

Asistentes jurídicos a nivel de la comunidad

Guía para profesionales



OPEN SOCIETY
FOUNDATIONS

Paralegals

Asistentes jurídicos a nivel de la comunidad

Guía para profesionales

The Open Society Justice Initiative

Copyright © 2010 Fundaciones para una Sociedad Abierta. Todos los derechos reservados.

Queda prohibida cualquier forma de reproducción o almacenamiento en un sistema de recuperación o transmisión de todo o parte de esta publicación, así como su transmisión por cualquier medio o mecanismo sin el permiso previo del editor.

ISBN: 978-963-9719-31-6

Publicado por
Instituto para una Sociedad Abierta
224 West 57th Street
New York, NY 10019 EE.UU.
www.opensocietyfoundations.org

Para obtener más información, puede ponerse en contacto con
Zaza Namoradze
Director de la Oficina de Budapest
Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta
Oktober 6. u. 12
H-1051 Budapest, Hungría
zaza.namoradze@opensocietyfoundations.org

Portada diseñada por Judit Kovacs | Createch Ltd.
Diseño del texto e impresión realizados por Createch Ltd.

Contenidos

Prefacio	
Asistentes jurídicos y empoderamiento jurídico de los pobres	5
El propósito de esta guía	9
Capítulo 1	
Introducción a los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad	13
Capítulo 2	
Análisis de la situación	33
Capítulo 3	
Cómo instaurar un programa de asistentes jurídicos	45
Capítulo 4	
Desarrollo de materiales	67
Capítulo 5	
Capacitación de asistentes jurídicos	87

Capítulo 6	
Cómo resolver problemas jurídicos	105
Capítulo 7	
Supervisión, respaldo y evaluación de los asistentes jurídicos	117
Capítulo 8	
Desarrollo del programa	129
Apéndices	145
Bibliografía	185

PREFACIO

Asistentes jurídicos y empoderamiento jurídico de los pobres

En los últimos años, la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta, un programa de las Fundaciones para una Sociedad Abierta que utiliza la ley para proteger y empoderar a personas en todo el mundo, emprendió la difícil tarea de promover y apoyar el empoderamiento jurídico de los pobres y de las comunidades vulnerables. En particular, este trabajo se centra en el desarrollo, formación e institucionalización del trabajo de los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad en países en desarrollo, en transición y en posconflicto. Viviendo y trabajando en las comunidades en las que prestan servicio, los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad emplean su conocimiento sobre el sistema jurídico institucional y los medios alternativos de resolución de conflictos (tales como la mediación), y prácticas educativas comunitarias, para ayudar a los pobres y a las personas marginadas a resolver sus problemas jurídicos.

En 2003, la Iniciativa Pro-Justicia comenzó un proyecto piloto para prestar servicios jurídicos básicos en la zona rural de Sierra Leona. La inspiración para realizar el proyecto provino de Sudáfrica, donde los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad tienen un papel integral en el sistema nacional de acceso a la justicia. En Sierra Leona hay solamente 10 jueces y aproximadamente 100 abogados para satisfacer las necesidades jurídicas de los más de tres millones de personas del país. Esta falta de abogados capacitados, especialmente en las zonas rurales del país, impulsó a la Iniciativa Pro-Justicia a invertir en la creación de una red de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad en comunidades fuera de la capital, Freetown. Estos asistentes jurídicos recibieron formación para ayudar

a resolver los problemas jurídicos más comunes a los que se enfrentan los miembros de la comunidad y, al mismo tiempo, fortalecer sus comunidades. En 2004, se fundó una organización local no gubernamental, Timap for Justice (que significa “defender” en el idioma krio de Sierra Leona) con el apoyo de la Iniciativa Pro-Justicia, para implementar la iniciativa. Supervisados por abogados en ejercicio, los asistentes jurídicos de Timap abordan diversos problemas jurídicos aplicando su conocimiento del derecho formal y su familiaridad con las costumbres locales para trabajar con los dos sistemas jurídicos de Sierra Leona, un sistema formal basado en el derecho británico y un sistema tradicional “consuetudinario” administrado por los jefes de la aldea. Los asistentes jurídicos de Timap tratan vulneraciones de derechos dentro de la comunidad, incluyendo violencia doméstica y conflictos sobre la tierra, así como también conflictos entre el pueblo y las autoridades, como corrupción, abuso de poder y dificultades para acceder a servicios gubernamentales.

Los asistentes jurídicos utilizan una combinación de instrumentos jurídicos y no jurídicos, que incluyen mediación, defensa, educación y organización comunitaria. Timap se esfuerza por resolver los problemas jurídicos de los clientes, demostrar que la justicia es posible y ayudar a potenciar las comunidades en que trabaja. Timap ha sido reconocida por instituciones independientes (entre las que se incluye el Banco Mundial, la Organización de Transparencia Internacional, el Grupo Internacional de Crisis y la Comisión de Naciones Unidas para el Empoderamiento Jurídico de los Pobres), por desarrollar una metodología creativa, flexible y efectiva para prestar servicios jurídicos en el contexto desafiante y complejo de Sierra Leona.

El propósito de esta guía es ayudar a aquellas personas que desarrollan y/o dirigen programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad. Su objetivo más amplio es brindar apoyo práctico a organizaciones de base, activistas de la justicia y los derechos humanos, donantes y legisladores para diseñar e implementar iniciativas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad y de empoderamiento jurídico. En respuesta a un creciente interés en el tema, la Iniciativa Pro-Justicia ha decidido elaborar una publicación práctica sobre la base de sus propias experiencias en Sierra Leona y modelos similares en otros lugares, como Sudáfrica, Filipinas, Camboya y Mongolia.

Sin embargo, el objetivo de esta guía no es establecer un camino único o exclusivo hacia el éxito de los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad. Las recomendaciones que aquí se contienen deben adaptarse a las diversas circunstancias, no adoptarse de manera automática independientemente del país, la comunidad o los problemas a tratar.

La Iniciativa Pro-Justicia espera que esta guía sea práctica y útil para todos los que la utilicen en sus esfuerzos por hacer que el acceso a la justicia sea una realidad para las personas pobres.

La Iniciativa Pro-Justicia agradece enormemente a Felisa Tibbitts su excelente trabajo de investigación, redacción y edición de esta publicación. La Iniciativa Pro-Justicia también agradece a Vivek Maru por escribir un capítulo de la guía, y a David McQuoid-Mason y Bruce Lasky por revisar los contenidos y proporcionar valiosos comentarios. Un agradecimiento especial para Mariana Berbec Rostas, que coordinó los esfuerzos de producción de este manual. Este libro ha sido editado por Sarah Miller-Davenport, William Kramer, Robert O. Varenik y David Berry.

La Iniciativa Pro-Justicia es la única responsable de cualquier error o manifestación inexacta.

El propósito de esta guía

En todo el mundo, miles de millones de personas sufren porque no tienen acceso a servicios jurídicos. Debido a que no pueden pagar abogados y a que son ignoradas por las autoridades, sus derechos son violados habitualmente; son engañadas por los empleadores, explotadas por funcionarios corruptos y víctimas de la violencia. Generalmente pobres y privadas de sus derechos, estas personas (incluso comunidades enteras), luchan por encontrar un medio de reparación o compensación del daño que se les ha causado.

Mediante la prestación de servicios jurídicos, los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden ofrecer una solución. Son menos costosos y más accesibles que los abogados. Haciendo uso de diversos instrumentos y estrategias, pueden, por lo general, resolver problemas jurídicos más rápido que el sistema jurídico formal. Al mismo tiempo, estos asistentes jurídicos tienen el respaldo de abogados que pueden tomar parte en un procedimiento judicial cuando sea necesario. Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad conocen en profundidad a las personas a las cuales les prestan servicios, y pueden ofrecer soluciones no solo a individuos, sino a grupos enteros. Tal vez lo más importante es que los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden empoderar a sus clientes y ayudarles a conocer sus derechos y a actuar para promover sus intereses. Los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden empoderar de forma duradera a aquellas personas que, de otra manera, estarían menos favorecidas.

El propósito de este libro es servir de guía para crear y mantener programas de asistentes jurídicos que ayuden a las personas pobres o que no tienen acceso a servicios legales. La Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta ha producido esta guía basándose en su experiencia inicial en la creación de un programa de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad en Sierra Leona. El libro sintetiza las lecciones aprendidas de los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad de Sierra Leona y de otros lugares. Su objetivo es proporcionar asesoramiento e instrumentos prácticos que puedan usarse sobre el terreno, pero también resultar de interés para cualquier persona que se preocupe por la justicia y el empoderamiento jurídico de los pobres.

Las primeras experiencias nacionales en programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad surgieron en países como Sudáfrica y Filipinas. Estos programas y redes nacionales en la actualidad están muy desarrollados, y siguen siendo una fuente de inspiración y conocimiento para las iniciativas más nuevas. Para la elaboración de esta guía se ha consultado a los directores de los programas de estos países, así como a especialistas que trabajan en Camboya, Hungría, Malasia, Malawi, Mongolia y Sierra Leona.¹

La información contenida en esta guía no debe considerarse como un conjunto de instrucciones rígidas que deban aplicarse en cualquier situación. Tampoco pretende ser integral; contextos diferentes de comunidades y países presentan problemas y oportunidades diversos, y no todos pueden ser tratados en un solo volumen. Además, la dinámica de los programas de asistentes jurídicos puede variar según los grupos a los que se fortalece o se presta servicio, ya sean granjeros, mujeres, pobres de las zonas urbanas, pueblos indígenas, reclusos o grupos minoritarios.

Esta guía pretende ayudar a formular una hoja de ruta para las múltiples decisiones que se deben tomar para iniciar, mantener y desarrollar un programa de asistentes jurídicos. Los apéndices y la bibliografía de la guía ofrecen numerosos ejemplos y recursos adicionales. Una iniciativa como esta deparará, como cualquier programa nuevo, muchas sorpresas. Esta guía debe resultar de ayuda a la hora de planear la gran cantidad de desafíos que le esperan, y le ayudará a alcanzar su objetivo de promover el acceso a la justicia.

Los siguientes capítulos están organizados siguiendo los principales pasos para desarrollar un programa de asistentes jurídicos:

➤ **Paso 1: Entendiendo los programas de asistentes jurídicos**

El Capítulo 1 describe el origen de los asistentes jurídicos y los papeles específicos que pueden desempeñar los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad. Este capítulo también examina los beneficios de emplear asistentes jurídicos para resolver problemas jurídicos, y presenta una descripción general de los diferentes modelos de organización y sedes institucionales que han surgido para programar asistentes jurídicos.

1. Esta guía se basa principalmente en los programas iniciados y apoyados por la Iniciativa Pro-Justicia, así como otros programas de las Fundaciones para una Sociedad Abierta. Aunque estos programas no representan toda la gama de programas de asistentes jurídicos, brindan ejemplos que pueden ser relevantes para quien planea iniciar un programa similar.

➤ **Paso 2: Analizando el contexto y las necesidades locales**

El capítulo 2 describe cómo analizar el entorno en el que funcionará el programa y las necesidades de las personas a las que se prestará servicio. El capítulo también ofrece medios para evaluar los recursos disponibles para su programa, incluyendo a los posibles asistentes jurídicos.

➤ **Paso 3: Diseñando el programa**

Los siguientes capítulos tratan algunos de los principales pasos para comenzar un nuevo programa. El Capítulo 3 se centra en su nuevo programa o infraestructura organizativa, incluyendo tareas como fijar las políticas del programa, contratar personal, reclutar asistentes jurídicos y establecer procedimientos administrativos. El capítulo concluye tratando sobre el apoyo a los recursos renovables y sostenibles.

➤ **Pasos 4 y 5: Preparando a sus asistentes jurídicos**

Los Capítulos 4 y 5 presentan ejemplos de procedimientos y materiales desarrollados por otros programas para la capacitación de asistentes jurídicos. El Capítulo 4 contiene una descripción general de los tipos de materiales que se pueden desarrollar como parte de un programa de asistentes jurídicos y los pasos para su desarrollo en el ámbito local. Los posibles materiales incluyen un manual de recursos para asistentes jurídicos, un manual de capacitación que se puede utilizar para la formación de los asistentes jurídicos, y materiales didácticos para utilizar en la educación de la comunidad.

El Capítulo 5 contiene una descripción general de los modelos de programas de formación que se pueden implementar durante el desarrollo de su programa, comenzando con una formación inicial y continuando a lo largo de la vida del programa. Este capítulo describe el contenido y las competencias que se tratan comúnmente en estas formaciones, con metodologías interactivas, y detalles sobre la selección de los instructores y la logística de organización de un taller de trabajo

➤ **Paso 6: Poniendo en marcha su programa**

El Capítulo 6 se centra en la prestación de servicios jurídicos, en la gran cantidad de maneras en las que los asistentes jurídicos satisfacen las necesidades de los

clientes y resuelven problemas jurídicos. Estas técnicas incluyen no solo mediación y negociación, sino también desarrollo y educación de la comunidad, así como la defensa y el asesoramiento jurídico.

➤ **Paso 7: Respaldo, supervisión y evaluación**

Como director del programa, tomará parte en la supervisión y apoyo continuos de los asistentes jurídicos sobre el terreno. El Capítulo 7 destaca las áreas de atención clave, que incluyen la evaluación de las necesidades de sus asistentes jurídicos y los procedimientos de supervisión y evaluación.

➤ **Paso 8: Desarrollando su programa**

El capítulo final analiza la evolución continua del programa de asistentes jurídicos. Suponiendo que su trabajo se inicia con éxito, ¿cómo puede seguir mejorando, apoyando e incluso ampliando su programa? Este capítulo examina los temas de la evaluación del programa, la acreditación, el sistema nacional de redes de trabajo, y el desarrollo del programa para cumplir con los nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan.

Después del Capítulo 8, los apéndices y una bibliografía. El propósito de estos es ofrecer recursos adicionales para su programa, incluyendo modelos de programas de formación y de formularios de admisión, así como fuentes de información adicional, como las Pautas para la aprobación de los programas de formación de asistentes jurídicos (*Guidelines for the Approval of Paralegal Education Programs*) del Colegio de Abogados Estadounidenses (American Bar Association, ABA). El objetivo de los apéndices y de la bibliografía, al igual que el de la guía en su totalidad, no es ser la última palabra sobre el tema, sino proporcionar un recurso entre muchos para emplear asistentes jurídicos en la prestación de servicios jurídicos.

CAPÍTULO 1

Introducción a los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad

Contenidos del capítulo:

- 1.1 Origen de los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad
- 1.2 Papeles que desempeñan los asistentes jurídicos
- 1.3 Beneficios especiales de la utilización de asistentes jurídicos
- 1.4 Sedes institucionales para programas de asistentes jurídicos

Miles de millones de personas tienen dificultades para acceder a la justicia. En comunidades de todo el mundo, las personas tienen dificultades con problemas legales relacionados con la vivienda, familia, deudas, delitos, propiedades y otros asuntos que afectan su bienestar. Los pobres y las personas que están geográficamente aisladas o que son vulnerables por cualquier otra causa, con frecuencia no pueden obtener asistencia para resolver sus problemas jurídicos. Es posible que sufran debido a leyes discriminatorias o por falta de medios jurídicos para hacer cumplir las normas que deben protegerlos.

Los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden ayudar a las comunidades que no tienen acceso al sistema jurídico a resolver sus problemas jurídicos. Particularmente en países en desarrollo o en posconflicto, los abogados, que gene-

ralmente están concentrados en los centros de población y comerciales, con frecuencia no pueden satisfacer la demanda de servicios jurídicos. Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad² representan un cambio paradigmático en la prestación de servicios legales, similar a la proliferación de trabajadores de la salud pública en zonas rurales en respuesta a la incapacidad de la profesión médica formal de satisfacer las necesidades sanitarias de la comunidad.

Aunque los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad realizan algunas de las tareas de los abogados, ofrecen muchas ventajas distintas, que incluyen las siguientes:

- Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden centrarse en las necesidades jurídicas de toda una comunidad, no solo en el cliente que les contrata.
- Con frecuencia, pueden resolver el problema mucho más rápido que los abogados y los jueces.
- Las barreras de acceso son pocas: es mucho más fácil y menos costoso formar y poner en funcionamiento a un asistente jurídico que a un abogado.
- Los asistentes jurídicos implican un bajo costo en comparación con los abogados.
- Con frecuencia, los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad conocen la comunidad en la que prestan servicio y sus necesidades mejor de lo que lo haría un abogado.
- Una ONG puede pagar a los asistentes jurídicos para que representen las necesidades más genéricas de la comunidad, mientras que los abogados asumen los casos en función de la capacidad económica del cliente.

Este capítulo presenta una descripción general del origen de los programas de asistentes jurídicos, y describe los papeles específicos que puede desempeñar un asistente jurídico a nivel de la comunidad a la hora de ayudar al programa a contactar con clientes y prestar servicios. El capítulo también describe los diversos modelos de organización que han surgido para programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad. Existe

2. A los fines de esta publicación, el término “asistente jurídico a nivel de la comunidad” se utiliza para hacer referencia a un asistente jurídico que tiene capacitación formal, que utiliza una variedad de instrumentos, tanto jurídicos como no jurídicos, para prestar servicios jurídicos, que vive en la comunidad en la que trabaja o que la conoce en profundidad, y que recibe el respaldo técnico y la supervisión general de un abogado. El término más corto “asistente jurídico”, tal como se utiliza en esta publicación, hace referencia a un asistente jurídico a nivel de la comunidad.

un conjunto de convenios institucionales que permiten respaldar un nuevo programa. Estos incluyen ONG, facultades de derecho y otras instituciones que pueden tener financiación pública o privada.

El trabajo de los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad tiene sus orígenes en un marco de acceso a la justicia y a los derechos humanos. Esto se debe a que los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad realizan lo siguiente:

- Trabajan para satisfacer las necesidades insatisfechas de las poblaciones vulnerables.
- Reconocen e intentan abordar ilegalidades que reflejan injusticias generalizadas o violaciones de los derechos humanos.
- Fortalecen las capacidades de las comunidades y de los miembros de la comunidad para comprender y actuar de acuerdo con sus derechos.
- Fomentan la defensa desde el interior de las comunidades, al mismo tiempo que asumen el liderazgo en la reforma de políticas y leyes, según sea necesario.

1.1 Origen de los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad

Los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad surgieron en respuesta a las demandas de las comunidades marginadas, que consideraban la ley como un instrumento fundamental para mejorar su situación y estimular reformas y un desarrollo duradero, pero que, de otra manera, no podían acceder a abogados ni al sistema de justicia formal debido a barreras financieras, geográficas y culturales.

El uso de asistentes jurídicos se desarrolló primero en países como Inglaterra, Estados Unidos y Países Bajos, donde se empleaban como ayudantes de los abogados. Como los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad, trabajan como asesores jurídicos, pero no tienen autorización para ejercer el derecho. Por ejemplo, en Países Bajos, la reforma del Sistema de Asistencia Legal en 2003 instauró un servicio de ventanilla para prestar servicios legales, financiados por el gobierno y con el apoyo de las Comisiones de Asistencia Jurídica Gratuita, en el que los asistentes jurídicos trabajan junto a los abogados para ofrecer servicios de asistencia jurídica. Los clientes pueden recibir información general, aclaraciones sobre un problema legal, información sobre sus opciones legales, y referencias a abogados o a otros organismos de servicios de manera gratuita.

El trabajador impagado: historia de éxito de un asistente jurídico en Malawi

Sydney Banda, de dieciocho años de edad, dejó su casa en Mulanje, Malawi, para comenzar su primer trabajo como empleado doméstico en Mzuzu, lugar que está a un día de viaje en autobús. Le prometieron un buen salario más una habitación y comida; esperaba poder enviar dinero a casa para ayudar a su familia y ahorrar para la escuela. Nunca le pagaron. Después de varios meses, intentó apelar ante el Tribunal de Trabajo del Distrito; este escribió a su empleador. Pero su jefe ignoró las notificaciones. Finalmente, Banda encontró ayuda en el centro Center for Advice, Research and Education on Rights (CARER) de Malawi.

Un vecino había oído hablar de la reputación de CARER en la resolución de disputas jurídicas en la comunidad. Un asistente jurídico se reunió con Banda, y analizaron sus derechos conforme a la nueva Ley del Empleo de 2000. Banda nuevamente envió un citación a su empleador; esta vez, el empleador respondió y acudió a CARER para negociar. El empleador acordó pagar los salarios atrasados a una tarifa menor.

Fuente: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2003.

Existe un modelo de asistentes jurídicos similar en Polonia a través de su red de oficinas de asesoramiento para ciudadanos. Esta red de asesoramiento funciona principalmente con personal voluntario, pero en colaboración con organismos del gobierno como el Ministerio de Política Social y la Oficina del Defensor del Pueblo de Polonia. Hay otros ejemplos excelentes de organismos que ofrecen asistencia jurídica gratuita en países como el Reino Unido y los Estados Unidos.

En lugares como Sudáfrica y Filipinas, los sistemas de asistentes jurídicos mantienen un enfoque dirigido a la comunidad y basado en los derechos humanos, adoptando una perspectiva más holística sobre el acceso a la justicia. Este enfoque, que generalmente se denomina empoderamiento jurídico, se fundamenta en necesidades y actividades básicas, pero tiene el elemento adicional de organizarse alrededor de necesidades jurídicas a nivel de la comunidad para defender la reforma de políticas del gobierno, legislaciones e instituciones públicas. Destaca la capacidad única de los grupos de sociedades civiles de comprender las necesidades y las dinámicas locales, así como su efectividad al estimular los aportes locales para orientar los esfuerzos de reformas.

Visto a través del marco de derechos humanos, el acceso a la justicia significa que: (a) las personas y sus comunidades necesitan educarse e informarse sobre sus derechos; (b) estas personas y sus comunidades deben desarrollar la capacidad de exigir dichos derechos; y (c) las violaciones generalizadas de los derechos humanos dentro de una comunidad se deben abordar a través de soluciones estratégicas a largo plazo, y no ya mediante soluciones dirigidas exclusivamente a casos individuales.

Emplear asistentes jurídicos a nivel de la comunidad es uno de muchos sistemas que acogen estos principios y los aplican dentro de un marco de derechos humanos más amplio. Por lo general, los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad viven entre las personas con las que trabajan, con frecuencia en zonas rurales o marginadas, y ofrecen un conjunto integral de estrategias para tratar los problemas de los clientes sin tener que acudir necesariamente al sistema jurídico formal. El sistema de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad también está relacionado con el “enfoque de recursos jurídicos”, el cual se centra en el desarrollo de conocimiento y competencias jurídicas dentro de las comunidades y la “promoción jurídica de la defensa”, que se centra en las causas estructurales de la injusticia y en el empoderamiento de comunidades, con el fin de reconducir tales injusticias.

Los asistentes jurídicos que prestan servicios jurídicos tienen un repertorio de instrumentos que incluyen mediación, negociación, educación, asesoramiento jurídico y defensa. En función de su análisis de una situación determinada, el asistente jurídico aplica el recurso o el conjunto de recursos que mejor se adapta a la situación. Por ejem-

plo, los asistentes jurídicos pueden ayudar con la documentación y el trabajo administrativo relacionados con procedimientos legales. Por lo general, el asistente jurídico comparte información con las personas sobre leyes y acciones administrativas relevantes, sus derechos y las opciones que tienen para acceder a servicios con otros organismos o abogados. Los programas que cuentan con abogados entre su personal pueden participar directamente en litigios.

Alternativamente, cuando las partes están en desacuerdo, los asistentes jurídicos pueden ayudar a través de una mediación, de una negociación o incluso mediante el arbitraje. En la práctica, los asistentes jurídicos tratan una gran cantidad de casos a través de alguna forma de resolución alternativa de disputas.

Gestionar los problemas sin ir a juicio puede no solo producir resultados exitosos, sino también ahorrar una cantidad considerable tanto de tiempo como de recursos para todas las partes involucradas. Esto resulta especialmente cierto para los servicios de asistentes jurídicos en países en desarrollo en los que hay pocos abogados y que carecen de organismos efectivos financiados por el estado que presten servicios de asistencia jurídica gratuita.

Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad también ocupan una buena posición para asumir un enfoque comunitario más amplio a la hora de resolver problemas jurídicos. Los asistentes jurídicos pueden participar directamente en la educación de la comunidad, fomentando el desarrollo de la autosuficiencia de los miembros de la comunidad en lo que respecta a sus problemas legales. Pueden ayudar a las comunidades a aprender sobre sus derechos humanos básicos, sobre mecanismos alternativos para proteger y promover estos derechos, y sobre las competencias necesarias para llevarlos a efecto. La difusión se puede realizar a través de seminarios, foros, distribución de materiales y mediante los medios de comunicación, como la radio.

En situaciones en las que los problemas sistémicos se resuelven mejor a través de una acción comunitaria, los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden fomentar la defensa de la comunidad. El papel que desempeña el asistente jurídico en esta situación es fomentar el liderazgo y la acción entre los miembros de la comunidad para que puedan buscar justicia como grupo. Las organizaciones de asistentes jurídicos también pueden participar en la defensa de demandas colectivas contra las instituciones, y hacer observaciones sobre la legislación y la política. Un programa de asistentes jurídicos, a través de sus propios abogados o de aquellos afiliados a otras organizaciones, también puede participar en litigios estratégicos. De esta manera, los programas de asistentes jurídicos pueden promover de forma efectiva la responsabilidad y la transparencia dentro de las instituciones gubernamentales.

Cada uno de estos papeles se trata con más detalle en la Sección 1.2, “Papeles que desempeñan los asistentes jurídicos”, y el Capítulo 6, “Cómo resolver problemas jurídicos”. A través de esta variedad de papeles, los asistentes jurídicos se comprometen a promover la justicia, los derechos humanos y el buen gobierno. Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad son únicos en su capacidad para trabajar en sistemas jurídicos pluralistas, como los que se encuentran en comunidades aisladas e indígenas en todo el mundo en desarrollo. Por ejemplo, en Sierra Leona, los asistentes jurídicos han de enfrentarse tanto a un sistema jurídico institucional de tribunales y abogados basados en el modelo inglés como a un sistema jurídico consuetudinario basado en sistemas de justicia tradicionales. En este contexto, los asistentes jurídicos deben aplicar su conocimiento de derecho formal y su familiaridad con las costumbres locales para trabajar con los dos sistemas.

Cuando sea necesario, existen una serie de medidas que tanto los asistentes jurídicos como sus organizaciones pueden adoptar, especialmente cuando existen problemas sistémicos que requieren cambios en las políticas y la práctica. Los asistentes jurídicos que se centran en el acceso a la justicia ofrecen servicios integrados que incluyen educación y defensa, así como mediación y negociación, y asesoramiento jurídico. Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden, además de ofrecer servicios a clientes individuales, empoderar a las comunidades para ayudarlas a cambiar las condiciones para que se cometan menos injusticias individuales en el futuro.

Los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad fueron iniciados por una variedad de agentes, incluyendo grupos de desarrollo comunitario, organizaciones de derechos humanos y clínicas jurídicas de las facultades de derecho. Algunos ejemplos de programas bien establecidos incluyen Alternative Law Group (Grupo Jurídico Alternativo) en Filipinas, Community Law and Rural Development Centre (Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural) en Sudáfrica, Paralegal Advisory Service (Servicio de Asesoramiento para Asistentes Jurídicos) en Malawi y Legal Resources Foundation (Fundación de Recursos Jurídicos) en Zimbabwe.

Por lo general, los asistentes jurídicos que se centran en el acceso a la justicia trabajan con comunidades marginadas y desfavorecidas. Esto lleva a que, en algunos países, los programas de asistentes jurídicos se especialicen en la participación de poblaciones específicas, o en abordar problemas concretos. Por ejemplo, Kasama, una organización de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad para granjeros filipinos, se centra en los problemas del uso de la tierra, tema este de gran importancia para los granjeros. El Servicio de Asistentes Jurídicos de Malawi se centra en presos y en el sistema de justicia penal. En Bangladesh, la Asociación Madaripur de Asistencia Jurídica Gratuita se espe-

cializada en la resolución alternativa de disputas. Comprender las necesidades clave de las comunidades con las que trabaja y el conjunto de servicios que mejor satisfará estas necesidades es una de las decisiones más importantes que habrá que tomar en las primeras etapas de desarrollo de su programa de asistentes jurídicos.

1.2 Papeles que desempeñan los asistentes jurídicos

Un asistente jurídico a nivel de la comunidad es una persona que:

- ▶ Tiene un conocimiento básico del derecho, del sistema jurídico y de sus procedimientos, y que tiene competencias jurídicas básicas.
- ▶ Es un miembro de la comunidad o forma parte de una organización que trabaja en la comunidad y tiene un conocimiento básico de las maneras en las que los miembros de la comunidad acceden a los servicios jurídicos (incluso a través de mecanismos jurídicos tradicionales o informales).
- ▶ Tiene competencias y conocimientos sobre los mecanismos alternativos de resolución de disputas, incluyendo mediación, resolución de conflictos y negociación.
- ▶ Puede comunicar ideas e información a los miembros de la comunidad mediante métodos de enseñanza interactivos.
- ▶ Puede tener relaciones laborales con autoridades locales y organismos de prestación de servicios.
- ▶ Tiene aptitudes para organizar la comunidad que se pueden utilizar para empoderar a las comunidades a fin de abordar problemas sistemáticos sobre su propio futuro.

Los asistentes jurídicos pueden percibir una remuneración como empleados a tiempo completo o a tiempo parcial, o pueden trabajar como voluntarios. Esto depende de las maneras en las que la organización patrocinadora utilice al personal, la cultura general de voluntariado en un país determinado, el tiempo requerido de los asistentes jurídicos en comparación con su tiempo discrecional y los niveles salariales. Si los asistentes jurídicos trabajan como voluntarios, lo ideal es que el programa les abone los gastos de transporte y otros gastos directos. La formación se pueden considerar un bene-

ficio para el asistente jurídico, pues contribuye a su desarrollo personal y profesional. En los programas basados en la comunidad más desarrollados, como los de Sudáfrica, los asistentes jurídicos están ejerciendo presión para recibir acreditación formal. (Para más detalles sobre el establecimiento de normas para diplomas de asistentes jurídicos, consulte el Capítulo 8).

Los asistentes jurídicos pueden basarse en diferentes tipos de organizaciones. Pueden encontrarse en “oficinas de asesoramiento”, organizaciones de servicios administradas exclusivamente por asistentes jurídicos con el fin de ofrecer servicios de asesoramiento básico, de educación de la comunidad y de derivación. Los asistentes jurídicos también pueden trabajar en organizaciones a nivel de la comunidad o que presten múltiples servicios en las que los servicios de asesoramiento jurídico forman parte del conjunto de servicios disponibles para los clientes. También pueden encontrarse en bufetes de abogados, despachos de abogados y centros de recursos jurídicos. En estos entornos, los asistentes jurídicos quitan parte del volumen de trabajo a los abogados, ocupándose de los casos más sencillos, y haciendo gran parte del trabajo preliminar inicial de entrevistar, tomar declaraciones y reunir pruebas. También realizan trabajo de seguimiento y ofrecen la información a los clientes.

Es importante recordar que un asistente jurídico no es un abogado. Un asistente jurídico no podrá ayudar a las personas ante los juzgados o tribunales hasta que consiga la calificación y la acreditación oportuna. Sin embargo, los asistentes jurídicos también cuentan con aptitudes que los abogados no siempre poseen, y pueden ampliar el conocimiento y la experiencia de los abogados con los que trabajan. Los asistentes jurídicos pueden añadir competencias complementarias que se adaptan a los contextos locales, como hablar los idiomas locales, conocer las formas de justicia locales y contar con la aceptación de la comunidad.

Las actividades comunes de los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad incluyen las siguientes:

- *Asesoramiento jurídico y general:* asesorar a las personas sobre cómo manejar problemas jurídicos o administrativos. Remitir a las personas a organizaciones que prestan servicios sociales y de salud. El programa tendrá una red de contactos con otros asistentes jurídicos, recursos y organizaciones que pueden ayudar a la comunidad. Según el contexto local, el asistente jurídico podría trabajar con instituciones de derecho formal y consuetudinario.
- *Asesoramiento y mediación:* ayudar a los miembros de la comunidad a resolver problemas mediante técnicas que fomenten la resolución sin tener que ir a

juicio. Los mecanismos jurídicos informales pueden incluir asesoramiento personal, resolución alternativa de disputas (negociación y mediación) y arbitraje.

- ▶ *Educación de la comunidad:* realizar talleres de formación para crear una conciencia pública y desarrollar la capacidad de las personas y los grupos, incluyendo organizaciones de la sociedad civil, empleados públicos, funcionarios gubernamentales y consejos de la comunidad. Distribuir impresos, folletos y otros recursos educativos. Los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad incluyen inicialmente la formación de los asistentes jurídicos, y ellos mismos a su vez pueden participar en programas de educación de la comunidad.
- ▶ *Actividades judiciales:* investigar casos, que algunas veces incluyen investigación legal y redacción de informes que luego se transmiten a abogados, o bien funcionar como enlace entre una comunidad y los abogados. Los asistentes jurídicos pueden ayudar a tomar declaraciones, interpretar y realizar seguimiento de los casos. En algunas jurisdicciones, los asistentes jurídicos pueden comparecer ante tribunales inferiores en relación con determinados casos civiles. Si la organización de asistentes jurídicos dispone de abogados entre su personal, los asistentes jurídicos pueden ayudar a representar personas o grupos en casos ante tribunales u órganos administrativos por problemas relacionados el con interés público. Con frecuencia, las organizaciones de asistentes jurídicos asumirán un papel estratégico con respecto al litigio, asumiendo casos que afecten no solo a la persona afectada, sino también problemas legales y sociales más amplios dentro de una comunidad o un país.
- ▶ *Organización y defensa de la comunidad:* ayudar a resolver problemas generalizados en una comunidad y problemas con las autoridades a través de la negociación y la mediación. Ayudar a tener contacto con la prensa y difundir eventos y problemas. Algunas organizaciones asumen casos que desafían las leyes existentes mientras que otras redactan y recomiendan una nueva legislación. Es posible que las organizaciones también ofrezcan análisis u opiniones sobre las instrucciones jurídicas que se están considerando.

Cada programa de asistentes jurídicos y sus asistentes jurídicos deberá elegir los métodos que mejor se adapten a los casos individuales que pretenden tratar, así como también el entorno general en el que funciona el programa. Estos temas se analizan más detalladamente en el Capítulo 3, “Cómo instaurar un programa de asistentes jurídicos” y el Capítulo 6, “Cómo resolver problemas jurídicos”.

1.3 Beneficios especiales de la utilización de asistentes jurídicos

Los asesores jurídicos a nivel de la comunidad ofrecen aptitudes y características profesionales únicas que intensifican los esfuerzos por mejorar la justicia para los pobres. De la misma manera que los trabajadores de la salud pública cumplen la función de los médicos en zonas rurales, los asistentes jurídicos son una alternativa dinámica, económica y orientada a la comunidad para sustituir a los abogados. Los asistentes jurídicos no reemplazan a los abogados, pero al trabajar junto a ellos, pueden mejorar el uso del derecho y la aplicabilidad de políticas y soluciones jurídicas a problemas individuales y de la comunidad. Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden reunir aptitudes propias de diversas profesiones, como trabajadores sociales, mediadores, educadores, dirigentes tradicionales de la comunidad, intérpretes, administradores y abogados, con el valor adicional de aplicar estas aptitudes de acuerdo con las necesidades específicas de la situación y de la comunidad.

1.3.1 Los asistentes jurídicos son efectivos en la resolución de problemas jurídicos

Con frecuencia, en los países con sistemas de justicia débiles, ir a juicio es costoso, demanda mucho tiempo, no es efectivo y puede dañar de manera permanente la relación entre los litigantes.

Sin embargo, un asistente jurídico a nivel de la comunidad puede evaluar un caso y aplicar el método que mejor se adapten a la situación (método que puede incluir conocimientos de derecho y del gobierno formal, del derecho consuetudinario, y también de negociación, mediación y formación). Este amplio conjunto de conocimientos e instrumentos, combinado con la sensibilidad hacia la cultura y las necesidades de la comunidad, permite a los asistentes jurídicos ser especialmente efectivos. Dado que los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad no aceptan honorarios, y no se los contrata para promover los intereses de un cliente en particular, pueden tener una visión más amplia del caso, considerar las dos partes de una disputa y buscar un resultado que resulte justo desde un punto de vista general. La presencia continua de asistentes jurídicos en la comunidad también significa que el cumplimiento de un acuerdo puede ser continuo y adaptable, a diferencia del sector jurídico formal que puede contemplar exclusivamente mecanismos de ejecución difíciles y costosos.

Si el asistente jurídico no puede resolver un problema, se puede remitir el caso a un abogado para iniciar un litigio. Los procedimientos judiciales son objeto de análisis en el Capítulo 6, “Cómo resolver problemas jurídicos”.

Además de ofrecer un repertorio de instrumentos para abordar problemas, los asistentes jurídicos que trabajan dentro de un marco de derechos humanos están bien posicionados para ayudar a los miembros de la comunidad a aprender cómo abordar sus propios problemas, a través de mecanismos jurídicos o defensa. Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad, en particular, promueven el empoderamiento de la comunidad a través de una educación que muestra cómo las acciones individuales y colectivas pueden resolver problemas de manera efectiva. En algunos casos en los que el sistema no ha dado resultado (por ejemplo, cuando no se prestan servicios), los asistentes jurídicos pueden ayudar a los organizadores de la comunidad a provocar cambios en las leyes y las políticas. Esta guía incluye varios ejemplos de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad que trabajan por la justicia social. En Filipinas, una red de ONG que presta servicios jurídicos, conocida como Grupo Jurídico Alternativo, se dedica a la “defensa y el empoderamiento de los sectores menos favorecidos” y está guiada por la creencia de que “en general, las personas funcionan como la principal fuerza para lograr la transformación social”. Las actividades de los grupos incluyen la formación y el apoyo a los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad para trabajar con una diversidad de grupos menos favorecidos, como mujeres, granjeros, pobres de las zonas urbanas, trabajadores sindicados, vendedores ambulantes y pueblos indígenas.

1.3.2 Los asistentes jurídicos son accesibles y, por lo general, económicos

Para muchas personas, es imposible tener acceso a profesionales jurídicos tanto por cuestiones económicas como geográficas. Los asistentes jurídicos son proactivos, poniéndose a disposición de las poblaciones carentes de servicios adecuados. Por lo general, los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad viven en las comunidades en las que prestan servicios, en áreas remotas, y pueden organizar visitas periódicas en unidades móviles.

Aunque existen gastos iniciales relacionados con el inicio de un programa y la formación del personal, los programas de asistentes jurídicos son muy rentables una vez que están en funcionamiento.³

3. Los estudios de los programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad han demostrado que son exitosos en los siguientes sentidos: resuelven casos; aumentan el funcionamiento efectivo de los organismos vinculados al gobierno; e involucran a los miembros de la comunidad en educación, protección y otras actividades democráticas y relacionadas con el desarrollo. Existen estudios cuantitativos sobre la efectividad económica y los beneficios sociales más amplios de dichos programas pendientes de organización. El estudio mencionado, patrocinado por Legal Services Research Centre (Centro de Investigación de Servicios Legales, LSRC) en el Reino Unido puede encontrarse en: www.lsrc.org.uk.

El padre indigente: asistentes jurídicos de Timap for Justice en el trabajo en Sierra Leona

Cuando una madre de tres niños en Magburaka, Sierra Leona se quejó porque el padre de sus hijos no cumplía con sus responsabilidades, el asistente jurídico Michael Luseni escribió al padre, “Ahmed D.”, para invitarle a la oficina de Timap for Justice. Ahmed D., vicedirector de una escuela, fue a la oficina aproximadamente una semana después. Un asistente jurídico de Timap condujo una mediación en la cual Ahmed D. y la madre de los niños acordaron que él le pagaría mensualmente la manutención a Timap, dinero que la madre pasaría a recoger.

Fuente: Timap for Justice, 2007.

Esto se debe a que con frecuencia los asistentes jurídicos facilitan una resolución informal y temprana de problemas haciendo que no resulte necesario ir a juicio. Ello ahorra tiempo y dinero a todas las partes, incluso al sistema de justicia penal. En muchos países, los sistemas judiciales son lentos, costosos y poco efectivos.

Evitar que los problemas existentes se intensifiquen es uno de los beneficios específicos de utilizar asistentes jurídicos. El enfoque preventivo que adoptan los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad a través de la educación y la defensa de la comunidad no solo evita que los problemas existentes empeoren, sino que también ayuda a anticiparse a los nuevos problemas a medida que surjan.

1.3.3 Los asistentes jurídicos pueden proporcionar un enlace con la comunidad que mejora la calidad de los servicios jurídicos

Debido a su familiaridad con las comunidades locales, los asistentes jurídicos son, con frecuencia, más capaces que los abogados cuando de lo que se trata de moverse entre los sistemas jurídicos formal y consuetudinario. En muchos países, el proceso de capacitación de los abogados solo les introducirá al sistema jurídico formal. Además, es más probable que los abogados posteriormente vivan en zonas urbanas cerca de las estructuras judiciales formales. Esto puede significar que no estén familiarizados con las estructuras consuetudinarias que prevalecen más en las zonas rurales, y, que, con frecuencia duden de estas. En comunidades pobres y aisladas, el derecho formal y el gobierno pueden resultar igualmente desconocidos, e incluso abusivos en un contexto en particular, o cuando no se aplican como corresponde. Vivek Maru, ex director de la organización de asistentes jurídicos de Timap for Justice en Sierra Leona, describe cómo los asistentes jurídicos de Timap ayudan a “conectar el derecho a la sociedad” de muchas maneras:

- Los asistentes jurídicos ayudan a las comunidades para que el funcionamiento del derecho formal y del gobierno sea el adecuado para ellos. Por ejemplo, si existen subsidios agrícolas del gobierno pero la comunidad no lo sabe, el asistente jurídico puede ayudar a los miembros de la comunidad a solicitar los subsidios.
- Los asistentes jurídicos pueden utilizar el derecho formal y el gobierno para controlar los abusos que ocurren dentro de la comunidad, incluso mediante el control y la documentación de la corrupción oficial.
- Los asistentes jurídicos pueden ayudar a la comunidad a responsabilizar a los funcionarios del gobierno, especialmente cuando estos últimos no hacen su

trabajo o no cumplen las promesas. Por ejemplo, en un caso en Sierra Leona, un asistente jurídico amenazó con iniciar un litigio contra un agente de policía abusivo, lo que ocasionó que el funcionario se disculpara y cambiara su comportamiento.

Según un especialista en asistentes jurídicos en la Dependencia de educación y capacitación Black Sash de Sudáfrica, las personas que buscan asesoramiento generalmente experimentan problemas con los abogados y los funcionarios del estado. A continuación, se detallan algunos problemas comúnmente relacionados con los abogados:

- No explican las leyes ni los procedimientos en un lenguaje simple.
- Por lo general, no están interesados en analizar otros problemas jurídicos, socioeconómicos o políticos de la comunidad.
- Están menos interesados en tratar con clientes pobres o de zonas rurales que con clientes ricos y que viven en zonas urbanas.
- Tienen poco contacto personal con los clientes y un escaso conocimiento de las comunidades de sus clientes.
- Toman decisiones sobre los pasos seguir sin consultar adecuadamente al cliente.
- No informan sobre los avances del caso de forma exhaustiva.

A pesar de que estos problemas podrían abordarse de otra manera, un asistente jurídico puede proporcionar un vínculo holístico entre una comunidad o un cliente y el abogado o los funcionarios del estado y puede ayudar a superar esos problemas. Algunas de las tareas específicas que pueden realizar para superar estos problemas son las siguientes:

- Llamar por teléfono a los abogados o funcionarios regularmente para recabar información sobre el estado del asunto.
- Pedir explicaciones sobre los puntos que alguien no comprenda.
- Trabajar como intérprete si hay problemas de idioma.
- Ayudar a recopilar información y documentos, comunicarse con clientes y testigos, organizar reuniones y ofrecer información sobre la evolución del asunto a medida que se completa cada tarea.

Fortalecimiento del trabajo de una ONG existente: el Instituto Khmer para la Democracia, Universidad Pañasastra e Iniciativa Pro-justicia para una Sociedad Abierta

El Instituto Khmer para la Democracia (KID, por sus siglas en inglés) estableció una red de activistas pro derechos humanos llamada “asesores ciudadanos”. El KID eligió asesores de un grupo de maestros y directores de escuela y contó con un total de 87 asesores, de los cuales más de la mitad eran mujeres, que trabajaban en seis provincias en 2004. El proyecto tenía como objetivo establecer “un servicio independiente y neutral para proporcionar soluciones legales y justas a las comunidades a través de asesores que podrían brindar asesoramiento sobre las leyes y los procesos legales, y actuar como mediadores y conciliadores en las disputas”. El KID proporcionó a los asesores formación sobre democracia, derechos humanos, educación cívica e información básica sobre el derecho de familia, tierra y derecho penal.

Para reforzar el conocimiento jurídico de los asesores y prepararlos para trabajar como instructores para otras ONG populares, la iniciativa buscó una alianza con la

- Mantener al abogado o al funcionario informado sobre los cambios o avances habidos en el asunto, o sobre los desarrollos relevantes en la comunidad en caso de que sea un asunto comunitario.
- Garantizar que el abogado o el funcionario consulten adecuadamente con el cliente o con los representantes de la comunidad antes de tomar decisiones importantes sobre el caso. El abogado puede actuar únicamente con la autorización del cliente.
- Preguntar al abogado cuánto costará el caso. Si el cliente o la comunidad no pueden hacer frente a estos gastos, preguntar al abogado si es posible obtener asistencia jurídica gratuita o algún tipo de financiación para el caso.
- Animar a que el abogado o los funcionarios tomen en consideración formas no jurídicas de resolver el problema, que incluyen la mediación y la negociación.
- Pedir al abogado que mantenga las reuniones y las consultas en un lugar conveniente para la comunidad lugar de en su despacho.
- Pedir al abogado o al funcionario que no utilicen jerga jurídica o técnica, sino que presenten la información de manera que el cliente pueda comprenderla.

1.4 Sedes institucionales para programas de asistentes jurídicos

Es posible agregar un programa de asistentes jurídicos con un enfoque en la justicia a una organización basada en la comunidad que ya exista, a una ONG o a un programa de asistencia jurídica clínica con sede en una universidad. Alternativamente, es posible crear una organización completamente nueva para albergar un programa de asistentes jurídicos. Independientemente del lugar donde se encuentre, es necesario que haya una red de relaciones y colaboración para que un programa de asistentes jurídicos tenga éxito.

1.4.1 Asistentes jurídicos dentro de una organización basada en la comunidad o una ONG ya existente o de reciente creación

Es posible agregar un programa de asistentes jurídicos a una cartera de programas que una organización basada en la comunidad, ONG o red de ONG, ya ofrecen. En algunos países, los asistentes jurídicos se han unido a sindicatos, partidos políticos y colegios

de abogados. Con frecuencia, los grupos pro derechos humanos y las organizaciones basadas en la comunidad están involucrados con poblaciones que necesitan servicios jurídicos. Una iniciativa de asistentes jurídicos que se agrega a un organismo existente puede intensificar y ampliar el trabajo que ya realiza ese organismo.

En Malawi, el Servicio de Asesoramiento para Asistentes Jurídicos (Paralegal Advisory Service, PAS) se ocupa principalmente de los derechos de los presos y las personas que han sido arrestadas o detenidas. Los asistentes jurídicos de PAS se encuentran en varias ONG donde defienden los derechos de los presos y ofrecen ayuda a los clientes de la ONG.

En Camboya (consulte el recuadro) se presentó inicialmente un programa de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad dentro del Instituto Khmer para la democracia, una ONG que tenía una red establecida de “asesores ciudadanos” en las aldeas.⁴ La iniciativa de asistentes jurídicos tenía como objetivo fortalecer el conocimiento jurídico de los asesores ciudadanos. Se esperaba que los asesores capacitados a través de esta iniciativa formaran a otros activistas de la comunidad en sus aldeas. Conforme a esta estructura, los recursos del proyecto podrían dedicarse al desarrollo de materiales y a la formación, en lugar de utilizarse para crear una nueva ONG.

En el ejemplo de Camboya, una organización internacional (en este caso, la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta) trabajó con una oficina legal en una universidad, la cual a su vez trabajó con algunas ONG e instituciones gubernamentales. En lugar de desarrollar una estructura totalmente nueva desde cero, este sistema solía trabajar junto con una estructura de tipo paralegal existente en la comunidad destinada a mejorar la capacidad de los asistentes jurídicos.

