



Oficina Nacional
de Defensa Pública

PODER JUDICIAL • REPUBLICA DOMINICANA

Mejoras en los Sistemas de Recursos Humanos

Oficina Nacional de Defensa Pública
República Dominicana

Joane Taveras Lorenzo
Carlos Batista Vicente

Mejoras en los Sistemas de Recursos Humanos. Objetivos

Criterios y Sistemas para la selección del personal

- Crear una forma transparente y única de ingreso a la defensa pública, para así contar con miembros que se han ganado por sus propios méritos, y no por compromisos políticos, por razón de amistad o por cualquier otra razón..

Programas de Inducción y Capacitación del Personal

- Formar íntegramente el personal antes de asumir la función de defensor público, en todas las áreas del conocimiento jurídico y del desempeño de la función, para que sean portadores de un proceso de humanización en el abordaje del caso y lograr infundir la mística en la prestación del servicio. Así como desarrollar competencias en el campo del saber: conocimiento; saber hacer: habilidades; y saber ser: actitudes.

Criterios y Sistemas para la selección del personal y Programas de Inducción y Capacitación del Personal

Situación inicial:

- Existieron varios intentos de implementar la defensa pública, pero al ser nombrados por el Poder Ejecutivo en el Comisionado de Apoyo y Modernización de la Justicia, un cambio de gobierno y la falta de voluntad política trajeron como consecuencia el despido de todo el personal y desaparición de dicho proyecto. Sólo existía el abogado de oficio, quien era empleado del tribunal. Existían 102 abogados de oficio en todo el país.
- Por tanto nunca se instauró un sistema de selección y formación integral para este tipo de función.

Criterios y Sistemas para la selección del personal

Diseño propuesto y método para alcanzarlo

- Desde que surgió la otrora defensa judicial, posterior defensa pública se estableció como una forma de ingreso de los defensores someterse a concurso público de méritos y oposición y posteriormente aprobar el programa de formación inicial para aspirantes a defensores públicos.
- Para el concurso se realizaron las tareas siguientes:
 - Publicación periódico concurso.
 - Bases concurso con requerimientos sobre aptitud moral, aptitud psíquica, méritos y pruebas escrita y orales (oposición).
 - Elaboración temario por materias.
 - Conformación comisión evaluación.
 - Método de entrevista y publicación resultados.

Programas de Inducción y Capacitación del Personal

Diseño propuesto y método para alcanzarlo

- Se diseñó el plan curricular de la formación inicial para aspirantes a defensores públicos.
- Selección del cuerpo docente, que siempre serían abogados en ejercicio por la naturaleza de la función.
 - Con materias como: oralidad, medios de impugnación, teoría del delito, ética, derecho constitucional, la defensa en el proceso penal, principios, misión y organización de la defensa pública, entre otras.
- Tiempo duración 4 y/o 5 meses.
- Una pequeña inducción al ingresar a la institución sobre funcionamiento y procedimientos internos.
- Formación continua.

Criterios y sistemas para la selección del personal y Programas de Inducción. Proceso de implementación, soluciones de los problemas encontrados

- A partir del 4 concurso de aspirantes a defensores públicos notamos algunas debilidades en el concurso, y para trabajar estas debilidades y para la efectividad del concurso se adoptaron medidas tales como:
 - **Mejoras en el concurso:** se permitió como aspirantes la participación de los recién graduados y la prueba psicométrica no fuera excluyente.
 - **Publicidad:** se aumento la publicidad del concurso, mediante charlas en maestría, pots-grados, colegio de abogados, anuncios en los programas de radio y televisión.
 - **Cambio miembros comisión de selección concurso:** Antes jueces y profesores universitarios, se excluyeron los jueces y ingresaron defensores y coordinadores.
 - **Se organizaron otros concursos:** Paralegales/Investigadores/Trabajadores Sociales.

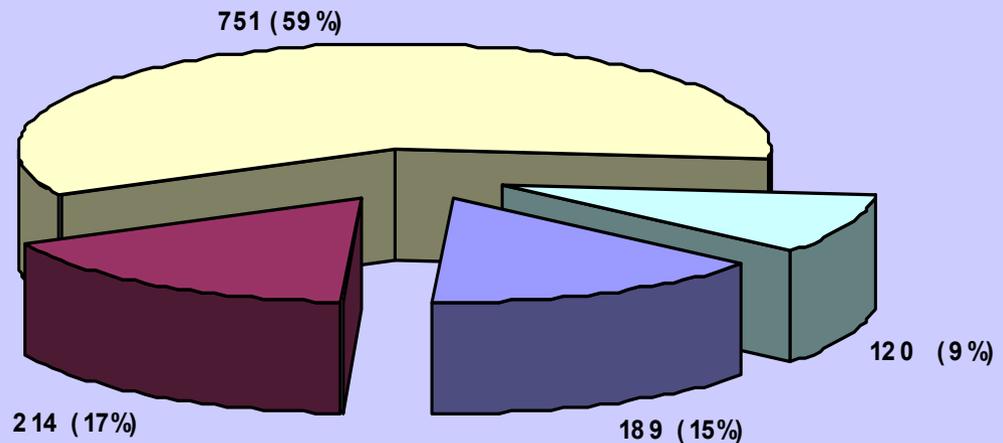
Capacitación del Personal. Proceso de implementación, soluciones de los problemas encontrados

