

SERVICIOS COMUNITARIOS DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA

UNA RESPUESTA A LAS BRECHAS DE LA JUSTICIA

Basado en el manual de trabajo
de los Centros de Acceso a Justicia (CAJ)
de Argentina



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos
Presidencia de la Nación

Presentación y agradecimientos

Este manual presenta los presupuestos, principios, método y buenas prácticas para la organización e implementación de servicios de atención legal primaria dirigidos a las necesidades jurídicas cotidianas de comunidades vulnerables.

Su contenido es resultado de un ejercicio de integración, sistematización y precisión analítica de la teoría y método de trabajo, así como de los aprendizajes cotidianos realizados en la red de Centros de Acceso a Justicia (CAJ) dependientes del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina.

En todo el mundo las brechas de acceso a la justicia son graves, múltiples, estructurales e impactan desproporcionadamente en la calidad de vida y dignidad de las personas más vulnerables. Las respuestas convencionales de los sistemas de justicia son inadecuadas e inefectivas para alcanzar a quienes más necesitan de políticas públicas para sortear las dimensiones legales de la exclusión y vulnerabilidad social. Sin embargo, existen respuestas innovadoras que pueden hacer una diferencia.

Una de ellas es la organización de servicios comunitarios integrales, interdisciplinarios de atención legal, orientados al empoderamiento legal, centrados en las personas y dedicados a resolver las dimensiones subjetivas e institucionales de las brechas de justicia.

Los Centros de Acceso a Justicia de Argentina desarrollaron servicios con base en estos principios, y en los últimos años pusieron en marcha un proceso de análisis, aprendizaje institucional y mejora continua que permite identificar teorías de intervención, mejores prácticas, claves de impacto y desafíos críticos. Ese volumen de aprendizaje es presentado y modelizado en este trabajo. Su realización fue posible gracias al generoso aporte de decenas de agentes que construyeron el Manual de Trabajo de los Centros de Acceso a Justicia, que constituye su antecedente.

Noviembre de 2019

INTRODUCCIÓN

BASES Y PRINCIPIOS



ÍNDICE

I. BASES Y PRINCIPIOS DE UN SERVICIO DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA INTEGRAL	4
I.a. EL ACCESO A LA JUSTICIA COMO UN CAMPO DE CONOCIMIENTO Y ACCIÓN EN TRANSFORMACIÓN	4
I.b. LAS PERSISTENTES BRECHAS DE ACCESO A LA JUSTICIA	7
I.c. LA JUSTIFICACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA DE ATENCIÓN PRIMARIA INTEGRAL PARA PROBLEMAS SOCIO-LEGALES (por qué). Las necesidades jurídicas insatisfechas y las brechas de acceso a la justicia.	10
I.d. LA FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE SERVICIOS COMUNITARIOS INTEGRALES DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA (para qué). Acceder a los derechos a través del derecho y canales instituciones efectivos. Consolidar capacidades para la ciudadanía igualitaria. Asegurar las condiciones jurídicas de la justicia social.	13
I.e. LA POLÍTICA PÚBLICA DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA INTEGRAL EN ACCIÓN (qué). Servicios comunitarios cercanos, integrales, desburocratizados y flexibles, enfocados en solucionar problemas y con empatía institucional.	15
I.f. EL MÉTODO DE UNA POLÍTICA DE SERVICIOS COMUNITARIOS DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA INTEGRAL (cómo). Las personas en el centro. Servicios profesionalizados. Perspectiva sistémica y cooperación institucional. Gestión participativa. Transparencia y rendición de cuentas.	18

I.a.

El acceso a la justicia como un campo de conocimiento y acción en transformación

El acceso a la justicia se desarrolló como un campo de conocimiento, trabajo y acción institucional desde la última parte del siglo XX, a partir de la identificación de que el avance en la realización de los ideales del Estado de derecho, la igualdad de ciudadanía y los derechos humanos requiere la construcción de canales institucionales adecuados para la efectiva gestión de los derechos, con especial dedicación por las personas y comunidades en situación de vulnerabilidad.

En una primera etapa, el acceso a la justicia se enfocó en la accesibilidad a los tribunales y la superación de obstáculos objetivos (económicos, geográficos, burocráticos): los Estados avanzaron en la simplificación de procesos judiciales, la mejora de la infraestructura y los sistemas de gestión de los tribunales (informatización, oficinas de gestión judicial, oralidad, etc.), el desarrollo de mecanismos prejudiciales que redujeran la litigiosidad (mediación, tribunales administrativos, etc.), la implementación de procesos especiales para nuevas conflictividades (acciones colectivas, habeas data, etc.) y

la reducción de costos de ciertos procesos (justicia de consumidor, etc.).

En los últimos años, el acceso a la justicia se amplió y transformó en varias dimensiones. Desde un punto de vista más general, el campo se ha ido configurando como una perspectiva integral para analizar y evaluar varias dimensiones de la vida social.

La perspectiva tradicional concebía al acceso a la justicia como un derecho más, en algunos casos, un derecho que originalmente no tenía expresión constitucional pero que por vía interpretativa primero, y a través de la incorporación de Tratados sobre DD.HH. después, fue recibiendo normatividad. Una posición un poco más amplia concibe al acceso a la justicia como una herramienta/garantía para el cumplimiento de otros derechos. La “Carta de acceso a la justicia” resulta funcional cuando además de la violación a un derecho, se configura una imposibilidad material para su reclamación. Estas posiciones que han primado en estudios sobre acceso a la justicia desde hace más de medio siglo tienen la debilidad de ses-

gar la noción de acceso al rol de la profesión legal y circunscribir su operación al esquema tradicional del Poder Judicial.

Si bien el trabajo sobre el funcionamiento y organización de las instituciones formales de justicia es relevante para mejorar la efectividad de los derechos, ello difícilmente transformará las condiciones que impiden a las personas (especialmente a quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad) acceder a sus derechos, debido a que la naturaleza del Poder Judicial es típicamente casuística, reparatoria y retrospectiva, es decir, que acciona selectivamente, luego de la vulneración de un derecho, para intentar su recomposición.

Los ámbitos institucionales, procesos y herramientas del Poder Judicial tradicional resultan solo parcialmente adecuados para la mayoría de las personas y sus necesidades legales, y son incompletos y limitados para el acceso a derechos de quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad. Esto es así, principalmente, por la variedad, diversidad e interrelación de los derechos comprometidos, la debilidad de sus posibilidades materiales de enfrentar procesos formales y la existencia de barreras subjetivas (simbólicas, culturales, relacionales, etc.) que impedirían su actuación autónoma, incluso si las barreras objetivas y formales del Poder Judicial fueran removidas.

Sobre esta base se desarrolla una visión superadora y más completa sobre el acceso a la justicia, centrada en la identificación de barreras multidimensionales, muchas de las cuales suelen originarse en la propia gestión estatal, que impactan en la comunidad. La perspectiva de acceso a la justicia se proyecta de manera in-

tegral para observar las condiciones sociales de desventaja, los procesos institucionales que impactan sobre los derechos, y también la capacidad efectiva de las respuestas formales e informales para superar las necesidades jurídicas.

La perspectiva integral de acceso a la justicia se reafirma en el desplazamiento de ciertos enfoques tradicionales:

- **De la perspectiva basada en lo institucional hacia el foco en la experiencia de las personas. Del acceso a tribunales al acceso a derechos.**

El desarrollo de los estudios de Necesidades Jurídicas, la agenda del “empoderamiento jurídico” y los avances en los estudios de género y de enfoque diferencial han transformado el conocimiento de las brechas y obstáculos de acceso a la justicia para identificar, profundizar y expandir el análisis y trabajo sobre las diversas condiciones subjetivas (simbólicas, culturales, relacionales, etc.) del acceso a la justicia y el ejercicio efectivo de los derechos y su impacto, así como para avanzar en iniciativas adecuadas para superarlos. El eje en las personas refuerza la superación de abordajes formalistas en este campo. La perspectiva de acceso se orienta hacia el logro de condiciones de empoderamiento, de ejercicio efectivo de ciudadanía y los derechos.

- **Del diseño fragmentado “centrado en el caso” hacia la perspectiva integral y holística centrada en las necesidades jurídicas de las personas y comunidades.**

El desplazamiento antes mencionado tam-

bién transforma la unidad de análisis y trabajo para pensar los problemas de acceso; que deja de ser “el caso o el conflicto” y pasa a ser “la persona y sus necesidades jurídicas insatisfechas”. Este cambio de perspectiva demanda un enfoque integral y holístico. No basta con lograr que un caso llegue a la justicia o se resuelva mediante una decisión imparcial, sino que debe atenderse a que la situación de la persona se transforme en el sentido de la ciudadanía, la autonomía y el empoderamiento.

Del mismo modo, el abordaje preventivo y resolutorio de la conflictividad legal debe adecuarse para procesar las conexiones e implicancias indirectas de los casos o situaciones particulares, a fin de proveer soluciones estructurales, evitar revictimizaciones, etc. La fragmentación de la conflictividad familiar, social o personal en base a dinámicas tradicionales de recorte de “casos” se revela como autofrustrante, parcializada y en última instancia inefectiva.

- **Del énfasis exclusivo en lo judicial hacia la perspectiva sistémica del “sector justicia”**

Al mismo tiempo que se produce un giro en la consideración de los obstáculos y brechas en el campo del acceso a la justicia, también comienza a producirse una transformación en la aproximación hacia las respuestas y soluciones a tales problemas. En primer lugar, el Poder Judicial deja de ser el ámbito por excelencia en el que construir respuestas. La evidencia empírica global revela que una proporción mínima de los problemas y conflictos jurídicos encuentra caminos de gestión y resolución en los tribu-

nales de justicia y que el recurso a los tribunales es la última opción para las personas en su vida cotidiana. Por otro lado, los Estados modernos han desarrollado numerosas y diversas instancias no judiciales de gestión de conflictividad (agencias administrativas de protección, control, supervisión, etc.).

Asimismo, las dimensiones subjetivas de los obstáculos de acceso (conocimiento, motivación, acción, etc.) demandan la acción y las mediaciones de agentes y actores comunitarios y sociales e institucionales de los campos más diversos en el proceso de construcción de empoderamiento legal individual y comunitario.

Finalmente, diversos actores institucionales fuera del Poder Judicial como las facultades de derecho, colegios de abogados, ONG, etc. desempeñan crecientes e importantes responsabilidades y roles en la generación de respuestas y ofertas de servicios que contribuyen a superar algunas de las brechas existentes, junto con la acción de los ministerios públicos, la administración, etc.

El sector justicia se identifica como un ecosistema con pluralidad de instituciones, actores y procesos estatales y no estatales que debe articularse funcionalmente para maximizar su capacidad de impacto ante los nuevos desafíos que genera la brecha en la justicia.

Esta es la conformación del campo de conocimiento y trabajo en el acceso a la justicia en la actualidad. Un terreno móvil, en evolución, en el que confluyen diversas perspectivas, saberes, entornos institucionales y agendas.

I.b.

Las persistentes brechas de acceso a la justicia

A pesar de las diferencias entre países y la diversidad de los sistemas jurídicos, la evidencia empírica revela que muchos de los problemas de la justicia que enfrentan las personas alrededor del mundo suelen ser similares, especialmente quienes se encuentran en la mayor vulnerabilidad.

Esto no es sorprendente. La necesidad de justicia refleja la relación de las personas con sus familias y comunidades. Se forma a través de la conducta de las empresas y sus gobiernos. Y es influido por las disparidades de oportunidades, riquezas y poder.

Los estudios a nivel mundial revelan seis áreas donde se encuentran la mayoría de los problemas de justicia¹:

- Aproximadamente, una de cada cinco personas tiene problemas relacionados con la violencia y el delito.
- Casi un cuarto de las personas está involucrado en controversias sobre viviendas, tierras o con sus vecinos.
- Un tercio de las personas tiene problemas legales relacionados con el dinero y las deudas, o como consumidores.
- Una de cada cinco personas tiene problemas relacionados con el acceso a los servicios y prestaciones públicos.
- Casi una de cada once personas está involucrada en controversias familiares.
- Una de cada doce personas tiene necesidades jurídicas relacionadas con el empleo.