En Sierra Leona, una coalición de grupos pro derechos humanos denominada Foro Nacional para los Derechos Humanos colaboró con la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta para iniciar un intento de asesores jurídicos a nivel de la comunidad en 2004. Los organizadores pronto determinaron que tenía sentido programático ayudar en la evolución de los programas de asistentes jurídicos a evolucionar hasta convertirse en una organización independiente centrada en la prestación de servicios jurídicos. Como resultado, se fundó una nueva ONG llamada Timap for Justice. Esta comenzó sus operaciones en cinco “chiefdoms” (sociedades de jefatura o divisiones administrativas de los distritos) y en la capital de la nación, Freetown, y se expandió a otras cinco sociedades de jefatura el año siguiente.

4. El programa de asistentes jurídicos de Camboya actualmente se encuentra albergado por una ONG alternativa, la organización Bridges Across Borders Southeast Asia (Puentes a través de las Fronteras del Sudeste Asiático, BABSEA), como parte del programa Community Empowerment and Legal Awareness (Empoderamiento de la Comunidad y Concienciación jurídica, CELA).

clínica jurídica de la Universidad Paññastra en Camboya. La alianza dio como resultado el desarrollo de manuales del alumno y del profesor para un programa de “instructor de instructores” que capacitó a 20 asesores ciudadanos y a más de 40 activistas.

Fuente: Instituto Khmer para la Democracia, 2004.

Representación y democracia: Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural, Sudáfrica

El Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural (CLRDC, por sus siglas en inglés) en Durban es una organización de asistentes jurídicos fundada en 1989 que presta servicio a una población de aproximadamente 1 millón de sudafricanos que viven en zonas rurales de KwaZulu Natal y la Provincia Oriental del Cabo.

El CLRDC ha desarrollado un programa autónomo de asistentes jurídicos y de educación jurídica y formación legal para ayudar en el desarrollo rural. Espera asistir a las comunidades rurales en el desarrollo de competencias para participar en la evolución de la democracia de Sudáfrica. El centro trabaja para aumentar el sentimiento de autosuficiencia, confianza y responsabilidad en asuntos jurídicos entre los residentes de las comunidades rurales, al mismo tiempo que desarrollan la conciencia de que, aunque el derecho es un instrumento importante, no es el único.

El CLRDC funciona en más de 30 comunidades rurales que se rigen por el derecho consuetudinario y están gobernadas por autoridades de las tribus. Estas últimas están compuestas por los jefes, los administradores y los concejales de tribus; estos últimos trabajan

Existen muchos beneficios en el establecimiento de un nuevo programa de asistentes jurídicos dentro de una organización basada en la comunidad u ONG existentes. Estas entidades ya están trabajando en las comunidades y muchas son, por definición, organizaciones de base con redes locales bien desarrolladas y con conocimiento de las necesidades de la comunidad. Es probable que las ONG establecidas tengan múltiples lazos con la comunidad de donantes que ayudan a que la organización sea sostenible. Es posible que las ONG también tengan experiencia en determinados ámbitos necesarios para su programa de asistentes jurídicos, tales como el derecho o la formación.

Sin embargo, también puede haber desventajas al agregar un programa de asistentes jurídicos a una organización basada en la comunidad u ONG ya existente. Es posible que se encuentre trabajando con personalidades y grupos que están acostumbrados a hacer las cosas de determinada manera. Tal vez no estén dispuestos a actuar de manera diferente, y es posible que tengan prácticas y hábitos establecidos difíciles de cambiar. Es posible que también haya luchas de poder entre el personal por el control del proyecto.

Como ya se demostró en el caso de Timap en Sierra Leona, se crearon nuevas ONG exclusivamente con el fin de comenzar un programa de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad. La ventaja de este modelo es que los líderes de la nueva ONG pueden organizar todos los aspectos del programa, desde su diseño hasta la contratación del personal. La desventaja es que fundar una nueva organización probablemente requiera más tiempo, esfuerzo y recursos financieros.

1.4.2 Asistentes jurídicos dentro de un organismo gubernamental

Aunque muchos programas de asistentes jurídicos pertenecen a una ONG, es posible que también estén directamente vinculados a organismos gubernamentales, o que estén íntegramente financiados por fondos públicos. Esto puede ocurrir cuando el estado reconoce que los asistentes jurídicos están ayudando a prestar a los ciudadanos los servicios de asistencia jurídica gratuita prometidos. Es importante que todos los programas de asistentes jurídicos establecidos bajo la tutela del gobierno tengan un comité de supervisión independiente en el que la mayoría de los miembros provenga de la sociedad civil, a fin de garantizar los procedimientos de rendición de cuentas y supervisión del trabajo de los asistentes jurídicos. Consulte el Capítulo 3, “Cómo instaurar un programa de asistentes jurídicos” para obtener más información sobre cómo establecer comisiones consultivas.

En Mongolia, se presentó un programa de asistentes jurídicos dentro de una institución gubernamental existente, el Ministerio de Justicia y Asuntos Internos, que

empleó a 30 asesores jurídicos en las oficinas de gobernadores locales en las 21 provincias del país y en la capital, Ulán Bator. Un informe elaborado por el Foro para una Sociedad Abierta de Mongolia confirmó que las poblaciones rurales tenían una gran necesidad de recibir servicios legales y formación jurídica para abordar los problemas de la comunidad. Siguiendo la sugerencia del Foro para una Sociedad Abierta de Mongolia, y con el apoyo de la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta, en 2006 el Ministerio de Justicia aceptó dirigir un nuevo programa de asistentes jurídicos a través de sus propias estructuras institucionales en 10 lugares piloto.

El ministerio cambió las responsabilidades de los asesores jurídicos de manera tal que siguieran dedicando la mitad de su tiempo a asesorar a funcionarios del gobierno, y la otra mitad a prestar servicios directamente a los miembros de la comunidad. Los asesores jurídicos ahora pueden actuar como asistentes jurídicos y su trabajo está gestionado por centros de asistencia jurídica creados recientemente.

Al margen del ejemplo de Mongolia, no es usual que el gobierno contrate directamente a asistentes jurídicos. Es más común que los asistentes jurídicos reciban el apoyo de los gobiernos a través de contribuciones en especie. En Sudáfrica, algunos asistentes jurídicos se encuentran en oficinas del gobierno ubicadas cerca de los tribunales de los jefes de las tribus. Esta disposición no solo reduce los costes operativos sino que también brinda a los asistentes jurídicos un mayor acceso a los clientes que acceden al edificio. En Hungría, la segunda etapa del programa de capacitación de asistentes jurídicos romanes recibió apoyo a través de un fondo estructural de la Unión Europea. En algunos países, es posible utilizar fondos del gobierno destinados a servicios legales para apoyar el trabajo de los asistentes jurídicos.

Administrar un programa de asistentes jurídicos a través de un organismo del gobierno tiene el beneficio de conectar el programa con el apoyo presupuestario, lo que puede ser más sostenible que la financiación por parte de una ONG. Sin embargo, una desventaja de trabajar estrechamente con el gobierno es que los funcionarios pueden pretender controlar o incluso obstaculizar el trabajo del programa. Con frecuencia, los asistentes jurídicos deben abordar problemas que surgen a causa de actuaciones del gobierno, o de su inoperancia. Es posible que esos problemas sean más difíciles de abordar si el programa de asistentes jurídicos está estrechamente vinculado con el gobierno. Además, es posible que en algunos países las personas desconfíen de usted si le ven trabajando con o para el gobierno. Si su programa de asistentes jurídicos se afilia con un organismo del gobierno, será fundamental establecer garantías de su independencia y administrar activamente su reputación, para que su trabajo se reconozca como independiente.

gratuitamente. No hay capacitación formal para las autoridades tribales, quienes se espera que gestionen asuntos cada vez más complejos en sus comunidades, existiendo con frecuencia conflictos entre el “derecho occidental” y las prácticas consuetudinarias. Los asistentes jurídicos del CLRDC están formados en aptitudes de mediación para que puedan ayudar a resolver estas disputas.

El CLRDC ofrece formación para los asesores jurídicos de las comunidades que han formado comités de asistentes jurídicos. En el pasado, el CLRDC ofreció un programa intensivo de formación de tres meses durante el cual los asistentes jurídicos seleccionados fueron capacitados para dirigir oficinas consultivas. Al final del período de capacitación, se otorgó a los asistentes jurídicos un diploma de asistente jurídico de la Facultad de Derecho, Universidad de Natal-Durban (actualmente, Universidad de KwaZulu-Natal).

Desde su inicio, el CLRDC ha manejado decenas de miles de casos y ha recuperado millones de randes por año para los residentes rurales. También presenta numerosos talleres comunitarios de educación jurídica anualmente, supervisa las funciones administrativas del gobierno para medir la responsabilidad y ofrece educación a los votantes en toda la región.

Fuente: McQuoid-Mason, 2006.

Desarrollo de un programa de asistentes jurídicos desde una clínica de enseñanza: Fundación para Programas de Derecho Clínico y de Derechos Fundamentales en la Calle en Hungría

La Foundation for Clinical Legal and Street Law Programs (Fundación para Programas de Derecho Clínico y de Derechos Fundamentales en la Calle) es una ONG alojada en la Facultad de Derecho de la universidad Eötvös Loránd University (o ELTE) en Budapest, Hungría. ELTE es la universidad más antigua en Europa Central y del Este. Ágnes Kövér es la fundadora de la fundación y coordina el programa clínico de educación jurídica, el cual tiene actualmente seis clínicas.

Cinco de las clínicas ofrecen asesoramiento legal en las áreas de derecho penal, derecho de familia y derechos del niño, derecho laboral, leyes sin fines de lucro y de seguimiento, derechos de la mujer y derechos del recluso. La clínica de derecho en la calle utiliza estudiantes de derecho para liderar actividades interactivas relacionadas con el derecho en escuelas secundarias, instituciones de menores y otros entornos comunitarios. La iniciativa innovadora de Kövér en ELTE comenzó con el programa de

1.4.3 Patrocinio conjunto de clínicas jurídicas a programas de asistentes jurídicos

Con frecuencia, las facultades de derecho utilizan estudiantes universitarios y, en algunos casos, estudiantes de derecho supervisados para implementar programas de asistentes jurídicos. En términos generales, las facultades de derecho participan en los programas de asistentes jurídicos a través de programas de educación jurídica clínica establecidos que ya están funcionando.

La educación jurídica clínica hace referencia tanto a un método didáctico como a las actividades que realizan los estudiantes de derecho dentro y fuera del aula. Este método didáctico se centra en el estudiante y es interactivo: los estudiantes de derecho aprenden a través de la lectura de casos prácticos, la prestación de servicios legales a clientes reales, la realización de pasantías externas con ONG y la educación relacionada con el derecho en escuelas secundarias o con otros grupos objetivo. La educación jurídica clínica destaca el conocimiento y las aptitudes prácticas, presentadas en un contexto jurídico social. El rasgo distintivo de las oficinas que ofrecen servicios legales es satisfacer las necesidades de los clientes pobres e insuficientemente representados; por esta razón, las clínicas son socios muy aptos para respaldar un programa de asistentes jurídicos.

En 1989, en Sudáfrica, David McQuoid-Mason, el decano de la facultad de derecho de la Universidad de Natal-Durban,⁵ y Carole Baekey, una profesora de derecho estadounidense invitada, fundaron una ONG para prestar servicios de asistentes jurídicos en zonas rurales. Esta ONG, denominada Community Law Centre (Centro de Legislación de la Comunidad) (en la actualidad, Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural), comenzó su programa con cinco centros jurídicos comunitarios piloto en zonas rurales, ubicados en las oficinas de las autoridades de la tribu. Había dos asistentes jurídicos en cada centro. Estos recibieron una formación inicial y una supervisión continua a través del personal en la oficina del Centro de Legislación de la Comunidad en la universidad. La oficina recibía el apoyo tanto de la clínica jurídica como de los programas de derecho en la calle, en el que los estudiantes de derecho, los maestros de las escuelas y los dirigentes de la comunidad reciben formación para llevar a cabo programas de conocimientos básicos de derecho en escuelas secundarias, cárceles y organizaciones comunitarias.

5. En 2004, la Universidad de Natal-Durban adoptó un nuevo nombre, Universidad de KwaZulu-Natal, cuando se fusionó con la Universidad de Durban-Westville.

En Sudáfrica, la participación de la facultad de derecho ayudó a dar credibilidad al programa. La vinculación también ayudó a garantizar que el programa cumpliera con rigurosas normas y, eventualmente, proporcionó un modo para que los asistentes jurídicos obtuvieran crédito de la facultad de derecho. McQuoid-Mason afirma que esta relación puede facilitarse si se toman medidas tales como incluir representantes de la facultad de derecho en el consejo de la ONG, informar a los visitantes de la oficina legal de la universidad acerca del programa de asistentes jurídicos y tener representantes de la ONG en la facultad de derecho. “Básicamente, lo que uno quiere es que la ONG forme parte de la comunidad de la facultad de derecho”, expresa McQuoid-Mason. “Esto produce una situación en el que todos se benefician”.

McQuoid-Mason también observa que las facultades de derecho en Sudáfrica desempeñan un papel importante al brindar educación jurídica y servicios de apoyo a las oficinas de asesoramiento de asistentes jurídicos. Las clínicas jurídicas de las universidades de Sudáfrica han ofrecido formación jurídica y apoyo a grupos de oficinas de asistentes jurídicos en sus áreas geográficas. Por ejemplo, una clínica jurídica puede ser responsable de apoyar a un máximo de 10 oficinas de asesoramiento de asistentes jurídicos en su región.⁶

En Hungría, se originó un programa de formación de asistentes jurídicos a partir de un programa de clínica jurídica más amplio que prestaba servicios jurídicos y formación a la comunidad. Para recibir subvenciones del exterior, se fundó una ONG separada, Foundation for Clinical Legal and Street Law Programs (Fundación para Programas de Clínicas Jurídicas y de Derecho en la Calle), en la universidad Eötvös Loránd University (ELTE). ELTE facilitó un espacio en las oficinas y la directora de la ONG, Agnes Kover, fue un miembro a tiempo completo de la facultad. Sin embargo, todos los demás recursos humanos y materiales se generaron a través de subvenciones independientes. Como el programa de servicios legales más amplio de la universidad atrajo una mayor cantidad de estudiantes de derecho de procedencia romaní (un pueblo muy discriminado en Hungría y otras partes de Europa), Kover creó un nuevo programa de asistentes jurídicos dentro de la fundación en la facultad de derecho. El nuevo programa estaba dirigido a respaldar a los representantes y activistas de la minoría romaní, y se llevó a cabo a través de la fundación. El programa utiliza la experiencia formativa desarrollada a través de la clínica jurídica de derechos fundamentales en la calle dirigida por Kover, y colabora con

formación jurídica para ciudadanos, y ella lo considera su clínica fundacional. A través de esta clínicas de enseñanza, desarrolló técnicas de aprendizaje participativas para ayudar a los estudiantes de derecho en todas sus clínicas a aprender la teoría jurídica y desarrollar “competencias propias de práctica de la abogacía”, tales como comunicación, persuasión, mediación, pensamiento crítico, análisis de casos, entrevistas, redacción y exploración de problemas éticos.

El programa de capacitación de asistentes jurídicos de la comunidad romaní surgió a partir de la experiencia clínica de que estudiantes de derecho enseñaran en aulas integradas (que incluían a estudiantes romaníes y no romaníes), así como también de un programa de la ONG relacionada (“la Fundación”) que capacitó a los maestros de etnia roma en la educación relacionada con el derecho mediante el método de “derechos fundamentales en la calle”.

Fuente: Tibbitts 2005a.

6. Los fondos del donante proporcionados para los programas de grupos de Sudáfrica son administrados por el fideicomiso de la Association of University Legal Aid Institutions (Fideicomiso de AULAI).

la organización más importante de derechos civiles del pueblo romaní en el país, Roma Civil Rights Foundation (Fundación de Derechos Civiles del Pueblo Romaní).

Las clínicas jurídicas pueden ofrecer una variedad de recursos a un programa de asistentes jurídicos, incluso el entusiasmo y la experiencia jurídica de la facultad de derecho, y un espacio para las formaciones o incluso para una oficina. La facultad asociada a las clínicas legales puede utilizar métodos de formación interactivos que no siempre se utilizan en las facultades de derecho. Estos métodos participativos son necesarios para capacitar a los asistentes jurídicos y prepararlos para la educación de la comunidad. Los estudiantes de derecho también pueden contribuir a un programa de asistentes jurídicos ayudando a los profesores a redactar, traducir e incluso dirigir formaciones.

Una desventaja de crear un programa de asistentes jurídicos a través de una clínica jurídica es que la facultad de derecho puede encontrarse lejos de las comunidades a las que los asistentes jurídicos van a prestar servicios. Otra posible desventaja es que la facultad de derecho tal vez no tenga el tiempo necesario para establecer y apoyar un programa de asistentes jurídicos. En parte por este motivo, las clínicas jurídicas que participan en programas de asistentes jurídicos con frecuencia trabajan en colaboración con una ONG externa. Las ONG pueden hacer que la facultad de derecho tome parte a efectos consultivos, incluso sin una vinculación formal con la universidad que patrocina la oficina.

Otro aspecto negativo asociado con trabajar a través de una clínica jurídica tiene que ver con el hecho de que la universidad tenga la condición de socio institucional. Un programa de asistentes jurídicos que esté formalmente vinculado a una universidad debe cumplir los requisitos burocráticos de la universidad. También existe el riesgo de que los asistentes jurídicos se involucren en la política universitaria en caso de que el programa se ocupe de problemas de los que la universidad quiere alejarse. Los desafíos y las ventajas de crear un programa de asistentes jurídicos dentro de una oficina legal existente se analizan más detalladamente en el Capítulo 3.

CAPÍTULO 2

Análisis de la situación

Contenidos del capítulo:

- 2.1 Proceso de recopilación de datos
- 2.2 Poblaciones vulnerables y sus necesidades
- 2.3 Entorno legal y judicial
- 2.4 Recursos humanos y físicos para desarrollar un programa
- 2.5 Posibles asistentes jurídicos

Un análisis de la situación es un proceso para comprender las necesidades de un público específico en un escenario específico. Realizar un análisis de la situación es un paso fundamental para decidir si se va a establecer un programa de asistentes jurídicos, y, en tal caso, para determinar qué servicios debe ofrecer el programa. Reunir y analizar datos sobre las comunidades a las que se va a prestar servicio y sus necesidades ayudará a tomar decisiones sobre su programa. Este capítulo describe cómo realizar un análisis de la situación específico para el trabajo de un asistente jurídico. Ofrece una descripción general de las opciones de recopilación de datos y de las áreas clave que se deben explorar en su análisis. Según los recursos que tenga a su disposición, este análisis puede ser más o menos formal, pero todas las evaluaciones implicarán la interacción con posibles beneficiarios y partes interesadas.

Estudiando las comunidades a través de entrevistas, encuestas, observaciones y conversaciones informales, llegará a comprender las necesidades más urgentes de las personas a las que les prestará servicios y podrá diseñar su programa en consecuencia. Su análisis de la situación debe intentar lograr lo siguiente:

Problemas de la comunidad, prioridades del programa

En Sudáfrica, los líderes del programa acudieron a las autoridades de las tribus, explicaron quiénes eran y cuál era la función de los asistentes jurídicos, y preguntaron sobre los problemas de la comunidad y si los asistentes jurídicos podrían ser de ayuda. Se recopiló información a través de estas conversaciones así como a través de talleres comunitarios. Descubrieron que las personas tenían muchos problemas con los pagos de las pensiones, que o bien no se producían o no eran suficientes, en parte debido a la corrupción. El tema de las pensiones se convirtió en el epicentro del trabajo inicial de los asistentes jurídicos del Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural.

En Mongolia, las personas que desarrollaron el programa de asistentes jurídicos mantuvieron reuniones con los funcionarios del

gobierno a tres niveles: provincial, tribunales del distrito y subdistritos locales, así como con colegios de abogados y ONG involucradas en el trabajo de derechos humanos. También pidieron a los gobernadores locales que organizaran reuniones comunitarias y “visitas a domicilio” para poder hablar directamente con los miembros de la comunidad. Las personas que desarrollaron el programa descubrieron un gran problema de coherencia en los tipos de problemas mencionados por los funcionarios del gobierno y los miembros de la comunidad.

- Revelar problemas jurídicos que surjan entre personas, como violencia doméstica, o entre una persona y el estado, como apropiación indebida de tierras privadas por parte del gobierno, lo que ayudará a priorizar en qué problemas y poblaciones habrá que centrarse.
- Revelar dónde acuden las personas generalmente para resolver estos problemas.
- Diseñar el entorno de su trabajo como asistente jurídico, incluyendo el entorno legal general de su país, las organizaciones con intereses y actividades similares a los suyos y el grupo de posibles asistentes jurídicos.
- Ayudar a justificar la creación de un programa de asistentes jurídicos, describir sus rasgos y planificar la formación inicial.
- Permitir a los miembros de la comunidad aclarar su propia situación y participar con usted en el proceso de planificación.
- Presentarle servicios y organizaciones existentes con inquietudes compartidas o competencias relacionadas, lo que hace que el proceso de evaluación sea un importante primer paso en la creación de alianzas institucionales para respaldar el programa.

Muchas organizaciones utilizan un análisis de la situación como base para el desarrollo del programa. Una herramienta para realizar un análisis de la situación es el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades). Este análisis clasifica los aspectos internos de las fortalezas o debilidades de una organización, así como sus factores externos, como las oportunidades y las amenazas. (Para obtener más información sobre las herramientas de planificación estratégica, visite la biblioteca de gestión gratuita (Free Management Library) en www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm).

2.1 Proceso de recopilación de datos

Para cualquier persona que esté pensando en iniciar un programa de asistentes jurídicos, el objetivo del análisis de la situación es identificar los problemas jurídicos en la comunidad que no están solucionados y que posiblemente podría abordar un asistente jurídico. Esto se denomina “análisis de las deficiencias”. En función de este análisis de las deficiencias, puede priorizar las poblaciones con las que trabajará, anticipar los problemas legales clave que abordará y confirmar el conjunto de estrategias que sus asistentes jurí-

dicos estarán capacitados para utilizar a fin de solucionarlos.

El creador del programa o el equipo de gestión, a través de la consulta con miembros y dirigentes de la comunidad, pueden realizar la evaluación de las necesidades legales de una comunidad. Se emplean varias técnicas de recopilación de datos en una evaluación de necesidades, incluidas las siguientes:

- Observación directa
- Cuestionarios
- Consulta con personas en puestos clave o personas con conocimiento específico
- Revisión de información relevante
- Entrevistas
- Grupos de discusión

Cuando seleccione su metodología, deberá considerar cuáles son las técnicas más prácticas y que tienen más posibilidades de proporcionar una información fiable y válida. Uno de los métodos más básicos de recopilación de datos es la comunicación directa y el diálogo con los miembros de la comunidad. Esta técnica puede ayudar a sentar las bases para una colaboración efectiva entre su programa y la comunidad. Si no tiene suficiente personal para realizar la recopilación de datos, puede solicitar la ayuda de ONG locales o estudiantes de la facultad de derecho (por ejemplo, a través de pasantías).

Una de las formas más simples de obtener información es entrevistar a las personas. Puede hacerlo a través de entrevistas individuales, grupos de discusión o facilitando cuestionarios en persona. También se puede recopilar información en reuniones o talleres comunitarios. Las entrevistas realizadas con una variedad de poblaciones ayudarán a determinar la fiabilidad de la información que recopila. A través de este proceso de investigación, puede desarrollar una idea de los problemas que tienen las personas y de las posibles soluciones que un programa de asistentes jurídicos puede ofrecerles. Además de ser una fuente de información para usted, estos estudios de casos se pueden utilizar en formaciones futuras. Igualmente, más adelante en su programa podría realizar una investigación similar para determinar si sus asesores jurídicos pudieron abordar los problemas identificados anteriormente.

Puede utilizar estudiantes de derecho voluntarios en clínicas jurídicas para realizar evaluaciones de necesidades y para preparar informes de los resultados. Por ejemplo, los estudiantes de derecho de la clínica jurídica Ateneo de Manila Human Rights Center

Moldavia: encuesta de evaluación de necesidades de las comunidades rurales

Para realizar una evaluación de las principales necesidades legales de las comunidades rurales en Moldavia, se entrevistaron representantes de 11 aldeas. En estas entrevistas se utilizaron dos grupos diferentes de preguntas: uno para ciudadanos comunes y otro para los dirigentes de la comunidad que probablemente conocerían más las necesidades legales de la población, incluidos alcaldes, maestros, inspectores de policía, líderes de ONG, sacerdotes, trabajadores sociales y médicos. Un grupo de abogados desarrolló las preguntas de la entrevista, luego un sociólogo las revisó, se adaptaron para utilizarlas en las entrevistas y se probaron sobre el terreno. La evaluación de necesidades, en última instancia, incluyó entrevistas con 136 ciudadanos y 47 dirigentes de la comunidad.

Las preguntas de la entrevista se diseñaron para obtener información sobre lo siguiente:

- Situaciones y problemas jurídicos a los que se enfrentan los ciudadanos
- Medios mediante los cuales los ciudadanos intentan resolver sus problemas legales

- Satisfacción con los resultados obtenidos
- Razones por las que un problema no se resolvió, si dicha situación existió
- Percepciones sobre la mejor manera de enfocar las situaciones jurídicas
- Información de antecedentes sobre el entrevistado (por ejemplo, datos personales, ubicación)

Fuente: Instituto para una Sociedad Abierta, Moldavia (2005).

en Filipinas realizan una evaluación de necesidades de la comunidad durante su período de “inmersión” en una comunidad rural pobre.

También podría buscar documentos y registros del gobierno que puedan informar sobre el desarrollo del programa. En la mayoría de los países, las estadísticas disponibles no son suficientes para revelar el alcance real de los problemas que implica el acceso a la justicia. Sin embargo, es posible que pueda encontrar evidencias indirectas de las necesidades legales de los miembros de una comunidad al documentar el total de la población, la cantidad de abogados disponibles, el tiempo medio antes de que un caso sea llevado ante el tribunal y factores similares.

Los estudios de investigación cuidadosamente diseñados pueden ayudar a determinar la necesidad de asistencia jurídica. Por ejemplo, se pueden facilitar cuestionarios estandarizados a una muestra representativa de presos, en los que se pregunte sobre la presencia de un representante legal en las diferentes etapas de los procesos penales, y sobre los incidentes de maltrato. El estudio puede incluir un análisis de las diferencias interétnicas con respeto a la representación legal en las diferentes etapas de los procesos penales. Si prevé que va a llevar a cabo una evaluación del impacto de su programa, debe recopilar información de referencia para su comunidad. Si los recursos lo permiten, puede recopilar datos de referencia y seguimiento en una comunidad similar, “de comparación”, en la que no exista una organización de asistentes jurídicos, a fin de comparar los resultados.

En Moldavia se realizó una evaluación de necesidades a través de una encuesta facilitada a los ciudadanos y a las autoridades locales en 11 aldeas rurales (consulte el recuadro lateral). La organización Soros Foundation–Moldova patrocinó el estudio, lo que posteriormente ayudó a lanzar un programa de asistentes jurídicos.

2.2 Poblaciones vulnerables y sus necesidades

En algunos países, grandes sectores de la población pueden considerarse “vulnerables” en el sentido de que podrían ser beneficiarios de un conjunto de servicios sociales y legales. Cuando se enfrente a esa necesidad abrumadora, debe elegir priorizar a las personas que tienen necesidades más acuciantes.

En muchos países, las personas menos favorecidas son los pobres de las zonas urbanas y rurales y los miembros de un grupo minoritario sujeto a exclusión o discriminación. Estos grupos casi siempre tienen dificultad para obtener abogados para tratar problemas jurídicos civiles, y, además, con frecuencia se enfrentan problemas mayores

relacionados con la vivienda, el empleo, los miembros de la familia, la propiedad, el bienestar, los beneficios sociales y la inmigración. Es posible que también desconozcan los recursos legales de que disponen. A menudo, los miembros de estos grupos sufren brutalidad policial y otros abusos a los derechos humanos. Para ayudar a estos grupos, también debe decidir si su programa de asistentes jurídicos deberá mantener estricta independencia del gobierno. Consulte el Capítulo 3, “Cómo instaurar un programa de asistentes jurídicos”.

La pobreza es una característica casi universal de las poblaciones a las que los programas de asistentes jurídicos orientados a la justicia prestan servicio. Existen muchas condiciones que dificultan el acceso a abogados, especialmente en las zonas rurales, entre ellas el coste de un abogado, la falta de abogados en general, y en particular, la falta de abogados dispuestos a trabajar con comunidades pobres. Los problemas de comunicación pueden incluir idioma, distancia y falta de tecnología.

Una evaluación de necesidades revelará no solo las necesidades legales de las comunidades vulnerables, sino también los problemas más urgentes a los que esas comunidades se enfrentan. En algunos casos, lo que puede considerarse exclusivamente un problema social (por ejemplo, falta de acceso a la atención médica) puede convertirse en parte de un nuevo discurso (por ejemplo, el derecho a atención sanitaria). En otros casos, lo que se trató como un problema legal (por ejemplo, un problema de violencia en el ámbito doméstico) podría abordarse a través de agencias administrativas, de la educación, de la presión de la comunidad o de la policía, el gobierno local, los medios de comunicación u otros enfoques no judiciales.

Una evaluación de necesidades también debe resultar de ayuda a la hora de identificar las estrategias de resolución de problemas (administrativos, legales, de asesoramiento, educativos, etc.), que sus asistentes jurídicos deben estar preparados para abordar. Si su evaluación revela la necesidad de reformas sistemáticas, es posible que su programa de asistentes jurídicos también deba incluir entre su labor casos de interés público o litigios estratégicos. Estas consideraciones (población objetivo, problemas clave y estrategias), serán las características que definan su programa de asistentes jurídicos.

Algunos programas de asistentes jurídicos se centran exclusivamente en un problema específico, como la violencia en el ámbito doméstico o problemas familiares. Sin embargo, la mayoría de los programas basados en la comunidad son flexibles tanto en los problemas que aceptan los asistentes jurídicos como en los tipos de tácticas que se utilizan para resolver esos problemas. Cuánto más amplia sea la variedad de temas y las estrategias de resolución de problemas en los que participen los asistentes jurídicos, más capacitados deberán estar dichos asistentes jurídicos.

Cómo encontrar manera de proporcionar acceso

En Hungría, la universidad Eötvös Loránd University (ELTE) inició un programa de asistentes jurídicos para tratar las necesidades legales de los romaníes, un grupo étnico históricamente discriminado en el país. Los factores que contribuyeron a su situación incluyeron los siguientes:

- Distancia geográfica de las oficinas de asesoramiento jurídico y pocos medios de transporte
- Una gran exigencia de documentación, que desanimaba las solicitudes de procedimientos administrativos
- Reticencia entre los romaníes para tratar asuntos privados con personas no gitanas
- Un bajo nivel general de conciencia jurídica

Estos factores se tomaron en cuenta cuando se diseñó el programa de asistentes jurídicos.

Camboya: resultados de una evaluación de necesidades

En Camboya, la evaluación de necesidades implicó conversaciones con ONG que trabajan en las comunidades. Los entrevistadores preguntaron qué problemas encontraba el personal de la ONG en las comunidades, cómo podrían abordarlos los asistentes jurídicos, y qué tipo de formación y recursos serían necesarios para desarrollar un programa así. En función de esta evaluación de necesidades, los dirigentes del programa identificaron entre 6 y 10 problemas sobre los que los asistentes jurídicos del programa debían trabajar y, luego, reunieron una comisión consultiva para ofrecer asesoramiento sobre el programa y revisar los materiales. El Instituto Khmer para la Democracia describió las necesidades de esta manera:

“Los problemas principales y más graves a los que las personas se enfrentan en el transcurso de sus vidas diarias son disputas sobre la tierra y la vivienda, agresión sexual, divorcio, violencia doméstica, incumplimiento de contratos y difamación, y a veces incluyen a las autoridades militares y civiles locales. Más del 60 por ciento de las personas de Camboya son pobres y analfabetas, y no saben cómo enfrentarse a los problemas mencionados anteriormente.

2.3 Entorno legal y judicial

Un elemento de una evaluación integral de necesidades es una evaluación del entorno, la cual deber realizarse para identificar las diferentes características del entorno legal en el que funcionará el programa y que influirán en las funciones que asignen a los asistentes jurídicos. La evaluación del entorno debe examinar lo siguiente:

- El marco de asistencia jurídica existente
- La disponibilidad de abogados y asistencia jurídica gratuita
- La funcionalidad del sistema de justicia formal
- La disposición de la comunidad jurídica para aceptar a los asistentes jurídicos
- La existencia de sistemas jurídicos formales y consuetudinarios
- Las alternativas no jurídicas, como asesoramiento o mediación
- El marco jurídico para el trabajo de los asistentes jurídicos

2.3.1 Marco legal para la asistencia jurídica

Debe explorar la naturaleza de la asistencia jurídica en su país, incluyendo los tipos de delito que precisan representación legal (por ejemplo, casos penales que implican delitos graves), y quién cumple los requisitos para tener representación legal obligatoria gratuita (por ejemplo, menores, personas con discapacidades mentales, indigentes).

Existen varios modelos de asistencia jurídica gratuita: los abogados pueden actuar como asesores asignados de oficio. Se pueden contratar abogados para que presten servicios legales o para que intervengan como defensores públicos. Los abogados pueden trabajar en servicios de asistencia jurídica gratuita. Los servicios legales que prestan los asistentes jurídicos pueden complementar estos otros servicios. En los asuntos penales, los asistentes jurídicos pueden derivar casos a abogados de la red jurídica del programa. Los asistentes jurídicos pueden participar directamente en casos civiles que implican, por ejemplo, problemas laborales y leyes de protección social. En muchos países, los asistentes jurídicos pueden comparecer ante tribunales administrativos con el consentimiento de los funcionarios que los presiden.

2.3.2 Disponibilidad de abogados y asistencia jurídica gratuita

Incluso si usted ya sabe que no hay suficiente acceso a la asistencia jurídica en su país, es importante intentar documentarlo. Determinar la existencia y la distribución de los abogados le pondrá en contacto con diversas instituciones y organismos. Esta conexión podría ayudar a sentar las bases para una futura red de abogados de apoyo, y ayudar a medir la reacción de la profesión jurídica a la idea de un programa de asistentes jurídicos.

Por ejemplo, en Sudáfrica, los abogados están listados por provincia y ciudad en bases de datos accesibles al público. Por lo tanto, fue posible determinar no solo la cantidad de abogados disponibles para la población, sino también invitarlos a formar parte de la red de abogados que respalda el trabajo de los asistentes jurídicos.

En algunos países, el gobierno ha legislado sobre los servicios de asistencia jurídica gratuita. Sin embargo, puede darse el caso de que estos servicios se presten a niveles muy mínimos, se implementen de manera deficiente o estén infrautilizados, toda vez que los ciudadanos no saben de su existencia o carecen de acceso a ellos como consecuencia de su ubicación o de los costes asociados. En un país que tiene legislación sobre asistencia jurídica gratuita, su análisis de la situación podría determinar las brechas que existen entre la necesidad y la prestación del servicio, y las oportunidades para que los asistentes jurídicos ayuden a llenar estas brechas.

Deseará desarrollar una estrategia para vincular abogados a su programa, porque los asistentes jurídicos no pueden litigar. Además, deberá establecer una relación de colaboración con su colegio de abogados para contrarrestar la posible oposición a sus asistentes jurídicos.

El término *pro bono* hace referencia al trabajo profesional jurídico o de otro tipo realizado de manera voluntaria, y sin retribución económica, como un servicio público. Por ejemplo, en Kenia, los abogados en ejercicio deben prestar servicios *pro bono* a fin renovar sus licencias. Tanto las prácticas *pro bono* como los colegios de abogados de apoyo, ayudarán a garantizar que su programa de asistentes jurídicos tenga acceso a los abogados que necesita.

En Mongolia, la evaluación del entorno demostró que había miembros del colegio de abogados en todas las ciudades principales y en todas las aimag (provincias). El programa de asistentes jurídicos incluyó un miembro del colegio de abogados en cada comisión consultiva. Esto no solo ayudó a poner a disposición asistencia jurídica, sino que también previno el surgimiento de una relación opuesta entre los asistentes jurídicos y los abogados.

La mayoría busca la ayuda del jefe de la aldea o la comuna, pero la realidad es que todavía resulta frecuente que se pidan sobornos para que una queja sea tomada en consideración. Los tribunales deben tratar algunos casos, pero las víctimas no tienen suficiente dinero para llevarlos más allá del nivel de autoridad de la comuna. Prefieren que el jefe de la aldea o la comuna resuelva o concilie sus casos. Las personas más vulnerables son las mujeres que están sujetas a violencia, acoso sexual e incluso homicidios”.

Fuente: Khmer Institute for Democracy, 2004.

Evaluación del sistema jurídico pluralista: Sierra Leona

En Sierra Leona, un sistema jurídico formal diseñado según el derecho británico coexiste con un sistema “consuetudinario” basado en los enfoques tradicionales de la justicia. El sistema formal se concentra en gran medida en el capital. De un total de solo 100 abogados en ejercicio en el país, 90 viven en Freetown. De un total de 12 jueces de tribunales superiores, 10 están en Freetown y 2 cubren las provincias. La gran mayoría de los habitantes de Sierra Leona confían en el sistema consuetudinario para la mayoría de sus problemas legales y judiciales. Y, pese a ello, las intervenciones de derecho y desarrollo realizadas por el gobierno, los donantes y las ONG se han centrado casi exclusivamente en las instituciones formales.

Después de evaluar las necesidades de la comunidad y el contexto socio jurídico, los directores del programa de asistentes jurídicos de Timap for Justice determinaron que el programa abarcaría la diferencia entre el sistema consuetudinario y el formal. Los asistentes jurídicos utilizarían ambos grupos de instituciones, según las necesidades de un caso determinado, y buscarían reformar y mejorar ambos sistemas. Aunque esta determinación

En Sudáfrica, la creación de un “sistema escalonado” permitió a los asistentes jurídicos entrar en el sistema jurídico; el trabajo como asistente jurídico proporciona créditos para obtener un grado universitario en derecho. Los abogados que mostraron resistencia a esta idea estaban preocupados por que el sistema escalonado condujera a una profesión jurídica compuesta por asistentes jurídicos que permanecerían en la parte inferior de la escalera. Estos temores se desvanecieron, y el organismo South African Qualifications Authority (Autoridad Sudafricana de Aptitudes) permitió a las personas que estaban en posesión de un diploma de asistente jurídico obtener créditos para conseguir un título de Licenciado en Leyes (LLB).

2.3.3 Funcionalidad de los sistemas de justicia formal e informal

Cuando intenta resolver problemas, existen dos enfoques diferentes que el asistente jurídico puede utilizar: los métodos legales formales y métodos menos formales basados en normas de la comunidad. Los métodos legales utilizan las leyes y los tribunales para resolver los problemas. Algunas veces, pueden aportar resultados oportunos para las personas si el caso se deriva a un tribunal rápidamente. Por otro lado, puede aprender que los tribunales están sobrecargados, funcionan lentamente y están plagados de corrupción. Esta situación crea un mayor incentivo para que los asistentes jurídicos resuelvan los problemas de la comunidad a través de métodos no judiciales o informales.

El análisis de la situación debe incluir una evaluación del uso del sistema jurídico formal, así como de los enfoques tradicionales de la justicia, incluyendo el derecho consuetudinario que utilizan los jefes de las sociedades de jefatura u otros líderes. En Sierra Leona, por ejemplo, los tribunales “consuetudinarios” que se basan en los mecanismos de justicia tradicionales coexisten a nivel local con tribunales de common law diseñados según el sistema anglosajón. En Malawi, los asistentes jurídicos ayudan a desviar los casos que implican delitos menores del sistema de justicia formal a los tribunales tradicionales que funcionan en comunidades rurales.

El estado del derecho consuetudinario en cada país, y su relevancia con respecto al trabajo de los asistentes jurídicos, requerirá investigación. Aunque los procesos para participar en el derecho consuetudinario pueden ser más fáciles para las poblaciones rurales debido a una mayor accesibilidad, el derecho consuetudinario puede entrar en conflicto con los principios de derechos humanos o aplicarse de manera injusta. Por ejemplo, en Sudáfrica, los tribunales decidieron que las disposiciones de derecho consuetudinario que no reconocen el derecho de las mujeres a heredar violan las “disposiciones de igualdad” de la constitución.

Su evaluación de los sistemas de justicia que actualmente funcionan en su comunidad, y de las soluciones alternativas que los asistentes jurídicos utilizarán en su trabajo, será esencial para definir la formación, los recursos y el apoyo que los asistentes jurídicos vayan a necesitar.

2.3.4 Alternativas no judiciales para la resolución de problemas

Los métodos no judiciales incluyen asesoramiento, negociación, mediación, movilización de la comunidad, uso de los medios de comunicación, apelaciones directas a contactos del gobierno y procedimientos administrativos caso por caso. Las soluciones a más largo plazo que incluyen a toda la comunidad podrían llevar consigo campañas de promoción o educación pública para mejorar el acceso a los servicios públicos o para despenalizar delitos menos graves. Las actividades educativas pueden estar dirigidas a los miembros de la comunidad, pero también a los funcionarios públicos, los caciques, la policía y los abogados. Este es el modelo que se ha utilizado en Sudáfrica y Mongolia.

Su evaluación de las necesidades debe explorar cómo los miembros de la comunidad están resolviendo los problemas (o no, según sea el caso) de otra manera que no sea ir a juicio. La información relacionada con la falta de mecanismos de resolución de problemas o técnicas alternativas existentes será importante para diseñar un programa de asistentes jurídicos.

2.3.5 Marco legal para el trabajo de los asistentes jurídicos

Por lo general, existe una gran variedad de medidas a disposición de los asistentes jurídicos que trabajan en casos civiles. Un asistente jurídico puede proporcionar información jurídica y referencias, educación jurídica a la comunidad, asesoramiento y consejo a las personas, y servicios de mediación. Estos servicios también pueden incluir la representación ante el tribunal, el litigio de interés público, y la defensa legislativa y ante el tribunal de apelaciones.

En algunos países de Europa Central y del Este, los asistentes jurídicos pueden ir a juicio por asuntos civiles, por cuanto que esta es una opción de la que disponen los ciudadanos comunes. Sin embargo, en estas circunstancias, los asistentes jurídicos deben dejar claro que no son abogados y que no reciben contraprestación alguna por este servicio. (Consulte el Capítulo 3 para obtener un ejemplo de un código ético para asistentes jurídicos que todo programa debe establecer).

En Filipinas, los asistentes jurídicos pueden representar a granjeros o miembros del sindicato en tribunales cuasi judiciales administrados por el Departamento de la

ciertamente sustanció la formación inicial de los asistentes jurídicos, muchos de los detalles de cómo los asistentes jurídicos podrían trabajar efectivamente dentro y a través de los dos sistemas solo surgieron a través de la experimentación práctica de los asistentes jurídicos y de los directores sobre el terreno.

Fuente: Correspondencia del autor con Vivek Maru, septiembre de 2007.

Trabajo a través de un socio de la ONG: Instituto Khmer para la Democracia, Camboya

En Camboya, Bruce Lasky, fundador del programa de educación jurídica clínica de la Universidad Paññasastra, inicialmente intentó unir a las ONG para que trabajasen juntas en un programa de asistentes jurídicos para prestar servicio a los habitantes pobres de Camboya, pero los conflictos internos lo impidieron. Por lo tanto, buscó una ONG cuyo trabajo fuera lo más similar posible al del programa de asistentes jurídicos, y encontró el Instituto Khmer para la Democracia. El Instituto, fundado en 1993, era una ONG bien establecida con una reputación positiva. Sus asesores ciudadanos ya estaban realizando actividades semejantes a ofrecer asesoramiento de asistencia jurídica en determinadas comunidades. El Instituto tampoco era considerado como una organización “política”, una imagen que hubiera impedido que la universidad de Lasky trabajara con ellos.

Se acercó al Instituto para ver qué pensaban sus dirigentes acerca del fortalecimiento de las aptitudes de asistencia jurídica de su personal sobre el terreno. También proporcionó algunos estímulos iniciales para que ellos

Reforma Agraria y el Departamento de Trabajo y Empleo. Esta estrategia constituye un método rentable para asegurar la representación de granjeros y trabajadores. Si surgen problemas particularmente difíciles, los asistentes jurídicos pueden elevar preguntas a los abogados del Grupo Jurídico Alternativo que los formaron y con quienes siguen en contacto, o incluso solicitar su representación.

Algunas veces, los abogados temen que los asistentes jurídicos les quiten a sus clientes. Con frecuencia, este temor es infundado porque los asistentes jurídicos en realidad pueden llevar casos a los abogados que, de otra manera, no conocerían. Sin embargo, en algunos países en los que los asistentes jurídicos pueden comparecer ante el tribunal en determinadas circunstancias, como cuando deben tratar solicitudes de fianza, algunos abogados pueden entenderlo problemático, especialmente en ciudades pequeñas en las que el trabajo es limitado. Es posible que los clientes busquen más a los asistentes jurídicos que a los abogados porque creen que los asistentes jurídicos que proceden de sus propias comunidades los representarán con más entusiasmo y honestidad. A fin de cuentas, las inquietudes de los abogados sobre los clientes que perdieron puede ser legítimas en algunos contextos y en otros no. Sin embargo, con frecuencia el problema de la competencia entre asistentes jurídicos y abogados es cuestionable, ya que, en primer lugar, muchas personas que reciben ayuda de un asistente jurídico no hubieran podido pagar a un abogado.

2.4 Recursos humanos y físicos para desarrollar un programa

Cuando se instaura un programa de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad, se debe observar atentamente las organizaciones que ya están trabajando con la población objetivo, y considerar los servicios legales, de mediación, asesoramiento, educación y/o defensa que ofrecen. Es posible que advierta que una organización existente ofrece algunos de estos servicios, pero que le falta un componente legal. Podría considerar iniciar un programa de asistentes jurídicos que amplíe el trabajo de una ONG existente, una estrategia que se siguió en Camboya (consulte el recuadro lateral).

Muchos países disponen de programas de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad sin ser conscientes de ello. Los funcionarios o las oficinas de asesoramiento para ciudadanos ubicadas en entornos comunitarios en realidad cumplen una función de asistentes jurídicos cuando brindan asesoramiento legal y educación jurídica a los miembros de la comunidad. Por ejemplo, las ONG que trabajan con los problemas de las mujeres. y

violencia doméstica en particular, con frecuencia tienen formación de asistentes jurídicos interna. Si su análisis de la situación revela la existencia de organizaciones que ya están realizando trabajo de asistentes jurídicos, deberá tener en cuenta cómo se combinará el programa que desarrolle con este otro trabajo o cómo lo complementará. Además, otras organizaciones en su país con experiencia en asistentes jurídicos pueden ser un recurso muy útil para diseñar su programa, o podrían formar parte de su red de remisión.

Su evaluación también puede revelar que hay organizaciones que ya ofrecen servicios legales, pero que estas ONG o clínicas jurídicas están ubicadas en zonas urbanas, y que existe una gran necesidad de asistencia no satisfecha en zonas rurales. Además, estos centros de servicios legales podrían utilizar solo un enfoque jurídico formal que descansa sobre la figura del abogado, sin tener en cuenta otras posibles estrategias para satisfacer las necesidades de la comunidad, tales como mediación o educación. En ese caso, un programa de asistentes jurídicos podría contribuir enormemente a la resolución de los problemas jurídicos de las personas.

Es posible que descubra, como en el caso en Mongolia, que un organismo del gobierno tiene personal cuyas responsabilidades incluyen tareas relacionadas con la asistencia jurídica comunitaria, y que existe una voluntad política de fortalecer esta capacidad. Su socio clave para la ejecución habría de ser en tal caso una institución gubernamental.

Su análisis de la situación también considerará el contexto más general para realizar el trabajo de un asistente jurídico. En países con infraestructuras institucionales defectuosas, como la Sierra Leona de la posguerra o lugares en los que la corrupción y la indiferencia institucional son dominantes, confiar en soluciones administrativas y legales a los problemas de la comunidad no es en absoluto realista. La incompetencia, la corrupción y la falta de motivación en los organismos del gobierno que en teoría deben prestar servicios o impartir justicia pueden ser obstáculos extraordinarios que impidan trabajar a través de canales formales. En ese escenario, las herramientas de los asistentes jurídicos de mediación y educación de la comunidad pueden ser especialmente valiosas.

