

# CÓMO MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS LEGALES

---









# CÓMO MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS LEGALES

---

# Índice

MARCO LEGAL 12

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL MODELO DE GESTIÓN? 14

PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN 16

PASO 1: DIAGNÓSTICO 19

1.1 Definición del objetivo y alcance del estudio 22

Objetivo 22

Alcance 22

Alcance 22

1.2 Levantamiento de Información 23

Encuesta general 23

Entrevistas de validación 24

Monitoreo in situ 24

1.3 Procesamiento de datos 27

Situación del centro legal 27

Infraestructura del Centro Legal 27

Talento Humano 29

Atenciones realizadas por el Centro Legal 31

1.4 Análisis de información 33

PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS 33

2.1 ¿Qué es un proceso? 39

Procesos Estratégicos 40

Procesos Clave 40

Procesos de Apoyo 40

2.2 ¿Qué es un procedimiento? 40

2.3 ¿Qué es un manual de procesos? 40

2.4	Caracterización de procesos	41
2.5	Diagrama de flujo	42

### PASO 3: PROCESOS ESTRATÉGICOS

3.1	Definición de la Visión Estratégica	25
	Identificación de Misión, Visión y Políticas de la Organización	25
	Determinación de Objetivos y Metas	26
	Acreditación del Centro Legal	26

### PASO 4: PROCESOS CLAVE

4.1	Atención al Usuario	56
	Recepción al usuario y atención de llamadas	56
	Asesoría inicial	58
	Remisión de casos a áreas especializadas	60
4.2	Gestión del caso	60
	Asumir patrocinio del caso	61
	Estrategia del Caso	63
	Seguimiento del caso	64
	Terminación del caso	67

### PASO 5: PROCESOS DE APOYO

5.1	Evaluación de resultados	71
	Definición de estándares de calidad	73
	Determinación de indicadores de Gestión	75
	Identificación del sistema de seguimiento	79
	Evaluación del desempeño personal	82
5.2	Archivo	85

### EN RESUMEN

	anexos	93
--	--------	----

# presentación

El Programa Fortalecimiento de la Justicia en el Ecuador, implementado por EWMI -EAST WEST MANAGEMENT INSTITUTE INC.-a partir de junio del 2010, suscribió un convenio de cooperación con la USAID -Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional- (Convenio de Cooperación N0. AID-518-A-10-0002); desde entonces trabajamos en el Ecuador, especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil con el fin de apoyar los procesos que promuevan una justicia más ágil, transparente y eficiente.

Para alcanzar este objetivo desarrollamos tres componentes que están orientados a: 1) mejorar la aplicación del sistema penal mediante el incremento de la aplicación de los procedimientos especiales y las salidas alternativas; 2) ampliar y mejorar el acceso a la justicia por parte de los grupos vulnerables de la sociedad; y, 3) impulsar la participación de la ciudadanía en estos procesos.

Dentro de estos dos últimos componentes el Programa Fortalecimiento de la Justicia ha llevado a cabo varias acciones encaminadas a mejorar la calidad de los servicios legales que ofrecen, tanto las universidades como las organizaciones no gubernamentales a la ciudadanía.

La Constitución ecuatoriana vigente garantiza el real acceso a la justicia con calidad y en forma oportuna, por lo que no solo creó la nueva institución de la Defensoría Pública para las personas que no pueden contratar una defensa legal por su condición económica, social o cultural; sino también, para garantizar la calidad de este servicio que prestan instituciones y organizaciones no gubernamentales, puesto que la Defensoría Pública debe exigir y controlar que estos centros legales trabajen con estándares de calidad para obtener su acreditación.

En este sentido, hemos trabajado en algunos ámbitos que consideramos fundamentales para apoyar este proceso.

Así, apoyamos en el diseño e implementación de un modelo de gestión con el objetivo de mejorar la calidad de la atención a los usuarios en tres servicios legales: el Consultorio Jurídico de la PUCE -Pontificia Universidad Católica de Quito-, el servicio legal de la Pastoral Social Cáritas de Quito y la Confraternidad Carcelaria de Guayaquil.

Cabe señalar que, cada uno de éstos tiene sus propias particularidades, en el primer caso, se trata de un centro que pertenece a una universidad, es decir, se debe combinar el espacio académico con el servicio que brinda; en el segundo, es parte de la iglesia, y cuenta con abogados/as pagados por la Institución; y, el tercero, que es una organización no gubernamental que únicamente cuenta con abogados/as voluntarios que acuden a la Penitenciaría del Litoral, semanalmente, para brindar asistencia legal y ayuda integral a las personas privadas de libertad. Por lo tanto, si bien la estructura del modelo es la misma en cuanto a los procesos (estratégicos, claves y de apoyo), los tres brindan patrocinio y asesoría legal, los flujos difieren de acuerdo a la particularidad de cada uno de ellos.

La experiencia vivida en el trabajo de construcción conjunta con estas instituciones es muy valiosa y consideramos que debe ser difundida a otros servicios legales que están por iniciar sus actividades o a aquellos que ya vienen laborando pero que, muchas veces, carecen de una estructura definida o de procesos determinados, lo cual hace difícil garantizar calidad en la atención.

Es por esta razón que, el Programa Fortalecimiento de la Justicia presenta una Guía que detalla cada paso del proceso de fortalecimiento de los servicios legales, de una manera amigable, sencilla y concreta, incluyendo muchos ejemplos que facilitan la comprensión. Es necesario señalar que, hay muchas maneras de llevar a cabo este ejercicio de mejoramiento pero, creemos que esta propuesta enfocada a centros legales puede ser válida, pues recoge realidades propias de este tipo de servicios y ha sido retroalimentada por quienes son parte de éstos, lo cual permitió enriquecerlo durante todo este proceso.

Así, la Guía inicia planteando el marco legal determinado por la Constitución de la República del Ecuador del 2008 en donde se crea la Defensa Pública como organismo regulador de los servicios legales en el país, dentro de lo establecido en el Código Orgánico de la Función Judicial. Asimismo, recoge ciertos datos sobre el aporte que han brindado los servicios legales no gubernamentales en el acceso a la justicia de los ciudadanos y ciudadanas.

A continuación se aborda el tema del Modelo de Gestión planteado como una herramienta que permite ordenar las prioridades de trabajo de una institución, organizándolas a través de la planificación, identificación de procesos y evaluación de manera que pueda cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos estratégicos para los cuales fue creada. Se identifican también, las ventajas del modelo de gestión en la calidad del servicio que se quiere ofrecer y se exponen, de forma sencilla, cada uno de los pasos a seguir para su implementación.

Para dar inicio al ejercicio, como primer paso se plantea el Diagnóstico en donde se presentan varias herramientas que se pueden usar para obtener información actual y concreta: encuesta general, entrevistas de validación y monitoreo in situ; cada una cuenta con ejemplos de pautas que facilitan a los lectores su aplicación. Es importante indicar que, generalmente, para complementar la información se aplican estos instrumentos pero, por supuesto, depende de las características de cada organización y la complejidad de la dinámica con la que funcionan para tomar una decisión.

Luego está el procesamiento de los datos que permite ordenar la información en base a las variables escogidas para el estudio. Se incluyen tablas para el manejo de datos como: la infraestructura del centro, detalle del equipamiento, el talento humano, interacción de los estudiantes con el centro, áreas de atención, etc.

Para terminar este tema, se proponen técnicas para el análisis de la información recopilada. Este ejercicio permite conocer la situación del centro legal en ese momento, identificar las fortalezas y debilidades de la organización, elaborar las recomendaciones, con precisión, detallando los procesos que requieren ser fortalecidos.

En el paso 2 se plantea el tema de identificación de procesos en donde se parte de definiciones conceptuales sobre los procedimientos, el flujo y los símbolos que se utilizará en los esquemas de diagrama de flujo, información requerida para la posterior lectura y comprensión de esta Guía.

El tercer paso empieza analizando los procesos estratégicos y resolviendo algunas interrogantes como ¿cuáles son? ¿Por qué son fundamentales para la vida del centro legal? ¿Por qué es necesario revisar la misión, visión? ¿Qué características deben tener? y se definen las políticas. Se facilitan ejemplos de cada uno de éstos para que el lector/a comprenda la importancia de este momento. Una vez que la organización tiene claridad respecto de quién es, hacia dónde quiere ir y sus lineamientos o políticas, se establece cómo hacerlo. Por lo tanto, ya hablamos de objetivos y metas.

De acuerdo con la experiencia del trabajo realizado por este Programa, la mayor debilidad que tienen los servicios legales se concentra en el tema desarrollado en el cuarto paso que se refiere a los procesos claves: procedimientos de atención al usuario y gestión del caso. Por supuesto, estos variarán de acuerdo con la complejidad del centro, las áreas en las que trabajan y el personal con el que cuentan, pero siempre es necesario que se definan

los procedimientos, los principios de atención al usuario y la manera cómo se va a gestionar el caso. Contestarse a las preguntas: ¿Qué es asesorar? ¿Qué implica patrocinar? ¿Cuál es la responsabilidad del asesor/a y cuál la de los estudiantes o voluntarios en el seguimiento de los casos? ¿Por qué es importante una escucha activa?, facilita esta tarea. Es decir, es aquí donde debe definirse, con precisión, la calidad de atención que queremos brindar a los usuarios desde que ingresan al centro hasta que terminan su caso, independiente del tamaño de la organización.

Hemos hecho hincapié en la importancia de ir recopilando toda la información del caso y su proceso por lo que, se adjuntan algunos formatos que permiten cumplir con este objetivo. Para estos procesos claves hemos incluido varios modelos de procedimientos que permiten garantizar la calidad en la atención.

En el último paso sobre procesos de apoyo, se hace referencia a la evaluación de resultados y al archivo. El primero de éstos es indispensable porque define los estándares de calidad con los que trabajará el centro legal, no solo en el aspecto cuantitativo, sino también, en lo cualitativo. Cada procedimiento debe tener bien definidos sus estándares de calidad, tomar en cuenta los indicadores que nos permiten ir midiendo la consecución de las metas o verificando el cumplimiento de dichos estándares. Una herramienta que se incorpora son las encuestas de satisfacción de los usuarios cuando terminan ciertos procedimientos, información muy valiosa para el centro.

El seguimiento al centro legal debe ser periódico porque permite ir realizando ajustes oportunos en el servicio. Esta evaluación debe acompañarse con la de desempeño al personal, el mismo que debe conocer los aspectos a ser evaluados.

El segundo proceso de apoyo es el de archivo que, si bien en toda organización es relevante, en un centro legal es vital para garantizar la calidad del patrocinio del caso que requiere tener una completa información durante todo el procedimiento. En este sentido, cabe señalar que hay muchos más procesos de apoyo, sin embargo, por la importancia que tienen para los centros legales, hemos incluido únicamente estos.

Al final de la Guía, el lector/a encontrará un ágil resumen de cada etapa y un esquema de las ideas claves para recordar. Hemos incorporado anexos que no son más que propuestas de formatos o pautas que bien podrían utilizarse en la aplicación de este ejercicio institucional.

Estamos seguros que este aporte servirá a los servicios legales como un insumo técnico para dar cumplimiento con lo que dispone la Constitución ecuatoriana y el Plan del Buen Vivir esto es, que el acceso a la justicia sea real, oportuno y, sobre todo, con calidad.

## agradecimientos

El Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI quiere dejar constancia de su agradecimiento a todas las personas que son parte de los equipos de los centros legales con los que hemos trabajado a lo largo de estos tres años: la Confraternidad Carcelaria de Guayaquil, el servicio legal de la Pastoral Social Cáritas de Quito y el Consultorio Jurídico de la PUCE -Pontificia Universidad Católica de Quito-.

A los consultores Dr. César Reyes y Ab. Mercy López quienes aportaron con su experiencia y conocimientos. A la Ing. Alexandra Bucheli, autora de esta Guía, quien ha sistematizado el trabajo llevado a cabo por el Programa. Así también, manifestamos nuestro reconocimiento a quienes actuaron como lectores calificados de esta publicación: Ab. Grace Olvera, Dr. Ramiro Ávila y Dr. Diego Proaño.

agradecimientos

# marco legal

La Declaración Universal de Derechos Humanos establece, en su artículo décimo, el principio fundamental de acceso a la justicia al que tiene derecho toda persona sin discriminación de su raza, sexo, religión, nacionalidad o cualquier otra condición.

*"Toda persona tiene derecho, en condiciones de plena igualdad, a ser oída públicamente y con justicia por un tribunal independiente e imparcial, para la determinación de sus derechos y obligaciones (...)"*

Este valor universal representa un compromiso fundamental para todas las democracias constitucionales.

El Estado ecuatoriano, a pesar de ser signatario y de haber ratificado múltiples convenios, pactos, tratados y declaraciones internacionales sobre derechos humanos, no contaba con una institución específica de defensa pública para grupos vulnerables y de escasos recursos económicos; únicamente existían 31 defensores públicos, a nivel nacional, que pertenecían a la Función Judicial quienes, comparados con el elevado número de personas privadas de la libertad sin un proceso legal, eran absolutamente insuficientes; más aún, cuando la anterior Constitución de 1998 los obligaba a patrocinar no sólo a los privados de libertad, sino a las comunidades indígenas, a los trabajadores, a las mujeres, a los niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia intrafamiliar o sexual y a todas las personas que no disponen de medios económicos para contratar a un abogado privado.

Sin embargo, en este campo, el sistema judicial recibió un apoyo fundamental de universidades y organizaciones de la sociedad civil quienes, a través de servicios legales gratuitos, patrocinaron y asesoraron casos en todas las materias. Su rol en el acceso a la Justicia fue fundamental ya que permitieron que exista un equilibrio en el sistema judicial combatiendo la impunidad y la violación de derechos, a través del patrocinio de aquellas personas que no tenían la posibilidad de contratar asesoría legal. Por ejemplo, en el ámbito penal, entre el segundo semestre del año 2003 y el primero del 2007, quince servicios legales atendieron a 12.442 personas en diferentes ciudades del Ecuador. Su distribución a nivel nacional fue la siguiente<sup>2</sup>:

1 Organización de Naciones Unidas, Declaración Universal de Derechos Humanos, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas © 2012, [http://www.un.org/es/documents/udhr/index\\_print.shtml](http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml) [Consulta: 16 de mayo de 2013]

2 Fundación Esquel, Una justicia más humana: Los Servicios Legales Gratuitos, Quito: USAID Ecua-

Tipo de institución	Quito	Guayaquil	Loja	Esmeraldas	Cuenca	Otavalo Ibarra	Ambato
Universidades	1	1	1		1		
Organizaciones no gubernamentales		2			3	1	1
Instituciones religiosas	2			1			
Organizaciones gubernamentales					1		
Sumatoria por ciudad	3	3	1	1	5	1	1
Sumatoria nacional	15						

Fuente: Fundación Esquel (2007).

El conocimiento y la experiencia de estos centros legales sirvieron como base para el inicio de la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Penal que fue creada mediante Decreto Ejecutivo, el 17 de agosto de 2007. Esta Unidad utilizó un sistema mixto trabajando, en primera instancia, con los servicios legales mejor estructurados y, paulatinamente, incorporando abogados/as defensores contratados directamente. En el período 2007-2010 se atendieron 57.405 patrocinios en el área penal, en todo el país<sup>3</sup>.

Es la nueva Constitución ecuatoriana del año 2008 la que crea a la Defensoría Pública como un organismo autónomo de la Función Judicial, entregándole la labor de garantizar el acceso a la justicia de las personas que no pueden contratar servicios legales para su defensa legal por su condición económica, social o cultural, en todas las materias e instancias. Por otro lado, también establece la obligatoriedad a las universidades que tengan la carrera de Jurisprudencia para que proporcionen este servicio en forma gratuita y, así también, define a la Defensoría Pública como organismo de acreditación y evaluación, tanto para ellas como para organizaciones de la sociedad civil que realicen esta labor<sup>4</sup>. El Código Orgánico de la Función Judicial en su artículo 286, inciso 10, le otorga la atribución de establecer estándares de calidad y normas de funcionamiento a los centros legales. De manera que, este nuevo marco legal genera un reto para las mencionadas instituciones.

Existen centros legales que han trabajado con estándares de calidad, por mucho tiempo, pero también existen aquellos que deben implementarlos para poder cumplir con los nuevos requerimientos legales y reglamentarios. El Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, en su componente de acceso a la justicia, incluye el fortalecimiento organizacional de centros legales, por lo cual ha trabajado con tres servicios legales de Quito y Guayaquil en el diseño y validación de un modelo de gestión que les permita brindar un servicio de calidad. Con la experiencia adquirida y con la finalidad de extender este trabajo al universo de centros legales se ha desarrollado el presente manual para que sirva como guía y hoja de ruta de aquellos que deseen implementar una estructura organizacional que les permita planificar y monitorear sus actividades en base a una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo.

dor, 2007. p.7-8.

3 Defensoría Pública, Rendición de Cuentas 2012-2013, Quito: 2013.p.92.

4 Asamblea Constituyente, Constitución de la República del Ecuador, Quito: Secretaría de Comunicación, 2008, p.99-100.

# ¿por qué es importante el modelo de gestión?

**E**sta es la primera pregunta formulada por cualquier directivo cuando se habla del modelo de gestión y esto se debe a que toda institución tiene una forma de realizar su trabajo que, seguramente, ha ejecutado durante largo tiempo, sin embargo, la mayoría no responde a una planificación técnica, sino que es el resultado de la combinación de estilos de liderazgo y costumbres que se fusionan en el día a día. Si alguien realizara una encuesta y preguntara al personal sobre la visión estratégica de la entidad, seguramente, uno o dos tendrían la respuesta y, el resto, respondería: que se lo consulten a la dirección. Hace 50 años, esto no era un problema ya que, cada institución trabajaba en forma aislada, sin embargo, la globalización, la renovación tecnológica y la revolución del conocimiento que vivimos actualmente nos ha permitido abrir los ojos hacia diferentes posibilidades y concientizarnos de que existen nuevas y mejores formas de organizar nuestra labor.

Esta dinámica del saber impone a toda organización una transformación; el ordenamiento de su estructura para responder a los cambios constantes que se están produciendo en la sociedad. Actualmente, los retos fundamentales a los que se enfrenta toda institución son:

## **Identificar claramente sus objetivos y mejorar, constantemente, su desempeño.**

La búsqueda de la excelencia o mejoramiento permanente de la calidad de los servicios es uno de los principios básicos que debe regir a un centro legal, sin embargo, no se puede buscar o mejorar algo que se desconoce. El personal directivo debe tener un horizonte claro hacia dónde desea llevar a la institución, a través de la elaboración de una planificación estratégica adecuada y de la autoevaluación periódica.

Al no tener esta guía prevalece el “individualismo” en la organización, ya sea desde el nivel directivo que centraliza todas las decisiones, anula la capacidad de desarrollo y toma de decisiones del personal; o, por otro lado, existe ausencia de liderazgo, lo que genera incertidumbre y conflictos internos.

Tener un horizonte claro a nivel directivo, implementarlo a través de una planificación estratégica participativa y autoevaluación periódica es fundamental para lograr el mejoramiento permanente de la institución, el compromiso del equipo de trabajo con los resultados planteados y la garantía de excelencia del servicio<sup>5</sup>.

## **Incorporar el principio de la innovación permanente dentro de su cultura organizacional**

Por la labor que realiza, un centro legal se compone de especialistas; cada uno en su área de experticia, pero unidos por un mismo fin. Es importante que esta organización no tenga divisiones jerárquicas profundas entre jefes, subordinados y estudiantes, sino que el personal directivo ejerza un liderazgo que fortalezca el trabajo en equipo, en el cual los aportes de cada individuo sean reconocidos en relación a su talento y al valor agregado que representen para el grupo y el servicio legal.

En este ambiente, la entidad debe estar, permanentemente, preparada para escuchar nuevas ideas y sugerencias y para reaccionar, eficientemente, hacia cambios que le proporcionen beneficios. Es importante que la institución genere una cultura organizacional<sup>6</sup> en-

<sup>5</sup> Drucker, Peter F., La administración en una época de grandes cambios, 1ª.ed., Buenos Aires: D bolsillo, 2012. pp.106-107.

<sup>6</sup> “si consideramos que el ser humano “hace” y como resultado de su hacer surge la cultura, es preciso tener en cuenta la amplitud y la diversidad de ámbitos en los cuales “hace”... Si nos centramos en lo laboral, el “hacer” en el trabajo construye cultura en cualquier organización en la que se trabaje. Así, la organización es un agente cultural hacia su interior y hacia el exterior... En el

focada a la innovación en la que las personas no funcionen como empleados, sino como ejecutivos responsables de su función y de sus objetivos, con el fin de que se sientan libres para proponer y desarrollar nuevas iniciativas. El personal directivo debe perder el miedo al cambio, estar abierto al diálogo y receptivo hacia los aportes que el equipo de trabajo le pueda presentar para la implementación de nuevas iniciativas.<sup>7</sup>

### **Recopilar la información que produce y aprender a utilizarla en beneficio de su propio crecimiento y desarrollo.**

Todo centro legal genera, a diario, infinidad de datos de diferente tipo y debe aprender a convertirlos en información para ser utilizada en su propio beneficio. Con el avance de las nuevas tecnologías informáticas, los centros legales disponen de una variedad de alternativas que les abren las puertas para trabajar con un sistema que almacene datos, comparta recursos, gestione procesos, es decir, que integre a todas las áreas de la institución. La utilización de hojas electrónicas puede servir de ayuda, en un inicio, para cuantificar datos, pero son elementos estáticos. Actualmente, existen herramientas inteligentes de trabajo que ayudan al personal directivo a optimizar recursos y analizar datos en forma automática, ahorrando costos y recursos a la institución. Una organización no debe tener miedo al cambio<sup>8</sup>.

