b>Documento # 2</b>	
<b>Documento preparado por:</b> Las autoras	<b>Fecha de aprobación:</b> 15/07/2017	Página 2/4	
<b>Objetivo:</b>			
Descripción detallada de los pasos a realizar para el procedimiento de las pensiones alimenticias en los Estudios Jurídicos del cantón La Maná			
<b>Alcance:</b> Este proceso aplica al abogado patrocinador, la secretaria.			
<b>Políticas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regirse a las normas del COGEP</li> <li>• El único capacitado para presentarse a las audiencias es el abogado patrocinador.</li> <li>• Presentar croquis del demandado/a</li> <li>• Estar pendiente de las notificaciones en el casillero judicial</li> </ul>			
<b>Procedimiento:</b>			
<b>Abogado patrocinador:</b> Presenta escritos en la Unidad Judicial Multicompetente			
<b>Secretaria:</b> Elaborar los escritos y apoyo de soporte al abogado patrocinador			

Fuente: Estudios Jurídicos del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 33.** Descripción de la actividad judicial acerca de la pensión alimenticia

<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>FORMATO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Copias de documentos personales (cédula y papeleta de votación)	Documentos	Cliente
2	Certificado de estudio del menor edad	Documentos	Cliente
3	Libreta de ahorros	Documentos	Cliente
4	Croquis de la dirección del demandado	Escrito	Cliente
5	Aceptación de la tramitación judicial	Verbal	Cliente
6	Presentación del juicio	Escrito	Abogado patrocinador
7	Calificación de la demanda	Escrito	Juez
8	Audiencia de juzgamiento	Escrito	Juez
9	Dictamen de sentencia	Escrito	Juez

**Fuente:** Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 34.** Procedimiento de tramitación judicial acerca del robo

<b>ESTUDIOS JURÍDICOS DEL CANTÓN LA MANÁ</b>	<b>Procedimiento operativo:</b> Tramitación judicial acerca del robo	<b>Documento # 2</b>		
<b>Documento preparado por:</b> Las autoras	<b>Fecha de aprobación:</b> 15/07/2017	Página 3/4		
<b>Objetivo:</b>				
Presentar el detalle de la tramitación judicial acerca del robo				
<b>Alcance:</b> Este proceso aplica al abogado patrocinador, la secretaria.				
<b>Políticas:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regirse a las normas del COGEP</li> <li>• El único capacitado para presentarse a las audiencias es el abogado patrocinador.</li> <li>• Estar pendiente de las notificaciones en el casillero judicial</li> </ul>				
<b>Procedimiento:</b>				
<b>Abogado patrocinador:</b> Presenta escritos en la Unidad Judicial Multicompetente				
<b>Secretaria:</b> Elaborar los escritos y apoyo de soporte al abogado patrocinador				
<b>Tramitación Judicial acerca de Robo</b>				
<b>Cliente</b>	<b>Policía Nacional</b>	<b>Abogado Patrocinador</b>	<b>Consejo de la Judicatura (secretarios)</b>	<b>Juez</b>
<p>INICIO</p> <p>Presentación de la denuncia</p> <p>Presentación de las facturas de los objetos sustraídos</p> <p>1</p>	<p>1</p> <p>Parte policial del suceso del robo</p> <p>2</p>	<p>2</p> <p>Recibe los documentos personales y denuncia</p> <p>Presentación del escrito y argumentación legal</p> <p>3</p>	<p>3</p> <p>Recibe la demanda</p> <p>Delega Unidad Judicial</p> <p>Conocimiento de la causa</p> <p>4</p>	<p>4</p> <p>Recibe la demanda</p> <p>Califica la demanda</p> <p>NO</p> <p>SI</p> <p>Audiencia de juzgamiento</p> <p>Dictamen de la sentencia</p> <p>FIN</p>

**Fuente:** Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 35.** Descripción de la actividad judicial acerca robo

<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>FORMATO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Copias de documentos personales (cédula y papeleta de votación)	Documentos	Cliente
2	Facturas de los artículos sustraídos	Documentos	Cliente
3	Documentos personales de testigos (si existiera)	Documentos	Cliente
4	Parte policial del suceso	Escrito	Policía Nacional
5	Denuncia en la fiscalía	Escrito	Fiscal
6	Aceptación de la tramitación judicial	Verbal	Cliente
7	Presentación del juicio	Escrito	Abogado patrocinador
8	Calificación de la demanda	Escrito	Juez
9	Audiencia de juzgamiento	Escrito	Juez
10	Dictamen de sentencia	Escrito	Juez

**Fuente:** Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 36.** Procedimiento operativo: Tramitación judicial acerca de la Letra de cambio

<b>ESTUDIOS JURÍDICOS DEL CANTÓN LA MANÁ</b>	<b>Procedimiento operativo: Tramitación judicial acerca de la Letra de cambio</b>	<b>Documento # 4</b>	
<b>Documento preparado por:</b> Las autoras	Fecha de aprobación: 15/07/2017	Página 4/4	
<b>Objetivo:</b> Detallar el procedimiento operativo de la tramitación de la Letra de Cambio ente los Estudios Jurídicos del cantón La Maná			
<b>Alcance:</b> Este proceso aplica al abogado patrocinador, la secretaria.			
<b>Políticas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regirse a las normas del COGEP</li> <li>• El único capacitado para presentarse a las audiencias es el abogado patrocinador.</li> <li>• Estar pendiente de las notificaciones en el casillero judicial</li> <li>• Presentar letra de cambio</li> </ul>			
<b>Procedimiento:</b>			
<b>Abogado patrocinador:</b> Presenta escritos en la Unidad Judicial Multicompetente			
<b>Secretaria:</b> Elaborar los escritos y apoyo de soporte al abogado patrocinador			
<pre> graph TD     subgraph Cliente         INICIO([INICIO]) --&gt; R1[Revisión de los documentos personales, letra de cambio y testigos]         R1 --&gt; C1((1))     end     subgraph Abogado_patrocinador         A1((1)) --&gt; R2[Recibe los documentos del actor]         R2 --&gt; D1{Certificad o Del Registro De La Propiedad}         D1 -- SI --&gt; R3[Presentación del escrito con argumentación]         R3 --&gt; A2((2))     end     subgraph Consejo_de_la_judicatura_secretarios         C1((2)) --&gt; R4[Recibe la demanda]         R4 --&gt; D2[/Delega que Unidad Judicial/]         D2 --&gt; R5[Conocimiento de la causa Abogados Patrocinadores]         R5 --&gt; C2((3))     end     subgraph Juez         J1((3)) --&gt; R6[Recibe la demanda]         R6 --&gt; D3{Califica la demanda}         D3 -- NO --&gt; R4         D3 -- SI --&gt; R7[Audiencia de conciliación]         R7 --&gt; R8[Dictamen de la sentencia]         R8 --&gt; FIN([FIN])     end     C1 --- A1     A2 --- C2     C2 --- J1   </pre>			

**Fuente:** Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 37.** Descripción de la actividad judicial acerca letra de cambio

<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>FORMATO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Copias de los documentos personales del actor / a	Documentos	Cliente
2	Letra de cambio	Documentos	Cliente
3	Documentos personales de dos testigos	Documentos	Cliente
4	Certificado del Registro de Propiedad del demandado / a	Documento	Cliente
5	Aceptación de la tramitación judicial	Verbal	Cliente
6	Presentación del juicio	Escrito	Abogado patrocinador
7	Calificación de la demanda (5 días)	Escrito	Juez
8	Audiencia de conciliación	Verbal y escrito	Juez
9	Citación del demandado / a	Documentos	Secretario judicial
10	Dictamen de sentencia	Escrito	Juez

**Fuente:** Estudios Jurídicos del cantón La Maná

**Elaborado por:** Las autoras

## **6. Disciplina**

Debido que se detectó inconsistencias de impuntualidad se consideró pertinente plantear estrategias para mejorar en este aspecto debido que muchas veces este acto de indisciplina puede ocasionar pérdida de tiempo en la resolución de los procesos jurídicos.

### **a. Crear un ambiente de puntualidad**

Es fundamental que la cultura de la puntualidad sea ejercida como ejemplo desde la dirección de los Estudios Jurídicos en lo que respecta a los horarios de entrada, salida, las reuniones deben efectuarse a la hora especificada a partir de eso es resto de los integrantes se sumergen en una cultura de disciplina en cuanto a la puntualidad tomando conciencia que el tiempo es un aspecto que es primordial y que no se recuperar.

### **b. Implementar la regla de los 15 minutos**

Muchas veces, aunque exista la predisposición de llegar puntual a los Estudios Jurídicos puede surgir algún inconveniente que dificulte por eso se sugiere aplicar la regla de los 15 minutos el cual consiste en llegar 15 minutos antes de esta forma de a poco se va creando nuevos hábitos entre los integrantes de los Estudios Jurídicos que permitirán una mejor disciplina en cuanto a la puntualidad que reflejará resultados en todos los ámbitos de la vida de los mismos.

### **c. Aplicar un sistema de incentivos por la puntualidad**

Se sugiere que este sistema sea aplicado para la inserción y motivación de los trabajadores hacia una cultura de puntualidad por tanto debe ser temporal puesto que este hábito debe surgir más de la concientización que ofrece ser puntual que por el mero hecho de recibir una gratificación sea económico o material. **(Ver anexo 8)**

### **d. Diseñar un sistema de sanciones por incumplimiento**

Si la trasgresión es recurrente entre alguno de los integrantes de los Estudios Jurídicos e indispensable que existan normas establecidas para la aplicación de sanciones y los mismos sean aplicados.

## 7. Orden

Con la finalidad de incrementar la eficiencia y coordinación del archivo de los documentos en los Estudios Jurídicos se propone el siguiente modelo de archivo de documentos que evitara pérdida de tiempo en la búsqueda de expedientes debido que en un alto porcentaje de Estudios Jurídicos no se han definido normas de archivo ni clasificación.

### a. Ordenación y clasificación de los expedientes jurídicos

Para esto será indispensable agrupar los expedientes acordes a cada proceso y se puede emplear los siguientes métodos:

- **Orden**
  - ✓ Orden cronológico: acorde a la fecha de inicio
  - ✓ Orden numérico: acorde el número de expediente
  - ✓ Orden alfabético: a, b, c,
  - ✓ Orden mixto: por número de expediente fecha de inicio del caso.

