



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

Resolución No. 3/2005

En la Ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, hoy día 11 de noviembre del año dos mil cinco (2005), el Consejo Nacional de la Defensa Pública, conformado por el **Dr. Jorge A. Subero Isa**, Juez Presidente de la Suprema Corte de Justicia, y Presidente del Consejo; **Dra. Juana María Cruz Fernández**, representante de los coordinadores departamentales y Coordinadora del Departamento Judicial de San Cristóbal, debidamente electa por sus pares por un período de dos años; **Dr. Pedro Pablo Valoy**, representante de los defensores públicos y Defensor del Departamento Judicial del Distrito Nacional, debidamente electo por sus pares por un período de un año; **Lic. Julio César Terrero Carvajal**, Presidente del Colegio Dominicano de Abogados; **Dr. Servio Tulio Castaños**, Director Ejecutivo de la Fundación Institucionalidad y Justicia (Finjus), nombrado por un período de dos años; asistidos por la **Dra. Laura Hernández Román**, Directora de la Oficina Nacional de Defensa Pública y Secretaria del Consejo, dicta la siguiente resolución:



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

Visto el artículo 15 sobre la integración del Consejo Nacional de la Defensa Pública, de la Ley No. 277-04, que crea el Servicio Nacional de la Defensa Pública, de fecha 12 de agosto del 2004;

Visto el numeral 10 del artículo 16 sobre las funciones del Consejo Nacional de la Defensa Pública y la facultad de aprobación del sistema de evaluación de desempeño de los defensores públicos, de la ley No. 277-04, que crea el Servicio Nacional de la Defensa Pública, de fecha 12 de agosto del 2004;

Visto el numeral 12 del artículo 16 sobre las funciones del Director de la Oficina Nacional de la Defensa Pública y facultad de someter al Consejo las políticas de evaluación del desempeño, de la ley No. 277-04, que crea el Servicio Nacional de la Defensa Pública, de fecha 12 de agosto del 2004;

Atendido, que la Oficina Nacional de Defensa Pública tiene como misión asistir, asesorar y representar: "de manera permanente y continua a las personas que no tienen abogado o carecen de recursos económicos, sujetas a un proceso penal, mediante una defensa técnica y efectiva, ejercida por un personal altamente calificado, confiable y con vocación de servicio, que promueve el acceso a la justicia, el respeto a los derechos fundamentales y el debido proceso";

Atendido, que cuando se administra una organización que basa su servicio en patrones de calidad debidamente estructurados y validados por todos sus miembros, con una



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

comunicación adecuada y un liderazgo efectivo, los procesos de control y supervisión se simplifican. Cualquier incumplimiento o desmejora del servicio se va a reflejar de inmediato, todos los miembros están comprometidos y ello permite tomar medidas oportunas;

Atendido, que la supervisión es una función para la cual hay que prepararse adecuadamente. La forma en que se ejerza la supervisión influirá enormemente en la motivación del personal y en su consecuente productividad y mística. Por lo anterior, el concepto supervisar tiene hoy un contenido muy diferente al que tenía en el pasado, asociado siempre a disciplina y sanción, incluso por ello se utilizan hoy otros términos como: evaluación del desempeño o control de calidad del servicio;

Atendido, que la adecuada supervisión, tiene dos ejes fundamentales: a) La definición de resultados esperados, estándares de calidad, responsabilidades y roles y b) La comunicación y la interacción horizontal y vertical, formal e informal entre todos los miembros de la organización y entre éstos y otros actores del sistema; el balance entre estos ejes, estará dado por la aplicación de un enfoque constructivo en vez de punitivo;

Atendido, que se ha evidenciado que la supervisión de corto plazo, obliga a estar corrigiendo los mismos problemas una y otra vez, lo que termina produciendo frustración e insatisfacción en ambas partes. Pero la supervisión de largo plazo conduce a la constitución de equipos de



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

trabajo caracterizados por una moral elevada y por niveles superiores de desempeño;

Atendido, que para que la supervisión de resultados positivos y de largo plazo se requiere tomar el cuenta los siguientes principios básicos: 1) Concentrarse en el problema, asunto o comportamiento, no en la persona, 2) Mantener la auto-confianza y auto-estima del defensor, 3) Mantener relaciones constructivas entre supervisor y el defensor, 4) Principio de la cadena de supervisión director defensor y/o personal administrativo, 5) Principio supervisor denunciante vs. supervisor maestro y 6) Principio de flexibilidad;