1. Fuente: El Grupo de Trabajo sobre la Justicia, *Justicia para Todos - El Grupo de Trabajo sobre Justicia - Informe final*. (New York: Center on International Cooperation, 2019), disponible en <https://www.justice.sdg16.plus/>

Los Estados solo garantizan el acceso a la justicia cuando sus habitantes cuentan con herramientas personales e institucionales adecuadas para prevenir y resolver conflictos legales y hacer efectivos los derechos y las responsabilidades públicas y privadas correlativas.

La perspectiva de acceso a la justicia debe estar centrada en las personas y la mejora de sus experiencias cuando enfrentan un problema o necesidad jurídica, debe orientarse a la superación de brechas y obstáculos que limitan su capacidad para resolver equitativamente sus conflictos legales, y debe adoptar una perspectiva integral y transformadora del sistema de justicia, que comprenda mucho más que las instituciones y procedimientos judiciales formales.

El desafío para la realización del acceso a la justicia es doble: se deben implementar y poner en acción las herramientas efectivas que resuelvan los obstáculos de acceso, y se debe prestar especial atención a resolver las desigualdades que impactan en las personas con mayor vulnerabilidad social.

Cuando se coloca a las personas y sus necesidades jurídicas en el centro de la perspectiva y se adopta un enfoque integral sobre las respuestas de los sistemas de justicia se advierten tres componentes centrales para que la garantía de acceso igualitario a la justicia pueda realizarse:

LAS PERSONAS RECONOCEN SUS NECESIDADES JURÍDICAS

La posibilidad efectiva de las personas para comprender y reconocer en su vida cotidiana la dimensión legal de un problema personal, familiar o social que atraviesa, para identificar sus derechos y responsabilidades; y comprender sus opciones para resolverlos con equidad.

LAS PERSONAS TIENEN CAPACIDAD Y APOYO PARA ACTUAR Y SUPERAR SUS NECESIDADES JURÍDICAS

La posibilidad efectiva para ponerse en movimiento de manera conducente para resolver el problema o conflicto en el marco institucional, y mantener la acción hasta su resolución efectiva.

EL SISTEMA INSTITUCIONAL ES EFECTIVO PARA PROCESAR Y RESOLVER CONFLICTOS Y NECESIDADES JURÍDICAS

La capacidad de los canales y procesos desplegados por los actores y agentes del sistema de justicia para la gestión y solución equitativa y oportuna de las necesidades y problemas legales de la comunidad.

Los tres componentes están en relación constante y deben desplegarse como un ciclo de refuerzo mutuo para acelerar el proceso de realización del acceso a la justicia. Correlativamente, la falla en cualquiera de ellos impacta negativamente también en los otros. En términos generales, los obstáculos de acceso se manifiestan en todas las dimensiones identificadas:

I.	Obstáculos relativos al reconocimiento de problemas y conflictos legales, el conocimiento de los derechos y responsabilidades correlativas y la identificación de caminos para resolver conflictos y problemas con dimensión legal
I.1.	Las regulaciones legales sobre diversos aspectos de la vida cotidiana suelen ser ordinariamente desconocidas para la población y no son utilizadas para entender y dirimir los conflictos
I.2.	Numerosos problemas legales y de afectación de derechos no son reconocidos como tales por quienes resultan afectados/as por ellos, como resultado de dinámicas y prácticas sociales e institucionales que los invisibilizan, mantienen y refuerzan patrones de vulneración culturalmente arraigados.
I.3.	La ciudadanía generalmente desconoce las múltiples herramientas, canales, procedimientos e instituciones disponibles para superar muchas necesidades jurídicas y gestionar múltiples problemas o conflictos de dimensiones legales, así como los cursos de acción posibles ante tales situaciones.
II	Problemas relativos a la capacidad de las personas para actuar de manera conducente para hacer efectivos sus derechos y las responsabilidades correlativas
II.1.	Personas y grupos en situación de vulnerabilidad que no cuentan con las herramientas personales (económicas, culturales, técnicas, simbólicas, sociales, etc.) para tomar decisiones y acciones adecuadas para lidiar con los problemas jurídicos, o para buscar asistencia y apoyo para hacerlo:
II.2.	Desarrollo de prácticas extrainstitucionales y anómicas para resolver disputas y problemas personales y sociales, que crean y reproducen una cultura del conflicto, autofrustrante y socialmente perjudicial.
III.	Problemas relativos a la efectividad de los servicios de justicia para encauzar y resolver de manera oportuna y adecuada las necesidades jurídicas de la población
III.1.	Los diseños institucionales y las prácticas cotidianas de funcionamiento de los tribunales, agencias administrativas que proveen servicios jurídicos comunitarios, ministerios públicos, así como los servicios organizados por colegios de abogados, facultades de derecho, OSC, y la profesión liberal de la abogacía no están centradas ni orientadas hacia las personas —los usuarios— y sus perspectivas, experiencias y vulnerabilidades cuando enfrenten necesidades jurídicas.
III.2.	Existen fallas estructurales de coordinación, superposición y puntos ciegos en la cooperación interinstitucional. Las diversas agencias e instituciones que deben prestar servicios ante las necesidades jurídicas de la población actúan de manera aislada, incomunicada y desinformada entre sí.

I.c.

La justificación de una política pública de atención primaria integral para problemas sociolegales (por qué)

Las necesidades jurídicas insatisfechas y las brechas de acceso a la justicia.

Podemos definir el estado de acceso a la justicia como la efectiva posibilidad de las personas de obtener una resolución justa de sus problemas jurídicos y la realización de los derechos que le corresponden, bajo los estándares de derechos humanos, contando con el apoyo adecuado para superar los obstáculos objetivos (económicos, geográficos, burocráticos, etc.) y subjetivos (de conocimiento, capacidades, relaciones, etc.) que pudieran dificultarlo, y a través de instituciones y mecanismos formales o informales que actúen con imparcialidad e igual respeto y consideración por todas las partes involucradas.

El concepto de acceso a la justicia se vincula así con el de “necesidad jurídica”. En sentido

amplio una necesidad jurídica emerge cuando resulta necesaria alguna clase de apoyo para superar un déficit en las capacidades y recursos disponibles para que una persona o comunidad pueda resolver un problema o conflicto con dimensiones jurídicas de manera adecuada. Una necesidad jurídica se considera insatisfecha cuando la inexistencia o la falta de disponibilidad de apoyos, combinada con un déficit en las capacidades y recursos de una persona, le impiden o le hace muy difícil lidiar adecuadamente con un problema o conflicto relacionado con sus derechos y responsabilidades jurídicas.

Si una necesidad jurídica está insatisfecha, existe un déficit de acceso a la justicia.

En las últimas décadas se ha desarrollado globalmente la metodología para conocer, comprender y evaluar las necesidades jurídicas insatisfechas, poniendo el énfasis en las situaciones y vivencias de las personas cuando afrontan o enfrentan un evento, situación o conflicto de implicancias jurídicas (sea que lo reconozcan o no como tal). Los estudios de necesidades jurídicas insatisfechas permiten relevar la prevalencia de problemas con implicancias jurídicas en una comunidad determinada y la manera en que se manifiestan socialmente.

En términos generales se observa que el impacto de los problemas legales se potencia en las comunidades vulnerables y que existen ciclos y relaciones entre problemas legales que se correlacionan habitualmente de manera encadenada. También revelan que, ante la experimentación de un problema de implicancias legales, los caminos que recorren las personas tienen ciertas dinámicas regulares.

La evidencia identifica una falta de confianza general de las personas en que su acción ante un determinado problema pueda hacer alguna diferencia real en su resultado; así como una percepción extendida de que las comunidades más vulnerables sufren la falta de apoyos adecuados para comprender las implicancias de los problemas legales y las opciones o alternativas para avanzar en su resolución.

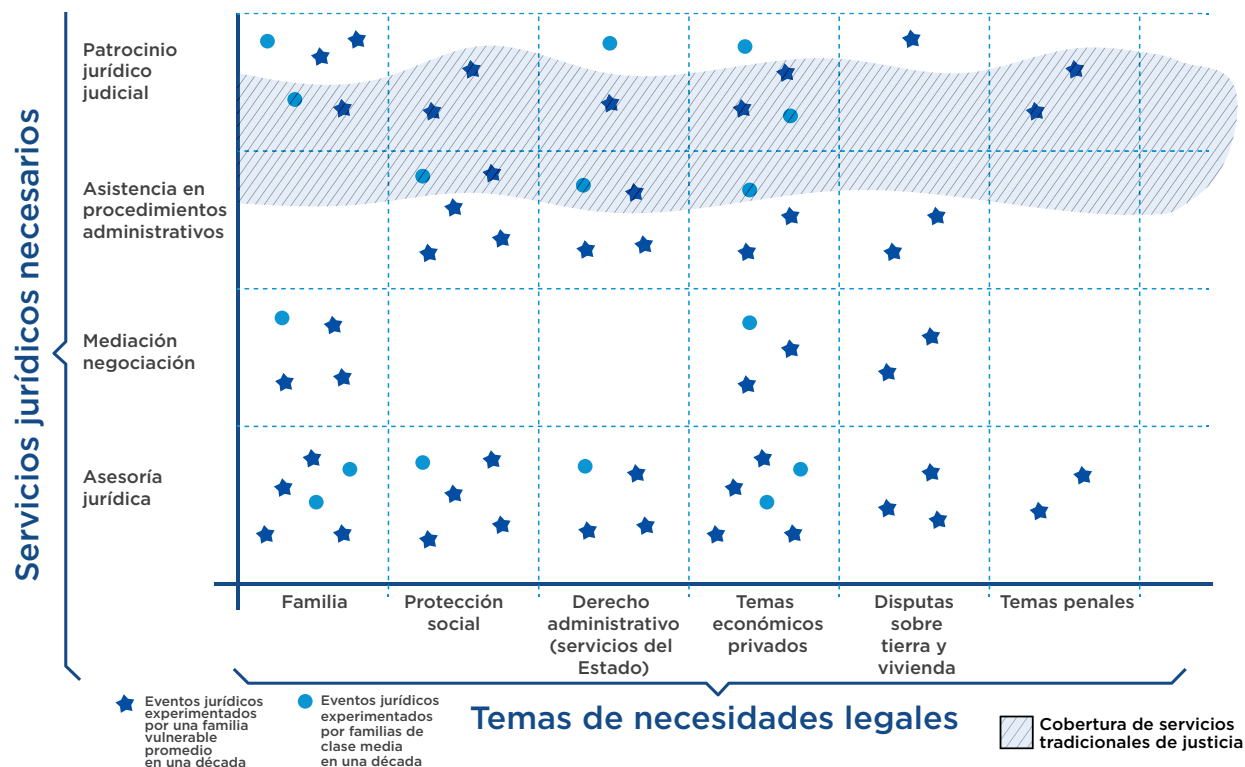
Las brechas subjetivas y objetivas de acceso a la justicia que afectan la capacidad y recursos de las personas son estructurales,

profundas y generales; y afectan con mucha mayor intensidad a las comunidades y personas en situación general de vulnerabilidad.

En consecuencia, es imprescindible desarrollar autorrespeto, empoderamiento y autonomía, que conduzcan a una ciudadanía plena, y así consolidar personas, comunidades y sociedades cohesionadas alrededor de la igualdad, la dignidad y el goce de los derechos fundamentales en el Estado de derecho. Para ello se requiere de la acción estratégica, integral y consistente del Estado a través de políticas públicas activas, centradas en las personas y sus necesidades jurídicas, orientadas a reducir las brechas de acceso y construir ciudadanía, con una teoría de intervención integral.

Uno de los elementos esenciales para abordar estos desafíos son las políticas públicas de servicios comunitarios de atención legal primaria, diseñadas para fortalecer a las comunidades más vulnerables ante las necesidades jurídicas cotidianas que resultan de la vida social, mediante herramientas de empoderamiento y atención integrales que sean adecuados, accesibles y efectivos para superar las brechas de conocimiento, capacidad y apoyo en la gestión de los conflictos y problemas que afectan los derechos.

Las instituciones tradicionales del sector justicia no se ocupan —o llegan muy tarde, de manera fragmentada y a través de caminos largos, rígidos, sinuosos, costosos y generalmente poco efectivos— de dar respuestas a muchos de los problemas que afrontan las comunidades más necesitadas.