### b. Señalización

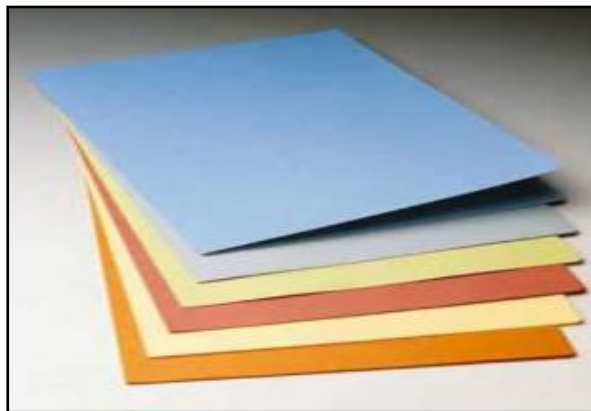
Con la finalidad de identificar los archivos con mayor facilidad es indispensable que los mismos posean una señalética donde en cada carpeta o folder se debe identificar el contenido: como nombre del archivo, título o concepto del expediente, fecha de inicio y finalización del cado y el orden de la caja, quedando de esta forma:



Figura 9. Archivo documentos

- **Señalización de las carpetas**

Los expedientes de diversos orígenes deberán ser archivados en carpetas de diversos colores que sean asignados acordes al tipo de caso jurídico y en cual consten el nombre del archivo, título o concepto del expediente, numeración y la descripción del contenido



**Figura 10.** Archivo documentos por carpetas

## 12. IMPACTOS SOCIAL, ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO

**Tabla 38.** Impactos social, técnico y económico

	PONDERACIÓN		
	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Impacto social</b>		<b>32%</b>	
Mejora servicios a los clientes	0,25	3	0,75
Incremento de fuentes de empleo	0,3	2	0,6
Mejor calidad de vida de los empleados	0,3	4	1,2
<b>Impacto técnico</b>		<b>36%</b>	
Estrategias administrativas de fácil de aplicación	0,05	3	0,15
No requieren alto nivel de instrucción técnica	0,01	3	0,03
Acorde a las necesidades de los Estudios Jurídicos	0,05	4	0,2
<b>Impacto económico</b>		<b>32%</b>	
Incremento de la cartera de clientes	0,05	3	0,15
Mayor rentabilidad	0,05	3	0,15
Mejores utilidades anuales	0,05	3	0,15
<b>TOTAL:</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>3,38</b>

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 39.** Parámetros de la ponderación de los resultados

Calificación	Interpretación
1	Impacto mínimo
2	Impacto medio
3	Impacto alto
4	Gran impacto

Elaborado por: Las autoras

### 12.1. Impacto Social

El impacto social se verá reflejado con el 32% con una mejor calidad de servicio a los usuarios, el incremento de las fuentes de empleo y una mejor calidad de vida de los empleados porque los procesos serán más ágiles, en un ambiente más armonioso y

ordenado como consecuencia de la aplicación de las capacitaciones, el sistema de archivos, sueldo emocional y estrategias de trabajo en equipo.

### **12.2. Impacto Técnico**

La investigación posee impacto técnico debido que las estrategias administrativas son de fácil aplicación, no requieren de un alto nivel de instrucción técnica y las estrategias fueron diseñadas acorde a los Estudios Jurídicos; por tanto, el nivel técnico se situó en un 36% equivalente a una ponderación alta.

### **12.3. Impacto Económico**

Posee impacto económico se situó en un nivel alto con el 32% porque mediante una eficiente gestión administrativa a través de la implementación de las estrategias sugerida se logrará incrementar la cartera de clientes, mayor rentabilidad y por consecuente mejores utilidades anuales de los Estudios Jurídicos.

### 13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

**Tabla 40.** Presupuesto

Actividades	Costo primer año		
	Primera fase	Segunda fase	Tercera fase
Elaboración del cuestionario dirigido a la población.	25,00		
Ejecución de las encuestas		50,00	
Análisis de los resultados mediante gráficos		25,00	
Elaborar el perfil estratégico			50,00
Diseño de flujogramas de procesos			100,00
Cadena de valor			50,00
Diseño de estrategias administrativas			50,00
Gastos de transportes	20,00	20,00	20,00
Gastos de alimentación	20,00	20,00	20,00
Gastos de papelería	20,00	20,00	20,00
Gastos de sustentación e incorporación			100,00
<b>Subtotales:</b>	<b>\$85,00</b>	<b>\$135,00</b>	<b>\$410,00</b>
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>630,00</b>		

**Fuente:** Investigación del proyecto

**Elaborado por:** las autoras

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1. Conclusiones

- El diagnóstico de la situación administrativa actual de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná efectuado mediante el análisis de los factores internos, reflejó que el ambiente laboral entre los empleados presento un nivel alto de deficiencia con el 11%, en tanto que la motivación se situó en un porcentaje del 15% debido a la insatisfacción de los empleados; además se detectó inconsistencias en el liderazgo esto debido a la inexistencia de un modelo de gestión administrativa que oriente las actividades hacia el cumplimiento de objetivos definidos.
- Los procesos administrativos de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná fueron expuesto mediante un mapa de procesos claves donde se determinó que los procesos de gestión Legislativa están conformados por la legislación de las políticas, normas del COGEP y la presentación de escritos oportunos, en tanto que la gestión Ejecutiva conforma la presentación del abogado patrocinador, la captación de nuevos socios, y el cumplimiento de los órganos de control; además se encuentran la gestión de Servicios legales compuesto por asesorías legales, la gestión Administrativa por el cumplimiento de las disposiciones de los organismos de control y la gestión Operativa y Recursos Humanos que busca el desarrollo profesional y la motivación de los integrantes de los Estudios jurídicos del cantón La Maná.
- Previo al análisis de los resultados de los factores internos de los Estudios Jurídicos se consideró oportuno el diseño del modelo de gestión por procesos el cual constó de estrategias administrativas de enfoque al cliente, mediante el planteamiento de la misión, visión, valores individuales que orientaron el accionar de las actividades administrativas, estrategias de unidad de mando donde se detalló los elementos del liderazgo; además se estableció estrategias de estabilidad y duración del cargo, enfoque a procesos, disciplina y orden los cuales posee un nivel de impacto del 3,38 equivalente a alto, debido que las estrategias fueron desarrolladas en base a las necesidades detectadas en las encuestas dirigidas a los propietarios y empleados.

## 14.2. Recomendaciones

- Se sugiere que se continúe efectuando diagnósticos en otras áreas de los Estudios Jurídicos con la finalidad de lograr cambios radicales que permitan complementar la mejora de la gestión administrativa como parte del desarrollo organizacional encaminado a ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.
- Es importante que los propietarios de los 30 Estudios Jurídicos efectúen la difusión del macroproceso y subprocesos de las gestiones efectuadas con la finalidad de orientar las actividades desarrolladas hacia el éxito en la gestión administrativa y la detección de deficiencias que puedan obstaculizar el adecuado desarrollo de la resolución de los casos judiciales.
- Debido que el modelo de gestión administrativa por procesos posee un impacto alto es fundamental la ejecución de las estrategias planteadas, debido que los mismos fueron diseñados acorde a las deficiencias existentes, analizando la perspectiva de los propietarios y empleados por tanto contribuirá de forma relevante para lograr una eficiente gestión administrativa.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

### 15.1. Libros

- AMO F., (2010), El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard», Esic Editorial, Primera edición, Madrid, 281 págs. ISBN: 8473567889.
- BURCKHARDT V., GISBERT V., PÉREZ A., (2016), Estrategia y desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015.: aplicación pymes de la comunidad de Valencia, 287 págs., ISBN: 8494542486.
- BLANDEZ, M. (2016), Proceso administrativo, Editorial Digital UNID, México, 111 págs., ISBN: b01d59cytc.
- CERTO., (2010), Administración moderna, Prentice Hall, Bogotá, Octava edición, 624 págs., ISBN: 9789586990387.
- ETKIN J., (2014), Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado, Ediciones Granica, Buenos Aires, 480 págs., ISBN: 9506418225
- GIL Á, GINER F., (2013), Cómo crear y hacer funcionar una empresa, Madrid: ESIC Editorial, Primera edición, 700 p.
- GILI J., AROSTEGUI A., DOVAL I., LESULARO A., SCHULMAN D., (2013), Diseño organizativo: estructura y procesos, Editorial Granica, Buenos Aires, Primera edición, 360 págs., ISBN: 9506416966
- GRIFFIN R., (2011), Administración, México: Cengage Learning Editores, 568 págs, ISBN: 1-4390-8099-2
- HARRIGTON H., (2011), Mejoramiento de los procesos de la empresa, Editorial McGraw Hill, Colombia, 309 págs., ISBN: 9789586001687
- HERRERA A., (2012), Administración de la empresa constructora, Editor Lulu.com, 230 págs., ISBN: 1300341629.

- HIDALGO, Bernardo, (2011), Remuneraciones Inteligentes, Primera edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, 256 págs., ISBN: 9506416028.
- HITPASS, Bernhard, (2014), Bussines Process Management, Tercera edición, Editorial Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago de Chile, 354 págs., ISBN: 9563459776.
- LUNA, Alfredo, (2016), Plan estrategico de negocios, Grupo Editorial Patria, México, 300 págs., ISBN: 6077444855.
- MARTÍNEZ, Milla (2012), Implantación del plan estratégico a través del cuadro de mando integral, Ediciones Díaz de Santos, Primera edición, Madrid, ISBN: 849969408X.
- MARTÍNEZ, Rafael, (2013), El manual del estratega: los cinco estilos de hacer estrategia, Primera edición, Editorial Grupo Planeta, 315 págs., ISBN: 8498752825.
- MATILLA, Katty, (2011), Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica, Editorial UOC, Madrid, 220 págs., ISBN: 8497889428.
- MUNCH, L., 2010. Administración gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo, Editorial Pearson, México, ISBN: 978-607-442-389-1.
- OGALLA F., (2010), Sistema de gestión: Una guía práctica, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 232 págs., ISBN: 8479789530
- ORTIZ Z., ESANDI M., ANDINA E., El análisis causa- raíz (ACR) Instrumento para la búsqueda e implementación de soluciones, Editorial Unicef Argentina, 112 págs.
- RASCHE., (2012), Gestión de Bufetes de Abogados, Editorial Rasche, Primera edición, Madrid, 15 págs.
- REYES, Octavio, (2012), Planeación Estratégica para Alta Dirección, Editorial Palibrio, Estados Unidos, ISBN: 1463341083, 176 págs.

- RICO M, SACRISTÁN M., (2012), Fundamentos empresariales, Madrid: Esic Editorial, Primera edición, 234 págs., ISBN: 978-84-7356-869-2
- RAMÍREZ C., Salazar M., (2016), Fundamentos de administración, Ecoe Ediciones, Cuarta Edición, 304 págs, ISBN: 9587713737.
- RODRÍGUEZ J., (2011), El modelo de gestión de recursos humanos, Editorial UOC, 142 págs., ISBN: 8497882768.
- ROBBINS, S., (2009), Administración un empresario competitivo, Pearson, México, ISBN: 978-607-442-028-9.
- ZAMBRANO A., (2011), Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Universidad Católica Andrés Bello, Primera edición, 376 págs., ISBN: 9802444502

## 15.2. Tesis

- Márquez J., (2013), Modelo de gestión para el desarrollo administrativo de Falconi Puig Abogados ubicada en Quito, provincia de Pichincha, Pontificia Universidad Católica de Guayaquil, Tesis previa la obtención del título de Ingeniería Comercial, 153 págs.
- Romero M., (2016), Diseño de un modelo de gestión para la compañía de transporte turístico Rioempres, Universidad Internacional del Ecuador, Tesis de Grado previa la obtención de Magister Administración de negocios, 104 págs.
- Yáñez M., (2015), Modelo de Gestión Administrativa para la compañía de Transporte Imbaburapac “Churimi Canchic” S.A de Otavalo, Tesis de grado, Facultad Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de los Andes.
- Zarate, G. (2012), Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, contable, y operativa del estudio jurídico Aguilar Torres S.A, Tesis de grado, Quito: Universidad Central del Ecuador.