Atendido, que quien administra debe por tanto ejercer controles, con el fin de alcanzar los resultados deseados o planificados. El éxito o fracaso de la institución, es juzgado de conformidad con el cumplimiento de sus metas. Lo anterior implica control, vale decir evaluar el rendimiento y si fuera necesario, corregir lo que se hace para asegurar el logro de los resultados de acuerdo con el plan previamente diseñado;

Atendido, que controlar es verificar si lo que se hace es lo previsto, debe estar orientado hacia el objetivo, es un medio destinado a lograr que la gente haga lo necesario para cumplir las metas;

Atendido, que controlar es un proceso fundamental, idéntico donde quiera que se de y sin que importe lo que sea controlado. El control adecuado favorece las relaciones humanas, la reacción humana ante el



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

control es una consideración clave. El control debe ser utilizado para promover relaciones favorables entre todos los empleados;

Atendido, que el proceso básico de control implica las siguientes etapas:

(1) Establecimiento de estándares, (2) Medición del desempeño en comparación con esos estándares, (3) Dar a conocer los resultados, (4) Comparar los resultados reales con los planeados, (5) Acción Correctiva;

Atendido, que por definición y en términos simples los estándares son patrones de comparación, son los puntos elegidos, las metas. El desempeño real se compara con estas medidas con el fin de proporcionar a los administradores indicadores respecto a cómo funcionan las actividades, sin que sea necesario que estos observen toda la ejecución del trabajo;

Atendido, que los estándares pueden ser de muchas clases, entre los mejores se encuentran metas u objetivos verificables, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos, que se fijan con regularidad en sistemas de administración por objetivos bien operados;

Atendido, que la segunda etapa del control es medir o evaluar de alguna forma el desempeño en comparación con los estándares. La medición del desempeño en comparación con los estándares debe en términos ideales basarse en observación y otros métodos, para permitir detectar las desviaciones antes de su ocurrencia real;



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

Atendido, que el control estratégico significa fijar normas y medir el desempeño de las variables que permiten determinar a los directores si los planes son llevados a cabo;

Atendido, que la importancia de dar a conocer los resultados es la retroalimentación que se brinda a los individuos u organizaciones que van a ser medidos, en este caso a los defensores. La retroalimentación es la tercera fase del proceso de control, gracias a ésta es posible comparar los resultados reales con los proyectos e intentar introducir ajustes donde sea necesario;

Atendido, que es importante informar a las personas que se les está evaluando el desempeño, para que no lo sientan como una amenaza, sino por el contrario como una herramienta que los ayuda a mejorar;

Atendido, que la comparación de los resultados reales con los planteados, como cuarta fase del proceso de control permite analizar el desempeño y encontrar desviaciones con lo establecido en los planes, esto puede ser resultado de problemas que requieren una acción correctiva;

Atendido, que en las acciones correctivas como quinta fase del proceso de control, es de suma importancia si se determina que la falla se encuentra en un defensor, que este vea lo sucedido como una oportunidad de mejora y que le sean brindadas las herramientas necesarias para alcanzarla;



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

Atendido, que con base en estas consideraciones se deben establecer algunos indicadores que permitan medir el desempeño del defensor público de la institución, tanto en el aspecto técnico como actitudinal, con el fin de que la dirección tenga una idea clara del rendimiento y capacidad de los defensores y con ello sea capaz de tomar las decisiones adecuadas para la mejora continua del servicio y del personal a su cargo;

Por tales motivos, el Consejo Nacional de la Defensa Pública,

RESUELVE:

REGLAMENTO SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS DEFENSORES PUBLICOS Y DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA DEFENSA PENAL QUE PRESTA LA OFICINA NACIONAL DE LA DEFENSA PUBLICA

Artículo 1. Órgano evaluador.

La evaluación de desempeño estará a cargo de la Subdirección Técnica, quién se auxiliará de los coordinadores departamentales o de distrito, de acuerdo a lo que corresponda, cuando se trate de asuntos que le atañen evaluar. También se auxiliará de otros defensores públicos que colaborarán aplicando los instrumentos y verificando el desempeño técnico, con base en los parámetros previamente establecidos.



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

Artículo 2. Periodicidad en la evaluación.

Aún cuando los defensores públicos están obligados a entregar informes mensuales sobre sus labores, el seguimiento y monitoreo de su desempeño personal, será semestral, para contar con mayores datos sobre su desempeño y la gestión de sus casos, ya que es probable que estos no tengan muchos cambios de un mes a otro.