Es importante clarificar que estos desafíos aplican a toda institución, sin importar que aquella haya existido por un sinnúmero de años o que se encuentre en proceso de creación.

En el diagnóstico “Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador” realizado por el Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI se identificaron problemas comunes que pueden resumirse en los siguientes:

- Falta de comunicación interna.
- Conflictos por desconocimiento de roles y responsabilidades.
- Cruce de horarios entre profesionales.
- Desorganización en el archivo.
- Falta de estandarización en la información.
- Inequidad en la carga laboral entre unas áreas y otras.
- Falta de acompañamiento del profesional a los usuarios.

El tiempo de los profesionales es uno de los recursos más valiosos en cual-

---

primer caso lo es a través de su misión, visión, valores, que permite que la institución se defina hacia dónde quiere llegar y la manera de hacerlo... En el segundo caso, es la comunicación de los mensajes que la organización da al público y que reproduce su cultura interna”. Brandolini, Alejandra (2013) Liderazgo y confianza: los ejes del cambio cultural en las organizaciones. *Revista DIRCOM*, (98), 35-36.

7 Ibid., p.107.p.119.

8 Martínez Villaverde, Lorena, Gestión del cambio y la innovación en la empresa: un modelo para la innovación empresarial, 1ª.ed., Bogotá: Ediciones de la U para América Latina y el Caribe, 2010. p.2.

quier institución y es muy común que se lo utilice, mayoritariamente, en la persecución incesante de la resolución de problemas internos. Por ello:

El Modelo de Gestión es una herramienta que permite ordenar las prioridades de trabajo de una institución, organizándolas a través de planificación, identificación de procesos y evaluación, de manera que pueda cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos estratégicos para los cuales fue creada.

En el caso específico de los centros legales, el objetivo fundamental es:

*“Brindar asistencia jurídica de calidad a personas de escasos recursos económicos y grupos de atención prioritaria facilitando el acceso a la justicia”<sup>9</sup>.*

Es importante fortalecer a estas organizaciones ya que, por la alta demanda y por la diversidad de las materias legales, es difícil que el Estado pueda hacerlo sin su colaboración.

El proceso de implementación de un modelo de gestión debe ser ampliamente comunicativo y, sobre todo, participativo, ya que el personal que pertenece a cada centro es el recurso más valioso. Lograr un trabajo en equipo que parta de un compromiso más fuerte que el único cumplimiento de su función es el objetivo más profundo que debe existir, en especial, para aquellos estudiantes que solo estarán durante el período de sus prácticas; es la oportunidad de exponerlos a un sistema de trabajo basado en la eficacia y en la calidad, que les sirva de guía en el ejercicio de su profesión.

Adicionalmente, el involucramiento del nivel directivo de la institución, no solamente desde el punto de vista aprobatorio, sino como un participante directo del proceso, es importante como factor motivacional del personal y como clave del éxito e implementación del nuevo modelo.

A continuación, esquematizamos los pasos que proponemos para el diseño e implementación de un modelo de gestión enfocado a las necesidades de un centro legal, los cuales describiremos con más detalle en los capítulos siguientes:

<sup>9</sup> Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI. Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, 2011. p.26.

## pasos para la implementación de un modelo de gestión







# OSTIICO

Diagnóstico | paso  
1



# Diagnóstico

**E**n todo proceso de transformación es importante el auto-conocimiento organizacional como punto de partida. El diagnóstico permite identificar la situación general en la que se encuentra un centro legal en áreas como: infraestructura, personal, resultados operativos, procesos, entre otros aspectos, que sirven como insumo para la implementación de mejoras o la construcción de un modelo de gestión más efectivo.

*El diagnóstico puede referirse, ampliamente, al estado actual de un sistema, incluidas las muchas fuerzas positivas que generan los resultados deseables o puede ser más minucioso en el sentido de enfocarse en las fuerzas disfuncionales que producen resultados indeseables o se pueden concentrar en los cambios en el estado del sistema con el paso del tiempo<sup>10</sup>.*

El diagnóstico es una herramienta confidencial dentro de la institución cuyo objetivo es obtener una fotografía de la situación actual de la misma y no debe ser presentado como un elemento que genere amenaza respecto al personal que en ella labora. De esta manera, se podrá lograr la colaboración del equipo y obtener información más valiosa y real de la gestión de la entidad.

Es importante resaltar que es preferible, aunque no obligatorio, que este proceso sea ejecutado por un profesional especializado en gestión de la calidad, que garantice mayor objetividad en la información recopilada y en el informe recibido.

Para la elaboración de un diagnóstico es importante seguir las siguientes etapas:



<sup>10</sup> French, Wendell L.; Bell, Cecil H.; Zawacki Robert A\*. Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración Efectiva del Cambio, 6a ed., México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana, 2007. p. 133.

## 1.1. Definición del objetivo y alcance del estudio

Antes de iniciar cualquier proceso de diagnóstico es fundamental que el personal directivo de una institución tenga claro lo que quiere obtener del mismo por lo que, es de vital importancia definir tres puntos básicos:

- Objetivo** El objetivo responde a la pregunta: **¿Qué queremos conocer?** Es la finalidad que se quiere alcanzar con el estudio que se va a emprender. Es muy común que los diagnósticos recopilen información excesiva e innecesaria por lo cual, se recomienda tener mucha precisión en la definición del objetivo.
- Alcance** Se refiere al período de tiempo sobre el cual se realizará la recopilación de información. El alcance responde a la pregunta: **¿Qué período de tiempo deseamos analizar?**
- Podría ser: un período de un año, el desempeño en los últimos tres años, etc. Lo fundamental es definir intervalos iguales en el tiempo que permitan realizar comparaciones sobre una misma unidad de base, sea ésta en semanas, meses o años.
- VARIABLES** Son elementos que permiten conocer un determinado aspecto de la realidad. En el caso de los centros legales, **las variables constituyen las áreas seleccionadas para estudio.**

Se pueden apreciar ejemplos de objetivo, alcance y variables de análisis en la *Tabla 1*.

En el caso de los centros legales se propone el siguiente diagnóstico como punto de partida para la definición del modelo de gestión, a fin de conocer su situación general y los resultados de su operación en un período determinado de tiempo. El detalle de la información del estudio es el siguiente:

*Tabla 1. Definición de objetivo y alcance del estudio*

<b>DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Objetivo:</b>	Obtener una visión general de la estructura y operatividad del Centro Legal.
<b>Alcance:</b>	Período 2011-2012
<b>Variables de análisis:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.1. <b>Situación del Centro Legal.</b></li><li>1.2. <b>Estructura física.</b><ul style="list-style-type: none"><li>1.2.1. Disponibilidad de oficinas.</li><li>1.2.2. Dotación de áreas de atención.</li><li>1.2.3. Recurso tecnológico.</li></ul></li><li>1.3. <b>Talento humano.</b><ul style="list-style-type: none"><li>1.3.1. Personal que labora en el Centro Legal.</li><li>1.3.2. Interacción del centro con los estudiantes.</li></ul></li><li>1.4. <b>Atenciones realizadas por el Centro Legal.</b><ul style="list-style-type: none"><li>1.4.1. Áreas legales de atención.</li><li>1.4.2. Causas atendidas por el centro.</li><li>1.4.3. Gestión de casos.</li></ul></li></ul>

## 1.2. Levantamiento de Información

El levantamiento de información, como su nombre lo indica, es el proceso de recopilación de los datos requeridos para el diagnóstico en base al objetivo, alcance y variables definidos.

En el caso de los centros legales, la metodología que utilizaremos será la siguiente:

### Encuesta General

La encuesta es una técnica que se realiza a través de uno o varios cuestionarios que contienen preguntas clave sobre la gestión del servicio legal, las cuales podrán ser abiertas (sin límite de respuesta) o cerradas (generalmente de selección), dependiendo del grado de información que se requiera sobre el tema consultado y está dirigida a la dirección y coordinaciones de área. Es preferible que se lo realice en una cita previamente acordada, para que se pueda contar con el tiempo suficiente para poder analizar, detenidamente, las respuestas. En el **Anexo 1** se introduce un modelo de encuesta completo.

A continuación se presenta una parte de dicho formato con respuestas que ejemplifican la forma de completar el cuestionario.

**MODELO DE ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN**

1. ¿Cuál es el año de creación del centro legal? 1995

2. El centro legal es:  
 Parte de una institución. ¿Cuál? UNIVERSIDAD **XX**  
 Independiente y tiene personería jurídica propia.

3. ¿Quién es el representante legal del centro? \_\_\_\_\_

4. El centro legal cuenta con resolución aprobatoria de la Defensoría Pública:  
 Sí  
 No

5. La oficina principal donde funciona el centro es:  
 Propia  
 Arrendada  
 En comodato  
 Otros, especifique cuáles \_\_\_\_\_

6. ¿El centro cuenta con oficinas en otros lugares?  
 No  
 Sí, especifique ciudades en dónde funcionan: \_\_\_\_\_

6.1 Si la respuesta fue afirmativa, especifique si las oficinas sucursales del centro son:  
 Propias  
 Arrendadas  
 En comodato  
 Otros, especifique cuáles \_\_\_\_\_

7. El centro cuenta con:

ESPACIOS DE ATENCIÓN	NÚMERO DE ESPACIOS
<input checked="" type="checkbox"/> Recepción	
<input checked="" type="checkbox"/> Salas de espera	<u>2 SALAS DE ESPERA</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Área de atención a usuarios	<u>4 AREAS</u>
<input type="checkbox"/> Salas de mediación	
<input checked="" type="checkbox"/> Baterías Sanitarias	<u>2 BAÑOS</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Archivo	<u>1 OFICINA</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Biblioteca	<u>1 OFICINA</u>

8. Si el centro legal tiene biblioteca responda: ¿Cuál es el material que existe?  
 Bases de datos  
 Publicaciones jurídicas nacionales  
 Publicaciones jurídicas internacionales  
 Libros  
 Revistas jurídicas  
 Otros, especifique cuáles: \_\_\_\_\_

## Entrevistas de validación

La entrevista es muy útil para validar o complementar ciertos puntos críticos de la información recopilada en las encuestas, recoger datos que quizás no lograron obtenerse o requieren ser ampliados. Puede ser realizada individualmente o en grupo.

Esta técnica permite evidenciar la diferencia que puede haber entre la percepción de un directivo sobre un proceso determinado y la de otros funcionarios. Debe ser desarrollada por un profesional que tenga claridad sobre las variables a consultar al individuo o equipo técnico entrevistado. La persona que entrevista podría aplicar el cuestionario completo o, únicamente, utilizar las preguntas de las áreas que, a su criterio, son “críticas” para el diagnóstico.

Para la entrevista grupal o individual podría ser de utilidad el siguiente formato:

*Tabla 2. Formato de entrevista*

ENTREVISTA	
Preguntas	Respuestas
1. ¿El centro legal tiene contratado un servicio de internet?	1. Sí lo tiene
2. ¿Quién tiene acceso?	2. Solo la dirección.

Este ejemplo muestra una referencia clara del contraste que puede existir entre la percepción de un directivo del centro, frente a la contratación de servicio de internet y la respuesta del personal sobre cómo se utiliza dicho servicio en la práctica.

## Monitoreo *in situ*

Otra fuente de información muy valiosa es el monitoreo *in situ* que implica contar en el centro legal con una persona externa, a tiempo completo, por un período determinado, quien a través de la observación, pueda describir la dinámica de la organización. El instrumento que utiliza el profesional observador es la bitácora. El monitoreo *in situ*, constituye una fuente de validación muy efectiva sobre todo, porque el ojo entrenado de un consultor externo puede identificar debilidades u oportunidades que no son percibidas por el personal del centro legal que puede haberse acostumbrado a ciertas prácticas comunes de trabajo. Esta metodología es muy efectiva, especialmente, en el levantamiento de la información de procesos.

*Tabla 3. Información obtenida en el Monitoreo In Situ*

MONITOREO IN SITU		
Fecha:	Actividad	Observaciones
12-05-2013	VARIABLE: Gestión de Casos ¿Es accesible el ingreso de las personas al Centro Legal?	Es difícil para el usuario llegar a la recepción, ya que no existe señalización suficiente y durante el período de la observación, tres personas se fueron sin ser atendidas.

## Ejemplo de Bitácora de seguimiento

### ÁREA PENAL

#### Ruta interna de trabajo

Los usuarios son atendidos por la persona de recepción quien le instruye sobre los servicios del centro, sus procedimientos y le asigna una cita para el área legal solicitada. Las citas son registradas en una libreta manual.

La abogada, antes de dar la asesoría, indica a los usuarios y usuarias las obligaciones que tendrían si el caso es patrocinado por el centro legal, luego llena la ficha de atención, ubicando un resumen del caso y procede a dar el asesoramiento legal. Si el caso no correspondiera al área penal, hace la derivación a recepción para que realice la cita para al área respectiva. Cuando se trata de temas que no se relacionan con las áreas de trabajo del centro legal se proporciona asesoría legal básica.

Una de las mayores debilidades observadas en el área penal tiene que ver con los tiempos de los profesionales responsables del área, quienes deben cubrir audiencias de otras áreas de trabajo.

**Horario de trabajo:** El horario establecido para la atención en las áreas legales es de 09h00 a 12h00 y de 14h00 a 17h00, sin embargo, no se cumple debido a la dinámica de reemplazo en audiencias.

*“Sí, yo acudo a las audiencias de colaboración debido a que apoyo a todas las áreas. En todas las áreas yo voy a todas las audiencias de la vía penal, civil, en asuntos laborales; entonces, yo voy a esas audiencias porque apoyo y, claro ahora, acudo, prácticamente, todos los días” (Abogada responsable área Movilidad Humana).*

Esto debilita la ruta interna de trabajo ya que existe un **abandono circunstancial de las consultas**, aunque los abogados indiquen que “no afecta en nada” porque cuando ellos no están, los estudiantes en práctica suplen su ausencia, sin embargo, el conocimiento del estudiante es limitado porque al centro legal llegan una variedad de casos, que solo pueden ser asumidos por un profesional del derecho con amplia experiencia. El estudiante está en proceso de aprendizaje y no puede dar respuestas a todos los casos, quizás a los más comunes como alimentos porque las personas llegan con requerimientos claros, pero no en aquellos casos que deben ser derivados a las áreas y que necesitan la asesoría legal de un profesional con experticia.

Tener como Política Interna del área lo siguiente: **“en caso de que el abogado coordinador de áreas legales deba apoyar en las audiencias, éste será reemplazado por el estudiante de entrenamiento designado”**, limita una atención de calidad con respuestas diligentes, asertivas y eficientes.

*“Sí, en casos esporádicos también [el estudiante] me ayuda en consultas en las que pueda y las que sabe y, si es que no sabe, yo, igualmente, regreso y les atiendo; el asunto es que, muchas veces, las personas quieren la entrevista con el profesional porque se sienten mucho más respaldados... [ ] así nos hemos estado manejando, no ha existido nunca un abandono o situación similar, siempre estamos aquí, de cualquier forma”. (Abogada responsable área Penal).*

**Calidad de la atención de las consultas:** Tuve la oportunidad de observar una consulta que realizó la doctora encargada y aprecié algunas debilidades: se asesora sin confidencialidad, las puertas de la oficina de la abogada siempre permanecen abiertas, los tiempos de consulta son de 20 minutos; realmente, lo que se realiza es una información muy concreta sobre el procedimiento a seguir, dependiendo del tipo de juicio.

Otro aspecto que debilita la calidad de la atención es la falta de tiempo que tiene la abogada para prepararse para las audiencias de aquellos casos que no son patrocinados por ella y que pertenecen a otras áreas. Si bien se ha previsto que de forma permanente los abogados se apoyen en audiencias, no se ha previsto reuniones para darles a conocer los casos que están próximos a audiencias e indicarles la forma en que se está llevando el patrocinio de sus casos.

**Manejo de archivos:** Se lleva un archivo cronológico de todos los casos que atienden en base a la ficha de consulta e ingreso de caso.

*“Le organizo el archivo de todos los casos que voy atendiendo, lleno la ficha, van con fechas cronológicas en donde ubicamos qué casos han ingresado por tipo de delito; de los escritos que estoy mandando me quedo con un respaldo y hago mi propio archivo” (Abogada responsable área Penal).*

**Cuaderno de archivo manual de casos:**



**Usuaría buscando su expediente:** Si bien el archivo es manejado técnicamente, se solicita que el mismo usuario busque su archivo, actividad que no le debería corresponder, no solo por asuntos de seguridad de los expedientes, sino por la calidad de la atención que se debe brindar.



Como se aprecia en el ejemplo, quien realiza el monitoreo in situ proporciona información valiosa que permite aportar al análisis y ayuda a tener un informe final más acertado y enriquecedor para la organización.

### 1.3. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos permite ordenar y clasificar la información recopilada en base a matrices o tablas relacionadas con las variables del estudio. Es importante resaltar que los datos deben ser tabulados de la manera exacta como fueron expresados por las personas encuestadas o entrevistadas; modificarlos implicaría perder la confiabilidad del diagnóstico.

En el caso de este manual, el procesamiento de información consta en formatos tablas que detallan los datos recopilados en la encuesta del anexo 1. Contiene las preguntas, respuestas y se deja una casilla de observaciones para los resultados de las validaciones realizadas por medio de la entrevista o el monitoreo in situ, en aquellos campos en los que exista información adicional que deba ser considerada en el estudio.

#### Situación del Centro Legal

Esta variable se refiere a la situación legal y funcional del centro. Permite conocer los siguientes elementos:

- Personería jurídica.
- Pertenencia a una institución.
- Representante legal.
- Cumplimiento de los procedimientos legales requeridos por la autoridad competente.

*Tabla 4. Situación del Centro Legal*

Pregunta	Respuesta	Observaciones (Incluye información de validación de entrevista y monitoreo in situ)
¿Cuál es el año de creación del centro legal?	1995	Desde 1997 se atiende casos en el área penal.
¿El centro legal es parte de una institución? ¿Cuál?	Sí, Universidad XX.	Pertenece a la Facultad de Jurisprudencia
¿Quién es el representante legal?	Rector de la Universidad XX	Surgió un comentario que tienen muchas dificultades en la firma de los documentos legales por esta situación.
¿El centro legal cuenta con resolución aprobatoria de la Defensoría Pública?	Sí	Cada año el centro legal debe volver a certificarse.

#### Infraestructura del Centro Legal

Esta variable se refiere a la infraestructura física con la que cuenta el centro e identifica la funcionalidad para los servicios que proporciona. El detalle de las áreas analizadas es el siguiente:

- Número de oficinas que posee el centro legal: define si tiene más de una sede y sus respectivas ubicaciones.

- Áreas de atención: se relaciona con el número de espacios que tiene el centro para el desarrollo del servicio.
- Biblioteca: se refiere a las publicaciones que tiene el centro legal para actualización del personal y cómo se encuentra organizado este material.
- Recurso tecnológico: en esta sección se identifica si dispone de central telefónica, servicio de internet, interconexión de equipos a través de una red de datos y sistema de software para recopilación de datos, etc. (en la tabla 6 se detalla el equipamiento por área de atención).

**Tabla 5. Estructura del Centro Legal**

	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b> (Incluye información de validación de entrevista y monitoreo in situ)
<b>Disponibilidad de oficinas</b>	La oficina principal donde funciona el centro es:	Propia, pertenece a la Universidad XX.	
	¿El centro cuenta con oficinas en otros lugares?	No	La universidad no cuenta con extensiones.
<b>Dotación de Áreas de atención</b>	El centro cuenta con: Recepción	Sí	
	Salas de espera	Sí, 2 salas de espera	Cuentan con una televisión.
	Área de atención a usuarios	Sí, 4 áreas de atención	1 por cada área.
	Salas de mediación	No	No se da el servicio de mediación.
	Baterías sanitarias	Sí, 2 baños	Existen baños solo para el personal.
	Archivo	Sí, 1 oficina	Hay solo 1 archivo general
	Biblioteca	Sí, 1 oficina	
	¿Qué material existe en la biblioteca?	Bases de datos, textos socio jurídicos nacionales-internacionales, material digital, revistas jurídicas, etc.	Los textos son desactualizados.
	¿El centro tiene suscripciones?	Sí, a Ediciones Legales	
	¿El centro tiene inventario de la biblioteca?	Sí	Existe un listado pero los libros no están codificados.
<b>Recurso Tecnológico</b>	¿El centro legal cuenta con central telefónica?	Sí, 30 extensiones	Hay una extensión para cada persona.
	¿El centro legal tiene contratado un servicio de internet?	Sí, el centro cuenta con servicio de banda ancha.	Solo el director lo tiene instalado en su computador. El resto del personal no puede utilizarlo.
	¿El centro legal tiene página web?	Sí, tiene dominio propio, www.centrolegalxx.org	La página web no se actualiza periódicamente.
	¿El centro legal cuenta con un servidor de datos?	No	
	¿Los computadores se encuentran integrados en una red?	No	
	¿El centro legal cuenta con un software que ayude a la recopilación e información de los datos de todas las áreas?	No	No han solicitado presupuesto para esto.