2.5 Posibles asistentes jurídicos

En Sudáfrica, la evaluación de necesidades tomó en consideración la disponibilidad de personas que podrían ser asistentes jurídicos, identificando a un posible grupo de candidatos educados, incluidos los maestros de la escuela, que en ese momento estaban desempleados. En países en los que la tasa de desempleo es alta y muchas personas con

ofrecieran comentarios sobre la idea del programa de asistentes jurídicos, por ejemplo, les prometió formación y materiales de apoyo independientemente de si finalizaban o no la ONG principal en esta nueva iniciativa. El Instituto Khmer para la Democracia estaba ansioso por colaborar.

Fuente: Correspondencia del autor con Bruce Lasky, octubre de 2007.

formación no tienen trabajo, existe un grupo ya preparado de posibles asistentes jurídicos. Muchos programas utilizan personal a tiempo parcial, por lo que posiblemente pueda aprovechar al personal que está realizando otras tareas en sus comunidades y, por lo tanto, tener conexiones y experiencias valiosas. Sin embargo, deberá evaluar si el personal a tiempo parcial o los voluntarios le permitirán cumplir la misión que tiene para su programa de asistentes jurídicos.

Si va a trabajar con personal de una ONG existente, una facultad de derecho o un organismo del gobierno, deberá determinar sus capacidades actuales y las áreas de competencia y conocimiento que deberán desarrollar. También deberá asegurarse de que los miembros del personal tengan otras cualidades necesarias para ser un asistente jurídico exitoso. Estas cualidades se analizan en el Capítulo 3, “Cómo instaurar un programa de asistentes jurídicos”.

Una cualidad que no puede subestimarse en los asistentes jurídicos es el deseo de marcar una diferencia positiva en su comunidad. Los asistentes jurídicos efectivos que trabajan dentro de un marco de derechos humanos se dedicarán al empoderamiento de las poblaciones con las que trabajan. Es posible que su dedicación eventualmente los saque de la oficina y los conduzca a la educación pública y a la defensa. El ejemplo de Hungría (consulte el recuadro lateral) demuestra cómo se puede diseñar un programa de asistentes jurídicos explícitamente para respaldar un movimiento de derechos humanos para un grupo marginado de un país.

CAPÍTULO 3

Cómo instaurar un programa de asistentes jurídicos

Contenidos del capítulo:

- 3.1 Conceptualización de su programa de asistentes jurídicos
- 3.2 Establecimiento de liderazgo y supervisión internos
- 3.3 Desarrollo de relaciones con autoridades locales y la comunidad
- 3.4 Desarrollo de relaciones con profesionales jurídicos
- 3.5 Reclutamiento y contratación de asistentes jurídicos
- 3.6 Desarrollo de una biblioteca de recursos
- 3.7 Establecimiento de procedimientos administrativos
- 3.8 Elaboración del presupuesto
- 3.9 Búsqueda de recursos renovables

Si su evaluación de necesidades indica que un programa de asistentes jurídicos beneficiaría a la comunidad, puede entonces iniciar la tarea de instaurar un programa de asistentes jurídicos. La evaluación de necesidades debe haberle proporcionado información clave sobre posibles poblaciones objetivo, sus necesidades, posibles ubicaciones para su programa y socios con los cuales puede trabajar. Entonces deberá establecer un plan para implementar el programa, con frecuencia denominado plan de trabajo.

Su plan de trabajo proporcionará detalles sobre las necesidades de la comunidad y la respuesta que propone, y debe demostrar ante los posibles patrocinadores y colabo-

Vinculando la formación de asistentes jurídicos a los derechos civiles de los romaníes: el caso de ELTE

Aladar Horuath es el director de la fundación Roma Civil Rights Foundation (Fundación de Derechos Civiles del Pueblo Romaní) y un líder en el movimiento de los derechos civiles de los romaníes. Uno de los objetivos del movimiento de los derechos civiles de los romaníes es desarrollar dentro de la comunidad romaní el conocimiento jurídico que les ayude en su defensa y activismo. El programa de capacitación de asistentes jurídicos propuesto se complementa con esta estrategia nacional.

Horuath vio como grupo objetivo clave a los 4.800 representantes autónomos romaníes que fueron elegidos a nivel local y provincial, pero que eran, en su opinión, ineficaces de hecho en la defensa de los derechos del pueblo romaní. En cambio, dichos representantes eran considerados como “elegidos” por su nuevo estatus, poniendo en marcha políticas que no buscaban cambiar las condiciones subyacentes que forzaron a los romaníes a seguir siendo pobres y segregados. Era importante cambiar esta situación y lograr que los representantes comprendieran que representaban el “interés público”.

radores su capacidad para iniciar un programa. Su plan también debe ser el comienzo de un esfuerzo operativo del equipo de gestión de su programa y debe desarrollarse en colaboración con ellos.

3.1 Conceptualización de su programa de asistentes jurídicos

3.1.1 Declaración de propósitos

Su evaluación de necesidades le proporcionará orientación sobre los miembros de la comunidad a los que tiene la intención de prestar servicio y las necesidades que deben abordarse a través de su programa. Una declaración de propósitos debe describir sus metas y objetivos, sus beneficiarios previstos y la gama de servicios que prestará. Su declaración de propósitos debe ser una descripción sólida y permanente de los principales objetivos de su programa.

Los programas de asistentes jurídicos diseñados para prestar servicios jurídicos son, por definición, flexibles a la hora de tratar los problemas de la comunidad. Por lo general, los asistentes jurídicos se ocupan del asesoramiento y la resolución alternativa de disputas, y colaboran con las autoridades formales e informales en el sistema de justicia. Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad también emplean instrumentos educativos para empoderar a los miembros de la comunidad a fin de que defiendan sus derechos. Teniendo esto presente, la educación de la comunidad no solo debe difundir información, sino que también debe presentar un plan de estudios dirigido a la acción social. Estas actividades y sus propósitos deben estar reflejados en la declaración de intenciones.

Puede ser aconsejable volver a consultar su declaración de propósitos en los primeros años de un nuevo programa, ya que las experiencias tempranas y las necesidades cambiantes de la comunidad profundizarán su comprensión del trabajo que realiza.

3.1.2 Ámbito geográfico

Cuando instaure un programa de asistentes jurídicos, debe decidir el área geográfica en que va a centrarse. Ningún programa puede comenzar si se intenta cubrir todo un país. En muchos casos, el programa se centrará en zonas con gran carencia de servicios, como

las comunidades rurales. Deberá especificar a qué comunidades intenta prestar servicio y, por consiguiente, planear la contratación de personal o el reclutamiento de voluntarios. Si trabaja a través de una ONG existente, esta ya tiene presencia en determinadas comunidades.

Un buen programa debe garantizar que los asistentes jurídicos reciban una formación y un apoyo adecuados. Esto será especialmente difícil cuando un programa esté comenzando y se estén poniendo en marcha las prácticas. Directores experimentados de programas aconsejan que los nuevos programas comiencen con una cantidad reducida de asistentes jurídicos en un área geográfica limitada, y que luego se expandan a medida que el personal del programa adquiera experiencia.

3.1.3 Base institucional

Cuando determine una sede institucional para su programa de asistentes jurídicos, se enfrentará a la decisión fundamental de elegir si el programa funcionará a través de una institución establecida o a través de una organización completamente nueva.

Si va a iniciar una nueva organización, deberá tener en cuenta muchos asuntos relevantes, como los tipos de organizaciones autorizados por ley, las leyes de su país con respecto al estatus jurídico de las ONG en particular, y la estructura adecuada para dirigir la organización. Un acta y los estatutos de la organización requerirán que establezca una misión y un propósito organizativo, un nombre legal, la titularidad, dirección, estructura y normas de gobierno.

La población a la que planea prestar servicio debe poder acceder a las oficinas que establezca (ya sea que se encuentren a una corta distancia o cerca del transporte público). En Sudáfrica, un proyecto estableció sus oficinas de asistentes jurídicos cerca de tribunales tribales. En Sierra Leona, algunos grupos han utilizado unidades móviles de asistentes jurídicos para llegar a zonas remotas.

3.2 Establecimiento de liderazgo y supervisión internos

3.2.1 Equipo de gestión

Los integrantes del reducido equipo que formó para iniciar un programa de asistentes jurídicos pueden ser considerados los “impulsores del programa”. Se trata de las personas que idearon y desarrollaron el programa y que realizaron el análisis de la situación.

Como la Fundación de Derechos Civiles del Pueblo Romaní ya tenía una red nacional de organizaciones bajo su dirección, existía una oportunidad de capacitación de los asistentes jurídicos que podría sustentar un movimiento nacional más amplio. Dentro de las comunidades individuales, la capacitación de asistentes jurídicos podría ayudar a los representantes de la minoría no solo a mejorar su capacidad para remitir a sus constituyentes de etnia roma a servicios o autoridades para abordar sus necesidades, sino también a reclamar de hecho la mejora de los servicios cuando estos eran insuficientes o endebles, o no estaban disponibles. En última instancia, Horuath esperaba que estos representantes de la minoría se convirtieran en verdaderos activistas en una creciente red que demanda nuevas políticas para eliminar la discriminación y la pobreza de los romaníes.

Fuente: Tibbitts, 2005.

A medida que su proyecto se desarrolla, el equipo que impulsó la creación del programa deberá convertirse en el equipo de gestión que garantice la conducta responsable y eficiente de las actividades diarias de la organización. En muchos casos, este equipo de gestión en realidad está formado por un solo director del programa, al menos en las etapas iniciales del programa.

El director del programa está a cargo de las siguientes tareas:

- Definir los objetivos del programa.
- Establecer el programa en una institución existente o crear una nueva.
- Presentar el programa a otras personas, incluidos donantes o posibles donantes.
- Determinar las necesidades financieras del programa y administrar el presupuesto.
- Atraer y seleccionar instructores.
- Supervisar la formación de los asistentes jurídicos.
- Supervisar a los asistentes jurídicos para garantizar que su trabajo sea efectivo, eficiente y justo.
- Mantener una relación con los socios y los otros miembros de la comunidad.
- Identificar y responder a las necesidades a medida que surjan.
- Evaluar el programa en su totalidad.

3.2.2 Comisión consultiva

Comenzar un programa requiere una cantidad de tiempo y energía considerables. Algunos de los impulsores del programa original estarán motivados para iniciar el programa y también para obtener un empleo. Otros impulsores, que posiblemente deseen distanciarse y asesorar sobre el proceso, deben ser considerados como posibles candidatos para la nueva comisión consultiva de su programa.

Las comisiones consultivas proporcionan una importante asistencia técnica y desempeñan funciones de supervisión para programas de asistentes jurídicos. Usted puede tener una sola comisión consultiva en su programa o puede establecer comisiones para cada oficina o grupo de oficinas. Independientemente de la disposición que usted elija, los miembros de su comisión consultiva deben ser un conjunto diverso de personas que puedan ayudar a desempeñar una variedad de tareas. En Sierra Leona, los programas

han intentado incluir a líderes tradicionales y a representantes de grupos con menor influencia política, incluso ancianos, mujeres y jóvenes.

La supervisión es una función clave para cualquier comisión consultiva. Mediante la supervisión, la comisión garantiza que los asistentes jurídicos trabajen adecuadamente y satisfagan las necesidades de la población local de manera efectiva. Los directores del programa pueden promover una imagen pública positiva de un programa mediante el uso de una comisión consultiva para demostrar que el programa está supervisado por personas independientes del gobierno que imponen los procedimientos establecidos y que logran que el programa sea efectivo. Su programa de asistentes jurídicos debe establecer mecanismos para permitir a su comisión consultiva recibir y revisar reclamaciones formales y opiniones basadas en la comunidad sobre su trabajo.

Es especialmente importante establecer una comisión consultiva efectiva y creíble si su programa de asistentes jurídicos recibe algún tipo de apoyo del gobierno. Para los programas de asistentes jurídicos administrados por funcionarios del gobierno, como es el caso en Mongolia, las comisiones consultivas comunitarias son cruciales para mantener la supervisión ciudadana de los servicios de asistentes jurídicos. Estas comisiones ayudan a garantizar que su programa funcione de manera independiente y sin favoritismo hacia ningún cliente.

Otra función clave de la comisión consultiva será mejorar la credibilidad de su programa a través del respaldo y proporcionar soporte técnico y político. Una comisión consultiva seleccionada cuidadosamente puede proporcionar a su programa expertos y personas bien relacionadas que puedan revisar los materiales y comunicarse con posibles socios en la ONG, y en los sectores jurídicos y gubernamentales.

El programa de asistentes jurídico de Hungría en la universidad Eötvös Loránd University estableció una comisión consultiva de miembros respetados de la minoría romaní húngara, incluyendo profesores y estudiantes de Romaveritas (universidad abierta para estudiantes romaníes), miembros romaníes del Parlamento, activistas pro derechos humanos, representantes del programa de derechos fundamentales en la calle de Eötvös Loránd University, de la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta, del programa de participación del pueblo romaní (Roma Participation Program) del Instituto para una Sociedad Abierta y del Centro Europeo para los Derechos de los Romaníes. Las principales tareas de la comisión consultiva eran las siguientes:

- ▶ Elaborar criterios a fin de seleccionar romaníes respetados para la formación de asistentes jurídicos.

Declaración de propósitos: Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural, Sudáfrica

Introducción

El Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural se fundó en 1989 como una ONG independiente vinculada a la Facultad de Derecho en la Universidad de Natal-Durban. También presta servicios en la región de la Provincia Oriental del Cabo.

Metas y objetivos

Los objetivos del centro son contribuir al desarrollo de una cultura dinámica de derechos humanos y democracia, y garantizar la justicia para todos; responsabilizar al gobierno y lograr que la legislación sea sensible hacia los sudafricanos rurales y que estos la cumplan; promover una cultura basada en los derechos que empodere a los sudafricanos para ser educadores eficaces, innovadores y oficiales de cumplimiento de la política pública; y liderar la autosuficiencia social, legal y económica en comunidades rurales.

- Seleccionar los miembros de las pasantías de asistentes jurídicos (30 personas en total).
- Participar en el desarrollo de materiales jurídicos complementarios que los asistentes jurídicos utilicen como recursos en su asistencia a los ciudadanos.
- Ayudar a desarrollar materiales de formación jurídica que los ciudadanos pueden utilizar directamente.

Se debe designar un coordinador para cada comisión. La comisión debe mantener reuniones frecuentes con un orden del día claro. La continuidad en la participación en la comisión permite a los miembros familiarizarse con el funcionamiento del programa; aunque una cierta rotación de personal dentro de las comisiones consultivas puede ser positiva para un proyecto.

A medida que aumenta la cantidad de personas involucradas en el liderazgo del programa, es posible que deba aclarar cómo se toman las decisiones. Es posible que el trabajo durante la etapa de preparación del programa haya sido un poco informal. Pero a medida que el programa se desarrolla, debe aclarar los procesos de toma de decisiones del personal del programa y de su comisión consultiva.

3.3 Desarrollo de relaciones con autoridades locales y la comunidad

3.3.1 Instituciones gubernamentales y autoridades locales

En el sistema jurídico formal, los asistentes jurídicos deben trabajar con jueces y magistrados, y con la policía. Estas autoridades son responsables de ofrecer seguridad y vigilancia, y de prestar otros servicios gubernamentales. Los asistentes jurídicos han experimentado muchos problemas en el pasado, pues algunas personas, como abogados y funcionarios del estado, no comprenden qué es un asistente jurídico o qué es lo que hace. Por ejemplo, a veces los funcionarios encargados de las pensiones o la policía son muy negativos con respecto a los asistentes jurídicos porque no creen que tengan derecho hacer preguntas. El reconocimiento de los asistentes jurídicos por parte del sistema puede llevar mucho tiempo, y, mientras tanto, esta resistencia puede dificultar más su trabajo.

Para minimizar la resistencia y la falta de comprensión, es recomendable que establezca contactos con autoridades locales y del gobierno a medida que su programa de asistentes jurídicos se vaya desarrollando. Como mínimo, los asistentes jurídicos deben familiarizarse con la red de servicios gubernamentales que los clientes tienen derecho a recibir y con las personas de contacto de estos departamentos. En algunos casos, estos departamentos pueden respaldar su programa de asistentes jurídicos a través de una relación o un acuerdo formalizados.

En Malawi, donantes externos respaldan el Servicio de Asesoramiento para Asistentes Jurídicos pero el gobierno lo autoriza a trabajar en las cárceles, a completar solicitudes de fianza y apelación de sentencia y a reunirse con fiscales para negociar casos. El servicio de asesoramiento también trabaja con tribunales y fiscales y convoca “reuniones de usuarios de tribunales” mensuales para garantizar un flujo uniforme de casos de las cárceles y la policía a través de tribunales y el sistema de justicia penal. Su decisión de intentar entablar una relación con el gobierno dependerá del contexto de su país, su evaluación de posibles beneficios y la probabilidad de realizar su trabajo sin interferencias.

En la mayoría de los lugares, los asistentes jurídicos trabajan inicialmente sin reconocimiento del estado pero esto puede cambiar a medida que el programa demuestre su éxito. El movimiento de asistentes jurídicos en Sudáfrica tiene una larga historia. Los asistentes jurídicos se han incorporado a las operaciones de la comisión de asistencia jurídica gratuita de la nación, y se ha propuesto una legislación que reconozca a los asistentes jurídicos como legítimos prestadores de servicios. En Nigeria y Mongolia, la defensa de la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta ha favorecido los esfuerzos para conseguir el reconocimiento legal de los asistentes jurídicos.

Conseguir el respaldo de las autoridades locales, especialmente en zonas rurales, requerirá un esfuerzo organizado. Los asistentes jurídicos deberán obtener la aceptación de las autoridades locales (como los jefes) dentro de la jerarquía de la comunidad. En Sudáfrica, el Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural tenía varias estrategias para entablar relaciones de trabajo con las autoridades locales. El centro organizó talleres de trabajo que proporcionaron formación a los jefes sobre los desarrollos constitucionales relevantes para el derecho consuetudinario. También estableció comisiones consultivas formadas por representantes de los consejos de los jefes que la comunidad eligió. Estas relaciones ayudaron al programa de asistentes jurídicos a obtener el permiso de las autoridades de la tribu para establecer una oficina y realizar su trabajo.

Para ser más efectivos y menos amenazantes para las autoridades locales, los asistentes jurídicos deben intentar trabajar dentro de las estructuras comunitarias exis-

Grupos objetivo

- Funcionarios del gobierno
- Autoridades de las tribus
- Comunidades rurales
- Asistentes jurídicos

Actividades

Investigación

El centro realiza investigaciones relacionadas con cuestiones de derechos humanos y democracia, especialmente las necesidades de las comunidades rurales, el desarrollo, y cuestiones que tienen en cuenta las cuestiones de género.

Educación y formación

A través de su comité de programas de desarrollo de la capacidad, formación y apoyo, el centro persigue el objetivo de permitir que las comunidades rurales administren sus propias oficinas de asistentes jurídicos y programas de difusión, y que accedan a las iniciativas políticas y a los procesos gubernamentales. Las comunidades rurales adquieren un recurso sostenible administrado por la comunidad para responder a las violaciones de sus derechos legales y humanos, así como un equipo experto de representantes para contribuir a los procesos de formulación de políticas, afirmar sus necesidades de desarrollo y controlar la prestación efectiva de servicios por parte del gobierno y

de otras organizaciones de servicios. La formación se realiza en forma de talleres. El centro implementa problemas comunitarios multidisciplinares de concienciación sobre los derechos humanos, enfocados a satisfacer la necesidad expresada por las comunidades rurales de información y formación sobre la Constitución y la Declaración de Derechos de Sudáfrica. Proporciona a los instructores a nivel de la comunidad formación y publicaciones que les permitirán realizar talleres en la comunidad y distribuir las publicaciones.

Defensa e información

El centro prepara manuales de capacitación para los instructores y ofrece asesoramiento jurídico y apoyo a las comunidades, así como publicaciones sobre los derechos humanos y la democracia.

Fuente: Sitio web del Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural: http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=39.

tentes. Deben estar familiarizados con estas estructuras y estar preparados para utilizarlas cuando corresponda. Sin embargo, los servicios de asistentes jurídicos también deben proporcionar a la comunidad una alternativa aceptable a acudir al jefe de la aldea o utilizar los mecanismos de justicia formal. El Capítulo 7 ofrecerá detalles adicionales sobre cómo los asistentes jurídicos pueden trabajar con las autoridades locales.

3.3.2 ONG y miembros de la comunidad

Cuando piensa en comenzar a trabajar en una comunidad, debe entablar relaciones de trabajo con ONG y grupos basados en la comunidad que ofrezcan servicios que usted puede mencionar a sus clientes.

Para crear legitimidad y confianza en una comunidad mientras está confeccionando su programa de asistentes jurídicos, puede notificar a miembros influyentes de la comunidad sobre el programa y solicitarles que difundan información sobre los servicios que ofrecerá. Puede enfatizar que se centrará en resolver problemas, y que los asistentes jurídicos ayudarán a empoderar a las personas para ser autosuficientes y superar sus problemas. A medida que consiga personal o voluntarios locales, puede presentarles la comunidad a través de una sesión informativa pública. Una vez que comience a prestar servicios, el programa debe diseminarse en la comunidad de boca en boca.

3.4 Desarrollo de relaciones con profesionales jurídicos

Es fundamental entablar relaciones con abogados que estén habilitados para litigar. Estos abogados pueden encontrarse en la ONG patrocinadora, en ONG afiliadas, en una facultad de derecho o en una red de servicios públicos. Tener acceso a abogados y a la opción de litigio es fundamental para que sus asistentes jurídicos gocen de una autoridad jurídica con credibilidad. Por ejemplo, en Sudáfrica, los centros jurídicos de la comisión de asistencia jurídica gratuita y las clínicas jurídicas prestan servicios legales de respaldo a las oficinas de los asistentes jurídicos en sus áreas.

Su programa debe estar en consonancia con abogados experimentados que tengan suficiente conocimiento procesal y sustancial del derecho. Estos pueden incluir ex jueces, fiscales o abogados privados con gran experiencia práctica. Muchos abogados comprometidos con utilizar sus aptitudes para lograr un cambio social importante se verán atraídos a puestos dentro de organizaciones y programas de interés público.

Deberá calcular cuántos posibles litigios generará su programa a fin de determi-

nar cuántos abogados deberán reclutarse. Por el contrario, la cantidad de abogados que reclute y su disponibilidad para trabajar en los casos, afectará a la cantidad de trabajo que puede manejar su programa de asistentes jurídicos. Si solo puede reclutar una pequeña cantidad de abogados, deberá tener cuidado a la hora de decidir sobre los casos que acepte.

Los abogados pueden aceptar aceptar casos de litigio o de defensa de alto nivel por diversas razones: si el asistente jurídico no es capaz de resolver el caso por sí solo, si el daño o la injusticia son particularmente graves, o si existe la posibilidad de haya un impacto jurídico generalizado.

El tema de litigio estratégico se trata con más detalle en el Capítulo 7. Sin la formación adecuada, a veces los asistentes jurídicos pueden causar más problemas que beneficios. Es fundamental que los asistentes jurídicos de su programa reciban la formación adecuada sobre procedimientos legales. Los asistentes jurídicos necesitarán respaldo y supervisión continuos. Estas son dos funciones importantes que los abogados capacitados pueden desempeñar para respaldar su programa. Es aconsejable que encuentre abogados que se parezcan a los asistentes jurídicos que contrate. Deben estar comprometidos con los objetivos del programa y estar dispuestos a esforzarse un poco más, cuando ello sea necesario, para prestar servicios en zonas rurales. Según Vivek Maru, fundador del programa de asistentes jurídicos de Timap for Justice en Sierra Leona, los abogados deben “ser humildes y estar dispuestos a conocer a las personas que viven en los lugares donde trabajan; deben ser la clase de persona que está dispuesta a caminar por la selva para llegar a la casa de un cliente”.

El colegio de abogados puede funcionar como otra fuente de apoyo. Sin embargo, también puede ser un obstáculo, junto con otros servicios legales, para la creación del programa. (Algunos colegios de abogados se han resistido a los programas por temor a perder clientes y por la inquietud de que los asistentes jurídicos prestan servicios legales de bajo nivel).

Deberá tomarse tiempo para reunirse con los representantes clave de estas organizaciones, explicar el programa de asistentes jurídicos, y buscar su apoyo moral, si no profesional. Debe tener cuidado de aclarar que los asistentes jurídicos no representarán a los clientes en el tribunal ni trabajarán como asesores jurídicos, sino que su papel es más bien servir como “funcionarios de información” que ofrecen información legal a sus clientes. Si no puede obtener apoyo directo del colegio de abogados, al menos debe tratar

de garantizar que el programa no sea bloqueado. Es importante que estos colegios consideren a los asistentes jurídicos como socios complementarios y no como competidores. Es fundamental hacer hincapié en el hecho de que los asistentes jurídicos constituyen un vínculo importante entre las comunidades y la profesión jurídica.

Además de desarrollar criterios para la selección de casos, deberá desarrollar sistemas de comunicación entre los asistentes jurídicos y los abogados, de administración de los expedientes de casos, y de pago a los abogados que no sean empleados a tiempo completo en su organización. Cuando su programa haga remisiones legales, los asistentes jurídicos deben estar seguros de que se realizará un seguimiento de estos casos. Los sistemas de gestión de casos se tratan en la sección 3.7.1 de este capítulo.

3.5 Reclutamiento y contratación de asistentes jurídicos

3.5.1 Cualidades de un asistente jurídico exitoso

Las cualidades de un asistente jurídico exitoso pueden dividirse en aquellas que el candidato ya debe poseer antes de ser contratado y las que pueden desarrollarse a través de formación y experiencia. En un nivel básico, los asistentes jurídicos deben tener las siguientes cualidades:

- Motivación para prestar servicio en sus comunidades (el dinero no debe ser el principal factor de motivación) y respetabilidad en sus comunidades.
- Voluntad para prestar servicio a las personas independientemente de la vinculación política.
- Alfabetización (educación secundaria o superior, confirmada con una prueba de lectura y escritura).
- Comodidad y aptitud para interactuar con los miembros de la comunidad, incluso a través de esfuerzos educativos y de organización
- Buen juicio para intentar resolver los problemas
- Voluntad para aprender
- Capacidad para viajar a lugares remotos

Su programa debe poder proporcionar a los asistentes jurídicos formación para que adquieran conocimientos y competencias adicionales. El equipo de gestión es

responsable de ofrecer apoyo a los asistentes jurídicos para que adquieran las competencias y los conocimientos necesarios una vez que hayan sido contratados. (Consulte el Capítulo 5, “Formación de asistentes jurídicos”). Las competencias que se pueden obtener mediante formación y experiencia sobre el terreno incluyen las siguientes:

- Conocimiento sobre derecho formal y el funcionamiento del gobierno
- Comprensión sobre cómo aplicar la ley, especialmente en el sector informal
- Conocimiento profundo sobre áreas legales específicas
- Conocimiento de las comunidades en las que están trabajando
- Conocimiento de las estrategias de defensa

3.5.2 Reclutamiento de solicitantes

El reclutamiento abierto y la técnica “de boca en boca” son métodos típicos para publicar los puestos de asistentes jurídicos. Su comisión consultiva o los miembros de la comunidad también pueden dar recomendaciones, pero el reclutamiento abierto ayudará a evitar acusaciones de favoritismo político.

En Sierra Leona, Vivek Maru se reunió con los jefes durante la etapa de evaluación de necesidades para recabar su apoyo. Cuando llegó el momento de reclutar asistentes jurídicos de las comunidades, los jefes y las ONG ayudaron a difundir esta información. Exigían que los aspirantes tuvieran educación secundaria (hasta 5º año), experiencia en trabajo comunitario y que fueran miembros respetados de su comunidad. El proceso de solicitud incluyó un examen escrito para ayudar a garantizar que los solicitantes pudieran escribir bien y pensar de manera analítica. Un problema que se encontró en Sierra Leona fue el reclutamiento de mujeres cualificadas. Solo 4 de los 13 asistentes jurídicos finales eran mujeres; Maru atribuye esto parcialmente a trabajar a través de las estructuras comunitarias en el reclutamiento.

3.5.3 Selección del personal

Contratar personal competente, leal y profesional es una de las cosas más importantes que un director o equipo de gestión pueden hacer para ayudar al programa de asistentes jurídicos a lograr sus objetivos. Deberá establecer procedimientos de contratación justos y efectivos o, en casos en los que el personal existente en una organización esté preparado para participar como asistentes jurídicos, deberá contar con procedimientos claros para la selección y formación del personal. Por ejemplo, es posible que su programa

incluya a activistas de la comunidad que sepan leer y escribir, o que provengan de una región particular del país. Independientemente de los criterios que aplique, deben ser claros y transparentes, y se deben aplicar de manera constante. También se deben aplicar los mismos criterios para el personal a tiempo parcial o los voluntarios.

Elegir los asistentes jurídicos adecuados será fundamental para el éxito de su programa en una comunidad. Los asistentes jurídicos exitosos deben ser aceptados por la comunidad y no deben ser vistos como personas que prestan servicio a aquellos que están en el poder. De lo contrario, en determinadas circunstancias, el asistente jurídico podría ser considerado como un “amigo de los opresores”. En Camboya, se crearon equipos de asistentes jurídicos para cada comunidad, garantizándose que un asistente jurídico trabajase junto con las autoridades (incluso solo como un representante) mientras que el otro realizaba el trabajo de base real con los miembros de la comunidad. En Sierra Leona, los equipos de asistentes jurídicos a veces incluían una persona que había sido criada en la comunidad y que estaba, por lo tanto, muy familiarizada con el entorno local. Sin embargo, en otros casos, se consideraba que los asistentes jurídicos que no pertenecían a la comunidad aportarían un punto de vista imparcial a los problemas locales. En Sudáfrica, los asistentes jurídicos del Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural fueron seleccionados por comisiones consultivas de residentes locales que se responsabilizaban de ellos.

A veces, los trabajadores de campo de una ONG o del gobierno pueden ser excelentes asistentes jurídicos, especialmente aquellos cuyo trabajo se centra en problemas no legales, como organización de la comunidad, salud pública, planificación familiar, microfinanzas y productividad agrícola.

Con frecuencia, estas personas disponen de cualidades que pueden ser muy útiles. Por ejemplo:

- Es posible que los líderes y las comunidades en las que trabajan como asistentes jurídicos ya conozcan a los trabajadores de campo y confíen en ellos.
- Es posible que hayan aprendido de su trabajo actual cómo enseñar a sus poblaciones temas complejos de una manera fácil de entender, y cómo comunicarse de manera efectiva.
- Si las mismas organizaciones que prestan otros tipos de servicios comunitarios implementan las funciones de los asistentes jurídicos, las actividades de asistencia jurídica de los trabajadores de campo pueden servir de base para sus otras áreas de actividad.

Sin embargo, puede haber situaciones en las que combinar las funciones normales de los trabajadores de campo con los servicios de los asistentes jurídicos puede resultar complicado. Por ejemplo, un dirigente de la comunidad puede aceptar su participación en la asistencia en microfinanzas, pero no como un asistente jurídico en asuntos más delicados, como las relaciones domésticas. También debe tener cuidado de no atraer a los trabajadores de campo y que estos dejen de prestar otros servicios valiosos. El énfasis debe estar en aprovechar esos servicios, no en debilitarlos.

3.5.4 Neutralidad de los asistentes jurídicos

En algunos países, las circunstancias pueden dificultar que los asistentes jurídicos aparezcan como una figura independiente o políticamente neutral. Sin embargo, el asistente jurídico no debe ser considerado como una persona que presta servicios a una autoridad política o a un grupo local en particular. Tales vinculaciones, cuando son perceptibles, menoscaban la imparcialidad y la credibilidad de sus servicios.

En Sudáfrica, durante el Apartheid, las autoridades tradicionales de la tribu colaboraron de alguna manera con las autoridades del Apartheid. Cuando el movimiento de asistentes jurídicos comenzó, se asoció con el nuevo partido revolucionario, el Congreso Nacional Africano. Esta asociación política no era ideal, ya que produjo intimidación y, en algunos casos, daño a los asistentes jurídicos durante el período previo a las primeras elecciones democráticas del país. En Hungría, se presentó un desafío diferente en la preparación de asistentes jurídicos romaníes. Dado que fueron sometidos a años de discriminación por parte de las poblaciones no gitanas, inicialmente resultó difícil para estos asistentes jurídicos ser imparciales en el momento de abordar los problemas de los romaníes, y se negaban a prestar servicios a clientes que no fueran de etnia roma

La imparcialidad y neutralidad política de los asistentes jurídicos pueden reforzarse al desarrollar un código ético. Este código ético ha de incorporar códigos de conducta relacionados con la prestación de servicios, la aceptación de regalos y otros dilemas éticos con los que los asistentes jurídicos se pueden encontrar.

En Sierra Leona, los asistentes jurídicos tienen un conjunto detallado de instrucciones que proponen formas de presentarse y cómo tratar los regalos de los clientes, el pago de los clientes y la confidencialidad. En el Apéndice 1, puede encontrar extractos de este memorándum.

Selección de asistentes jurídicos de manera inclusiva: el caso de ELTE, Hungría

La etapa piloto del programa de capacitación de asistentes jurídicos se lanzó en otoño de 2004. Tuvo 30 participantes, con sede en dos países: Pest, que incluye Budapest y está muy urbanizada; y Borsod-Abaúj-Zemplén, uno de los condados más pobres del país, marcado por una gran tasa de desempleo, pobreza y la población romaní más grande en Hungría.

Los participantes del programa de capacitación se dividieron equitativamente entre hombres y mujeres, y fueron elegidos por un grupo de trabajo que incluía a representantes de la fundación Romaversitas, de los parlamentarios romaníes, de ONG de derechos humanos, incluido el European Roma Rights Centre (Centro de Derechos de los Romaníes en Europa), la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta, y el programa Roma Initiatives (Iniciativas de los Romaníes) del Instituto para una Sociedad Abierta. Un subconjunto del grupo de trabajo fue responsable de la elaboración de los criterios de selección utilizados para elegir a los participantes romaníes. Estos criterios incluyeron vivir y trabajar en comunidades romaníes locales, haber finalizado como mínimo hasta

3.5.5 Políticas de los empleados

El nuevo personal debe recibir una clara orientación sobre la misión del programa y las expectativas laborales. Lo ideal es establecer políticas y procedimientos en un manual del empleado, incluyendo definiciones de lo que se considera una conducta inaceptable que tendrá como consecuencia una acción disciplinaria o el despido inmediato. Si la organización que patrocina el programa de asistentes jurídicos ya tiene un manual del empleado, podría adaptarse para incorporar las nuevas actividades de asistencia jurídica.

Además de proporcionar opiniones sobre asignaciones individuales, los supervisores deben hacer todo lo posible para programar reuniones de evaluación de la actuación profesional de manera regular con el personal que supervisan. (Consulte el Capítulo 7 para obtener más información sobre las evaluaciones de la actuación profesional).

3.6 Desarrollo de una biblioteca de recursos

Debe esforzarse para desarrollar una biblioteca de recursos a fin de ayudar en la creación del programa. Los siguientes materiales pueden formar la base de una biblioteca de recursos:

- Manuales para comenzar un programa de asistentes jurídicos o de educación clínica
- Documentos organizativos y del programa
- Materiales didácticos y recursos de aprendizaje
- Códigos de leyes y normas administrativas de aplicación en las zonas de trabajo de los asistentes jurídicos
- Documentos antropológicos y de ciencias sociales sobre el país/la región

La biblioteca debe incluir recursos curriculares que puedan utilizarse como punto de partida en el desarrollo de programas de formación para los asistentes jurídicos, así como materiales que puedan ser utilizados por los asistentes jurídicos en la educación de la comunidad y en las actividades de defensa. Se consultaron recursos como estos en el desarrollo de esta guía y se detallan en la bibliografía. Muchos de estos recursos están disponibles en Internet gratuitamente. Además, si escribe a organizaciones de asistentes jurídicos, muchas estarán encantadas de compartir los documentos que han desarrollado.

Idealmente, el personal del programa (o las personas encargadas de la formación de los asistentes jurídicos sobre contenidos jurídicos), tendrá acceso a una biblioteca externa, como la biblioteca de una facultad de derecho, que cuente con una enciclopedia jurídica, un diccionario de derecho, códigos del estado y diarios y periódicos con información actualizada sobre leyes y códigos. Es posible que algunas de estas colecciones estén disponibles a través de acceso electrónico a materiales de investigación. Es posible que el programa de asistentes jurídicos deba llegar a un acuerdo con la biblioteca para tener acceso a estos materiales.

3.7 Establecimiento de procedimientos administrativos

3.7.1 Sistema de gestión de casos

Su programa de asistentes jurídicos requerirá procedimientos para la admisión adecuada, la teneduría de libros, las derivaciones y la presentación de informes. Los archivos de los clientes deberán estar completos y ser accesibles ya que muchos clientes han de recorrer largas distancias para acudir a sus oficinas. Cuando el mantenimiento de archivos está estandarizado, los casos se pueden manejar de manera coherente y rigurosa

Un sistema de archivos exitoso también facilitará la supervisión de las maneras en las que se manejan los casos. Los directores del programa y las comisiones consultivas requieren que los registros se mantengan de forma adecuada para controlar el trabajo de la organización, incluyendo las fechas y el seguimiento de los casos. Lo ideal sería que el sistema de archivos permitiera también llevar un control del número y tipos de casos que se manejan, de forma que el trabajo del programa se pueda resumir cuantitativamente.

A medida que el trabajo de su grupo comienza, los asistentes jurídicos deben completar un nuevo formulario de datos del caso para cada cliente que aceptan. Como parte del proceso de admisión, el formulario incluirá detalles como el nombre del cliente, el número de caso asignado, la fecha de admisión, el nombre y la oficina del asistente jurídico, detalles sobre el cliente, cómo llegó el caso al asistente jurídico y los tipos de casos primarios y secundarios. Se debe desarrollar una lista integral de los tipos de casos para cada programa y mantener un expediente para cada caso. Cuando el caso se resuelve, el asistente jurídico ha de completar un formulario de casos resueltos. Este formulario contiene información de identificación de los nuevos casos, pero pide detalles relacionados con las herramientas utilizadas para resolver el caso, la participación de instituciones, los resultados, y la cantidad de horas dedicadas al caso. El Capítulo 7 ofrece

el 8° grado de la escuela y participar en alguna forma de activismo en el ámbito comunitario.

El grupo de trabajo es un ejemplo de un proceso de toma de decisiones inclusivo que utiliza el proyecto, el cual garantiza aportes continuos y propiedad de las partes de etnia roma interesadas.

Fuente: Tibbitts (2005a).

Ejemplo de Código ético y de responsabilidad profesional de los asistentes jurídicos

1. Los asistentes jurídicos deben estar siempre bien capacitados para realizar su trabajo de manera competente.
2. Los asistentes jurídicos deben mantener siempre un alto nivel de honestidad personal y profesional.
3. Los asistentes jurídicos deben mantener siempre un estándar de conducta profesional.
4. Los asistentes jurídicos deben colaborar con los proveedores de servicios de asistencia jurídica y la profesión jurídica para mejorar los servicios jurídicos para los pobres.
5. Los asistentes jurídicos deben mantener siempre la confidencialidad de la información obtenida de sus clientes o de otras personas, a menos que sus clientes u otras personas acepten que la información se divulgue.
6. Los asistentes jurídicos deben aclarar siempre que son asistentes jurídicos y no abogados.
7. Los asistentes jurídicos no se deben involucrar nunca en prácticas jurídicas no autorizadas realizando trabajos legalmente reservados a la profesión jurídica.

más información sobre el uso de formularios de seguimiento, y el Apéndice II contiene un ejemplo de formulario de admisión del programa de Timap en Sierra Leona.

Para ayudar a supervisar el desempeño del asistente jurídico, es aconsejable que desarrolle procedimientos y documentos, como formularios de satisfacción del cliente, registros diarios e informes mensuales sobre las actividades.

3.7.2 Sistema de archivos

Por lo general, los sistemas de archivos de las organizaciones evolucionan después de muchos años de práctica. Se deben tener en cuenta varios factores cuando se establece un sistema de archivos. Primero, mantenga los archivos de las operaciones internas de la organización separados de otros archivos. Por ejemplo, mantenga los archivos relacionados con el presupuesto de la organización, su fiscalidad, el alquiler de la oficina, el seguro, el acta constitutiva, etc., en un lugar diferente de donde se encuentran los archivos relacionados con las actividades del programa. Los archivos internos típicos incluyen archivos de informes anuales, estados de cuenta o registros bancarios, orden del día y actas de las reuniones de la junta, libros de contabilidad, presupuestos, informes financieros, listas de correos, nóminas, archivos del personal y recortes de periódicos y publicaciones.

Para establecer esos procedimientos administrativos también es posible tomar como base las experiencias del personal de gestión con más experiencia o de los miembros de la junta asesora. Por lo general, las juntas están formadas por profesionales de diversos campos, incluidas gerencia y contabilidad. Si su organización está sometida a auditorías del programa de manera regular, debe familiarizarse con estos requisitos y utilizarlos para orientar su sistema de organización interno. Puede encontrar recursos adicionales para la gestión sin ánimo de lucro en fuentes en Internet, como la biblioteca de gestión gratuita (www.managementhelp.org).

3.7.3 Procedimientos financieros

Cada país tiene un complejo conjunto de principios contables generalmente aceptados a los que los estados financieros han de dar cumplimiento. La administración financiera de un programa también debe cumplir los principios de la universidad u ONG que lo patrocine. Las organizaciones bien establecidas mantienen puntuales registros financieros (como mínimo trimestrales), que reflejan con precisión la actividad financiera de la organización, incluyendo la comparación de los ingresos y los gastos reales con los presupuestados.

Para los programas de asistentes jurídicos, los gastos típicos que deben justificarse incluyen: salarios y sueldos, consultoría y estipendios, contratos, gastos operativos de la oficina (por ejemplo, alquiler, suministros de oficina, teléfono, servicios públicos) y gastos de viajes (por ejemplo, combustible, mantenimiento del vehículo). Tenga en cuenta que si alguna vez se cobran cargos relacionados con los servicios, estos se deben pagar al programa, no al asistente jurídico personalmente.

Se recomienda que una ONG justifique sus recursos y gastos, y que ponga esta información a disposición del público de forma comprensible. Tal acceso público también puede ser exigido por ley. Si un donante dio fondos para ser destinados a un proyecto concreto, por lo general las organizaciones separan esos recursos y los describen por separado en sus gastos. Esta contabilidad separada para recursos limitados se denomina contabilidad por fondos.

Para evitar problemas financieros, se deben comparar de manera regular las cuentas actuales con la base de comparación elegida. Las organizaciones deben observar especialmente cualquier tendencia que revele un posible déficit en el futuro. Si las cuentas revelan una escasez de fondos o problemas financieros graves, algunas de las maneras de responder incluyen buscar más contribuciones, aumentar los honorarios de los servicios, reducir los gastos o pedir préstamos. Consulte la sección 3.9 al final de este capítulo para obtener más información sobre los recursos renovables.

3.8 Elaboración del presupuesto

La elaboración del presupuesto es el proceso de planificación de la recepción y el uso de recursos futuros, y es fundamental para la gestión exitosa de cualquier programa u organización. Deberá desarrollar un presupuesto inicial cuando comience su programa de asistentes jurídicos, a fin de identificar y comenzar a adquirir sus recursos. Después, deberá desarrollar procedimientos financieros para realizar un seguimiento y supervisar los gastos. Estos procedimientos se relacionan con los métodos de contabilidad mencionados en la sección anterior.

Las categorías de gastos que podrían incluirse en el presupuesto inicial de un programa de asistentes jurídicos incluyen:

- ▶ *Salarios y sueldos* (director del programa, director asistente, contable, asistentes jurídicos y asesor jurídico)

8. Los asistentes jurídicos deben evitar siempre las situaciones de conflicto de intereses y mencionárselas a sus clientes o empleadores.
9. Los asistentes jurídicos deben proporcionar el mismo servicio a todos los clientes, independientemente de su raza, origen étnico, creencias políticas u otros factores.

Fuente: Adaptado del Ejemplo Código Ético y Responsabilidad Profesional de la American National Federation of Paralegal Associations Inc. (NFPA, por sus siglas en inglés) por el Profesor David McQuoid-Mason, Universidad de KwaZulu-Natal, Sudáfrica, junio de 2005.

- *Consultorías* (estipendios para redactores, instructores, comisión consultiva y traducciones)
- *Gastos operativos* (alquiler de la oficina, teléfono, fax, conexión a Internet, suministros de oficina, electricidad y calefacción)
- *Muebles y equipamiento* (ordenadores, software, teléfono, fax, teléfono móvil, fotocopidora, escritorios, sillas, mesa de reunión y archivadores)
- *Publicaciones* (uso de creativos y artes gráficas para la publicación de informes, folletos y otros documentos impresos para el programa)
- *Asignaciones para viajes* (incluidos el alquiler o mantenimiento del vehículo)
- *Gastos de formación* (incluidos el alquiler de la sede del programa formativo, gastos de manutención, alojamiento y desplazamiento, e intérpretes)

Algunos donantes ayudarán a pagar las consultas a expertos a fin de ayudar a establecer un programa, y proporcionarán asesoramiento sobre formación y desarrollo de recursos, coordinarán las formaciones (incluyendo talleres de desarrollo de materiales) y revisarán los trabajos escritos. Se debe tener en cuenta que acudir a expertos internacionales generalmente implica gastos de traducción e interpretación, y estos gastos han de incluirse en el presupuesto con carácter adicional a los honorarios del consultor.

Si prevé que su programa de asistentes jurídicos llevará consigo el inicio de un litigio estratégico, deberá tenerlo en cuenta en su presupuesto. Ese litigio es bastante costoso, pues requiere mucha investigación y trabajo jurídico.

Todo el personal que participe en el programa de asistentes jurídicos debe comprender el presupuesto para que funcione de manera efectiva. Es aconsejable que tenga en cuenta la opción de “presupuesto participativo”, un estilo de gestión en el que las pautas se desarrollan en colaboración con el personal responsable de su puesta en marcha. Trabajar de forma conjunta garantizará cálculos realistas, mejorará la moral y alentará el cumplimiento de los objetivos presupuestarios.

A pesar de que es probable que todos los miembros del personal estén involucrados en el seguimiento de los gastos, alguien deberá estar a cargo de la supervisión del presupuesto general. Si su programa se expande, o si su programa es parte de una organización más grande que dispone de un departamento financiero o presupuestario, quizás sea necesario que un miembro del personal se dedique a realizar esa tarea.

3.9 Búsqueda de recursos renovables

3.9.1 Plan estratégico y técnicas de recaudación de fondos

El componente fundamental para lograr que la recaudación de fondos sea exitosa es tener un plan estratégico sólido y bien documentado para la organización. Si puede evaluar cuidadosamente las aptitudes con las que cuenta su programa, medir su capacidad en comparación con las necesidades públicas no satisfechas, y definir cómo puede abordar estas necesidades exitosamente, proporcionará a los donantes una razón sólida para unirse al esfuerzo. La sinceridad, la confidencialidad del donante y la gestión responsable son las bases de la recaudación de fondos organizativa. La recaudación de fondos requiere que la organización o el programa de asistentes jurídicos se involucren activamente en un trabajo en equipo.

Existen muchas técnicas para recaudar fondos y muchas organizaciones participan en una o más de estas actividades. Puesto que recaudar fondos y buscar recursos lleva tiempo y esfuerzo, deberá priorizar las diferentes formas de recaudación de fondos que persigue. Los posibles métodos para adquirir fondos y recursos incluyen:

- Presentar propuestas de financiación o solicitudes de subvenciones en las instituciones donantes
- Buscar contribuciones en especie (materiales, espacio de oficina) de los donantes u otros grupos
- Solicitar el respaldo del gobierno
- Utilizar voluntarios
- Desarrollar vinculaciones con otros grupos o desarrollar una base de miembros que pueda respaldar su proyecto
- Organizar eventos benéficos
- Solicitar contribuciones individuales
- Cobrar honorarios por los servicios de asistentes jurídicos

Entre las técnicas detalladas anteriormente, tres son particularmente habituales y, por lo general, las utilizan los grupos para añadir recursos a sus proyectos: donantes externos, contribuciones en especie y respaldo del gobierno.