Artículo 3. Forma de puntuación.

La evaluación de desempeño se realizará sobre la escala numérica de 100, de tal forma que cada componente de la evaluación corresponda a un porcentaje sobre 100, de acuerdo a la importancia de cada punto. Puntuación que será revisada semestralmente.

Artículo 4. Forma de medir los aspectos de la evaluación.

La forma en que se deben medir los diferentes aspectos que incluye la evaluación de desempeño es a través de indicadores que puedan ser corroborados de la forma más objetiva posible, y que además permitan una fácil recolección de la información requerida.

Artículo 5. Aspectos de incluye la evaluación y porcentaje.

La evaluación de desempeño incluirá los siguientes aspectos: a) Requerimientos administrativos 10%; b) cumplimiento de las funciones técnicas con excelencia 65%; c) acatamiento de las directrices que se giran para la mejora del servicio 5%; d) rendimiento en actividades de capacitación 5%; e) aspectos básicos de actitudes 15%.



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

Artículo 6. Requerimientos administrativos: Sistema de gestión del caso y otros controles mínimos.

En la medición del desempeño es fundamental el aspecto administrativo, ya que es la prueba material del trabajo realizado por cada defensor y por la oficina. Este aspecto se mide por medio de los informes mensuales que rinde cada defensor, los cuales deben estar completos. Asimismo por la observación, revisión periódica y verificación de los datos que hace la Dirección, ya sea de forma personal o a través del coordinador, de que los datos aportados son reales. Lo anterior se puede hacer de forma aleatoria con algunos informes, verificando con la autoridades de las prisiones las visitas, con la Escuela de la Judicatura el rendimiento, con la agenda y los despachos judiciales las audiencias.

Artículo 7. Indicaciones administrativas.

Cada defensor debe cumplir con todas las indicaciones administrativas que le corresponden, entre las que deben estar:

- Tener registrado el motivo de asignación del caso. (sistema de asignación de casos)
- Hacer una carpeta física del proceso con los documentos y datos necesarios. Se puede hacer una estándar, que contenga los datos que de primera mano y al acudir a cualquier diligencia el defensor debe manejar, tales como: nombre, delito, tribunal, estado actual, si está preso o no, las visitas que ha hecho a la cárcel, las investigaciones realizadas por el defensor, tanto de prueba, como



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

jurisprudencia y doctrina, las comunicaciones de cualquier clase que tenido con el imputado, entro otros.

- Llevar un registro especial sobre imputados privados de libertad. En el mismo se debe indicar lugar de detención, plazo, gestiones realizadas a favor y su resultado y fecha de visitas a la cárcel.
- Hacer un reporte mensual de labores, que en su mayoría lo genera el mismo sistema y que incluya al menos: a) Número de casos al iniciar el mes, b) Número de casos ingresados, c) Número de casos terminados y sus motivos (condena, sobreseimiento, absolutoria, cambio de abogado u otro), d) Activos al concluir el mes, e) Diligencias realizadas: Declaraciones, audiencias sobre prisión, anticipos, audiencias preliminares, debates, recursos planteados, incidencias, ofrecimientos de pruebas y otras, f) Actividades de capacitación en que ha participado; g) Gestiones de libertad realizadas a favor de los imputados privados de libertad.
- Realizar por lo menos cada tres meses al año un recuento y verificación de casos, que permita determinar el número exacto, real de asuntos activos, y de esa forma aprovechar los recursos humanos y materiales de la mejor forma posible.



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

Artículo 8. Cumplimiento de funciones técnicas con excelencia.

El cumplimiento de las funciones técnicas incluirá las siguientes variables: a) Aplicación de estrategias, b) Alegatos escritos, c) Manejo de destrezas orales, d) Trato a usuarios.

Artículo 9. Aplicación de estrategias.

Para verificar esta parte del desempeño del defensor se debe dar seguimiento y acompañarlo en el desempeño de su función. Esto implica acudir a las audiencias y otras actividades, en las cuales con la ayuda de un formulario de cotejo se pueda evaluar la forma en que lleva el caso el defensor, como aplica las herramientas de la oralidad, su teoría del caso, su relación con el o la usuaria, asimismo se deben revisar sus expedientes, o algunos de estos todo con el fin de determinar las gestiones de defensa, la forma en que lleva el caso y aplica sus estrategias.