El gráfico ilustra la falta de efectividad de las respuestas tradicionales a las necesidades jurídicas de las comunidades más vulnerables, basado en las evidencias de los estudios de necesidades jurídicas insatisfechas.

Se requieren dispositivos cercanos, de acción temprana y preventiva, simples, desburocratizados, integrales, económicos, directos y efectivos, orientados siempre a fortalecer las capacidades y recursos de las personas. Servicios que estén diseñados con un enfoque centrado en las personas, que adopten un abordaje integral de las necesidades jurídicas insatisfechas, sus causas, manifestaciones, relaciones e im-

pacto en la vida de las personas; que superen visiones concentradas y fragmentadas que recortan los casos, sin comprender la integralidad de los conflictos y sus relaciones.

Las políticas comunitarias de acceso a la justicia que consideramos aquí encuentran su justificación en este contexto y estos desafíos. Y esa justificación construye también las finalidades generales que debe realizar, así como la definición de la misión institucional de servicios y dispositivos concretos de servicios comunitarios.

I.d.

La finalidad y objetivos de la política de servicios comunitarios integrales de atención legal primaria (para qué)

Acceder a los derechos a través del derecho y canales institucionales efectivos. Consolidar capacidades para la ciudadanía igualitaria. Asegurar las condiciones jurídicas de la justicia social

Las brechas estructurales de acceso a la justicia limitan el acceso de las comunidades más vulnerables a las condiciones de dignidad, desarrollo y autonomía que las sociedades contemporáneas se prometen a través del derecho y las instituciones, obstaculizan la capacidad y oportunidades de las personas para conocer y reconocer en la vida cotidiana, los derechos, responsabilidades, posibilidades, procesos y apoyos necesarios para resolver los problemas personales, sociales, familiares, económicos, etc. que tienen implicancias jurídicas.

Las barreras se manifiestan en la falta de recursos personales —simbólicos, culturales, actitudinales, económicos, sociales, relacionales, etc.— para actuar, adaptar y sostener la acción orientada a resolver las necesidades legales; y también se revelan en la falta de cauces para proveer respuestas rápidas, efectivas, imparciales y adecuadas por par-

te del ecosistema de actores institucionales y social relevante.

Corresponde entonces precisar la finalidad y orientación que deben guiar el despliegue de una política de atención legal primaria integral que impacte de manera efectiva sobre este estado de cosas:

- Se trata de una política pública de alcance general que tiene a las personas y comunidades en situación de vulnerabilidad como su público destinatario o población objetivo.
- Se trata de una política pública integral que debe impactar tanto en la comunidad que experimenta las necesidades jurídicas como en los actores y agencias del sistema institucional y de justicia que deben administrarla y resolverlas.

- El sentido y finalidad de la política pública es el de remover los obstáculos para permitir a las personas la plena realización de los derechos, el acceso efectivo a las condiciones sociales de autonomía y dignidad, para una ciudadanía igualitaria y la conformación de sociedades justas pacíficas e incluyentes.
- Se trata de una política orientada a realizar una contribución institucional y social en las condiciones de igualdad, desarrollo humano, vigencia general de los derechos y en particular de los derechos sociales, que expresan las condiciones constitucionales de justicia social y anidan en el centro de la democracia y el Estado de derecho.

Ese impacto debe lograrse a través de iniciativas, acciones y servicios cotidianos que desarrollen procesos de transformación de las prácticas, relaciones, prejuicios y concepciones dominantes que han producido y reproducen los obstáculos en el acceso y la gestión de los derechos a través del derecho y las instituciones

LA FINALIDAD DE UNA POLÍTICA INTEGRAL DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA PARA COMUNIDADES VULNERABLES, ESPECIALMENTE EN PAÍSES CON ALTA DESIGUALDAD Y EXCLUSIÓN SOCIAL.

Una política integral de atención legal primaria debe seguir la finalidad de remover los obstáculos para que las personas puedan acceder a los bienes y prestaciones que les correspondan en cuanto sujetos de derechos. No debe tener una finalidad de asistencia directa a través de la provisión de bienes materiales.

El objetivo de dicha política debe ser fortalecer las capacidades y recursos de las personas para ejercer sus derechos y resolver sus necesidades y conflictos sociales, personales y económicos como sujetos empoderados y autónomos. No debe seguir un propósito de gestión caritativa, solidaria, paternalista o asistencialista.

Su finalidad debe ser la de proveer apoyo integral a las personas cuando enfrentan problemas y obstáculos para conocer y ejercer sus derechos, e interactuar de manera autónoma y empoderada con las instituciones responsables. No debe tener un sentido de intermediación institucional más o menos informal en la gestión de bienes, servicios o prestaciones sociales de otras agencias o instituciones. No se debe diseñar para funcionar como un canal de distribución, o una boca de gestión de políticas o prestaciones sociales. Se trata de asistir a las personas para que puedan “navegar la burocracia” y puedan encontrarse con las prestaciones que realizan sus derechos, removiendo las barreras subjetivas y objetivas que los separan y superando las fallas en el diseño e implementación de la provisión de servicios estatales.

En suma, una política general de atención legal primaria se organiza con la finalidad de:

- Proveer servicios de respuesta integral frente necesidades jurídicas de las comunidades más vulnerables, que reduzcan las brechas subjetivas de conocimiento, recursos y capacidades para gestionar problemas de la vida cotidiana con implicancias legales o jurídicas
- Proveer experiencias efectivas de empoderamiento jurídico personal y comunitario que faciliten a las personas conocer y usar el derecho y las instituciones para mejorar sus condiciones de vida y hacer realidad los derechos en general, y los relativos a las condiciones sociales de igualdad y justicia en particular.
- Fortalecer las capacidades del ecosistema institucional y de justicia para brindar respuestas adecuadas efectivas a las necesidades legales de las comunidades más vulnerables.

I.e.

La política pública de atención legal primaria integral en acción (qué)

Servicios comunitarios cercanos, integrales, desburocratizados y flexibles, enfocados en solucionar problemas y con empatía institucional

El diagnóstico general sobre los obstáculos en el acceso a la justicia, así como la dimensión y gravedad de los desafíos que debe realizar la política pública demandan un tipo de respuesta nueva y diferente a las tradicionales.

Los entornos institucionales tradicionales y típicos para tratar los problemas de justicia no son una solución (son parte del problema); los perfiles profesionales y técnicos, así como los hábitos de trabajo y gestión tradicionales en el sector justicia tampoco son

adecuados (son parte de los obstáculos); y los saberes tradicionales sobre el derecho y la gestión de los conflictos en los tribunales no son útiles para enfrentar el tipo de necesidades sociales que se expresan en el campo del acceso a la justicia, tal como se entienden de manera contemporánea.

Una nueva y diferente clase de instituciones, servicios, equipos y métodos de trabajo debe desplegarse, de manera consistente y con perspectiva de largo plazo, para estar a la altura del desafío.

En el modelo desarrollado en Argentina ese nuevo sistema de política pública es la Red de Centros de Acceso a Justicia (CAJ) que ha venido evolucionando desde la última década. Son varias las características que debe establecer un servicio de este tipo para conformar el eje de una política efectiva de acceso a la justicia:

Servicios cercanos, con equidad geográfica para la presencia en la comunidad

La identidad de una política pública comunitaria de atención legal primaria está signada por el emplazamiento de dispositivos de servicios en los barrios populares de las zonas urbanas.

Debe ser característico de esta política pública que las sedes y/o itinerancias están

insertas o cercanas a las comunidades en situación de vulnerabilidad, de modo tal que estén geográficamente disponibles y efectivamente accesibles para tales comunidades. A su vez, debe asegurar presencia en zonas urbanas relevantes de todo el país, de manera equitativa de acuerdo con las condiciones sociodemográficas de cada región.

Servicios integrales, para cubrir todos los niveles de acceso a la justicia

La evidencia empírica revela que las necesidades jurídicas que afectan a las personas, particularmente en las comunidades vulnerables, son múltiples y están encadenadas e interrelacionadas. Por ello, se deben brindar servicios de apoyo legal primario para todos los temas y problemáticas, sin restricción temática o de materia.

La evidencia también revela que las brechas subjetivas y objetivas impactan simultáneamente sobre las personas. Por ello los dispositivos de servicio deben ser aptos para desplegar acciones que provean a las personas de los apoyos y recursos necesarios para su superación en todas las dimensiones necesarias, incorporando recursos para que su servicio se expandiera y complementara el eje básico del asesoramiento jurídico.

Las personas que acuden a un dispositivo

de esta clase deben recibir conocimiento legal, asesoramiento, asistencia directa para gestiones, negociaciones y trámites administrativos, mediación comunitaria y patrocinio jurídico, además de acompañamiento subjetivo para fortalecer sus capacidades y autonomía.

El carácter integral de los servicios (en las dos dimensiones mencionadas) es un rasgo único y definitorio de esta clase de política pública, fundamental para que las intervenciones sean exitosas en la superación de las barreras.

Los servicios de atención primaria suelen ser todavía el último lugar al que las personas acuden, luego de haber intentado sin éxito los caminos ordinarios y formales. Estos servicios siempre deben tener algo que ofrecer a la persona. Nunca son “la puerta equivocada” y nunca deben dejar a la persona en la misma situación en la que llegó a ellos.

Servicios desburocratizados y flexibles, enfocados en “solucionar problemas” y con “empatía institucional”

El servicio de atención de estos dispositivos debe estar orientado a “hacer que las cosas pasen”, no a la gestión o administración de procedimientos o trámites formales. Al

contrario, buena parte de los problemas que deben ayudar a solucionar consisten en obstáculos burocráticos y de formalismos procedimentales disfuncionales e inadecuados para la gestión de los derechos de las personas más vulnerables. La aproximación desburocratizada, flexible, constructiva es central en la atención cotidiana de las necesidades jurídicas de la comunidad, y constituye un valor agregado de este servicio.

El apoyo para “navegar la burocracia” es imprescindible, y es efectivo en la medida en que supera el paradigma de la formalización y despersonalización burocrática de la gestión institucional. No se trata de informar a las personas de sus derechos, o hacerles saber qué alternativas tendrían para hacerlos efectivos; sino de proveer herramientas, remover obstáculos, acompañar a la persona a que se ponga en acción y sostenga su acción.

En tal sentido, es clave que quienes participan de estos servicios desarrollen y pongan en acto un intenso sentido de “empatía institucional” hacia las personas que se acercan. Son las instituciones quienes deben adaptarse a las personas, y comprender su experiencia de marginación, olvido institucional, desamparo, desconocimiento, debilidad, abatimiento, etc. para construir servicios efectivos y adecuados para construir empoderamiento y acceso a derechos. La flexibilidad en la gestión sólo resultará posible como resultado del esfuerzo de empatía y adaptación ejercido desde los prestadores de servicios institucionales.

I.f.

El método de una política de servicios comunitarios de atención legal primaria integral (cómo)

Las personas en el centro. Servicios profesionalizados. Perspectiva sistémica y cooperación institucional. Gestión participativa. Transparencia y rendición de cuentas

El método de trabajo de una política de servicios integrales de atención legal primaria tiene cinco claves de principio, relacionadas con la comunidad a quien se presta el servicio, los equipos de trabajo, el ecosistema de institucional y del sector justicia, la organización administrativa y la sociedad en general. Los principios en cuestión deben apoyarse y fortalecerse para su crecimiento, impacto y legitimidad.



PRIMER PRINCIPIO:

Poner a las personas en el centro

Todas las dimensiones del servicio deben desplegarse con el foco puesto en la expe-

riencia de las personas ante sus problemas legales, ante el sistema institucional, ante el conocimiento legal y el ejercicio de sus derechos.

La comunicación efectiva y con la menor distorsión posible con las personas consultantes, la escucha atenta, interesada, activa y profunda, la gestión inclusiva y participativa del servicio, la disposición amigable a recibir preguntas y saciar su curiosidad o superar la confusión, deben estar presente en cada acto de servicio. El respeto cívico por cada persona que acude a los servicios, sin importar ninguna circunstancia personal, es el complemento actitudinal imprescindible para la construcción de “instituciones empáticas” que puedan ser efectivas en su misión.