### 15.3. Linkografía

- Código Orgánico de la Función Judicial, (2009), El pleno de la comisión legislativa y de fiscalización. Recuperado [03/01/2017], Disponible: [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-cofj.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-cofj.pdf)
- Coello A., (2012), La gestión de los procesos, Recuperado [02/01/2017], Disponible:<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>, 78 p.
- Ministerio de Trabajo (2014), Contratos de trabajo, Recuperado [13/01/2017], Disponible:<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/tr%C3%A1mites/7427modelos-de-contrato-de-trabajo-ministerio-de-trabajo-de-ecuador>
- Superintendencia de Economía popular y solidaria (2015), Nuevo procedimiento manual de constitución de organizaciones EPS, Recuperado [13/01/2017], Disponible:<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/138268/Manual+de+usuario/4b72aabf-a32a-493c-8817-b80363442de7>.
- IESS (2016), Inscripción de afiliación, Recuperado [03/01/2017], Disponible: <https://www.iess.gob.ec/es/web/afiliado/inscripcion-de-afiliacion>.
- Mallar M., (2010), La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente, Recuperado [22/01/2017], Disponible: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?Ing=es&tlng=es>, 15 p.

## 16. ANEXOS

### Anexo 1: Datos informativos del Coordinador del proyecto

#### HOJA DE VIDA DEL TUTOR

**FECHA DE NACIMIENTO:** 26 de mayo de 1976  
**CEDULA DE CIUDADANÍA:** 060276540-6  
**CEDULA MILITAR:** 197606000393  
**LICENCIA DE CONDUCIR:** Tipo B  
**ESTADO CIVIL:** Soltero  
**TELÉFONOS:** 03-2612884 09-8703674  
**E-mail:** aavm2805@gmail.com  
**DIRECCIÓN:** Eloy Alfaro y Pichincha esquina



#### ESTUDIOS REALIZADOS

**INSTRUCCIÓN PRIMARIA:** Escuela Santo Tomas Apóstol Riobamba  
**INSTRUCCIÓN SECUNDARIA:** Colegio Santo Tomas Apóstol Riobamba  
**INSTRUCCIÓN SUPERIOR:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela de Ingeniería de Empresas  
**INSTRUCCIÓN POS- GRADO:** Universidad Técnica de Cotopaxi  
Dirección de Post- Grado  
Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoria

#### TITULOS OBTENIDOS

- Bachiller en Humanidades Modernas Especialidad Físico-Matemático
- Ingeniero de Empresas
- Magíster en Contabilidad y Auditoria

## Anexo 2: Datos informativos de las Autoras del proyecto

### **CURRICULUM VITAE**

#### **DATOS PERSONALES**

**NOMBRES:** Mayra Janneth  
**APELLIDOS:** Dias Pilatasig  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 02 de Mayo de 1993  
**LUGAR DE NACIMIENTO:** La Maná – Cotopaxi  
**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 050394647-7  
**NACIONALIDAD:** Ecuatoriana  
**ESTADO CIVIL:** Soltera  
**DIRECCIÓN:** La Maná calle tercera y Esmeralda  
**CORREO E-MAIL:** mayradias1993@hotmail.com  
**CELULAR:** 0991496328



#### **ESTUDIOS REALIZADOS**

**PRIMARIA:** Escuela Fiscal de niñas “Luis Andino Gallegos”.

**SECUNDARIA:** Instituto Tecnológico Superior “La Maná”.

**UNIVERSIDAD:** Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná.

### Anexo 3: Datos informativos de las Autoras del proyecto

#### **CURRICULUM VITAE**

**NOMBRES:** Myrian Liseth  
**APELLIDOS:** Chasipanta Chugchilan  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 11 de Noviembre del 1993  
**LUGAR DE NACIMIENTO:** La Maná – Cotopaxi  
**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 050405817-3  
**NACIONALIDAD:** Ecuatoriana  
**ESTADO CIVIL:** Soltera  
**DIRECCIÓN:** La Maná - Parroquia El Carmen  
**CORREO E-MAIL:** myrian.chasipanta3@utc.edu.ec  
**CELULAR:** 0979270496



#### **ESTUDIOS REALIZADOS**

**Primaria:** Escuela Fiscal Mixta “Dr. Pedro a Castrillón”  
**Secundaria:** Instituto Tecnológico Agropecuario “Ciudad de Valencia”  
**Título obtenido:** Contadora bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

#### **EDUCACION SUPERIOR**

**Carrera:** Ingeniería Comercial

**Ciclo:** Noveno

**Anexo 4: Formato del cuestionario dirigido a los Propietarios de los Estudio Jurídicos del cantón La Maná.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
EXTENSIÓN “LA MANÁ”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS DE ESTUDIOS JURÍDICOS DEL CANTÓN LA MANÁ**

**Objetivo:** Diagnosticar la situación administrativa actual de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

Peso	Ponderación
1	<b>Nada de acuerdo</b>
2	<b>Poco de acuerdo</b>
3	<b>Medianamente de acuerdo</b>
4	<b>De acuerdo</b>
5	<b>Totalmente de acuerdo</b>

N.º	Formulario de preguntas	Peso
1	Se realizan de forma mensual las capacitaciones para mejorar la atención a los usuarios.	
2	En el estudio jurídico se realizan mediciones de los resultados administrativos de forma mensual.	
3	Los Estudios Jurídicos, realizan evaluaciones mensuales al personal.	
4	En el estudio jurídico se cuenta con un buzón, que permite al cliente expresar el nivel satisfacción del servicio recibido.	
5	En el estudio jurídico se analiza de forma mensual el avance de los casos jurídicos.	
6	El organigrama del estudio jurídico define bien su estructura.	
7	El manual de procedimientos y funciones define de forma clara las diversas áreas	
8	El uso de la tecnología permite mejorar los avances de los procesos administrativos.	
9	Las capacitaciones de forma anual mejoran el desempeño de los procesos judiciales	
10	Los procesos judiciales son concluidos en el tiempo establecido.	
11	Los procesos operativos anuales están definidos.	
12	A través de los medios digitales permiten mejorar las funciones administrativas.	
13	La información transmitida a los colaboradores permite mejorar el avance de los procesos judiciales.	
14	La evaluación de los procesos judiciales es necesario que se efectúen de forma mensual.	
15	La comunicación interna fortalece el cumplimiento de las actividades en el estudio jurídico	
16	El sistema de mensajería permite mejorar los procesos judiciales en el estudio jurídico.	
17	El rediseño de los procesos administrativos, mejora la gestión en el estudio jurídico.	
18	La incorporación de instructivos permite mejorar el manejo de conflictos internos.	
19	Se aumentó notablemente la cartera de los clientes en el estudio jurídico.	
20	Se han asociado más profesionales en el estudio jurídico.	
21	Se ha mejorado notablemente la infraestructura en el estudio jurídico.	
22	Los trámites judiciales han sido resueltos de forma satisfactoria.	

Agradecemos su colaboración.

**Anexo 4: Formato del cuestionario dirigido a los empleados de los Estudio Jurídicos del cantón La Maná.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
EXTENSIÓN “LA MANÁ”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE ESTUDIOS JURÍDICOS DEL  
CANTÓN LA MANÁ**

**Objetivo:** Analizar los factores claves que inciden en el modelo de gestión administrativa para el funcionamiento de los Estudios Jurídicos del cantón La Maná.

Peso	Ponderación
1	Nada de acuerdo
2	Poco de acuerdo
3	Medianamente de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

N.º	Formulario de preguntas	Peso
1	El ambiente laboral es armonioso.	
2	La estrategia de la atención al cliente, permite aumentar su cartera.	
3	La incorporación de la misión y visión, mejora el desempeño de las actividades.	
4	Las reuniones mensuales permiten mejorar el análisis de los factores que obstaculizan la resolución de los casos judiciales.	
5	La existencia del plan de incentivos económicos permite mejorar el desempeño laboral.	
6	Posee algún conocimiento acerca de la estructura organizacional del estudio jurídico.	
7	La existencia del manual de funciones permite conocer los diversos servicios que usted desempeña.	
8	Usted tiene acceso a la tecnología para efectuar las actividades en el estudio jurídico.	
9	Existen procesos definidos para evaluar su desempeño laboral.	
10	El sistema para archivar la documentación está bien definido.	
11	Los objetivos planteados se cumplen al porcentaje superior del 90%.	
12	La organización del personal de estudio jurídico es adecuada.	
13	El control de la asistencia del personal es óptimo.	
14	El canal de comunicación del área administrativa es adecuado.	
15	La incorporación de un sistema de incentivos y motivaciones, permite mejorar las actividades del estudio jurídico.	
16	Se promueve el liderazgo democrático y motivador.	
17	Le permiten a usted participar en el proceso de la toma de decisiones referente al estudio jurídico.	
18	La planificación mensual mejora las actividades en el estudio jurídico.	
19	El nivel de compromiso de cumplimiento de las actividades es alto en el estudio jurídico.	
20	Existe un compañerismo óptimo dentro del estudio jurídico.	
21	Existe motivación adecuada acorde a la retribución percibida.	
22	El acceso de formación profesional permite mejorar el desempeño laboral.	

Agradecemos su colaboración.

**Anexo 5: Nómina de los socios de la Pre-Asociación de los abogados del cantón La Maná**

**“PRE-ASOCIACION DE ABOGADOS DEL CANTÓN LA MANÁ”.**  
**Firmas de asistencia a la sesión de fecha viernes 17 de abril del año 2015.**

	APELLIDOS Y NOMBRES.	Nº CÉDULA	NACIONALIDAD	FIRMA DE LOS SOCIOS.
1	Viteri Pita Gonzalo Favián	130455397-5	Ecuatoriana	
2	Saltos Giler Bolívar Isidro	091892960-5	Ecuatoriana	
3	Castro Ortiz Medardo German	180403981-4	Ecuatoriana	
4	0969146554 Veletanga Falcón Gloria Del Rocío 0991872893	120449800-8	Ecuatoriana	
5	Burgos Olalla Alamiro Liborio	050269542-2	Ecuatoriana	
6	Villón Ronquillo Leyla Rosalba	✓ 091336778-5	Ecuatoriana	
7	García Chévez Pedro Roberto	✓ 050185971-4	Ecuatoriana	
8	Cunuhay Tigasi Luis Vicente	050242258-7	Ecuatoriana	
9	Díaz Brito Ángel Kleber	050235259-4	Ecuatoriana	
10	Contreras Justillos Georgina Maryluz	050152715-4	Ecuatoriana	
11	Chito De La Cruz Lidia Magali	050246711-1	Ecuatoriana	Via Facebook
12	Marcalla Chiliquinga Jenny Elizabeth	✓ 120519746-8	Ecuatoriana	
13	Macías Vilema Mario Alberto	✓ 120610221-0	Ecuatoriana	
14	Mena Cajas Miguel Ernesto	050129505-9	Ecuatoriana	Via Mail P.
15	Barriga Manózoa Mari Janet	171178137-5	Ecuatoriana	
16	Montesdeoca Salme Moisés Abdón	050139604-8	Ecuatoriana	

17	Guamán Guamán Ángel Ruperto ✓	120243188-6	Ecuatoriana	✓	
18	Cunalata Través Jorge Enrique	050200165-4	Ecuatoriana	✓	
19	Ochoa Baquezea Manuel Salvador	120074792-9	Ecuatoriana	✓	0994985301 
20	Tasipanta Jacho Javier Isaac	120593487-8	Ecuatoriana	✓	Via Facebook
21	Loor Cela Humberto Rene	050224019-5	Ecuatoriana	✓	
22	Ortega Granja Galo Rodrigo	050110046-5	Ecuatoriana	✓	
23	Guamangate Guanochanga Luis Eduardo ✓	050222612-9	Ecuatoriana	✓	
24	PalloPallo Juan Ángel	050276919-3	Ecuatoriana	✓	
25	Guanin Collaguazo Ofelia Clemencia	180342077-5	Ecuatoriana	✓	
26	Oña Chicaiza Mario Washington	050246960-4	Ecuatoriana	✓	
27	Quevedo Guarochico Aida Lucia	050272728-2	Ecuatoriana	✓	
28	Moreno Benítez Diana Vaneza	050246685-7	Ecuatoriana	✓	
29	López Triviño Janeth Virginia	130310237-8	Ecuatoriana	✓	
30	Villagómez Zambrano Maryuri Elizabeth	1204037566	Ecuatoriana	✓	Via Facebook

Todas las firmas que constan en este documento son de la asistencia a la Asamblea General, y, al Acta Constitutiva, de fecha La Maná, viernes 17 de abril del año 2015.-LoCERTIFICO., Luis Vicente Cunuhay Tigasi Secretario provisional y Gonzalo Favián Viteri Pita, Presidente provisional. De la Pre-Asociación De Abogados Del Cantón La Maná.