Tabla 6. Detalle de equipamiento

Nombre del Área	Nº de computadores	Nº de impresoras	Nº Teléfonos	Fax	Copiadora
Dirección	1	1	1	0	0
Recepción	1	1	1	1	1
Área de atención a usuarios	6	6	6	0	0

## Talento Humano

Esta variable identifica el personal que labora en el centro legal con el detalle de horas efectivas de trabajo que dedica al mismo. Explora las siguientes áreas:

- Cargos que desempeñan, tipo de contratación y número de horas de trabajo. Es importante, en este punto, comparar el número de abogados/as por área de atención y conocer si, efectivamente, se cuenta con el personal suficiente o si se encuentra eficientemente distribuido por área con similar carga de trabajo, analizando parámetros como: número de casos, materia legal, complejidad, duración, investigación, diligencias, etapas, número de patrocinados en cada caso, etc.
- El organigrama es solicitado en la encuesta y debe ser incluido dentro del procesamiento de datos, ya que permite comprender las áreas de trabajo y sus responsables.

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL



- Adicionalmente, se evidencia la interacción que realiza el centro con los estudiantes. Este punto es fundamental, no solo para el ámbito universitario, sino también para todas las organizaciones puesto que, es importante identificar los servicios que el centro legal proporciona para que puedan desarrollar sus prácticas pre-profesionales o pasantías.

El término estudiante se refiere a las personas que realizan pasantías y/o prácticas pre-profesionales; mientras que, el concepto de voluntario, al que se hace referencia más adelante, tiene que ver con quienes prestan sus servicios en forma gratuita en organizaciones no gubernamentales.

**Tabla 7. Detalle del personal que labora en el Centro Legal**

Nombre	Cargo que desempeña	Tipo de contratación	Nº horas semanales de trabajo
Roberto XX	Director	Laboral	40
María Augusta YY	Coordinadora Área Penal	Prestación de servicios	15
Pablo ZZ	Pasante	Laboral (pasante)	8
Raquel TT	Secretaria	Laboral	40

**Tabla 8. Interacción del Centro Legal con los estudiantes**

Pregunta	Respuesta	Observaciones (Incluye información de validación de entrevista y monitoreo in situ)
¿De qué nivel/es ingresan los estudiantes al centro legal?	Octavo semestre, cuarto año	Realizan pasantías por un semestre.
¿En qué fechas del año ingresan y terminan sus prácticas los estudiantes en el centro legal?	Ingreso: 10 de septiembre Salida: 10 de julio del siguiente año	La fecha se retrasó este año y comenzaron el 25 de septiembre.
¿Cuál es el número de horas establecidas en el pensum?	800 horas al año, 4 horas diarias, 20 horas semanales	Esto de acuerdo al Reglamento de Prácticas del Consejo de la Judicatura.
Las jornadas diarias de práctica son:	Continuas, sin interrupción.	En base el horario del centro legal.
¿Los/as estudiantes realizan turnos de atención?	Sí	Cada 4 horas se cambian los turnos de los estudiantes.
¿Cuántos estudiantes ingresan al centro por período?	30 estudiantes	El número es en base al total de estudiantes de derecho.
¿El centro maneja un mecanismo para la clasificación de estudiantes?	Sí, sorteo aleatorio.	Esto es para que en todas las áreas existan estudiantes.
¿El centro legal tiene un proceso de inducción a los estudiantes?	Sí, charla al inicio del año.	Solo es una charla de 2 horas.
¿El centro legal realiza evaluación del trabajo de los estudiantes?	Sí, coordinadores de área se encargan de sus estudiantes.	Los estudiantes expresan que no conocen el sistema de evaluación.

## Atenciones realizadas por el Centro Legal

En esta sección se identifica:

- El desarrollo de la gestión del centro legal relacionando sus áreas de atención con el número de patrocinios realizados en los años 2011 y 2012 así como, con el personal que se encuentra asignado a dichas funciones.
- La ruta que debe seguir el usuario desde que ingresa al centro legal y es atendido por la recepción, hasta que recibe la atención de un abogado especialista.

*Tabla 9. Áreas de atención y causas atendidas por el Centro Legal*

Áreas de atención	Casos patrocinados 2011	Personal asignado 2011	Casos patrocinados 2012	Personal asignado 2012	Registro de información
Área Penal	54	1 profesional contratado 1 voluntario	95	1 profesional contratado 1 voluntario	Excel
Área Laboral	47	1 estudiante	83	1 estudiante	Sistema informático
Área Niñez y Adolescencia	105	1 voluntario	173	1 voluntario	Manual
Área Movilidad Humana	18	2 profesionales contratados	14	2 profesionales contratados	Sistema de información propio

*Tabla 10. Ruta del usuario cuando ingresa al Centro Legal*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b> (Incluye información de validación de entrevista y monitoreo in situ)
¿Cuál es el horario de atención al público del centro legal?	Lunes a viernes 9h00 a 12h00 y 14h00 a 17h00	
¿Cuáles son los mecanismos con los que cuenta el centro legal para brindar el servicio?	Presencial	Las consultas telefónicas son para dar información sobre los horarios del centro legal.
¿El centro legal cuenta con letreros de ubicación y señalización para usuarios?	Sí, en la puerta principal de la Universidad XX	Los letreros son escasos y mal ubicados.
¿El usuario puede encontrar letreros con información de ruta a seguir al interior del centro legal?	No	La gente no sabe dónde debe ir primero y pregunta por todas partes.
¿El centro legal cuenta con personal para recepción de los usuarios?	Sí. 1 persona, contrato laboral indefinido, 40 horas semanales	El equipo manifestó que la persona de recepción está embarazada y no existe reemplazo.
¿El personal de recepción instruye al usuario sobre los servicios del centro y sus procedimientos?	Sí	Existen conflictos con los usuarios ya que tienen que hacer fila y algunos no la respetan.
¿El personal de recepción asigna la cita inicial para el resto de áreas legales?	Sí	Los turnos se asignan cada 20 minutos.
El personal de recepción registra las citas en:	Libreta manual	A veces la letra es ilegible y es difícil leer los datos para reagendar citas o contactar a los usuarios.
¿El personal de recepción comunica las citas a las áreas legales?	Sí. Llamadas telefónicas con frecuencia diaria	
¿Existe transferencia de información entre el personal de recepción y los asesores legales?	No, únicamente información de citas.	
¿El abogado instruye al usuario sobre las posibilidades de resolución de su caso?	Sí	El personal manifestó que algunos usuarios tienen muchas preguntas y llaman constantemente; otros, desaparecen.
¿Los abogados/as tienen un formato para registro y seguimiento de la gestión del caso?	Sí, cada área tiene su formato propio	
¿Los abogados/as realizan encuestas de satisfacción a usuarios?	No	Nunca se han realizado encuestas.

## 1.4. Análisis de la información

Este proceso permite analizar, en base a la información procesada, las debilidades u oportunidades de la organización para poder elaborar un informe con las recomendaciones o conclusiones para el personal directivo, las mismas que deben ser realistas y acordes al marco legal y a la situación del centro legal.

El informe final se puede elaborar en forma de un texto narrativo, a modo de un resumen ejecutivo, o en tablas secuenciales en las cuales se resaltan las diferentes etapas de desarrollo del diagnóstico, tal como se presenta en este manual, finalizando con las conclusiones y recomendaciones para la organización.

Para la redacción de conclusiones y recomendaciones, el informe puede ser realizado de dos maneras:

- Por variable de análisis
- Relacionando las variables entre sí; realizando comparaciones entre las mismas.

Para facilidad de comprensión, a continuación se presenta un formato para ayudar al desarrollo del informe de recomendaciones y conclusiones como producto final del diagnóstico del centro legal en base a los ejemplos planteados.

Tabla 11. Informe de Diagnóstico de la Organización

Informe de Diagnóstico de la Organización		
Nombre de la Organización: XXXX		
Fecha: XX/XX/XXXX		
Autor/a: XXXXX XXXXX		
Variables	Análisis	Recomendaciones
<b>Situación legal del centro</b>	La representación legal del centro la tiene el Rector la universidad lo que dificulta firmas de documentos.	Proponer la definición de un representante legal alternativo que pueda apoyar al rector en esta labor y agilizar el tiempo de los procesos.
<b>Estructura física</b>	Disponibilidad de oficinas	El centro legal cuenta con una oficina principal bien ubicada y claramente rotulada.
	Dotación de áreas de atención	El centro legal dispone de baterías sanitarias para el personal pero no para el público.
	Recurso tecnológico	El personal directivo contesta en la encuesta que existe servicio de internet, sin embargo, cuando esta información es examinada con el criterio del personal se identifica que, únicamente, tiene acceso la dirección.
<b>Talento Humano</b>	Personal que labora en el centro legal	El 80% de asesores legales se encuentran con contratos de trabajo por prestación de servicios de corto tiempo.
	Interacción del centro con los estudiantes.	Los estudiantes desconocen el esquema de evaluación.
<b>Atenciones realizadas por el centro legal</b>	Atenciones realizadas por el centro legal	Se observa que en un período de dos años, áreas como niñez y adolescencia han incrementado, significativamente, en un 35% el número de atenciones con una sola persona a cargo. Sin embargo, en movilidad humana, con dos personas atendiendo el servicio, han decrecido las atenciones en un 22%.
	Causas atendidas por el centro legal	El registro de la información se lo realiza en diferentes formatos. No existen informes globales consolidados.
	Gestión de casos	Los abogados/as utilizan lenguaje demasiado técnico con los usuarios.





Identificación  
de Procesos

Identificación  
de Procesos

passo  
2



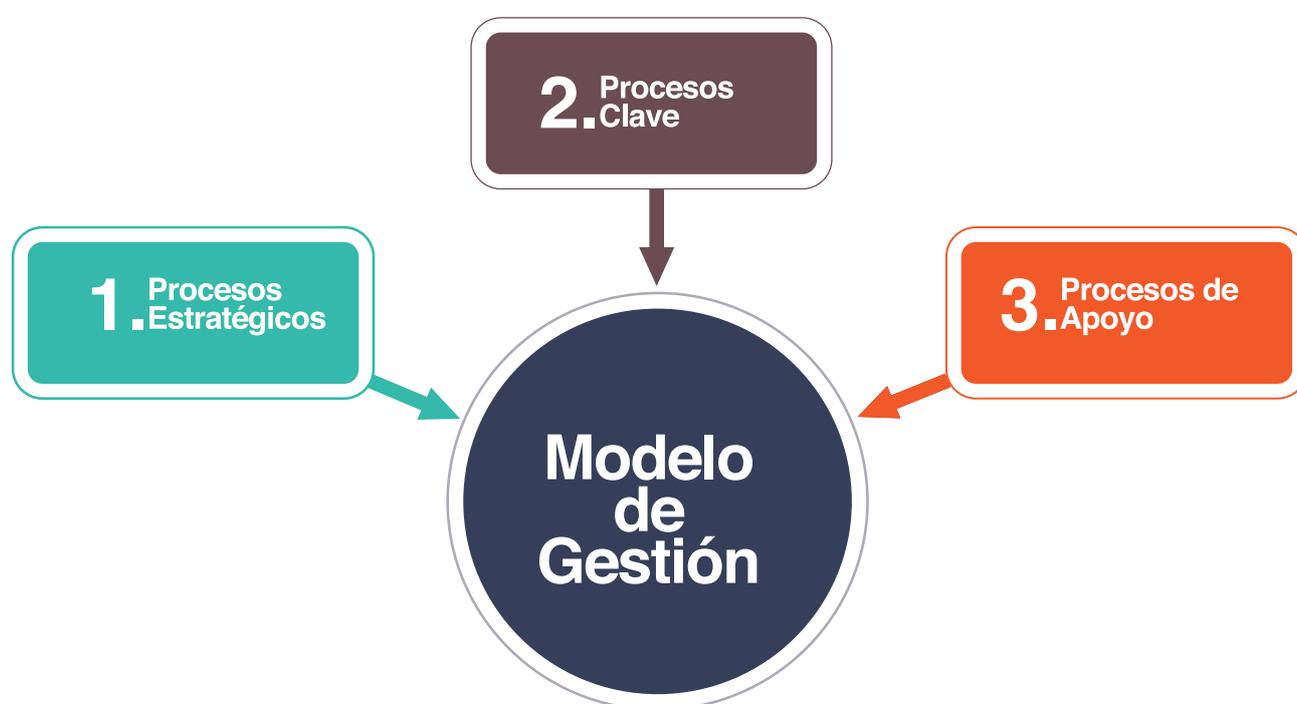
**E**l modelo de gestión es una herramienta que permite a una institución organizar su esquema de trabajo proporcionándole un orden lógico para poder mejorar la calidad del servicio en el tiempo. Una vez que se ha obtenido el diagnóstico y se conoce la situación actual del centro legal, es importante utilizarlo como insumo para identificar los procesos de la organización.

## 2.1. ¿Qué es un proceso?

Un proceso es la secuencia de pasos que se ejecutan para desarrollar una determinada actividad<sup>11</sup>; utiliza elementos de entrada, como podrían ser diferentes datos de la organización, y los transforma en resultados.

Muchos problemas surgen en una institución por ausencia de procesos, pues el personal desconoce lo que debe hacer y lo que se espera de su trabajo.

En la organización, se distinguen tres tipos de procesos:



11 Dirección Nacional de Innovación Académica, Fundamentos de la Administración: Función Talento Humano, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)> [Consulta: 8 de junio de 2013]

## Procesos Estratégicos

Estos procesos son inherentes a la función directiva de una institución y dan paso hacia la permanencia y proyección del centro legal en el tiempo. Permiten definir la dirección hacia dónde se dirige una organización. En los centros legales se identifican dos procesos estratégicos básicos:

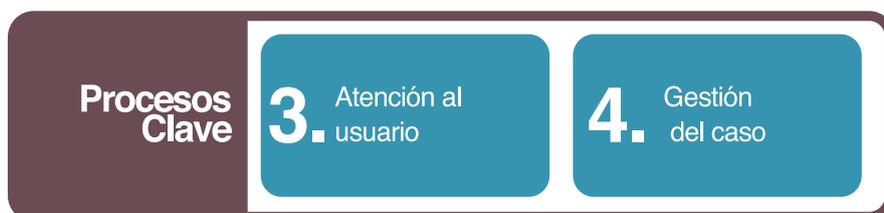


## Procesos Clave

Son aquellos que se refieren a la función propia o específica de una institución.

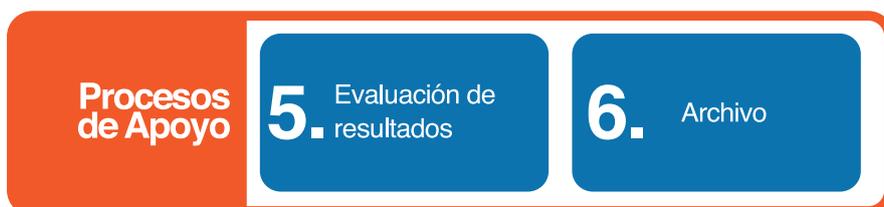
En el caso de los centros legales, como dice la Constitución del año 2008, su función es brindar asistencia legal gratuita a personas de escasos recursos económicos y grupos de atención prioritaria, que no puedan contratar los servicios de patrocinio legal para la protección de sus derechos.

Por tanto, los procesos clave corresponderán, directamente, al desarrollo de esta actividad y son los siguientes:



## Procesos de Apoyo

Son aquellos que, aunque no sean directamente su actividad central, el servicio legal no podría funcionar eficazmente sin ellos. Los procesos de apoyo son:



La gestión administrativa y financiera del centro legal también constituye un proceso de apoyo, sin embargo, por su nivel de especificidad inherente a cada institución, no se incluirá en este manual.

### 2.2. ¿Qué es un procedimiento?

Es el conjunto de elementos o actividades que deben cumplirse para que el proceso pueda ser ejecutado. En el procedimiento se identifica quién hace la acción, cómo, cuándo y dónde.

### 2.3. ¿Qué es un Manual de procesos?

Como su nombre lo indica, el manual es la recopilación de procesos y procedimientos<sup>12</sup> que proporciona a la organización múltiples ventajas como las siguientes:

12 Ibid. <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)> [Consulta: 8 de junio de 2013]

- Facilita la inducción del nuevo personal a la metodología de trabajo del centro.
- Crea una memoria institucional, ya que incluye conceptos claros de misión, visión, políticas, entre otros, que permiten mantener o mejorar las prácticas de gestión en el tiempo.
- Posibilita la descentralización porque proporciona reglas claras de trabajo y clarifica el alcance e interacción entre las diferentes áreas de trabajo permitiendo a la dirección tomar correctivos<sup>13</sup>.

## 2.4. Caracterización de procesos

Es la metodología que identifica las características de un proceso que constituye la base para su documentación. Para mejor comprensión, en esta guía se los ubicará en forma de matrices, como se establece en el siguiente esquema en el que también se determinan las definiciones de cada componente:

Tabla 12. Esquema caracterización de procesos

NOMBRE DEL PROCESO:	IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO LEGAL
<b>Nombre del Procedimiento:</b>	Adecuación de las instalaciones del centro legal
<b>Objetivo:</b> es la finalidad que se quiere alcanzar con el proceso descrito.	Garantizar que se cuenta con el espacio adecuado para desarrollar las actividades propias de un centro legal.
<b>Responsables:</b> se refiere a la persona o personas que tienen la tarea de desarrollar el proceso. Ante una revisión, son los que deben responder por su cumplimiento.	Rector, decano, director del centro legal
<b>Insumo:</b> Son las normas jurídicas, reglamentos internos y/o políticas internas que deben considerarse para definir un proceso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseños estructurales y arquitectónicos de otras oficinas.</li> <li>2. Recursos necesarios para construcción y/o adaptación de la oficina.</li> </ol>
<b>Desarrollo de actividades:</b> es el listado de acciones o pasos que indican la manera cómo se ejecuta el procedimiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar el espacio físico más adecuado para el funcionamiento de la oficina del centro legal.</li> <li>2. Selección del contratista encargado para el diseño y ejecución de la construcción y/o adecuaciones.</li> <li>3. Diseño arquitectónico y civil de la oficina, de acuerdo a los requisitos normativos.</li> <li>4. Cumplimiento de las exigencias municipales para la realización de nuevas construcciones o remodelaciones.</li> <li>5. Construcción y adecuación.</li> </ol>
<b>Producto:</b> es el resultado directo de la ejecución del proceso.	Oficina del centro legal instalada.

Fuente: Programa Fortalecimiento de Justicia-EWMI (2011)<sup>14</sup>.

A partir de esta matriz, en los próximos capítulos se caracterizarán los procesos del modelo de gestión sugerido para centros legales en base a la teoría introducida en esta sección.

<sup>13</sup> Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, Julio 2011, op.cit., p.27.

<sup>14</sup> Ibid., pp.32-33.

## 2.5. Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo son herramientas que permiten representar, gráficamente, la secuencia de actividades para el cumplimiento de un proceso. Son elementos muy efectivos que permiten al personal directivo visualizar el esquema de desarrollo de determinado conjunto de acciones, quién los realiza y cómo interactúan los actores de las diferentes áreas.