La centralidad de las personas se manifiesta también en el abordaje de las consultas y el trabajo para resolverlas. No se trata de un “caso”, de un “problema”, de “una consulta”.

Se trata de una persona que debe ser considerada de la forma más integral posible en su subjetividad.

La adecuada consideración de las personas en el contexto de la vulnerabilidad social implica la perspectiva de (y sensibilidad hacia) las situaciones estructurales de desigualdad, prejuicios y estereotipos que se postergan, subordinan y marginalizan socialmente. La perspectiva de género y el enfoque diferenciado hacia la vulnerabilidad son encuadres imprescindibles que deben estar presentes en la gestión cotidiana de las acciones del servicio, la relación con las personas consultantes y el entorno institucional.

Finalmente, esa centralidad implica que la persona y sus necesidades jurídicas o conflictos, nunca, bajo ningún punto de vista, pueden ser instrumentalizadas para finalidad alguna. Las personas y sus derechos son el fin de la intervención y el servicio. Son las destinatarias legítimas de los mejores esfuerzos de cada integrante de los equipos.

2.

SEGUNDO PRINCIPIO:

Equipos profesionalizados y mejora continua

Para dar el mejor servicio a las personas, y lograr su mayor impacto, los equipos de atención legal primaria deben desarrollar de

manera consistente la creatividad, el pensamiento estratégico, el aprendizaje continuo, las destrezas comunicacionales y sociales, el trabajo colectivo, la búsqueda constante y sistémica de mejores respuestas y soluciones, la evaluación seria de las intervenciones anteriores, el desarrollo de redes institucionales de cooperación.

El mejor servicio, uno que haga una diferencia real en el acceso a la justicia, no se puede alcanzar, y mucho menos sostener, solamente con buenas intenciones, buena voluntad, compromiso, dedicación, improvisación, contactos personales o acciones heroicas.

Las capacidades, destrezas y actitudes adecuadas para el tipo de servicios que estamos caracterizando son extremadamente demandantes, y requieren una capacitación continua para su adquisición, cultivo y desarrollo.

Las necesidades sociales son enormes y superan las capacidades de respuesta institucional. Seguramente ese será el estado de situación por muchos años más, y no podrá ser modificado. Pero ello no implica que la respuesta institucional no pueda mejorar, optimizarse, hacerse más efectiva. Y esta mejora en la respuesta institucional demanda la profesionalización del servicio, el cultivo de un método de trabajo que fortalezca las capacidades, sistematice y expanda las buenas prácticas, corrija las que no son efectivas, y promueva el aprendizaje y el conocimiento a partir de la experiencia y la evidencia empírica.

Toda política estructural debe ordenar, sis-

tematizar, profesionalizar y evolucionar en su método de trabajo, evaluando su impacto y desafíos. Toda política pública dedicada a dar servicios debe conocer y comprender las necesidades y demandas sociales, así como el tipo de respuesta que brinda, y sus resultados directos e indirectos o mediatos. Toda política pública estructural debe contar con métodos y prácticas de autoevaluación y ajuste.

El método de trabajo debe generar cotidianamente la evidencia y conocimiento sobre el que apoyar este análisis, así como recursos generales para la mejor comprensión de la evidencia disponible.

Estas herramientas son imprescindibles para una dinámica seria de rendición de cuentas social e institucional. Las políticas públicas deben internalizar estas dinámicas. Su legitimidad crecerá a medida que crezca su impacto, la realización de su potencial, el cumplimiento de su misión institucional. Servicios profesionalizados y basados en evidencia son condiciones fundamentales en ese camino.

El carácter innovador de estos servicios y la falta de tradiciones y prácticas asentadas y estables demandan un esfuerzo de experimentación, ajuste y adaptación continua. En este caso, la inercia es un signo inequívoco de error.

3.

TERCER PRINCIPIO:

Perspectiva sistémica y cooperación institucional

Los derechos relativos a las condiciones sociales y económicas de dignidad se encuentran estructuralmente mediados por una red de actores, agencias, procedimientos y prácticas institucionales de asignación y gestión. No se ejercen en dinámicas “uno a uno”, sino a través de complejas interacciones entre agentes públicos y privados, actuando simultánea o sucesivamente, en dinámicas de “efecto cascada”, o de círculos virtuosos o viciosos entre derechos o entre privaciones de derechos. La gestión (la realización o la negación) de la ciudadanía y las condiciones de justicia social tiene estructura de red.

A su vez, según ya ha sido dicho, la demanda social relativa a necesidades jurídicas insatisfechas, supera largamente la oferta institucional. Nadie puede solo. Ninguna institución puede atender ni resolver por sí sola las necesidades jurídicas de la comunidad.

Finalmente, las visiones tradicionales del Poder Judicial como el agente exclusivo y primordial de solución de conflictos han sido superadas por una aproximación integral al “sector justicia”, compuesto por todos los actores (estatales y no estatales, jurisdiccionales y no jurisdiccionales) de la comunidad jurídica.

Una política general de atención legal primaria debe ser una política colaborativa, de cooperación y perspectiva sistémica hacia el entorno institucional. No puede ser una iniciativa realizada en aislamiento y soledad institucional.

Esa perspectiva se debe manifestar en la construcción de redes de trabajo, prácticas estables de derivación asistida, proyectos de cooperación efectivos que maximicen las contribuciones de los diversos actores, aprovechen las ventajas comparativas, optimicen los recursos, eviten superposiciones y cubran puntos ciegos.

La perspectiva colaborativa debe impregnar los procesos de planificación estratégica de los equipos tanto como la gestión individual de los conflictos y problemas individuales que acercan las personas consultantes.

Trabajar para el acceso a la justicia, orientados a resolver problemas y hacer que las cosas pasen, es trabajar con otros/as, y junto a otros/as, construyendo respuestas sustentables y fortaleciendo la confianza institucional.

4.

CUARTO PRINCIPIO:

Gestión participativa

Una política general de atención legal primaria como la que se está caracterizando aquí debe tener una dinámica adaptativa, flexible, experimental e innovadora, debe tener la capacidad de responder a las condiciones de los entornos locales, debe reaccionar a la evidencia sobre la demanda y la efectividad de las respuestas, debe tomar en consideración el ecosistema institucional relevante, y debe evolucionar en el aprendizaje.

Para ello, los equipos de trabajo y cada persona que participa de la prestación de servicios deben ser protagonistas y agentes en el proceso de desarrollo y mejora continua de la política pública, así como del diseño operativo específico de la operación local.

La gestión de la política pública debe tener una impronta participativa, debe capitalizarse con los aportes y saberes de sus agentes, debe estar conscientemente dirigida a crear espacio efectivo para la participación responsable y la acción autónoma de sus integrantes.

La planificación del trabajo local debe reflejar este principio, así como el diseño y evaluación de iniciativas estructurales y generales de innovación en el trabajo, capacitaciones, etc.

La capacidad de aprendizaje colectivo basado en la práctica cotidiana es fundamental para el progreso institucional de estas políticas todavía nuevas y en desarrollo, y dicho aprendizaje debe apoyarse en la participación genuina, institucionalmente valorada, de los/as agentes.

5.

QUINTO PRINCIPIO:

Transparencia y rendición de cuentas

Las políticas públicas en el siglo XXI deben

realizar los principios de un gobierno abierto, gestionarse con transparencia activa, e implementar dinámicas permanentes de rendición de cuentas.

Prácticas de datos abiertos y entornos comunitarios e institucionales de participación, seguimiento y discusión ciudadana sobre el desempeño de la política pública deben formar parte de la vida cotidiana de la gestión pública.

En este sentido, son especialmente relevantes las instancias de conversación con la comunidad local a la que se presta servicios. Los equipos locales deben consolidar y fortalecer el valor, la confianza en (y la legitimidad de) su trabajo en diálogo constante

y constructivo con su comunidad. Asimismo, las plataformas generales de acceso a la información, justicia abierta, el plan de gobierno abierto y otras iniciativas generales tendientes a fortalecer los procesos de transparencia y rendición de cuentas deben ser integradas en la vida cotidiana de estos servicios.

La producción de información pública basada en el sistema de gestión administrativa y en información estadística (como la que producen los estudios de necesidades jurídicas) también configura una herramienta de rendición de cuentas y conversación con la ciudadanía y la sociedad civil que debe ser alimentada continuamente.



PRIMERA SECCIÓN:

EL MÉTODO DE TRABAJO DE DISPOSITIVOS COMUNITARIOS DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA



ÍNDICE

II. Descripción general del servicio comunitario de atención legal primaria	25	V.a. ¿En qué supuestos es pertinente realizar un operativo comunitario?	58
II.a. El núcleo del servicio: la atención de consultas individuales	27	V.b. Las etapas de un operativo comunitario	59
II.b. Consultas simples y consultas complejas	31	VI. Actividades de empoderamiento legal comunitario	62
II.c. El trabajo comunitario y la importancia de las articulaciones institucionales y sociales	33	VI.a. Las actividades de empoderamiento como parte de una estrategia comunitaria integral	64
III. La organización interna del equipo de un centro comunitario de atención legal primaria	36	VI.b. La ejecución de una actividad de empoderamiento	67
III.a. Compromisos con el buen servicio público y para garantizar ambientes de trabajo sin violencia de género y respetuosos de la diversidad sexual	37	VII. Articulaciones institucionales	70
III.b. El trabajo interdisciplinario	41	VII.a. Las clases de articulaciones institucionales	71
III.c. Reuniones internas de trabajo	42	VII.b. El desarrollo de las articulaciones institucionales	73
III.d. La organización espacial de la oficina	43	VIII. La planificación estratégica institucional del servicio comunitario de atención legal primaria integral	76
III.e. Reuniones internas de trabajo	45	VIII.a. Bases para la planificación estratégica: objetivos generales de desarrollo institucional	77
III.f. Las medidas de seguridad	46	VIII.b. La planificación estratégica semestral	79
III.g. Una red de cooperación entre dispositivos de acceso a la justicia	47	IX. Un sistema de gestión del servicio y la información. El modelo del sistema informático de los CAJ (SICAJ)	82
IV. Servicios en itinerancias	49	IX.a. La organización del sistema de gestión SICAJ. ¿Qué sucede si un CAJ no tiene acceso a internet?	83
IV.a. Planificación y puesta en marcha de una itinerancia	50		
IV.b. Funcionamiento de una itinerancia	53		
IV.c. Evaluación, suspensión temporal o cierre de itinerancias	55		
V. Operativos comunitarios de servicios legales primarios	57		

II. Descripción general del servicio comunitario de atención legal primaria

Los Centros de Acceso a Justicia (CAJ) brindan un servicio de atención legal primaria que tiene como finalidad garantizar el acceso a la justicia, el conocimiento y la efectividad de los derechos humanos de los sectores más vulnerables de la población, promover la igualdad, el desarrollo humano y el crecimiento económico inclusivo, y construir una ciudadanía activa y empoderada.

Se trata de un servicio orientado a dar respuesta a los problemas de la vida cotidiana de las personas; que pueden estar relacionados con cuestiones de familia, vivienda, trabajo, penales, discapacidad, violencia de

género, víctimas de otros delitos, conflictos vecinales, de usuarios y consumidores, seguridad y protección social, identidad y documentación, entre otros.

Para esta tarea, cuentan con equipos interdisciplinarios compuestos por abogados/as, psicólogos/as, mediadores/as comunitarios/as, trabajadores/as sociales y personal administrativo. El trabajo interdisciplinario del equipo es un elemento para la prestación de un servicio integral que ponga a las personas y a sus necesidades jurídicas en el centro.

UN SERVICIO INTEGRAL CENTRADO EN LA PERSONA Y DESBUROCRATIZADO

Los CAJ trabajan con una perspectiva de abordaje integral, centrado en la persona y desburocratizado en la prestación del servicio a los/as consultantes.

El **abordaje integral** implica tratar la problemática de cada persona de manera holística y sistémica, lo que requiere de una disposición activa para identificar y trabajar no solo todos los aspectos de la necesidad legal inicial que motiva su consulta, sino también otros conflictos o necesidades legales relacionados de alguna manera con ella.