3.9.2 Donantes externos

La mayoría de los programas de asistentes jurídicos comienzan con donantes externos. Aunque existe respaldo de fundaciones externas para los programas de asistentes jurídicos, no es regular. Organizaciones como el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Fundación Ford, el Instituto para una Sociedad Abierta, la Comisión Internacional de Juristas (sección de Suecia), la Fundación Mott y el Banco Mundial tienen un amplio historial de apoyo a programas de asistentes jurídicos. Sin embargo, con carácter general el apoyo es provisional, específico del país y, con frecuencia, sometido al “gobierno” o “desarrollo social”. Una forma de llegar a algunos donantes puede ser mostrarles que prestar servicios de justicia a través de asistentes jurídicos es efectivo y tiene un valor añadido único.

3.9.3 Contribuciones en especie

Si un programa de asistentes jurídicos se inicia con el respaldo de una clínica jurídica, es posible que se ofrezcan servicios en especie (que se pueden cuantificar en términos monetarios). El respaldo financiero externo puede complementarse con un programa que tenga respaldo inicial de una facultad de derecho. Una propuesta en esta etapa puede señalar la experiencia del cuerpo docente de la facultad de derecho participante y las oportunidades para capacitar a los asistentes jurídicos. Este tipo de capital inicial o contribuciones, aunque sean en especie, puede ayudar a impulsar la credibilidad de su programa y facilitar otras donaciones. Los colegios de abogados son otra fuente local de contribuciones.

3.9.4 Respaldo del gobierno

En la mayoría de los países que tienen servicios de asistentes jurídicos, el estado todavía no ha asumido la responsabilidad de pagar estos servicios y de incorporarlos al sistema jurídico formal. Pero, si bien los gobiernos aún deben institucionalizar los programas de asistentes jurídicos, con frecuencia están dispuestos a proporcionar financiación y apoyo. Por lo general, este tipo de participación y apoyo del gobierno resulta fundamental para mantener los programas de asistentes jurídicos. Atraer fondos del gobierno es más fácil una vez que su programa de asistentes jurídicos ha dado comienzo y ha demostrado su credibilidad. También aumentará sus posibilidades de conseguir fondos del estado si comprende los derechos y servicios que el gobierno de su país ha prometido a los ciu-

dadanos por escrito (como asistencia jurídica gratuita) y si puede documentar cómo su programa ayuda al gobierno a prestar esos servicios y a ofrecer esos derechos. En algunos países, como Hungría, los miembros de la sociedad civil pueden recibir el apoyo del gobierno a través de un sistema de identificación tributaria.

El programa de asistentes jurídicos de Mongolia comenzó con el respaldo del Ministerio de Justicia y Asuntos Internos porque el gobierno reconoció que los asesores jurídicos realizarían tareas que formaban parte de la responsabilidad del ministerio. En Hungría, el programa de asistentes jurídicos de ELTE ha mantenido conversaciones de forma continua con el Ministerio de Igualdad de Oportunidades sobre la contratación de graduados en formación de asistentes jurídicos romaníes para trabajar en centros de empleo locales. Aunque el apoyo del gobierno o las vinculaciones no siempre son deseables, los gerentes de los programas de asistentes jurídicos siempre deben tener en mente la opción del apoyo del gobierno a la hora de considerar la sostenibilidad del programa a largo plazo.

Uno de los mayores riesgos de recibir respaldo del gobierno es el posible, o aparente, sacrificio de la independencia de su programa. Por lo general, el trabajo de los asistentes jurídicos implica responsabilizar al gobierno, y no se puede perder esta postura crítica. En determinados países, sus clientes y las comunidades con las que trabaja pueden considerar que su vinculación con el gobierno constituye un conflicto de intereses, y es aconsejable que evite presentar su grupo como aliado del gobierno o como grupo que trabaja para el gobierno. Si su grupo recibe apoyo gobierno, debe asegurarse de tener mecanismos de independencia y responsabilidad. Sus comisiones consultivas desempeñarán una función importante en este sentido.

3.9.5 Honorarios por servicios

Su programa puede ayudar a cubrir los gastos cobrando honorarios por sus servicios, aunque debe analizar este tema cuidadosamente. Muchos programas de asistentes jurídicos se establecen con la idea de que todos los servicios que se presten serán gratuitos. Sin embargo, los directores de los programas de asistentes jurídicos consideran que puede ser posible cobrar honorarios razonables en determinadas circunstancias una vez que el programa haya sido instaurado. Por ejemplo, es posible que su programa ofrezca consultas iniciales con todos los clientes de manera gratuita, pero puede solicitar contribuciones de los clientes en función de una escala variable en caso de que se necesite asistencia más profunda. En los casos de interés público o de litigio estratégico, los programas pueden pensar en pedir contribuciones a las comunidades o a los grupos que se beneficiarán de las acciones legales.

Si tiene pensado cobrar honorarios, debe investigar qué recursos podría necesitar debido a la cantidad de trabajo adicional requerido y el respaldo de donantes y de contribuciones en especie que reciba. También es fundamental que tenga en cuenta qué importes son razonables para los clientes y cómo pueden los clientes y las comunidades percibir el hecho de pagar honorarios. Asimismo, debe asegurarse de no infringir ninguna ley con respecto a quién puede cobrar honorarios por la prestación de servicios legales.

CAPÍTULO 4

Desarrollo de materiales

Contenidos del capítulo:

- 4.1 Identificación de destinatarios
- 4.2 Creación de un grupo asesor de materiales
- 4.3 Recopilación de recursos
- 4.4 Determinación de los productos de aprendizaje
- 4.5 Reclutamiento de redactores
- 4.6 Desarrollo de conceptos y descripciones generales
- 4.7 Organización de talleres de trabajo sobre desarrollo de materiales
- 4.8 Supervisión, apoyo y revisión de la redacción de los materiales
- 4.9 Utilización de materiales para la formación de los asistentes jurídicos
- 4.10 Prueba de campo de los materiales
- 4.11 Finalización de los materiales

Este capítulo contiene una descripción general de los tipos de materiales que se pueden desarrollar como parte de un programa de asistentes jurídicos y los pasos para su desarrollo. Los materiales que su programa puede necesitar incluyen un manual de recursos para asistentes jurídicos, un manual de formación y materiales de aprendizaje para utilizar en la educación de la comunidad.

Existen numerosas decisiones que debe tomar cuando desarrolla los materiales, y todas ellas dependerán de las funciones que prevé para los asistentes jurídicos, su base formativa previa y sus competencias. Estas decisiones se presentan en orden cronológi-

co en este capítulo, pero es posible que deba adaptar el orden y los detalles a su propio programa.

Por lo general, un nuevo programa de asistentes jurídicos comienza con un conjunto inicial de materiales de formación y de apoyo, y estos siguen mejorando a medida que el programa se va poniendo en marcha y su personal va adquiriendo experiencia. Cuando inicie el programa, debe hacer todo lo que esté a su alcance para desarrollar materiales que sean lo más completos y relevantes posible para sus asistentes jurídicos, pero también debe prever revisar estos materiales a medida que el programa se desarrolle.

4.1 Identificación de destinatarios

Existen tres tipos de destinatarios principales que debe tener en cuenta cuando considere el material de formación y apoyo para su programa.

Los primeros destinatarios son sus asistentes jurídicos. Ya debe tener en mente la variedad de papeles que quiere que desempeñen sus asistentes jurídicos, así como las áreas legales con las que deberán estar familiarizados. Estos papeles, y las necesidades a las que están relacionados, varían desde el conocimiento sobre cómo trabajan el gobierno y los sistemas de servicios sociales, hasta las áreas específicas del derecho, educación y desarrollo de la comunidad, aptitudes para aceptar casos, gestión de oficina y defensa. Existe mucho por cubrir, y no podrá prever todas las necesidades. Por este motivo, el desarrollo de recursos, así como la formación de sus asistentes jurídicos, deben considerarse como un proceso continuo.

Deberá comparar el perfil del asistente jurídico ideal y de alto rendimiento con el de los asistentes jurídicos novatos que contratará para su programa. En función de las brechas que anticipe, deberá desarrollar recursos que ayuden a aprender el contenido jurídico y cívico necesario, y a desarrollar sus competencias en áreas como entrevistas, documentación, mediación y educación y defensa de la comunidad.

Los segundos destinatarios son las comunidades en las que los asistentes jurídicos realizarán actividades de concienciación pública, incluidos talleres de trabajo. Su evaluación inicial de necesidades debe haber identificado a las poblaciones con las que pretende trabajar y sus necesidades más urgentes. Los materiales deberán diseñarse de manera tal que preparen a los asistentes jurídicos para su trabajo, pero que funcionen también como recursos que se puedan utilizar en la educación, el desarrollo y la defensa de la comunidad. Es posible que descubra que el conjunto de materiales que desarrolló

originariamente para sus asistentes jurídicos y para las comunidades debe perfeccionarse según los diferentes niveles de necesidad.

Finalmente, los terceros destinatarios importantes son los instructores que trabajan con sus asistentes jurídicos. Independientemente de que esté utilizando instructores de la comunidad objetivo o instructores profesionales procedentes de la jerarquía de asistentes jurídicos, los materiales de formación deben respaldar su visión de un programa ideal formado por asistentes jurídicos destacados. Por lo general, se utilizan métodos de formación interactivos o participativos, pues son motivadores y más efectivos para ayudar a detectar y desarrollar competencias entre los pasantes. Cualquier manual del profesor que desarrolle debe incluir detalles sobre metodología interactiva y sobre organización de talleres de trabajo interactivos.

Su sensibilidad y aptitud para comprender los antecedentes de sus pasantes será fundamental para desarrollar materiales efectivos y bien utilizados. La siguiente lista de preguntas puede ayudar a identificar formas en las que se pueden personalizar sus materiales para satisfacer las necesidades de los diversos destinatarios.

➤ **Capacidad de lectura**

- ¿Cuáles son los niveles de alfabetización y educación de los pasantes?
- ¿Cuál es el grado de complejidad del lenguaje que puede utilizarse en los materiales formativos?
- ¿Qué longitud puede tener el texto de lectura?
- ¿Sería de ayuda otro instrumento educativo, ya sea para aclarar puntos, o para presentar información adicional (por ejemplo, dibujos, fotografías, recuerdos personales y recortes de periódicos)?

➤ **Capacidad de redacción**

- ¿Cuáles son las capacidades de redacción de los pasantes?
- ¿Cuál es la duración máxima de un ejercicio de redacción, en caso de que se utilice?

➤ **Conocimientos previos**

- ¿Qué conocimientos previos tiene el pasante?
- ¿Qué conceptos y definiciones básicas se deben presentar o explicar?

Métodos de enseñanza interactivos: sección de muestra de la guía jurídica (metodología), Mongolia

Los diferentes tipos de ejercicios y actividades de enseñanza que se pueden utilizar para formar a los asistentes jurídicos incluyen los siguientes: intercambio de ideas, ejercicios de clasificación, debates en grupos pequeños, estudios de casos prácticos, actividades de role-play, preguntas y respuestas, simulaciones, debates, juegos, problemas hipotéticos, discusiones, juicios de práctica, estímulo abierto, encuestas de opinión, presentaciones de los participantes, adopción de posturas, pensamiento rápido, aclaración de valores, método del acuario-pecera, rompecabezas, cada uno enseña a otro, medios visuales, uso de expertos, excursiones, títeres, cuentos populares, canciones, exhibiciones, teatro, periódicos y revistas, programas de debate por radio y programas televisivos.

Fuente: Foro para una Sociedad Abierta, Mongolia (2006), manual borrador.

- ¿Existen ejercicios iniciales que pueda realizar para averiguar qué conocimiento poseen y qué piensan los pasantes?
- ¿Se debe incluir un glosario de términos?
- **Actitudes preliminares**
 - ¿Qué ideas, actitudes o incluso prejuicios es probable que los pasantes traigan al entorno de aprendizaje?
 - ¿Qué malentendidos pueden surgir, y cómo se puede evitar que ocurran?
 - ¿Existen temas que se deban manejar con cuidado, especialmente para determinados miembros del grupo?
 - ¿Cómo pueden los instructores estar preparados para tratar problemas emocionales que puedan surgir en el entorno de aprendizaje?
 - ¿Se pueden desarrollar las actividades de manera tal que se presenten diversos puntos de vista?
- **Motivación de los pasantes**
 - ¿Cuáles son los asuntos de mayor inquietud e interés para los pasantes?
 - ¿Se pueden abordar primero y, luego, utilizarse para abordar otros temas relacionados con los derechos humanos y el derecho?
 - ¿Puede encontrar maneras de relacionar directamente el contenido de la lección con las propias experiencias o los intereses personales de los pasantes?
- **Entornos de aprendizaje**
 - ¿Cómo se sienten los pasantes con respecto a encontrarse en un entorno educativo en primer lugar?
 - ¿Están los pasantes generalmente motivados o es al revés, el entorno del taller tiene connotaciones negativas para ellos?
 - ¿Cómo puede crear un entorno de aprendizaje acogedor para su grupo?
- **Métodos activos**
 - ¿Se sentirán cómodos los instructores y los pasantes usando métodos interactivos?

- ¿Es necesario explicar las razones fundamentales de estos métodos abiertamente?
- ¿Contienen las lecciones instrucciones específicas sobre cómo implementar las metodologías, y al mismo tiempo permiten que el educador utilice su criterio?
- ¿Es realista esperar que los instructores estén dispuestos a compartir la autoridad en el aula con los pasantes? ¿Hay confianza compartida?

4.2 Creación de un grupo asesor de materiales

Un factor sólido en la efectividad de su programa será la cantidad de asesoramiento que obtenga de otras personas que conozcan y estén comprometidas con su programa. Un grupo asesor de materiales que esté compuesto por instructores locales experimentados, representantes de ONG que trabajen en servicios legales o de educación de la comunidad, abogados y clínicos, o personas tanto de dentro como de fuera del país con experiencia en la creación de programas de asistentes jurídicos pueden ser fundamentales para su proceso de desarrollo de materiales. Si su programa le da prioridad a la educación de la comunidad y usted considera que un representante del gobierno mejorará su trabajo, su grupo asesor también puede incluir a funcionarios de la educación. Su grupo asesor de materiales puede ser idéntico al que estableció para su programa de asistentes jurídicos en general, o puede ser un subgrupo que incluya a otras personas que no tomen parte en el grupo asesor del programa.

El grupo asesor de materiales debe incluir a personas que puedan hacer comentarios sobre la idea inicial y resumir los temas, y también diseñar los materiales a medida que se desarrollan. Abogados y especialistas legales deben revisar los materiales educativos relacionados con el derecho y los conceptos jurídicos. Instructores y educadores de ONG locales pueden revisar los temas, las técnicas para capacitar a los asistentes jurídicos y las técnicas para educar a la comunidad. Los instructores de los asistentes jurídicos y las personas que desarrollan los materiales que se encuentran fuera de su país puede proporcionar materiales de formación de muestra y ofrecer asesoramiento general sobre los conceptos de los manuales, borradores y cómo desarrollar materiales. Este proceso de revisión puede tomar mucho tiempo, por lo que es importante incluir solo a los miembros que estén dispuestos a dedicar el tiempo necesario.

En Camboya, como parte del proceso de evaluación de necesidades, los miembros de la ONG del grupo asesor del programa identificaron problemas jurídicos que estaban surgiendo en sus comunidades. El equipo de gestión utilizó esta lista para priorizar ocho temas. La ONG también detalló maneras en las que los asistentes jurídicos pueden ayudar a los miembros de la comunidad a abordar sus problemas, a través de educación y formación sobre lo siguiente:

- Leyes que les permitan a los lugareños hacer valer sus derechos
- Leyes relacionadas con la conducta de los funcionarios públicos
- Cómo funciona el sistema judicial y cómo se puede acceder a éste
- Cómo actuar el día del juicio

En Hungría, el grupo asesor del programa de asistentes jurídicos romaníes preparó un plan de estudios para el programa de formación de asistentes jurídicos con los siguientes temas:

- Protecciones y servicios jurídicos disponibles para las víctimas de discriminación, incluida la discriminación racial. Los diferentes apartados se centraban en: empleo; vivienda; atención médica; educación; acceso a servicios sociales, incluyendo el apoyo social; admisión a lugares de acceso público, como restaurantes y parques.
- Leyes y normas nacionales e internacionales sobre el derecho a una vivienda digna (incluyendo ejemplos de desalojos o lanzamientos) y los servicios disponibles para las víctimas.
- Los derechos de los padres en disputas con las autoridades estatales sobre la custodia de los menores, la colocación de los niños en hogares infantiles o en otros centros de atención estatal.
- Los derechos de las personas detenidas por la policía, o sospechosas o acusadas de haber cometido un delito.
- Los derechos de los pacientes en el sistema de atención médica, incluso posibles áreas de discriminación.
- Los derechos de los empleados y la protección jurídica de los trabajadores con discapacidades mentales y físicas.

- Los derechos de los estudiantes y las formas de implementar el derecho constitucional en la educación.
- Los derechos y los servicios sociales para los pobres.
- Los derechos de los ciudadanos a acceder a los servicios y lugares públicos.

4.3 Recopilación de recursos

Para ayudar a conceptualizar el formato, el contenido y el enfoque pedagógico del material, es aconsejable que revise los recursos ejemplares de otros programas y fuentes. Se han desarrollado algunos materiales para los asistentes jurídicos a los que puede acceder a través de la Web. Los apéndices que se encuentran al final de esta guía ofrecen extractos de los materiales utilizados por muchas organizaciones que pueden ser descargados. Los apéndices también contienen la información de contacto de estas organizaciones, para que pueda averiguar cómo puede obtener copias impresas. Internet también es un recurso valioso para numerosas guías metodológicas que pueden servir como recurso a sus redactores.

En términos generales, los recursos más útiles serán los que mejor se adapten pedagógica y culturalmente a sus destinatarios. Por este motivo, los recursos de su región pueden ser los de más utilidad inmediata. Además de recopilar materiales de formación para los asistentes jurídicos, debe buscar materiales de formación sobre temas relacionados con su programa de asistentes jurídicos que hayan sido desarrollados a nivel local. Por ejemplo, es posible que los grupos de derechos humanos o de la mujer en su país hayan desarrollado materiales de aprendizaje sobre defensa, educación relacionada con el derecho o técnicas de asesoramiento que puede utilizar como modelos y, con el permiso del grupo, pueden servir de base para el contenido. Integrar recursos existentes pertinentes en la mayor medida posible facilitará el trabajo de sus redactores, pero asegúrese de conservar las fuentes originales, recibir todos los permisos necesarios para su utilización, y advertir a sus redactores de no cometer plagio. Esta búsqueda de materiales también puede ayudar a identificar a los miembros de su grupo asesor de materiales, a sus instructores y a sus conferenciantes.

En algunos casos, los patrocinadores respaldan el desarrollo de manuales diseñados para su distribución masiva. Es recomendable que se comunique con los patrocinadores involucrados en actividades relacionadas con los derechos humanos, de desarrollo y derecho sobre los recursos que puedan tener. (Esta también es una buena manera de

Índice: Manual de educación de asistentes jurídicos que se centra en los derechos de la mujer, Kenia

- Estatus de las mujeres en Kenia
- Asistentes jurídicos y asistencia jurídica
- Sistema jurídico de Kenia
- Leyes sobre el matrimonio y leyes relacionadas con sucesión y herencia
- Derechos humanos y la constitución de Kenia
- Violaciones de los derechos humanos y enfoques prácticos
- Presentación de casos ante el tribunal
- Organización comunitaria: planificación y realización de una reunión local
- Gestión de posibles riesgos

Fuente: Konditi (1999).

presentarse y de presentarles su programa). La oficina de la Fundación Asia en Camboya, por ejemplo, desarrolló un manual de 50 páginas llamado “Resolución alternativa de disputas”, que sirvió como base para el programa de asistentes jurídicos de Camboya.

Los programas educativos relacionados con los programas de formación jurídica y de asistentes jurídicos de larga duración, como los de Sudáfrica y Filipinas, y Street Law, Inc. en los Estados Unidos, tienen materiales sumamente profesionalizados. Estos recursos del texto, así como las experiencias de otras personas que hayan instaurado programas similares, pueden ser recursos muy útiles para iniciar su programa. Si planea utilizar expertos internacionales o materiales de otros países, deberá abordar el problema de adaptación y traducción. Si va a adaptar o copiar los materiales de aprendizaje de fuentes no locales, debe aplicar las preguntas de los destinatarios que se detallan en el punto 4.1 para estos materiales. Si involucra a instructores extranjeros, debe asegurarse de que comprenden el contexto y la cultura del lugar donde van a trabajar los asistentes jurídicos.

La traducción de materiales es un factor importante, particularmente a la hora de elaborar su cronograma y presupuesto para el desarrollo de materiales. Dado que cualquier material que elija que haya sido creado originalmente en un idioma extranjero requerirá la traducción para sus destinatarios, deberá asegurarse de que puede encontrar traductores que estén familiarizados con la terminología jurídica y específica relacionada con la formación de los asistentes jurídicos. A medida que desarrolla y redacta los materiales de formación, es posible que también necesite servicios de traducción continuados si los materiales del programa no están escritos en el idioma utilizado por sus revisores y asesores externos.

4.4 Determinación de los productos de aprendizaje

Deberá decidir qué tipo de publicaciones va a desarrollar. Muchos programas desarrollan un manual del alumno para asistentes jurídicos en formación, y un manual del profesor para las personas que les instruyen a los nuevos asistentes jurídicos.⁷ El manual del alumno combina actividades que se realizan en las formaciones con otros recursos que un asistente jurídico podrá necesitar, como ejemplos de formularios de admisión y técnicas para realizar una mediación. El manual del profesor contiene las actividades centrales para una formación, con notas explicativas sobre la metodología y la planificación de lecciones para las formaciones.

7. En esta guía se utiliza el término “manual del profesor”, pero también se puede utilizar indistintamente el término “manual del educador” o “manual del instructor”.

En algunos programas, se desarrolla un manual de recursos para asistentes jurídicos separado específico para la información legal y administrativa que un asistente jurídico necesitará conocer para ofrecer asesoramiento. Este material de referencia puede organizarse como un solo recurso, como un juego de folletos fotocopiados o como cuadernillos específicos del tema.

En Hungría, se elaboraron cuadernillos de referencia sobre diversas áreas del derecho, acordándose que se actualizarían cada pocos años. Por ejemplo, se desarrolló un cuadernillo sobre el tema de desempleo con la siguiente plantilla:

- Introducción del tema, con una orientación a los conceptos clave y los problemas sociales
- Ley nacional relacionada
- Procedimientos legales que se utilizan cuando se trata el problema (por ejemplo, formularios para completar)
- Sistemas institucionales a nivel nacional y municipal para abordar el problema, y actores importantes en el sistema (con casos relacionados, role-plays y actividades de aprendizaje interactivas)

En Sierra Leona, el programa de asistentes jurídicos de Timap for Justice utilizó durante el primer año borradores de folletos en sus formaciones, folletos que posteriormente fueron encuadernados. El fundador del programa, Vivek Maru, sintió que las responsabilidades específicas de los asistentes jurídicos eran, de alguna manera, abiertas al comienzo del programa, y quiso saber cómo se podían desarrollar los recursos de acuerdo con las necesidades de los asistentes jurídicos. Por ejemplo, anticipó que el material de formación para asistentes jurídicos eventualmente podría necesitar consejos sobre cómo trabajar con los jefes y manejar el dinero. El manual de formación se formalizó tras dos años de experimentación metodológica sobre el terreno.

Si prevé que se van a realizar adiciones o cambios importantes en un manual de recursos en los primeros años de su programa (debido a un cambio en el enfoque de los asistentes jurídicos o a una reforma de las leyes de su país), se recomienda utilizar fotocopias en una carpeta que se puedan ir añadiendo a medida que avance el programa. De hecho, no hay necesidad de encuadernar y publicar formalmente los materiales de apoyo de su programa hasta que considere que están listos para ser publicados. Es más importante que estén bien organizados, completos, y que sus asistentes jurídicos puedan acceder a ellos fácilmente.

4.5 Reclutamiento de redactores

La mayoría de los programas de asistentes jurídicos utilizan un equipo de redactores para desarrollar los materiales. Por lo general, un equipo desarrolla todos los recursos, aunque las tareas se dividirán entre los redactores según sus áreas de especialización y sus intereses personales. Aunque no existen reglas establecidas sobre la cantidad máxima de miembros de un equipo, es recomendable no tener más de tres redactores principales. Esto ayudará a mantener la coherencia del estilo de redacción. Parte de la redacción se puede subcontratar con (por ejemplo, especialistas legales sobre ciertos temas). El equipo de gestión o un redactor/editor principal deberá coordinar a este equipo.

➤ *Manual de recursos*

Su manual de recursos para asistentes jurídicos se centrará en gran medida en contenido jurídico y administrativo. La precisión y la integridad serán una prioridad para este recurso y alguien con experiencia jurídica práctica debe participar en la redacción o revisión de este recurso.

Al tiempo que sus recursos deben ser legalmente precisos, los conceptos jurídicos han de ser comprensibles para las personas legas. Por lo tanto, también debe haber en el equipo de redacción una persona que pueda garantizar que el contenido jurídico que se presenta no resulta ni demasiado teórico ni complejo.

➤ *Manual del profesor*

Los manuales del profesor deben contener no solo las competencias y el contenido que desea que sus asistentes jurídicos adquieran y aprendan, sino también los métodos para enseñarlos en una situación de formación. Esto significa que sus redactores deben conocer el contenido de lo que se le exige a un asistente jurídico (por ejemplo, conocimiento jurídico y aptitudes de mediación), y tener ideas creativas sobre cómo impartir esto a los pasantes. Es muy importante que sus redactores principales comprendan y estén comprometidos con el uso de las metodologías de enseñanza participativas. Para el manual del profesor, se necesitarán aptitudes adicionales para las secciones relacionadas con las metodologías interactivas y con la manera de organizar un taller de trabajo.

Podría ser más eficaz reclutar redactores a través de los contactos que estableció durante la evaluación de situaciones y la etapa de planificación de su proyecto. Recursos posibles para redactores incluyen ONG que participan activamente en

actividades de formación en ámbitos relacionados y facultades de derecho. En circunstancias ideales, algunos, o todos, sus redactores también deberían tomar parte en la formación inicial de los asistentes jurídicos.

Los redactores con amplio currículos y gran experiencia no están cualificados de forma automática para redactar manuales de asistentes jurídicos, pues pueden estar más habituados a elaborar lecciones para una facultad. Antes de contratar a un redactor, asegúrese de revisar muestras de redacción, o de solicitar la elaboración de una lección de muestra. Puede mostrarles ejemplos de los tipos de lecciones que tiene en mente para determinar si están abiertos a realizar los cambios necesarios en su enfoque de redacción. Para minimizar cualquier posible malentendido, su contrato con los redactores debe indicar explícitamente las tareas que usted espera que ellos realicen.

4.6 Desarrollo de conceptos y descripciones generales

Después de determinar los productos a redactar y los destinatarios de su programa, deberá realizar una descripción general de cada recurso. Para sus manuales del profesor y del pasante, también deberá considerar los materiales de apoyo adicionales y las actividades necesarias para realizar las formaciones.

Los manuales del profesor, por ejemplo, generalmente incluyen capítulos separados sobre la planificación y la estructura de un taller de trabajo, los métodos interactivos y las pautas de coordinación. Puede encontrar muchos buenos ejemplos de apartados como estos en los manuales de asistentes jurídicos ya existentes, y en otros materiales de formación diseñados para involucrar a los participantes en el aprendizaje activo. A través de su evaluación de situaciones, ya tendrá una idea de la cantidad de formación de la comunidad que habrán de realizar los asistentes jurídicos. Si anticipa una cantidad considerable de educación, como fue el caso en Camboya, puede desarrollar un conjunto extensivo de lecciones diseñadas explícitamente para ser utilizadas en la comunidad.

Por lo general, los manuales del profesor y del alumno también contienen amplias secciones que se centran en el contenido y las aptitudes que un asistente jurídico debe dominar. Su evaluación de situaciones le habrá proporcionado información de guía sobre los papeles específicos que desempeñan sus asistentes jurídicos, y sobre los problemas con los que generalmente se encuentran las comunidades con las que trabajan.

La sección de los manuales del profesor y del alumno que tratan las aptitudes de los asistentes jurídicos debe presentar el conjunto de competencias que un asistente

Resumen de muestra de las competencias de los asistentes jurídicos, Camboya

Parte uno: Competencias administrativas y de los asistentes jurídicos generales

- *Asistentes jurídicos*
¿Qué es un asistente jurídico?
¿Por qué necesitamos a los asistentes jurídicos? ¿Cuáles son los diferentes tipos de asistentes jurídicos? El papel de los asistentes jurídicos. Los asistentes jurídicos y el acceso a la justicia.
- *Competencias jurídicas y de comunicación*
Entrevistas con su cliente; aptitudes lingüísticas; toma de declaraciones; declaraciones juradas; capacidad para escuchar; aptitudes de supervisión, aptitudes de asesoramiento; competencias para dar consejos y resolver problemas; derivaciones; llamadas telefónicas; competencias para redactar cartas; redacción de informes
- *Competencias administrativas*
Archivos; teneduría de libros; cómo buscar un número de teléfono o una dirección en la guía telefónica; reuniones; utilización del tiempo; medios de comunicación; gestión de

jurídico deberá llegar a tener. Estas pueden agruparse de diferentes maneras, pero generalmente incluyen conocimiento y asistencia jurídica; resolución alternativa de disputas (por ej., mediación); administración del programa (por ej., sistemas de archivos); y educación y desarrollo de la comunidad (que incluye métodos de defensa). El borrador del manual del alumno que se desarrolló en Camboya trataba las aptitudes de los asistentes jurídicos en dos secciones distintas, que se centraban en diferentes grupos de competencias (*consulte el recuadro lateral*).

El contenido jurídico de sus recursos puede incluirse en los manuales del profesor y del alumno, así como en un manual de recursos de asistentes jurídicos. Independientemente de su ubicación, este contenido debe abordar las fuentes del derecho y clasificación de los órdenes jurisdiccionales; la constitución; las instituciones para el cumplimiento de la ley (incluidos los tribunales) y el contenido jurídico específico del tema. El contenido jurídico específico del tema que se encuentra normalmente en los programas de asistentes jurídicos incluye:

- Derecho de familia
- Derecho y procedimiento penal
- Derecho y procedimientos civiles
- Derecho de bienestar social
- Derecho del consumidor
- Derecho de vivienda
- Legislación sobre las tierras
- Derecho laboral
- Derecho mercantil

Evidentemente, los materiales se deben ajustar para adaptarse a las poblaciones que pretenden beneficiar. Por ejemplo, un manual desarrollado para las mujeres menos favorecidas de zonas rurales ha de centrarse en problemas legales y de otro tipo relacionados con la violencia doméstica, la herencia de las mujeres y los derechos sobre la tierra. Un manual para mujeres en un país donde los matrimonios por dote con menores de edad y los matrimonios múltiples son comunes también incluiría esos problemas.

El componente legal de los materiales para los asistentes jurídicos también debe incluir pautas para derivar un caso que necesita ser resuelto a través de un procedimiento judicial, por ejemplo, a uno de los abogados asociados con el programa.

La bibliografía que se encuentra al final de esta guía hace referencia a manuales de asistentes jurídicos que ya han sido desarrollados, y que contienen análisis detallados sobre temas como competencias generales administrativas y de los asistentes jurídicos, resolución alternativa de disputas y funcionamiento del programa. Notará que algunos manuales del alumno no incluyen información detallada sobre las técnicas de educación, sino que remiten al manual del profesor.

Cuando elabore la sección sobre desarrollo de la comunidad debe tener en cuenta las necesidades específicas de sus comunidades y los papeles que cumplen sus asistentes jurídicos. Los posibles temas y técnicas incluyen evaluaciones a nivel de la comunidad, desarrollo y empoderamiento de la comunidad, y defensa. Según el contexto político de su país, también puede incluir los temas de democracia y gobierno, elecciones y derechos humanos. Algunos de estos temas se tratan en los manuales de asistentes jurídicos que se citan en la bibliografía de esta guía.

Además de desarrollar una descripción general para cada manual, deberá considerar el formato de cada capítulo y lección. Cuando los materiales incluyan lecciones interactivas que vayan a ser desarrolladas por un determinado número de redactores diferentes, y que vayan a ser utilizadas por distintos instructores, es aconsejable desarrollar un formato estandarizado para cada lección.

Por ejemplo, una lección o actividad en el manual del alumno puede contener versiones de las siguientes secciones:

- Breve introducción al contenido
- Actividad
- La versión del instructor de esta misma actividad puede incluir las siguientes secciones:
 - Objetivos de los pasantes
 - Antecedentes de contenido para la actividad y preguntas iniciales
 - Procedimientos/instrucciones y métodos requeridos para la actividad
 - Cantidad de tiempo estimado para cada paso de la actividad
 - Consejos para la coordinación
 - Respuestas sugeridas
 - Presentación de información y resumen

presupuestos; recaudación de fondos; empleo de personas en una organización.

Parte dos: Defensa

Parte tres: Resolución alternativa de disputas

- *Introducción*
- *Capacidad de negociación*
- *Mediación y conciliación*
- *Arbitraje*
- *Redacción del borrador de una disputa alternativa*
- *Cláusula de resolución*

Fuentes: Dependencia de educación y capacitación Black Sash (2004) y Lasky (2005).

Los manuales del profesor incluirán orientación adicional sobre cómo realizar cada lección paso a paso, incluyendo respuestas anticipadas a preguntas para debatir. También deberá coordinar las lecciones de los manuales del profesor y del alumno. El ejemplo de Camboya sobre el derecho del consumidor en el Apéndice 2 de esta guía muestra cómo se presenta la misma lección en ambos manuales; la versión del profesor incluye información adicional útil para coordinar la actividad.

Street Law, Inc. ha desarrollado una influyente metodología de educación sobre derecho que ha sido adaptada por grupos como Street Law South Africa (Derecho para ciudadanos de Sudáfrica) y el Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural. La metodología de diseño de la lección incluye los siguientes elementos:

- Enfoque y revisión: destinados a activar el interés de los estudiantes en la lección y a iniciar un breve debate
- Declaración de los resultados y los procedimientos de los estudiantes: lo que se espera de los pasantes
- Comentario del profesor: los procedimientos que el profesor utilizará en la lección para lograr los objetivos de los alumnos
- Estrategia interactiva: el núcleo de la lección, la actividad principal
- Presentación de información: resumen de las competencias o conceptos principales que se abordan en la lección

Según Street Law, los componentes fundamentales de una lección educativa relacionada con el derecho son: incorporar un debate sobre las leyes aplicables al tema, analizar preguntas sobre políticas relacionadas con el tema, identificar y examinar los valores contradictorios, aplicar el derecho a la vida del alumno, y ayudar a los alumnos a aplicar este contenido de manera interactiva durante la formación.

4.7 Organización de talleres de trabajo sobre desarrollo de materiales

Los talleres de trabajo sobre desarrollo de materiales (también llamados talleres de desarrollo del plan de estudios o talleres de redactores) son entornos en los que puede formar a sus redactores sobre la redacción y los métodos de aprendizaje participativos, recibir

comentarios sobre sus descripciones y conceptos iniciales de sus recursos, y planear el proceso de redacción real. Estos talleres serán su oportunidad principal para aclarar el formato y la estructura de los materiales y las instrucciones paso a paso para el desarrollo de las lecciones, para asignar tareas de redacción, y para crear un cronograma general para el desarrollo y revisión de los borradores. Además de sus redactores principales, también puede invitar a otros especialistas, revisores, su junta asesora y otras personas interesadas en su programa a partes del taller.

Primer taller

Por lo general, el primer taller sobre desarrollo de materiales está a cargo de los líderes del programa, y puede involucrar a expertos de programas de asistentes jurídicos en otros países que han supervisado el proceso de redacción en su país. Si incluye a un profesor experimentado de otro país, trate de elegir a alguien que haya trabajado en un país similar al suyo (por ejemplo, donde la población pueda haber tenido poca o ninguna experiencia en métodos de aprendizaje activo). Si el presupuesto de su programa lo permite, se pueden organizar dos talleres de trabajo sobre desarrollo de materiales: uno en la etapa inicial de redacción y el segundo después de la prueba piloto. Esta guía supone que usted tendrá dos talleres de redactores.

El programa de su primer taller sobre desarrollo de materiales debe incluir una orientación hacia los objetivos del programa y los papeles que desempeña un asistente jurídico, ejercicios participativos similares a los que espera presentar en los manuales del profesor y del alumno, y la oportunidad de redactar, presentar y criticar de forma constructiva el borrador de las lecciones. Este taller puede durar entre tres días y dos semanas. En el Apéndice 3 de esta guía se incluye una muestra del programa del taller de trabajo sobre el desarrollo de materiales de nueve días que se desarrolló en Mongolia. Este programa puede concentrarse o dividirse en talleres consecutivos, según sus necesidades.

Los materiales del taller de trabajo deben incluir paquetes de formación para los participantes que contengan información de antecedentes y recursos importantes para el redactor, además de folletos para las actividades realizadas durante la formación. Un folleto valioso debe incluir pautas específicas para el proceso de redacción que expliquen la visión de su programa en términos de contenido de recursos y el estilo con el que se han de presentar los materiales y las ideas clave. En el Apéndice 3 de esta guía, se incluyen pautas de muestra para redactar materiales de formación.

Para ayudar a garantizar que los redactores han comprendido la metodología y los conceptos centrales de sus materiales para asistentes jurídicos, es recomendable destinar tiempo en su taller para la creación y demostración de lecciones de práctica. Este ejercicio lo ayudará a comprender las aptitudes de sus redactores individuales y la orientación y el apoyo adicionales que puedan necesitar para realizar su trabajo de manera individual. Es posible que deba dedicar tiempo adicional a los redactores para asegurarse de que hayan internalizado los métodos de enseñanza participativos. Los borradores de lecciones desarrollados durante un taller de trabajo sobre desarrollo de materiales también pueden ser la base de aquellas que eventualmente se incluyan en sus recursos.

Segundo taller

Si dispone de tiempo y recursos, debe considerar firmemente organizar un segundo taller sobre desarrollo de materiales después de haber probado los materiales en la formación de su primer grupo de asistentes jurídicos. El propósito de un segundo taller es revisar los resultados de la prueba piloto y acordar las revisiones finales. Es posible obtener mucha información sobre cómo funcionaron los materiales manteniendo una reunión de intercambio de resultados con sus asistentes jurídicos después de que estos hayan probado los materiales sobre el terreno (consulte el apartado 4.10). Por lo general, realizar un taller de trabajo en esta etapa permite llevar a cabo menos revisiones, y también puede ser valioso para incorporar elementos o aspectos que pueden haberse omitido en las etapas previas del desarrollo de materiales.

Al igual que el primero, su segundo taller de trabajo debe tener tareas claras y un cronograma. Si necesita crear información o materiales nuevos de manera urgente, puede priorizar la redacción y compartir los borradores inmediatamente con los asistentes jurídicos. Es posible que precise la participación de especialistas en la revisión de las nuevas secciones que desarrolle, como nuevo contenido jurídico.

4.8 Supervisión, apoyo y revisión de la redacción de los materiales

Por lo general, el proceso de desarrollo de materiales dura entre cuatro y seis meses. Esto incluye el desarrollo del borrador inicial y el apoyo y supervisión continuos del progreso, así como las revisiones iniciales. Como alternativa al desarrollo de un borrador completo de sus materiales, puede centrarse solo en algunas secciones o temas, probarlos en una

sesión de formación de asistentes jurídicos y, luego, completar los borradores antes de realizar la prueba práctica en las comunidades. Deberá desarrollar un plan que se adapte a su cronograma, recursos y a la disponibilidad de los redactores.

El programa de asistentes jurídicos de Mongolia utilizó un cronograma extenso para desarrollar sus materiales (consulte el recuadro lateral).

A medida que sus redactores comienzan su trabajo, es posible que necesiten muestras adicionales, recursos legales o claridad sobre su función. Es fundamental que el equipo de gestión o el redactor/editor principal mantengan un contacto directo con los redactores para que los problemas puedan detectarse y abordarse en una etapa temprana del proceso. Un equipo de redacción efectivo funciona como una base importante de todo su proyecto. Como un director de asistentes jurídicos dijo: “Manténgales felices, incluso cuando les critique”. Sin embargo, en algunos casos es posible que sea necesario reemplazar a los redactores si no son capaces de entregar sus obras cumpliendo los plazos.

Tras la elaboración de los borradores iniciales de los materiales y la aprobación inicial por parte del escritor/editor principal o del equipo de gestión, estos podrán ser presentados a los miembros de su grupo asesor de materiales para revisión. Este equipo, como se mencionó anteriormente, debe incluir a especialistas legales y estudiosos de la metodología, que deben conocer las poblaciones que pretende formar y educar. Cuando solicite a lectores externos que revisen sus materiales, asegúrese de incluir criterios claros de revisión y un plazo específico para recibir sus comentarios.

En función de estos comentarios, puede realizar las últimas revisiones a los materiales antes de utilizarlos en una sesión real de formación de asistentes jurídicos. Según la cultura en la que esté trabajando, es posible que deba ayudar a los redactores a aceptar las críticas de su trabajo para que estén dispuestos a introducir revisiones.

4.9 Utilización de materiales para la formación de los asistentes jurídicos

Una vez que complete la etapa de desarrollo, estará listo para utilizar sus materiales. El Capítulo 5 trata en detalle la formación inicial de los asistentes jurídicos. La primera formación debería ser una “capacitación de instructores”, es decir, una formación diseñada para los asistentes jurídicos que tomarán la iniciativa en la preparación de otros asistentes jurídicos a nivel de la comunidad para su trabajo. La formación inicial debería correr

Cronograma para el desarrollo de textos de asistentes jurídicos, Mongolia

Paso 1.

Taller de desarrollo de materiales 1

Duración: 5 días

Paso 2.

Manual del alumno: resultados y secciones detallados, ejercicios, idea breve y pasos prácticos. Manual del profesor: plantilla desarrollada para todos los ejercicios.

Duración: 2 semanas

Paso 3.

Primer tercio de los borradores enviados al editor principal.

Duración: 1 mes

Paso 4.

Segundo tercio de los borradores enviados. Comentarios iniciales de los editores principales sobre los envíos.

Duración: 1 mes

Paso 5.

Tercio final de los borradores enviados.

Duración: 1 mes

Paso 6.

Los editores principales revisan los envíos en detalle.

Duración: 1 a 2 meses

a cargo del director del programa, tal vez con la ayuda de los autores, para asistentes jurídicos cuya única función de formación se encuentra en sus comunidades.

Es importante reunir opiniones formales e informales sobre los materiales y actividades de formación a medida que el programa se pone en marcha. En las formaciones iniciales de asistentes jurídicos organizadas en Camboya, se dedicó tiempo cada día a recopilar las opiniones de los pasantes. En el Apéndice 4 de esta guía se incluye un ejemplo de cuestionario de opinión utilizado en Camboya.

A continuación se incluyen algunas preguntas de resumen que puede tener en cuenta para obtener opiniones iniciales sobre un manual del profesor:

- ¿Es el tema relevante para la vida de las personas?
- ¿Es esta actividad relevante para el tema?
- ¿Es esta actividad atractiva?
- ¿Estamos abordando todos los aspectos necesarios?
- ¿Hay buen equilibrio entre los temas y los modos de aprendizaje?

A veces, los instructores pueden no tener experiencia o ser reacios a dar opiniones críticas en una situación de formación. Es posible que deba encontrar maneras de facilitar el intercambio de opiniones, por ejemplo, al permitir que se den opiniones anónimas por escrito o modelando de forma verbal comentarios reflexivos.

Una vez que tenga opiniones, asegúrese de utilizarlas para revisar sus materiales. Es mucho más fácil revisar en una etapa temprana de desarrollo que más adelante en el proceso, después de haber invertido muchos recursos humanos, financieros y psicológicos en sus borradores. Reúname con sus redactores y revise los comentarios. Analice las repercusiones para los temas seleccionados, los métodos que está utilizando, y el formato y el estilo de las lecciones. Por ejemplo, ¿se necesita un relato adicional en las lecciones para que los profesores sepan cómo guiar la lección paso a paso? ¿Debe incluir el manual del profesor más detalles sobre cómo coordinar los debates, o incluso una sección de introducción general sobre los métodos de aprendizaje? ¿Son los casos muy detallados y deben simplificarse?

Puede trabajar con sus redactores para desarrollar un cronograma para la revisión de sus materiales. Una vez que se hayan preparado estas revisiones, estará listo para el paso más crítico en el proceso de revisión: determinar en qué medida funcionan bien los manuales en el trabajo sobre el terreno de su programa. En esta etapa no debe imprimir ni publicar formalmente ningún material. Por el contrario, su programa y sus

asistentes jurídicos deben trabajar con simples fotocopias. Solo debe considerar imprimir y publicar sus materiales después de que su programa los haya probado y revisado cuidadosamente.

4.10 Prueba de campo de los materiales

Prueba de campo, o prueba piloto, es un término utilizado para describir el uso experimental de materiales “sobre el terreno” a medida que su programa empieza a funcionar y sus asistentes jurídicos comienzan a trabajar en las comunidades. Durante la etapa de prueba de campo del desarrollo de materiales, debe pedir a sus asistentes jurídicos las mismas opiniones que solicitó durante la sesión de formación inicial. Sin embargo, también deberá solicitar a sus asistentes jurídicos información sobre la variedad de actividades que están realizando en sus comunidades.

Cuando realice la prueba de campo de los materiales, debe realizar a los asistentes jurídicos los siguientes tipos de preguntas sobre los materiales y la información que les ha proporcionado:

- *Integridad:* ¿se incluyen en el manual todos los temas y las competencias necesarias para realizar el trabajo de los asistentes jurídicos? ¿Hay suficientes detalles? ¿Qué se debe agregar?
- *Precisión:* ¿Es correcta la información proporcionada?
- *Utilidad:* ¿se presenta la información de manera tal que pueda utilizarse fácilmente?

Su lista de preguntas sobre opiniones puede incluir preguntas generales y otras más específicas de su programa. Necesitará disponer de un sistema para obtener los comentarios de sus asistentes jurídicos, ya sea a través de reuniones directas, visitas a la sede u otros medios de comunicación. Una reunión después de los primeros meses de funcionamiento es una situación ideal para ofrecer formación y apoyo adicional, así como para revisar los resultados de la prueba de campo. Las opiniones de sus asistentes jurídicos también pueden ayudar en el enfoque del segundo taller de trabajo sobre desarrollo de materiales (consulte 4.7).

Paso 7.

Taller de desarrollo de materiales 2
Duración: 5 días

Paso 8.

Revisión de los manuales.
Duración: 2 a 3 meses

Paso 9.

Formación de asistentes jurídicos 1,
con comentarios sobre los manuales.
Duración: 5 días

Paso 10.

Uso de los materiales sobre el
terreno por parte de los asistentes
jurídicos, con comentarios sobre los
manuales.
Duración: 3 meses

Paso 11.

Formación de asistentes jurídicos 2,
con comentarios sobre los manuales.

Paso 12.

Finalización de los manuales e
impresión.

Fuente: B. Jigmeddash, correspondencia
personal con el autor. 17 de octubre de
2007.

4.11 Finalización de los materiales

En función de sus revisiones, debe preparar una versión final de sus materiales. Su comisión consultiva debe revisar y aprobar estos recursos por última vez.

Si utiliza ilustraciones o dibujos animados, debe asegurarse de que sean relevantes y tengan en cuenta la cultura de sus destinatarios. Los programas de asistentes jurídicos de Sudáfrica y Camboya solicitaban a los miembros de las comunidades objetivo que revisaran los dibujos animados antes de utilizarlos en las publicaciones finales.

Debe pensar cuidadosamente antes de destinar una considerable cantidad de tiempo y de dinero a imprimir y publicar sus materiales. A medida que sus asistentes jurídicos siguen trabajando en la comunidad, las nuevas necesidades y sugerencias de la comunidad influirán en el contenido de sus materiales, y probablemente requerirán que realice cambios y revisiones periódicos. Después de considerarlo minuciosamente, debe escoger la opción que mejor vaya a adaptarse a su programa durante varios años, con impresiones y fotocopias que se puedan actualizar de manera fácil y económica para reflejar los cambios realizados con el transcurso del tiempo.

Si su programa recibe financiación externa, es posible que deba producir una versión impresa de los manuales para cumplir con algún requisito. En este caso, al igual que con cualquier versión impresa, deberá tomar decisiones sobre el color, la calidad del papel, el diseño de la portada y otros aspectos relacionados. Si dentro de su organización no hay personas que tengan conocimiento sobre la producción de publicaciones, probablemente deba acudir a diseñadores e imprentas externos. Debe intentar obtener muestras y presupuestos de al menos dos diseñadores e imprentas diferentes antes de tomar su decisión.