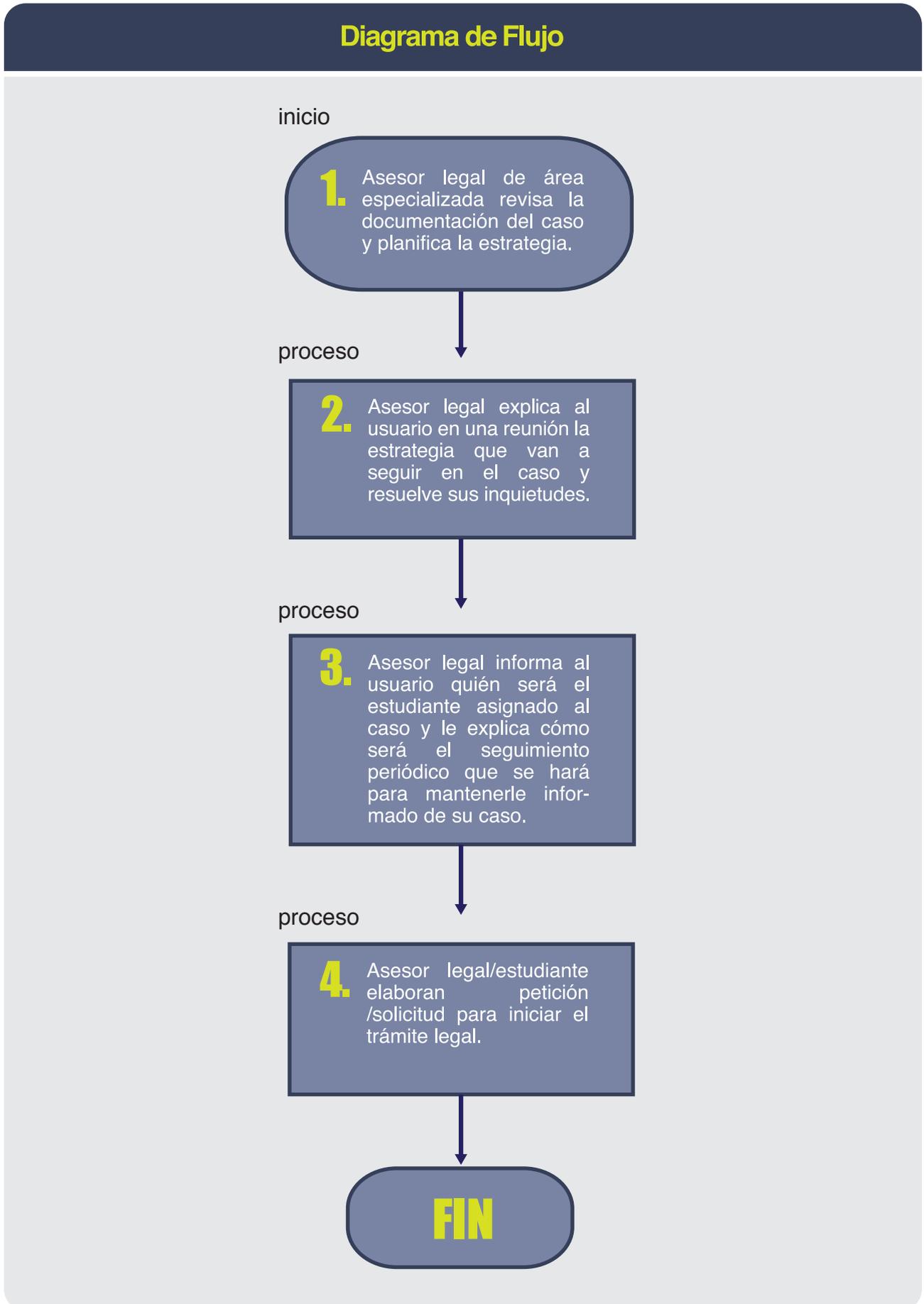
Para esquematizar de forma más explicativa, los diagramas de flujo serán utilizados en los procesos y se utilizarán algunos símbolos cuyos significados se exponen a continuación<sup>15</sup>:

*Tabla 13. Símbolos de Diagrama de Flujo*

Símbolo	Significado	Utilización
	Inicio/Fin	Indica el inicio o finalización de un proceso.
	Actividad	Indica una acción que debe ser realizada dentro del proceso o procedimiento.
	Datos	Implica el ingreso o salida de información de un sistema de datos. En la actualidad, se utilizan plataformas informáticas, aunque algunas instituciones utilizan esquemas manuales.
	Documento	Indica la existencia de un documento escrito, casi siempre impreso.
	Decisión	Presenta una decisión dentro del proceso que debe ser respondida por dos alternativas: Sí o No.
	Almacenamiento Archivo	Representa el archivo definitivo de un documento.
	Flechas	Indican la dirección que sigue el proceso dentro del diagrama de flujo.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página.

<sup>15</sup> Ministerio de desarrollo Social de Chile, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Área de Modernización del Estado, <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2013]

Tabla 14. Esquema de Diagrama de Flujo









## Procesos Estratégicos

1. Definición de la Visión Estratégica

2. Acreditación del centro legal

### 3.1. Definición de la Visión Estratégica

Es el proceso de planificación del centro legal que define el rumbo a seguir por parte de la organización. Para su desarrollo, se identificarán dos procedimientos:

#### Identificación de Misión, Visión y Políticas de la Organización.

Estos tres elementos constituyen los valores compartidos del centro legal y deben ser comunicados, comprendidos y compartidos por todos sus miembros. Estos principios de tipo cualitativo refuerzan la identidad y el compromiso del personal con la institución. Son propósitos que perduran durante el tiempo de vida de la entidad, de manera que pueda proyectarse hacia el futuro y solidificar su cultura organizacional.

La identificación de estos tres principios nos permite:

- Conocer con claridad el alcance del servicio del centro legal.
- Comunicar a la comunidad y al personal la filosofía de la organización.
- Evaluar a la institución. En una organización de servicio, sin fines de lucro, el primer indicador de evaluación de su desempeño se mide en función del cumplimiento de sus valores institucionales<sup>16</sup>.

#### Misión

La misión es la identificación del ámbito de servicio que desarrolla un centro legal que hace que sea diferente del resto. Constituye la definición de la identidad de la institución, respondiendo a las preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

#### Visión

La visión simboliza la imagen o modelo a la que la organización aspira llegar en un tiempo definido (generalmente se lo hace a 3 o 5 años). Representa la proyección al futuro de la institución. La visión responde a la pregunta:

¿Qué queremos ser?

#### Políticas

Las políticas constituyen las guías institucionales para el desarrollo de los servicios del centro legal. Son lineamientos de carácter general, obligatorio, que definen el comportamiento institucional.

16 Oster, Sharon M., Strategic Management for Nonprofit Organizations, New York: Oxford University Press, 1995. pp.22-23.

Tabla 15. Definición de Misión, Visión y Políticas

PROCESO ESTRATÉGICO: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	
Definición de misión, visión y políticas de la organización	
Objetivo: Determinar con claridad la proyección al futuro y los principios con los que se desarrolla el trabajo en el centro legal	
Responsables: Rector/a, decano/a, director/a y coordinadores de área	
Insumos:	
Diagnóstico de la organización	
Reglamento interno de la institución	
Reglamento de Funcionamiento de Consultorios Jurídicos Gratuitos de la Defensoría Pública Nacional	
Actividades:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión del equipo humano del centro legal.</li> <li>2. Revisión del diagnóstico organizacional y el reglamento interno institucional</li> <li>3. Análisis de los reglamentos y disposiciones legales para la creación de un centro legal.</li> <li>4. Elaboración de documento con la definición de la misión, visión y políticas del centro legal.</li> <li>5. Envío para aprobación a autoridades de la institución.</li> <li>6. Comunicación a todo el personal.</li> </ol>	
MISION	<p>Producto:</p> <p>EJEMPLO</p> <p>Somos una organización no gubernamental, sin fines de lucro que brinda asesoría legal gratuita a personas de escasos recursos económicos y ofrece a los estudiantes un órgano de enseñanza para la práctica del derecho.</p>
	<p>EJEMPLO</p> <p>Liderar en el país la aplicación de un modelo de servicio y atención legal con apoyo psicosocial a sectores de escasos recursos económicos y grupos de atención prioritaria en el Distrito Metropolitano de Quito. Aportar técnico-científicamente a la sociedad, desde una visión académica en el área jurídica, con el apoyo psicosocial y ser parte de la formación de profesionales con visión social integral del país que queremos construir<sup>17</sup>.</p>
	<p>EJEMPLO</p> <p>Integrar el mejor talento humano y los recursos físicos y tecnológicos para proporcionar asesoría y patrocinio legal gratuito a personas de bajos recursos económicos, con procesos de evaluación permanente y la implementación de estándares de calidad.</p> <p>Proporcionar servicios legales de calidad para personas de escasos recursos económicos y grupos de atención prioritaria en base a los siguientes criterios<sup>18</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad ante la ley</li> <li>• No discriminación</li> <li>• Defensa justa</li> <li>• Debido proceso</li> </ul>

17 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, 2012. p.3.

18 Ibid. P.15.

## Determinación de Objetivos y Metas

El centro legal ha definido quién es (misión), hacia donde quiere ir (visión) y los lineamientos institucionales (políticas). Con la perspectiva que estos tres elementos proporcionan, el siguiente paso es determinar el “cómo hacerlo” y, para ello, es necesario trabajar en la definición de objetivos y metas que deben ser:

- Cuantificables, es decir, que se puedan medir y evaluar.
- Alcanzables, no se deben definir objetivos o metas que no sean realizables ya que se convierten en herramientas de desmotivación para el personal.
- Delimitados en un período de tiempo para facilitar su análisis, evaluación y comparación.

### ¿Qué es un Objetivo?

Es una situación organizacional deseada que no existe en el momento de su definición, pero que el centro legal -como colectivo- desea alcanzar en un período de tiempo. Es un propósito o una finalidad que la institución se propone lograr.

Existen dos tipos de objetivos:

- **Generales:** son los que se enfocan a todo el centro legal. Se desarrollan en períodos de largo plazo.
- **Específicos u operacionales:** son aquellos que amparados en el objetivo general, se relacionan a áreas específicas del centro legal. Se definen a corto plazo<sup>19</sup>.

### ¿Qué es una Meta?

Es el resultado cuantitativo de un objetivo el cual, puede tener una o varias metas. El cumplimiento de las mismas es la hoja de ruta o el camino para el cumplimiento del objetivo.

---

19 Bedeian, Arthur G., Organizations: Theory and Design, Orlando: The Dryden Press, 1991. P.26.

Tabla 16. Determinación de Objetivos y Metas

PROCESO ESTRATÉGICO: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	
<b>Determinación de objetivos y metas.</b>	
<b>Objetivo:</b> Fortalecer el proceso de planeación de centros legales mediante la implementación de objetivos y metas.	
<b>Responsables:</b> Decano, director y coordinadores de área.	
<b>Insumos:</b>	
Documento que contenga misión, visión y políticas de la institución. Documento de diagnóstico del centro legal. Retroalimentación del personal a través de un análisis FODA (identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución).	
<b>Actividades:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la documentación por parte del equipo de trabajo.</li> <li>2. Reunión del equipo directivo para analizar las necesidades internas y definir los objetivos que la organización debe perseguir.</li> <li>3. Determinación de metas a realizar en base a los objetivos identificados.</li> <li>4. Comunicar al personal en forma clara y concisa lo que se espera de cada área de la organización y el tiempo para su desarrollo.</li> </ol>	
<b>Producto:</b>	
<b>Objetivo General</b>	
Brindar asistencia jurídica de calidad a personas de escasos recursos económicos y grupos de atención prioritaria, privilegiando métodos de resolución alternativa de conflictos y proporcionando un espacio de aprendizaje y práctica profesional para estudiantes de la facultad de jurisprudencia.	
Objetivos Específicos	Metas
Apoyar a personas de escasos recursos económicos que requieren asesoría y representación judicial para que accedan a la justicia <sup>20</sup> .	<b>Asesoría Inicial:</b> 120 asesorías nuevas cada mes <b>Áreas especializadas:</b> 100 patrocinios nuevos por mes y por área Penal: 10 casos Niñez: 30 casos Civil: 30 casos Mediación: 30 casos <sup>21</sup>
Fortalecer el proceso de entrenamiento jurídico de los estudiantes de la facultad de jurisprudencia mediante prácticas pre-profesionales y pasantías en diferentes áreas de atención del centro legal.	A Diciembre 2013 todas las áreas contarán con una revisión de expedientes y sus respectivas causas del año, completamente organizadas. A diciembre 2013, cada estudiante, 3 por área, gestionará hasta la conclusión, un promedio de 10 casos <sup>22</sup> .
Generar la utilización de métodos alternativos de solución de conflictos para contribuir a la agilización del proceso y al descongestionamiento del aparato de justicia <sup>23</sup> .	40% de patrocinios utilizan mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

20 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, julio 2011, op.cit., p.31.

21 Ibid, p.2.

22 Ibid, pp.2-3.

23 Ibid, p.3.

### 3.2. Acreditación del Centro Legal

Es el proceso que permite al centro legal cumplir con el requisito obligatorio de registro y acreditación ante la Defensoría Pública, tal como lo establece su reglamento. Es necesario caracterizar este proceso y definir la responsabilidad sobre el mismo, ya que su incumplimiento será causa para no continuar brindando el servicio.

*Tabla 17. Registro y acreditación del Centro Legal*

PROCESO ESTRATÉGICO: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA
<b>Registro y acreditación del Centro Legal</b>
<b>Objetivo:</b> Garantizar la obtención del registro y acreditación del centro legal por parte de la Defensoría Pública.
<b>Responsables:</b> Director/a
<b>Insumos:</b>  Constitución de la República del Ecuador, 2008 Art.193. Código Orgánico de la Función Judicial, Arts. 286, 288, 292,293 294. Reglamento de Funcionamiento de Consultorios Jurídicos Gratuitos de la Defensoría Pública Nacional.
<b>Actividades:</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Preparación de los documentos necesarios que justifican el cumplimiento de los requisitos definidos por la Defensoría Pública Nacional para el registro y la acreditación.</li><li>2. Presentación de la solicitud para autorización de funcionamiento.</li><li>3. Seguimiento del proceso hasta obtener respuesta por parte de la Defensoría Pública.</li></ol>
<b>Producto:</b> Resolución de registro y acreditación

*Fuente: Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador. Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, Julio 2011<sup>24</sup>*

24 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, julio 2011, op.cit., p.31.



SOCS

**Procesos  
Clave**

**paso**

**4**



### Procesos Clave

3. Atención al usuario

4. Gestión del caso

Como se especificó anteriormente, los procesos clave son aquellos que se refieren al desarrollo de la actividad específica que constituye la razón de ser de la institución lo cual, en el caso de los centros legales, se refiere a la atención al usuario y a la gestión del caso.

La calidad con la que ofrecen estos servicios es vital para el desarrollo y proyección del servicio en el tiempo por lo cual, es sustancial establecer principios orientadores para que el personal pueda tener guías de atención en el momento de su interacción con el beneficiario; estos principios deben ser incluidos dentro de las políticas del centro legal.

Tabla 18. Principios de atención al usuario

### POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN LEGAL

1. **Calidad y calidez.-** Implica que el acercamiento al usuario debe ser en condiciones de respeto y confianza, de tal forma que se sientan, suficientemente cómodos para poder expresar los detalles de su problema.
2. **Saber escuchar.-** Se debe prestar atención a los planteamientos, interrumpiendo solamente para hacer preguntas que tengan relación con el caso expuesto y que tengan por objeto aclarar ciertos puntos.
3. **Confidencialidad.-** La seguridad de que se guardará reserva sobre el caso es un incentivo para que la persona exprese con confianza su problema; por lo tanto, los casos abordados en el servicio legal deben ser tratados con confidencialidad.
4. **No juzgar y no culpabilizar.-** No es papel de los estudiantes y profesionales hacer y emitir juicios de valor sobre el comportamiento de las personas y su experiencia de vida.
5. **Reconocimiento y manejo del miedo.-** Es importante estar atento y reconocer cuándo una persona tiene temor y ayudarla a manejarlo.
6. **No compadecer.-** No es pertinente manifestar compasión por el usuario del servicio. Esa persona no necesita saber que quien la escucha siente pena por ella.
7. **Ofrecer varias posibilidades.-** Una visión humana e integral del caso permitirá ofrecer más de una alternativa de solución.
8. **Tiempos óptimos para una consulta.-** La primera entrevista no debe exceder de 45 minutos, ni debe ser inferior a los 35 minutos; este es el tiempo que, desde la experiencia, es el más adecuado para que la persona pueda exponer su caso, realizar preguntas y recibir adecuada información y orientación legal.
9. **El lenguaje.-** debe utilizarse un lenguaje claro, sencillo y sin tecnicismos, con la finalidad de evitar limitaciones en la comprensión de los actos procesales y apoyar a los usuarios de los servicios legales a no desarrollar dependencia de los asesores legales.

Fuente: Consultoría Desarrollo de Procesos en los Consultorios Jurídicos de la PUCE, 2012.<sup>25</sup>

25 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, 2012. P.6.

## 4.1. Atención al Usuario

El proceso de atención al usuario garantiza el buen trato y orientación del beneficiario en el centro legal e incluye tres procedimientos:

### Recepción al usuario y atención de llamadas

La recepción constituye la primera interacción del centro legal con el usuario. La persona encargada debe ser cortés y eficiente en la provisión de información, para lo cual es fundamental su capacitación permanente.

Para una recepción adecuada al usuario, el centro legal debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones<sup>26</sup>:

- Es fundamental que el servicio legal cuente con la señalización adecuada, tanto adentro como afuera del mismo, de manera que el usuario pueda localizarlo, sin dificultad y, al ingresar, sea capaz de encontrar la recepción sin tener que preguntar a otra persona por lo que, esta área debe estar ubicada en un sitio visible.
- Los horarios de atención del centro deben estar claramente identificados en rótulos o en una página web para que el usuario pueda planificar la hora y día de su visita.
- Adicionalmente, el personal de recepción debe informar al usuario sobre la hora en que los abogados/as de asesoría inicial le proporcionarán la información correspondiente en el mismo día de su visita.

---

26 Ibid, pp.5-7.

Tabla 19. Recepción al usuario y atención de llamadas

PROCESOS CLAVE: ATENCIÓN AL USUARIO
Recepción al usuario y atención de llamadas
<b>Objetivo:</b> Proporcionar al usuario la información para garantizar una atención adecuada en el centro legal.
<b>Responsables:</b> Secretario/a recepcionista, personal de asesoría inicial
<b>Insumos:</b> Teléfono para recepción de llamadas
<b>Actividades:</b>
<p>RECEPCIÓN AL USUARIO Y ATENCIÓN DE LLAMADAS</p> <pre> graph TD     A([1. Usuario visita o llama telefónicamente al Centro Legal.]) --&gt; B[2. Recepción saluda institucionalmente al usuario; informa sobre: los servicios, horarios de atención, ubicación del centro y requisitos para la atención.]     B --&gt; C{¿Usuario solicita asesoría?}     C -- NO --&gt; D([Fin de visita o llamada.])     C -- SI --&gt; E[3. Recepción comunica al personal de asesoría inicial sobre la atención.]     E --&gt; F([Fin])             </pre>
<b>Producto:</b> Recepción oportuna al usuario.