- En vista de que el plan curricular de la formación inicial de aspirantes a defensores públicos se elaboró sin que en ese momento contáramos con defensores públicos, transcurrido cierto tiempo se introdujeron los siguientes cambios:
 - **Mejoras en la formación integral:** mediante la revisión de las guías de aprendizaje. Y ampliación del fase presencial del programa de formación de 4 a 6 meses.
 - **Pasantías:** Se estableció el tiempo de 3 meses de pasantía en las oficinas de las defensas públicas.
 - **Assesment center:** Tanto al ingresar y al concluir el plan curricular.
 - **Cambio de docentes:** de abogados litigantes a defensores públicos.
 - **Se incluyó en la capacitación continua:** Clínica Litigación/ fundamentación recursos/ penal juvenil/aspectos motivacionales y talleres de integración.

Criterios y sistemas para la selección del personal y Programas de Inducción y Capacitación del Personal. Beneficios alcanzados y aspectos cuantitativos

- Con las medidas adoptadas obtuvimos un aumento sustancial de los participantes en los concursos y mayor calidad en el sistema de capacitación.

Concurso Defensor Publico



■ Superaron Concurso ■ Reprobaron Concurso ■ No concluyeron concurso ■ Egresados ENJ

Aspectos Cuantitativos

CONCURSO	DEFENSOR PUBLICO							TOTAL
	2002	I 2003	II 2003	2004	I 2005	II 2005	2006	7 CONCURSOS
Plazas solicitadas	15	15	15	25	40	40	40	
Solicitudes recibidas	49	41	75	125	239	267	358	1154
Superaron concurso	8	6	8	21	44	41	61	189
Porcentaje superó concurso	16.33	14.63	10.67	16.80	18.41	15.36	17.04	16.38
Reprobaron concurso	18	7	8	21	50	42	68	214
No concluyeron concurso (*)	23	28	59	83	145	184	229	751
Egresados ENJ	8	6	8	21	39	38		120



Oficina Nacional
de Defensa Pública

OFICINA NACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA • REPUBLICA DOMINICANA

Sistema de incentivos y evaluación del desempeño

Mejoras en los Sistemas de Recursos Humanos. Objetivos

Sistema de incentivos y evaluación del desempeño

- Crear un sistema de incentivos que aseguren la permanencia de los defensores públicos dentro de la institución.
- Medir la calidad del servicio brindado por los integrantes de la defensa pública y con esto mantener la conducción y el control general del quehacer de estos, como mecanismo de control que permita influir en la motivación del personal y en su consecuente productividad y mística.

Sistema de incentivos y evaluación del desempeño

Situación inicial:

- Al no existir un sistema de defensa pública en nuestro país, y sólo existir el abogado de oficio y carecer de cualquier tipo supervisión o mecanismo de control, no se podía soñar con un sistema de evaluación del desempeño, ya que estos abogados intervenían por etapa procesal y no tenían la obligación de presentar un informe mensual.
- La Defensa Pública desde la entrada en vigencia de su ley tenía como proyecto la evaluación de desempeño de los defensores públicos. Pero como no se contaba con ninguna experiencia para defensores de carrera, no teníamos precedente alguno. Por lo que no fue hasta el 2005 cuando iniciamos el proceso de evaluación del desempeño de los abogados de oficio y los defensores públicos.

Sistema de incentivos y evaluación del desempeño. Diseño propuesto y método para alcanzarlo

- Diseño método de evaluación de 360° grados, debido a que cubre todos los aspectos de la función del defensor público y los abogados de oficio.
- Elaboración del reglamento de evaluación de desempeño.
- Fijación de los estándares de calidad.
- Porcentajes correspondientes a cada aspecto evaluado.
- Validación del sistema con los evaluados.
- Selección de los evaluadores.
- Se inició un plan piloto donde se evaluaron 3 defensoras públicas, quienes obtuvieron una calificación de 90%, 92% y 83%.
- El plan piloto permitió verificar la efectividad de los instrumentos