Se entiende por abordaje centrado en la persona y desburocratizado a la disposición para definir y ejecutar intervenciones y gestiones que logren la resolución efectiva de las necesidades objeto de la consulta, fortaleciendo las capacidades personales para conocer y usar el derecho y otros recursos sociales, a través de un plan de intervenciones y múltiples gestiones orientadas a ese fin.

Este abordaje permite brindarle a la persona que consulta una comprensión integral de su problemática, identificar sus necesidades jurídicas y las posibles vías de solución.

En cada instancia de asesoramiento o interacción con un/a consultante se debe desarrollar una tarea de empoderamiento, lograr que conozca sus derechos, fortalezca sus condiciones para ejercerlos en forma autónoma y desarrolle confianza en sí misma, para lograr una transformación, romper las barreras simbólicas y subjetivas existentes y convertirse en protagonista de su propia historia.

La constitución de conciencia y confianza de las personas consultantes en sus propias capacidades y fortalezas, así como las herramientas para abordar sus limitaciones y dificultades, resultan de fundamental importancia para que tomen decisiones informadas hacia el ejercicio de sus derechos. Así, los equipos no solo cumplen un rol de apoyo y asistencia para la resolución de sus problemáticas, sino que promueven y fortalecen el empoderamiento y autonomía de los/as consultantes.

LA IMPORTANCIA DEL EMPODERAMIENTO LEGAL

El empoderamiento de una persona consiste en el fortalecimiento de las capacidades para ejercer sus derechos en forma autónoma, identificar y responder efectivamente a problemas, conflictos o necesidades legales y que involucran a sus derechos, ya sea en forma individual o como miembros de una comunidad.

En tal sentido, comprende:

- La habilidad para reconocer cuestiones legales involucradas en asuntos de la vida cotidiana, así como sus causas y responsables.
- El conocimiento y conciencia del rol del derecho y las leyes en general y en relación con las cuestiones de la vida cotidiana que la persona afronta.
- El conocimiento y conciencia de los servicios, procedimientos y actores que pueden canalizar esas necesidades legales.
- La habilidad y competencia para lidiar con situaciones legales específicas (comprenderlas, expresarlas, actuar para resolverlas, sostener la acción a través de los obstáculos).
- La conciencia del valor y el rol de la ciudadanía y la dignidad personal y social como centro de la vida social y exigencia de la justicia social y el Estado de derecho.
- El empoderamiento es un pilar fundamental para que una política pública de acceso a la justicia construya ciudadanía y genere condiciones de integración e igualdad de los sectores más vulnerables de la sociedad.

II.a.

El núcleo del servicio: la atención de consultas individuales

La unidad del servicio brindado, el núcleo del trabajo cotidiano de estos dispositivos es la CONSULTA que resulta atendida cuando una persona se acerca al dispositivo. En términos generales la dinámica, contenido y desarrollo de una consulta puede formalizarse y capturarse en términos analíticos para una mejor comprensión del método de trabajo.

Seguidamente desarrollamos la ANATOMÍA DE UNA CONSULTA, en el marco de los servicios de atención legal primaria, en base a la reconstrucción de la experiencia de los CAJ en Argentina.

Una CONSULTA es un problema, conflicto o necesidad que experimenta el/la consultante y activa la prestación de servicios de atención por parte del dispositivo. Como vimos, la integralidad del abordaje, con el eje puesto en la persona, implica que puedan abordarse simultáneamente varios temas de consulta (problemas) por cada consultante.

Toda consulta inicia con la petición de un/a consultante y/o con la identificación del equipo del sobre la existencia de una necesidad jurídica insatisfecha que la persona podría no haber detectado. El trabajo de atención en la consulta se realiza mediante una

intervención (o más de una), en la que los/as agentes llevarán adelante todas las gestiones que fuesen necesarias para alcanzar el objetivo propuesto al iniciarla.

Una vez recibida la consulta, y con base en la primera entrevista a la persona consultante, los/as agentes realizan su análisis y evaluación, determinan los caminos posibles para su abordaje y presentan la estrategia que consideran más adecuada para una respuesta adecuada y eficiente.

Se denomina INTERVENCIÓN a la estrategia establecida para atender y resolver una consulta, que abarca el proceso de análisis previo de los/as agentes, así como la elección de la persona consultante y la ejecución del plan de actuación. La definición de la estrategia a seguir debe ser flexible, pudiendo tener modificaciones en el camino de su gestión a instancia de los/as agentes o de la propia persona consultante.

Los diferentes tipos de intervenciones habituales que típicamente pueden realizar estos dispositivos son las siguientes:

Orientación:

La orientación consiste en proveer información general sobre derechos, prestaciones sociales, trámites administrativos o sobre el

funcionamiento de otras dependencias estatales; que incluyen la confección de formularios y/o la realización de los trámites por internet necesarios para que el/la consultante acceda a aquellas. Lo que define a la intervención de orientación es que el/la consultante se presenta con la petición concreta de requerir información o solicitar su auxilio para realizar un trámite en particular, cuando por cualquier motivo no puede acercarse a la agencia estatal correspondiente o encuentra obstáculos para hacer las gestiones necesarias para su impulso.

Asesoramiento:

El asesoramiento es la intervención principal del servicio de atención legal primaria. Consiste en analizar la situación particular de la persona que presenta un problema, dificultad o necesidad en el ejercicio de un derecho y brindar la información, análisis, explicaciones y consejos necesarios para que comprenda con autonomía su situación, su naturaleza, los derechos involucrados e implicancias y los posibles caminos a seguir para abordarlo o resolverlo. Todo ello, como parte esencial del proceso de empoderamiento de la persona.

Asistencia:

La intervención de asistencia consiste en la ejecución de gestiones con la finalidad de lograr la efectiva resolución del conflicto que atraviesa el/la consultante, realizadas en forma directa por los/as agentes del dispositivo ante terceras personas (negociaciones, reclamos, confección de cartas documento, etc.) u organismos administrativos (recla-

mos administrativos, peticiones, confección de eximiciones de pago, etc.) o judiciales, en tanto no impliquen un patrocinio jurídico (apoyo para obtener una certificación judicial, acceso a vista de un expediente, etc.).

Derivación asistida:

La derivación asistida consiste en la delegación de la gestión de una consulta o un aspecto de ella a otra institución mientras que el dispositivo se ocupa de:

- Facilitar activamente el contacto y acceso de la persona consultante a dicha institución;
- Facilitar activamente e instar a la efectiva gestión de la consulta por parte de la institución;
- Mantener un seguimiento activo de la situación la persona consultante para promover su información y empoderamiento para gestionar efectivamente su relación con la institución a la que se ha delegado la consulta.

Acompañamiento:

El acompañamiento consiste en asistir a un/a consultante durante un período de tiempo a fin de que pueda resolver una situación o proceso personal que obstaculiza la resolución de un conflicto legal o social, o el ejercicio de un derecho, en orden a su autorreconocimiento como sujeto de derecho. Se trata de una intervención que busca fortalecer la subjetividad de la persona, por lo que es una tarea central (aunque no exclusiva) del equipo psicosocial.

Mediación comunitaria:

La mediación comunitaria es un tipo de abordaje de conflictos en forma pacífica, participativa y democrática. Se trata de un abordaje temprano del conflicto, con bajo nivel de litigiosidad, en el que se trabaja sobre las diferencias y los conflictos a través del diálogo de las personas o grupos involucrados, buscando soluciones que sean de mutuo beneficio para las partes, sin delegar su poder de decisión en un tercero. El/la mediador/a comunitario/a es un tercero imparcial, sin interés personal en el conflicto, que acompaña este proceso de diálogo entre las partes para llegar a soluciones través de un acuerdo.

Patrocinio jurídico:

El Patrocinio Jurídico es la representación de un/una o más consultante/s en la defensa de sus derechos e intereses individuales ante órganos judiciales y organismos administrativos que adjudican derechos y/o ejercen funciones jurisdiccionales o cuasi jurisdiccionales en procesos formalizados.

Involucra los actos preparatorios (confección de demanda, recopilación de documentación, etc.), la representación en instancias prejudiciales obligatorias y la sustanciación del proceso. En el caso argentino, los CAJ proveen el patrocinio jurídico a consultantes a través de una red de cooperación con Colegios de Abogados, Facultades de Derecho y ONG llamada Red Federal de Patrocinio Jurídico.

Finalmente, en el marco de una INTERVENCIÓN los CAJ realizan una serie de GESTIONES: las acciones concretas y puntuales a través de las cuales se ejecuta el plan de la intervención y se lleva adelante su objetivo. Las gestiones más habituales que pueden realizar los equipos de trabajo son: entrevistas, análisis individual o interdisciplinario del caso (dedicar tiempo al estudio o evaluación de la consulta planteada), llamados telefónicos o envío de correos, trámites por internet, confección de escritos, informes, reclamos administrativos y cartas documentos, consultas de expedientes, articulaciones institucionales, participación en audiencias (vecinales, administrativas o judiciales), visitas o relevamientos territoriales, etc.

La FINALIZACIÓN de las consultas solo debe tener lugar cuando no quede ninguna gestión que realizar por parte del equipo, incluidas las tareas de seguimiento.

Cada INTERVENCIÓN en una CONSULTA debe continuar en trámite mientras se encuentren pendientes gestiones activas a realizar, o hasta que el seguimiento de sus resultados se haya verificado. Solo finalizará cuando todas sus intervenciones se hubieran terminado y no quedase ninguna otra acción que adoptar para la atención de ese problema. Esta decisión corresponde al criterio profesional del agente o agentes que hubieran efectuado la última gestión y/o al análisis del equipo encargado de su atención.

Muchas consultas pueden requerir, en el marco de cualquier intervención, una serie de gestiones tendientes a producir un SEGUIMIENTO de su desarrollo.

El caso más típico de seguimiento se da una vez finalizadas las gestiones fundamentales de la intervención y tiene por finalidad mantener actualizada la situación de la persona a fin de verificar que haya producido los efectos deseados, o que se hayan consumado los hechos necesarios para que el/la consultante vea satisfecha su necesidad legal/social. En este caso, el seguimiento es básicamente pasivo, fundamentalmente informativo y no requiere de nuevas gestiones activas del equipo. Su labor durante este período es la de monitorear y verificar que esos hechos sucedan efectivamente.

Un caso diferente de gestiones de seguimiento en el marco de una intervención es

el de las de tipo preventivo, a fin de verificar que la persona esté tomando de manera autónoma las decisiones relativas al tema de la consulta, o que realice acciones que son imprescindibles para avanzar con las gestiones centrales de la intervención, que no abandone la consulta por motivos ajenos a su voluntad, etc. Este tipo de gestiones es muy importante cuando se identifica alguna debilidad en la autonomía y capacidades de la persona para enfrentar el problema que motiva la consulta y suelen ser fundamentales para fortalecer a la persona, superar obstáculos motivacionales, temores, etc.

El seguimiento permite chequear la evolución de la intervención en el tiempo, conocer su grado de avance y las dificultades existentes. Es muy importante mantener el vínculo con la persona consultante, comunicándose con ella para conocer los avances o dificultades que se han presentado, establecer un nuevo encuentro en la oficina en un tiempo próximo, contactar a sus familiares o entorno más cercano, comunicarse con el organismo o persona a cargo del proceso en otro organismo, entre otras posibilidades.

II.b.

Consultas simples y consultas complejas

En el método de trabajo de atención legal primaria resulta pertinente diferenciar dos grandes tipos de consultas: las SIMPLES y las COMPLEJAS.

Los dispositivos remueven obstáculos y facilitan el acceso de los/as consultantes a diferentes servicios, beneficios o prestaciones sociales estatales (Documentación de Identidad, pensiones, subsidios, certificaciones públicas, etc.). Esto, en tanto las personas que son o podrían ser titulares de tales prestaciones suelen encontrar diferentes barreras para acceder a éstas a través de las agencias estatales, públicas o privadas que las otorgan y gestionan.

Cuando el/la consultante se presenta con la petición concreta de requerir información o solicitar el auxilio del dispositivo para realizar un trámite en particular, sobre el cual ya conoce lo relevante, la intervención del servicio de atención se limita a realizar una “orientación”. En estos casos, nos encontramos ante una CONSULTA SIMPLE, donde solo se requiere una intervención breve, que se resuelve en una única interacción con la persona y no se realiza seguimiento alguno.