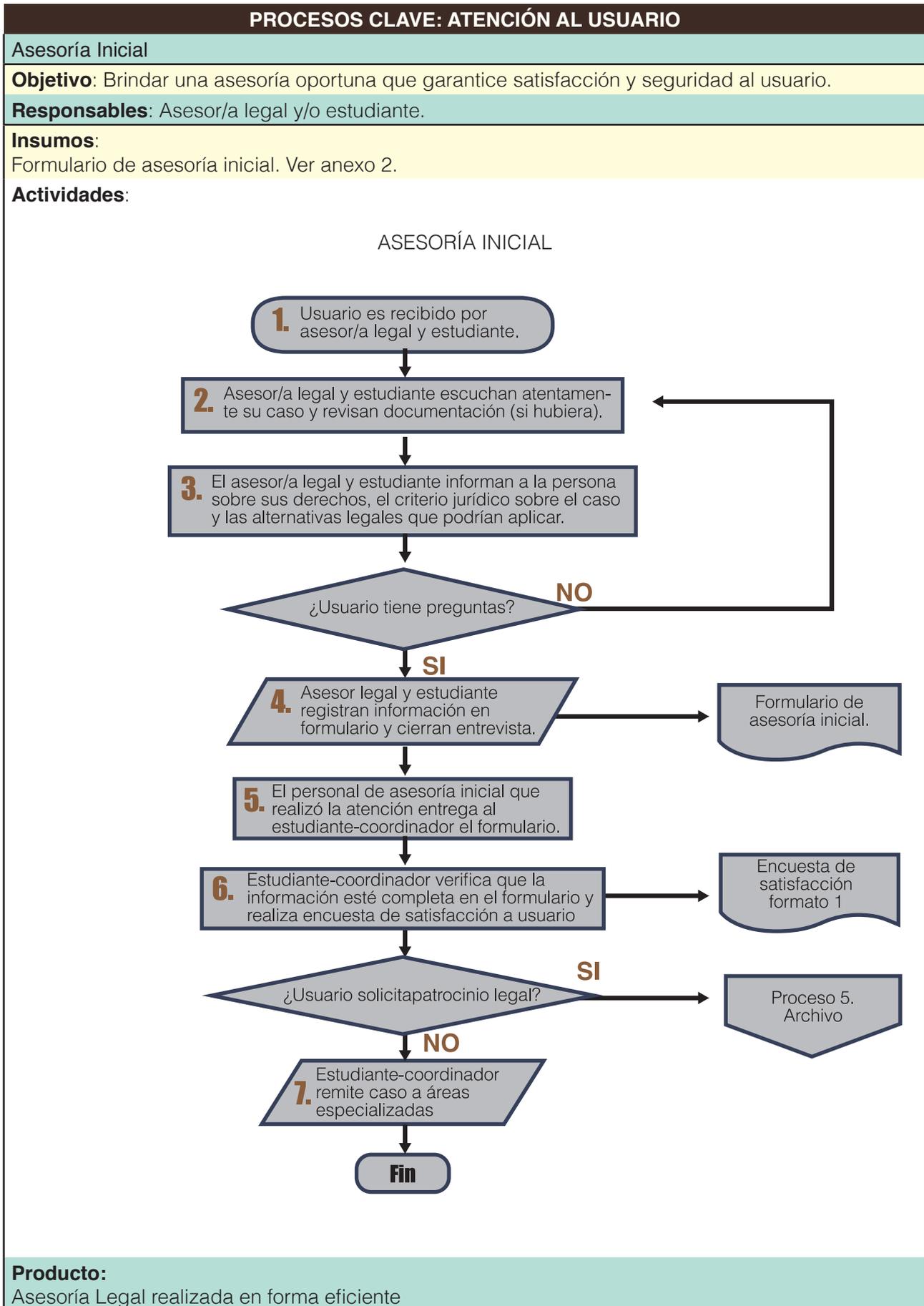
## Asesoría inicial

La asesoría inicial es la primera consulta que el usuario realiza en el centro para lo cual, debe tomarse en consideración los siguientes puntos <sup>27</sup>:

- El espacio donde se realice la entrevista debe proporcionar la confidencialidad necesaria para que la persona pueda expresar, sin reservas, el contenido total de su caso.
- Si las personas asistieran al centro legal con niños es oportuno, primero, organizar con el usuario la manera de distraer al niño/a para que pueda concentrarse, sin interrupciones, en la consulta. Algunos centros legales cuentan con áreas especiales que no requieren de mayor espacio para que los infantes puedan permanecer ocupados con actividades propias de su edad (pintura, rompecabezas, películas, etc.)
- Podrían existir situaciones en las que el usuario, en el relato de su caso, desborde sus emociones ligadas a sentimientos de culpa, desvalorización, temor o angustia. El asesor debe saber cómo contener estas crisis y enfocar la entrevista al objetivo de la misma. Es fundamental que identifique las necesidades de apoyo interdisciplinar que se podría requerir.
- El asesor legal debe orientar al usuario, en forma respetuosa y con un lenguaje claro, sin tecnicismos, de manera que pueda comprender su situación y los pasos legales a seguir en su caso y no desarrollar dependencia del personal del centro legal. La consulta inicial debe tener una duración mínima de 35 minutos y no exceder los 45 minutos que es el tiempo adecuado para la exposición del caso, orientación legal y contestación de preguntas.
- Al finalizar la asesoría inicial, el usuario tiene la opción de solicitar patrocinio al centro legal.
- En caso de duda respecto a la posibilidad de asumir el caso, sobre la base de las políticas institucionales, será el director/a la única persona que tomará la decisión. Esto, únicamente, para patrocinio, ya que la asesoría inicial no puede tener ningún tipo de limitaciones, es decir, se debe proporcionar en todos los casos.
- Es importante que el centro legal delegue, por turnos, a un estudiante para que ejerza la función de coordinador de agenda y cierre de casos. Sus funciones serán: la transferencia de información entre áreas, registro de citas, realización de encuestas de satisfacción y elaboración de informes (en este documento lo denominaremos estudiante-coordinador).
- El centro legal mantendrá un número único de caso de todos los ingresados para atención, el cual será asignado en el formulario de asesoría inicial.

27 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de Justicia EWMI-Ecuador, Julio 2011, op.cit. pp.17-20.

Tabla 20. Asesoría inicial



## Remisión de casos a áreas especializadas

El estudiante-coordinador debe garantizar que no exista pérdida de información entre áreas y que el usuario sienta que es una continuación en el servicio que comenzó en recepción y en asesoría inicial.

Tabla 21. Remisión de casos a asesor de áreas especializadas

PROCESOS CLAVE: ATENCIÓN AL USUARIO	
Asumir patrocinio del caso	
<b>Objetivo:</b> Identificar con claridad los detalles del caso y los requerimientos del usuario	
<b>Responsables:</b> Asesor/a legal, estudiante-coordinador.	
<b>Insumos:</b> Formulario de asesoría inicial. Ver anexo 2. Documentación caso de usuario	
<b>Actividades:</b> <p style="text-align: center;">REMISIÓN DE CASOS A ASESOR DE ÁREAS ESPECIALIZADAS</p> <pre>graph TD; A([1. Usuario solicita patrocinio legal.]) --&gt; B[/2. Estudiante-coordinador registra cita e informa al usuario./]; B --&gt; C[3. Estudiante-coordinador comunica caso a asesor de área especializada, entrega formulario de asesoría inicial y documentación del caso.]; C --&gt; D([Fin]);</pre>	
<b>Producto:</b> Cita oportuna de usuario con asesor de área especializada	

### 4.2. Gestión del caso

La gestión del caso incluye los siguientes procedimientos:

- Asumir patrocinio del caso.
- Estrategia del caso.
- Seguimiento del caso.
- Terminación del caso.

## Asumir patrocinio del caso

Patrocinio es el conjunto de acciones y actos procesales que un abogado/a realiza para dar solución a una causa o a un trámite legal. Para garantizar un servicio de calidad al usuario, el asesor legal deberá utilizar su conocimiento, capacidad, destreza y tiempo. Dentro de las condiciones que deben cumplirse se encuentran:

- Recopilación de documentación y análisis del caso.
- Elaboración de la teoría del caso.
- Definición de la mejor estrategia de defensa, de acuerdo a los intereses del usuario.
- Preparación oportuna de peticiones y actuaciones procesales.
- Intervención personal del abogado/a en todas las diligencias y actos procesales.
- Manejo adecuado de la agenda.
- Comunicación permanente con el usuario.

**Desde la primera entrevista, el estudiante que va a ser responsable del caso debe participar en las reuniones con el fin de familiarizarse con el caso y tener contacto con el usuario.**

Es pertinente clarificar que, no solamente existen responsabilidades por parte del centro legal en el patrocinio de un caso, sino que el usuario debe ser parte activa y participativa de este por lo que, se debe definir un documento con sus deberes y derechos para evitar que existan casos de abandono, reclamos posteriores por falta de conocimiento o inasistencia a reuniones convocadas.

Tabla 22. Asumir patrocinio del caso

<b>PROCESOS CLAVE: GESTIÓN DEL CASO</b>	
<b>Asumir patrocinio del caso</b>	
<b>Objetivo:</b> Identificar con claridad los detalles del caso y los requerimientos del usuario.	
<b>Responsables:</b> Asesor/a legal de área especializada, estudiante	
<b>Insumos:</b> Formulario de asesoría inicial. Ver anexo 2 Documentación del caso Formulario de seguimiento del caso. Ver anexo 3	
<b>Actividades:</b>	
<p>ASUMIR PATROCINIO DEL CASO</p> <pre> graph TD     1([1. Asesor/a legal de área especializada revisa la información del caso.]) --&gt; 2[2. Asesor/a legal recibe al usuario y escucha activamente su caso.]     2 --&gt; 3[3. Asesor/a legal resuelve inquietudes del usuario, le informa sobre alternativas de solución de su caso y sus deberes en la tramitación del mismo.]     3 --&gt; 4[4. Asesor/a legal y usuario acuerdan la opción que van a seguir.]     4 --&gt; 5[5. Asesor/a legal informa fecha de la siguiente reunión y solicita la documentación requerida para el caso.]     5 --&gt; 6[/6. Asesor/a legal registra información en formulario de seguimiento de casos./]     6 --&gt; Fin([Fin])     6 --&gt; Formulario[Formulario de seguimiento del caso.]             </pre>	
<b>Producto:</b> Registro adecuado de detalle del caso y requerimiento del usuario	

## Estrategia del Caso

Con el conocimiento de los requerimientos del usuario, el asesor legal del área especializada desarrolla la teoría del caso y planifica el conjunto de actos procesales a ejecutar.

Tabla 23. Estrategia del caso

PROCESOS CLAVE: GESTIÓN DEL CASO
<b>Estrategia del caso</b>
<b>Objetivo:</b> Desarrollar una estrategia de defensa adecuada, oportuna y de calidad, de acuerdo a los derechos e intereses del usuario.
<b>Responsables:</b> Asesor/a legal área especializada, estudiante-coordinador, estudiante
<b>Insumos:</b> Formulario de asesoría inicial. Ver anexo 2 Documentación del caso Formulario de seguimiento del caso
<b>Actividades:</b> <p style="text-align: center;">ASUMIR PATROCINIO DEL CASO</p> <pre>graph TD; A([1. Asesor/a legal de área especializada revisa la documentación del caso y planifica la estrategia.]) --&gt; B[2. Asesor/a legal explica al usuario, en una reunión, la estrategia que van a seguir en el caso y resuelve sus inquietudes.]; B --&gt; C[3. Asesor/a legal informa al usuario quién será el estudiante asignado al caso y le explica cómo será el seguimiento periódico que se hará para mantenerle informado de su caso.]; C --&gt; D[4. Asesor/a legal/estudiante elaboran petición/solicitud para iniciar el trámite legal]; D --&gt; E[/5. Estudiante registra información en formulario de seguimiento de casos./]; E --&gt; F[Formulario de seguimiento del caso.]; E --&gt; G([Fin]);</pre>
<b>Producto:</b> Registro de la estrategia del caso informada y acordada con el usuario.

## Seguimiento del Caso

Para garantizar un adecuado seguimiento del caso, los directivos del centro deben considerar lo siguiente, en base a las políticas institucionales:

- Los asesores legales y estudiantes **deben actualizar, continuamente**, el formulario de seguimiento del caso.
- **Definir lineamientos** claros de trabajo para los estudiantes, entre ellos:
  - **El usuario tiene el derecho a estar informado del caso.** El estudiante asignado deberá hablar con el usuario sobre los requerimientos de los diferentes actos procesales, en forma semanal o quincenal. No debe ser aceptable para el asesor legal a cargo excusas como: no contestaba el teléfono, tenía apagado el celular, etc., ya que es responsabilidad del estudiante realizar las acciones necesarias para lograr una comunicación real, directa y efectiva con el usuario. El estudiante deberá resolver las inquietudes del usuario, siempre que haya analizado y verificado con el asesor legal del área la certeza de la respuesta.
  - **El estudiante deberá asistir a instancias judiciales**, las veces que sean necesarias, para realizar acciones, revisar y gestionar el caso.
- **Generar espacios para reuniones de equipos de trabajo** en donde se realicen actividades de seguimiento, análisis de casos e intercambio de criterios. Se sugieren los siguientes:
  - **Asesor legal de área especializada con estudiantes:**

Este tipo de reuniones se organizan por área de atención y con una frecuencia semanal. Son convocadas por los asesores legales a los estudiantes que se encuentran bajo su supervisión quienes deben presentar informes de las diligencias realizadas en sus casos y fechas de comunicación con los usuarios. Los temas abordados serán:

- Revisión de la ejecución de actividades, en cada caso, verificando el avance de los mismos respecto a la semana anterior.
- Definición de acciones pendientes de desarrollo y preparación de diligencias orales.
- Identificación y resolución de problemas como: quejas de los usuarios, incumplimiento de diligencias, etc.
- Determinación y remisión de casos a áreas interdisciplinarias como por ejemplo: psicología, trabajo social, terapia familiar, etc.
- Asignación de responsabilidades en nuevos casos.

Todo debe quedar registrado en actas y en los formularios de seguimiento de gestión de casos. Las actas deben contener las acciones acordadas, responsables y fechas de cumplimiento.

- **Dirección con asesores legales:**

Es una reunión mensual convocada por la dirección a todos los asesores legales de las diferentes áreas del centro legal y al estudiante-coordinador con la finalidad de:

- Determinar el volumen y tipo de casos atendidos por materia legal.
- Evaluar el trabajo de estudiantes, definir cambios o ajustes y seleccionar casos para encuestas de satisfacción.
- Revisar resultados de encuestas de satisfacción y quejas o recomendaciones realizadas al centro legal; identificar nudos críticos en la calidad del servicio; y, definir acciones para su corrección.
- Analizar e intercambiar criterios sobre casos complejos.
- Referir casos paradigmáticos, de interés académico, para presentación a todo el personal del centro legal.

Debe definirse a una persona responsable que lleve las actas de estas reuniones.

- **Reuniones generales:**

Son reuniones mensuales o trimestrales convocadas por la dirección que tienen como objetivos:

- Comunicar temas de interés general como nuevas políticas, cumplimiento de procesos, resultados de encuestas de satisfacción o cambios a realizarse en el centro legal.
- Revisar y analizar casos paradigmáticos.
- Crear un sistema de archivo que permita el almacenamiento y localización de la documentación generada en cada caso.

Tabla 24. Seguimiento del caso

PROCESOS CLAVE: GESTIÓN DEL CASO	
Seguimiento del caso	
<p><b>Objetivo:</b> Garantizar un patrocinio legal adecuado, oportuno y de calidad en defensa de los derechos e intereses del usuario del servicio.</p>	
<p><b>Responsables:</b> Asesor legal área especializada, estudiante-coordinador, estudiantes.</p>	
<p><b>Insumos:</b> Expediente del caso (contiene: formulario de asesoría inicial, formulario de seguimiento del caso y documentación del caso)</p>	
<p><b>Actividades:</b></p> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">SEGUIMIENTO DEL CASO</div> <pre> graph TD     S1([1. Asesor/a legal y estudiante planifican las actividades a realizar en el caso, en base a estrategia acordada.]) --&gt; S2[/2. Estudiante registra planificación en formulario de seguimiento y abre expediente de caso./]     S2 --&gt; S3[3. Estudiante ejecuta las actividades planificadas para gestionar el caso con la tutoría del asesor/a legal.]     S3 --&gt; S4[/4. Estudiante registra las actividades realizadas en el caso e informa al usuario periódicamente./]     S4 --&gt; S5[5. Asesor/a legal y estudiantes realizan reuniones periódicas para revisar el avance de los casos.]     S5 --&gt; S6[6. Estudiante-coordinador realiza encuestas de seguimiento de casos a los usuarios.]     S6 --&gt; Fin([Fin])          S2 --&gt; F1[Formulario de seguimiento del caso.]     S6 --&gt; F2[Encuesta de satisfacción formato 2]     </pre>	

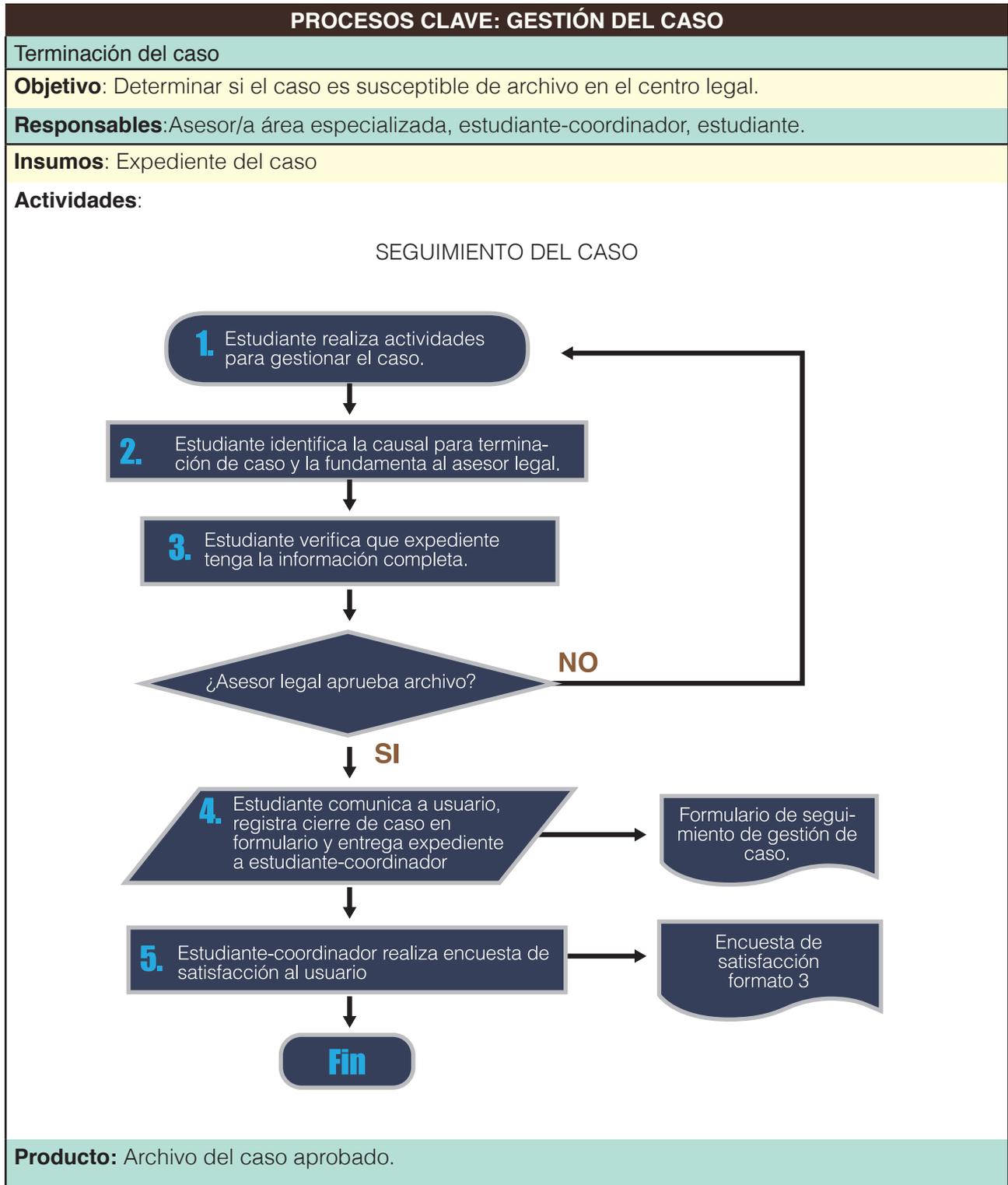
## Terminación del caso

Los centros legales deben tener definidos los criterios para cierre de casos y comunicar al usuario en la primera consulta de asesoría legal especializada. En el área penal, por ejemplo, los criterios podrían ser:

- Cuando termine por aplicación de salidas alternativas.
- Cuando exista condena -si se patrocina a la víctima- o absolución del acusado -cuando éste sea el beneficiario-.
- Cuando se dicte sobreseimiento, si el patrocinio del caso fue para el procesado.
- Sentencia de la Corte Nacional, en casos de casación o revisión.
- Cuando la víctima de un delito sea reparada en sus derechos o solucione su conflicto penal.
- Por cambio de representación legal.
- Por muerte del usuario.

Igualmente, el centro legal debe establecer criterios para todas las áreas en las que brindan servicios.

Tabla 25. Terminación del caso







SoS Un

# Procesos de Apoyo

| **paso**  
**5**



## Procesos de Apoyo

### 5. Evaluación de resultados

### 6. Archivo

#### 5.1. Evaluación de resultados

El modelo de gestión es una herramienta que permite ordenar las prioridades de trabajo de una institución organizándolas a través del diagnóstico, planificación, identificación de procesos y evaluación. En los capítulos anteriores se ha explicado la ejecución de las tres primeras etapas, a continuación veremos la última que se refiere a la evaluación.

La evaluación es el proceso que nos permite monitorear, valorar y analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos de una institución, en un período de tiempo determinado. No implica, únicamente, la consecución de los datos, sino la utilización eficiente de los mismos. El personal directivo debe tener claridad sobre la información que necesita, la forma en que la solicita y la razón para la cual la requiere. Algunas veces, estas preguntas no se encuentran respondidas claramente y suele suceder que se agota al personal con la elaboración de excesivos reportes para la dirección.

En base a los objetivos propuestos, la evaluación debe realizarse desde dos puntos de vista:

- **Cuantitativo:** Permite que el personal directivo pueda analizar el desempeño del centro legal en términos de la cantidad o número de servicios que ha realizado.
- **Cualitativo:** Permite medir la calidad con la cual dichos servicios han sido realizados.

Estas dos perspectivas están íntimamente unidas ya que, en un centro legal no es únicamente importante brindar el servicio, sino la forma en la que se lo hace. Ante esto, los pasos sugeridos para realizar el proceso de evaluación de resultados son:

- Definición de estándares de calidad
- Determinación de indicadores de gestión
- Identificación de un sistema de seguimiento
- Evaluación de personal

#### Definición de estándares de calidad

Los estándares de calidad son guías o patrones de actuación definidos por los directivos de una institución que puntualizan el grado de cumplimiento exigible a una determinada actividad. Establecen los parámetros que el centro legal establece para su personal, en términos de servicio y cumplimiento de sus metas, y los criterios que tomarán como base para el proceso de evaluación.