Método de Evaluación de 360°

**Requerimientos
administrativos**

Actitudes

**Acatamiento
De directrices**

**Evaluación
Desempeño**

Capacitación

Funciones Técnicas

Sistema de incentivos y evaluación del desempeño. Proceso de implementación, soluciones de los problemas encontrados

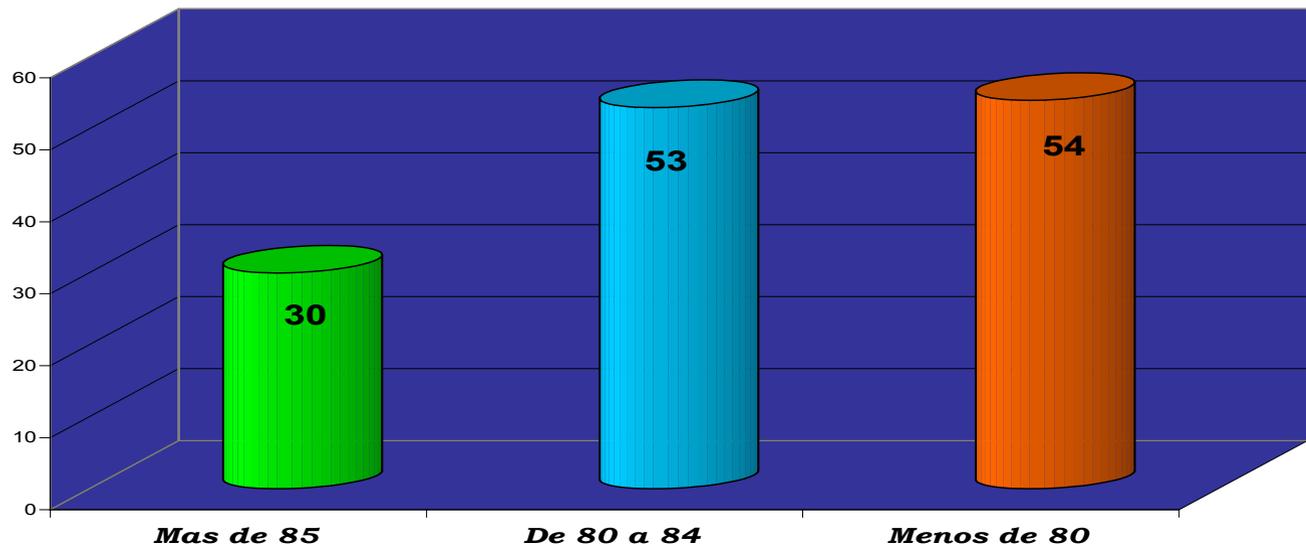
El plan piloto mostró complejidad en los instrumentos, y por ende el tiempo de evaluación p/p oscilaba en más de 3 días. Genero necesidad de revisión del reglamento. Se revisaron los instrumentos en los siguientes aspectos:

- **Calificación:** se estableció para aprobar un mínimo de 80% y para fines de ascenso 85%.
- **Efectos de la reprobación:** menos de 80%, reforzamiento en áreas débiles; menos de 70% reforzamiento e investigación a los fines de determinar la existencia de falta disciplinaria.
- **Revisión de los resultados:** quienes obtuvieran menos de ochenta y cinco (85%) tendrán derecho a la reconsideración de los resultados y una segunda instancia de revisión.
- **Plazo para los evaluados:** no podrá ser evaluado quien tenga menos de 6 meses ininterrumpidos en el servicio.
- **Coordinadores:** agregamos la evaluación de los coordinadores y definimos los estándares de calidad y los porcentajes.
- **Revisión instrumentos de medición:** Revisión de los instrumentos y elaboración de los de los coordinadores

Sistema de incentivos y evaluación del desempeño. Beneficios Alcanzados

- Se evaluó un total de 137 defensores y abogados de oficio en el 2006. Y se tomaron medidas pos-evaluación que han redundado en la mejora del servicio.
- Incorporación todo el personal.
- Estabilidad laboral y carrera (escalafón). Incentivos: defensor del mes/ defensor del año.

Resultados Evaluación de Desempeño 2006



Documentos de Referencia

- Documento Base sobre mejoras en los sistemas de Recursos Humanos
- Cronograma concurso
- Bases concurso
- Calendario del programa formación continua
- Guías de estudio
- Resolución 2-2006, sobre Evaluación del Desempeño.
- Instrumentos de Medición para los coordinadores
- Instrumentos de Medición para los abogados de oficio
- Instrumentos de Medición para los defensores públicos

Este proyecto ha sido desarrollado por la Oficina Nacional de Defensa Pública Dominicana, con la asistencia técnica de Justicia y Gobernabilidad/DPK consulting, auspiciados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.