CAPÍTULO 5

Capacitación de asistentes jurídicos

Contenidos del capítulo:

- 5.1 Diferentes modelos de formación de los asistentes jurídicos
- 5.2 Contenido de la formación
- 5.3 Metodología de la formación
- 5.4 Desafíos a la formación y al aprendizaje
- 5.5 Instructores
- 5.6 Logística de las formaciones

Este capítulo describe diferentes procesos y programas de formación de los asistentes jurídicos. Estos programas de formación pueden implementarse mientras dure su programa: desde la orientación inicial de los asistentes jurídicos hasta la selección de los expertos y activistas correctos que preparen a los asistentes jurídicos para trabajar en sus comunidades. El capítulo se centra en las metodologías interactivas utilizadas en las formaciones, el contenido y las competencias que intentan transmitir, y los enfoques que puede utilizar para elegir instructores y organizar un taller de trabajo.

Diferentes niveles de la capacitación formal de asistentes jurídicos

- **Capacitación básica**
Un curso básico estándar de formación de asistentes jurídicos que cubre las competencias generales que necesitan todos los asistentes jurídicos.
- **Formación especializada**
Por ejemplo, los asistentes jurídicos que trabajan junto con los grupos de derechos humanos de las mujeres necesitarán una formación más extensa sobre los temas relacionados con las mujeres y el derecho.
- **Formación en el trabajo**
Este es un tipo de formación en la que los asistentes jurídicos aprenden al trabajar junto a asistentes jurídicos experimentados en su oficina consultiva o en la comunidad.
- **Formación de actualización**
Los cursos de formación de actualización ocasionales ayudan a los asistentes jurídicos a aprender nuevas competencias y obtener actualizaciones sobre los cambios en la ley.

5.1 Diferentes modelos de formación de los asistentes jurídicos

La formación de sus asistentes jurídicos será una tarea continuada. Habrá una formación inicial antes de que los asistentes jurídicos asuman responsabilidades, después encontrarán respaldo y formación (tanto formal como informal) a través de su trabajo práctico, de sus visitas de supervisión, y de su interacción con los directores del programa, así como a través de los talleres que de forma periódica organice su programa. La mejor capacitación de asistentes jurídicos constituye realmente un proceso de desarrollo continuo que incluye la formación en el lugar de trabajo.

Diversos programas han desarrollado una variedad de modelos de capacitación para asistentes jurídicos; cada uno adaptado a las necesidades y los recursos del programa. Es aconsejable que comience con una formación inicial intensiva de una semana y media o dos, seguida por visitas mensuales en el terreno y talleres de trabajo de grupo semestrales para sus asistentes jurídicos. Si sus asistentes jurídicos están siendo formados (y acreditados) a través de un programa de derecho clínico, deberá desarrollar un programa de capacitación de uno o dos años que incluya talleres regulares a nivel del aula y un número concreto de horas de enseñanza. Consulte el recuadro lateral para obtener ejemplos de los diferentes tipos y niveles de capacitación de asistentes jurídicos.

La duración y la intensidad de su programa de capacitación estarán relacionadas con el nivel de integridad y exhaustividad de sus materiales cuando comience. Si sus redactores han desarrollado un conjunto bastante completo de recursos para sus asistentes jurídicos, es recomendable que organice una formación inicial extensa, seguida de apoyo a través de trabajos prácticos y de uno o dos talleres de seguimiento durante el transcurso del primer año. Si desarrolla materiales a medida que avanza, o prevé una gran cantidad de revisiones, entonces es aconsejable que organice una formación inicial más corta, seguida por una serie de formaciones de seguimiento durante el transcurso de su primer año.

Tiene flexibilidad para decidir cómo diseñar su programa de formación, el cual probablemente evolucionará junto con su programa general. Lo importante es evaluar continuamente las necesidades de sus asistentes jurídicos y proporcionarles el apoyo y la supervisión necesarias para que puedan realizar su trabajo de manera efectiva.

5.1.1 Formación inicial

La formación inicial de los asistentes jurídicos será la experiencia culminante de todo su trabajo previo. Marcará una nueva etapa en su programa y sentará las bases para futuras formaciones.

Por lo general, la formación inicial de los asistentes jurídicos tiene lugar en un período intensivo de una o dos semanas. En Sierra Leona, la formación inicial se realiza en dos semanas (*consulte el Apéndice 5 para ver el programa de la formación*). En función de las áreas legales identificadas en la evaluación de necesidades del programa y de la información recabada a partir de las visitas de estudio, la formación inicial habrá de centrarse en tres áreas:

- *Derecho sustantivo* (por ejemplo, derecho constitucional, actos ilícitos civiles, derecho penal y derecho de familia)
- *La forma en la que el gobierno trabaja y la estructura de los tribunales de Sierra Leona* (esta sección incluyó a representantes de la policía y el Ministerio de Bienestar)
- *Competencias de los asistentes jurídicos* (por ejemplo, mediación, entrevistas, toma de declaraciones, defensa, educación de la comunidad, trato con las víctimas de violencia doméstica y procedimientos administrativos)

Sus formaciones pueden incluir a funcionarios de organizaciones como la policía local, los ministerios y organismos del gobierno relevantes, y el poder legislativo local o nacional. Los oradores invitados y las visitas de campo pueden proporcionar información a sus asistentes jurídicos sobre determinados ámbitos del derecho sustantivo y sobre ciertas políticas, y ayudarles a comprender cómo conducir los servicios gubernamentales.

Iniciar un programa de asistentes jurídicos significa no solo preparar a asistentes jurídicos para que asuman sus responsabilidades, sino también preparar otros grupos que van a participar apoyando el proyecto. Los grupos de apoyo que podrían beneficiarse de una formación incluyen las comisiones consultivas del proyecto y funcionarios locales (formales e informales) en las comunidades en las que se que prestarán los servicios. Naturalmente, los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad participarán en la educación de la comunidad durante su trabajo, pero las formaciones iniciales para otros grupos pueden ayudar a difundir información sobre el programa de asistentes jurídicos y crear sentido de propiedad entre los residentes.

- **Competencias pedagógicas más avanzadas para instructores**
Los asistentes jurídicos experimentados pueden recibir formación adicional para convertirse en instructores de asistentes jurídicos y ayudar a desarrollar nuevos asistentes jurídicos en la comunidad en la que trabajan.

5.1.2 La formation sur le terrain et la formation continue

Los directores del programa de asistentes jurídicos aceptan que, independientemente de la cantidad de formación inicial ofrecida, la supervisión a largo plazo de los abogados y otros instructores es fundamental para que los trabajos prácticos sean efectivos. Es por ello que la formación inicial haya de considerarse como un importante primer paso en el desarrollo de asistentes jurídicos eficaces, pero no el último. Después de la formación inicial de sus asistentes jurídicos en un taller de trabajo intensivo, deben recibir formación continua que combine un componente teórico (por ejemplo, talleres) con componentes prácticos (por ejemplo, aprendizaje en el lugar de trabajo y el apoyo a través de visitas de supervisión de los directores del programa). El formato de las formaciones de asistentes jurídicos probablemente dependerá de sus recursos y de las circunstancias de su programa. Pero, independientemente de las circunstancias, es importante que sus asistentes jurídicos comprendan que van a recibir formación continua, con frecuencia sobre el terreno, y que el aprendizaje constante es parte de su trabajo. El Capítulo 7 ofrece detalles sobre las visitas de campo y la supervisión continua.

Existen algunos países en los que una institución educativa que otorga títulos acredita el programa educativo de asistentes jurídicos, o en los que este programa está aprobado por una entidad jurídica, como un colegio de abogados. En Sudáfrica, el Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural solía organizar una diplomatura de dos años a través de la Universidad de Natal-Durban, que incluía seis meses de formación académica y 18 meses de formación práctica. El sucesor de la universidad (la Universidad de KwaZulu-Natal) se encargó del programa que ahora ofrece un diploma de dos años en estudios de asistencia jurídica que consiste en ocho trimestres académicos, cada uno de ocho semanas, combinado con apoyo en línea durante la formación en el lugar de trabajo.

En Zimbabwe, la Fundación de Recursos Jurídicos tiene un programa de formación de cinco etapas que se desarrolla en un periodo de entre tres y cuatro años, e incluye exámenes y certificados aprobados por el Consejo de Educación Jurídica (Council for Legal Education) y la Sociedad de Derecho (Law Society).

5.2 Contenido de la formación

El contenido de sus formaciones probablemente refleje los materiales y recursos que haya desarrollado siguiendo lo descrito en el Capítulo 4, “Desarrollo de Materiales”. En términos generales, este contenido se puede dividir en tres categorías:

- Conocimiento/contenido jurídico
- Competencias de los asistentes jurídicos
- Información general sobre cómo funcionan el gobierno y los servicios gubernamentales

Los objetivos de aprendizaje de los programas de formación de asistentes jurídicos son notablemente similares en las organizaciones, aunque el énfasis en determinado contenido sustantivo y en ciertas competencias dependerá de las funciones de sus asistentes jurídicos. Los programas de asistentes jurídicos que se concentran en poblaciones específicas generalmente pondrán más énfasis en los temas que más preocupan a estas comunidades (por ejemplo, la legislación sobre sucesiones o la discriminación de las mujeres de etnia roma). Es probable que estos temas se hayan descubierto en su análisis de la situación del programa realizado siguiendo lo descrito en el Capítulo 2. Si prevé que sus asistentes jurídicos van a realizar una importante cantidad de actividades educativas en la comunidad, en las formaciones puede hacer más hincapié en el desarrollo de sus competencias didácticas. Deberá encontrar el equilibrio adecuado entre formaciones sobre competencias legales, educativas, asesoramiento y desarrollo de la comunidad, que refleje las prioridades de su programa.

La formación de asistentes jurídicos también deberá adaptarse para ajustarse a los antecedentes y los niveles educativos de los asistentes jurídicos que se contratan. En Mongolia, por ejemplo, los asistentes jurídicos ya tenían diplomas de derecho y conocimientos jurídicos. En Camboya, los asistentes jurídicos, que estaban afiliados a ONG existentes, ya tenían aptitudes de desarrollo comunitario y asesoramiento personal. Su proceso de planificación le habrá brindado la información de antecedentes y los objetivos del programa que ayudarán a definir los objetivos iniciales de su programa de formación.

A continuación encontrará una lista de las competencias generales que necesita un asistente jurídico a nivel de la comunidad. Deberá adaptarlas de acuerdo con los papeles que prevé que desempeñarán sus asistentes jurídicos. También deberá analizar detalladamente cuánto se puede abordar en sus materiales, en la formación inicial y en talleres posteriores. El contenido y las competencias que resultan absolutamente necesarias para que los asistentes jurídicos puedan cumplir con sus responsabilidades se deben abordar en los materiales escritos y tratar en la formación inicial. Las formaciones son especialmente importantes para presentar, reforzar y practicar las competencias que resultan fundamentales para el trabajo de los asistentes jurídicos. Es posible presentar otras competencias o contenido, o tratarlos más profundamente una vez que sus asistentes jurídicos estén trabajando.

No todos los asistentes jurídicos pueden poseer todas las competencias que se identifican a continuación. En algunos casos, es posible que tengan un enfoque más específico que sirva a sus poblaciones; en otros casos, pueden estar limitados debido a sus niveles de alfabetización y educación. No obstante, esta lista brinda orientación sobre las competencias y conocimientos que un asistente jurídico debe tener.

➤ **Competencias jurídicas en el ámbito práctico**

Estas incluyen cómo tomar una declaración, cómo obtener pruebas de los casos a través de investigaciones, y cómo redactar cartas legales básicas y presentar reclamaciones (consulte el Apéndice 6 para obtener un ejemplo de carta). El asistente jurídico también debe poder proporcionar asesoramiento sobre procedimientos y prácticas legales.

➤ **Competencias para archivar y documentar**

Incluyen cómo mantener los archivos para cada caso y cómo seguir el caso de manera sistemática.

➤ **Principios básicos de la ley y procedimientos jurídicos**

Incluyen lo que la ley establece sobre el arresto, la detención y la fianza; qué es una reclamación civil; cómo presentar cargos penales; y cómo solicitar interdictos y medidas cautelares. El asistente jurídico debe poder transmitir información sobre derechos legales básicos y sobre los aspectos procesales de esos derechos, de manera que resulten comprensibles. Consulte el Capítulo 4 para obtener una lista de los aspectos jurídicos que generalmente tratan los asistentes jurídicos.

➤ **Trabajo con abogados**

Esto incluye preparar a un cliente para comunicar un problema a un abogado, realizar seguimientos con los abogados sobre el caso del cliente, actuar como enlace entre los abogados y la comunidad, realizar trabajo de preparación y seguimiento en nombre de los abogados y aceptar casos legales en una comunidad.

➤ **Competencias para asesorar y comunicar**

Los asistentes jurídicos deben poder realizar entrevistas, escuchar, resolver conflictos y ofrecer asesoramiento. Una competencia clave a la hora de realizar

una entrevista es utilizar la conversación para identificar los problemas jurídicos relevantes y buscar la mejor solución.

➤ **Técnicas de resolución alternativa de disputas**

Se debe utilizar la negociación, la mediación y el arbitraje para resolver problemas en la comunidad en lugar de ir a juicio o de utilizar medios violentos.

➤ **Competencias para educar a la comunidad**

El asistente jurídico debe aprender cómo enseñar a otras personas sobre el derecho y los procedimientos jurídicos, incluso estrategias para crear conciencia, cómo utilizar métodos participativos, cómo dirigir talleres, cómo traducir y resumir problemas, cómo coordinar debates sobre asuntos jurídicos con lenguaje no técnico, y cómo identificar los problemas jurídicos de mayor importancia para la comunidad.

➤ **Trabajo con una comunidad y empoderamiento de la comunidad**

El asistente jurídico debe aprender cómo ser responsable de una comunidad, desarrollar formas de debatir problemas y estrategias legales, organizar las comunidades para que desarrollen proyectos de autoayuda y acción social con iniciativa propia.

➤ **Dimensiones éticas**

Se deben reconocer los conflictos de intereses, garantizar la imparcialidad y participar en conductas no políticas y adecuadas.

➤ **Competencias para establecer contactos**

Se deben desarrollar buenas competencias para establecer contactos y formar asociaciones con funcionarios asesores y otras organizaciones comunitarias y de servicios.

➤ **Competencias para utilizar los medios de comunicación**

El asistente jurídico deberá elaborar catálogos y folletos fáciles de leer y trabajar con periodistas y periódicos.

➤ **Competencias de supervisión**

El asistente jurídico debe saber cómo controlar lo que sucede en la comunidad (por ej., si la policía ha hecho redadas en las casas arrestando a personas, debe saber cómo registrar esto y cómo perseguirlo). Esto incluye la redacción de informes, la elaboración de cuestionarios y la realización de investigaciones.

➤ **Competencias para la defensa**

El asistente jurídico debe comunicarse en el lenguaje del gobierno y de otras instituciones jurídicas formales; saber cómo traducir las necesidades y los intereses de la comunidad al lenguaje jurídico; y convencer a las instituciones poderosas (como las asambleas legislativas, los tribunales o las autoridades del gobierno local), para que se adapten a los intereses de las comunidades o grupos.

Sus formaciones deben incluir materiales que puedan proporcionar ejemplos de las competencias que se espera que los asistentes jurídicos usen y desarrollen. Estos recursos incluirán los manuales que desarrolló y todos los folletos adicionales. La formación inicial del programa de asistentes jurídicos de Timap for Justice incluía folletos de documentos administrativos como admisión de clientes y hojas de caja, instrucciones sobre cómo redactar informes mensuales y otros recursos para el trabajo de los asistentes jurídicos. Estos se complementaron con notas que los asistentes jurídicos tomaron durante la formación. Los recursos que desarrolle para sus asistentes jurídicos deberán incluir todos los formularios necesarios para los procedimientos administrativos comunes.

5.3 Metodología de la formación

La formación debe proporcionar a los asistentes jurídicos una variedad de competencias, así como conocimientos sobre el derecho sustantivo. Los asistentes jurídicos también deberán dar su opinión sobre qué métodos aplicar en una situación determinada. Por ejemplo, en Sierra Leona, para problemas individuales tales como violencia doméstica o detención ilegal de jóvenes, los asistentes jurídicos ofrecen información sobre derechos y procedimientos, median en los conflictos y ayudan a los clientes a tratar con las autoridades del gobierno y de las sociedades de jefatura. Para los problemas a nivel de la comunidad, tales como corrupción de los funcionarios, los asistentes jurídicos par-

ticipan en la educación y el diálogo con la comunidad, promocionan el cambio tanto ante las autoridades tradicionales como ante las autoridades formales, y organizan a los miembros de la comunidad para realizar acciones colectivas. Estas tareas se relacionan con la actividad diaria real de los asistentes jurídicos y se tratan más detalladamente en el Capítulo 6, “Cómo resolver problemas jurídicos”.

Aunque las conferencias pueden ayudar a transmitir información sobre el derecho sustantivo, los directores del programa de asistentes jurídicos admiten que el uso de métodos interactivos y participativos es crucial para ayudar a que los asistentes jurídicos en formación desarrollen sus competencias. Los métodos participativos incluyen la participación de los pasantes en actividades diseñadas para involucrarlos tanto intelectual como emocionalmente. Estos métodos también reflejan y enfatizan las competencias que se relacionan directamente con las actividades que los asistentes jurídicos realizarán en su trabajo. El Capítulo 4 de esta guía hace referencia a una variedad de materiales que se pueden desarrollar para formar asistentes jurídicos. En el Apéndice 7, esta guía también presenta un ejemplo de una lección interactiva y una descripción de algunas de las metodologías interactivas utilizadas con más frecuencia. El uso de casos prácticos, simulaciones y actividades de role-play es particularmente común en las formaciones de asistentes jurídicos. Los casos prácticos y las simulaciones también pueden ayudar a transmitir ejemplos de situaciones reales a las que los asistentes jurídicos habrán de enfrentarse en su trabajo. En Camboya, las sesiones de formación de los asistentes jurídicos utilizan actividades de role-play para presentar a los asistentes jurídicos los tipos de problemas con los que probablemente se habrán de enfrentar, tales como conflictos sobre la tierra (*consulte el recuadro lateral*).

En otras partes, los talleres utilizan las actividades de role-play para desarrollar las competencias de los asistentes jurídicos a la hora de hacer entrevistas y tomar declaraciones. Los pasantes deberán representar bien el papel del asistente jurídico, bien el del cliente. Se asigna un perfil al “cliente” y se le solicita que le presente su problema al asistente jurídico pasante. En una formación en Sierra Leona, la situación presentó un “cliente” que estaba angustiado porque el jefe de la aldea había amenazado con matarlo. La historia de este “cliente” en particular ayudó a demostrar cómo las actividades de role-play pueden preparar a los pasantes para la práctica real:

De hecho, el cliente había robado anteriormente dos cabras del jefe, pero solo se descubrió esa información cuando el asistente jurídico en formación hizo las preguntas correctas en la entrevista. Hubo algunos actores reales

Historia de éxito de un asistente jurídico: disputa de copropiedad de la tierra, Camboya

Un hombre joven fue a vivir con su tía. Ella le recibió e incluso le ayudó a encontrar una esposa. Después de que la pareja se casó, debieron mudarse por su trabajo pero tras algunos años regresaron a la aldea y una vez más fueron a vivir con la tía de él. Sin embargo, ahora querían construir su propia casa en el terreno de la tía.

Ella se negó a darles permiso para ello, pero el sobrino insistió y comenzó a construir una casa. Acudieron a un asesor ciudadano (CA), pero el problema no se pudo resolver inicialmente. Entonces, el sobrino se dirigió al jefe de la aldea, quien le aconsejó que prosiguiera pero “con discreción”. En respuesta, la tía fue a la policía y luego a la autoridad del distrito. Reclamó, de manera formal, que la tierra originalmente había pertenecido a su abuelo y que ella la heredó. El distrito ordenó que el sobrino dejara de construir, pero él continuó. Esta orden se repitió con el mismo resultado.

El sobrino se dirigió al asesor ciudadano, quien luego reunió a todas las partes. Todos volvieron a contar sus historias. La tía afirmó

entre el grupo de clientes que no facilitaron las cosas a sus respectivos asistentes jurídicos. El personal vio que los pasos a seguir en la realización de entrevistas y en la toma de declaraciones, que habían aprendido en clase y que podían recitar de memoria, no eran tan fáciles de seguir cuando sentado frente a ellos había un cliente real y alterado.

Las formaciones que utilizan actividades de role play y situaciones basadas en casos no solo presentan escenarios con los que probablemente vayan a encontrarse los asistentes jurídicos en su trabajo, sino que también ayudan a dilucidar problemas relevantes para las inquietudes comunitarias más generales. El programa de Hungría utiliza casos relacionados con el pueblo romaní tanto como resulta posible. Además de analizar los casos preguntando a los pasantes si los problemas del caso son legales o si deberían abordarse a través de mecanismos no legales, los instructores deberán preguntar si el caso es relevante para la comunidad romaní más amplia. El instructor principal desarrolló la idea que subyace al diseño de cada actividad de formación:

Debemos enseñarles con los casos lo que es relevante. ¿Cuándo podemos decir que se trata de discriminación? ¿Cuándo hay estrictamente un problema legal? ¿Cuándo podemos decir que se trata de un problema de asistencia social? ¿Y cuándo podemos decir que se trata de un problema personal?

En Sierra Leona, los debates durante las formaciones de actualización ayudaron a aclarar aspectos clave para aplicar las reglamentaciones sobre la detención de menores. A medida que los asistentes jurídicos obtienen experiencia sobre el terreno pueden trabajar estrechamente con el director del programa en la identificación de los aspectos prácticos de la ley.

Algunos de los debates más interesantes fueron sobre la manera en la que los conceptos y las instituciones podrían aplicarse y adaptarse en las propias comunidades de los participantes. No estábamos seguros, por ejemplo, de la relevancia que tendrían las normas sobre detención de menores para aquellos que viven en las provincias, pues la presencia policial es escasa. Pero los miembros del personal nos informaron que la detención policial de menores era, de hecho, bastante común, y que las normas que habían aprendido (que se debe informar al tutor, que se debe otorgar una fianza por las infracciones

no penales, que no se debe encarcelar a menores con adultos) podrían resultar muy útiles. Para nuestra sorpresa, el personal también se interesó mucho en la legislación de actos lícitos civiles. Todavía no estamos seguros de la relevancia práctica de la ley de actos ilícitos civiles en el entorno de las sociedades de jefatura, porque se resuelven muy pocos actos ilícitos civiles en el sistema jurídico formal. Pero el personal consideró que los principios como la negligencia y las normas como las de responsabilidad penal, proporcionarían pautas útiles en el momento de realizar mediaciones entre las partes.

La metodología de “derecho en la calle”, que se originó en los Estados Unidos pero que se ha extendido y ha sido adaptada por instructores en otros países, requiere el desarrollo de lecciones relacionadas con el derecho que incluyan los siguientes elementos:

- Debate del derecho en sí
- Análisis de todos los problemas sobre políticas relevantes, tales como por qué se promulgó la ley y cómo se pone en práctica
- Introducción de valores conflictivos para ilustrar que, por lo general, existe más de un punto de vista sobre la mayoría de los problemas
- Uso de estrategias didácticas interactivas
- Difusión de asesoramiento práctico sobre cómo manejar situaciones específicas

Además de las actividades de role-play y de otros métodos de aprendizaje interactivos, las conferencias cortas (de 20 minutos) que transmiten información básica también son completamente adecuadas en las formaciones, siempre y cuando no sean el estilo de enseñanza dominante y haya oportunidades para que los pasantes verifiquen y apliquen sus conocimientos. En Sierra Leona, se utilizaron exámenes escritos durante las formaciones para ofrecer un incentivo adicional para que los pasantes memorizaran información clave y para que los instructores pudieran comprobar en qué medida se estaban transmitiendo y asumiendo los conceptos. En el Apéndice 8 de esta guía, se incluyen ejemplos de cuestionarios. Vivek Maru, fundador del programa de asistentes jurídicos de Timap for Justice, indicó que los pasantes se tomaron muy en serio los exámenes y cuestionarios, y que fomentaron la retención de conocimiento.

que ella tenía la escritura. El sobrino afirmó que como el terreno había pertenecido al abuelo de su tía, él tenía derecho a parte de este. Como el asesor ciudadano no pudo resolver el problema, debieron acudir una vez más a las autoridades del distrito. El asesor ciudadano siguió intentando y facilitó el debate. Uno de los argumentos que la mujer utilizó fue que este conflicto prolongado con la familia les hacía quedar mal.

En ese momento, se propusieron algunas soluciones nuevas. El sobrino pidió \$1,000 a modo de compensación por la casa que había construido. Se inició una negociación sobre la cuantía, hasta que la tía finalmente aceptó pagarle \$300. Luego, él abandonó la propiedad y utilizó el dinero para comprar una hectárea de tierra.

Fuente: Tibbitts (2005b).

5.4 Desafíos a la formación y al aprendizaje

La formación inicial, así como los contactos posteriores con los asistentes jurídicos a través de formaciones de actualización y supervisión sobre el terreno, crearán un clima de aprendizaje continuo en el programa. Gran parte de este aprendizaje se realizará reconociendo y haciendo frente a los retos emergentes.

5.4.1 Asistentes jurídicos que utilizan metodologías interactivas en la comunidad

Se puede presentar un conjunto de desafíos en la transferencia de metodologías interactivas a los asistentes jurídicos mientras estos realizan formaciones en la comunidad. Es posible que los asistentes jurídicos que no han realizado un aprendizaje participativo no se sientan cómodos al utilizar estas técnicas con los miembros de la comunidad. Además, pueden sentir que un aprendizaje “serio” implica dar una clase. Es posible que los asistentes jurídicos que contrate encuentren difícil admitir el hecho de que la formación no conlleva dar clases y hablar a los miembros de la comunidad.

Cuando realice su formación inicial, puede ser importante subrayar el valor de las metodologías interactivas para que esto pueda convertirse en un valor compartido del programa. Los directores del programa deben explicar que los métodos didácticos participativos ayudarán a entender la ley y a aprender cómo comunicar esto más fácilmente en sus comunidades. Junto con el uso de dichas metodologías interactivas se encuentra el reconocimiento del valor del diálogo y del aprendizaje conjunto entre el instructor y el pasante. Los asistentes jurídicos deben aceptar las metodologías interactivas y comprender que su trabajo en la comunidad es una experiencia de aprendizaje compartida.

5.4.2 Comprensión de los problemas y la sensibilidad de la comunidad

Cuando realicen su trabajo, los asistentes jurídicos se enfrentarán habitualmente a situaciones o prácticas culturales que debilitan a miembros de la comunidad. En Hungría, los asistentes jurídicos son miembros de un grupo (los romaníes) muy discriminado. En la mayoría de las culturas, las mujeres son las menos favorecidas y se las discrimina en las leyes y costumbres de sus comunidades. Las soluciones reales a estas situaciones no se darán a corto plazo, sino a largo plazo.

Parte de la solución es que sus asistentes jurídicos se aseguren de comprender y de ser sensibles ante las formas en las que se están violando la dignidad y los derechos

humanos de sus clientes. Durante las formaciones, es posible ofrecer al grupo algunos ejemplos sobre cómo se debe abordar este tema. Para las prácticas y las creencias profundamente arraigadas en la cultura local, tal como desigualdad basada en el género, los asistentes jurídicos pueden trabajar con miembros individuales de la comunidad o en situaciones de formación para “deconstruir” estas prácticas y dialogar sobre las formas en las que ello resulta degradante para determinados miembros de la comunidad. En Filipinas, se desarrollaron pautas para organizar formaciones que tienen en cuenta las cuestiones de género, que se pueden encontrar en el Apéndice 9 de esta guía.

Es posible que los propios asistentes jurídicos hayan sufrido prácticas altamente discriminatorias. Los instructores que enseñaron a nuevos asistentes jurídicos en Hungría a veces se sorprendieron porque sus pasantes (todos ellos de etnia roma), tenían una comprensión muy escasa de sus derechos. Uno de los instructores relata:

En una de las últimas formaciones, tuvimos lecciones sobre los derechos de los trabajadores y la discriminación. Este es un caso que les pedimos que consideraran.

‘Una mujer de etnia roma trabajó en una pequeña tienda de comestibles como vendedora durante tres meses. Durante este tiempo, el dueño de la tienda estuvo muy satisfecho con el trabajo de la mujer. Un día, la mujer romaní llegó al trabajo luciendo un pañuelo floreado en la cabeza (una clara señal de que era romaní); continuó usándolo para ir a trabajar. El gerente de la tienda le pidió que se quitara el pañuelo porque él suponía que los compradores se sorprenderían y podrían sentirse ofendidos si se enteraban de que ella era romaní. Ella insistió en seguir usando el pañuelo, y consiguientemente, fue despedida’.

La pregunta que les hicimos a los participantes fue la siguiente: ¿es legal la conducta del gerente de la tienda legal y, si no lo es, qué podría hacer la trabajadora para hacer cumplir sus derechos en una situación como esta?

La opinión y la reacción de los participantes nos impactaron. Aunque los pasantes eran romaníes, su opinión colectiva fue que el gerente de la tienda tenía derecho a pedirle a la mujer que se quitara el pañuelo, porque los clientes tienen prejuicios y pueden negarse a comprar en una tienda donde una mujer romaní es la vendedora. La opinión de los participantes se basó en su experiencia personal y, según pudimos sentir, en un profundo deseo de integrarse, no de ser diferentes. No eran conscientes de que tienen derecho a

la autodeterminación, que incluye el derecho a usar símbolos exteriores de su cultura. Nos llevó medio día que comprendieran por qué esto es importante y cómo la ley está diseñada para proteger este derecho.

Este ejemplo demuestra que el programa de formación de asistentes jurídicos romaníes no sólo enseñaba la ley sino, lo que es más importante, ayudaba a los romaníes a darse cuenta de que tienen derecho a que la ley los proteja y a un conjunto completo de derechos humanos. El empoderamiento de los asistentes jurídicos y de las personas con las que trabajan seguirá siendo un objetivo y un desafío para su programa.

5.5 Instructores

Se pueden emplear diversos instructores en la formación inicial y en los talleres de trabajo posteriores. El factor principal es que sus instructores y ponentes tengan conocimiento del tema que van a presentar, tengan experiencia en su aplicación práctica, y puedan interactuar con los asistentes jurídicos a través de diálogo y métodos didácticos participativos.

A continuación encontrará algunos ejemplos de los tipos de instructores y profesores que han realizado formaciones de asistentes jurídicos:

- Director del programa de asistentes jurídicos
- Especialistas legales que trabajarán con los asistentes jurídicos
- Especialistas en mediación
- Activistas y personal de una ONG con experiencia relacionada en áreas de contenido o competencias
- Representantes del gobierno
- Escritores y otras personas que hayan ayudado en el desarrollo de los materiales didácticos (si no están incluidos en ninguno de los grupos que se mencionaron anteriormente)

Los programas de asistentes jurídicos que están vinculados a las clínicas jurídicas de una facultad de derecho pueden utilizar personal experimentado en métodos interactivos. En particular, las clínicas jurídicas legales, como aquellas que involucran a

estudiantes de derecho en la educación de la comunidad (por ej., una clínicas jurídicas de derechos fundamentales en la calle), deben tener un conjunto de metodologías y estrategias para presentar estos enfoques a su propio personal. Estos materiales, a su vez, podrían funcionar como la base para la formación de asistentes jurídicos. De manera similar, es probable que las ONG que han participado en la educación de la comunidad también tengan experiencia en la utilización de dichos métodos, aunque deberá investigar si su estilo es verdaderamente participativo o si es una forma de transmisión de información principalmente centrada en el instructor.

En el programa de asistentes jurídicos de Timap for Justice en Sierra Leona, Vivek Maru y su codirector fueron los instructores principales e involucraron a especialistas legales, representantes del gobierno local, un periodista que realizó una presentación sobre el uso de los medios de comunicación, y un representante de una ONG que realizó una presentación sobre violencia de género. En el Apéndice 5 puede encontrar un programa de formación de nueve días. Si es posible, puede llevar a los asistentes jurídicos a los lugares donde probablemente trabajarán con clientes (como comisarías de policía) para exponerlos a situaciones de la vida real.

En muchos casos, los programas de asistentes jurídicos incluyen a los redactores de su plan de estudios como instructores iniciales en un proyecto. Los talleres de los redactores, como los propuestos en el Capítulo 4, ayudarán a desarrollar instructores para su programa. Si se encuentra en una situación en la que tiene algunos materiales pero tiene dificultad para encontrar a los instructores adecuados, puede considerar organizar un taller independiente para capacitar a instructores. Naturalmente, ese taller requerirá recursos y es aconsejable que incluya a instructores que continúen siendo de interés para su programa, ya sea como redactores o como asistentes jurídicos activos.

En Hungría, se organizó una serie de talleres de formación inicial de instructores (TOT, por sus siglas en inglés), que sumó un total de 54 horas durante nueve semanas, para una docena de estudiantes universitarios romaníes. Durante este período, se desarrollaron materiales para asistentes jurídicos que posteriormente podrían ser utilizados en la formación de asistentes jurídicos romaníes. Nueve graduados de esta formación de instructores se unieron a un equipo más grande de instructores experimentados del programa de derecho en la calle en la universidad de Budapest (ELTE) y abogados (tanto romaníes como no romaníes), lo que amplió los recursos humanos disponibles para la formación de asistentes jurídicos de todo el año.

5.6 Logística de las formaciones

Hay muchas consideraciones logísticas que se deben tener en cuenta en el momento de organizar las formaciones. Las experiencias que usted y sus instructores tengan en la organización de formaciones anteriores serán una excelente fuente de información para organizar la logística de una formación de asistentes jurídicos. A continuación encontrará algunas preguntas estándar a las que ha de responder cuando planea una formación. Estos tipos de preguntas, junto con sugerencias para coordinar un taller, deben incluirse como parte del manual para instructores que su programa puede desarrollar:

- ¿Cuáles son las metas y los objetivos del evento?
- ¿Quiénes son los participantes y cuántos habrá?
- ¿Cuáles son las características de los participantes?
- ¿Cuáles son las expectativas e inquietudes de los participantes?
- ¿Qué tipo de lugar será apropiado para la actividad?
- ¿Cuántos días necesita para el evento?
- ¿Se ha contactado con todos los participantes y estos han confirmado?
- ¿Se ha contactado y contratado a los instructores?
- ¿Qué equipo y materiales didácticos precisará?
- ¿Qué folletos y materiales para llevar a casa deben prepararse?
- ¿Se han alcanzado otros acuerdos logísticos, tales como transporte, acomodación y refrigerios?

Como con cualquier otra formación, deberá planear los detalles cuidadosamente. Si los asistentes jurídicos están vinculados al gobierno, deberá notificar a los funcionarios que corresponda, e incluso es posible que haya de obtener permiso para que los asistentes jurídicos asistan a la formación. Si sus asistentes jurídicos van a ser contratados como parte de su personal, asistir a la capacitación será parte de sus obligaciones laborales. Si sus asistentes jurídicos son voluntarios, es aconsejable que considere pagarles por asistir a las formaciones.

Sin embargo, debe analizar las ventajas y las desventajas antes de pagar a los asistentes jurídicos por participar en los talleres de trabajo. Los aspectos positivos son que los pagos ayudarán a garantizar que las personas asistan a las formaciones y que una

necesidad económica no lo impida. Los aspectos negativos son que pagar a los asistentes jurídicos para que asistan a las formaciones puede crear una expectativa de pago en el futuro y promover la dependencia financiera del proyecto. Debe tomar esta decisión después de consultar con otras personas que hayan tenido preguntas similares en su país.

CAPÍTULO 6

Cómo resolver problemas jurídicos

Contenidos del capítulo:

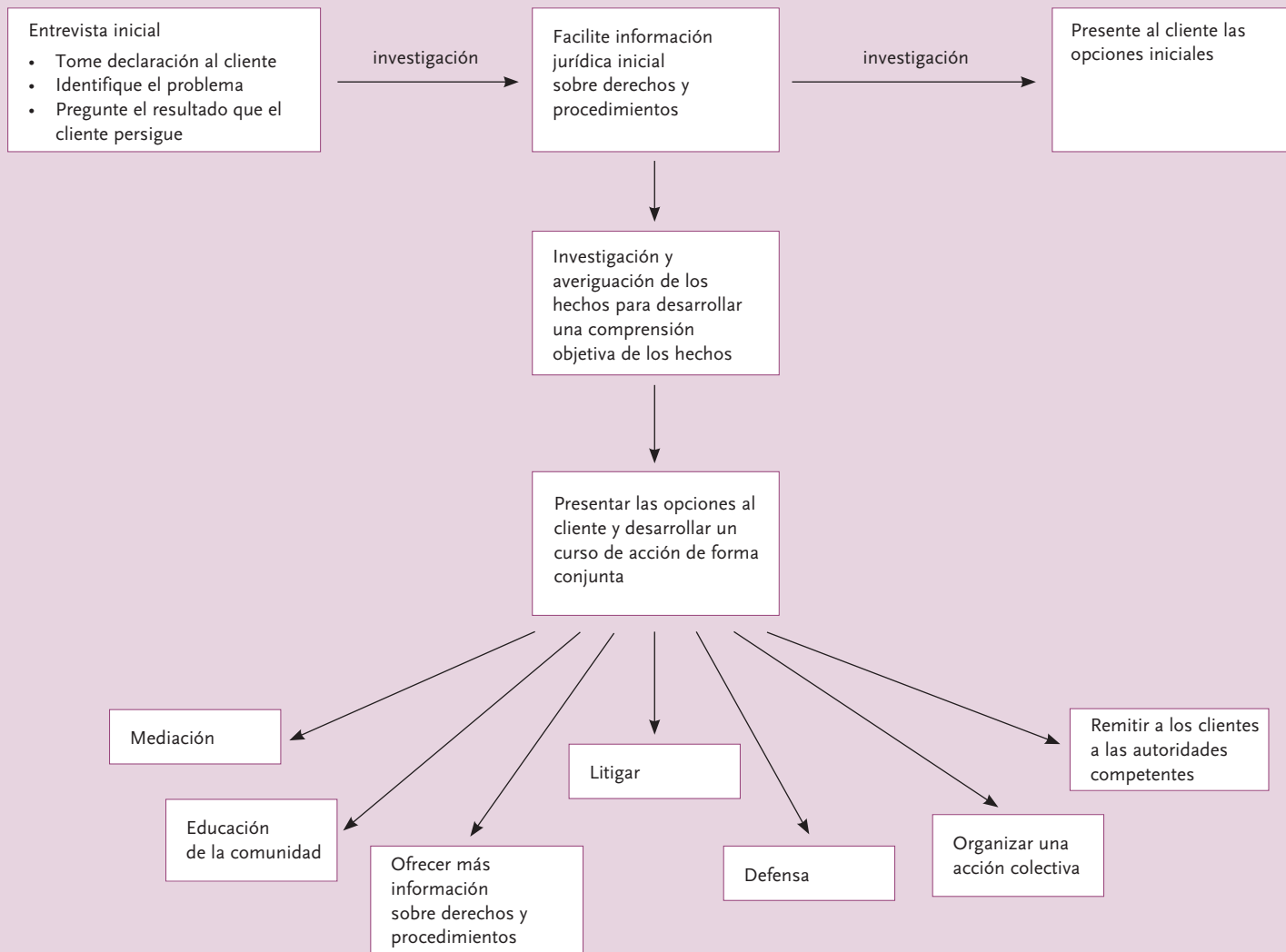
- 6.1 Pasos básicos para resolver problemas jurídicos
- 6.2 Métodos para abordar la justicia
- 6.3 Desafíos metodológicos

El éxito o el fracaso de cualquier programa de asistentes jurídicos depende de su capacidad para alcanzar soluciones prácticas y concretas a los problemas jurídicos de las personas a las que presta servicio. El Capítulo 6 se centra en los métodos mediante los cuales se resuelven los problemas.

6.1 Pasos básicos para resolver problemas jurídicos

El diagrama de flujo de Timap for Justice que aparece en la siguiente página representa los pasos básicos que sigue un asistente jurídico para abordar un problema, comenzando con la identificación del problema y avanzando hacia el desarrollo y la implementación de una estrategia para abordarlo. Tal como lo indica el diagrama de flujo, los asistentes jurídicos utilizan un variado conjunto de métodos: desde la educación de la comunidad hasta mediación y defensa para ayudar a los abogados con el litigio. La mayoría del trabajo de los asistentes jurídicos requiere una combinación de tales actividades.

Pasos para resolver problemas jurídicos



Los problemas que los asistentes jurídicos abordan también son diversos. Varían desde reclamaciones a nivel individual (por ej., una mujer golpeada por su marido que busca protección) hasta problemas colectivos o más generales (por ej., violencia doméstica que predomina en una aldea o región en particular). Los asistentes jurídicos tratan las injusticias que ocurren entre los miembros de una comunidad, e incluso entre los miembros de las familias. También tratan injusticias entre miembros de la comunidad en la que prestan servicio y las instituciones, como empresas privadas o el gobierno.

6.2 Métodos para abordar la injusticia

Los asistentes jurídicos pueden utilizar seis métodos generales cuando trabajan para resolver conflictos y perseguir la justicia: desenvolvimiento ante las autoridades, mediación, defensa, educación de la comunidad, acción colectiva y litigio.

6.2.1 Negociación con las autoridades

Desenvolvimiento ante las autoridades significa ayudar a un cliente a lidiar con alguna institución de autoridad, tal como la policía, un ministerio del gobierno o un jefe tribal. Aunque en algunos casos puede ser suficiente derivar a un cliente a la institución correspondiente, con frecuencia es necesario un enfoque más activo. Ayudar en el desenvolvimiento ante las autoridades es especialmente valioso si la institución en cuestión es compleja o es propensa al abuso, la corrupción o la inactividad.

El asistente jurídico debe conocer las normas y los trabajos de la institución, y debe ser un defensor y negociador sólido. Un asistente jurídico efectivo debe poder garantizar que los representantes institucionales, como oficiales de policía, maestros, médicos o trabajadores del gobierno, realicen sus tareas de forma satisfactoria para el asistente jurídico y su cliente.

8. En jurisdicciones en las que hay una gran incidencia de VIH, se deben tomar precauciones especiales para garantizar que los supervivientes de violaciones acudan inmediatamente a un centro de atención médica donde puedan (con su consentimiento) realizarse las pruebas de VIH y recibir tratamiento antirretroviral, en caso de que el resultado sea positivo. En la mayoría de las jurisdicciones, se debe enviar rápidamente a los sobrevivientes de violaciones a un centro de atención médica para garantizar que se les pueda administrar un tratamiento profiláctico para evitar el embarazo y las infecciones de transmisión sexual, y se pueda recopilar pruebas forenses, incluso si inicialmente no están seguros de querer presentar cargos ante la policía.

Historia de éxito de un asistente jurídico: Presentación de una denuncia por violación ante la policía, Sierra Leona

Cuando un asistente jurídico de Timap recibe una denuncia de violación, primero trata los problemas inmediatos de seguridad o salud. Es posible que el cliente necesite atención médica, o protección contra su agresor.⁸ El asistente jurídico explica al cliente sus derechos y opciones, incluso el derecho de iniciar una acción penal.

Históricamente, los oficiales de policía en Sierra Leona a menudo no se tomaban las denuncias de violación en serio, o las tramitaban en función de los sobornos que recibían. En lugar de limitarse a remitir a un cliente a la policía, los asistentes jurídicos de Timap acompañan a las víctimas de violación a hacer la denuncia y defienden al cliente durante todo el proceso judicial. En parte debido al historial de éxitos de Timap en la persecución de casos de conducta policial indebida a través de la junta disciplinaria de la policía, actualmente es menos probable que los funcionarios pidan sobornos o actúen de mala fe cuando Timap está involucrado. Con el tiempo, Timap tiene como objetivo mejorar la responsabilidad de la policía hasta el punto de que esta se comporte adecuadamente incluso cuando no hay un asistente jurídico presente.

Fuente: Maru, V. (2007b).

Historia de éxito de un asistente jurídico: cómo lograr que las autoridades reparen un puente

Tres aldeas en el distrito de Bo, al sur de Sierra Leona, informaron a los asistentes jurídicos de Timap de que un puente estaba roto, obligando a los conductores de automóviles y camiones a atravesar un arroyo que suministraba agua potable a las tres aldeas. Los aldeanos emprendieron un esfuerzo comunitario para reparar el puente, pero estuvieron sometidos a constantes abusos verbales por parte de los conductores de camiones cuando las actividades de reconstrucción obstruían el camino. Lo que resulta interesante es que los aldeanos no le pidieron a Timap que ayudara a vencer al gobierno de que reparara el puente, acción que las personas ni se imaginan que las autoridades fueran a realizar en zonas rurales frecuentemente olvidadas. En cambio, los aldeanos simplemente solicitaron a Timap que presionara al sindicato de conductores de Sierra Leona para que instaran a los conductores a detener los abusos verbales, que resultaban humillantes y desmoralizadores para los aldeanos.

Los asistentes jurídicos de Timap hablaron con el sindicato de conductores y también tuvieron éxito al presionar al departamento de carreteras de Sierra Leona para que

6.2.2 Mediación

La mediación consiste en ayudar a las partes en un conflicto o desacuerdo a lograr una resolución. Puede considerarse como una “negociación asistida”. El concepto de “consentimiento informado” es fundamental para la mediación. Antes de comenzar la mediación, los asistentes jurídicos deben ayudar a los participantes a comprender la naturaleza del proceso de mediación y obtener su consentimiento para participar en el proceso.

En comparación con una solución jurídica formal como el litigio, la mediación puede ser menos costosa, tomar menos tiempo y ser menos agresiva. La mediación puede facilitar más la reconciliación entre las partes en la misma comunidad o la misma familia que, digamos, la acción del juzgado o tribunal.

Como defensores con conocimiento de la ley y de otras posibles opciones de resarcimiento, los asistentes jurídicos pueden ayudar a los participantes a emplear la mediación como un instrumento efectivo para tratar la injusticia, en lugar de como un proceso que meramente reproduce la dinámica de poder existente.

Timap for Justice sigue un proceso de mediación de seis pasos:

Introducción y reglas básicas	Las partes deben tratarse con respeto y escuchar mientras los otros hablan. La mediación es voluntaria.
Cada parte cuenta su historia	Con frecuencia, las historias serán largas y polémicas pero no deben interrumpirse. El asistente jurídico debe intentar reducir al mínimo las interrupciones y las negaciones.
Resumen del mediador y provisión de hechos jurídicos	El asistente jurídico compendia lo que se ha dicho e identifica las reclamaciones clave de cada parte. El asistente jurídico presenta los hechos y las limitaciones legales. (En muchas jurisdicciones, los asistentes jurídicos aclararán los hechos pero no los fundamentos de derecho).
Posibles soluciones	Cada parte plantea el acuerdo al que le gustaría llegar. El asistente jurídico ofrece soluciones híbridas y alternativas que pueden tender un puente entre los intereses de las dos partes.
Debate de las soluciones	El asistente jurídico facilita el debate con el objetivo de encontrar un arreglo de mutuo acuerdo.
Logro del acuerdo	Si las partes llegan a un acuerdo, el asistente jurídico repite los términos exactos. Los acuerdos se redactan conforme a una plantilla estándar y deberán firmarse por las dos partes y los testigos. Deben incluir una cláusula sobre qué sucederá si no se cumple el acuerdo. Se archiva una copia en la oficina.

Pero la mediación no es la respuesta a todos los casos. Es importante que un asistente jurídico comprenda y explique el marco legal en el que se realiza la mediación. Un acuerdo intermedio entre las posiciones de las dos partes no necesariamente satisface las demandas de la ley o la justicia. Si la mediación no conlleva una verdadera solución para un daño grave, un asistente jurídico puede ayudar a un cliente a buscar una compensación por otros medios.

Cuando se redacta el borrador de un acuerdo de mediación, es importante pensar cómo se va a ejecutar. Los testigos firmantes pueden actuar como encargados sociales de hacer cumplir el acuerdo; en casos de familias, estos pueden ser las personas con más edad de la familia. Los asistentes jurídicos deben establecer un plan para realizar un seguimiento de las partes en intervalos determinados a fin de supervisar el acuerdo. Es posible que los directores o abogados que trabajan con el programa deban considerar cómo se deben redactar los acuerdos de mediación para que pueda instarse su ejecución ante un tribunal. La plantilla del acuerdo debe estipular que las partes pueden considerar iniciar acciones legales si el acuerdo no se cumple.