La implementación de estándares de calidad permite al personal directivo controlar todas las interacciones que realice el centro legal, sin tener que estar presente en cada una de ellas. La calidad deja de ser un término de libre interpretación de cada asesor y se convierte en una directriz específica sujeta a medición y evaluación.

Los estándares de calidad pueden ser determinados en diferentes niveles dentro de la institución, como se presenta en los siguientes ejemplos:

<b>1. ESTÁNDARES DE CALIDAD A NIVEL INSTITUCIONAL</b>	Recursos físicos y tecnológicos suficientes para el 100% de funcionarios del centro legal.
	100% de proceso de acreditación del centro legal cumplido anualmente.
	Reglamento interno y manual de funciones desarrollados para 100% de las áreas.
	Sistema de información integrado para 100% de áreas de atención.
	100% de usuarios atendidos reciben una asesoría completa basada en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza brindada al usuario.</li> <li>• Claridad de lenguaje utilizado.</li> <li>• Múltiples alternativas de solución planteadas.</li> </ul>



<b>2. ESTÁNDARES DE CALIDAD A NIVEL DE PROCESOS</b>	<b>ATENCIÓN AL USUARIO</b>	Los usuarios que van al centro legal son atendidos cortésmente por personal de recepción, en menos de 15 minutos, desde la hora de su llegada.
		Los usuarios son atendidos por personal de asesoría inicial el mismo día de su visita al centro legal.
		Los usuarios son atendidos en menos de 30 minutos, desde que el personal de recepción notifica de su presencia al área de asesoría inicial.
		Las citas agendadas son comunicadas al usuario en las 24 horas siguientes a la fecha de asesoría inicial realizada.
		El 100% de formularios de usuarios que no han solicitado patrocinio son entregados a archivo en las siguientes 24 horas.
	<b>GESTIÓN DEL CASO</b>	90% de usuarios atendidos por asesoría inicial solicitan patrocinio legal.
		El 100% de usuarios entienden con claridad la estrategia de su caso.
		Asesores legales asisten a 100% de diligencias orales de sus casos.
		Estudiantes se comunican con el 100% de los usuarios de sus casos, semanalmente, y visitan cárceles en forma quincenal.
		El 100% de atenciones de áreas especializadas tienen un expediente abierto y el formulario de seguimiento del caso actualizado, semanalmente.



<b>3. ESTÁNDARES DE CALIDAD A NIVEL DE RESULTADOS</b>	Entre 90% y 95% de usuarios manifiestan estar satisfechos con la atención recibida.
	Quejas presentadas por escrito son resueltas por la dirección en 8 días.

Una herramienta muy útil para medir el cumplimiento de estándares de calidad en un centro legal son las encuestas al usuario. En el ejemplo de modelo de gestión propuesto en este manual, se sugieren tres tipos de encuestas (anexo 4) realizadas por el estudiante-coordinador en diferentes momentos de interacción con el usuario:

1. **Encuesta de satisfacción formato 1**, realizada en forma inmediata posterior a la realización de la asesoría inicial al usuario.
2. **Encuesta de satisfacción formato 2**, implementada a una muestra de casos seleccionados por la dirección y asesores legales del centro en sus reuniones mensuales. Se utilizan para verificar que se cumpla con los estándares de calidad establecidos durante la gestión del caso. Permiten tomar correctivos que pueden ser implementados antes de que termine la relación con el usuario.
3. **Encuestas de satisfacción formato 3**, permiten medir el nivel de satisfacción del usuario al finalizar su patrocinio.

Los informes deberán ser elaborados mensualmente por el estudiante-coordinador y presentados al director para su revisión y acción en las reuniones mensuales con los asesores legales.

Todas las encuestas y formularios deben estar numerados para que se pueda identificar el faltante de uno de ellos. El estudiante-coordinador o el estudiante encargado de archivo son las personas que deben controlar que toda la documentación sea entregada por los asesores y estudiantes al momento de terminación del caso o finalización de sus prácticas para que sea procesada en informes. La pérdida de un documento o expediente debe ser notificada al personal directivo.

### **Determinación de Indicadores de Gestión**

Los indicadores son herramientas que permiten monitorear el cumplimiento de las metas del centro legal o verificar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el desempeño de las actividades realizadas por las diferentes áreas de atención. Son muy útiles para el personal directivo ya que:

- Evidencian la existencia de cambios en un proceso o desviaciones en el cumplimiento de metas.
- Suministran información confiable, significativa y precisa que no da lugar a interpretaciones y que permite la toma efectiva de decisiones.
- Indican las unidades de medida (“número de” o “porcentaje de”) o de verificación (“tipo”, “grado” o “nivel”) a ser utilizadas para el análisis del desempeño del centro legal.

Para la definición de un indicador se deben considerar los siguientes elementos:

**Tabla 26. Definición de indicadores**

INFORMACIÓN DE INDICADOR	EJEMPLO
Objetivo: identificar el propósito del indicador y el período de tiempo de medición.	Determinar cumplimiento de meta mensual de asesorías iniciales realizadas.
Fórmula: determina la forma de cálculo del indicador y la medida en la que va a ser representado.	$(\text{Número de nuevas asesorías iniciales realizadas} / \text{meta definida}) \times 100$ $(90/120) \times 100 = 75\%$ de cumplimiento
Fuente de los datos: define el origen de los datos. Es importante que el centro legal tenga un sistema de información que elabore los reportes en forma automática.	Informe de asesorías iniciales realizadas.
Responsable: establece la persona encargada del ingreso de datos en el sistema y generación del reporte.	Asesor legal y estudiantes
Periodicidad de aplicación: establece la frecuencia con la que el Indicador es requerido.	Mensual
Beneficiarios de la información: determina la persona o grupo de actores que requieren la información.	Director y asesores legales para reuniones mensuales.

Los indicadores se miden mediante una escala elaborada por el personal directivo de la institución que califica el nivel de cumplimiento de la meta, por ejemplo:

ESCALA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Entre 90% y 100% de cumplimiento	Desempeño satisfactorio
Entre 60% y 89% de cumplimiento	Necesita mejorar
Menos de 50% de cumplimiento	Desempeño insatisfactorio

Si lo comparamos con el ejemplo de la tabla 27, el porcentaje de cumplimiento del indicador se ubica en la categoría de “necesita mejorar”. Esta información permite a la dirección retroalimentar al equipo y tomar los correctivos necesarios.

Según la información que proporcionan, los indicadores se clasifican en:

### Indicadores Cuantitativos

Permiten verificar el cumplimiento cuantitativo de una meta definida que puede ser expresado en forma de números o porcentajes. En el caso de los centros legales, un indicador cuantitativo compara el número de patrocinios o asesorías realizadas con la meta propuesta, permitiendo medir su nivel de desempeño, como se presenta en los indicadores 1 y 2 de la siguiente tabla en donde constan también otros ejemplos.

Tabla 28. Indicadores Cuantitativos

EJEMPLOS DE INDICADORES CUANTITATIVOS								
OBJETIVOS	METAS MENSUALES	DEFINICIÓN DE INDICADORES						
		No.	Objetivo	Fórmula	Fuente de datos	Responsables	Periodicidad de aplicación	Beneficiarios de la información
Apoyar a personas de escasos recursos económicos que requieren asesoría y representación judicial para que accedan a la justicia. <sup>28</sup>	Asesoría Inicial: 120 asesorías nuevas cada mes.	Indicador 1	Determinar cumplimiento de meta mensual de asesorías iniciales realizadas.	(Número de nuevas asesorías iniciales realizadas/ meta definida) x 100 Ej.: (125/120) x 100=104% de cumplimiento	Informe de asesorías iniciales realizadas.	Asesor legal y estudiantes	Mensual	Director/a y asesores legales
	Áreas especializadas: 100 patrocinios nuevos por mes y por área Penal: 10 casos Niñez: 30 casos Civil: 30 casos Mediación: 30 casos. <sup>29</sup>	Indicador 2	Determinar cumplimiento de meta mensual de nuevos patrocinios.	(Número de nuevos patrocinios/meta definida) x 100 Ej.: (113/100) x 100= 113% de cumplimiento	Informe de patrocinios iniciados	Asesores legales de área y estudiantes	Mensual	Director/a y asesores legales
		Indicador 3	Identificar el número de patrocinios resueltos en el año.	(Número de casos terminados /número de patrocinios iniciados) x 100 Ej.: (96/113) x 100=84,9% casos resueltos.	Informe de casos terminados y patrocinios iniciados	Asesores legales de área y estudiantes	Anual	Director/a y asesores legales
		Indicador 4	Identificar el número de patrocinios que los usuarios han desistido en el año.	(Número de casos desistidos /número de patrocinios iniciados) x 100 Ej.: (5/113) x 100= 4,4% casos desistidos.	Informe de casos terminados y patrocinios iniciados	Asesores legales de área y estudiantes	Anual	Director/a y asesores legales
Fortalecer el proceso de entrenamiento jurídico de los estudiantes de la facultad de jurisprudencia mediante prácticas pre-profesionales y pasantías en diferentes áreas de atención del centro legal.	A Diciembre 2013 todas las áreas contarán con auditoría de expedientes y sus respectivas causas del año, completamente organizadas.	Indicador 5	100% expedientes organizados y archivados por área. <sup>30</sup>	(Número de expedientes activos + número de expedientes pasivos)/número total de casos trabajados por el centro legal)x100 Ej.: (91/125) x 100=72,8% expedientes abiertos, identifica faltante de 27,2% de expedientes de casos.	Informe de archivo de expedientes.	Personal de archivo.	Anual	Director/a
	A diciembre 2013, cada estudiante -3 por área-, gestionará, hasta la conclusión, un promedio de 10 casos. <sup>31</sup>	Indicador 6	Verificar el número de casos terminados que fueron gestionados por estudiante en el año.	(Número de casos terminados /número de estudiantes) Ej.: (96/12) = 8 casos gestionados por estudiante.	Informe de casos terminados, lista de estudiantes	Asesores legales	Anual	Director/a y coordinador/a académico
Generar la utilización de métodos alternativos de solución de conflictos para contribuir a la agilización del proceso y al descongestionamiento del aparato de justicia. <sup>32</sup>	40% de patrocinios utilizan salidas alternativas de resolución de conflictos.	Indicador 7	Determinar la utilización de soluciones alternativas en relación al número de patrocinios del centro legal.	(Número de mediaciones realizadas/número total de casos trabajados por el centro legal)x100 Ej.:(30/125)x100=24% de casos trabajados por el centro legal se han resuelto mediante soluciones alternativas.	Informe de casos terminados y mediaciones realizadas.	Asesores legales y estudiantes	Anual	Director/a y asesores legales

28 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, 2012. p.2.

29 Ibid, p.2.

30 Ibid, p.2.

31 Ibid, pp.2-3.

32 Ibid, p.3.

## Indicadores Cualitativos

Permiten verificar la calidad del cumplimiento de una determinada acción basado en los estándares de calidad establecidos. A continuación se presentan varios ejemplos:

Tabla 29. Indicadores Cualitativos

EJEMPLOS DE INDICADORES CUALITATIVOS									
PROCESO	ESTÁNDAR DE CALIDAD	DEFINICIÓN DE INDICADORES							
		No.	Objetivo	Fórmula	Fuente de datos	Responsables	Periodicidad de aplicación	Beneficiarios de la información	
GESTIÓN DEL CASO	Recepción de usuario y atención de llamadas	Los usuarios que van al centro legal son atendidos cortésmente, en menos de 15 minutos, desde la hora de su llegada.	Indicador 1	Identificar el porcentaje de usuarios que son atendidos en el tiempo establecido.	$(\text{Usuarios que fueron atendidos antes de 15 minutos} / \text{total de usuarios atendidos por centro legal}) \times 100$ Ej.: $(87/125) \times 100 = 69,6\%$ usuarios fueron atendidos por recepción antes de 15 minutos	Encuesta de satisfacción formato 1	Estudiante-coordinador	Mensual	Director/a y asesores legales
	Asesoría Inicial	Los usuarios son atendidos por personal de asesoría inicial, el mismo día de su visita al centro legal.	Indicador 2	Determinar el número de usuarios que reciben atención de asesoría inicial, el mismo día de su visita al centro legal.	$(\text{Usuarios atendidos el mismo día de visita/asesorías totales realizadas}) \times 100$ Ej.: $(88/125) \times 100 = 70\%$ de usuarios son atendidos el mismo día por asesoría inicial.	Encuesta de satisfacción formato 1, informe de asesorías realizadas	Estudiante-coordinador	Mensual	Director/a y asesores legales
	Remisión de casos a áreas especializadas	Las citas agendadas son comunicadas al usuario en las 24 horas siguientes a la fecha de la asesoría inicial realizada.	Indicador 3	Verificar el tiempo que toma la comunicación al usuario de la cita agendada con el área especializada.	$(\text{Usuarios notificados antes de 24 horas/asesorías totales realizadas}) \times 100$ Ej.: $(56/125) \times 100 = 44,8\%$ de usuarios son notificados antes de 24 horas.	Encuesta de satisfacción formato 2, informe de asesorías realizadas	Estudiante-coordinador	Mensual	Director/a y asesores legales
GESTIÓN DEL CASO	Asumir patrocinio del caso	90% de usuarios atendidos por asesoría inicial solicitan patrocinio legal.	Indicador 4	Determinar el porcentaje de casos de asesoría que solicitan patrocinio legal.	$(\text{Patrocinios iniciados} / \text{Número total de asesorías realizadas}) \times 100$ Ej.: $(113/125) \times 100 = 90,4\%$ de usuarios solicitan patrocinio al centro legal	Encuesta de satisfacción formato 2, informe de patrocinios, informe de asesorías	Estudiante-coordinador	Mensual	Director/a y asesores legales
	Estrategia del caso	El 100% de usuarios entienden con claridad la estrategia de su caso.	Indicador 5	Identificar el porcentaje de usuarios que manifiestan que entienden la estrategia de su caso.	$(\text{Usuarios que entienden la estrategia del caso/patrocinios iniciados}) \times 100$ Ej.: $(95/113) \times 100 = 84\%$ usuarios manifiestan que entienden estrategia del caso.	Encuesta de satisfacción formato 2, informe de patrocinios	Estudiante-coordinador	Mensual	Director/a y asesores legales
	Seguimiento del caso	Asesores legales asisten al 100% de diligencias orales de sus casos.	Indicador 6	Verificar asistencia a diligencias orales por parte de asesores legales.	$(\text{Número de usuarios que manifiestan que asesores asisten a 100\% de audiencias orales/patrocinios iniciados}) \times 100$ Ej.: $(111/113) \times 100 = 98,2\%$ asesores legales asisten a audiencias orales.	Encuesta de satisfacción formato 2, informe de patrocinios	Estudiante-coordinador	Mensual	Director/a
	Terminación del caso	Identificación del nivel de satisfacción de usuarios con la gestión de sus casos.	Indicador 7	Identificación del nivel de satisfacción de usuarios con la gestión de sus casos.	$(\text{Usuarios satisfechos} / \text{Número total de casos atendidos}) \times 100$ Ej.: $(70/125) \times 100 = 56\%$ de usuarios están satisfechos con la gestión de su caso.	Encuesta de satisfacción formato 3	Estudiante-coordinador	Mensual	Director/a y personal del centro legal

En el proceso de determinación de indicadores se presentan ciertos errores que tienen relación con el concepto y formulación de los mismos. A continuación se presentan las equivocaciones más comunes:

- Plantear metas en lugar de indicadores<sup>33</sup>

Este es el error más frecuente. Se confunde la meta con el indicador, que es el medio de verificación del cumplimiento de la meta.

33 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de Justicia EWMI-Ecuador, Julio 2011, op.cit., p.56.

<b>Indicador incorrecto</b>	El área de asesoría inicial realiza 120 nuevas asesorías iniciales cada mes. (Es una meta, no un indicador)
<b>Indicador correcto</b>	Porcentaje de asesorías iniciales realizadas respecto de la meta anual propuesta.  $(125/120) \times 100 = 104\%$ de cumplimiento de asesorías iniciales realizadas en relación a la meta.

- *No colocar unidades de medida o verificación.*<sup>34</sup>

Las unidades de medida o verificación constituyen la base para identificar la forma de recolección de información y los instrumentos para hacerlo. Un indicador sin método de verificación se torna ambiguo y confuso.

<b>Indicador incorrecto</b>	Usuarios satisfechos con asesorías iniciales realizadas. (No especifica unidad de medida)
<b>Indicador correcto</b>	Número de usuarios satisfechos por asesorías iniciales realizadas en relación al total de asesorías iniciales realizadas en el año 2013.  $(88/120) \times 100 = 70\%$ de usuarios satisfechos con atención de área de asesoría inicial.

- *Formular indicadores que no son neutros*<sup>35</sup>

Esto ocurre cuando en la formulación del indicador se coloca el cambio esperado y no los medios por los cuales se verificará el cumplimiento de la meta.

<b>Indicador incorrecto</b>	Todos los patrocinios terminan con soluciones alternativas. (Manifiesta el cambio esperado estratégicamente por el personal directivo del centro legal no el medio de verificación)
<b>Indicador correcto</b>	Número de casos terminados con soluciones alternativas en relación al 100% de patrocinios terminados en el año 2013  $(30/125) \times 100 = 24\%$ de casos patrocinados por el centro legal se han resuelto mediante mecanismos alternativos.

### Identificación de sistema de seguimiento

Los estándares de calidad y los indicadores de gestión son insuficientes si el personal directivo no cuenta con un sistema que le permita realizar el monitoreo del cumplimiento de sus objetivos y metas. Para ejemplificar un sistema de seguimiento, este manual presenta el tablero de control que es una herramienta de gestión administrativa que permite:

- Revisar en forma periódica el desarrollo de las actividades y procesos del servicio legal.
- Identificar las desviaciones que puedan existir para que la dirección pueda tomar decisiones oportunas y efectivas.

El tablero de control es un resumen ejecutivo que contiene los indicadores y estándares de calidad más

<sup>34</sup> Ibid, p.56.

<sup>35</sup> Ibid, p.57.

relevantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Utiliza colores -similares a un semáforo- para verificar la consecución de los objetivos, de acuerdo con la valoración definida por la dirección.

Tabla 30. Tablero de control cumplimiento de objetivos y metas

TABLERO DE CONTROL OBJETIVOS Y METAS DEL CENTRO LEGAL			
PERÍODO ANUAL:	Año 2013	FECHA:	3 de enero de 2014
OBJETIVO	META	INDICADOR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Apoyar a personas de escasos recursos económicos que requieren asesoría y representación judicial para que accedan a la justicia <sup>36</sup> .	Asesoría Inicial: 120 asesorías nuevas cada mes.	104% de cumplimiento de asesorías nuevas realizadas en relación a la meta.	Desempeño satisfactorio
		90,4% de usuarios que han recibido asesoría solicitan patrocinio al centro legal	Desempeño satisfactorio
	Áreas especializadas: 100 patrocinios nuevos por mes y por áreas <sup>37</sup> .	113% de nuevos patrocinios realizados en relación a la meta.	Desempeño satisfactorio
		84,9% de casos resueltos en relación a patrocinios iniciados.	Necesita mejorar
		56% de usuarios están satisfechos con la gestión de su caso.	Desempeño insatisfactorio
Fortalecer el proceso de entrenamiento jurídico de los estudiantes de la facultad de jurisprudencia mediante prácticas pre-profesionales y pasantías en diferentes áreas de atención del centro legal.	A Diciembre 2013 todas las áreas contarán con auditoría de expedientes y sus respectivas causas del año, completamente organizadas.	72,8% expedientes abiertos en relación al total de patrocinios realizados.	Desempeño insatisfactorio
	A diciembre 2013, cada estudiante, 3 por área, gestionará hasta la conclusión un promedio de 10 casos. <sup>38</sup>	Cada estudiante gestiona un promedio de 8 casos.	Necesita mejorar
Generar la utilización de métodos alternativos de solución de conflictos para contribuir a la agilización del proceso y al descongestionamiento del aparato de justicia. <sup>39</sup>	40% de patrocinios utilizan medidas alternativas de resolución de conflictos.	24% de casos trabajados por el centro legal se han resuelto mediante soluciones alternativas.	Desempeño insatisfactorio

36 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de Justicia EWMI-Ecuador, Julio 2011, op.cit., p.2.

37 Ibid, p.2.

38 Ibid, pp.2-3.

39 Ibid, p.3.

El ejemplo proporciona al director información sobre el cumplimiento de las metas del centro legal y le ayuda a identificar problemas dentro de la organización como los siguientes:

- El nivel de satisfacción de usuarios en relación a la gestión de sus casos es muy bajo, se encuentra **en el 56%**.
- Existe un faltante de 27,7% de expedientes de los casos gestionados por el centro legal.
- A pesar de que el centro legal cumple con el número de patrocinios y asesorías planificados, los estudiantes no gestionan los 10 casos definidos en la meta, sino únicamente 8.
- El porcentaje de solución de conflictos con medidas alternativas se encuentra muy bajo en relación a la meta planteada.