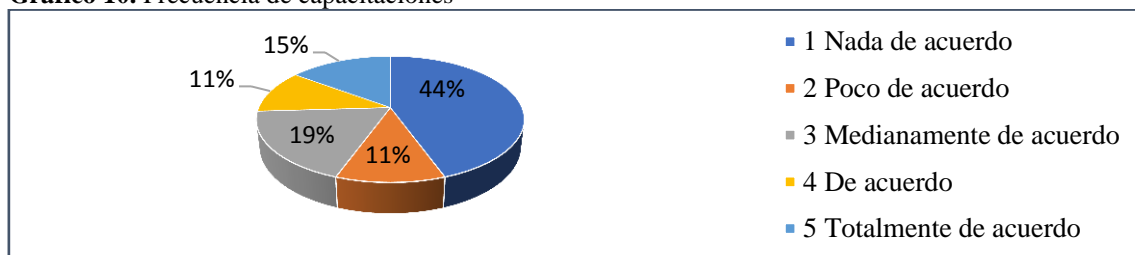
*Certifico que es fiel copia a su original.*

Ab. Vicente Cunuhay T.  
Secretario Provisional  
Pre-Asoc. Abogados La Maná

## Anexo 6. Resultados de las encuestas aplicadas a los propietarios

### 1. Se realizan de forma mensual las capacitaciones para mejorar la atención a los usuarios.

Gráfico 10. Frecuencia de capacitaciones

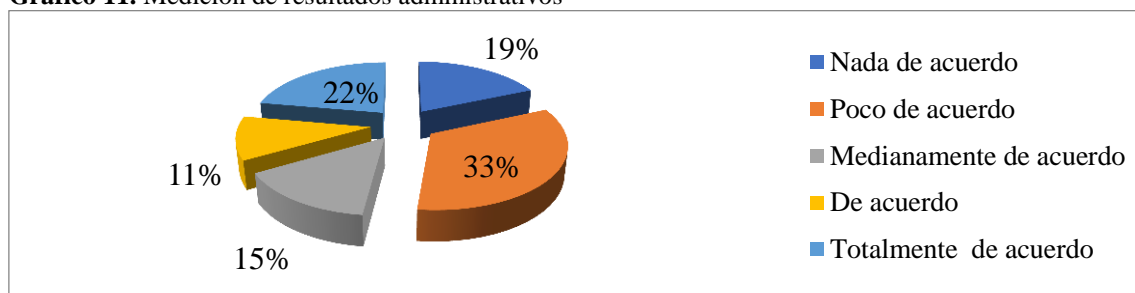


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

### 2. En el estudio jurídico se realizan la medición de los resultados administrativos de forma mensual.

Gráfico 11. Medición de resultados administrativos

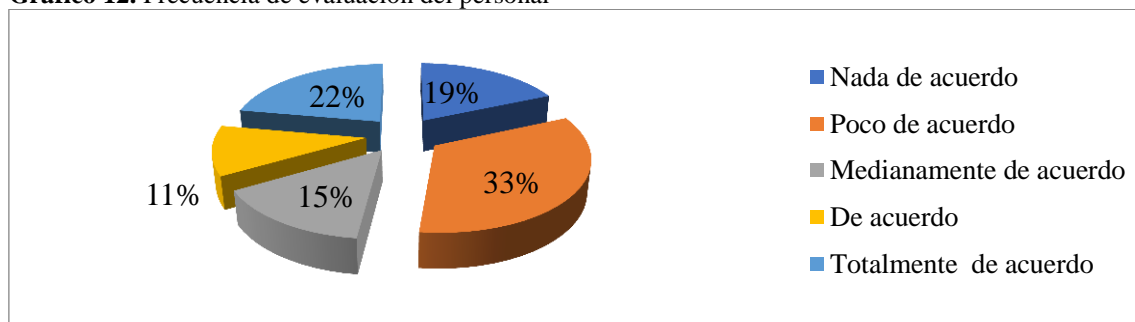


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

### 3. La evaluación al personal del estudio jurídico es realizada de forma mensual.

Gráfico 12. Frecuencia de evaluación del personal

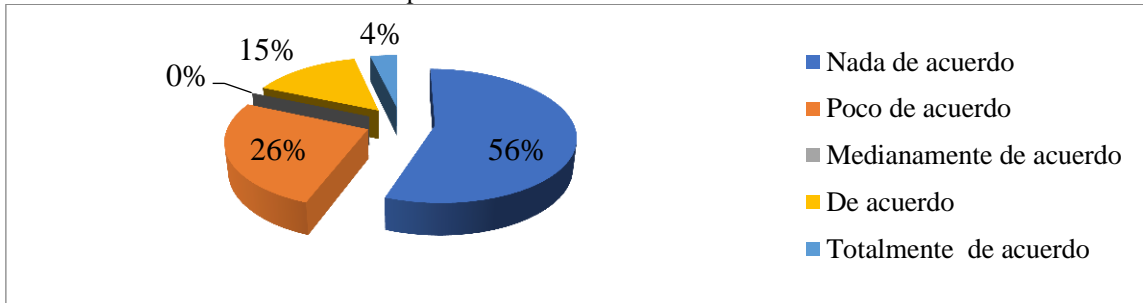


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

**4. En el estudio jurídico se cuenta con un buzón que permita al cliente expresar el nivel satisfacción del servicio recibido.**

**Gráfico 13.** Existencia de buzón de opiniones

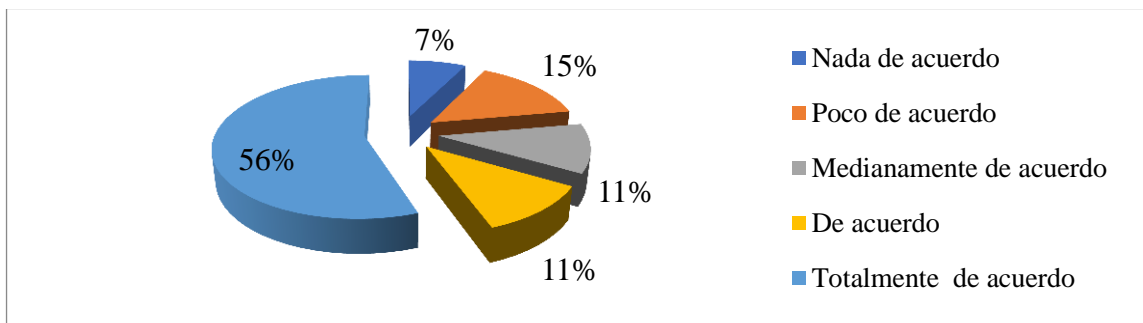


**Fuente:** Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**5. En el estudio jurídico se analiza de forma mensual el avance de los casos**

**Gráfico 14.** Análisis mensual de los casos jurídicos

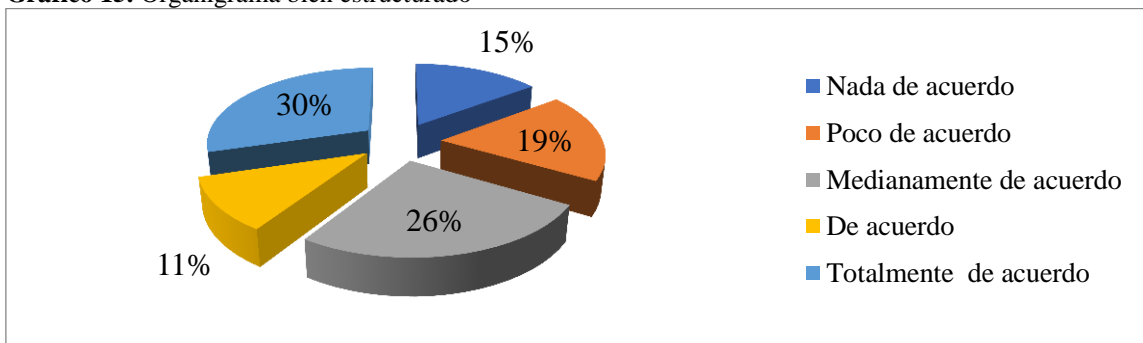


**Fuente:** Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**6. El organigrama del estudio jurídico define bien su estructura.**

**Gráfico 15.** Organigrama bien estructurado

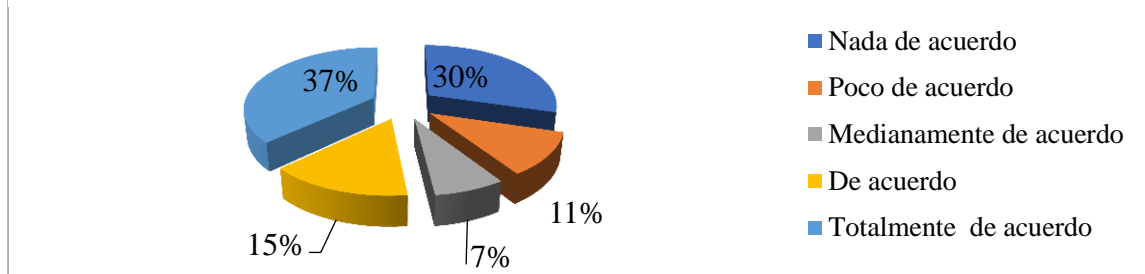


**Fuente:** Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

## 7. El manual de procedimientos y funciones define de manera clara las diversas áreas del estudio jurídico

Gráfico 16. Manual de funciones bien definido

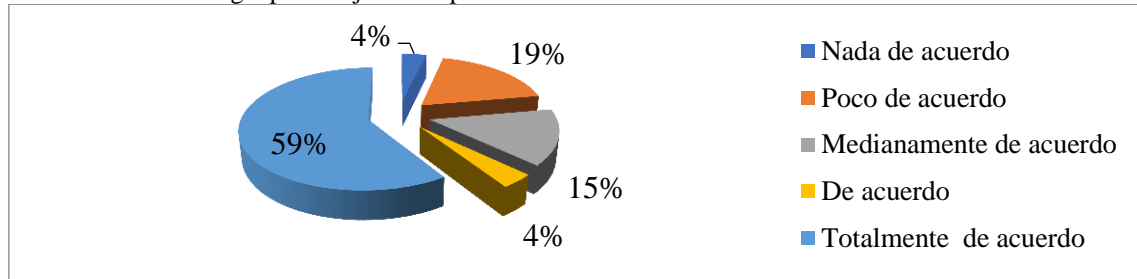


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 8. Uso de tecnología permite mejorar los avances de los procesos administrativos