6.2.3 Defensa

La defensa, o respaldo activo, tiene muchas formas y, de hecho, se incorpora a todos los demás métodos de asistentes jurídicos. Un asistente jurídico intercede ante la policía cuando ayuda a un cliente a instar la imputación por parte de la policía; un asistente jurídico intercede en una causa cuando anima a una de las partes de la controversia a aceptar un acuerdo de mediación justo; un asistente jurídico intercede en la comunidad cuando participa en la educación de la comunidad. Los asistentes jurídicos pueden realizar una defensa por escrito y en persona. La defensa efectiva depende de una combinación de conocimiento, capacidad de persuasión y acceso a otros canales de acción. Si un caso requiere acción de altos niveles del gobierno o de otras instituciones, los asistentes jurídicos pueden buscar la asistencia de los directores del programa o de asistentes jurídicos principales.

6.2.4 Educación de la comunidad

Las sesiones de educación de la comunidad y los diálogos con la comunidad se utilizan para crear conciencia de los problemas jurídicos, para promover la deliberación dentro de la comunidad y para brindar a las personas un foro en que puedan dirigirse a sus líderes. Un taller de trabajo sólido con la comunidad requiere una preparación intensa: ponentes cualificados, una investigación minuciosa y un plan de estudios bien progra-

reparara el puente. Los directores de Timap comenzaron con el ingeniero jefe en Freetown y, luego, una vez aceptó inicialmente y dio las instrucciones, los asistentes jurídicos de Timap realizaron un seguimiento del personal del departamento de carreteras en el distrito de Bo. Los aldeanos estaban asombrados de que el abuso terminara tan rápido y pudieron reconstruir el puente justo antes de la temporada de lluvias en 2006. Timap considera que victorias como esta, aunque son pequeñas en relación con el alcance masivo de la injusticia en las zonas rurales de Sierra Leona, funcionan para ampliar los horizontes de lo que las personas pueden esperar y exigir de su gobierno.

Fuente: Maru, V. (2007b).

Historia de éxito de un asistente jurídico: uso de la educación para garantizar el cumplimiento de las políticas

En Sierra Leona, las políticas del gobierno sobre educación primaria prohíben a las escuelas públicas cobrar cuotas escolares, les prohíbe a los maestros y a los administradores obtener mano de obra forzada de los estudiantes, y establecen una ratio mínima entre maestro y estudiantes. Pero estas políticas no son muy conocidas y en su gran mayoría se ignoran. Para garantizar que se cumplieran estas políticas, los asistentes jurídicos de Timap se involucraron en la educación de la comunidad. Organizaron una serie de reuniones en las que los funcionarios del Ministerio de Educación explicaron las políticas a los maestros, los administradores de la escuela y los representantes de los padres.

Las reuniones hicieron algo más que aclarar las políticas y garantizar que todas las partes las comprendieran. También establecieron la función de Timap como medidor y defensor. Los inspectores escolares del Ministerio de Educación informaron al público de que utilizarían su poder de hacer cumplir la ley si Timap les informaba sobre incumplimientos importantes de las políticas. Desde que se mantuvieron estas reuniones,

mado. El plan de estudios debe incluir métodos didácticos dinámicos e interactivos (consulte la exposición contenida en el Capítulo 5, “Capacitación de asistentes jurídicos”). Las sesiones de educación de la comunidad son más efectivas cuando forman parte de una estrategia más amplia y están relacionadas con un plan de acción mayor.

En Sudáfrica, por ejemplo, el Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural (CLRDC, por sus siglas en inglés) realizó una campaña de concienciación pública sobre el problema de las pensiones no pagadas o mal pagadas: muchos miembros de la comunidad no sabían leer ni escribir, ni tenían nociones aritméticas, y estaban siendo engañados: les estaban pagando menos de lo que debían. El CLRDC creó carteles que mostraban cómo eran las notas del banco, para que los miembros de la comunidad pudieran determinar si estaban recibiendo la cantidad adecuada por sus pensiones. Cuando las personas se dieron cuenta de que no se les estaba pagando lo correcto, muchas se acercaron al CLRDC; los asistentes jurídicos realizaron un seguimiento de los casos a nivel individual para recuperar las pensiones no pagadas.

En Sudáfrica y en Hungría, los asistentes jurídicos han participado en la educación de los votantes sobre el sistema democrático. En Sudáfrica, estos esfuerzos incluyeron formación sobre el proceso constitucional. En Hungría, los asistentes jurídicos alentaron a los miembros de la minoría romaní a dirigir la oficina local.

6.2.5 Organización de acción colectiva

La acción colectiva involucra a miembros de la comunidad que se reúnen para abordar un problema jurídico. Cuando se organiza una acción colectiva, con frecuencia resulta aconsejable trabajar con las instituciones existentes de la comunidad.

En Sierra Leona, los aldeanos utilizaron la acción colectiva para mejorar las carreteras y la salud pública. En una aldea que fue aislada de una carretera principal vital debido al deterioro de una carretera secundaria, los aldeanos y los asistentes jurídicos de Timap analizaron la situación y llegaron a la conclusión de que el gobierno no tenía el interés ni los recursos para reparar la carretera. Entonces, los asistentes jurídicos ayudaron a los aldeanos a organizar un día de mantenimiento voluntario de carreteras, y las personas residentes de la comunidad arreglaron la carretera por sí mismos. Cuando se produjo una epidemia de cólera en otra aldea, los asistentes jurídicos trabajaron con la comunidad para obtener asesoramiento de expertos y organizar una reunión con las autoridades sanitarias estatales. La reunión tuvo como resultado un plan de actuación que ayudó a los aldeanos a arreglar sus sistemas de agua y saneamiento. Los asistentes jurídicos y los asesores técnicos se comprometieron a ofrecer asesoramiento y a supervisar el seguimiento para garantizar la implementación del plan.

6.2.6 Litigio

La legitimación para litigar es un componente fundamental de muchos programas de asistentes jurídicos y fortalece el trabajo continuo de los asistentes jurídicos como defensores y negociadores. Incluso en países con sistemas judiciales deficientes, litigar puede ser útil para abordar los problemas de los clientes cuando los otros métodos fallan. Tanto los ciudadanos privados como los funcionarios del gobierno tomarán en serio a los asistentes jurídicos si saben que estos tienen el respaldo de abogados que, caso de ser necesario, pueden entablar un juicio.

Los programas de asistentes jurídicos son selectivos en la utilización de sus limitados recursos de litigio. Tienden a centrarse en casos en los que la injusticia es más grave, y en aquellos que presentan una oportunidad de impacto jurídico más amplio. Con frecuencia, el coste y el tiempo que requiere un litigio llevan a las partes a resolver los problemas antes de que finalice el proceso judicial.

Hay muchos ejemplos de litigios que han tenido su origen en casos llevados ante las oficinas de los asistentes jurídicos. En Sudáfrica, los casos en los que los ciudadanos ganaron el derecho de recuperar las tierras confiscadas durante el Apartheid se originaron en las oficinas de asistentes jurídicos rurales. También en Sudáfrica, un juicio importante sobre el derecho a recibir tratamiento que prevenga la transmisión de VIH de madre a hijo se originó a partir de mujeres portadoras del VIH que se acercaron a las oficinas de los asistentes jurídicos.

En la región del Río Sewa, al Sur de Sierra Leona, una compañía minera causó graves daños en la tierra de seis aldeas sin el consentimiento de los aldeanos. La compañía dejó ocho pozos del tamaño de un campo de fútbol, lo que supuso un peligro importante para la salud; detuvo el cauce del río Kpejeh, lo que provocó inundaciones y daños en los cultivos; rompió un puente local y no lo reparó; y, cuando la compañía estaba terminando sus operaciones en la zona, pagó a los aldeanos una compensación insignificante por toda la destrucción que había ocasionado. Cuando los miembros de la comunidad acudieron a las oficinas de la compañía para quejarse, los expulsaron de las instalaciones. Cuando los asistentes jurídicos de Timap se hicieron cargo del caso, la compañía comenzó a negociar; quitaron la presa y aceptaron arreglar el puente. Pero cuando se rompieron las negociaciones para el tapado de los pozos y el aspecto de la compensación económica, Timap inició el litigio. Si Timap gana el caso (que estaba pendiente al tiempo de redactarse esta guía), será un precedente importante, ya que las explotaciones de este tipo por parte de la industria minera son comunes en Sierra Leona.

los asistentes jurídicos han podido frenar varios incumplimientos de la política educativa (como maestros que obligan a los estudiantes a hacer tareas agrícolas para ellos), simplemente al visitar las escuelas y evocar sus compromisos asumidos en las reuniones públicas.

Fuente: Maru, V. (2007b).

Participación de otras instituciones

A veces es necesario involucrar a otras instituciones y personas tales como agencias de bienestar social, universidades, hospitales, tribunales, jefes, policías y abogados. Algunas de estas instituciones o personas tienen importante experiencia en campos específicos. Es un error aferrarse a casos que uno no puede manejar solo. Cuando vaya a dirigirse a estas instituciones, muchas veces será mejor hacerlo por escrito.

Qué debe hacer

- No retrase los casos que requieran la participación de otras instituciones; involucre a esas instituciones en el momento en que se dé cuenta de que no puede manejar el caso solo, o tan pronto como sepa que debe involucrar a otras instituciones.
- Los casos de violación son un ejemplo del tipo de casos que se deben manejar en colaboración con otras instituciones. Debe informar al cliente sobre su derecho a iniciar una acción judicial. Si está interesada, debe ayudarla a acudir a la policía de inmediato. Retrasar estos casos es peligroso y podría causar la pérdida de las pruebas.

6.2.7 Derivación

Aunque los asistentes jurídicos disponen de muchos instrumentos diferentes para resolver problemas jurídicos, no es raro que los clientes presenten problemas que, o bien el programa de asistentes jurídicos no puede resolver, o que otra ONG o institución podría resolver mejor. En estos casos, es responsabilidad del asistente jurídico derivar a los clientes, es decir, remitirlos a la institución que se encuentre en la mejor posición para resolver su problema. Dada la cantidad de personas e instituciones diferentes con las que trabajan, con frecuencia los asistentes jurídicos son una excelente fuente de referencias.

A continuación se presentan estrategias sugeridas para manejar las derivaciones desarrolladas en Camboya:

- Analizar con el cliente la necesidad de derivarle a otra institución.
- Explicar, cuando corresponda, los beneficios que el cliente obtiene cuando se remite el caso a otra persona u oficina.
- Derivar a los clientes, cuando sea posible, a personas (u oficinas) específicas que estén disponibles de inmediato.
- Ofrecer al cliente información completa sobre cómo ponerse en contacto con la persona u oficina a la que se le remite (mapas y números de contacto, incluso correo electrónico, cuando corresponda, serán útiles).
- Hacer una copia completa del expediente del cliente y conservar una copia del mismo en su oficina. Explicar al cliente que remitirá el expediente a la persona u oficina a la que se le ha derivado, o bien facilitar una copia del expediente al cliente para que sea éste quien lo lleve a la persona u oficina referenciada.
- Explicar que todos los temas confidenciales mantendrán su carácter confidencial incluso después de la derivación.
- Ser amable, atento y, cuando sea posible, empático con el cliente.

El Apéndice 10 presenta un ejemplo de carta de derivación de un cliente elaborada por el Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural en Sudáfrica.

En el recuadro lateral hay otro ejemplo de las pautas sobre cómo hacer remisiones a otras instituciones, que desarrolló Timap for Justice en Sierra Leona.

6.3 Desafíos metodológicos

Cuando los asistentes jurídicos trabajan con las comunidades para tratar injusticias, existen cuatro aspectos metodológicos cruciales que han de ser tenidos en cuenta a la hora de desarrollar sus estrategias: empoderamiento, persecución de causas básicas; equilibrio entre los intereses del cliente y los de la comunidad; e ideas de justicia que subyacen al trabajo de los asistentes jurídicos de la comunidad.

6.3.1 La salida de la marginación por medio del derecho

Algunos programas de asistentes jurídicos se distinguen de la asistencia jurídica gratuita tradicional porque hacen hincapié en el empoderamiento jurídico. Mientras que el enfoque convencional de los servicios legales concibe a los expertos prestando asistencia técnica a los clientes necesitados, los asistentes jurídicos orientados al empoderamiento apuntan a aumentar la capacidad y los medios de las personas con las que trabajan. Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad, que con frecuencia están más cerca de la comunidad y tienen un mandato y un conjunto de instrumentos más amplio a su disposición, pueden estar en una mejor disposición para aumentar la capacidad de sus clientes que la que tendría un abogado. Las técnicas de empoderamiento jurídico incluyen incorporar la educación en todos los aspectos de la prestación de servicios; trabajar con organizaciones comunitarias y fortalecerlas; organizar la acción colectiva para tratar problemas jurídicos; y participar en la educación de la comunidad y el diálogo con esta sobre problemas jurídicos.

Priorizar el empoderamiento jurídico tiene consecuencias programáticas concretas. La actitud de un asistente jurídico hacia su cliente debe ser “resolveremos esto *con* usted” en lugar de “resolveremos esto *por* usted”. Los asistentes jurídicos deben preguntarse en cada caso: ¿se fortaleció de alguna manera al cliente o a la comunidad? Y el servicio de los asistentes jurídicos se debe evaluar sobre esta base. Los asistentes jurídicos deben tomarse el tiempo de explicar las leyes aplicables, y las decisiones sobre la estrategia se han de adoptar conjuntamente con los clientes.

El Grupo Jurídico Alternativo en Filipinas incorpora un enfoque de empoderamiento jurídico. Cuando aceptan un litigio, los asistentes jurídicos educan a los miembros de la comunidad sobre los problemas jurídicos, incluso las posibles ventajas y desventajas de ir a juicio, antes de involucrar a los abogados.

Sin embargo, enfatizar el empoderamiento debe equilibrarse con otras prioridades, como la seguridad del cliente, el tiempo y los recursos. Aunque normalmente se

- Debe ayudar de manera urgente a las víctimas de violación a obtener atención médica y a realizarse un examen médico; no se demore.
- Busque asesoramiento de abogados (coordinadores) sobre casos complejos que piense que necesitan litigio.

Fuente: Sesay 2006.

prefiere incluir al cliente en una reunión de asesoramiento, un asistente jurídico puede no seguir esta práctica si con ello se pusiera en peligro al cliente, o si supusiera un coste prohibitivo o un retraso. (Tabla 1)

6.3.2 Causas subyacentes

El mandato general y el variado conjunto de instrumentos de los asistentes jurídicos les permiten considerar las causas subyacentes de los problemas jurídicos con los que se encuentran. Parte del trabajo necesario para abordar las causas subyacentes puede realizarse a nivel de la comunidad, a través de educación de la comunidad, la defensa a nivel de la comunidad y organización de acciones colectivas. Otros problemas requieren cambios en la política o la ley estatal.

La Tabla 2 es un ejemplo de una estrategia de acción que incluye mediación específica del caso, educación de la comunidad y asesoramiento legislativo.

6.3.3 Intereses del cliente y de la comunidad

De alguna manera, los programas de asistentes jurídicos funcionan como organizaciones de servicios jurídicos tradicionales. Su misión es la misma: resolver los problemas jurídicos de las personas o, en otras palabras, solucionar las violaciones de los derechos. Al igual que los abogados, los asistentes jurídicos tienen expedientes de los casos y respetan la confidencialidad de los clientes. Muchos programas de asistentes jurídicos también toman prestado el término “cliente” del léxico de los abogados para mencionar a las personas a las que prestan servicios.

Pero, en realidad, la palabra “cliente” solo describe parcialmente a las personas que reciben servicios de los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad. Para los programas de asistentes jurídicos que destacan el empoderamiento jurídico, “cliente” no es un término perfecto porque los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad involucran a las personas y comunidades con las que trabajan no solo como personas que necesitan un servicio, sino también como agentes sociales.

El término “cliente” tampoco es el correcto porque en un sentido clave, los programas de asistentes jurídicos tienden a no defender el interés del cliente tanto como lo haría un abogado. La naturaleza opuesta del sistema de common law (basada en la teoría de que es más probable que un encargado neutral de tomar decisiones llegue a un punto de vista equilibrado si cada parte tiene un defensor entusiasta que si todas las partes intentan lograr un grado de neutralidad), se basa en la presunción de “igualdad de armas”. Tiene sentido cuando ambas partes tienen una representación comparable.

Tabla 1: Enfoque de prestación de servicios versus enfoque orientado al empoderamiento

	Enfoque de prestación estricta de servicios	Enfoque orientado al empoderamiento
<p>Un problema a nivel individual: Una mujer se queja de que su empleador la despidió sin pagarle los últimos tres meses de salario.</p>	<p>El asistente jurídico toma los detalles del caso, garantiza a la clienta que el programa la ayudará y, luego, le dice que se vaya a casa. El asistente jurídico se dirige al empleador, cita la ley y la posibilidad de iniciar un litigio. El empleador envía los salarios no abonados a la oficina del asistente jurídico. Se llama a la clienta para que recoja los salarios.</p>	<p>El asistente jurídico toma los detalles del caso y, luego, le explica a la clienta la ley sobre salarios atrasados y las soluciones disponibles. El asistente jurídico analiza la estrategia con la clienta: el primer paso es una carta o una visita al empleador. Si deciden hacer una visita, la clienta y el asistente jurídico deberían ir juntos; si deciden enviar una carta, el asistente jurídico explicará el contenido de la carta a la clienta. Para cuando la clienta obtiene solución, debería conocer más sobre la ley laboral y sobre el proceso de búsqueda de compensación.</p>
<p>Un problema a nivel de la comunidad: Los miembros de un grupo de granjeros se quejan de que no han recibido los préstamos para semillas que prometió el Ministerio de Agricultura.</p>	<p>El asistente jurídico garantiza a los granjeros que el programa los ayudará y les dice que se vayan a casa. El asistente jurídico localiza al funcionario correspondiente en el ministerio, quien no puede explicar la demora. Es obvio que estaba esperando un soborno. El asistente jurídico se queja ante un funcionario superior en el ministerio, quien acepta analizar la situación. Después de varias reuniones de este tipo, se entregan los préstamos para semillas.</p>	<p>El asistente jurídico analiza la estrategia con los granjeros, y se dirige al ministerio con el líder del grupo de los granjeros y los representantes de esos granjeros cuyos préstamos fueron retenidos. El líder del grupo y los granjeros participan y reciben información durante todo el proceso de defensa. Después de la entrega de los préstamos, el asistente jurídico trabaja con el grupo de granjeros para mejorar su sistema de comunicación interna, a fin de que los miembros tengan una forma de presentar reclamaciones, y para que el grupo pueda tomar medidas en su propio nombre.</p>

Tabla 2: Cómo abordar las causas subyacentes mediante una intervención escalonada: abandono de un niño

Problema	Intervención
<p>Las oficinas de asistentes jurídicos de Timap reciben muchas reclamaciones de madres solteras que reclaman que el padre de sus hijos se niega a asumir la responsabilidad de los costes de la paternidad.</p>	<p>Los asistentes jurídicos utilizan principalmente la mediación para establecer acuerdos sobre la pensión de alimentos. Invocan la obligación conforme al derecho consuetudinario de ocuparse de un hijo. También incorporan a las personas mayores de las dos familias, quienes añadirán legitimidad a los acuerdos y ayudarán, más adelante, en la supervisión y el cumplimiento.</p>
<p>Quedó claro que una causa básica de estos casos de abandono de un niño es que hombres y mujeres jóvenes tienen hijos antes de ser capaces de criar a una familia.</p>	<p>Los asistentes jurídicos abordan este problema social a través de la educación de la comunidad y el diálogo con esta. Convocan reuniones con personas jóvenes para debatir sobre el sexo seguro, la salud sexual y la planificación familiar. Las reuniones incluyen a una enfermera que nació y se crió en la zona (que, por lo tanto, está familiarizada con las presiones sociales a que las personas jóvenes se enfrentan en la zona), y un educador de pares de una organización dedicada a la educación de salud sexual. Los diálogos ofrecen a los jóvenes la posibilidad de hacer preguntas específicas y sinceras sobre el uso de preservativos y la salud sexual. Los diálogos también brindan a las personas jóvenes la posibilidad de analizar las difíciles elecciones que enfrentan entre sí y con los mentores.</p>
<p>Otro problema que puede estar relacionado, de modo causal, con la prevalencia del abandono de un niño es la protección jurídica inadecuada de las madres. Una ordenanza desactualizada limita los pagos de la pensión de alimentos a 100 leones por semana (0,04 USD). Aunque a veces los jueces no tienen en cuenta ese límite, la ordenanza debilita seriamente la posibilidad de una solución jurídica formal en caso de que la mediación fracase.</p>	<p>Una manera de lidiar con la falta de adecuación legal es encontrar una alternativa. Cuando la mediación fracasa, los asistentes jurídicos recomiendan el uso de tribunales consuetudinarios en lugar de iniciar un litigio formal. El derecho consuetudinario exige que un hombre sea responsable de sus hijos, y no está limitado por la ordenanza de derecho formal. Al mismo tiempo, Timap, como programa, defiende la sustitución de la ordenanza por un sistema sensible y moderno para determinar el importe de la pensión de alimentos.</p>

Pero en las disputas dentro de la comunidad (es decir, en las controversias entre miembros de las comunidades en las que los asistentes jurídicos prestan servicio), no es raro que ninguna de las partes tenga alguna forma de representación. El programa de asistentes jurídicos puede ser la única fuente de servicios jurídicos disponible. En ese caso, sería arbitrario para el programa de asistentes jurídicos favorecer a la parte que llega primero a su oficina. Con frecuencia, los programas de asistentes jurídicos consideran que su obligación principal es hacia toda la comunidad y hacia los principios básicos de igualdad democrática y jurídica, y no hacia personas que presentan reclamaciones.

6.3.4 Cliente versus socio

Por otro lado, llamar cliente a la persona a la que un asistente jurídico presta servicios también puede ser incorrecto debido a que muchos programas de asistentes jurídicos se esmeran por lograr una alianza entre los asistentes jurídicos y las poblaciones a las que prestan servicios, en lugar de una relación entre el proveedor y el cliente. Este es el caso cuando el empoderamiento es un objetivo.

Otra variación del tema es que algunos abogados pueden tratar a sus clientes pobres de manera irrespetuosa, debido a la educación superior, al conocimiento, al estatus y a los recursos financieros de los abogados. En estas circunstancias, el receptor de los servicios es un simple nombre. Por ignorancia, acepta el asesoramiento del abogado y paga los honorarios sin saber si está recibiendo un buen servicio. A pesar de que los asistentes jurídicos no ejemplifican automáticamente la virtud, cuando realizan su trabajo con un espíritu de sociedad es más probable que traten a las personas a las que prestan servicio con respeto.

6.3.5 Comunidad versus grupo

Finalmente, es importante recordar que a veces los asistentes jurídicos trabajan con un grupo distinto dentro de una comunidad o para este grupo, en lugar de trabajar para la comunidad como un todo o para las personas de la comunidad. Algunos programas de asistentes jurídicos apuntan específicamente a prestar servicios y fortalecer a las mujeres, por ejemplo. En la medida de lo posible, pueden intentar colaborar con los hombres en la zona, pero el enfoque principal es proteger los derechos de las mujeres.

De manera similar, otros programas se centran en arrendatarios rurales como una población asociada. Por consiguiente, pueden ser indiferentes hacia otros grupos dentro de la comunidad, como hacia propietarios de tiendas, por ejemplo. Y pueden ser agresivos con otros grupos, como propietarios de tierras que pretendan debilitar los derechos de los granjeros.

CAPÍTULO 7

Supervisión, respaldo y evaluación de los asistentes jurídicos

Contenidos del capítulo:

- 7.1 Pautas prácticas
- 7.2 Procedimientos administrativos
- 7.3 Control y supervisión de los asistentes jurídicos
- 7.4 Evaluación del servicio de los asistentes jurídicos
- 7.5 Reconocimiento de los logros

Los directores del programa de asistentes jurídicos y otros supervisores deben participar intensamente en la supervisión de asistentes jurídicos que trabajan sobre el terreno. Este capítulo contiene una descripción general para los supervisores sobre los propósitos y los procesos de supervisión, apoyo y evaluación de los asistentes jurídicos. Anticipándonos, el Capítulo 8, “Desarrollo del programa de asistentes jurídicos”, incluye una sección sobre la evaluación del programa y su impacto.

7.1 Pautas prácticas

La supervisión que realiza debe estar relacionada con pautas claras sobre las prácticas que se han establecido para sus asistentes jurídicos y que se han estado enseñando durante su formación. A medida que lleva a cabo el programa, dichas pautas posiblemente se irán perfeccionando y mejorando. Formarán las bases del entendimiento común entre usted (el director del programa de asistentes jurídicos o el supervisor) y los asistentes jurídicos, con respecto a cómo realizan su trabajo y a cómo usted evalúa su trabajo.

El Capítulo 6, “Cómo resolver problemas jurídicos”, ofrece una descripción general de varias áreas clave en la práctica de los asistentes jurídicos, incluyendo asesoramiento jurídico y asistencia administrativa, mediación y negociación, desarrollo y educación de la comunidad y defensa.

Es fundamental tener pautas claras y concretas sobre cómo los asistentes jurídicos deben prestar los servicios que su programa ofrece. Estas pautas prácticas ayudarán a los asistentes jurídicos a saber qué hacer en una situación determinada y, por lo tanto, les ayuda a prestar servicios de calidad y también a garantizar la coherencia de su programa. También ayudarán a la gestión del programa a formar, supervisar, apoyar y evaluar mejor el trabajo de los asistentes jurídicos.

7.2 Procedimientos administrativos

Parte del requisito administrativo de los asistentes jurídicos es registrar los aspectos clave de los intercambios con los clientes y las formas en las que se manejan y se resuelven los casos. Estos informes son necesarios para que usted y otras personas puedan controlar y supervisar su trabajo. Su programa de asistentes jurídicos requerirá procedimientos para la admisión adecuada, la teneduría de libros, las derivaciones y la presentación de informes. Los archivos de los clientes deben estar completos y ser fáciles de localizar. Cuando el mantenimiento de archivos está estandarizado, los casos se pueden manejar de manera coherente y rigurosa.

7.2.1 Expedientes de los casos

Los directores del programa y las comisiones consultivas requieren que se mantengan registros adecuados para controlar el trabajo de la organización, incluidas las fechas y el seguimiento de los casos. Lo ideal sería que el sistema de archivos también permitiera

realizar un seguimiento de los números y los tipos de casos que se manejan, para que el trabajo del programa se pueda medir cuantitativamente.

Un procedimiento detallado y bien organizado de mantenimiento de archivos es fundamental para controlar una oficina de asistentes jurídicos. Para cada caso, debe haber un expediente en el que se registre cómo se está desarrollando el caso, las estrategias que se están utilizando, quién está involucrado (incluyendo las reuniones que se mantengan entre el asistente jurídico y los funcionarios locales), cualquier litigio que se realice y la resolución. Se puede crear una base de datos en la que los asistentes jurídicos puedan registrar sus casos (según el problema), las características del caso, la estrategia de intervención y las soluciones. Estos datos se pueden utilizar más adelante para describir los problemas de la comunidad, los cuales pueden utilizarse para solicitar reformas y una expansión de los servicios de los asistentes jurídicos.

En el programa de asistentes jurídicos de Timap for Justice en Sierra Leona, un sistema de base de datos registra, para cada caso que se maneja, los tipos de problemas que surgen, si el caso se resolvió y el tiempo en el que se resolvió, los instrumentos que se utilizaron (por ejemplo, mediación, defensa o litigio), el origen geográfico del caso, los resultados (incluyendo cualquier compensación monetaria), el tiempo que dedicaron los asistentes jurídicos y las instituciones que participaron.

El Apéndice 11 incluye el formulario de admisión de clientes de Timap, que los asistentes jurídicos completan como parte del proceso de entrada. El formulario incluye detalles tales como el nombre del cliente o el problema a nivel de la comunidad, el número de caso, la fecha de admisión, el nombre y la oficina del asistente jurídico, detalles sobre el cliente, cómo llegó el caso al asistente jurídico y los tipos de casos primarios y secundarios. Cuando el caso se resuelve, el asistente jurídico completa un “formulario de casos resueltos”. Este formulario contiene alguna de la información de identificación de los “formularios de casos nuevos”, pero incluye detalles relacionados con las herramientas que se utilizaron para resolver el caso, la participación de instituciones, los resultados, y la cantidad de horas dedicadas al caso.

El fundador de Timap, Vivek Maru, observó que los datos recopilados por su sistema proporcionan una imagen cuantitativa valiosa del trabajo de los asistentes jurídicos, y que ello constituye un poderoso instrumento de evaluación. El director puede preguntar, por ejemplo, en qué medida es efectiva la mediación (en comparación con otros métodos de Timap), como una manera de resolver los

problemas de violencia domestica; cuál es la relación entre el tiempo invertido y los beneficios obtenidos en casos de incumplimiento de contrato; y si la cantidad de casos en una sociedad de jefatura determinada está bien distribuida geográficamente en comparación con los que surgen principalmente de la ciudad central.

7.2.2 Otros formularios

Su programa también puede utilizar otros procedimientos y formularios para registrar el trabajo de los asistentes jurídicos individuales, tales como libros diarios de las actividades diarias e informes de las actividades mensuales. En los Apéndices 11, 12 y 13, se incluyen ejemplos de estos formularios, así como formularios de procedimientos de reclamaciones, encuestas de satisfacción del cliente e impresos de derivación.

7.3 Control y supervisión de los asistentes jurídicos

El nivel de supervisión que usted u otras personas (por ej., abogados) impondrán en su programa dependerá de las aptitudes y las experiencias de los asistentes jurídicos que contrate y del trabajo que se espera que realicen. Al igual que con cualquier empleado, cuando mayor sea la brecha entre su preparación y los requisitos del empleo, más importante será tener un contacto frecuente y profundo. Es fundamental que sea proactivo cuanto asuma esta responsabilidad, y que sus asistentes jurídicos comprendan que esto será parte de sus condiciones laborales.

7.3.1 Mecanismos de comunicación y control

Los supervisores de los asistentes jurídicos utilizan una variedad de mecanismos para comunicarse con los asistentes jurídicos y controlarlos:

- Comunicación continua por teléfono o por correo electrónico (si estuviese disponible)
- Informes formales por escrito
- Visitas de supervisión
- Formaciones de actualización y reuniones del grupo

Las visitas de supervisión son una manera de ver si la formación inicial fue bien, y de revisar y complementar esta formación mediante referencias a casos reales. Esta supervisión está estrechamente relacionada con la calidad y efectividad de los servicios de sus asistentes jurídicos. Por lo general, los supervisores intentan visitar las oficinas de campo cada cuatro o seis semanas. Un supervisor puede realizar una “verificación esporádica” sobre cómo funciona administrativamente la oficina, averiguar cuáles son las necesidades de los asistentes jurídicos (especialmente en el área de asesoramiento jurídico) y verificarlo con las partes interesadas. El supervisor también puede interactuar con la comisión consultiva de asistentes jurídicos de forma ocasional para recabar su punto de vista, o entrevistar a miembros de la comunidad para obtener comentarios sobre el trabajo de los asistentes jurídicos.

En Sierra Leona, los asistentes jurídicos de Timap for Justice reciben supervisión y formación continuas por parte de los directores del programa, que son abogados. Los coordinadores del programa pasan más de la mitad de cada mes entre las diversas oficinas revisando cómo los asistentes jurídicos manejan los casos, trabajando directamente con clientes seleccionados, y proporcionando formación en sobre las áreas pertinentes del derecho o el funcionamiento del gobierno. Cada oficina recibe la visita mensual de al menos un supervisor, que se queda, por lo general, entre dos y tres días.

El propósito principal de las visitas de campo es desarrollar el conocimiento y las competencias profesionales de los asistentes jurídicos. El supervisor puede hacer esto de manera informal, seleccionando un caso y repasándolo después con el asistente jurídico, haciendo preguntas sobre cómo se gestionó cada etapa. Los asistentes jurídicos también pueden asistir a conferencias de profesionales expertos y pueden mantenerse actualizados con respecto al trabajo a través de materiales compartidos en papel.

El Apéndice 12 incluye las pautas de supervisión desarrolladas para el programa Timap en Sierra Leona. Durante sus visitas a las oficinas de campo, los supervisores de Timap revisan los libros diarios y los expedientes de los casos, observan a los asistentes jurídicos mientras realizan su trabajo y analizan casos difíciles a los que se enfrentan los asistentes jurídicos y cómo los manejan. Cuando los casos son continuos, se pueden desarrollar estrategias adicionales con el supervisor presente.

Por lo general, los supervisores de Timap revisan las siguientes áreas durante sus visitas de campo:

Áreas de supervisión de asistentes jurídicos, Sierra Leona

- Integridad del libro diario
- Integridad y organización de los expedientes de los casos.
- Uso correcto de otros formularios de seguimiento administrativo
- Relevancia de las estrategias seguidas en los casos.
- Calidad de las interacciones con los clientes
- Frecuencia y efectividad de las interacciones con las autoridades y las instituciones
- Respeto por la confidencialidad de los clientes
- Gestión responsable del dinero
- Compromiso con los problemas comunitarios

Fuente: Maru, V. (2007). “Notas sobre supervisión”. Memorandum interno de Timap for Justice.

- Integridad del libro diario
- Integridad y organización de los expedientes de los casos. Integridad y organización de los expedientes de los casos.
- Uso correcto de otros formularios de seguimiento administrativo
- Relevancia de las estrategias seguidas en los casos
- Calidad de las interacciones con los clientes
- Frecuencia y efectividad de las interacciones con autoridades e instituciones
- Respeto por la confidencialidad de los clientes
- Gestión responsable del dinero
- Compromiso con los problemas comunitarios

De manera periódica, todos los asistentes jurídicos que trabajan en la misma área geográfica pueden reunirse durante algunos días. En Sudáfrica, los supervisores del Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural organizan un “curso de repaso” anual que dura entre tres y ocho días. Estas formaciones brindan a los asistentes jurídicos un entorno de aprendizaje en colaboración donde pueden compartir casos entre ellos, examinar preguntas legales y evaluar las estrategias que persiguen. Con sugerencias de los directores del programa de asistentes jurídicos, que incluyen actualizaciones sobre nuevos desarrollos jurídicos, los supervisores también pueden utilizar las formaciones para compartir consejos sobre cómo navegar ente las instituciones tradicionales y formales.

Incluso con visitas programadas regularmente, los asistentes jurídicos pueden tener preguntas urgentes que necesitan una respuesta de inmediato. Proporcionar a los asistentes jurídicos respuestas rápidas a preguntas legales puede ser todo un desafío, dada la deficiente infraestructura de comunicación que existe en muchos de los países en los que trabajan los asistentes jurídicos. Es posible que en muchas zonas no haya cobertura de telefonía móvil o que los asistentes jurídicos no puedan pagar o acceder fácilmente a un teléfono. En estas condiciones, es posible que deba desarrollar un sistema de comunicación alternativo o identificar un recurso humano local que responda a las preguntas legales urgentes de sus asistentes jurídicos.

En Camboya, el Instituto Khmer para la Democracia fortalece la capacidad de sus 87 asesores ciudadanos a través de canales de comunicación escritos, que incluyen un boletín informativo trimestral y la distribución de folletos con información jurídica actualizada y sugerencias para abordar determinados problemas de la comunidad.

Durante las visitas de campo, los supervisores del instituto realizan foros locales en los que educan a los miembros de la comunidad y solicitan comentarios sobre el trabajo de los asistentes jurídicos. Los foros, a los que asisten los concejales de la comuna, los jefes de la aldea y los residentes, crean conciencia sobre el programa y mejoran la colaboración de las autoridades locales.

7.3.2 Criterios de revisión

El control del trabajo de sus asistentes jurídicos debe ser un proceso formal. El supervisor puede utilizar una lista de verificación para evaluar si el sistema de archivos está actualizado. Las evaluaciones formales también se pueden utilizar para evaluar qué tipos de casos manejan bien los asistentes jurídicos y qué tipos de casos pueden requerir formación jurídica adicional. Si decide integrar evaluaciones formales a su estructura de supervisión, deberá desarrollar instrumentos y procedimientos. También puede incluir comentarios de los clientes en su práctica de evaluación. En el Apéndice 13, puede encontrar un ejemplo de formulario comentarios de los clientes.

A continuación se presenta una lista inicial de criterios que puede utilizar para evaluar formalmente el trabajo de los asistentes jurídicos durante las visitas de supervisión:

- El asistente jurídico sigue los procedimientos correctos en el manejo de los casos
- El asistente jurídico sigue los procedimientos administrativos correctos en el registro del trabajo de caso
- El asistente jurídico aplica sentido común en el cumplimiento de sus obligaciones
- El asistente jurídico maneja una cantidad mínima de casos por mes
- El asistente jurídico resuelve los casos efectivamente (ya sea directamente o mediante derivaciones)
- El asistente jurídico idea y realiza actividades de desarrollo de la comunidad

Naturalmente, su evaluación puede mostrar que sus asistentes jurídicos están trabajando por debajo de lo normal en una o más áreas. Cuando surgen problemas para un asistente jurídico en la asunción de sus responsabilidades, deberá analizar las razones de tales problemas para determinar el procedimiento más adecuado que se debe seguir. Las preguntas de diagnóstico que puede hacer incluyen las siguientes:

Notas sobre las necesidades de los asistentes jurídicos en Camboya

- Los asistentes jurídicos confirmaron que las áreas del derecho sobre las que querían obtener más información eran: derecho penal (ya que con frecuencia lidiaban con agresiones); derechos reales (tratan especialmente con escrituras de terrenos); derecho matrimonial (y cómo tratar separaciones y divorcios); y derecho contractual (cómo lidiar con la propiedad, como el ganado).
- Los asistentes jurídicos querían tener algún tipo de tarjeta que les identificara como “asesores ciudadanos”. Las mujeres asistentes jurídicos en particular sentían que esto ayudaría a reducir el acoso a que eran sometidas durante la noche cuando viajan.
- Puesto que los asistentes jurídicos tratan muchas situaciones que incluyen conflictos familiares, querían recibir capacitación sobre cómo calmar las confrontaciones y promover los debates tranquilos.

Fuente: Tibbitts 2005b.

- ¿Necesita el asistente jurídico formación adicional en un área o competencia legal relacionada con el cumplimiento de sus obligaciones (que usted puede proporcionar)?
- ¿Requiere el asistente jurídico un mayor grado de asistencia jurídica especializada o consulta (que usted o un abogado podrían proporcionar)?
- ¿Carece su asistente jurídico de las competencias básicas relacionadas con el trabajo (que usted no puede compensar)?
- ¿Son las pautas de los procedimientos poco claras, ambiguas o están mal definidas (y usted puede mejorarlas)?
- ¿Hay características del entorno que dificultan al asistente jurídico realizar su trabajo tal como lo imaginó (por ejemplo, falta de respaldo de infraestructura, dificultad para llegar a los clientes)?
- ¿Está el asistente jurídico explotando su posición para obtener beneficios u otras ventajas dentro de la comunidad?

Después de responder estas preguntas, puede decidir qué medidas son más importantes para garantizar la aplicación efectiva del programa. En caso de que se necesite formación adicional o pautas de procedimiento más claras, es posible que sean necesarios para todo su personal, no solo para los pocos asistentes jurídicos en los que observó el problema. Es posible también que deba reemplazar a su asistente jurídico. En este caso, deberá seguir los procedimientos establecidos en su manual del empleado sobre el despido o la contratación de personal.

7.3.3 Uso de las visitas de campo para diagnosticar las necesidades del programa

El proceso de supervisión y respaldo es un camino bidireccional. Según el fundador de Timap for Justice, Vivek Maru, “Los asistentes jurídicos y los abogados coordinados perciben el camino sintético del programa juntos; las interacciones [de los coordinadores] con los asistentes jurídicos deben abordarse desde una perspectiva dialógica y no didáctica, en cualquier sentido”. En el análisis de Maru, los asistentes jurídicos en Sierra Leona tienen mayor experiencia que los coordinadores del programa en lo que respecta al derecho consuetudinario y las instituciones locales. También comprenden las necesidades y limitaciones de los clientes.

Los problemas relacionados con la función de sus asistentes jurídicos se harán evidentes a medida que el programa se desarrolle. Es posible descubra que los asistentes jurídicos no tienen dinero para desplazarse o, si están trabajando a tiempo parcial, que tienen menos tiempo para funcionar como asistentes jurídicos durante determinadas épocas del año cuando las responsabilidades de su otro trabajo son más urgentes (por ejemplo, un maestro durante los períodos de exámenes o un granjero durante la temporada de cosecha). Usted y sus asistentes jurídicos deberán resolver de manera creativa y conjunta los problemas sobre la variedad de asuntos que surjan a medida que su programa se pone en marcha.

7.4 Evaluación del servicio de los asistentes jurídicos

La evaluación continua de cualquier empleado implica una descripción del trabajo actual, expectativas y normas claras y conversaciones regulares entre el empleado y el supervisor. Además, se puede organizar una evaluación formal de la actuación profesional después de los primeros tres meses de trabajo de modo que coincida con el final de un período de prueba, y luego anualmente. Dicha evaluación de la actuación profesional supone la evaluación de la ejecución de la responsabilidad de cada trabajo importante de un asistente jurídico. Por lo general, establece si un empleado “alcanzó,” “superó” o “no alcanzó” las normas y los objetivos de rendimiento establecidos, e incluye objetivos y comentarios claros y escritos para la mejora futura, desarrollados en colaboración con los miembros del personal.

El formulario de evaluación de la actuación profesional puede incluir los mismos criterios de revisión que se utilizan en las visitas de supervisión (consulte 8.3.2). Por otro lado, puede requerir calificaciones de las siguientes cinco características laborales ideadas por la Universidad del Estado de Oregón, así como una calificación del rendimiento general.

- **Conocimiento del empleo/competencia técnica** (organizados conforme a cada una de las funciones clave que desempeñan los asistentes jurídicos): posee y demuestra conocimientos y aptitudes técnicas, generales u otros conocimientos y competencias necesarias para realizar las tareas propias del puesto de trabajo y lograr los objetivos establecidos.

- **Calidad:** demuestra un compromiso para prestar servicios de calidad. El trabajo realizado es de alto nivel. No se conforma con realizar un trabajo que sea “lo suficientemente bueno”.
- **Relaciones de trabajo:** entabla y mantiene relaciones laborales de colaboración con los compañeros de trabajo y con el supervisor. Responde activa y efectivamente a las necesidades de los clientes. La conducta y la actitud son éticas, justas y coherentes.
- **Interés e iniciativa:** muestra entusiasmo, dedicación e interés en las funciones y responsabilidades. Tiene iniciativa propia y es proactivo en cuanto a su enfoque en el trabajo. Demuestra disposición para trabajar más allá de los requisitos habituales y normales del trabajo cuando es necesario. Muestra iniciativa y flexibilidad para superar los retos.
- **Juicio:** Demuestra capacidad para analizar las circunstancias o los datos disponibles, considerar alternativas, y tomar decisiones bien razonadas y oportunas que afectan favorablemente tanto al rendimiento como a los objetivos de la organización. Actúa de manera fiable y responsable, mantiene informado y alerta al supervisor de sus posibles problemas o áreas que necesiten atención.

Es posible que decida no utilizar los criterios anteriores, o que quiera añadir otros criterios que considere importantes para el funcionamiento de su programa, tales como puntualidad, utilización del tiempo o aptitudes de comunicación. Su programa de asistentes jurídicos debe tener pautas claras para cada uno de estos criterios, a fin de que los asistentes jurídicos comprendan cómo van a ser evaluados. A continuación se presentan seis pasos que se utilizan comúnmente en las evaluaciones formales de la actuación profesional:

- El empleado completa el formulario de autoevaluación escrito (de manera independiente)
- El supervisor completa el formulario de evaluación del empleado (de manera independiente)
- Los formularios se intercambian y revisan de manera independiente
- Se mantiene una reunión entre el supervisor y el empleado para comparar y analizar los resultados

- Se acuerda la finalización de las calificaciones y se establecen objetivos para el siguiente año
- La evaluación final de la actuación profesional se redacta, las dos partes la firman, y se guarda en el expediente del empleado

Tenga en cuenta que el asistente jurídico y el supervisor deben completar los formularios de calificación independientemente uno de otro, y compartir después estos resultados antes de reunirse para analizarlos. Una manera efectiva de realizar la evaluación es proporcionar comentarios por escrito de manera anticipada y analizar las calificaciones después de que el miembro del personal haya tenido la oportunidad de revisarlos en privado. Es importante comunicar con claridad cualquier deficiencia en el rendimiento con bastante anticipación al momento en que pueda surgir una crisis, con el fin de reducir al mínimo las posibilidades de conflicto que puedan ser contraproducentes. En la reunión de evaluación de la actuación profesional, se acordarán y redactarán todos los objetivos necesarios para el siguiente año. Este también es el momento para revisar la descripción del empleo, para determinar si necesita actualización.

Una evaluación de la actuación profesional funciona mejor cuando es un proceso bidireccional entre el supervisor y el empleado. Además de la evaluación que hace el supervisor del rendimiento del empleado, el asistente jurídico puede realizar comentarios sobre la adecuación de la calidad del apoyo y de la orientación que proporciona su supervisor, y sobre sus condiciones generales de trabajo. Una evaluación bidireccional promueve el apoyo mutuo entre usted (el supervisor), y sus asistentes jurídicos, y fomenta un entorno de aprendizaje general dentro de su programa. Instituir evaluaciones bidireccionales en el marco las evaluaciones de la actuación profesional resulta coherente con su propio objetivo de utilizar visitas de supervisión y control para diagnosticar las necesidades de sus asistentes jurídicos.

7.5 Reconocimiento de los logros

Un programa bien establecido especificará cuándo los asistentes jurídicos están (mediante formación, experiencia y supervisión), completamente cualificados para realizar su trabajo. En Sudáfrica, donde el programa de asistentes jurídicos está vinculado a un programa de certificación universitario, los asistentes jurídicos reciben un diploma cuando completan su formación teórica y práctica de varios años. En Hungría, donde

el programa de asistentes jurídicos está asociado con una clínica jurídica de la facultad de derecho, los asistentes jurídicos reciben un crédito por completar cada etapa de su formación.

El reconocimiento académico no es el único medio de reconocer a los asistentes jurídicos. En algunos países, los asistentes jurídicos que han completado exitosamente su fase de prueba tienen derecho a usar una insignia (Sierra Leona) o un chaleco (Malawi) como una indicación visible de su estatus. Los directores del programa informan que estos símbolos visibles son muy motivadores para los asistentes jurídicos y constituyen al mismo tiempo una fuente de tranquilidad para los miembros de la comunidad que reciben sus servicios.

CAPÍTULO 8

Desarrollo del programa

Contenidos del capítulo:

- 8.1 Evaluación del programa
- 8.2 Acreditación y certificación
- 8.3 Redes nacionales
- 8.4 Apoyo del gobierno
- 8.5 Programación flexible

Este capítulo final va más allá del establecimiento y la puesta en marcha inicial de su programa de asistentes jurídicos, y se centra en su desarrollo continuo. Las ideas temáticas que se presentan en este capítulo son calidad, credibilidad y sostenibilidad del programa. ¿Cómo puede demostrar al público que su programa es efectivo? ¿Cómo puede continuar mejorando, apoyando e incluso expandiendo su programa? ¿Cómo puede su programa, en colaboración con otros, trabajar para lograr una visión común de un mayor acceso a la justicia?

Cuando trata estas preguntas, este capítulo aborda una variedad de temas que incluyen la evaluación del programa, el establecimiento de normas internas del programa, tales como acreditación y certificación, la construcción de redes nacionales, y las formas en las que puede adaptar su programa regularmente a las cambiantes condiciones organizativas y ambientales.

Resultados e impacto de la evaluación independiente del servicio de asesoramiento de los asistentes jurídicos de Malawi

Consecuencias selectivas:

- Entre mayo de 2000 y marzo de 2003, el servicio de asesoramiento de asistentes jurídicos:
- Dirigió más de 900 clínicas de asistentes jurídicos en las que se formó a casi 16.000 presos.
- Facilitó la liberación de más de 1.350 presos.
- Redujo considerablemente la cantidad de personas detenidas de manera injusta.

Resultados selectivos:

- El proyecto aumentó la confianza de los presos en el sistema de justicia y disminuyó la tensión dentro de la prisión.
- Los jueces y los fiscales aceptan que los presos que participan en el proyecto se vuelven más sofisticados en su comprensión del derecho y el procedimiento judicial.
- El control de casos por parte del proyecto redujo significativamente la detención ilegal.