*Tabla 31. Tablero de control de procesos*

<b>TABlero DE CONTROL PROCESO 3. ATENCIÓN AL USUARIO</b>			
<b>PERÍODO MENSUAL:</b> Noviembre 2013		<b>FECHA:</b> 3 de diciembre de 2013	
<b>OBJETIVO</b>	<b>META / ESTÁNDARES DE CALIDAD</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>
Recepción y atención de llamadas	Los usuarios que van al centro legal son atendidos cortésmente por personal de recepción, en menos de 15 minutos desde la hora de su llegada.	70% de usuarios son atendidos antes de 15 minutos.	Necesita mejorar
Asesoría Inicial	120 asesorías nuevas al mes.	104% asesorías realizadas en el mes en relación a meta propuesta.	Desempeño satisfactorio
	Los usuarios son atendidos por personal de asesoría inicial el mismo día de su visita al centro legal.	70% de usuarios son atendidos el mismo día.	Necesita mejorar
	Los usuarios son atendidos en menos de 30 minutos desde que el personal de recepción notifica de su presencia al área de asesoría inicial.	77% de usuarios son atendidos antes de 30 minutos.	Necesita mejorar
	Entre 90% y 95% de usuarios manifiestan estar satisfechos con la atención.	87% de usuarios están satisfechos con el servicio.	Necesita mejorar
	90% de los casos atendidos por asesoría inicial deben entrar al proceso de gestión de caso.	90% de casos solicitaron patrocinio legal	Desempeño satisfactorio
Remisión de casos a áreas especializadas	Las citas agendadas son comunicadas al usuario en las 24 horas siguientes a la fecha de la asesoría inicial realizada.	45% de citas son comunicadas dentro de las 24 horas siguientes.	Desempeño insatisfactorio

El ejemplo ilustra, con claridad, el nivel de cumplimiento de los diferentes procedimientos dentro del proceso de atención al usuario y las áreas en las cuales la dirección debe tomar decisiones. La información presentada esclarece y permite retroalimentar al personal de las diferentes áreas sobre los puntos críticos en los que debe mejorar. Un buen sistema de información permite, a la dirección, contar con diferentes tipos de tableros de acuerdo a las áreas o procesos que desee monitorear. En situaciones en las cuales el desempeño sea demasiado bajo, el personal directivo debe profundizar en el conocimiento de las razones para poder tomar correctivos como en el caso que se muestra con respecto a la demora de la remisión de casos a las áreas especializadas.

### Evaluación de desempeño del personal

Los centros legales son equipos de profesionales y estudiantes, quienes a través de su conocimiento y talento, tramitan y resuelven los diferentes tipos de casos presentados por los usuarios; el personal del centro legal es lo más valioso y, sin él, no podría cumplir con su misión institucional. En este sentido, una política clara de evaluación del personal y constante motivación permite mantener los niveles de eficiencia de la organización y posibilita el desarrollo de un ambiente de trabajo justo y equitativo ya que, las personas conocen claramente lo que se requiere de ellas y la forma en que van a ser evaluadas.

Este es un proceso que permite identificar la forma en que los asesores y estudiantes realizan su trabajo para poder retroalimentarlos en sus respectivas fortalezas y debilidades, utilizando criterios claros y objetivos.

Para evitar subjetividades, es importante, desde la dirección, establecer las competencias profesionales que serán evaluadas y el instrumento utilizado. La competencia profesional hace referencia al conjunto de habilidades requeridas por un profesional para el desempeño de una determinada función, de acuerdo a las políticas y a los objetivos requeridos por la institución que engloban, no solamente el conocimiento teórico sino un conjunto de comportamientos como: toma de decisiones, capacidad de análisis, transmisión de información, trabajo en equipo, relacionamiento con otras personas, facilidad de aprendizaje, etc.

En seguida presentamos un modelo utilizado en el Ministerio Público de Argentina, en donde el desempeño de los asesores legales, en materia penal, se mide en función de competencias profesionales como:

- *Capacidad y conocimiento*
- *Aptitud y eficiencia*
- *Compromiso y responsabilidad*
- *Autonomía*
- *Trabajo en equipo*
- *Planificación y gestión*
- *Capacitación*
- *Innovación*
- *Adaptabilidad*
- *Puntualidad y asistencia*
- *Capacidad de asesoramiento e información* <sup>40</sup>

40 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de Justicia EWMI-Ecuador, Julio 2011, op.cit., p.71.

A su vez, el cumplimiento de estas competencias es analizado mediante 20 criterios de evaluación que son presentados en un cuestionario en el que, son calificados en base a un puntaje de 0 a 5 puntos, definido de la siguiente manera:

- Nivel de excelencia **5**: Indica que el comportamiento de la persona, **permanentemente**, supera las expectativas siendo **siempre** modelo de calidad para el resto del personal de su nivel.
- Altamente efectivo **4**: Determina que el desempeño de la persona puede tomarse, **frecuentemente**, como modelo de calidad para el resto del personal a su nivel.
- Efectivo **3**: La persona demuestra un **buen** nivel en el desempeño de su trabajo.
- Satisfactorio **2**: La persona cumple con su trabajo sin ir más allá de lo esperado.
- Necesita mejorar **1**: La persona requiere mejorar en su trabajo para alcanzar el nivel esperado.
- No satisfactorio **0**: El desempeño de la persona es deficiente y se aparta de lo requerido para esa posición.<sup>41</sup>

Las respuestas pueden ser respaldadas por resultados de encuestas de satisfacción o informes de trabajo del asesor evaluado.

---

41 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de Justicia EWMI-Ecuador, Julio 2011, op.cit., p.73.

Tabla 32. Cuestionario de evaluación de personal

COMPETENCIAS PROFESIONALES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE (de 0 a 5)
Capacidad y conocimiento	1. ¿Posee el conocimiento técnico adecuado para desempeñar su puesto de trabajo?	4
	2. ¿Posee conocimientos generales de todos los temas y actividades que se desarrollan en su área de atención?	4
	3. ¿Tiene capacidad para manejar la carga de trabajo de su puesto con la administración adecuada de tiempo y otros insumos, sin resentir la calidad del mismo?	3
	4. ¿Tiene capacidad para programar tareas, realizar actividades de seguimiento y control de los casos asignados?	2
Aptitud y eficiencia	5. ¿Cumple con las metas definidas con eficiencia y en el tiempo solicitado?	2
	6. ¿Tiene aptitud para desarrollar audiencias orales y escritos con la formalidad apropiada requerida por un proceso legal, minimizando deficiencias?	3
Compromiso y responsabilidad	7. ¿Muestra compromiso personal con la misión, visión y políticas del centro legal?	3
	8. ¿Presenta informes de los resultados de su gestión en el tiempo y forma solicitados?	3
Autonomía	9. ¿Posee la capacidad para conducirse con decisión e independencia dentro de las pautas fijadas por la dirección?	2
	10. ¿Tiene una actitud positiva y creativa para la resolución de problemas y situaciones?	4
Trabajo en equipo	11. ¿Participa y demuestra capacidad para trabajar en forma grupal y multidisciplinaria, realizando acuerdos y cooperando con sus superiores y compañeros en la realización de tareas comunes?	2
	12. ¿Promueve la participación y contribución de los integrantes del equipo de trabajo?	2
	13. ¿Es capaz de influir en su grupo con criterios argumentados y generar consensos?	4
Planificación y gestión	14. ¿Tiene capacidad para planificar su trabajo, elaborar informes y entregarlos en el tiempo requerido por la dirección?	2
Capacitación	15. ¿Se encuentra actualizado en conocimientos técnicos y legales acordes a su área y función?	4
Innovación	16. ¿Introduce innovaciones en los procesos de trabajo que participa buscando mejorar su nivel de eficiencia?	2
Adaptabilidad	17. ¿Se adapta fácilmente a los cambios?	2
	18. ¿Posee actitud para cumplir con distintas tareas?	4
Puntualidad y asistencia	19. ¿Asiste puntualmente al trabajo, a las citas asignadas con usuarios y a las diligencias de sus casos?	4
Capacidad de asesoramiento e información	20. ¿Posee capacidad de reconocer los requerimientos del caso y explicar el proceso a seguir al usuario en un lenguaje que sea comprensible para él?	4
Nombre persona evaluada: Juan xx		<b>PUNTAJE TOTAL 60</b>
Puesto de trabajo evaluado: Asesor legal área xx		Fecha: 3 de enero de 2014
Nombre evaluador: Director		Firma:

Fuente: Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, Julio 2011.<sup>42</sup>

42 Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Programa Fortalecimiento de Justicia EWMI-Ecuador, Julio 2011, op.cit., pp.71-72.

El puntaje final que resulta de la sumatoria de las calificaciones obtenidas en los diferentes criterios de evaluación se interpreta de acuerdo a los siguientes rangos:

• 85 a 100 puntos	–	NIVEL DE EXCELENCIA
• 70 a 84 puntos	–	ALTAMENTE EFECTIVO
• 55 a 69 puntos	–	EFECTIVO
• 40 a 54 puntos	–	SATISFACTORIO
• 25 a 39 puntos	–	NECESITA MEJORAR
• 0 a 24 puntos	–	NO SATISFACTORIO <sup>43</sup>

En este caso, el puntaje obtenido califica al asesor evaluado en el rango de “efectivo”, es decir que demuestra buen nivel de desempeño en su trabajo pero, también proporciona información sobre las competencias profesionales en las cuales debe mejorar. La herramienta se convierte en un insumo que permite a la dirección identificar las áreas de capacitación que debe trabajar con el personal del centro legal a nivel individual y grupal.

## 5.2. Archivo

El archivo es un instrumento fundamental para un centro legal ya que en él se recopilan, de forma ordenada, los documentos generados en las actuaciones legales de los casos atendidos. Debe cumplir con las siguientes condiciones:

- *Centralizar toda la documentación.*
- *Asegurar el orden y conservación adecuada de los expedientes.*
- *Garantizar la localización rápida y oportuna de la documentación requerida.*

Por la frecuencia de consulta de la documentación en los centros legales, existen dos tipos de archivo:

- **Activo:** son los expedientes de los casos ingresados y atendidos en el año en curso -o de años anteriores- que tienen diligencias por realizarse. Son archivos utilizados en el día a día; por su necesidad, se sitúan en las áreas de atención y son consultados por asesores legales y estudiantes. Deben ser depurados cada seis meses.

Cada área debe abrir expedientes por caso atendido o patrocinado en donde se debe incluir:

- Formularios de asesoría inicial y/o seguimiento de gestión de casos.
- Documentación del usuario.
- Soporte de actos procesales y trámites realizados.
- Portada con la siguiente información:
  - Número de caso (corresponderá a la numeración del formulario de asesoría inicial)
  - Nombre del usuario: datos de identificación y ubicación
  - Área legal de atención
- **Inactivo o pasivo:** son los expedientes de casos terminados de cualquiera

<sup>43</sup> Ibid, p.73.

de las áreas del centro legal. Por su naturaleza, este requiere de:

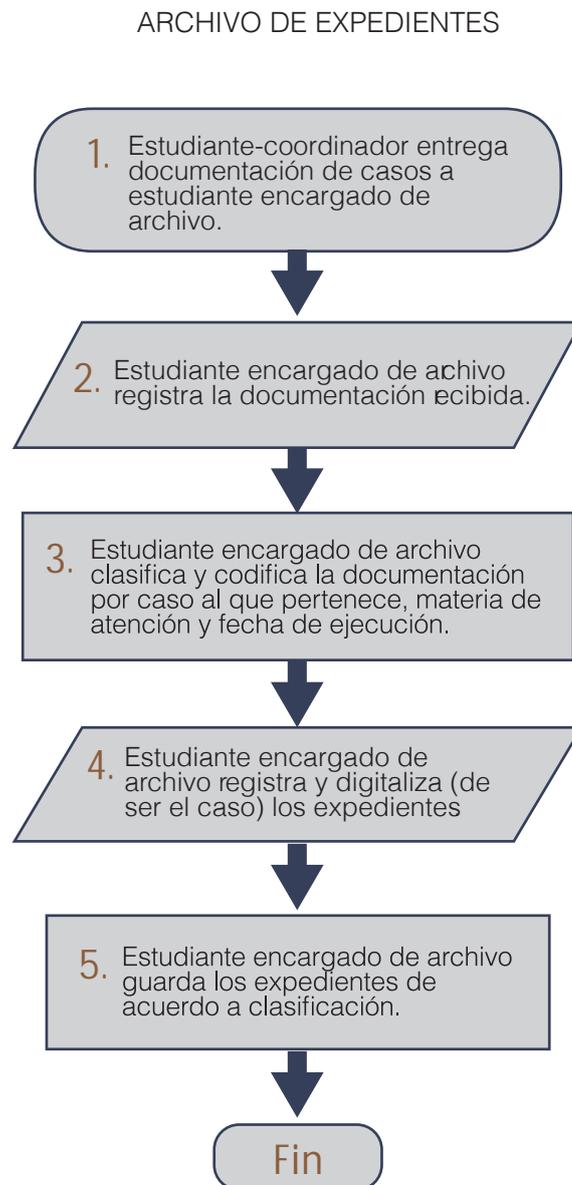
- Espacio físico y mobiliario adecuado para garantizar la conservación apropiada de la información.
- La dirección del centro legal debe asignar a un estudiante para que maneje y controle el archivo.
- El estudiante encargado de archivo debe registrar toda la documentación recibida en forma, preferentemente electrónica, incluyendo los siguientes datos:
  - Fecha de ingreso al archivo
  - Número de caso
  - Tipo de documento
  - Nombre del usuario: datos de identificación y ubicación
  - Área de atención
  - Nombre y firma de la persona que entrega la documentación

Cada expediente debe contener toda la respectiva documentación del caso, ordenada por fecha. La documentación entregada debe corresponder con los registros realizados en los formularios de seguimiento de casos.

Tabla 33. Archivo de expedientes

PROCESO DE APOYO: ARCHIVO
<b>Archivo de expedientes</b>
<b>Objetivo:</b> Clasificar, organizar y conservar en forma sistemática la documentación generada por el centro legal.
<b>Responsables:</b> Estudiante encargado de archivo
<b>Insumos:</b> Expediente/archivo del caso. Expedientes de casos de áreas especializadas.

**Actividades:**



<b>Producto:</b> Archivo general de expedientes organizado.
--

# en resumen...

- La nueva Constitución ecuatoriana del año 2008, el Código Orgánico de la Función Judicial y el Reglamento de Funcionamiento de Consultorios Jurídicos Gratuitos de la Defensoría Pública Nacional representan un nuevo reto para las universidades y organizaciones no gubernamentales que han prestado servicios legales de patrocinio para personas de escasos recursos económicos ya que, deben cumplir con los nuevos estándares de calidad y normas de funcionamiento establecidas. El Programa Fortalecimiento de la Justicia en el Ecuador trabajó con tres servicios legales en el diseño y validación de un modelo de gestión y, a través de este manual, transmite la experiencia para el resto de centros legales con el fin de que sirva como guía de aquellos que deseen implementar una estructura organizacional que les permita planificar y monitorear sus actividades, en base a una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo.
- El modelo de gestión es una herramienta que permite ordenar las prioridades de trabajo de una institución, organizándolas por medio de planificación, identificación de procesos y evaluación de manera que, pueda cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos estratégicos para los cuales fue creada. Los pasos para la implementación de un modelo de gestión son:
  1. Diagnóstico
  2. Identificación de procesos
  3. Procesos estratégicos
  4. Procesos clave
  5. Procesos de apoyo

- **Paso 1: Diagnóstico**

Permite conocer la situación general en la que se encuentra el centro legal en los diferentes aspectos como: infraestructura, personal, resultados obtenidos, procesos, entre otros aspectos; y sirve como insumo para la implementación de un modelo de gestión más efectivo. Las etapas para la elaboración de un diagnóstico son:

1. Definición de objetivo, alcance y variables de análisis del estudio.
2. Levantamiento de información, a través de herramientas como: encuesta, entrevista y monitoreo in situ.
3. Procesamiento de datos en matrices o tablas.
4. Análisis de la información, determinando las recomendaciones a ser implementadas en la organización.

## • Paso 2: Identificación de procesos

Un proceso es la secuencia de actividades o pasos para desarrollar una determinada actividad. Existen tres tipos de procesos:

1. Estratégicos
2. Clave
3. Apoyo

Un manual de procesos es la recopilación de procesos y procedimientos que permite crear una memoria institucional, facilita la inducción al nuevo personal y posibilita la descentralización.

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de la secuencia de actividades para el cumplimiento de un proceso.

## • Paso 3: Procesos estratégicos

Son aquellos inherentes a la función directiva de una institución y son aquellos que permiten la permanencia y proyección del centro legal en el tiempo. Así, se identifican dos procesos estratégicos:

1. Definición de visión estratégica

Es el proceso de planificación del centro legal e incluye los procedimientos de:

- a. Identificación de misión, visión y políticas de la organización.
  - b. Determinación de objetivos y metas.
2. Acreditación del centro legal

Es el proceso que permite al centro cumplir con el requisito legal de registro y acreditación establecido por el Reglamento de Funcionamiento de Consultorios Jurídicos Gratuitos de la Defensoría Pública Nacional.

## • Paso 4: Procesos clave

Son aquellos que se refieren a la función específica de la institución y que constituyen su razón de ser. En el caso específico de los centros legales se refiere a:

1. Atención al usuario

Este proceso garantiza el buen trato y orientación del beneficiario en su requerimiento e incluye los siguientes procedimientos:

- a. Recepción del usuario
- b. Asesoría inicial
- c. Remisión de casos a áreas especializadas

## 2. Gestión del caso

Constituye el proceso de patrocinio de casos para los usuarios e incluye los siguientes procedimientos:

- a. Asumir patrocinio del caso
- b. Estrategia del caso
- c. Seguimiento del caso
- d. Terminación del caso

### • Paso 5: Procesos de apoyo

Son aquellos que apoyan el funcionamiento de los procesos estratégicos o clave. En este manual se identifican dos procesos:

#### 1. Evaluación de resultados

Evaluación es el proceso que nos permite monitorear, valorar y analizar el cumplimiento de los objetivos de una institución, en un período determinado de tiempo. Los pasos sugeridos son:

- a. Definición de estándares de calidad que son guías o patrones que puntualizan el grado de cumplimiento exigible a una determinada actividad.
- b. Determinación de indicadores de gestión que son herramientas que permiten monitorear el cumplimiento de las metas del centro legal o el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.
- c. Identificación de un sistema de seguimiento para que el personal directivo pueda monitorear, periódicamente, el cumplimiento de objetivos y metas.
- d. Evaluación de desempeño del personal que es un proceso que permite identificar la forma en que el personal realiza su trabajo para poder retroalimentarlos en sus fortalezas y debilidades, utilizando criterios claros y objetivos.

#### 2. Archivo

Este proceso identifica la forma en que se debe recopilar, en forma ordenada, los documentos generados por las actuaciones legales de los casos atendidos por el centro legal.

La implementación de un sistema informático es recomendable ya que constituye una herramienta de apoyo fundamental para la recopilación de información y la emisión de informes para respaldar la toma de decisiones e implementación de acciones correctivas oportunas, por parte de los directivos.

- **En conclusión**, el modelo de gestión es una herramienta que permite a un centro legal organizar su esquema de trabajo, proporcionándole un orden lógico para poder mejorar la calidad de sus servicios mediante :
  - La identificación clara de sus objetivos y metas.
  - La sistematización de la información que produce para poder utilizarla en beneficio de su propio crecimiento y desarrollo.
  - El desarrollo de políticas claras que generen un ambiente de trabajo justo y equitativo y eleven los niveles de eficiencia del personal.

ame

sp

o

xoxos

mine

**anexos**

# ANEXO 1

## MODELO DE ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál es el año de creación del centro legal? \_\_\_\_\_
2. El centro legal es:
  - Parte de una institución. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - Independiente y tiene personería jurídica propia.
3. ¿Quién es el representante legal del centro? \_\_\_\_\_
4. El centro legal cuenta con resolución aprobatoria de la Defensoría Pública:
  - Sí
  - No
5. La oficina principal donde funciona el centro es:
  - Propia
  - Arrendada
  - En comodato
  - Otros, especifique cuáles \_\_\_\_\_
6. ¿El centro cuenta con oficinas en otros lugares?
  - No
  - Sí, especifique ciudades en dónde funcionan:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6.1. Si la respuesta fue afirmativa, especifique si las oficinas sucursales del centro son:
  - Propias
  - Arrendadas
  - En comodato
  - Otros, especifique cuáles \_\_\_\_\_
7. El centro cuenta con:

ESPACIOS DE ATENCIÓN	NÚMERO DE ESPACIOS
<input type="checkbox"/> Recepción	_____
<input type="checkbox"/> Salas de espera	_____
<input type="checkbox"/> Área de atención a usuarios	_____
<input type="checkbox"/> Salas de mediación	_____
<input type="checkbox"/> Baterías Sanitarias	_____
<input type="checkbox"/> Archivo	_____
<input type="checkbox"/> Biblioteca	_____
8. Si el centro legal tiene biblioteca responda: ¿Cuál es el material que existe?
  - Bases de datos
  - Publicaciones jurídicas nacionales
  - Publicaciones jurídicas internacionales
  - Libros
  - Revistas jurídicas
  - Otros, especifique cuáles: \_\_\_\_\_

8.1. ¿El centro tiene suscripciones?