Gráfico 17. Tecnología para mejorar los procesos administrativos

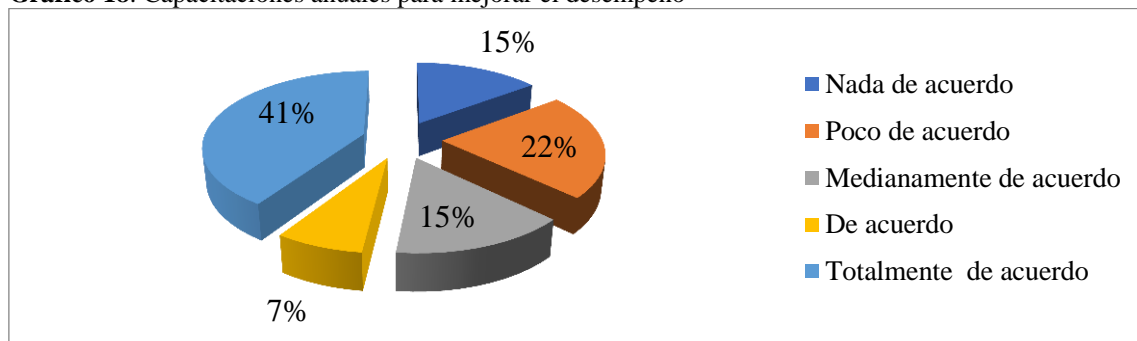


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 9. Las capacitaciones de forma anual mejoran el desempeño de los procesos judiciales en el estudio jurídico

Gráfico 18. Capacitaciones anuales para mejorar el desempeño

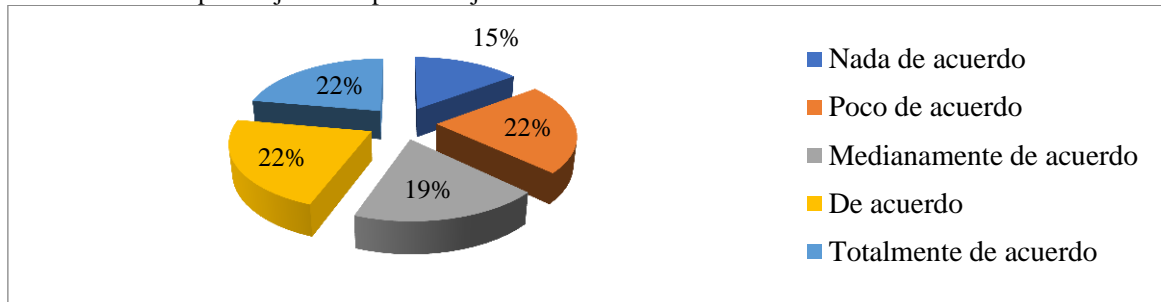


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 10. Los procesos administrativos en el estudio jurídico son concluidos en el tiempo establecido.

Gráfico 19. Tiempo de ejecución procesos judiciales

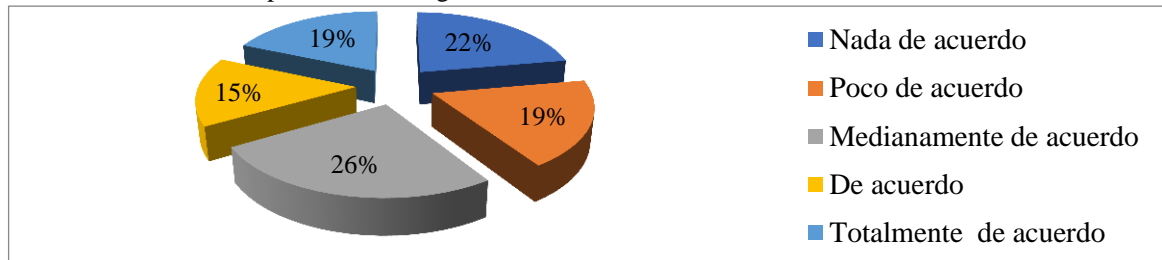


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 11. Los procesos operativos anuales están definidos

Gráfico 20. Existencia de procesos estratégicos

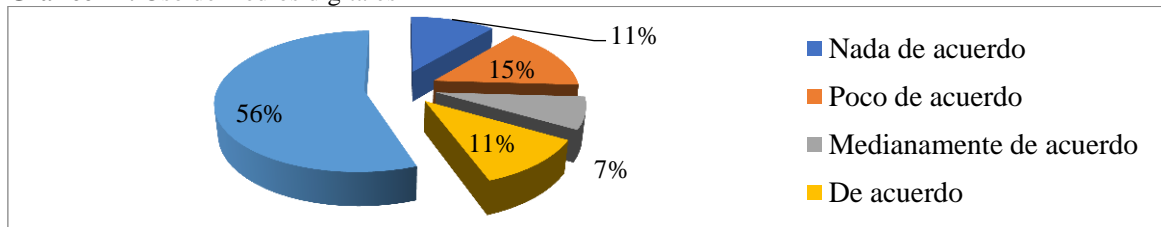


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 12. A través de los medios digitales permiten mejorar las funciones administrativas

Gráfico 21. Uso de medios digitales

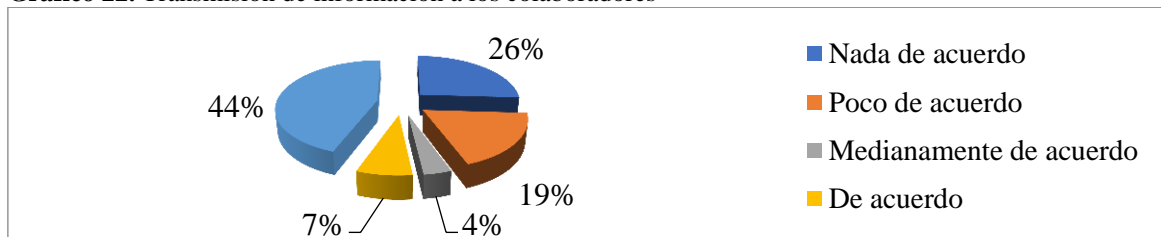


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 13. La información transmitida a los colaboradores permite mejorar el avance de los procesos judiciales

Gráfico 22. Transmisión de información a los colaboradores

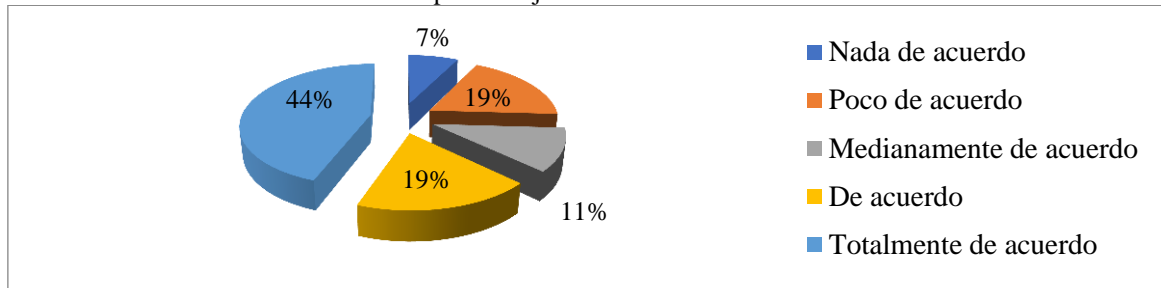


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

**14. La evaluación de los procesos judiciales es necesario que se efectúen de forma mensual.**

**Gráfico 23.** Evaluación mensual de los procesos judiciales

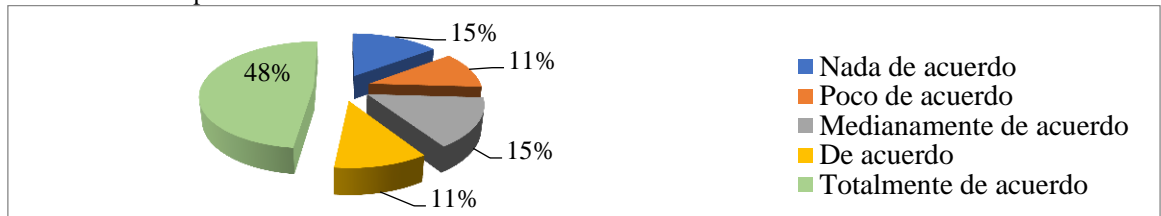


**Fuente:** Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**15. La comunicación interna favorece el cumplimiento de las actividades en el estudio jurídico**

**Gráfico 24.** Cumplimiento de las actividades internas

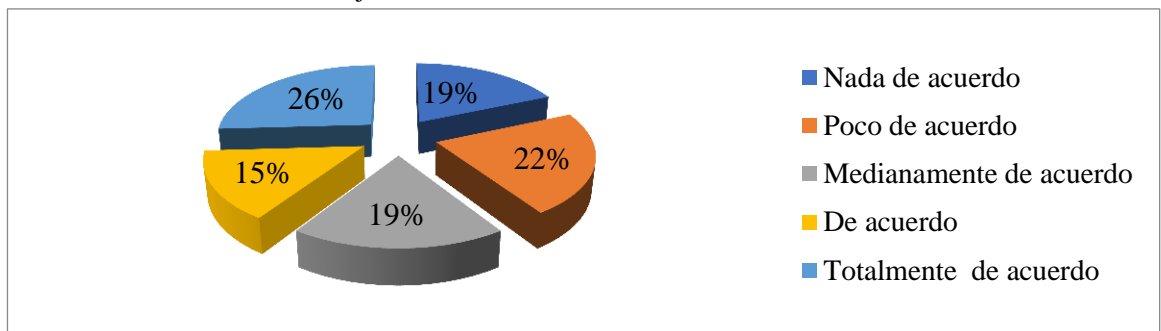


**Fuente:** Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

**16. El sistema de mensajería permite mejorar los procesos judiciales en el estudio jurídico.**

**Gráfico 25.** El sistema de mensajería

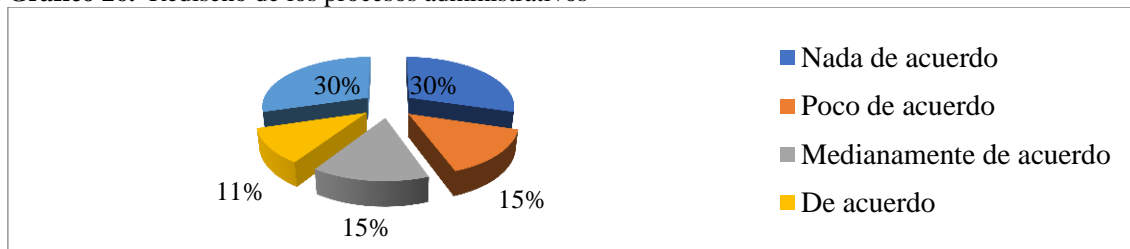


**Fuente:** Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

## 17. El rediseño de los procesos administrativos mejora la gestión en el estudio jurídico

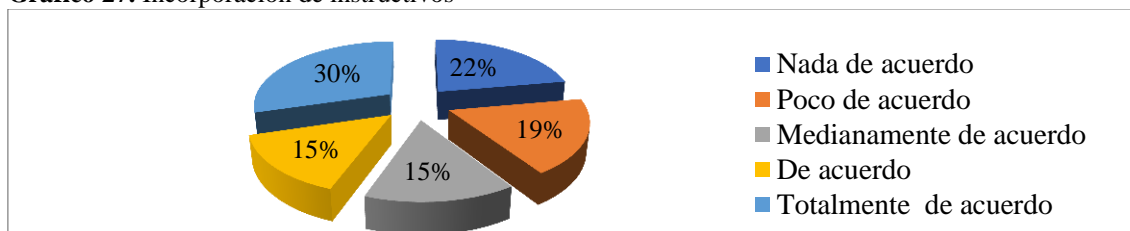
Gráfico 26. Rediseño de los procesos administrativos



Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

## 18. La incorporación de instructivos permite mejorar el manejo de conflictos internos.

Gráfico 27. Incorporación de instructivos

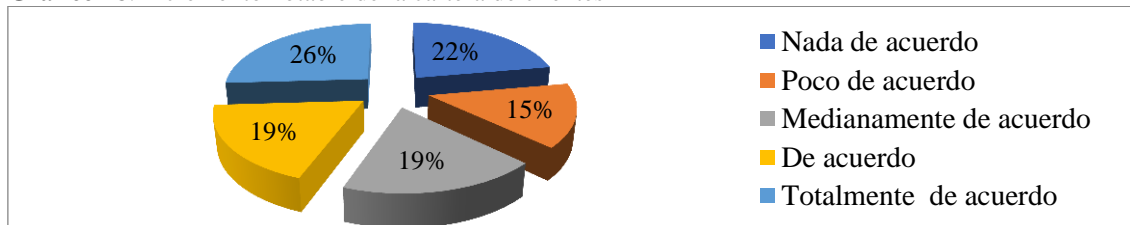


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 19. Se aumentó notablemente la cartera de los clientes en el estudio jurídico

Gráfico 28. Incremento notable de la cartera de clientes

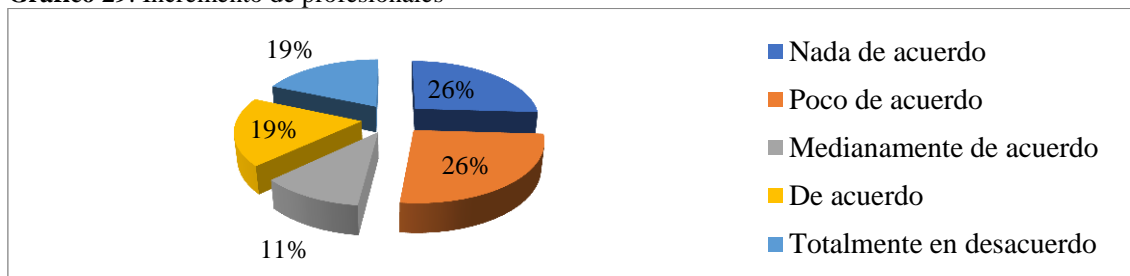


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 20. Asociación de más profesionales en el estudio jurídico

Gráfico 29. Incremento de profesionales

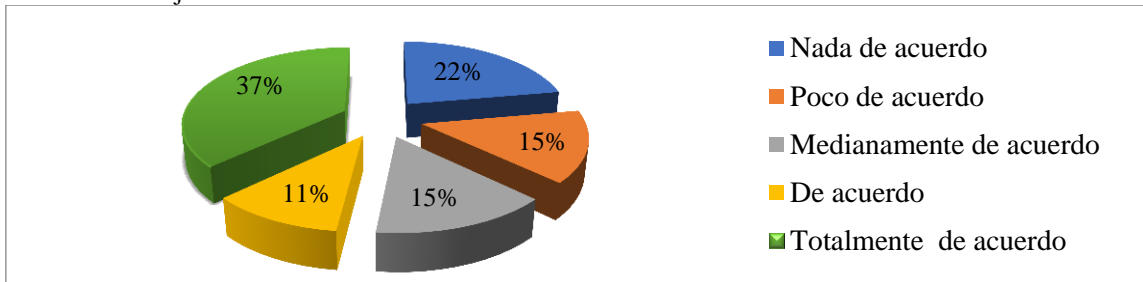


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 21. Se ha mejorado notablemente la infraestructura del estudio jurídico.

Gráfico 30. Mejora en la infraestructura

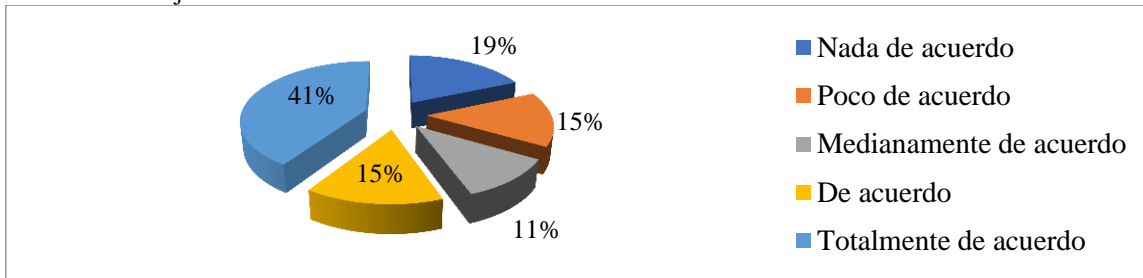


Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 22. Los trámites judiciales han sido resueltos de forma satisfactoria

Gráfico 31. Mejora en la infraestructura



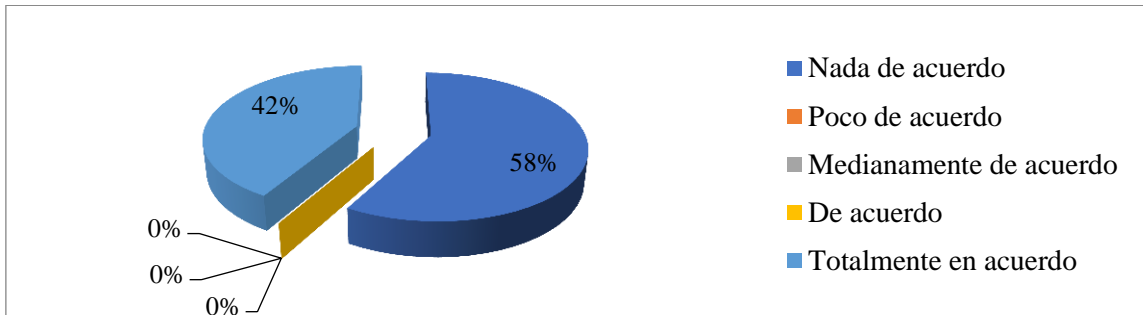
Fuente: Encuesta realizada a propietarios. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## Resultados de las encuestas efectuadas a los empleados de los Estudios Jurídicos

### 1. El ambiente laboral es armonioso

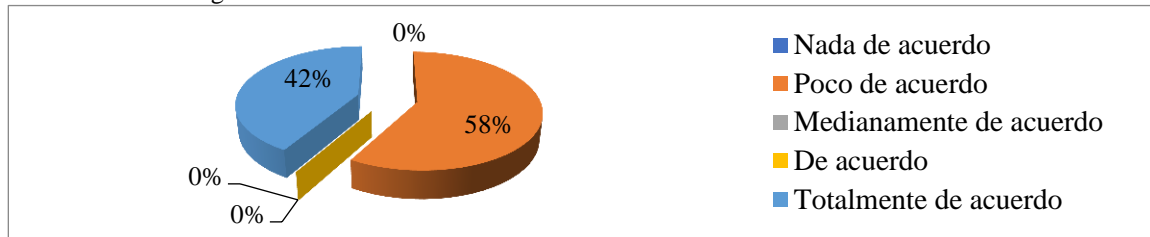
Gráfico 32. Ambiente laboral



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

**Gráfico 33.** Estrategia de atención

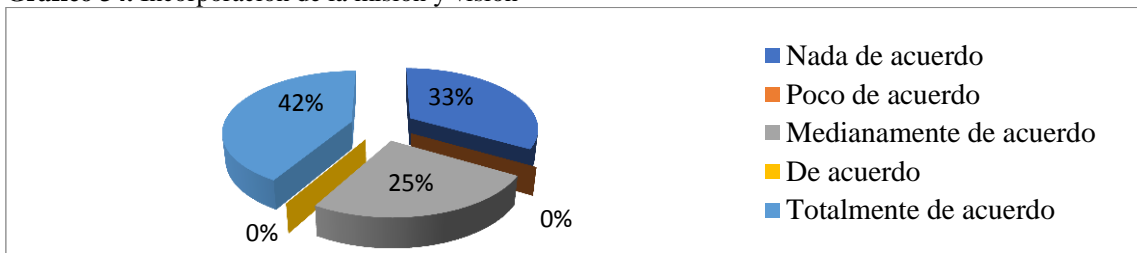


**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

### 3. La incorporación de la misión, visión mejoran el desempeño de las actividades

**Gráfico 34.** Incorporación de la misión y visión

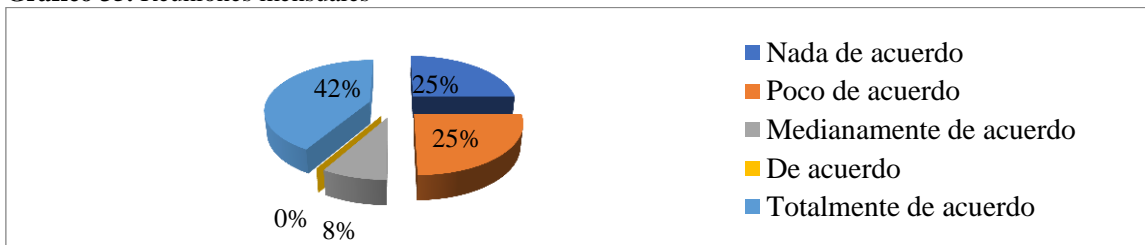


**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

### 4. Las reuniones mensuales permiten mejorar el análisis de los factores que obstaculizan la resolución de los casos judiciales

**Gráfico 35.** Reuniones mensuales

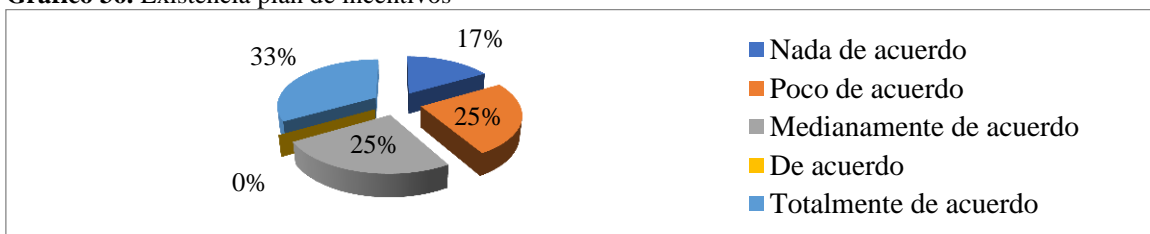


**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de estudios jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