Cuando se valora la estrategia de defensa lo que se analiza es el camino escogido en cada caso, y si las acciones ejecutadas están bien orientadas, de acuerdo a la estrategia diseñada o teoría del caso elaborada.

Artículo 10. Alegatos escritos.

Toda argumentación escrita debe tener un mínimo de fundamentación y estructura, cuya extensión y profundidad depende de la complejidad del caso. Los aspectos mínimos que se deben valorar en un escrito son los



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

siguientes: a) Encabezado e identificación del caso, b) calidad con que se invoca y resolución de que se trata o título de la gestión que se realiza, c) fundamento legal, d) fundamento de fondo (análisis del caso concreto), e) citas doctrinales o de jurisprudencia (cuando se requiere), f) interés procesal de la gestión, g) petitoria, h) otras formalidades requeridas (notificaciones, firmas, entre otros), i) errores ortográficos o de redacción.

Es necesario valorar la extensión y profundidad de los escritos, conforme al caso. Debe ser concreto en sus pretensiones. Innovar en la fundamentación, pero todo de acuerdo al caso. Los escritos deben ser enérgicos, pero no ofensivos. Deben evitarse los llamados formularios preelaborados para hacer recursos o gestiones de fondo, ya que pueden llevar a que se pierda interés por parte del juzgador en su lectura y análisis.

Artículo 11. Manejo de destrezas orales.

El proceso penal actual promueve el uso de la oralidad, por ello se debe evaluar el desempeño en las audiencias orales. Para ello se debe hacer un instrumento de cotejo que mida los aspectos básicos que debe manejar el defensor. Como mínimo se debe evaluar: a) Preparación del caso, como lo lleva estructurado, si tiene una estrategia o teoría del caso diseñada, b) comunicación con el imputado, c) tono de voz y manejo de los gestos adecuados, d) estructura y logicidad de los alegatos, e) manejo correcto del interrogatorio y conainterrogatorio, f)



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

manejo de la prueba y sus reglas y g) manejo de situaciones imprevistas, capacidad de reacción y respuesta.

Todos estos aspectos se pueden corroborar y medir, pues existe una forma correcta de desempeñarse en una audiencia oral, pues una cosa es el estilo personal, que debe respetarse y otra que se cumpla con todos los requerimientos durante la misma.

Artículo 12. Trato a usuarios y usuarias.

No se puede cumplir la misión institucional y del defensor penal, si no se brinda un trato digno a los clientes. Este aspecto se debe medir por medio de la observación directa y de un instrumento sencillo que recoja algunas variables que permitan determinar como trata el defensor a sus clientes, si tiene capacidad de escucha, paciencia, respeto, si muestra empatía, si genera confianza, si es puntual en sus entrevistas, entre otros.

Artículo 13. Cumplimiento de directrices.

Los defensores públicos deben cumplir con las políticas institucionales y las directrices que se giran por parte de la Dirección, del Consejo Nacional de la Defensa Pública y el Poder Judicial, que están encaminadas a la mejora del servicio, pudiendo propiciar la discusión y el cambio de aquellas que no cumplan ese propósito, pero en general cumpliendo con esos lineamientos. La evaluación de este aspecto se hará por medio de: a) Confección de carpeta personal con todas las



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

directrices y resoluciones importantes, b) aplicación de las directrices en sus funciones y c) demostración de conocimiento de las directrices.

Artículo 14. Rendimiento en capacitación.

La capacitación es parte de la excelencia en el desempeño, por ello aquí se deben valorar tanto los esfuerzos personales de superación en el plano profesional, como la participación y rendimiento en actividades oficiales.

Como parte de la carrera del defensor debe otorgarse del porcentaje para los grados académicos que tiene o adquiere el defensor, así como otros cursos afines a la función y la otra parte del porcentaje será para la participación y rendimiento en los cursos y demás actividades oficiales.

Artículo 15. Aspectos básicos de actitudes.

Es importante la medición de este aspecto. La observación continua de los defensores en su desempeño, su interacción con las demás personas: compañeros y compañeras de trabajo, público, jueces, juezas, fiscales, permite determinar el grado de compromiso, mística y las actitudes del defensor frente a su función.

La presente Resolución del Consejo Nacional de la Defensa Pública ha sido dada y firmada por los señores miembros que figuran en su encabezamiento, en el día, mes y año en él expresados, lo que yo, Secretaria General, certifico.



Consejo Nacional de la Defensa Pública

Resolución Reglamento Evaluación de desempeño

Dra. Laura Hernández Román
Secretaria