Por el contrario, se definen como CONSULTAS COMPLEJAS a las que requieren algo

más y diferente que una intervención de orientación para su atención. Estas consultas comienzan con una intervención de asesoramiento, y luego pueden demandar otras intervenciones.

La relevancia de esta diferenciación radica en que en las consultas simples no se aprovecha todo el potencial del equipo multidisciplinario con el que cuenta el dispositivo, motivo por el cual los Centros deben asegurarse de promover y resolver la atención de consultas complejas que requieran de esa capacidad diferencial que tienen por sobre otros servicios del Estado.

Cabe destacar que el hecho de que una consulta sea denominada como “simple” no quiere decir que no sea importante para la persona o una parte fundamental de la misión institucional de la política pública de acceso a la justicia, sino que refiere a la baja complejidad que implica para el equipo su tratamiento y atención.

En ocasiones, las consultas pueden llegar a ser un obstáculo para el cumplimiento de la misión institucional del dispositivo de acceso a la justicia.

Los equipos deben asegurarse de aprove-

char ese potencial único que poseen, para transformar la vida de las personas, enfocando su servicio en la atención de aquellas consultas complejas que casi ningún otro dispositivo estatal o institución tiene la capacidad de atender. Se debe procurar, entonces, el trabajo con una aproximación holística centrada en la persona, su subjetividad, sus capacidades, su historia y sus relaciones. La ri-

queza interdisciplinaria en el abordaje de los/as consultantes, el foco en la persona (y su situación de ciudadanía integral) más allá del caso o consulta puntual que activa su relación con el dispositivo es la clave que maximizará las chances para que el servicio logre que los/as consultantes se encuentren plenamente con sus derechos.

La orientación, una oportunidad de conocer a la persona

Cada interacción que se mantenga con una persona en el marco de una consulta simple de orientación debe ser vista como una oportunidad de conocerla en profundidad e identificar otras circunstancias o problemáticas ante las cuales el dispositivo podría intervenir.

Así, será tarea de los equipos, ante cada consulta simple (en la medida de lo posible), desarrollar la capacidad de identificar nuevos problemas interrelacionados que requieran su abordaje y sean objeto de tratamiento por separado dando lugar a nuevas consultas complejas.

Cuando un equipo reciba un gran volumen de consultas simples, deberá plantear estrategias para garantizar un buen servicio de atención, que dé respuesta a estas solicitudes, pero le permita enfocarse y ampliar su capacidad de atención de consultas complejas, potenciando así sus recursos materiales y humanos y su capacidad de abordaje interdisciplinario. Entre ellas, pueden destacarse

- Crear materiales informativos simples para facilitar el conocimiento e informa-

ción de los/as consultantes, que incluyan la identificación de “preguntas frecuentes”. Estos materiales pueden distribuirse entre los/as consultantes y/o entre los/as aliados/as territoriales.

- Desarrollar guías procedimentales de los trámites más habituales para facilitar la autogestión por parte de los/as consultantes; lo cual puede verse potenciado con la colocación de terminales de autoconsulta.

- Identificar problemáticas comunes y consultas más frecuentes, desarrollando cartelería o actividades institucionales que favorezcan la difusión de información y el empoderamiento de los/as consultantes.
- Generar articulaciones institucionales con los organismos a cargo de las pres-

taciones que los/as consultantes realizan en el dispositivo, a fin de derribar obstáculos identificados y/o mejorar su resolución (por ejemplo, solicitando la presencia de un/a agente en la oficina del servicio de atención legal primaria).

II.c.

El trabajo comunitario y la importancia de las articulaciones institucionales y sociales

El servicio no puede ser desarrollado correctamente sin una presencia activa en el territorio y articulaciones con otros/as actores/as comunitarios que potencien los servicios, maximicen los resultados y provean un mayor impacto en sus intervenciones. Las posibilidades de estos novedosos dispositivos no serán aprovechadas adecuadamente por la comunidad sin una nutrida red de articulación institucional con agencias y dependencias públicas (nacionales, provinciales y municipales) que pueden enviar o recibir consultantes (derivaciones) y organizaciones de la sociedad civil y comunitarias que

puedan acercar al dispositivo a las personas que requieren de sus servicios, y cooperar para incrementar su efectividad mediante derivaciones, etc. Las articulaciones institucionales y comunitarias son una parte central de la misión institucional de estos dispositivos, para:

- Incrementar, diversificar y enriquecer la demanda de servicios.
- Fortalecer la oferta, directa o indirectamente, para atender a las personas consultantes.

- Mejorar el conocimiento mutuo, la comunicación y la derivación de consultantes entre organismos u organizaciones.
- Maximizar la difusión de derechos en la comunidad.
- Construir un entorno de rendición de cuentas efectivo.

A la vez, el trabajo de empoderamiento comunitario se extiende más allá de la atención individual de cada consultante. Los dispositivos deben desplegar diversas actividades comunitarias de inserción, información, empoderamiento legal, construcción de capacidades de acceso a justicia y de rendición de cuentas a la comunidad territorial a la que se dirigen. Dentro de la estrategia territorial-comunitaria, se pueden realizar diversas actividades sociales de empoderamiento jurídico. Entre ellas se destacan:

Charlas informativas:

Su objetivo primordial es la difusión de derechos, proporcionando la información fundamental sobre la temática elegida.

Talleres:

El taller es una metodología de trabajo donde se integran la teoría y la práctica. Se centra en la participación de las personas asistentes, abordando el contenido de la temática desde el “saber hacer”, priorizando la obtención de respuestas o soluciones hacia la temática abordada.

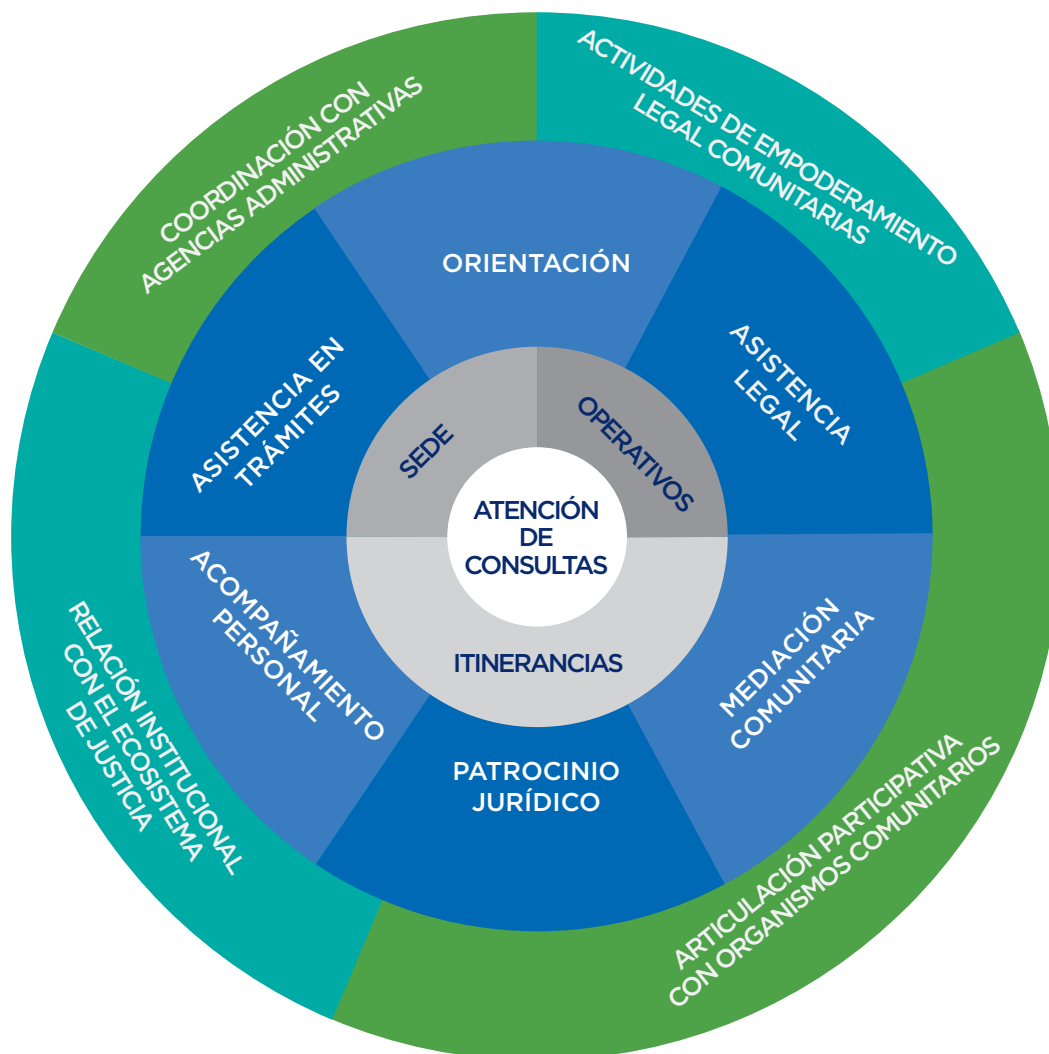
Capacitaciones:

Se trata de una modalidad que se realiza durante varias jornadas y puede tener dos finalidades distintas:

Empoderar y contener a personas en situación de especial vulnerabilidad, por ejemplo, a personas víctimas de delitos o mujeres víctimas de violencia de género.

Ser un espacio de formación en destrezas legales generales o en una o más temáticas, a fin de que los/as participantes se transformen en promotores jurídicos y difusores de derechos en su comunidad.

SERVICIOS COMUNITARIOS DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA



III. La organización interna del equipo de un centro comunitario de atención legal primaria

Los equipos deben afianzar en forma constante sus capacidades institucionales para maximizar el acceso a la justicia de los sectores más vulnerables a sus servicios. Esta tarea es un proceso en permanente construcción que se plasma en el trabajo cotidiano.

Los asuntos de organización o administración interna suelen verse erróneamente de forma escindida respecto al servicio sustantivo que se ofrece a los/as consultantes, cuando son en verdad procesos interdependientes.

Los/as consultantes perciben al dispositivo de servicio en toda su dimensión, desde el tiempo de espera, la recepción a su ingreso, la calidez de atención, el orden y aseo del lugar, la información brindada sobre los servicios que se prestan y sus procedimientos, la identificación de su personal, la comodidad de sus instalaciones, así como un ambiente amable y confortable para la atención, entre otras circunstancias.

Si cualquiera de estas circunstancias falla o si se ofrece una experiencia poco hospitalaria, receptiva, dispuesta y amigable, es más difícil que se logren los resultados sustantivos esperados en la atención; especialmente en la dimensión subjetiva de empoderamiento y la experiencia de ciudadanía que deben ofrecerse a quienes se acercan. Si bien este impacto puede no ser tan obvio a simple vista, es importante que los equipos de cada Centro reflexionen, de manera constante y activa, sobre su organización y dinámica interna y la mejor forma de brindar el servicio de acuerdo con las circunstancias de la región y la población a la que se dirige prioritariamente.

III.a.

Compromisos con el buen servicio público y para garantizar ambientes de trabajo sin violencias de género y respetuosos de la diversidad sexual

Los dispositivos de servicios de acceso a la justicia son una herramienta de gran valor para la cercanía, la interacción y la provisión de servicios que satisfagan los derechos fundamentales de los sectores más desaventajados de nuestra sociedad. Para una buena parte de la población, la posibilidad de encontrarse y relacionarse, de manera directa y concreta, con quienes puedan ayudar efectivamente a resolver sus problemas cotidianos es —o tiene el potencial de ser— una acción trascendental. En ese contexto, su rol es particularmente relevante y especialmente sensible.

Al asumir la tarea de ser la cara visible de servicios de apoyo legal del Estado (en muchos casos el único contacto de mucha gente con una persona que representa al mismo) y el deber de asistir de manera integral a los/as consultantes sobre sus derechos y posibilidades de realización, cada uno/a de los/as integrantes de los equipos realiza una tarea con grandes satisfacciones potenciales, pero también con grandes deberes y responsabilidades.

El deber más elemental en este sentido, y la mejor práctica en el servicio público, es la de actuar con transparencia hacia la comunidad, explicitando con claridad a los/as consultantes los compromisos para con ellos/as, la extensión de los servicios y lo que pueden esperar y reclamar. Del mismo modo, también debe ser explícito lo que un Centro se compromete a no hacer, es decir, lo que se identifica como conductas a evitar.