### 5. La existencia de un plan de incentivos económicos permite mejorar el desempeño laboral

**Gráfico 36.** Existencia plan de incentivos

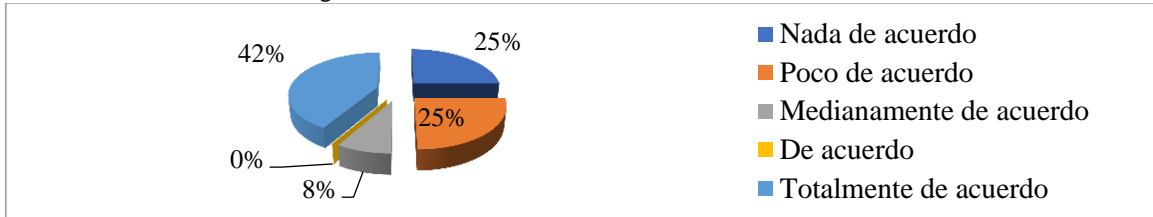


**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

**Elaborado por:** Las autoras

## 6. Posee algún conocimiento acerca de la estructura organizacional

Gráfico 37. Conocimiento organizacional

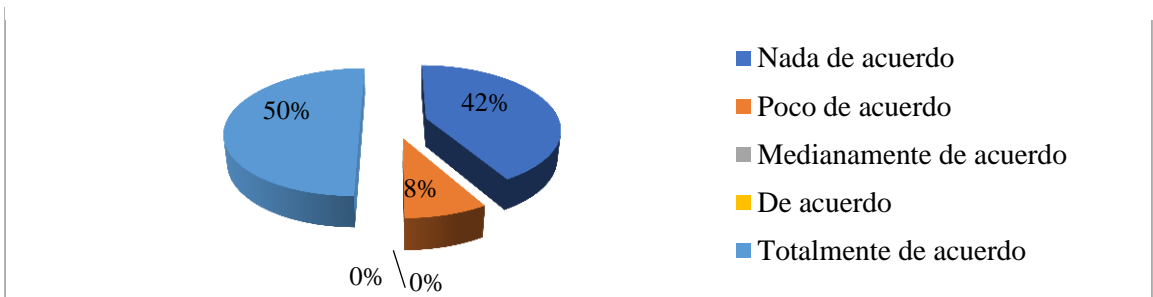


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 7. La existencia de un manual de funciones permite conocer los diversos servicios que usted desempeña

Gráfico 38. Existencia de un manual de funciones

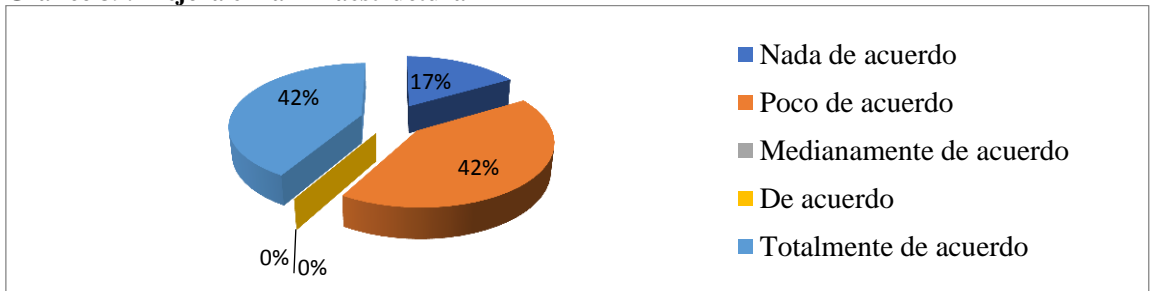


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 8. Usted tiene acceso a la tecnología para efectuar las actividades en el estudio jurídico

Gráfico 39. Mejora en la infraestructura

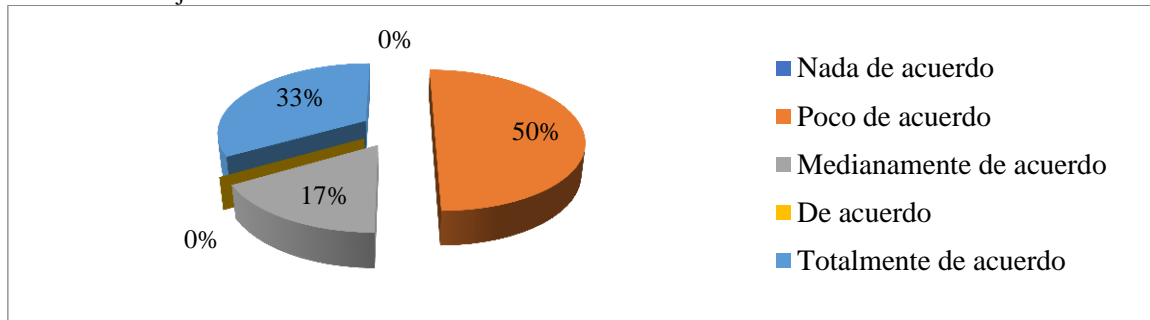


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 9. Existen procesos definidos para evaluar su desempeño laboral

Gráfico 40. Mejora en la infraestructura

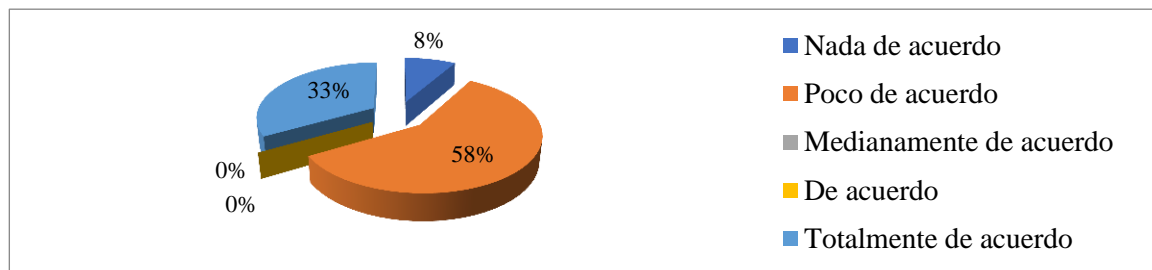


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 10. El sistema para archivar la documentación está bien definido

Gráfico 41. Sistema de archivos

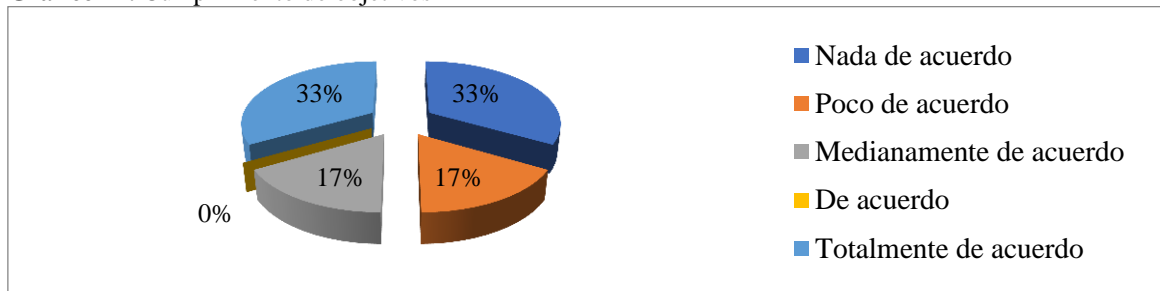


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 11. Los objetivos planteados se cumplen en un porcentaje superior a 90%

Gráfico 42. Cumplimiento de objetivos

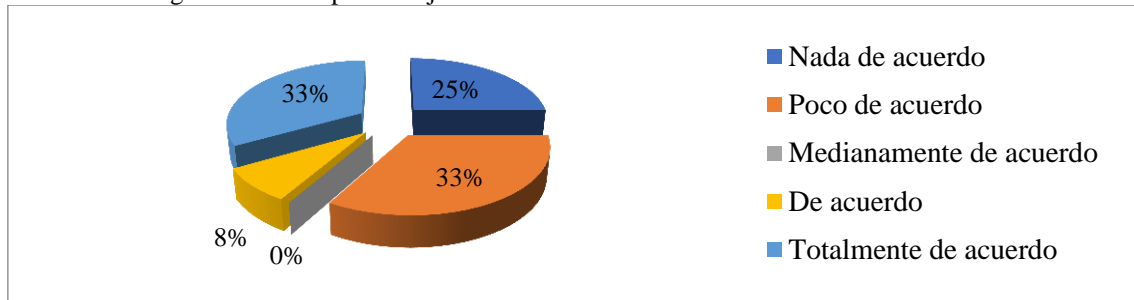


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 12. La organización del personal del estudio jurídico es adecuada

Gráfico 43. Organización del personal jurídico

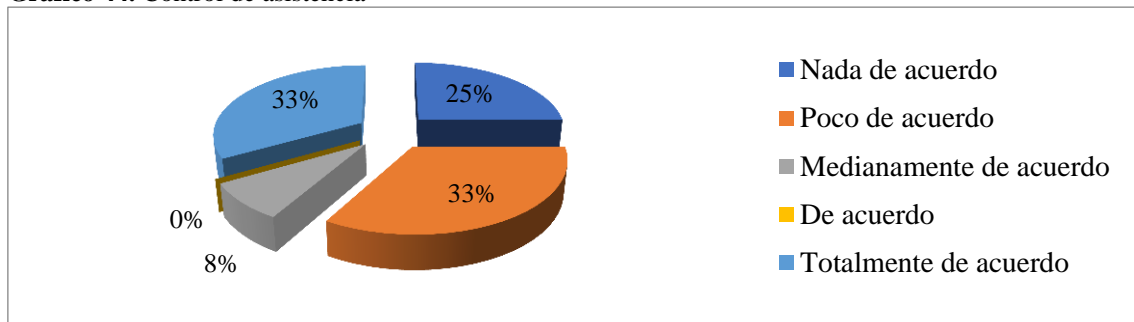


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 13. El control de la asistencia del personal es óptimo

Gráfico 44. Control de asistencia

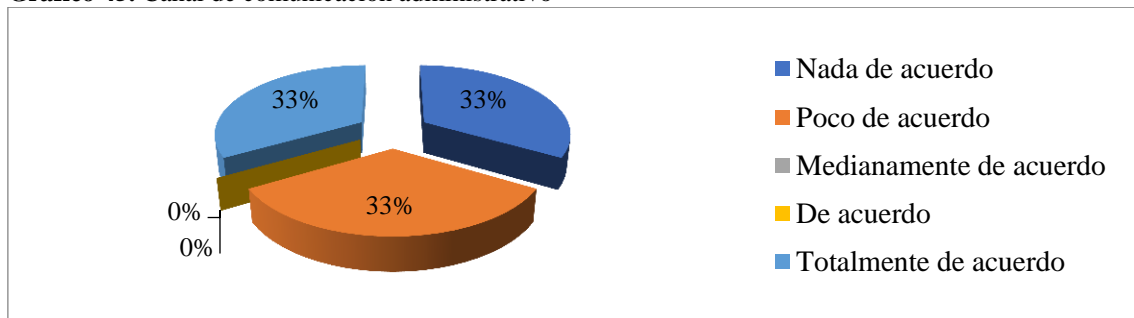


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 14. El canal de comunicación del área administrativa es adecuado