- No  
 Sí, especifique cuáles: \_\_\_\_\_

8.2. ¿El centro tiene inventario del material?

- No  
 Sí

8.3. ¿El material de la biblioteca se encuentra codificado?

- No  
 Sí

9. ¿El centro legal cuenta con una central telefónica?

- No  
 Sí, especificar números de teléfono \_\_\_\_\_

9.1. Si la respuesta fue afirmativa especifique la capacidad de la central telefónica:

- 1 a 10 extensiones  
 11 a 20 extensiones  
 21 a 30 extensiones  
 31 o más extensiones

10. ¿El centro legal tiene contratado un servicio de internet?

- No  
 Sí

10.1. Si la respuesta fue afirmativa especifique el tipo de servicio:

- Dial up  
 Banda ancha  
 Fibra óptica  
 Internet inalámbrico

11. ¿El centro legal tiene página web?

- No  
 Sí

11.1. Si la respuesta fue afirmativa responda: ¿El centro legal tiene dominio propio?

- No  
 Sí, indique el nombre www. \_\_\_\_\_

12. ¿El centro legal cuenta con un servidor de datos?

- No  
 Sí, especifique:

Descripción	Capacidad equipo
Procesador	_____
Memoria	_____
Disco duro	_____

13. Detalle el equipamiento con el que cuenta el centro legal por área:

Nombre de área	N. de computadores	N. de impresoras	Teléfono Fax	Copiadora
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

13.1 ¿Los computadores de la oficina se encuentra integrados en una red?

- No  
 Sí, especifique el número de computadores integrados

**14.** ¿El centro legal cuenta con un software que ayude a la recopilación e información de los datos?

- No  
 Sí, especifique el tipo de sistema.

---

---

14.1. Si la respuesta fue afirmativa, especifique las áreas que utilizan el sistema

---

---

**15.** Identifique el personal que trabaja en el centro legal y complete el siguiente cuadro.

Nombre	Cargo que desempeña	Tipo de contratación	No. horas de trabajo

15.1 ¿La institución tiene desarrollado un organigrama?

- No  
 Sí, adjúntelo al presente cuestionario.

**16.** ¿En qué año/semestre ingresan los estudiantes al centro legal?

Número de semestre o nivel	
Número de año de estudio	

16.1. ¿En qué fechas del año ingresan y terminan sus prácticas los estudiantes en el centro legal?

Fecha ingreso: \_\_\_\_\_

Fecha salida: \_\_\_\_\_

**17.** ¿Cuántos estudiantes ingresan por período? \_\_\_\_\_

**18.** ¿El centro legal cuenta con un mecanismo de distribución de los estudiantes en las áreas de atención?

- No  
 Sí, descríballo brevemente \_\_\_\_\_

**19.** ¿Cuál es el número de horas establecidas en el pensum? Especifique

Número total de horas de práctica al año o semestre	horas
Número de horas diarias de práctica del estudiante en el centro	horas
Número de horas semanales de práctica en el centro	horas

**20.** Las horas de práctica diarias en el centro son:

- Continuas (implican una sola jornada sin interrupciones)  
 Intercaladas con horas de estudio u otras actividades

**21.** ¿El estudiante realiza turnos de atención?

- No  
 Sí

**22.** ¿El centro legal brinda inducción a los estudiantes en su ingreso?

- No  
 Sí

22.1. Si la respuesta fue afirmativa, especifique el tipo de inducción

Charla al inicio del período

Instructivo por escrito

Otros, describa \_\_\_\_\_

23. ¿El centro legal cuenta con un esquema claro de evaluación a los estudiantes?

No

Sí

24. ¿Los estudiantes conocen el sistema de evaluación?

No

Sí

25. Especifique las áreas de atención legal del centro legal y la forma en que se realiza el registro de atenciones.

Áreas de Atención	Forma de registro de atenciones
	<input type="checkbox"/> Libro de registro en papel <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> Base de datos individual <input type="checkbox"/> Sistema de información Centro
	<input type="checkbox"/> Libro de registro en papel <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> Base de datos individual <input type="checkbox"/> Sistema de información Centro

26. En la siguiente tabla especifique el número de asesorías y patrocinios atendidos por materia legal.

Área de atención	Año 2011	Año 2012

27. ¿Cuál es el horario de atención al público del centro legal?

		Recepción	Primeras Consultas	Gestión del Caso
Lunes	Mañana	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
	Tarde	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
Martes	Mañana	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
	Tarde	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
Miércoles	Mañana	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
	Tarde	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
Jueves	Mañana	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
	Tarde	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
Viernes	Mañana	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
	Tarde	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
Sábado	Mañana	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00
	Tarde	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00	00h00 a 00h00

28. ¿Cuáles son los mecanismos con los que cuenta el centro legal para establecer contacto con los usuarios?

Tipo de contacto	Área que recibe y/o contacta al usuario
<input type="checkbox"/> Presenciales	_____
<input type="checkbox"/> Telefónicos	_____
<input type="checkbox"/> Electrónicos	_____

**29.** ¿El centro legal cuenta con letreros de señalización para que los usuarios puedan ubicarlo con facilidad?  
 No  
 Sí, especifique ubicaciones \_\_\_\_\_

**30.** El usuario ha llegado al centro legal, ¿existen letreros indicativos que lo instruyan a dónde debe ir en su primera visita?  
 No  
 Sí, especifique ubicación \_\_\_\_\_

**31.** ¿El centro legal cuenta con personal para recepción de los usuarios?  
 No  
 Sí, especifique:

Número de persona(s)	Cargo que desempeña(n)
<input type="checkbox"/> Una persona	_____
<input type="checkbox"/> Dos o más personas	_____

**32.** ¿La persona de recepción instruye al usuario sobre los servicios del centro y sus procedimientos?  
 No  
 Sí

**33.** ¿La persona de recepción asigna la cita inicial para el resto de áreas legales?  
 No  
 Sí

**34.** Las citas son agendadas cada:  
 15 minutos  
 30 minutos  
 45 minutos  
 60 minutos

**35.** La asignación de citas se encuentra registrada en forma:  
 Manual  
 Electrónica, especifique sistema:

\_\_\_\_\_

**36.** ¿Cómo y con qué frecuencia comunica recepción las citas con los usuarios a las áreas legales?

Forma de comunicación	Frecuencia
<input type="checkbox"/> En forma personal	_____
<input type="checkbox"/> En forma telefónica	_____
<input type="checkbox"/> En forma electrónica	_____

- 37.**  ¿Existe transferencia de información entre la recepción y los asesores legales?
- No  
 Sí
- 38.**  ¿El abogado que lleva la gestión del caso, instruye al usuario sobre las posibilidades de resolución de su caso?
- No  
 Sí
- 39.**  ¿La persona que realiza el patrocinio legal, cuenta con un formulario para recopilar los datos del usuario y el resumen de la gestión del caso realizada?
- No  
 Sí, adjunte el formulario al presente cuestionario.
- 40.**  ¿Existe una encuesta para determinar si el usuario se encuentra satisfecho con el patrocinio recibido?
- No  
 Sí, adjuntar al presente cuestionario.
-

# ANEXO 2

FORMULARIO DE ASESORÍA INICIAL		
Asesor Legal:	No. formulario	
Estudiante:	Fecha:	Ciudad:
<b>DATOS GENERALES</b>		
Nombre:	Edad:	Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
Nacionalidad	Ciudad:	Teléfonos:
Dirección:		
Persona de contacto:	Teléfono:	
<b>ASESORÍA LEGAL</b>		
Área de consulta:	No. de atenciones recibidas en el centro	
Asesoría proporcionada		
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>		
<b>FIRMA USUARIO</b>		

# ANEXO 3

## FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DE CASO

<b>Asesor Legal:</b>		<b>No. caso:</b> (No. formulario asesoría inicial)		
<b>Estudiante:</b>		<b>Fecha:</b>		
<b>Usuario:</b>		<b>Área legal:</b>		
GESTIÓN DEL CASO				
<b>Descripción general del caso:</b>				
<b>Acuerdo estrategia del caso:</b>				
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FIRMA USUARIO</b>				
PLANIFICACIÓN			EJECUCIÓN	
Actividad planificada	Responsable	Fecha límite para realización	Resultado de gestión	Fecha de ejecución
<b>Razón para terminación de caso:</b>			<b>Fecha de terminación de caso:</b>	
<b>Solicitante de terminación de caso:</b>			<b>Aprobación:</b>	
          			<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FIRMA ASESOR LEGAL</b>	

# ANEXO 4

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN: FORMATO 1

<b>Fecha:</b>		<b>No. caso:</b> (No. formulario asesoría inicial)	
<b>1. ¿Cómo se enteró de los servicios del centro legal?</b>	<input type="checkbox"/>	Amigo	
	<input type="checkbox"/>	Familiar	
	<input type="checkbox"/>	Periódico	
	<input type="checkbox"/>	Radio	
	<input type="checkbox"/>	Página web	
	<input type="checkbox"/>	Otro, ¿cuál?	
<b>2. Califique los siguientes servicios marcando con una x en la opción deseada y especifique sus razones:</b>			
2.1. El tiempo que esperó para ser atendido por recepción fue:			
<input type="checkbox"/>	Hasta 5 minutos	<input type="checkbox"/>	Entre 5 y 15 minutos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Más de 15 minutos
2.2. La información recibida por parte del personal de recepción fue:			
<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Deficiente
2.3. ¿Recibió atención por parte del área de asesoría inicial el mismo día de su visita al centro legal?			
<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
2.4. El tiempo que esperó para ser atendido por el área de asesoría inicial fue:			
<input type="checkbox"/>	Hasta 5 minutos	<input type="checkbox"/>	Entre 5 y 15 minutos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Más de 15 minutos
2.5. La confianza brindada por el asesor legal fue:			
<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Deficiente
2.6. La orientación recibida por parte del asesor legal fue:			
<input type="checkbox"/>	Completa, respondió todas sus preguntas	<input type="checkbox"/>	Respondió algunas preguntas
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Insuficiente, no entendió la explicación
2.7. El lenguaje utilizado por el asesor			
<input type="checkbox"/>	Claro, entendió todo lo explicado.	<input type="checkbox"/>	Medio, hubo términos técnicos que no entendió.
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Confuso, no entendí nada de lo explicado.
2.8. Su nivel de satisfacción con la asesoría recibida fue:			
<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Bajo
2.9. ¿El asesor legal le ofreció alternativas de solución para su caso?			
<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
<b>3. ¿Le gustaría que el centro legal brindase otros servicios?</b>			
<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	¿Cuáles?
<b>4. ¿Recomendaría a otras personas utilizar los servicios del centro legal?</b>			
<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	¿Por qué?
<b>5. ¿Volvería a utilizar los servicios del centro legal?</b>			
<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	¿Por qué?
<b>Comentarios y sugerencias:</b>			
<b>Nombre de usuario:</b>		<b>Firma:</b>	

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN: FORMATO 2

<b>Fecha:</b>	<b>No. caso:</b> (No. formulario asesoría inicial)	<b>Área:</b>
<b>Califique los siguientes servicios marcando con una x en la opción deseada y especifique sus razones:</b>		
<b>1. En relación a la fecha de la asesoría inicial, su cita con el asesor especializado fue comunicada a Usted:</b>		
Dentro de las 24 horas siguientes	Dos días después	Más de 3 días
<b>2. Las citas con el asesor legal inician:</b>		
A tiempo	Se retrasan hasta 10 minutos	Se retrasan más de 10 minutos
<b>3. ¿El asesor legal y el estudiante escucharon e identificaron claramente los requerimientos de su caso?</b>		
Sí	No	
<b>4. La orientación recibida por parte del asesor legal sobre la estrategia de su caso es:</b>		
Clara y precisa, entiende todo lo explicado	Algo clara, le quedan algunas dudas.	Confusa, no entiende lo explicado.
<b>5. La confianza brindada por el asesor legal a lo largo del proceso ha sido:</b>		
Excelente	Buena	Deficiente
<b>6. El asesor legal responde a sus preguntas de forma:</b>		
Completa, responde todas sus preguntas	Responde algunas preguntas	Insuficiente, no responde sus preguntas
<b>7. La comunicación que el estudiante mantiene con usted sobre su caso es:</b>		
Continua, llamadas y reuniones constantes	Esporádica, casi no se comunica.	Insuficiente, si no lo llama no se comunica.
<b>8. ¿El asesor legal ha asistido a todas las diligencias orales en su caso?</b>		
A todas	Ha asistido solo a algunas	No ha asistido a ninguna
<b>9. ¿El asesor legal y estudiante han presentado todos los escritos pertinentes a su caso?</b>		
Sí	No	
<b>10. ¿El asesor legal le presentó algunas alternativas de solución a su caso?</b>		
Sí	No	
<b>11. ¿El asesor legal y estudiante a cargo de su caso manifiestan interés por el mismo?</b>		
Sí	No	
<b>12. Su nivel de satisfacción con el patrocinio recibido hasta el momento es:</b>		
Alto, supera sus expectativas	Medio, el asesor legal y estudiante cumplen con su trabajo.	Bajo, no llena sus expectativas
<b>13. ¿Recomendaría a otras personas utilizar los servicios del centro legal?</b>		
Sí	No	¿Por qué?
<b>14. ¿Volvería a utilizar los servicios del centro legal?</b>		
Sí	No	¿Por qué?
<b>Comentarios y sugerencias:</b>		
<b>Nombre de usuario:</b>		<b>Firma:</b>

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN: FORMATO 3

<b>Fecha:</b>	<b>No. caso:</b> (No. formulario asesoría inicial)	<b>Área:</b>
<b>Califique los siguientes servicios marcando con una x en la opción deseada y especifique sus razones:</b>		
<b>1. La orientación recibida por parte del asesor legal y estudiante sobre la estrategia de su caso fue:</b>		
Clara y precisa, entiende todo lo explicado	Algo clara, le quedan algunas dudas.	Confusa, no entiende lo explicado.
<b>2. La confianza brindada por el asesor legal a lo largo del proceso fue:</b>		
Excelente	Buena	Deficiente
<b>3. El asesor legal respondió a sus preguntas de forma:</b>		
Completa, responde todas sus preguntas	Responde algunas preguntas	Insuficiente, no responde sus preguntas
<b>4. La comunicación que el estudiante mantuvo con usted sobre su caso fue:</b>		
Continua, llamadas y reuniones constantes	Esporádica, casi no se comunica.	Insuficiente, si no lo llama no se comunica.
<b>5. ¿El asesor legal asistió a todas las diligencias orales en su caso?</b>		
A todas	Ha asistido solo a algunas	No ha asistido a ninguna
<b>6. ¿El asesor legal y estudiante presentó todos los escritos pertinentes a su caso?</b>		
Sí	No	
<b>7. ¿El asesor legal le presentó algunas alternativas de solución a su caso?</b>		
Sí	No	
<b>8. ¿El asesor legal y estudiante a cargo de su caso manifestaron interés por el mismo?</b>		
Sí	No	
<b>9. Su nivel de satisfacción con el patrocinio recibido es:</b>		
Alto, superó sus expectativas	Medio, el asesor legal y estudiante cumplieron con su trabajo.	Bajo, no llenó sus expectativas
<b>10. ¿Está de acuerdo con la causa de terminación de su caso?</b>		
Sí	No	¿Por qué?
<b>11. ¿Recomendaría a otras personas utilizar los servicios del centro legal?</b>		
Sí	No	¿Por qué?
<b>12. ¿Volvería a utilizar los servicios del centro legal?</b>		
Sí	No	¿Por qué?
<b>Comentarios y sugerencias:</b>		
<b>Nombre de usuario:</b>	<b>Firma:</b>	



oioioi

so

# logra bibliografía

# bibliografía

1. Asamblea Constituyente, Constitución de la República del Ecuador, 2008.
2. Bedeian, Arthur G., Organizations: Theory and Design, Orlando: The Dryden Press, 1991.
3. Consejo de la Judicatura Ecuador, Código Orgánico de la Función Judicial, Quito: Dirección Nacional de Comunicación, 2010.
4. Defensoría Pública Nacional, Rendición de Cuentas 2012-2013, Quito: Defensoría Pública del Ecuador, 2012.
5. Defensoría Pública Nacional, Reglamento de Funcionamiento de Consultorios Jurídicos Gratuitos, Quito: Registro Oficial Suplemento 4, 30-de mayo del 2013.
6. Dirección Nacional de Innovación Académica, Fundamentos de la Administración: Función Talento Humano, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)> [Consulta: 8 de junio de 2013]
7. Drucker F. Peter, La Administración en una época de grandes cambios, 1ra. ed., Buenos Aires: Debolsillo, 2012.
8. French, Wendell L.; Bell, Cecil H.; Zawacki Robert A\*, Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración Efectiva del Cambio, 6a ed., México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana, 2007.
9. Fresco, Juan Carlos, Organización & Estructura: Para la Pequeña y Mediana Empresa, Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1991.
10. Fundación Esquel, Una justicia más humana: Los Servicios Legales Gratuitos, Quito: USAID Ecuador, 2007.
11. Martínez Villaverde, Lorena, Gestión del cambio y la innovación en la empresa: un modelo para la innovación empresarial ,1ª.ed., Bogotá: Ediciones de la U para América Latina y el Caribe, 2010.

12. Ministerio de desarrollo Social de Chile, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Área de Modernización del Estado, <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2013]
13. Organización de Naciones Unidas, Declaración Universal de Derechos Humanos, Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas © 2012, [http://www.un.org/es/documents/udhr/index\\_print.shtml](http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml) [Consulta: 16 de mayo de 2013].
14. Oster M., Sharon, Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases, New York: Oxford University Press, 1995.
15. Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Quito, julio 2011.
16. Programa Fortalecimiento de la Justicia-EWMI, Fortalecimiento de Servicios Legales del Ecuador, Quito, 2012.
17. Universidad de Piura, Guía para elaborar las citas y las referencias bibliográficas de los trabajos de investigación científica: Dónde y cómo citar los recursos bibliográficos y electrónicos, Piura: Área de procesos técnicos Biblioteca Central, 2011.

# índice de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Definición de objetivo y alcance del estudio
<b>Tabla 2.</b>	Formato de entrevista
<b>Tabla 3.</b>	Información obtenida en el Monitoreo In Situ
<b>Tabla 4.</b>	Situación del Centro Legal
<b>Tabla 5.</b>	Estructura del Centro Legal
<b>Tabla 6.</b>	Detalle de equipamiento
<b>Tabla 7.</b>	Detalle del personal que labora en el Centro Legal
<b>Tabla 8.</b>	Interacción del Centro Legal con los estudiantes
<b>Tabla 9.</b>	Áreas de atención y causas atendidas por el Centro Legal
<b>Tabla 10.</b>	Ruta del usuario cuando ingresa al Centro Legal
<b>Tabla 11.</b>	Informe de Diagnóstico de la Organización
<b>Tabla 12.</b>	Esquema caracterización de procesos
<b>Tabla 13.</b>	Símbolos de Diagrama de Flujo
<b>Tabla 14.</b>	Esquema de Diagrama de Flujo
<b>Tabla 15.</b>	Definición de Misión, Visión y Políticas
<b>Tabla 16.</b>	Determinación de Objetivos y Metas
<b>Tabla 17.</b>	Registro y acreditación del Centro Legal
<b>Tabla 18.</b>	Principios de atención al usuario
<b>Tabla 19.</b>	Recepción al usuario y atención de llamadas
<b>Tabla 20.</b>	Asesoría inicial
<b>Tabla 21.</b>	Remisión de casos a asesor de áreas especializadas
<b>Tabla 22.</b>	Asumir patrocinio del caso
<b>Tabla 23.</b>	Estrategia del caso
<b>Tabla 24.</b>	Seguimiento del caso
<b>Tabla 25.</b>	Terminación del caso
<b>Tabla 26.</b>	Definición de indicadores
<b>Tabla 27.</b>	Escala de valoración de indicadores.
<b>Tabla 28.</b>	Indicadores Cuantitativos
<b>Tabla 29.</b>	Indicadores Cualitativos
<b>Tabla 30.</b>	Tablero de control cumplimiento de objetivos y metas
<b>Tabla 31.</b>	Tablero de control de procesos
<b>Tabla 32.</b>	Cuestionario de evaluación de personal
<b>Tabla 33.</b>	Archivo de expedientes

# guía de anexos

<b>ANEXO 1</b>	MODELO DE ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN
<b>ANEXO 2</b>	FORMULARIO DE ASESORÍA INICIAL
<b>ANEXO 3</b>	FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DE CASO
<b>ANEXO 4</b>	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FORMATO 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FORMATO 2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FORMATO 3