En el marco de la política argentina de atención legal primaria, en 2016 se llevó adelante la elaboración participativa de un listado básico de los compromisos éticos “de hacer” y “no hacer” que reúnan y cristalicen los mejores principios y estándares de conducta entre compañeros/as de equipo y hacia la comunidad a la que sirven los Centros de Acceso a Justicia (CAJ), para que fueran exhibidos en cada sede y se constituyan en la guía del trabajo cotidiano de cada equipo. El resultado de este proceso participativo se cristalizó en los siguientes compromisos con el buen servicio público:



COMPROMISO CON EL BUEN SERVICIO PÚBLICO

GARANTIZAMOS:

✓ Respeto.

Dar un trato responsable y honesto, sin actitudes burocráticas. Cada consultante requiere lo mejor de nosotros/as.

✓ Compromiso.

Escuchar las consultas en profundidad y con plena atención, sin juzgar, culpar ni estigmatizar.

✓ Responsabilidad.

Cumplir el horario de trabajo y atención al público, asegurando la continua disponibilidad del equipo.

✓ Información.

Brindar la información de manera clara y completa para que puedas decidir por vos mismo/a.

✓ Colaboración.

Colaborar y tratar con respeto a compañeros/as del equipo y trabajar en conjunto para el bien común.

✓ Dedicación.

Asegurar que toda derivación se realice de manera responsable y con seguimiento posterior.

DECLARAMOS:

✓ Decencia.

No exigimos ni aceptamos dinero o contribuciones, directas o indirectas, como condición para brindar los servicios.

✓ Transparencia.

No realizamos actividades de propaganda político-partidaria en el marco de la atención del CAJ. Tampoco requerimos a nadie que realice acción política o favor de ningún tipo.

✓ Integridad.

No ofrecemos ni recomendamos servicios de profesionales o gestores particulares.

✓ Honestidad.

No utilizamos en beneficio personal o privado recursos, materiales o influencias del CAJ.

✓ Reserva.

No divulgamos la información confidencial de los consultantes.

✓ Dignidad.

No permitimos, ni aceptamos las expresiones y tratos ofensivos, agresivos o discriminatorios.

Este grupo de compromisos éticos explicitan los deberes de comportamiento fundamentales frente a otros/as compañeros/as y ante los/as beneficiarios/as del servicio de atención legal primaria, son un estándar de rendición de cuentas ciudadana; así como un código básico de integridad frente a eventuales directivas de superiores que pudieran comprometerlos/as. Del mismo modo, contribuyen en el largo plazo a fortalecer una cultura valiosa de trabajo y servicio, transmisible a quienes se vayan incorporando a los dispositivos de manera orgánica, como parte del núcleo de lo que implica ser parte de este desafío e integrarse a la política pública de atención legal primaria integral.

Por otro lado, a través de otro proceso participativo y como resultado de una serie de iniciativas implementadas como capacitaciones específicas, encuestas, investigación de buenas prácticas y sugerencias de un grupo de trabajo especializado, se formularon una serie de compromisos públicos en materia de género entre agentes y en relación con la atención de consultantes de los Centros de Acceso a Justicia.

Para llevar a cabo este trabajo, durante mayo de 2019 se realizó una encuesta entre los/as agentes para conocer opiniones, percepciones y vivencias en los CAJ, con el fin de diseñar acciones e insumos para promover la conversación colectiva al interior de los equipos de trabajo. Esta encuesta sobre percepciones y violencias de género en el ámbito laboral, destinada exclusivamente a agentes de CAJ, fue realizada por más de 286 integrantes de la Dirección en todo el país (198 mujeres, 85 varones y 3 personas trans).

La acción tuvo como objetivo conocer las visiones de los equipos de trabajo en materia de género y diversidad sexual, e identificar las dinámicas y prácticas existentes en los CAJ en relación con estas dimensiones. El documento recoge los principales hallazgos como nuevo paso en la construcción y promoción de prácticas comprometidas con la igualdad de género y ambientes de trabajo libres de violencia.

Todo ello, complementado con una formación virtual, denominada “Formación en perspectiva de géneros y diversidad sexual para los equipos de los CAJ”, y una serie de jornadas de formación presencial desarrolladas desde 2017 y en las que participaron agentes de los CAJ de todo el país.

Su resultado fue el siguiente:

GARANTIZAMOS AMBIENTES DE TRABAJO SIN VIOLENCIAS DE GÉNERO Y RESPETUOSOS DE LA DIVERSIDAD SEXUAL

Nos comprometemos a:

- ✓ Distribuir las tareas de los CAJ sin asignarlas con criterios de género. No hay tareas acordes al género.
- ✓ Reflexionar y problematizar en equipo acerca de los estereotipos de género y la asimetría de poder determinada por el género para favorecer su revisión y desnaturalización.
- ✓ Garantizar la participación igualitaria de las mujeres y disidencias sexuales en la circulación de la palabra y los espacios relevantes para la toma de decisiones.
- ✓ Revisar nuestras conductas y concepciones más arraigadas sin importar nuestra edad. La deconstrucción es un compromiso de todas las generaciones.
- ✓ Dirigirnos a las personas según su género autopercibido.
- ✓ Respetar los procesos individuales que implican que no todas las personas nos reconozcamos como mujeres o varones.
- ✓ Informar sobre la corresponsabilidad en la crianza material y simbólica de hijas e hijos. Evitar el estereotipo de que las tareas de cuidado y crianza son exclusivas de la mujer.
- ✓ Evitar preguntas o expresiones que hagan sentirse culpable a la mujer víctima de violencias por la situación que está atravesando. No fomentar el encuentro de la víctima con el agresor.
- ✓ Actuar proactivamente para detectar situaciones de violencias y abusos.
- ✓ Evitar conductas, expresiones, “chistes” o el envío de mensajes, fotos o videos que tengan una carga machista o LGTTBIQ-fóbica.
- ✓ No dejar que pasen desapercibidas comentarios o prácticas machistas de compañeros/as y/o consultantes, o cualquier otra conducta que implique hechos de violencia laboral o sexual.
- ✓ No utilizar lenguaje sexista (usar “todas/os”, todxs, todes) y referirnos en la medida de lo posible con palabras neutras al género (“personas”, “profesionales”, “niñez”, “ciudadanía”).
- ✓ No asumir que las personas con las que interactuamos son heterosexuales o que el modelo de familia heteronormativo es el único posible.
- ✓ No relativizar ni subestimar el relato de las personas que denuncien situaciones de discriminación o violencias de género.
- ✓ No adjudicar los casos de violencias de género a grupos o estratos sociales determinados. Las violencias de género son de carácter universal y estructural, transversales a todos los niveles socioeconómicos.
- ✓ Asumir que autopercibirse como varón no implica el uso de la violencia y la fuerza.

III.b.

El trabajo interdisciplinario

Una de las premisas para el buen funcionamiento de los servicios primarios de atención legal es el método y la organización de la atención, considerando las capacidades de los/as agentes que trabajan en la oficina, en función de las consultas que reciben diariamente.

La base de esta organización es el trabajo interdisciplinario, puesto que cada equipo cuenta con un equipo compuesto por un/a coordinador/a, abogados/as, psicólogos/as, mediadores/as comunitarios/as, trabajadores/as sociales y/o personal administrativo/a.

Por ello, si bien los/as agentes no realizan las mismas labores ni tienen las mismas funciones, trabajan con un fin común y deben hacerlo en forma complementaria de acuerdo a sus saberes.

Este trabajo interdisciplinario y colaborativo es fundamental para brindar un servicio completo a cada consultante, donde profesionales y agentes administrativos/as aportan distintas miradas y perspectivas y pueden actuar en forma conjunta o coordinada. Para ello, es necesario que los/as integrantes del equipo conozcan en profundidad lo que cada uno/a de ellos/as puede aportar al trabajo en conjunto desde su rol específico,

para así dar una respuesta integral a las consultas que se presentan.

El fundamento de esta mirada integral radica en que las personas en situación de vulnerabilidad social suelen sumar distintos tipos de problemas sociales, económicos, laborales, familiares, etc., ante los cuales se presentan distintas y variadas barreras de acceso a derechos. Por ello, la perspectiva desde una sola profesión suele ser insuficiente para abordar exitosamente la complejidad de las problemáticas.

La interdisciplina se proyecta en acciones que se despliegan para abarcar y estudiar todos los aspectos, los vínculos, mediaciones, causas, efectos, negaciones y contradicciones que integran un determinado problema en un entramado social cada vez más complejo.

En concreto, se presenta como la interacción entre diversas disciplinas y la interacción de estas disciplinas con un objeto común, y tiene como resultado la construcción de nuevas formas de conocimiento que potencian a las distintas partes que integran el proceso. Puede verse a la interdisciplina como unos anteojos integrados por muchas lentes, las cuales aisladamente permiten ver un objeto, pero combinadas dan como resultado

una visión superadora y de mayor profundidad sobre éste.

Para que esta perspectiva se despliegue de manera adecuada, es importante que el proceso de comunicación entre los integrantes del equipo sea constante, fluido, honesto y horizontal, y que se generen espacios participativos para el análisis y la reflexión colectiva, tarea que constituye un desafío para la coordinación del dispositivo. Es imprescindible que todas las personas involucradas estén comprometidas y convencidas de que la

forma de trabajo interdisciplinaria es la forma correcta de abordar las problemáticas existentes. Este proceso sólo puede tener buenos resultados si cada integrante del equipo obra con madurez y humildad disciplinar. La integración de equipos con dinámicas interdisciplinarias pone en evaluación constante lo que cada uno/a da por sentado desde su perspectiva profesional, porque es solo a través de esta interpelación que pueden generarse soluciones integrales y holísticas.

III.c.

Reuniones internas de trabajo

Cobra especial relevancia que los/as agentes de cada equipo aseguren la existencia de espacios de trabajo por fuera de la atención a consultantes que tengan como finalidad planificar, organizar y dar seguimiento al trabajo cotidiano, profundizar el análisis de consultas complejas que requieren la definición de una estrategia, promover el diálogo sobre el funcionamiento del equipo de trabajo y debatir sobre otras estrategias tendientes a mejorar el clima laboral, siendo recomendable que se realicen, al menos, en forma quincenal.

Estas reuniones se diferencian de las conversaciones cotidianas e informales que existen entre los/as agentes, pues son espacios de reunión formales donde la única finalidad es evaluar el trabajo desarrollado, repensar las prácticas organizativas y abordar conflictos que puedan existir en el equipo. Para su realización, deben considerarse las siguientes pautas:

- Será obligación de la Coordinación establecer la realización de estas reuniones.
- Deben participar todos/as los/as agentes.

- Se asignarán una o dos horas exclusivamente destinadas a esta actividad, fuera del horario de atención, a fin de que todo el equipo pueda centrar su atención en ella.
 - Se recomienda realizarlas los días de la semana en que se registra un menor flujo de consultantes.
 - Puede requerirse la intervención o presencia de personas ajenas al equipo si se identifican situaciones que no pueden ser resueltas, o en las cuales su mirada o intervención puede aportar a mejores respuestas.
-

III.d.

La organización espacial de la oficina

Es importante considerar el espacio físico de la oficina, ya que es la cara visible del servicio para los/as consultantes y el lugar donde el equipo pasa la mayor parte de su tiempo laboral.

A continuación, analizaremos algunas de las situaciones más comunes advertidas por los Centros de Acceso a Justicia para mejorar la calidad del servicio. Estas cuestiones, aunque puedan no parecer relevantes a primera vista, impactan trascendentalmente en las condiciones de trabajo y en la calidad del servicio y la experiencia de los/las consultantes, por lo que también deben ser organizadas por todo el equipo de trabajo, dedicándole el tiempo que fuese necesario durante las reuniones grupales.