Fuente: Paralegal Advisory Service, 2004.

8.1 Evaluación del programa

Un director del programa perspicaz buscará el reconocimiento de distintas partes interesadas (clientes, la comunidad jurídica, políticos, miembros de la ONG comunitaria, patrocinadores) para mejorar la reputación del programa y establecerlo como digno de respaldo. La información sobre su programa también se difundirá naturalmente a través de la prestación continua de servicios, presentaciones públicas, cobertura positiva de los medios de comunicación, reuniones personales y relaciones de trabajo de colaboración. Las evaluaciones pueden mejorar la integridad de su programa al demostrar una disposición para medir su impacto. Lo ideal sería que la evaluación acreditara también su efectividad.

8.1.1 Evaluación formativa versus evaluación de recapitulación

Las evaluaciones del programa pueden ser de naturaleza formativa o de recapitulación. Una evaluación formativa del programa recopilará datos de manera continua, a fin de proporcionar información que permita a los organizadores hacer cambios a mitad del curso para que el programa sea más efectivo. Una evaluación de recapitulación se realiza solo una vez e intentará documentar en qué medida el programa alcanzó los objetivos fijados para un período específico. Las dos formas de evaluación del programa se benefician de la participación activa en la documentación de las personas que están más involucradas en la realización del proyecto. En el Capítulo 7 se describieron los mecanismos para controlar y evaluar el trabajo de sus asistentes jurídicos, incluyendo el mantenimiento de los archivos y la resolución de casos. La gestión interna de datos será una parte central de la evaluación del programa.

8.1.2 Resultados versus retornos

En términos generales, *resultado* hace referencia a bienes, servicios o actividades tangibles realizadas durante el transcurso de un proyecto. Por ejemplo, en la etapa inicial de un programa de asistentes jurídicos, los resultados incluirán la cantidad de asistentes jurídicos contratados y formados en el proyecto, y la finalización de los materiales de formación. Estos resultados son a corto plazo y pueden observarse inmediatamente.

En Camboya, por ejemplo, el resultado de un proyecto de asistentes jurídicos incluyó el desarrollo de libros y materiales para enseñar sobre leyes y derechos humanos y el establecimiento de redes de educadores de derechos humanos.

El retorno es un indicador o evidencia de que las actividades realizadas por proyecto tuvieron los efectos deseados. También conocidos como consecuencias o impacto, este retorno puede afectar a las personas, los grupos, las políticas o los sistemas, según los objetivos de su proyecto. Un ejemplo de retorno de un proyecto de asistentes jurídicos puede ser el aumento de conocimiento por parte de los miembros de la comunidad de los servicios estatales a los que tienen derecho. El retorno puede ser a corto, medio y largo plazo, según las actividades de su proyecto. El plazo del impacto obviamente afectará a su capacidad para plasmarlos en una evaluación.

El proyecto de asistentes jurídicos de Camboya mencionado anteriormente también incluyó una sección de retornos anticipados:

- Los clientes y otros miembros de la comunidad adquirirán una comprensión práctica de la ley, y el sistema jurídico será útil en sus vidas diarias.
- Los clientes y otros miembros de la comunidad mejorarán su comprensión de los principios y valores fundamentales de la constitución, las leyes y el sistema jurídico.
- Se alentará la participación efectiva de los ciudadanos en el sistema jurídico.
- El programa producirá más justicia, tolerancia e imparcialidad.
- Mejorará la voluntad y la capacidad de las personas para resolver disputas a través de mecanismos de resolución informales y, cuando sea necesario, formales.
- Mejorarán las competencias básicas de las personas, que incluyen pensamiento y razonamiento críticos, comunicación, observación y resolución de problemas.
- Las personas jóvenes desarrollarán una actitud positiva hacia el derecho y, por lo tanto, se reducirá la delincuencia juvenil.

Si solicita un fondo de donaciones cuando comience su programa, probablemente deberá incluir detalles sobre la manera en la que pretende informar sobre los resultados del programa.

Debe tener en cuenta muchos aspectos a la hora de diseñar la evaluación de su programa, incluyendo los siguientes:

- ¿Qué datos son prácticos para que el personal los recopile internamente, y sin que ello suponga una carga indebida?
- ¿En ese punto su programa estaría listo para una evaluación de impacto?
- ¿Cuáles son el retorno y los resultados relevantes para el programa?

Lecciones de gestión interna aprendidas en el programa de asistentes jurídicos de Kenia

- Se necesita mayor supervisión de los asistentes jurídicos en los distritos para alentarlos a trabajar más de cerca con los administradores estales locales.
- Requerir que los asistentes jurídicos envíen informes mensuales e involucrar a la comunidad local en la evaluación de esos informes es necesario para medir el nivel de conciencia creado por las actividades de los asistentes jurídicos.
- Se necesita formación más frecuente para garantizar que los asistentes jurídicos estén informados sobre las nuevas normativas.

Fuente: Konditi (1999).

- ¿Cómo se puede diseñar la evaluación del programa para que informe sobre el funcionamiento del mismo?
- ¿Se puede diseñar la evaluación del programa para que se ajuste al rasgo distintivo de un programa de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad, que se centra en las personas?
- ¿Es necesario tener en cuenta el uso de fondos para que un especialista externo realice una evaluación?

8.1.3 Evaluación de las operaciones internas del programa

En los primeros años de su programa, es posible que los patrocinadores también estén interesados en ver cómo se realiza una evaluación interna centrada en el funcionamiento del programa. En este tipo de estudio, usted puede analizar de manera integral las siguientes características de sus sistemas de gestión y operación internos:

- Presencia de pautas operativas
- Control, supervisión y evaluación efectivos del personal
- Sistema de gestión financiera fiable y consolidado
- Políticas de recursos humanos adecuadas y consolidadas
- Relación de trabajo con el consejo de administración o con una junta asesora
- Asistentes jurídicos en formación que completen exitosamente los programas de formación y reciban certificación
- Uso efectivo de las redes de derivación

8.1.4 Enfoques metodológicos de la evaluación del programa

Existe una variedad de métodos para evaluar su programa. Si participó en los informes y evaluaciones del programa en el pasado, muchas de estas técnicas le resultaran familiares. Implican recopilar los datos internos que mantiene del programa, además de los expedientes de los casos y las evaluaciones de las formaciones. Otros métodos incluyen entrevistas individuales y de grupos de discusión, cuestionarios, observaciones y revisiones de documentos. (Para obtener más información sobre los métodos de recopilación de datos, visite el Centro de recursos de evaluación y planificación en www.evaluation-tools.org/plan_data_collect.asp).

Las evaluaciones de los programas de asistentes jurídicos pueden aprovechar las técnicas de evaluación tradicionales, tales como los *indicadores*. Los indicadores pueden medir contribuciones, procesos, resultados y rendimientos. *Los indicadores de contribuciones* miden los recursos, tanto humanos como financieros, dedicados a un programa o intervención en particular (por ej., la cantidad de asistentes jurídicos). *Los indicadores de contribuciones* también pueden incluir medidas de las características de las poblaciones objetivo (por ej., la cantidad de clientes que reúnen las condiciones exigidas para un programa). *Los indicadores de procesos* miden las maneras en las que se proporcionan servicios y productos del programa (por ej., el tiempo requerido para resolver los casos). *Los indicadores de resultados* miden la cantidad de productos y servicios producidos y la eficiencia de la producción (por ej., la cantidad de personas a las que se les presta servicio y la velocidad de respuesta a las solicitudes de los clientes). Estos indicadores pueden ser identificados para su programa de asistentes jurídicos general, para cada oficina de campo o para cada área de prestación de servicios. Los indicadores de resultados miden los resultados más amplios alcanzados a través del suministro de productos y la prestación de servicios.

Matriz del marco lógico

Resumen del concepto	Indicadores/Objetivos	Fuentes de datos	Suposiciones
Impacto			
Resultados			
Retorno			
Actividades			

En inglés, el término *logframe* es la abreviatura de los términos “logical framework” (marco lógico). Una matriz del marco lógico (consulte el ejemplo anterior) es un método simple de representación de las metas y los objetivos del programa con contribuciones, procesos y resultados. Una matriz de marco lógico de evaluación también puede incluir información adicional, como fuentes de datos, metodologías de recopilación de datos, y plazo para la realización del trabajo. Un marco lógico de evaluación se puede utilizar para comparar las actividades anticipadas del proyecto con aquellas que en realidad se llevaron a cabo. Cuando se realizan las actividades del proyecto, el equipo de evaluación aplica los *criterios de gestión basados en los resultados*.

Las cuatro áreas de los criterios de gestión basados en los resultados son 1) relevancia; 2) efectividad (efectos a corto plazo); 3) impacto (efectos a largo plazo), y 4) soste-

nibilidad. Dicha evaluación también puede documentar las oportunidades y limitaciones que surgieron en los entornos internos y externos y que afectaron a las actividades y los resultados del proyecto.

Algunos impactos más cualitativos son difíciles de medir a través de indicadores cuantitativos. Los ejemplos de impactos difíciles de medir en programas de asistentes jurídicos que prestan servicios legales pueden incluir los siguientes:

- Mayor autosuficiencia entre los clientes
- Mayor conciencia de los problemas y las posibles soluciones
- Mejor organización popular de las comunidades objetivo
- Mayor resistencia a los abusos por parte de las personas en el poder
- Mayor justicia
- Mayor esperanza y dignidad

En esta situación, podría complementar la información cuantitativa sobre la admisión y resolución de casos con investigación cualitativa.

Cualquier evaluación del programa o del impacto que organice se beneficiará de la investigación cualitativa, específicamente de entrevistas y observaciones. Las entrevistas con los clientes se pueden utilizar para recabar sus opiniones sobre los servicios recibidos. El Apéndice 13 incluye un formulario de evaluación del cliente. Puede organizar foros o talleres comunitarios en los que puede obtener comentarios sobre su programa. Esto se puede realizar de manera directa a través de comentarios orales; sin embargo, la educación popular también ha desarrollado instrumentos creativos, tales como el uso de dibujos o teatro, para facilitar los comentarios sobre el programa. En Sierra Leona, el programa de asistentes jurídicos de Timap for Justice planea utilizar métodos cualitativos para documentar los “caminos” que los clientes recorren para encontrar soluciones a sus problemas. Esta documentación intentará capturar una serie de decisiones y consecuencias, con el tiempo y con diferentes clientes, que puedan demostrar cómo el asistente jurídico resolvió de manera efectiva problemas comunitarios a través de métodos no legales.

Según la visión y duración de su programa, puede analizar los impactos en el sistema jurídico a nivel nacional. Es posible que haya aspectos del sistema jurídico sobre los que su programa puede haber tenido influencia, tales como el acceso a la justicia, la disponibilidad de la información jurídica y los mecanismos alternativos de disputa.

Independientemente del enfoque de evaluación del programa que considere realizar, debe detenerse y reflexionar antes de comprometerse. ¿Tiene en cuenta el enfoque sus metas y visión a largo plazo así como sus objetivos a corto plazo? ¿Le brinda a usted y a otros el conocimiento, las aptitudes, las competencias y los ejemplos que necesitan para comprender y trabajar juntos a fin de resolver sus mayores necesidades? ¿Conduce a una mejor toma de decisiones y un mejor control en el proyecto y, en particular, fortalece la voz de los clientes? ¿Promueve la confianza y la responsabilidad entre todas las personas interesadas? Es fundamental que la evaluación de su programa satisfaga sus necesidades tanto como las necesidades de sus destinatarios.

8.2 Acreditación y certificación

8.2.1 Acreditación del programa

La acreditación del programa significa que una autoridad u organismo independiente ha verificado que un programa cumple con las normas mínimas establecidas para la calidad del programa. La acreditación y el desarrollo de pautas para asistentes jurídicos son complementarios. Las pautas pueden incluir procedimientos internos administrativos y de revisión, así como procedimientos de supervisión y evaluación. Puede encontrar más detalles sobre las pautas, las normas y los códigos éticos en el Capítulo 7, “Supervisión, apoyo y evaluación de los asistentes jurídicos en el campo”, y en el Capítulo 3, “Cómo instaurar un programa de asistentes jurídicos”.

Puede considerar obtener acreditación del programa si desea que un organismo relacionado con el derecho en su país reconozca formalmente las credenciales de sus asistentes jurídicos, o si desea animar a los asistentes jurídicos a continuar con su desarrollo profesional. En algunos países, el reconocimiento legal, más que una acreditación del programa, es una opción. Determinar que se ha dado cumplimiento a esas normas no tendrá como consecuencia el apoyo inmediato del gobierno, pero lo posicionará mejor para recibir tal apoyo en el futuro.

Algunos de los problemas clave sobre la acreditación incluyen los siguientes:

- Sistemas de formación uniformes para los asistentes jurídicos
- Certificación de los asistentes jurídicos
- Integración en el sistema formal de prestación de servicios jurídicos

Es posible que sea su programa de formación y no su programa general de prestación de servicios el que reúna las condiciones exigidas para obtener acreditación. Si su programa está vinculado a una universidad, debe considerar cómo puede adaptarse su programa de formación a la posibilidad de obtener créditos o de reconocer títulos de su institución.

En Hungría, el programa de asistentes jurídicos de ELTE se acredita a través del sistema húngaro de educación de adultos. Todos los asistentes jurídicos en formación pueden recibir crédito formativo continuo. Aunque esto técnicamente posibilita cobrarles un cargo a los pasantes, no se les cobra. Sin embargo, esto logra que el programa reúna las condiciones exigidas para obtener financiación de la Unión Europea porque cumple con los objetivos de “inclusión en el mercado laboral” de la UE al proporcionar capacitación al pueblo romaní, un grupo que tiene elevadas tasas de desempleo. Si su programa trabaja con poblaciones “en riesgo”, debe investigar si puede calificar para recibir tipos similares de financiación del gobierno, o si las personas en su programa pueden solicitar ese apoyo.

Buscar acreditación requerirá recursos humanos y posiblemente financieros por parte de su programa. Deberá estar preparado para este proceso, confiado de la calidad de su programa, y convencido de que la acreditación contribuirá a la sostenibilidad a largo plazo de su esfuerzo.

8.2.2 Certificación de los asistentes jurídicos

Como se describió en el Capítulo 5, “Capacitación de asistentes jurídicos”, algunos programas han desarrollado un proceso de certificación para asistentes jurídicos, que requieren que el personal complete exitosamente una serie de formaciones y que demuestre un trabajo de campo de calidad antes de adquirir la condición plena de asistente jurídico. Puede considerar establecer pautas formales de cualificación de los asistentes jurídicos dentro de su programa. Además de establecer criterios para la contratación inicial de asistentes jurídicos, deberá desarrollar normas para la completa cualificación de los asistentes jurídicos, en función de su participación en las formaciones, la experiencia laboral y la recepción de evaluaciones positivas. Dicho procedimiento de cualificación puede proporcionar un incentivo adicional para que los asistentes jurídicos continúen su desarrollo profesional y puede funcionar como una recompensa para el personal que siga participando en el programa. Esta certificación probablemente deberá estar vinculada a un incremento en el pago o puesto.

La certificación de los asistentes jurídicos puede estar estrechamente relacionada con la acreditación de los programas de formación. En algunos programas vinculados a universidades, tales como los de Sudáfrica, la universidad otorga certificados o diplomas a los asistentes jurídicos que completan su formación. Esto puede ocurrir incluso si algunas de las formaciones corren a cargo de ONG especializadas, siempre y cuando la universidad haya mantenido sus propios controles de calidad durante el proceso de formación.

8.3 Redes nacionales

A medida que lleva a cabo su programa, tendrá mayor contacto con otras ONG, instituciones gubernamentales, municipalidades y funcionarios locales, abogados y colegios de abogados. Esas relaciones se deben mantener para ayudar a garantizar que faciliten su programa o, al menos, que no lo bloqueen.

8.3.1 Redes y asociaciones nacionales de asistentes jurídicos

En algunos países, se han formado redes y asociaciones nacionales para reconocer la cohesión de los grupos que realizan una labor similar, y para promover el papel de los asistentes jurídicos en la sociedad en general. Las coaliciones o asociaciones de miembros pueden conectar programas o asistentes jurídicos individuales.

La afiliación o las relaciones con dichas redes y asociaciones pueden aportar los siguientes beneficios:

- Mayor potencial para ejercer presión
- Organización de las normas de certificación o acreditación
- Control de calidad
- Potencial para recaudar fondos
- Coordinación del programa
- Intercambio de recursos
- Tutorías
- Autonomía

En Sudáfrica, los esfuerzos tempranos de las organizaciones de asistentes jurídicos tuvieron como resultado el desarrollo de una Red de Organización Nacional de Asistentes Jurídicos. Un representante de la red forma parte de la comisión de asistencia jurídica gratuita, así como de otros órganos de supervisión a nivel provincial y nacional. Estas relaciones han ayudado a los proyectos de los asistentes jurídicos a obtener acceso y reconocimiento entre las partes legales interesadas del país.

La Fundación para Programas de Derecho Clínico y Derechos Fundamentales en la Calle en Hungría, en colaboración con los líderes de derechos civiles del pueblo romaní, elaboraron un programa de asistentes jurídicos integral que apuntaba, entre otras cosas, a construir una red de asistentes jurídicos que pudiera llegar a regiones en las que las familias romaníes carecen de servicios legales y sociales.

8.3.2 Normas para redes nacionales

Las redes nacionales y las asociaciones de asistentes jurídicos deben aceptar las normas, directrices y códigos comunes de para la profesión. Por lo general, las asociaciones de asistentes jurídicos tienen declaraciones relacionadas con la misión, objetivos, definición de un asistente jurídico, normas relacionadas con la licencia o los reglamentos, y requisitos de afiliación.

Las políticas que desarrolló para su propio programa de asistentes jurídicos, tales como el código ético, o las normas relacionadas con la certificación y la acreditación, pueden contribuir directamente a un diálogo entre las organizaciones y las personas sobre las normas que se deben fijar para el país en su totalidad.

A continuación se presenta un ejemplo de esas pautas, adaptadas de la Asociación Nacional de Asistentes Legales (National Association of Legal Assistants), en los Estados Unidos:

- El asistente jurídico tiene límites claros sobre qué papeles puede desempeñar en relación con la ley. Algunos papeles solo pueden ser desempeñados por los abogados.
- El asistente jurídico debe explicar claramente a los clientes y a otras personas con las que trabaja su función, incluidas las responsabilidades que no puede asumir.
- El asistente jurídico es responsable ante su cliente y también debe responder ante su supervisor en el programa de asistentes jurídicos.
- Un asistente jurídico no puede contribuir a una infracción de la ley, ni participar en ella.

- El asistente jurídico no puede aceptar honorarios u otras formas de pago de los clientes.
- El asistente jurídico debe ser discreto al tratar los problemas de los clientes. Esto significa respetar la privacidad y no discutir el caso con otras personas, excepto cuando se asumen las responsabilidades profesionales.
- El asistente jurídico debe esforzarse por mantener la integridad y un alto grado de competencia en todas las responsabilidades.

8.4 Apoyo del gobierno

Como se mencionó en el Capítulo 3, “Cómo instaurar un programa de asistentes jurídicos”, puede ser aconsejable para la sostenibilidad a largo plazo de su programa explorar formas en las que el gobierno pueden respaldar su programa, suponiendo que un tal apoyo le permitiría seguir realizando sus actividades de una manera políticamente neutral. Si hay comisiones de asistencia jurídica gratuita en el país, puede intentar colocar a los asistentes jurídicos allí. Además, si el gobierno ha establecido un sistema gratuito de asistencia jurídica, podría intentar fortalecerlo y colaborar con las actividades de asistencia jurídica gratuita del estado. Con frecuencia, los gobiernos con tales compromisos prefieren subcontratar la prestación de dichos servicios en lugar de prestarlos directamente, y su programa puede reunir las condiciones exigidas para desempeñar esta función. Un beneficio de buscar contratos con el gobierno es que el proceso generalmente requiere contar con un plan organizativo bien detallado y un conjunto de normas de servicio. En el contexto europeo, dicha contratación se ha realizado en los Países Bajos, donde la asistencia jurídica gratuita es proporcionada por asistentes jurídicos a través de una ONG financiada por el gobierno. En Sudáfrica, los centros judiciales de la comisión de asistencia jurídica gratuita emplean a asistentes jurídicos. En Mongolia, las oficinas de los gobernadores provinciales emplean a asistentes jurídicos.

Si no parece realista forjar una relación con el gobierno a nivel nacional, esta puede ser una opción a explorar en el ámbito local. Gran parte de su decisión se basará en su análisis inicial de la situación, que le ofreció información sobre el entorno legal y las posibilidades de colaboración con el gobierno.

Otra alternativa es adoptar un enfoque político o legislativo y utilizar su programa para presionar a los gobiernos para que ofrezcan asistencia jurídica gratuita. Puede organizarse en nombre de enmiendas legislativas que reconozcan la función de los asis-

tentes jurídicos en la administración de justicia, o que reconozcan las instituciones de asistencia jurídica específicas, donde existan.

Por lo general, los esfuerzos de defensa reciben gran apoyo de una asociación profesional nacional de programas de asistentes jurídicos que trabaja en nombre de todos los asistentes jurídicos, incluidos los de su programa, para fortalecer el apoyo al reconocimiento y la financiación de la asistencia jurídica. Cuando forman asociaciones, los programas de asistentes jurídicos simplemente están haciendo lo que otros grupos, tales como paramédicos, trabajadores sociales y clínicas jurídicas, han hecho en muchos países en todo el mundo.

8.5 Programación flexible

La experiencia aportará nuevos conocimientos sobre su programa y el entorno en que funciona. Este nuevo conocimiento debe generar ideas nuevas acerca de cómo adaptar su programa para prestar mejores servicios a sus clientes y cumplir con su misión.

8.5.1 Cambio en el nivel de servicios

Si los esfuerzos iniciales de su programa de asistentes jurídicos son exitosos, es natural considerar maneras en las que su programa pueda ampliarse. Dicha ampliación puede ocurrir a través de la contratación de nuevo personal y la prestación de servicios en nuevos lugares. Con frecuencia, los directores de asistentes jurídicos experimentados advierten a otros que sean cuidadosos, ya que expandir un programa genera una carga mayor de supervisión, control de calidad y recaudación de fondos. Por lo tanto, cualquier ampliación de su programa debe incluir una consideración detallada de la demanda de servicios de asistentes jurídicos, que probablemente seguirá siendo alta, y de la posibilidad de que pueda atraer los recursos necesarios a largo plazo.

En lugar de ampliar su propio programa, puede alentar a otras ONG a iniciar un programa propio. Por lo tanto, puede desempeñar un papel de catalizador y creador de capacidades para un esfuerzo nacional. Sus valiosas experiencias en la implementación de programas, establecimiento de normas y formación se pueden transmitir a otras organizaciones con las que puede entablar una relación de colaboración.

8.5.2 La evolución de los grupos débiles y los problemas regionales

Un área que inevitablemente evoluciona en un programa de asistentes jurídicos es el tratamiento de los temas y los problemas legales. Es posible que las necesidades legales emergentes y los patrones de injusticia lleven a profundizar o ampliar su participación en diversos ámbitos. Por ejemplo, en Sudáfrica, donde hay una gran incidencia de VIH y SIDA, algunas oficinas de asistentes jurídicos asesoran a clientes que tiene VIH sobre cómo acceder a servicios de salud para recibir tratamiento antirretroviral.

A medida que sus instructores se capacitan en el uso de métodos interactivos para enseñar sobre asuntos relacionados con el derecho, es posible que descubra nuevos grupos objetivo que puedan beneficiarse de su experiencia. Por ejemplo, sus asistentes jurídicos pueden participar en la formación del personal de otras ONG.

Los cambios en el panorama político general también pueden generar cambios en el contenido del programa.

Hubo una evolución en el panorama de los asistentes jurídicos en Sudáfrica tras la caída del Apartheid. El Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural, fundado en 1989, se centró principalmente en el reconocimiento de los derechos económicos y sociales negados a la población negra bajo el régimen del Apartheid. Más adelante cambió su enfoque hacia la democracia y la educación de los votantes, ya que el país iba avanzando hacia sus primeras elecciones democráticas. Pero una vez que finalizó el Apartheid, el programa retomó problemas de derechos sociales y económicos.

8.5.3 Cambios en el modelo del programa

A medida que su programa avanza, es posible que su modelo de programa haya de ser adaptado. Las funciones que usted les asigna a sus asistentes jurídicos pueden ampliarse o reducirse. Si tiene abogados en el servicio, es posible que decida únicamente decida hacer derivaciones. Si desea llegar a áreas remotas pero no tiene la capacidad de establecer oficinas de campo regulares, puede optar por clínicas móviles.

Un modelo de programa que se ha implementado exitosamente en Sudáfrica es el modelo de “grupo”. En este enfoque, un “grupo” de oficinas de asistentes jurídicos crea un estrategia regional, coordinada y centrada en problemas sociales concretos. Por ejemplo, un grupo de derechos sobre las tierras litigó en reclamaciones relacionadas con tierras en toda la provincia de KwaZulu-Natal. El grupo trabajó en colaboración con los asistentes jurídicos sobre el terreno, quienes recibieron formación para ofrecer información y asistencia básica a personas con problemas de tierras y para identificar

Qué reveló el análisis DAFO para el programa de asistentes jurídicos de ELTE en Hungría

Fortalezas

- Profesionales jurídicos comprometidos
- Instructores bien preparados
- Respaldo financiero con fondos estructurales de la Unión Europea

Debilidades

- Los procedimientos de selección no pueden garantizar que los asistentes jurídicos más dedicados entren en el programa
- Composición muy heterogénea del grupo de estudiantes
- Problemas financieros continuos

Oportunidades

- Acreditación del programa de asistentes jurídicos a través del programa MA de la universidad
- Presión para incluir un programa de asistentes jurídicos en la ley de asesoramiento jurídico gratuito
- Desarrollo de una red nacional de servicios de asistentes jurídicos

Amenazas

- Resistencia profesional contra una nueva profesión de asistente jurídico

cuándo un litigio resultaba apropiado. En esta situación, los asistentes jurídicos actúan como intermediarios entre los abogados del grupo y los clientes, y apoyan a los clientes durante y después del litigio.

En Sudáfrica, la Comisión Internacional de Juristas ayudó a las oficinas de asesoramiento de asistentes jurídicos a ampliarse mediante un “modelo de grupo”. Las oficinas de asesoramiento se agruparon en grupos de cinco y se asociaron con una clínica jurídica de la facultad de derecho. Estas clínicas de la facultad de derecho ofrecieron asesoramiento y apoyo legal a los asistentes jurídicos, y ayudaron a realizar formaciones.

Los líderes del programa de asistentes jurídicos en Sudáfrica también tuvieron éxito en lograr que la comisión de asistencia jurídica gratuita funcionara como parte del grupo para casos penales. De esta forma, el programa de asistentes jurídicos contó con la participación tanto de las universidades como del sector legal financiado por el gobierno.

El desarrollo del “sistema de grupos” con la Comisión Internacional de Juristas fortaleció la responsabilidad y estabilidad financiera del programa de asistentes jurídicos. El sistema de grupos también fue una manera de involucrar a la comisión de asistencia jurídica gratuita y su red de 58 centros jurídicos y 26 oficinas satélites que utilizan defensores públicos. Muchos asistentes jurídicos ahora son empleados de los centros jurídicos de la Comisión de Asistencia Jurídica de Sudáfrica y de clínicas jurídicas.

8.5.4 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO)

La planificación estratégica es un proceso que puede ayudar a crear una plataforma para que usted y otros líderes del programa consideren formas en las que pueden adaptar su programa.

Un análisis de “fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (DAFO) es un ejercicio de planificación que implica pensar estratégicamente sobre el programa para que pueda continuar cumpliendo con su misión. Este análisis clasifica los aspectos internos de una organización como fortalezas o debilidades, y los factores circunstanciales externos como oportunidades o amenazas. Cuando una organización comprende estas cuatro características, puede aprovechar mejor sus fortalezas, corregir sus debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar las amenazas.

Aunque los análisis DAFO están diseñados para permitir la planificación estratégica a corto y medio plazo, también brindan una oportunidad para reafirmar y elaborar una visión para el futuro.

Los procesos de planificación estratégica, como el análisis DAFO, pueden ayudar a determinar cómo debe evolucionar su programa en respuesta a los cambios en el

entorno y los cambios dentro del programa en sí. De hecho, la evaluación del programa puede ser considerada como la continuación del análisis de la situación (descrita en el Capítulo 2) que antecedió a la formación de su programa. Es importante reconocer que el trabajo de su programa (que incluye analizar las necesidades de la comunidad, formar a los asistentes jurídicos, resolver problemas jurídicos y controlar su impacto) no tiene un punto final natural. El trabajo de los programas de asistentes jurídicos en la prestación de justicia es continuo y evoluciona constantemente.

- Cuestionamiento de la relevancia profesional y adecuación de los asistentes jurídicos
- Falta de respaldo público/oficial para el asesoramiento jurídico para la mayoría de los grupos indigentes

Fuente: Tibbitts (2005a).

Apéndices

Apéndice 1: Extractos del memorándum para los asistentes jurídicos de Sierra Leona (Citados en el Capítulo 3)

Consejos para los asistentes jurídicos

Fuente: Daniel Sesay, “Consejos para los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad”, Timap for Justice, 2006.

➤ Regalos/dinero de los clientes

Recuerde, nuestros servicios son gratuitos. No acepte regalos de ninguna forma de los clientes. Estos se convertirán en sobornos, que influirán en usted, especialmente cuando el caso/asunto todavía esté en curso. En el momento en que acepta un regalo de una de las partes de un asunto, tiende a actuar a favor de la persona que le ofreció el regalo. El regalo que algunas personas ofrecen es un soborno encubierto. Esto también puede poner en riesgo su trabajo ya que va en contra de la política de la organización.

Qué hacer

- Los asistentes jurídicos deben aclarar desde el comienzo que no aceptan regalos/dinero.
- Cuando se presente usted mismo y presente la oficina, debe poder decir abiertamente al cliente y a cualquier otra persona que lo acompañe que aceptar regalos va en contra de nuestras políticas.
- Infórmeles de que le despedirán si acepta un regalo o dinero a cambio de los servicios.

➤ Confidencialidad

La confidencialidad debe formar parte de la ética de los asistentes jurídicos; se debe prestar especial atención a esto. La confidencialidad, si se cumple adecuadamente, dará credibilidad al asistente jurídico y a la organización. Por otra parte, no

mantener la confidencialidad conducirá a problemas muy graves. Los problemas/asuntos que los clientes presentan son secretos y no se deben revelar a nadie.

Qué hacer

- Mantener los archivos, los libros diarios, las carpetas y las declaraciones lejos de otras personas.
- Solicitar el consentimiento del cliente antes de permitir que un tercero escuche la historia del cliente.
- Solicitar a los visitantes que salgan de la oficina cuando hable con clientes u otras personas involucradas en un caso.
- Ni siquiera su esposa, novia, hermanos, etc. deben leer las declaraciones o jugar con los archivos.
- No comente los casos con otras personas, a menos que esas personas tengan conocimientos relevantes, como expertos en derecho consuetudinario. Incluso cuando analice un caso con expertos, no mencione el nombre ni la dirección del cliente.

➤ **Dinero del cliente**

El dinero del cliente se presenta en formas de facturas médicas, cargos de mantenimiento, préstamos bancarios pagados, cuotas escolares, alquiler de vivienda, etc. Este dinero es tan sagrado como una colecta en la iglesia o mezquita. No juegue con esto; incluso si necesita dinero desesperadamente, no toque el dinero del cliente. Es preferible que se quede sin alimentos antes de manipular indebidamente el dinero del cliente. No lo tome prestado. Perderá su empleo.

Qué hacer

- Coloque el dinero del cliente en un sobre separado, séllelo y escriba el nombre del cliente en el mismo. Hágalo tan pronto como reciba el dinero.
- Entrégueselo al cliente en el momento en que llegue a la oficina.
- Emita un recibo a la persona que paga el dinero.
- Solicite al cliente que firme el recibo del dinero antes de cobrarlo.
- No conserve el dinero del cliente mucho tiempo por miedo a la tentación.
- Si el cliente no se presenta a buscar el dinero, realice un seguimiento e invítelo a ir a la oficina a recoger el dinero.
- No juegue con el dinero del cliente; va en contra de la política de nuestra organización.

Apéndice 2: Ejemplos de manuales del alumno y del profesor (Citados en el Capítulo 4)

Fuente: ¿Qué es un consumidor? Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005.

Manual del alumno

3.1.2 ¿Qué es un consumidor?

Un consumidor es una persona que compra un producto. Todos nosotros compramos cosas en nuestra vida diaria: zapatos, ropa, alimentos, radios, ganado, etc. (estas cosas también se llaman “mercancías” o “productos”). Compramos productos de personas que conocemos y de extraños. Por lo general, pagamos por los productos que compramos con dinero, pero a veces negociamos o intercambiamos productos. Por lo tanto, todos nosotros somos consumidores. Por ejemplo, cuando compra ropa o un pollo en el mercado, es un consumidor. Cuando intercambia pollo para obtener el arroz de otra persona, también es un consumidor. Casi siempre, los consumidores están satisfechos con los productos que compran, pero de vez en cuando, hay un problema. Si la ropa que compra está rota o el pollo que compra está enfermo, se sentirá molesto. Es posible que quiera que le devuelvan el dinero, o que quiera cambiar el pollo enfermo por uno sano, pero el vendedor quizás no esté de acuerdo. Esto genera un problema entre el consumidor y el vendedor. Las leyes de protección del consumidor tienen como fin evitar que surjan problemas, y ayudan a resolverlos en caso de que ocurran.

Ejercicio 1: ¿Quién es un consumidor?

Instrucciones:

1. Trabaje con un compañero para responder las siguientes preguntas.
2. Cuando termine, presente su mejor ejemplo a todo el grupo.

Preguntas:

1. Enumere algunos de los productos que compró en el último mes.
 2. Cuando los compró, ¿se aseguró de que los productos no tuvieran nada malo? ¿Qué hizo?
 3. ¿Tuvo algún problema con los productos que compró? Si fue así, ¿qué hizo para solucionar el problema?
-

Manual del profesor

3.1.2 ¿Qué es un consumidor?

Un consumidor es una persona que compra un producto. Todos nosotros compramos cosas en nuestra vida diaria: zapatos, ropa, alimentos, radios, ganado, etc. (estos también se llaman “mercancías” o “productos”). Compramos productos de personas que conocemos y de extraños. Por lo general, pagamos por los productos que compramos con dinero, pero a veces negociamos o intercambiamos productos. Por lo tanto, todos nosotros somos consumidores. Por ejemplo, cuando compra ropa o un pollo en el mercado, es un consumidor. Cuando intercambia pollo para obtener el arroz de otra persona, también es un consumidor. Casi siempre, los consumidores están satisfechos con los productos que compran, pero de vez en cuando, surge algún problema. Si la ropa que compra está rota o el pollo que compra está enfermo, se sentirá molesto. Es posible que quiera que le devuelvan el dinero, o que quiera cambiar el pollo enfermo por uno sano, pero el vendedor quizás no esté de acuerdo. Esto genera un problema entre el consumidor y el vendedor. Las leyes de protección del consumidor tienen como fin evitar que surjan problemas, y ayudan a resolverlos en caso de que ocurran.

Ejercicio 1: ¿Quién es un consumidor?

Meta:

Este ejercicio está diseñado para lograr que los alumnos piensen en lo que ya saben de la experiencia sobre la protección del consumidor. Los alumnos pensarán en quién es un consumidor, a qué problemas se enfrentan los consumidores, y qué pasos comunes generalmente siguen los consumidores para protegerse.

Introducción al tema del ejercicio:

El educador debe abordar los siguientes temas en un breve discurso introductorio, antes de comenzar las actividades del ejercicio:

- ¿Qué es un consumidor?
- ¿Qué es la protección del consumidor?
- ¿Por qué existen leyes de protección del consumidor?

Para presentar el material, el educador puede preguntar a los alumnos qué es lo que ya saben (por ejemplo, el educador podría preguntar: “¿Alguien ha oído alguna vez la palabra ‘consumidor’? ¿Qué significa esa palabra?”). De esa forma, el educador podrá determinar cuánto del material deberá ser explicado en profundidad.

Instrucciones del manual del alumno:

Trabaje con un compañero para responder las siguientes preguntas. Cuando termine, presente su mejor ejemplo a todo el grupo.

1. Enumere algunos de los productos que compró en el último mes.
2. Cuando los compró, ¿se aseguró de que los productos no tuvieran nada malo? ¿Qué hizo?
3. ¿Tuvo algún problema con los productos que compró? Si fue así, ¿qué hizo para solucionar el problema?

Materiales:

Pizarra o encerado, rotuladores para pizarra o tiza.

Método(s) utilizado(s):

Trabajo con un compañero, intercambio de ideas, debate de grupo.

Procedimiento	Plazo (en minutos)
1. Presente el tema del ejercicio utilizando el texto del manual del alumno	5
2. Presente el ejercicio	1
3. Divida a los alumnos en grupos de dos	2
4. Enumere y explique las preguntas que cada grupo vaya a comentar	2
5. Los grupos comentan las preguntas	10
6. Cada grupo presenta un ejemplo a los otros grupos	10
7. Debate, comentarios y preguntas de grupo	5
8. Presente el ejercicio	5
Total	40

Consejos para la coordinación:

- Paso 4: Después de enumerar las preguntas, asegúrese de que los alumnos comprenden las preguntas.
- Paso 5: El educador debe controlar los debates de los alumnos para asegurarse de que están participando y completando la actividad conforme al ejercicio.
- Paso 6: El educador debe asegurarse de que cada pareja tenga la posibilidad de presentar su ejemplo, y de que ningún grupo tome demasiado tiempo para hacer la presentación.
- Paso 7: Si nadie tiene comentarios ni preguntas, continúe con el Paso 8.

Respuestas sugeridas:

Los alumnos deben ser capaces de enumerar los productos que compraron y describir las medidas tomadas para protegerse, como hacer preguntas sobre la calidad del producto, probar el producto, preguntar sobre las garantías o sobre las políticas de devolución. Los alumnos deben ser capaces de describir sus respuestas a los problemas con los productos, como solicitar un cambio o una reparación y explicar por qué actuaron de la forma en la que lo hicieron.

Presentación de información:

El educador debe citar los ejemplos proporcionados por los alumnos y explicar que existen leyes que se aplican a situaciones como esas. Esas leyes crean derechos y obligaciones para los compradores y los vendedores, y facilitan la manera de tratar los problemas.

Apéndice 3: Desarrollo de materiales: programa del taller de desarrollo del plan de estudios, pautas para redactar materiales de formación de asistentes jurídicos y proceso posterior al taller para revisar los materiales didácticos (Citados en el Capítulo 4)

A. Programa de formación sobre el desarrollo del plan de estudios de Mongolia

Fuente: Programa de la formación desarrollada para un taller celebrado en junio de 2005 en Ulán Bator, Mongolia, David McQuoid-Mason, 2005.

RESULTADOS

Cuando finalice este taller, usted podrá realizar lo siguiente:

1. Explicar qué es un asistente jurídico
2. Desarrollar un resumen de un manual del alumno de asistentes jurídicos
3. Desarrollar un resumen de un manual del profesor de asistentes jurídicos

Domingo 12 de junio de 2005

09:00–09:15	Bienvenida
09:15–10:15	Presentaciones y expectativas
10:15–10:30	Descanso
10:30–11:30	Papel y función de los asistentes jurídicos
11:30–11:45	Introducción al diseño de los manuales de asistentes jurídicos para Mongolia
11:45–12:00	Redacción de manuales de asistentes jurídicos para Mongolia

- 12:00–12:30 Relación entre el manual del alumno y el manual del profesor
- 12:30–14:00 Almuerzo
- 14:00–14:30 Asignación de temas a los autores:
- Tema 1: Competencias administrativas y generales de los asistentes jurídicos
 - Tema 2: Introducción a las leyes y al sistema jurídico de Mongolia (incluida la constitución)
 - Tema 3: Derecho procesal y resolución alternativa de disputas
 - Tema 4: Derecho civil
 - Tema 5: Derecho de familia (incluida violencia doméstica)
 - Tema 6: Derecho penal
 - Tema 7: Derecho administrativo
 - Tema 8: Derecho de bienestar social
 - Tema 9: Derecho laboral
 - Tema 10: Derecho fiscal
 - Tema 11: Derecho inmobiliario
 - Tema 12: Derecho mercantil
- 14:30–15:30 Los grupos comienzan a preparar un resumen por escrito de los contenidos de sus temas en el manual del alumno
- 15:30–15:45 Descanso
- 15:45–17:00 Los grupos siguen preparando un resumen por escrito de los contenidos de sus temas en el manual del alumno
- 17:00–17:15 Revisión y cierre

Lunes 13 de junio de 2005

- 09:00–10:30 Los grupos dan a conocer los resúmenes por escrito de los contenidos de sus temas en el manual del alumno que prepararon a los otros participantes
- 10:30–10:45 Descanso

10:45–11:30	Los grupos revisan los resúmenes por escrito de los contenidos de sus temas en el manual del alumno, siguiendo las sugerencias de los otros participantes
11:30–12:30	Los grupos comienzan a redactar un resumen del texto, con ejemplos prácticos y actividades para sus temas en el manual del alumno
12:30–14:00	Almuerzo
14:00–15:30	Los grupos siguen redactando el resumen del texto, ejemplos prácticos y actividades para sus temas en el manual del alumno
15:30–15:45	Descanso
15:45–17:00	Los grupos continúan con la redacción del resumen del texto, los ejemplos prácticos y las actividades para sus temas en el manual del alumno
17:00–17:15	Revisión y cierre

Martes 14 de junio de 2005

09:00–10:30	Los grupos informan sobre la redacción del resumen del texto, los ejemplos prácticos y las actividades para sus temas en el manual del alumno a los otros participantes
10:30–10:45	Descanso
10:45–11:30	Los grupos revisan los resúmenes por escrito del texto, los ejemplos prácticos y las actividades de sus temas en el manual del alumno siguiendo las sugerencias de los otros participantes
11:30–12:30	Introducción a la redacción del manual del educador
12:30–14:00	Almuerzo
14:00–15:30	Los grupos comienzan a preparar resúmenes por escrito de los contenidos y las actividades de sus temas en el manual del educador

15:30–15:45	Descanso
15:45–17:00	Los grupos siguen preparando descripciones escritas de los contenidos y las actividades de sus temas en el manual del educador
17:00–17:15	Revisión y cierre

Miércoles 15 de junio de 2005

Mañana libre

Programa opcional sobre métodos de enseñanza interactivos⁹

09:00–09:30	<i>Intercambio de ideas: métodos de enseñanza interactivos</i>
09:30–10:00	<i>Elementos de una buena lección</i>
10:00–10:30	<i>Planes de la lección</i>
10:30–10:45	<i>Descanso</i>
10:45–11:15	<i>Juego: la necesidad de leyes y los tipos de leyes en una sociedad democrática</i>
11:15–12:15	<i>Tríadas: mediación en un caso de violencia doméstica</i>
12:15–12:30	<i>Debate general sobre los métodos de enseñanza interactivos</i>
12:30–14:00	<i>Almuerzo</i>
14:00–15:30	Los grupos informan sobre el resumen por escrito de los contenidos y las actividades de sus temas en el manual del educador

9. Se presentó el programa opcional sobre métodos de formación interactivos para preparar a los nuevos miembros que se incorporaron al equipo de redacción.

15:30–15:45	Descanso
15:45–17:00	Recursos, reglas básicas y plazos para la redacción de los manuales del alumno y del educador de asistentes jurídicos
17:00	Cierre y despedida <ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes deben llevar y se les debe proporcionar libros, artículos, estatutos, etc. como materiales de apoyo para la redacción de los textos. 2. A cada grupo se le debe proporcionar acceso a un ordenador para redactar y editar. 3. Debe haber blocs de reuniones y bolígrafos, proyectores y diapositivas, y masilla adhesiva disponible en los lugares de reuniones y descanso.

B. Pautas para escribir manuales del profesor y del alumno de asistentes jurídicos

Fuente: folleto desarrollado por escritores de Mongolia y Moldavia en programas de asistentes de *Pautas para la redacción del manual del asistente jurídico (del educador y del alumno)*, David McQuoid-Mason, 2005.

TEXTO

El texto en los manuales debe:

- Utilizar palabras cortas y simples
- Utilizar oraciones cortas y simples
- Utilizar párrafos cortos y simples
- Utilizar un párrafo para cada tema o idea
- Utilizar la puntuación correcta
- Utilizar títulos y subtítulos
- Utilizar números para los títulos y los subtítulos; por ejemplo:
 - I.I. Título del capítulo
 - I.I.I. Título de la sección
 - I.I.I.I. Subtítulo de la sección, etc.
- Simplificar las leyes en el texto

FORMATO Y ESTILO

Manual del alumno y del educador:

- Los resultados deben encontrarse inmediatamente después del título del capítulo.

Manual del alumno – Texto:

- Los resultados deben estar inmediatamente después del título del capítulo (antes de los títulos de las secciones).
- El texto se puede desglosar en más ejercicios y pasos prácticos.
- El autor debe decidir cuándo es adecuado que haya un recuadro con pasos prácticos o un ejercicio.
- Regla de oro: que no haya un texto largo (1 o 2 páginas) sin pausas (con pasos prácticos o ejercicios).
- A veces, puede interrumpir el texto resaltando temas importantes incluso si estos no son pasos prácticos.
- Debe haber un texto/párrafo de introducción a todos los capítulos y las secciones.

Manual del alumno – Ejercicios:

- Asegúrese de que sus ejercicios estén relacionados con su resultado y de incluirlo cuando resulte oportuno (no es necesario incluir ejercicios para cada subsección si ello pudiera resultar redundante, sólo es importante si está relacionado con el resultado).
- Los ejercicios deben tener un número (si hay más de uno por capítulo) y un nombre.
- Los ejercicios se pueden diseñar para explicar una subsección/sección o un capítulo entero. Cuando los temas que se abordan en un capítulo no sean demasiado complejos y un ejercicio (puede tener varios escenarios) pueda incluirlos todos, es aconsejable que haya un ejercicio para el capítulo o para una sección en lugar de un ejercicio corto para cada subsección o sección (los autores deben guiarse por cuestiones de tiempo y por cuál es la mejor manera de enseñar a los asistentes jurídicos los respectivos temas).

Manual del alumno – Pasos prácticos:

- Los pasos prácticos son una guía sobre cómo realizar determinadas acciones.
- Los pasos prácticos solo deben incluirse cuando sea relevante (cuando se explican temas teóricos, no hay necesidad de inventar pasos prácticos).
- Los pasos prácticos son parte del manual del alumno. En el manual del educador en lugar de respuestas, en caso de que sea relevante, los autores pueden hacer referencia a “véanse los pasos prácticos para responder”.
- No existe una regla de oro sobre dónde colocar los pasos prácticos, los autores deben decidir cuándo son relevantes: después del texto y antes del ejercicio, o después del ejercicio.

Manual del educador:

- Explicación de los programas de las lecciones:
 - Procedimiento: debe explicar detalladamente cómo realizar el ejercicio propuesto en el manual del alumno.
 - Se debe detallar el tiempo para realizar el ejercicio en un cuadro separado.
- Los autores siempre deben asegurarse de tener una referencia a un ejercicio en el manual del alumno (en la etapa de borrador, los autores no deben preocuparse por las páginas concretas, es suficiente tener los títulos del capítulo o de la sección, según corresponda).
- Ejercicios: no es necesario repetir los hechos en el manual del educador, a menos que los hechos estén solo en el manual del educador (por ejemplo, las partes sobre competencias de los asistentes jurídicos de Mongolia y Moldavia).
- Si se necesitan recursos especiales para una lección en particular, los autores pueden indicarlo en una sección separada. Por ejemplo, “Recursos”. Ejemplos de recursos:

- “materiales de lectura”: libros o manuales adicionales, según sea necesario
- Herramientas: por ej., blocs de reuniones, marcadores, fotografías, etc.
- Los autores pueden incluir “preguntas de verificación” para algunos ejercicios.
- Los programas de la lección deben incluir una sección de “Respuestas” a las preguntas del ejercicio. Las respuestas deben ser claras, pero si no lo son (por ej., si los asuntos objeto de debate pueden resolverse de diferentes maneras, o son ambiguos), los autores deben mencionarlo. Es posible que haya diferentes respuestas a las preguntas; en este caso, los autores deben proporcionar respuestas a favor y en contra, o diferentes respuestas. Con frecuencia, no hay una sola respuesta “correcta” a las preguntas planteadas; los autores pueden incluir dichas preguntas y estimular a los participantes (asistente jurídico y alumnos) para que piensen, pero las respuestas deben incluir como mínimo el marco de las posibles respuestas.