Gráfico 45. Canal de comunicación administrativo

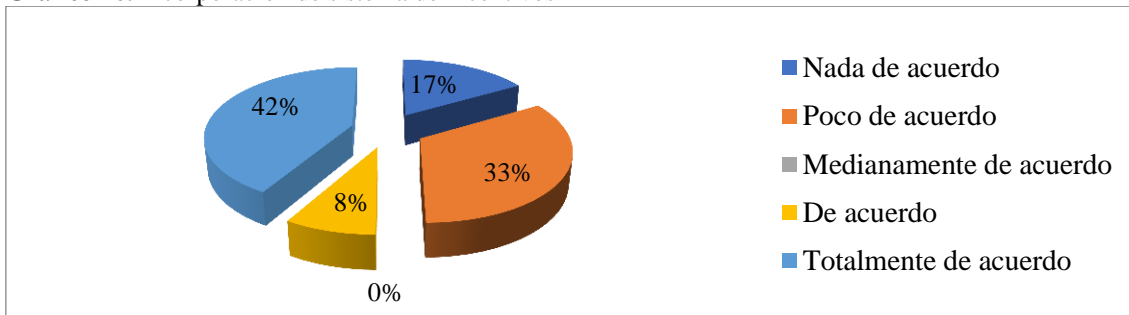


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

### 15. La incorporación de un sistema de incentivos y motivaciones permite mejorar las actividades del estudio jurídico

Gráfico 46. Incorporación de sistema de incentivos

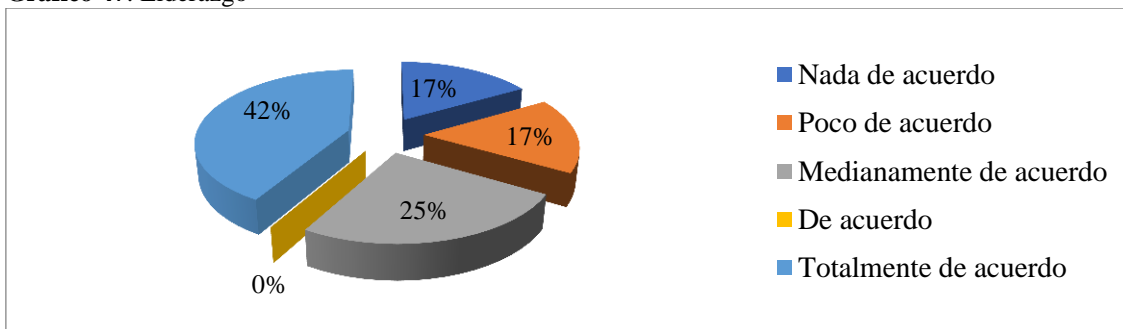


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

### 16. Se promueve el liderazgo democrático y motivador

Gráfico 47. Liderazgo

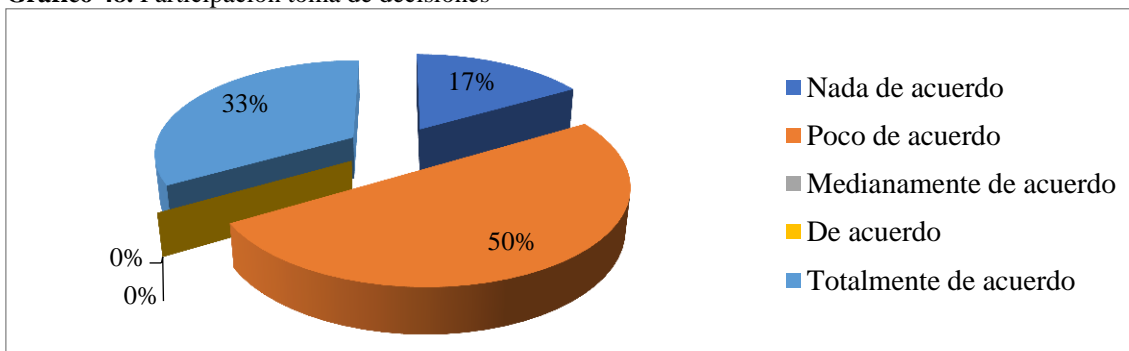


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

### 17. Le permite a usted participar en el proceso de toma de decisiones referente al estudio jurídico

Gráfico 48. Participación toma de decisiones

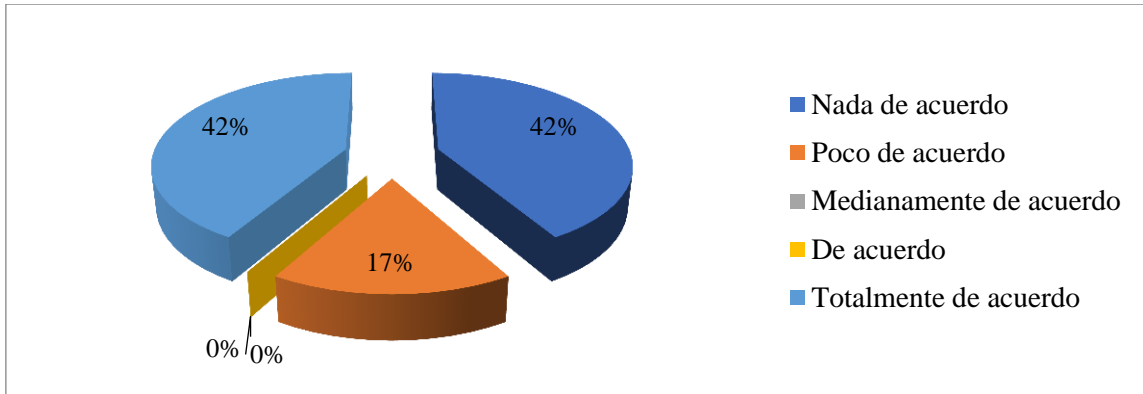


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 18. La planificación mensual mejora las actividades

Gráfico 49. Planificación mensual

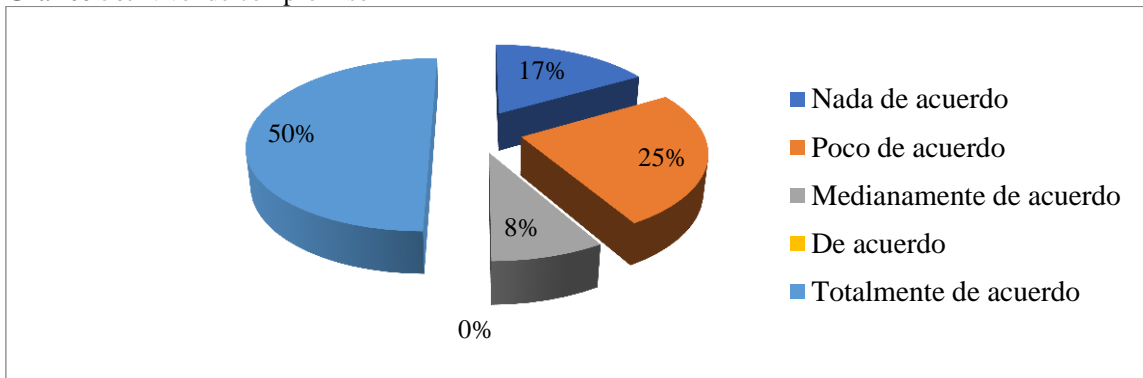


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 19. El nivel de compromiso y cumplimiento de las actividades es alto en el estudio jurídico

Gráfico 50. Nivel de compromiso

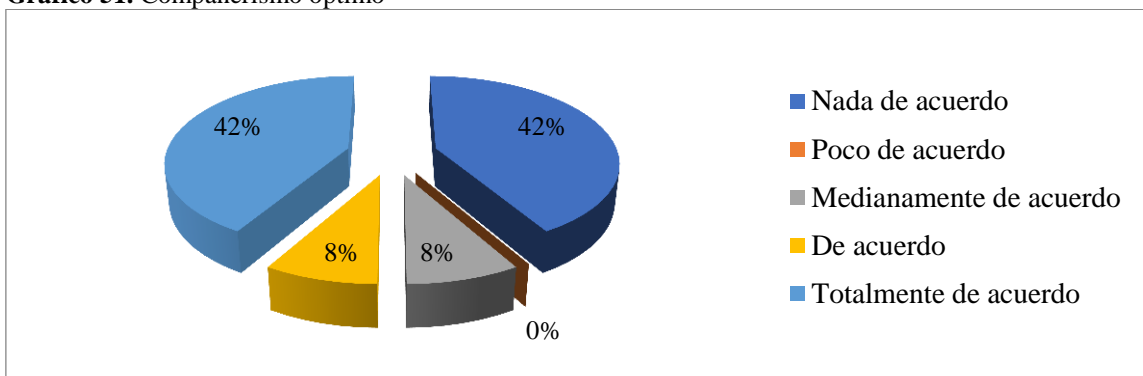


Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## 20. Existe compañerismo óptimo dentro del estudio jurídico

Gráfico 51. Compañerismo óptimo



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Estudios Jurídicos. Mayo 2017

Elaborado por: Las autoras

## Anexo 7. Investigación de campo

### Anexo 7.1. Estudio jurídico Dias & Asociados



### Anexo 7.2. Estudio jurídico Ortega & Asociados



**Anexo 7.3. Estudio Jurídico Diaz Brito & Asociados**



**Anexo 7.4. Estudio Jurídico Contreras & Asociados**



Anexo 8. Sistema de incentivo

**ASESORÍA LEGAL DIAS & ASOCIADOS**  
**ABOGADO**  
**CELIO OLMEDO DIAS TIPAN**  
 MATRICULA # 05-2011-39 estudiojuridico1971@hotmail.com

**INFORME MENSUAL DE ACTIVIDADES LEGALES**  
 BONOS ADICIONALES - ACTIVIDADES EJECUTADAS (SALARIO EMOCIONAL)  
 ACTOR/A: MARIA VILMA CUNUHUAY

CAUSA: 05953-2010-0383

UNIDAD JUDICIAL MULTICOMPETENTE DEL CANTÓN LA MANÁ

MES: MAYO		DIA: 15		AÑO: 2017							
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA NOTIFICACION	FECHA PARTICIPACION	FECHA FINALIZACION	OBSERVACION	PARTICIPACION ACTIVA (100%)	ALCANCE BONO ADICIONAL (\$40)	FIRMA RESPONSABLE	FIRMA DE CONTROL	
1	Socialización entre la actora y secretaria	Mayra Dias	X	15/05/2017	X	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
2	Presentación escrita abogado patrocinador	Mayra Dias	X	16/05/2017	X	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
3	Presentación escrito liquidación	Mayra Dias	23/05/2017	25/05/2017	X	No participa a tiempo	40%	SI	Mayra Dias	[Firma]	
4	Revisión de notificación de la causa	Mayra Dias	29/05/2017	29/05/2017	X	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
5	Asistencia al juzgado para la liquidación	Mayra Dias	30/05/2017	30/05/2017	30/05/2017	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
6	Llamada a la cliente	Mayra Dias	30/05/2017	30/05/2017	30/05/2017	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
7	Presentación escrito audiencia	Mayra Dias	14/06/2017	14/06/2017	X	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
8	Revisión notificación de la causa	Mayra Dias	16/06/2017	16/06/2017	X	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
9	Llamada a la cliente a audiencia	Mayra Dias	16/06/2017	17/06/2017	X	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
10	Notificación de la resolución a audiencia	Mayra Dias	06/07/2017	06/07/2017	X	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
11	Entrega boleta de apremio a la cliente	Mayra Dias	07/07/2017	07/07/2017	07/07/2017	Ninguna	99%		Mayra Dias	[Firma]	
12	La secretaria cumple con requisito, para el bono adicional es necesario que participe a tiempo en la notificación. - La Maná, 10 de mayo del 2017.										
<b>TOTAL</b>											
<b>PROMEDIO</b>								94%			

NOTA: el/la secretaria/o debe cumplir con un promedio del porcentaje superior al 80%, en la ejecución de actividades mensuales (bono adicional)

Elaborado por: Olga Dias  
 Revisado por: Archivo ODP

  
 AB. CELIO OLMEDO DIAS  
 ABOGADO PATROCINADOR



  
 Srta. MAYRA DIAS  
 SECRETARIA DEL ESTUDIO JURIDICO

  
 Srta. OLGA DIAS PILATA SIG  
 ASISTENTE DE ESTUDIO