Notas generales sobre formato:

- Los autores deben incluir los cuadros de texto en el texto, no en el margen izquierdo. Un miembro del personal del programa encargado de realizar el diseño o un asesor de diseño de publicaciones puede formatear todo el manual más adelante, antes de imprimirlo.
- Los autores no deben dividir el texto en columnas.
- Para evitar confusiones, los autores deben enumerar las partes (temas), los capítulos, las secciones y las subsecciones correctamente.
- Utilice los cuadros para:

<p>RESULTADOS EJERCICIOS PASOS PRÁCTICOS CITAS DIRECTAS DE CÓDIGOS DE LEYES</p>
--

C. Cronograma para el desarrollo del manual del asistente jurídico

Fuente: “Desarrollo del manual del asistente jurídico después del taller del 25 de febrero al 4 de marzo de 2006”, memorándum interno para la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta, David McQuoid-Mason, 2005.

1. Los autores incorporarán revisiones del texto en función de las sugerencias de los asistentes jurídicos. Hay comentarios de David y Nadia sobre el segundo borrador del texto.
2. Los asistentes jurídicos harán una prueba de campo de la Guía Legal (Manual del alumno) y el Manual de metodología (Manual del educador) durante tres meses y proporcionarán comentarios sobre:
 - 2.1 En qué medida es útil la guía legal (capítulo por capítulo) para proporcionar asesoramiento a los ciudadanos comunes y para que estos realicen consultas.
 - 2.2 En qué medida es útil la guía legal y el manual de metodología (capítulo por capítulo) para proporcionar educación jurídica a ciudadanos comunes. Los asistentes jurídicos deberán realizar tres capacitaciones para ciudadanos comunes o funcionarios públicos durante un período de tres meses.
3. Los asistentes jurídicos asistirán a un taller de dos días para autores y asistentes jurídicos en junio/julio sobre comentarios acerca del uso de la guía legal y el manual de metodología, con sugerencias para los cambios capítulo por capítulo.
 - 3.1 Los asistentes jurídicos asistirán a un segundo taller de formación durante tres días sobre partes de la guía legal y el manual de metodología que ellos soliciten.
4. Los autores incorporarán los cambios sugeridos como resultado de la prueba de campo y del segundo taller de formación de asistentes jurídicos. Los cambios se pueden realizar en un taller especial de edición de autor de tres a cinco días, inmediatamente después del segundo taller de formación de asistentes jurídicos para que se pueda terminar el manual durante el mismo y en ese momento, o bien, se puede solicitar a los autores que remitan sus cambios en el plazo de un mes después del taller.
5. Después de que se hayan realizado los últimos cambios del autor, se enviarán los manuscritos al editor de Mongolia para una edición final, a los traductores para la traducción final y a David y a Nadia para una revisión final. Es posible que la revisión de David y Nadia no sea necesaria si los mongoles están conformes con el producto final.
6. Una vez que se haya revisado el manuscrito final, habrá que ponerse en contacto con los ilustradores de Mongolia en caso de que se deba ilustrar la guía legal. Sería útil que los ilustradores presentaran a los autores y al editor una muestra de su trabajo para que puedan elegir un estilo adecuado de dibujos animados o imágenes.
7. Una vez que se completen las ilustraciones (si se solicitaron), se puede preparar la guía legal para imprimirla. El manual de metodología no se ilustrará, excepto quizás la portada que puede ser la misma que la de la guía legal (salvo las palabras ‘Manual de metodología’ en letra grande), en función de si se utilizan o no portadas ilustradas.

Apéndice 4: Preguntas para obtener comentarios de los asistentes jurídicos pasantes (Citados en el Capítulo 4)

Fuente: Bridges Across Borders Southeast Asia Community Empowerment and Legal Awareness Program.

1. ¿Fueron las lecciones importantes para usted en su trabajo como asistente jurídico? ¿Por qué?
2. ¿Cree que las lecciones son importantes para las bases de la comunidad? Explíquelo.
3. ¿Es el tema relevante en su comunidad? Si lo es, ¿tiene sugerencias para que el material pueda aplicarse mejor?
4. ¿Cree que el ejercicio animó a todos a participar?
5. ¿En qué medida comprendió el tema? Sea lo más específico posible y explique por qué.
6. ¿Qué tipos de métodos o ejercicios le resultaron más útiles?
7. ¿En qué medida comprendió las lecciones y los ejercicios específicos?
 - ¿Cuál fue el más fácil de comprender?
 - ¿Por qué?
 - ¿Cuál fue el más difícil de comprender?
 - ¿Por qué?
8. ¿Qué tipos de métodos o ejercicios le resultaron más útiles?
9. ¿Qué lección cree que necesita más explicación o aclaración? ¿Qué parte?
10. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los programas de las lecciones o los ejercicios? ¿Cómo los mejoraría?
11. ¿Qué piensa de los materiales de lectura y los manuales?

12. ¿Cree que podría enseñar estas lecciones a la comunidad?
13. ¿Cuáles fueron las tres cosas que más le gustaron sobre la formación?
14. ¿Cuáles fueron las tres cosas que menos le gustaron sobre la formación?
15. Tómese un momento para destacar algunos de los éxitos y/o de los errores de los materiales del plan de estudios y, en su opinión, ¿cómo los mejoraría?
16. ¿Tiene sugerencias adicionales?

Apéndice 5: Ejemplo de Programa para la formación inicial de asistentes jurídicos (Citados en el Capítulo 5)

Fuente: Vivek Maru, memorándum interno, Timap for Justice, 2004.

Acceso a la formación de asistentes jurídicos, Sierra Leona (del 12 de mayo al 21 de mayo de 2004)

Miércoles 12 de mayo

- Palabras de bienvenida y apertura
- Reglas básicas para la formación: respeto mutuo, trabajo en equipo, puntualidad, deberes y cuestionarios, etc.
- Las funciones de un asistente jurídico
- Qué es el derecho y cuáles son las fuentes del derecho (constitución, ley escrita, derecho común, derecho consuetudinario, derecho internacional)
- Tres poderes del estado: equilibrio y control mutuo
- Almuerzo
- Una breve historia de la constitución de Sierra Leona
- Noche: Cena de bienvenida en Palladio

Tarea: lectura del Capítulo 3 de la Constitución de Sierra Leona de 1991

Jueves 13 de mayo

- Cuestionario de revisión
- Derecho constitucional (Sr. Yada Williams, abogado): los derechos y deberes en el Capítulo 3 de la Constitución de Sierra Leona
- Almuerzo
- Taller de mediación y actividad de role-play: los pasos de la mediación; cómo facilitar la creación de un acuerdo de mediación; cuándo es importante la mediación.

Viernes 14 de mayo

- Cuestionario de revisión
- Mediación (continuación)

- Derechos del niño; justicia de menores
- Almuerzo
- Derechos de la mujer

Sábado 15 de mayo

- Ayuda a las víctimas de violencia de género (Maria Kamara, ex miembro del programa GBV de IRC)
- Almuerzo al aire libre y fútbol en la playa de Lumley

Lunes 17 de mayo

- Tareas/pruebas sobre la lección anterior
- Desayuno
- Entrevistas y toma de declaraciones
- Almuerzo
- Ministerio de Bienestar Social: introducción a su estructura; cómo debe interactuar el asistente jurídico con el ministerio. (Subsecretario del Ministerio: Alhaji Bangura)
- Entrevistas y actividad de role-play sobre toma de declaraciones

Martes 18 de mayo

- Desayuno
- Actos ilícitos civiles (Sr. Sonkita Conteh, abogado): introducción a los actos ilícitos civiles: entrada ilegal a un inmueble, negligencia, responsabilidad de los animales (relevante en las sociedades de jefatura)
- Almuerzo
- Tribunales locales y derecho consuetudinario: límites sustanciales y jurisdiccionales sobre el derecho consuetudinario; derechos de apelación de tribunales locales
- Fuerza policial: estructura de la fuerza; la unidad de disciplina interna; cómo debe interactuar el asistente jurídico con la policía (ASP Kamara)

Miércoles 19 de mayo

- Tareas/pruebas sobre la lección anterior
- Desayuno
- Derecho de familia: introducción; matrimonio; herencia

- Almuerzo
- Medios de comunicación: cómo utilizar los medios de comunicación como un instrumento de defensa (David Tam Bayoh, Centro de Educación en Medios de Comunicación y Tecnología [Center for Media Education and Technology, C-MET])
- Refrigerio
- Derecho de familia II: matrimonio; divorcio; pensión alimenticia; manutención (Sra. Oceanna Thomas, abogada)

Jueves, 20 de mayo

- Tareas/pruebas sobre la lección anterior
- Desayuno
- Teneduría de libros, realización de evaluaciones de necesidades, realización de reuniones comunitarias
- Almuerzo
- Derecho/procedimiento penal (Sr. Eku Roberts, abogado)
- Refrigerios
- Gobierno local: las nuevas estructuras del gobierno local según la Ley de Gobierno Local de 2004 (Sr. A.M Jalloh)

Tarea: escribir una carta de defensa a un funcionario del gobierno de su elección sobre el problema de falta de pago de los maestros en su comunidad (en función de la representación de funciones).

Viernes, 21 de mayo

- Preguntas finales
- Desayuno
- Breve discurso de Abu Brima, Presidente de NFHR
- Caja; establecimiento de una oficina; interacción con las juntas de supervisión de la comunidad
- Problemas administrativos
- Acceso a justicia en peligro (juego de revisión)
- Despedida
- Almuerzo

Apéndice 6: Carta de reclamación modelo (Citados en el Capítulo 55)

Fuente: Dependencia de educación y capacitación Black Sash, Johannesburgo, Sudáfrica

Oficina de asesoramiento X
(su dirección postal completa)
(su número de teléfono)
(fecha)

(algunas oficinas asignan a cada carta su propio número de referencia)

El Gerente (el nombre o título de la persona que debe leer la carta)

Tex Stores Ltd.

PO Box 1053 (la dirección de destino; luego, la tendrá en su copia de la carta)

Cape Town

8000

Estimado/a Sr./Sra.:

Sra. Gerda Fortuin: petición

(el asunto principal de la carta: generalmente, el nombre del cliente y el tipo de problema)

(introducción:)

Le escribimos en nombre de la Sra. Gerda Fortuin. Ella trabajó para usted como cajera en la sucursal de Mowbray desde el 20/02/96 hasta el 30/04/02. Renunció después de haber presentado el preaviso correspondiente. Su salario era de 410 randes por semana. El número de trabajo de la Sra. Fortuin era 315. Su número de identidad es XX.

(proporcionar información para identificar al cliente)

(cuál es el problema: explicar los detalles)

La Sra. Fortuin afirma que cuando recibió su paga final, no se le abonaron los pagos por licencia que se le adeudaban. Se tomó licencia por última vez en septiembre de 2001.

(lo que establece la ley y aplicación de la ley a los hechos)

En términos de la determinación salarial para el comercio y las actividades de distribución, un trabajador puede recibir pago por licencia calculado según la siguiente fórmula:

(incluya la fórmula y sus cálculos)

A la Sra. Fortuin, por lo tanto, se le debe el pago prorrateado de la licencia de 7 meses.

(lo que el destinatario de la carta debe hacer con respecto a esto:)

La Sra. Fortuin solicita que se le envíe el pago de la licencia que se le adeuda a la dirección que figura arriba en un plazo de 14 días desde la recepción de esta carta. Comuníquese con nuestra oficina si desea analizar este asunto en detalle.

Atentamente,

(firme su carta)

(su nombre)

Asesor

Apéndice 7: Introducción a las metodologías interactivas (Citados en el Capítulo 5)

Fuente: adaptado de Amnistía Internacional, *Primeros pasos: Manual para Iniciar Educación sobre Derechos Humanos* (Londres: Amnistía Internacional, Secretaría Internacional, 1997), disponible en: www.hrea.org/index.php?base_id=104&language_id=1&erc_doc_id=511&category_id=6&category_type=3&group, y Flowers, N., *Manual de Educación sobre Derechos Humanos* (Minneapolis: centro de recursos de derechos humanos de la Universidad de Minnesota, 2000), disponible en: <http://www1.umn.edu/humanrts/edumat/hreduseries/hrhandbook/part4a.html>.

Metodologías interactivas

Los instructores que utilizan métodos interactivos pueden basarse en diversos métodos y técnicas. En el momento de seleccionar los métodos, los educadores siempre deben ser conscientes de que algunos métodos pueden ser culturalmente inadecuados para algunos grupos (por ejemplo, contacto físico, artes gráficas) o pueden requerir recursos poco comunes o no disponibles (por ejemplo, acceso a Internet o recursos de la biblioteca). A continuación se presentan algunos métodos interactivos comúnmente utilizados. En las fuentes originales que se detallan anteriormente se puede encontrar más detalle sobre cómo desarrollar actividades que conllevan la utilización de estos y otros métodos.

Debate de toda la clase

Los debates son una buena forma que tienen los instructores y los alumnos de descubrir cuáles son sus actitudes con respecto a los temas. Es muy importante para enseñar temas relacionados con la justicia y los derechos humanos, porque además de conocer los hechos, los participantes también deben explorar y analizar los temas por sí mismos. Los debates también son una oportunidad para practicar aptitudes tales como escuchar, hablar por turnos y otras habilidades sociales que son importantes para respetar los derechos de otras personas. Para mantener un debate abierto, es importante tener un ambiente de confianza y respeto mutuo en el entorno de aprendizaje.

Preguntas

Naturalmente, todos los instructores ya utilizan preguntas, pero ¿qué tipo de preguntas? Con frecuencia, son preguntas tales como “¿qué acabo de decir?” o preguntas que se denominan “cerradas”, las cuales tienen solo una respuesta correcta y se utilizan para evaluar el conocimiento. Cuando se exploran asuntos jurídicos, es importante utilizar preguntas abiertas que alienten la participación y el análisis.

Algunos ejemplos de preguntas abiertas son los siguientes:

- Preguntas hipotéticas: “¿qué haría/pensaría si...?” Éstas ayudan a los alumnos a imaginar situaciones y estimulan el pensamiento.
- Preguntas de especulación: “¿cómo podemos ayudar a resolver este problema?”
- Preguntas motivadoras/de apoyo: “eso es interesante, ¿qué sucedió después?” Estas tratan de averiguar la propia experiencia y los puntos de vista de los alumnos.
- Preguntas que buscan opiniones: “¿qué piensa o siente sobre...?” Esto dice a los participantes que su opinión es importante y que le resulta interesante.
- Preguntas de sondeo: “¿por qué piensa eso?” Si se realizan de manera no agresiva, pueden ayudar a los alumnos a pensar con profundidad y justificar o analizar sus opiniones.
- Preguntas de aclaración/resumen: “¿es correcto si digo que usted piensa...?” Resumir lo que un participante dijo y comprobar si lo comprende ayudará a otros alumnos a pensar si están de acuerdo con lo que se está diciendo.
- Preguntas para identificar el acuerdo: “¿la mayoría de nosotros estamos de acuerdo en que...?” Esto puede provocar un debate o llegar a un final, donde, al utilizar una pregunta como “¿hemos finalizado esa parte...?”, puede aceptar pasar al siguiente tema.

Parejas y grupos

Dividir la clase en parejas o grupos da a los alumnos más oportunidades de interactuar entre sí. Las parejas y los grupos pueden ser útiles para generar muchas ideas de forma rápida, o ayudar al grupo a pensar en un concepto abstracto en términos de su propia experiencia. Por ejemplo, si han estado estudiando el derecho a la vida, podría conceder a los parejas o grupos cinco minutos para decidir “¿es correcto matar a alguien en algún momento?” antes de continuar debatiendo con toda la clase.

Intercambio de ideas

El intercambio de ideas fomenta la creatividad y genera muchas ideas rápidamente. Se puede utilizar para resolver un problema específico, responder una pregunta, presentar un nuevo tema, generar interés y explorar conocimiento y actitudes.

La mayoría de las sesiones de intercambio de ideas siguen este procedimiento:

1. Presentar una pregunta, un problema o un tema oralmente y por escrito en un papel para blocs de reuniones.
2. Invitar a los participantes a responder con la mayor cantidad de ideas o sugerencias posible, a ser posible con una sola palabra o frases cortas. Alentar a todos a participar, pero no proceder en un orden establecido.
3. Explicar que hasta que el intercambio de ideas esté completo, nadie puede repetir ni comentar ninguna respuesta.
4. Registrar todas las respuestas en blocs de reuniones. Con frecuencia, las sugerencias más creativas o escandalosas son las más útiles e interesantes.
5. Más adelante, priorizar, analizar o utilizar la lista para generar el debate o la resolución de problemas.

Actividades de role-play

Una actividad de role-play es una representación interpretada por los alumnos. Es principalmente improvisada. Su objetivo es reproducir circunstancias o eventos de la vida que los estudiantes desconocen. Las actividades de role-play pueden mejorar la comprensión de una situación y animar la empatía hacia las personas que se encuentran en esa situación. Por ejemplo, en un role-play sobre un robo, los estudiantes, al interpretar el papel de víctima, pueden obtener conocimientos sobre qué se siente ser la víctima de un delito.

Simulaciones

En las simulaciones, los participantes se sitúan en circunstancias ficticias. Aunque las simulaciones se parecen mucho a las actividades de role-play, por lo general son más prolongadas, tienen un guión más elaborado, y tienen un final menos abierto a fin de alcanzar los objetivos de aprendizaje. Por lo general, los participantes de una simulación no pretenden ser otra persona, sino que actúan como ellos mismos en una situación ficticia.

Dado que las simulaciones pueden involucrar a grupos bastante grandes de personas y pueden durar muchas horas, los instructores se deben preparar cuidadosamente de antemano, y estar atentos durante la actividad para asegurarse de que todos comprendan lo que está sucediendo. En general, los participantes ya deben estar familiarizados con los temas de fondo, los cuales podrían suministrarse en tarjetas de con funciones que el instructor proporciona al comienzo de la simulación. Debe comprender que algunas personas pueden no sentirse cómodas en la situación asignada. Otros pueden necesitar ayuda para comprender las funciones, tanto las propias como las de otros.

Es fundamental presentar la información cuidadosamente para que los participantes encuentren similitudes entre lo que han experimentado y las situaciones de la vida real.

Estudios de casos prácticos

Los instructores pueden proporcionarles estudios de casos prácticos a pequeños grupos de alumnos para fomentar el análisis, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y las competencias de planificación, así como la colaboración y la formación de equipos. Se pueden utilizar para preparar debates (por ej., grupos designados para discutir posiciones asignadas sobre un tema) y comparaciones (por ej., diferentes análisis o soluciones de los problemas del caso).

1. **Los casos reales** pueden tomarse de eventos históricos o actuales y de otros países o lugares.
2. **Los casos ficticios o hipotéticos** pueden desarrollarse para abordar problemas específicos o temas de talleres. Con frecuencia, las situaciones ficticias pueden tratar temas sensibles a nivel local sin evocar similitudes con personas, organizaciones, grupos sociales o regiones geográficas específicos.
3. **Los casos de trabajos de campo** pueden utilizarse para destacar problemas actuales y locales, y pueden desarrollarse a partir de entrevistas con los participantes en la comunidad.

Debates y negociaciones

Los debates ayudan a aclarar diferentes posiciones sobre un tema controvertido. Por lo general, involucran a dos o varios grupos pequeños que planifican y presentan argumentos sobre diferentes aspectos de un problema, que no representan necesariamente sus puntos de vista personales. Los debates desarrollan una comprensión lógica de un tema y competencias para escuchar y hablar. Lo ideal es que el debate concluya con una votación de todos los participantes a favor o en contra de la propuesta y con un análisis de sus posturas.

1. **Debates formales:** muchas capacitaciones utilizan alguna versión de técnicas de debate formal, que incluyen realizar una propuesta, preparar posturas, declaraciones, refutaciones y resúmenes y realizar una votación.
2. **Debates informales:** los debates informales pueden tomar muchas formas. A veces, se les solicita a los participantes que adopten una postura sobre un tema y que luego la expliquen. Puede dividir a los participantes arbitrariamente en dos grupos, cada uno con una postura asignada sobre un tema. Los dos grupos preparan sus argumentos y cada persona en el grupo presenta una opinión para esa parte. Las dos partes presentan sus argumentos por turnos, y todos los participantes opinan. Después, los participantes indican sus posturas personales, quizás pueden incluir “indeciso”.
3. **Negociación formal:** Las actividades de role-play de las partes en un proceso de negociación aclara las posturas conflictivas. Estas pueden ser discursos de conferencias internacionales simulados, disputas laborales entre los trabajadores y la gerencia o incluso conflictos familiares. Las negociaciones se diferencian de los debates en que el resultado no es una “parte ganadora”, sino un acuerdo que ambas partes puedan aceptar. Las aptitudes para la negociación son especialmente importantes para la resolución del conflicto y para llegar a un consenso.
4. **Escucha activa:** En parejas o en grupos de cuatro, la persona A da una razón por la que respalda un asunto. La persona B escucha y, luego, resume o repite la razón de A. Luego, la persona B brinda una razón opuesta a la declaración. La persona A (o la persona C en un grupo de cuatro) escucha y resume la razón de B y así sucesivamente hasta que todas las personas hayan tenido la posibilidad de expresar al menos dos razones.

Adopción de una postura

Esta es una actividad de debate modificada en la cual los participantes tienen una posibilidad de adoptar, punto por punto, una postura sobre un problema o la otra. Requiere un espacio lo suficientemente grande para que los alumnos se paren y se organicen en una fila uniforme. Cuando falta espacio o cuando el instructor prefiera que solo una parte del grupo participe cada vez, algunos participantes pueden observar desde un lado.

Antes de comenzar esta actividad, acuerde con los participantes que deben respetar las opiniones de los otros. Todos deben ser educados con los otros, incluso cuando no estén de acuerdo.

Cree carteles que digan “completamente de acuerdo” y “completamente en desacuerdo” y colóquelos en los extremos opuestos de la fila uniforme (línea imaginaria) en el aula. Tras solicitar a los participantes que reflexionen sobre el mensaje (por ejemplo, una afirmación potencialmente controvertida) que requiere acuerdo o desacuerdo, solicíteles que se alineen a lo largo del espectro.

Infórmeles de que ocupar cada uno de los extremos significará que están totalmente de acuerdo o en desacuerdo. También pueden pararse en cualquier lugar intermedio, según su punto de vista.

Después, se pide a los participantes que expliquen por qué eligieron el lugar que ocupan. Pueden utilizar cualquier conocimiento o emoción que tengan para defender su posición. Después de escuchar tres o cuatro puntos de vista, de diferentes partes de la fila uniforme, pregunte si alguien desea moverse. Recuerde constantemente a los alumnos que escuchen todo y que no interrumpan. Realice la actividad hasta que considere que se han escuchado todas o la mayoría de las voces y esté seguro de que ninguna persona predomina.

Visitas de campo

A veces, los participantes necesitan un lugar seguro para aprender, fuera del mundo exterior. Otras veces, el aprendizaje se amplía mediante la exposición a nuevas personas y lugares, con frecuencia no reconocidos en sus propias comunidades. Las visitas pueden realizarse a lugares donde se desarrollan problemas de derechos humanos (por ej., prisiones, hospitales, fronteras internacionales, centros urbanos) o donde las personas trabajan para detener los abusos o aliviar a las víctimas (organizaciones sin fines de lucro, oficinas del gobierno, refugios para personas sin hogar o mujeres maltratadas, bancos de alimentos o ropa). Prepare a los participantes para cualquier visita (por ej., cree preguntas preliminares y proyectos de investigación, proporcione información de antecedentes, o tareas específicas de observación) y brinde las formas adecuadas para que los pasantes respondan a la experiencia (por ej., redacción de un diario, expresión creativa, debates en grupos pequeños) y tomen medidas.

Entrevistas

Cuando se instruye sobre la justicia y temas relacionados con el derecho, se puede buscar en los libros la letra de la ley, pero para encontrar ejemplos concretos de derechos en acción, podemos buscar a nuestro alrededor en nuestras propias comunidades. Las entrevistas son una buena manera de llevar la comunidad a la escuela, relacionar el estudio de los derechos humanos con la vida real y también mejorar las aptitudes de los estudiantes para tratar con todos los tipos de personas.

Dibujos

Los dibujos se pueden utilizar para desarrollar aptitudes de observación y colaboración, imaginación, sentimientos de empatía hacia personas en las imágenes, o para conocer a los otros miembros del grupo. Los dibujos son útiles cuando se explora la justicia porque el trabajo del grupo se puede exponer para comunicar los valores de los derechos humanos a otras personas.

Periódicos

Los medios de comunicación son esenciales para permitir que la información circule en una sociedad democrática. Sin embargo, a veces encontramos informes subjetivos que utilizan estereotipos y prejuicios. Identificar y analizar el prejuicio en los periódicos prepara a los estudiantes para identificarlo y oponerse a ellos las situaciones habituales. Este tipo de actividad también mejora las aptitudes de comunicación de los estudiantes.

Apéndice 8: Ejemplos de cuestionarios de formación de asistentes jurídicos (Citados en el Capítulo 5)

Fuente: Vivek Maru, memorándum interno, Timap for Justice, 2004.

EJEMPLO: CUESTIONARIOS DE REVISIÓN EN LA FORMACIÓN

Cuestionario de revisión 1

1. Complete la siguiente tabla: penal: definición, consecuencias, estándar de prueba. Civil: definición, consecuencias, estándar de prueba.
2. Defina el acto ilícito civil como una causa de acción.
3. ¿Los tribunales locales tienen jurisdicción penal? Si es así, ¿sobre qué delitos? Nombre tres causas de acción civil excluidas de la jurisdicción del tribunal local.
4. ¿Cuál es la duración máxima del arresto de un sospechoso de delito antes de que se sea acusado?
5. Nombre y describa brevemente los seis pasos de la mediación.

Cuestionario de revisión 2

1. Un conductor choca de manera negligente y causa lesiones a los pasajeros. ¿Se ha cometido un delito? Si es así, ¿qué delito? ¿Se ha cometido un acto ilícito civil? Si es así, ¿qué acto ilícito civil?
2. Defina *mens rea*. ¿Se necesita la *mens rea* para probar un acto ilícito civil? Explíquelo. ¿Se necesita para probar un delito? Explíquelo.
3. ¿Qué acción legal se puede llevar a cabo si un derecho consuetudinario vulnera la constitución?
4. Si un oficial de policía ha abusado de un cliente, ¿a qué sección del departamento de policía puede dirigirse? ¿Se puede llevar el mismo problema ante un tribunal local? ¿Por qué o por qué no?

Cuestionario de revisión 3

1. Nombre una forma en la cual un asistente jurídico ayuda a las personas y una forma en la cual un asistente jurídico aborda problemas jurídicos a nivel de la comunidad.

2. Suponga que hay un problema de suministro inadecuado de agua en su comunidad. ¿Qué puede hacer como asistente jurídico?
3. ¿Qué acción legal se puede llevar a cabo si una práctica consuetudinaria vulnera la constitución?
4. ¿Qué poderes, o “controles”, tiene el poder legislativo sobre el poder ejecutivo?

Cuestionario de revisión 4

1. Usted media un asunto entre tres partes.
 - a) ¿Cuántas personas deben firmar el acuerdo?
 - b) ¿Qué paso le queda por seguir después de que el acuerdo de mediación se haya completado y firmado?
2.
 - a) ¿Cuál es la edad de responsabilidad penal para los casos de agresión sexual en Sierra Leona?
 - b) Defina responsabilidad penal.
3. Se mantiene a un joven de 16 años durante la noche en una celda común por alteración del orden público. Identifique todas las infracciones a la ley.
4. ¿Cuáles son los cinco pasos a seguir para ayudar a una víctima de violencia de género?
5.
 - a) Enumere cuatro posibles acciones que puede realizar para ayudar a una víctima de violencia de género.
 - b) Defina violencia de género.
6. Una joven de 15 años acepta tener relaciones sexuales con un joven de 15 años.
 - a) ¿Es un delito conforme a la ley nacional?
 - b) De ser así, ¿de qué delito se trata?
 - c) ¿Es un delito conforme a la ley internacional?

Cuestionario de revisión 5

1.
 - a) ¿Cuál es la diferencia entre el derecho civil y el derecho penal?
 - b) ¿Cuál es la diferencia entre acto ilícito civil y contrato?
2. Si un oficial de policía ha abusado de un cliente, ¿a qué sector del departamento de policía puede dirigirse?
3.
 - a) ¿Podría el cliente llevar el mismo problema ante el tribunal local?
 - b) ¿Por qué o por qué no?

4. Alguien destruyó la cerca de un cliente.
 - a) ¿Se ha producido un acto ilícito civil?
 - b) Si es así, ¿qué acto ilícito civil?
 - c) ¿Se ha producido un delito?
 - d) ¿Sería adecuado que un asistente jurídico eligiera la mediación para este asunto?

Cuestionario de revisión 6

1. ¿Qué pasos podría seguir para presentar un problema de la comunidad ante su consejo local? Mencione cuatro pasos.
2. ¿Cuáles son los elementos de un asesinato?
3. ¿Qué significa *mens rea*? ¿Se necesita para probar un delito? ¿Y para probar un acto ilícito civil?
4. ¿Cuáles son los seis pasos que se deben seguir cuando se realiza una evaluación de las necesidades de la comunidad?
5. Un conductor ebrio atropella y mata accidentalmente a un peatón. ¿Se ha producido un delito? Si es así, ¿qué delito? ¿Se ha producido un acto ilícito civil? Si es así, ¿qué acto ilícito civil? ¿Qué consecuencias legales debe afrontar el conductor?

Apéndice 9: Pautas para la formación de asistentes jurídicos que tiene en cuenta las cuestiones de género *(Citados en el Capítulo 5)*

Fuente: Tan, M.C., Ed. *Módulo de formación básica de asistentes jurídicos: Manual del instructor de asistentes jurídicos* (Manila: Centro de servicios de capacitación de asistentes jurídicos, 1996).

LISTA DE VERIFICACIÓN DE UNA FORMACIÓN DE ASISTENTES JURÍDICOS SOBRE CUESTIONES DE GÉNERO **Centro de servicios de capacitación de asistentes jurídicos, Filipinas**

Incluir a las mujeres en lo siguiente:

- a) El uso del lenguaje
 - evitar el uso de términos genéricos tales como “hombre” y “él”
 - no hacer bromas sexistas
- b) El uso de ejemplos, ilustraciones y estadísticas
 - esforzarse por mantener un equilibrio de género en el uso de ejemplos e ilustraciones
 - cuando se utilicen estadísticas, dividir las según el género
- c) El proceso de formación
 - estar atento a los problemas que tienen en cuenta las cuestiones de género
 - utilizar métodos didácticos con los que tanto hombres como mujeres se sientan cómodos
 - utilizar grupos pequeños de mujeres si esto ayuda a que las mujeres opinen
 - ser consciente del nivel de participación de las mujeres y alentarlas a opinar, en caso de que sea necesario
- d) El cuestionario de análisis de necesidades de la formación (TNA)
 - integrar preguntas que pongan de manifiesto las necesidades especiales de las mujeres y los hombres.

Abordar los obstáculos específicos de las mujeres como participantes en las formaciones.

- Adaptar las formaciones para los niños (ofrecer servicios de guardería)
- Programar adecuadamente las formaciones para evitar el conflicto con otras responsabilidades.

Apéndice 10: Formulario de derivación del cliente (Citados en el Capítulo 6)

Fuente: Centro de Legislación de la Comunidad y Desarrollo Rural, Sudáfrica.

Formulario de derivación

MEMBRETE

Para: _____

Fecha: _____

Estimado/a Sr./Sra.

Nuestra referencia: _____

RE: NOMBRE DEL CLIENTE: _____

NATURALEZA DEL PROBLEMA: _____

En relación con lo anterior, le agradeceríamos si pudiera ayudar al Sr./la Sra./la Srta. _____ con este asunto.

Hemos investigado la situación del Sr./la Sra./la Srta. _____ y nos gustaría que su oficina se hiciera cargo de su caso.

Hemos solicitado al Sr./la Sra./la Srta. _____ que traiga los siguientes documentos:

Le agradecemos de antemano su amable colaboración en este asunto. Si tiene consultas, no dude en comunicarse con el remitente.

Atentamente,

Nombre y designación del remitente

Apéndice 11: Formulario de admisión de clientes y hojas de codificación (Citados en el Capítulo 7)

Fuente: Timap for Justice.

A. Formulario de admisión de clientes/registro de casos

Nombre del asistente jurídico: _____ Fecha de la entrevista: _____

Nombre del cliente: _____

Dirección postal: _____

Número de teléfono: _____ Estado civil: _____

Edad: _____ Género: _____

Ocupación: _____ Tribu : _____

Religión: _____ ¿Hay una declaración adjunta? _____

Resumen del problema: _____

Información dada/plan de acción/medidas tomadas: _____

Fecha y lugar del primer seguimiento: _____

Conclusiones: _____

Reuniones/desarrollos adicionales (continúa al dorso de la página):

Fecha	Notas

B. Hoja de códigos de casos nuevos (muestra)

1) Oficina que gestiona el caso

- o1 Freetown
- o2 Magburaka
- o3 Yele
- o4 Bo
- o5 Gondama
- o6 Tikonko
- o7 Bumpenh
- o8 Kania

2) Caso individual o problema a nivel de la comunidad

- o1 Problema a nivel individual
- o2 Problema a nivel de la comunidad

3) ¿Cómo llegó el caso a los asistentes jurídicos?

- o1 El cliente se presentó en la oficina
- o2 El cliente se presentó en la clínica móvil
- o3 Remitido por el jefe
- o4 Remitido por un miembro de COB
- o5 Lo observó un asistente jurídico sobre el terreno
- o6 Derivado por otra oficina de asistentes jurídicos
- o7 Recomendado por un anterior cliente
- o8 Derivado por otra organización o institución
- 88 Otro (especifique)

4) Tipo de caso

Problemas familiares

- 01 Abandono / desatención de un niño
- 02 Abandono de la embarazada / esposa
- 03 Matrimonio a edad temprana/embarazo en la adolescencia
- 04 Disputas familiares
- 05 Problemas maritales/custodia

Abuso del gobierno formal, incluso la policía

- 10 Abuso policial
- 11 Detención arbitraria
- 12 Corrupción por parte de las autoridades del gobierno formal

Abuso de autoridades tradicionales

- 20 Injusticia en tribunales locales
- 21 Abuso de autoridades tradicionales
- 22 Corrupción por parte de las autoridades tradicionales

Violencia privada

- 30 Agresión
- 31 Violencia doméstica
- 32 Delito sexual
- 33 Desobediencia pública/acción colectiva
- 34 Conflicto grupal

Explotación económica

- 40 Empleo
- 41 Salarios impagos
- 42 Incumplimiento de contrato
- 43 Deuda
- 44 Vivienda
- 45 Disputas sobre la tierra/propiedades
- 46 Hurtos/apropiación indebida

Infraestructura/desarrollo social

- 50 Educación
- 51 Difamación
- 52 Salud
- 53 Carreteras
- 54 Agua
- 55 Desarrollo agrícola
- 56 Minería
- 88 Otro (especifique)

C. Hoja de códigos de casos resueltos

1) Instrumentos utilizados

- o1 Información proporcionada
- o2 Asistencia para manejarse con las autoridades
- o3 Mediación
- o4 Defensa
- o5 Organización de acción colectiva
- o6 Educación comunitaria/diálogo

2) Participación de directores y del COB

- o1 Directores consultados
- o2 Litigio
- o3 Directores que participan en la defensa
- o4 COB consultado
- o5 COB que participó en la mediación
- o6 COB que participó en la defensa

3) Instituciones involucradas:

Tradicionales

- o1 Jefe supremo
- o2 Otros jefes
- o3 Tribunales locales
- o4 Policía tradicional

Formales

- 10 Policía
- 11 Tribunales formales
- 12 Funcionario de derecho consuetudinario
- 13 Supervisor del tribunal local
- 14 Ministerio de Bienestar
- 15 Ministerio de Tierras
- 16 Ministerio de Educación
- 17 Ministerio de Trabajo
- 18 Ministerio de Agricultura
- 19 Ministerio de Obras Públicas y Transporte

4) ¿El caso se resolvió de manera satisfactoria para el cliente?

- o1 Sí
- o2 No

5) Resultados

- o1 Mediación
- o2 Compensación/pago
- o3 Liberación de la detención
- o4 Medida tomada por la policía
- o5 Medida tomada por las autoridades tradicionales
- o6 Medida tomada por las autoridades del gobierno formal
- o7 Medida tomada por la comunidad
- o8 Medida tomada por la familia

5a) Si hubo compensación monetaria, ¿de qué tipo compensación se trató?

- o1 Manutención
- o2 Gastos médicos
- o3 Salarios impagos
- o4 Cumplimiento específico del contrato
- o5 Pago de productos facilitados o servicios prestados
- 88 Otra compensación (especifique)

¿Se envió el formulario de evaluación del cliente?

- o1 Sí
- o2 No

Apéndice 12: Pautas de supervisión para desarrollar un libro de actividades diarias y redactar informes mensuales

(Citados en el Capítulo 7)

Fuente: Vivek Maru, “Notas sobre supervisión,” memorándum interno, Timap for Justice, 2007.

Libro de actividades diarias

Para desarrollar un libro de actividades diarias, necesitará un libro de hojas rayadas con columnas para incluir la siguiente información:

Fecha	Hora	Nombre del caso	Número del caso	Medida tomada

Esta información debe coincidir con la información desarrollada en el archivo del caso.

El libro de actividades diarias se puede utilizar para registrar otras actividades que los asistentes jurídicos realizan, tales como asistir a reuniones u observar los tribunales.

Informes mensuales

Su informe mensual debe proporcionarnos un claro sentido del tipo de trabajo que ha realizado durante el mes, incluidos algunos de los éxitos logrados y de los desafíos a los que enfrentó. Nos gustaría que todos los informes mensuales tuvieran como mínimo tres secciones:

1. **Aspectos destacados de los casos manejados.** Elija algunos de los casos en los que trabajó durante el mes y descríbanos el problema, las medidas tomadas y el resultado. Puede elegir casos que involucraron una injusticia particularmente grave, o que dieron lugar preguntas que le gustaría plantearnos, o que arrojaron un resultado particularmente alentador o decepcionante, o que fueron inusuales por algún motivo. No debe esperar hasta que un expediente esté cerrado para analizar un caso en su informe; puede analizar casos que todavía están en curso.
2. **Aspectos destacados de otras actividades.** Describa otro trabajo que realizó durante el mes, como esfuerzos de difusión y educación, defensa, supervisión de los tribunales, etc. Esta es la sección en la cual analiza sus esfuerzos por resolver los problemas a nivel de la comunidad.
3. **Preguntas y recomendaciones para los coordinadores.** Esta es su oportunidad para preguntarnos o para recomendarnos algo que haya surgido durante el mes.

Apéndice 13: Formulario de satisfacción del cliente *(Citados en el Capítulo 7)*

Fuente: Timap for Justice.

Formulario de satisfacción del cliente

Número del expediente: _____ Nombre del cliente: _____ Fecha: _____

¿El caso se resolvió de manera satisfactoria para usted? Marque con un círculo una opción: Sí No

Si enfrenta nuevamente un problema similar, ¿volvería a nuestra oficina?

Marque con un círculo una opción: No Tal vez Sí

Por favor, indique el grado de satisfacción con nuestro servicio, 1 significa totalmente insatisfecho y 5 significa totalmente satisfecho:

1 2 3 4 5
☹ ☺

Si tiene más comentarios, escríbalos al dorso de esta hoja.

Firma del cliente:

Bibliografía

- Abdulai, E.S., “Socio-Economic Rights: The Forgotten Rights?” in *Mirror*, Freetown, Sierra Leona: Fourah Bay College, 2005.
- American Bar Association, *Guidelines for the Approval of Paralegal Education Programs*, Chicago: American Bar Association, 2003.
- The Asia Foundation, *Alternative Dispute Resolution*, Phnom Penh: The Asia Foundation, 2001.
- Black Sash Education and Training Unit, *Paralegals and Advice Offices*, Johannesburg: Black Sash and Education and Training Unit, 2005.
- Bridges Across Borders Southeast Asia, “Consumer Law,” in *Community Legal Advisor Training Manual*, Phnom Penh: Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005.
- Bridges Across Borders Southeast Asia, *Community Legal Education: A Global Method of Teaching About Law, Human Rights and Democracy*, Phnom Penh: Paññasastra University of Cambodia, 2005.
- Brittain, V., and T. Hull, *Paralegal Handbook*, Clifton Park, NY: Thomson/Delmar Learning, 2003.
- Children’s Legal Bureau, Children and Youth Foundation of the Philippines, and Terre Des Hommes, *Paralegal Manual for Child Abuse Cases*. Manila: Children’s Legal Bureau, 1998.
- Community Law and Development Centre, http://www.nadcao.org.za/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=39 (sitio al que se accedió el 24 de octubre de 2006).
- Dulo, Enricah A., and Pamela C. Tuiyott, *Promoting Women’s Human and Economic Rights in Rural Kenya—The Case of Paralegals in Kenya*, Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, 2004.
- Golub, S., *Beyond Rule of Law Orthodoxy: The Legal Empowerment Alternative*, Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace, 2003.
- Hriptievschi, N., “Project on Reforming Legal Aid in Mongolia,” (memorándum interno), Budapest: Open Society Justice Initiative, 2005.
- Khmer Institute for Democracy, *Training of the Trainers Program*, Phnom Penh: Khmer Institute for Democracy, 2004.
- Konditi, L., *Women: Their Community Their Rights: A Handbook for Paralegal Education*, Kenya: Education Centre for Women in Democracy, 1999.

- Kover, A., *Enhancing the Roma Minorities' Legal Awareness in Hungary: Teaching Law and Human Rights and Democratic Participation in Roma Schools and Communities: Legal Consultation and Advocacy Program through Paralegals*, Budapest: Open Society Justice Initiative, 2004.
- Kover, A., ed., *Paralegal Training Curriculum Development Workshop Handbook*, Phnom Penh: Paññasatra University Legal Clinic and Khmer Institute of Democracy, 2005.
- Maru, V., "Between Law and Society: Paralegals and the Provision of Primary Justice Services in Sierra Leone and Worldwide," in *Yale Journal of International Law*, 31:427–476, New Haven: Yale University Press, 2006.
- McQuoid-Mason, D., *Assessment of Legal Aid in the Criminal Justice System in Malawi: Final Report for Penal Reform International*, (informe interno), London: Penal Reform International, 2006.
- McQuoid-Mason, D., *Community Law and Rural Development Centre*, Durban, South Africa: Community Law and Rural Development Centre, 2006.
- Medina, C.P., "Legal Aid Services in the Philippines," Public Interest Law Institute, http://www.pili.org/index.php?option=com_content&view=article&id=156&Itemid=95, (sitio al que se accedió el 20 de marzo de 2007).
- National Federation of Paralegal Associations, "General Information about Paralegals," www.paralegals.org, (sitio al que se accedió el 12 de agosto de 2005).
- Nay, D., *Semester Report, Citizens Advisory Project, 1 January–31 June 2004*, (memorándum interno), Phnom Penh: Khmer Institute for Democracy, 2004.
- NetMBA, "SWOT Analysis," www.netmba.com, (sitio al que se accedió el 10 de abril de 2007).
- Ohm, Frans, "Reforming Primary Legal Aid in the Netherlands," se presentó en el Segundo foro europeo sobre Acceso a la Justicia, del 24 al 26 de febrero de 2005.
- Open Society Institute–Moldova, *Report on Primary Legal Aid Needs Assessment of the Population from Remote Rural Communities*, draft report, Open Society Institute–Moldova, 2005.
- Open Society Forum–Mongolia, *Legal Guide (Methodology)*, manual borrador, Open Society Forum–Mongolia, 2006.
- Otto, M., *Community Legal Advisor Daily Evaluation Form*, Phnom Penh: Bridges Across Borders Southeast Asia, 2005.
- Paññasatra University of Cambodia, *Clinical Legal Education Program Handbook*, Phnom Penh: Paññasatra University of Cambodia, 2005.
- Paralegal Advisory Service, *Energising the Criminal Justice System in Malawi*, Lilongwe, Malawi: Paralegal Advisory Service, 2004.
- Paralegal Support Network, *Manual for Paralegal Trainers*, Nairobi, Kenia: Paralegal Support Network, 2005.
- Rekosh, E., K.A. Buchko, and V. Terzieva, eds., *Pursuing the Public Interest: A Handbook for Legal Professionals and Activists*, New York: Columbia Law School and Public Interest Law Initiative, 2001.

Roma Civil Rights Foundation and Legal Clinics and Street Law Programs, “Training and Employment of Equal Chance Professionals,” presentación en la conferencia Transnational Equal Community Conference, de 17 al 21 de noviembre de 2006, Budapest.

Sesay, D., “Tips for Community-Based Paralegals,” (memorandum interno), Freetown, Sierra Leona: Timap for Justice, 2006.

Street Law, Inc., *Elements of Lesson Design*, Washington, DC: Street Law, Inc., 1999.

Street Law, Inc., *Guidelines for Preparing Curriculum*, Washington, DC: Street Law, Inc., 1999.

Street Law, Inc., *Teaching Methods*, Washington, DC: Street Law, Inc., 2000.

Tan, M.C., ed., *Basic Paralegal Training Module: A Paralegal Trainer’s Handbook*, Manila: Paralegal Training Services Center, 1996.

Tibbitts, F., *Kampong Chan notes*, (notas internas de la visita a Kampong Chan, Cambodia, con el programa de asistentes jurídicos de Paññasastra University Clinic), 7 de marzo de 2005.

Tibbitts, F., *Roma Paralegal Training Project: Street Law Foundation, Hungary*, (estudio de caso preparado para la Iniciativa Pro-Justicia para una Sociedad Abierta), 2005.

Tibbitts, F., and E. Keen, *Adapting Lessons for Different Learners*, Cambridge, MA: Human Rights Education Associates, Inc., 1999.

United Nations Development Programme, *Handbook on Monitoring and Evaluation for Results*, New York: United Nations Development Programme, 2002.

United States Agency for International Development, “Success Story: Raising Awareness of Malawian Rights, www.usaid.gov/stories/malawi/ss_malawi_law.html (sitio al que se accedió el 20 de marzo de 2007).

Werner, D., and B. Bower, *Helping Health Workers Learn*. Berkley, CA: The Hesperian Foundation, 1995.

Los asistentes jurídicos pueden ser un poderoso instrumento de justicia, ya que ayudan a resolver disputas y a empoderar a clientes individuales y a toda la comunidad. Puesto que viven y trabajan en las comunidades en las que prestan servicio, los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad emplean su conocimiento sobre el sistema de justicia formal, los medios alternativos de resolución, tales como la mediación, y prácticas educativas comunitarias, para ayudar a los pobres y a las personas marginadas a resolver sus problemas jurídicos.

Los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad son menos costosos que los abogados, y pueden trabajar más rápido que un proceso judicial formal, por lo que resultan especialmente efectivos en países en desarrollo, en transición y en posconflicto. En Sierra Leona, por ejemplo, donde hay solo 10 jueces y aproximadamente 100 abogados para satisfacer las necesidades jurídicas de más de tres millones de personas, los asistentes jurídicos ayudan a resolver disputas sobre la tierra, negociar acuerdos de divorcio y responsabilizar a los funcionarios del gobierno. Tal vez lo más importante es que los asistentes jurídicos a nivel de la comunidad pueden educar a comunidades enteras sobre sus derechos, aumentar la representación de los ciudadanos y ayudarlos a exigir más de sus gobiernos.

Esta guía práctica contiene información sobre todos los aspectos de cómo fundar y dirigir un programa de asistentes jurídicos a nivel de la comunidad, desde la evaluación de las necesidades de la comunidad hasta la formación de los asistentes jurídicos y la resolución de problemas jurídicos. El libro incluye estudios de casos prácticos, planes de estudios de capacitación, formularios de admisión de clientes y otros materiales extraídos de los programas de asistentes jurídicos en Camboya, Hungría, Filipinas, Sierra Leona y otros lugares. *Asistentes jurídicos a nivel de la comunidad: La Guía para profesionales* debería ser útil para todos los que desean iniciar un nuevo programa de asistentes jurídicos, mejorar uno existente, o aprender más sobre los asistentes jurídicos y sobre el empoderamiento jurídico de los pobres.



OPEN SOCIETY
FOUNDATIONS