El estado de la oficina, donde son recibidas las personas y receptados sus problemas, refleja, simbólicamente, la importancia que se les otorga. La oficina debe estar aireada y limpia, con el mobiliario, los materiales de trabajo y los objetos personales de los/as agentes ordenados. Se debe optimizar al máximo la iluminación de espacio, especialmente si ella cuenta con la posibilidad de recibir luz natural. Puede suceder que, debido a los entornos de emplazamiento, un dispositivo no cuente con el espacio suficiente para que el equipo desarrolle sus funciones de la manera más confortable. Si a la vez el lugar no tiene una organización óptima, puede afectarse aún más el servicio y/o el ambiente laboral. En estos casos es recomen-

dable reducir la cantidad de muebles o sillas, colocar menos carteles y ubicar los escritorios para optimizar la circulación de gente y lograr la mayor privacidad posible.

No se debe utilizar mobiliario o espacios que puedan causar una lesión a los/as agentes o consultantes.

Las condiciones edilicias en que se entrevistan a las personas condicionan el intercambio. Es de vital importancia que el espacio en que se desarrollan las entrevistas sea un espacio cálido, confortable y que genere empatía, por lo que resulta conveniente colocar afiches, cuadros, flores, plantas u otros objetos de decoración simples. Es importante preservar el contacto visual con la persona, por lo que se recomienda dejar la menor cantidad posible de objetos sobre el escritorio y colocar la computadora a un costado. Si se entrevista a un/a consultante en un escritorio donde la pantalla de la computadora ocupa más de la mitad del espacio, interrumpiendo el contacto directo, se está poniendo en un lugar más relevante a la computadora que al/a la consultante.

Se debe evitar la colocación de imágenes o consignas que aludan a cuestiones político/partidarias o de expresión de posiciones personales sobre cuestiones ideológicas, morales, dispositivas o sociales que puedan incomodar o generar distancia en quienes acuden a solicitar los servicios del Estado.

En la medida de lo posible, ante casos que por su naturaleza sean muy delicados o privados, el lugar físico donde se realice la entrevista debe brindar privacidad y seguridad a la persona.

Una de las misiones centrales de los dispositivos es brindar información sobre derechos, con eje en el empoderamiento de las personas. Por tal motivo, es importante que toda la cartelería y folletería sea presentada en lugares estratégicos, utilizando señalética colorida e institucional y evitando la multiplicación de carteles blanco y negro confeccionados por una razón en particular, superponiéndose unos sobre otros.

III.e.

La organización de la atención

Si bien cada dispositivo tiene características edilicias y agentes con perfiles diferentes, pueden identificarse algunos principios generales sobre cómo organizar su funcionamiento:

La recepción de los/as consultantes debe ser efectuada en el puesto de trabajo más cercano a la puerta de ingreso y, en general, es una labor de los/as agentes con rol administrativo, quienes identificarán el motivo inicial de la consulta y verificarán si esta ya ha sido atendida. Por supuesto, esta tarea también puede ser realizada por otros/as profesionales en caso de que sea necesario o conveniente.

Si de esa primera entrevista surgiera la necesidad de darle intervención a otro/a profesional, debe evitarse que esto se haga mediante exclamaciones o gritos que puedan incomodar a la persona. Se recomienda que quien haya hecho la recepción se acerque hasta el puesto de atención del/de la profesional, evitando interrumpirlo/a en caso de encontrarse realizando otra entrevista.

En caso de que las personas deban esperar a ser atendidas, debe asignarse un espacio de espera que se encuentre alejado de los puestos de atención, especialmente de aquellos en donde se atiendan consultas complejas

que puedan requerir de una mayor privacidad.

Si el/la consultante manifiesta que le resulta imposible esperar, deberá indicársele los horarios en que se le recomienda que se acerque (por ejemplo, luego de las 12 hs. cuando la afluencia de personas es menor) y, en caso de que fuera necesario, asignarle un turno específico con el/la profesional con el/la que debe entrevistarse.

En efecto, entregar turnos es una solución eficiente tanto en estos supuestos como ante casos en los que los/as profesionales se encuentren fuera de la oficina realizando otra actividad. Por supuesto, cada turno que se entregue deberá ser acorde a la agenda del/de la profesional que debe intervenir y deberá ser necesariamente respetado. Si un turno asignado no pudiese ser cumplido, debe llamarse previamente a la persona para informarle de dicha circunstancia y reasignarle una nueva entrevista.

Otra situación que se ha advertido es la dificultad para realizar gestiones que exceden a una entrevista en el horario de mayor afluencia de consultantes, tales como la confección de documentos, notas administrativas, relevamiento de expedientes, análisis interdisciplinarios de casos complejos, llamados

de seguimiento o articulaciones con organismos, entre muchos otros. Se recomienda que ante aquella circunstancia se le indique a la persona que las gestiones necesarias para atender adecuadamente su consulta serán

realizadas con posterioridad, solicitándose que regrese en otro día u horario, cuando estas se encuentren concluidas o prestándose una comunicación telefónica.

III.f.

Las medidas de seguridad

Es importante que todos los dispositivos, sin importar la zona en que se encuentren, adopten un protocolo expreso de seguridad adecuado a su contexto, previendo las posibles situaciones de conflicto que podrían existir y podrían poner en riesgo a sus agentes o al equipamiento y materiales de trabajo de la oficina.

Respecto a la seguridad de los/as agentes, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- Identificar riesgos en el horario de entrada y salida, evaluando la necesidad de asistir y/o retirarse en grupos y no en forma individual.
- Establecer pautas para la puerta de ingreso a la oficina y la conveniencia de mantenerla cerrada durante algunos horarios de atención.
- Como vimos, en algunas oportunidades uno/a o más agentes pueden tener que retirarse durante el horario de atención para efectuar otras actividades. En estos casos, puede resultar conveniente que no se quede una sola persona en la oficina.
- Prever cómo reaccionará el equipo ante una situación en la que un/a consultante adopte una postura violenta hacia los/as agentes o hacia otros/as consultantes. Es importante que esto sea conversado detenidamente, identificando el accionar correcto, de forma tal que los/as agentes se encuentren preparados/as y listos/as para ejecutarlo en caso de que fuese necesario.
- Definir medidas de evacuación en caso de incendios o problemas edilicios graves.

- Adoptar procedimientos a seguir en caso de hechos de violencia que ocurran fuera de la oficina pero que puedan afectar a quienes lo integran (tiroteos, allanamientos, conflictos ante manifestaciones, etc.).
- En casos muy excepcionales, como por ejemplo grandes operativos policiales en

barrios populares, pueden existir tensiones sociales que provoquen agresiones contra la oficina, en tanto dispositivo estatal. Ante este supuesto, es importante darle intervención a la Coordinación Regional para trazar una estrategia de articulación y/o difusión institucional que minimice el riesgo existente.

III.g.

Una red de cooperación entre dispositivos de acceso a la justicia

El despliegue de una política general y de alcance nacional determina que los dispositivos se consideren como nodos de una Red Nacional de Cooperación para brindar respuesta a las necesidades de la población, que coordine acciones, maximice recursos y potencie sus resultados; a la vez que permite a todos los equipos compartir experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas.

No debe verse cada dispositivo como una isla, que trabaja en forma autónoma y descoordinada, sino como parte de un entramado mayor en el que apoyarse para mejorar sus prácticas y/o encontrar respuesta a consultas particulares que no puede responder adecuadamente con las herramientas que posee.

Este sistema aporta un valor agregado al servicio de atención legal primaria en la medida en que se pueden coordinar acciones específicas ante diferentes situaciones:

Derivación de un/a consultante

Esta derivación ocurre cuando una persona deja de ser atendida por el dispositivo de acceso a la justicia donde se presentó inicialmente, debido a que hay otro que se encuentra en mejor posición para hacerlo.

El motivo para tomar esta decisión se relaciona con la accesibilidad para la persona o

con los servicios que posee cada Centro, circunstancia que en general sucede en ciudades donde existe más de uno. Respecto a los servicios, la derivación se realiza cuando un equipo cuenta con capacidades más adecuadas para intervenir ante la consulta realizada por la persona, como por ejemplo si otro Centro aloja a un organismo o posee un servicio de mediación comunitaria más desarrollado.

Requerimiento de gestiones a otros dispositivos

Esta es la interacción más habitual en una red cooperativa de servicios, la que ocurre cuando uno requiere a otro realizar algunas acciones que son necesarias para atender adecuadamente la consulta, pero no deriva a la persona a aquél, manteniendo las interacciones y relaciones con el/la consultante.

Habitualmente, esta necesidad está dada porque las gestiones deben realizarse en otra jurisdicción o ciudad, motivo por el cual el equipo que se encuentra interviniendo no tiene la posibilidad de realizarlo, pero sí puede hacerlo otro integrante de la Red (presentación de escritos, solicitar documentación obrante en registros públicos de esa localidad, realizar notificaciones judiciales o extrajudiciales, contactar a personas que se encuentren en otra jurisdicción, etc.).

Interconsultas entre dispositivos

Puede suceder que un equipo se encuentre ante una consulta compleja sobre una temática que nunca había atendido, necesite la opinión de otro/a profesional especialista o quisiera conocer la existencia de experiencias similares en otras regiones del país para evaluar la mejor respuesta para entregar a la persona consultante. En estos casos, se alienta consultar directamente a otros equipos o bien requerir asistencia para identificar casos similares en el país o un/a colega especialista de otro nodo de la red.

IV. Servicios en itinerancias

La “itinerancia” es la prestación regular del servicio de acceso a la justicia en una locación diferente a la oficina sede formal del dispositivo y dentro de su territorio de influencia, donde se encuentra población en situación de vulnerabilidad social.

Su fundamento radica en la eliminación de barreras territoriales, económicas, institucionales y, sobre todo, culturales y simbólicas, que dificultan el acceso de la población a las oficinas. Constituye también una herramienta estratégica de salida proactiva hacia la comunidad, para expandir los servicios, incrementar la cercanía y fortalecer la cooperación con otras instituciones. Esos aspectos son los que se deben tener en cuenta a fin de evaluar su pertinencia, continuidad y rendimiento.

La evidencia revela que la sola cercanía o presencia de una oficina estatal (disponibilidad) no resulta suficiente para su aprovechamiento efectivo por la comunidad destinataria del servicio (accesibilidad). Las barreras deben superarse con un movimiento desde las instituciones, buscando ser “adoptadas” por la comunidad; previsiblemente no se sabrá con claridad qué puede hacer por ellas el dispositivo estatal, a menos que lo experimenten cerca y presente en la vida cotidiana. Para esto sirven los servicios en itinerancia, el movimiento y desplazamiento del Estado hacia los entornos comunitarios adecuados.

La decisión de iniciar una itinerancia implica un compromiso con el lugar de atención y la población de esa zona, vinculado a la permanencia y la regularidad necesarias para establecer lazos con la comunidad y permitir el seguimiento de las consultas recibidas, realizando intervenciones complejas.

Para generar este vínculo de confianza y garantizar el seguimiento de los casos que se atiendan, la itinerancia debe realizarse con una continuidad semanal. En ocasiones muy excepcionales, debido a las características del lugar donde se itine o la demanda allí recibida, la itinerancia podría establecerse con una periodicidad quincenal o mensual.

Todo dispositivo territorial/comunitario debería desplegar al menos un par de itinerancias regulares, en base a un análisis de las necesidades comunitarias y su propia capacidad de servicio.

¿En qué supuestos es pertinente iniciar una itinerancia?

- Cuando existen comunidades en situación de vulnerabilidad en zonas alejadas a la oficina o barrios donde el dispositivo tiene poca o nula visibilidad, y existe la capacidad de mantener la atención en la oficina, a la vez que se desarrolla la itinerancia.
- Cuando se identifica un espacio institucional u organizacional dentro del territorio que convoca de forma regular a una cantidad excepcional de población, cuya particular vulnerabilidad interesa por razones estratégicas de acceso a la justicia.
- Cuando se identifica un sector de la población vulnerable que no concurre al territorio donde desarrolla sus actividades el dispositivo, por razones de seguridad o la existencia de barreras sociales/culturales.
- Cuando un actor comunitario o institucional del territorio lo solicita y luego de una evaluación interna, se considera pertinente su realización.
- Cuando situaciones de emergencia ameritan una especial atención a la población vulnerable del lugar por un período determinado.
- Cuando el dispositivo posee un bajo nivel de consultas en su oficina o tiene una capacidad de trabajo mayor a la que es aprovechada por la comunidad.

IV.a.

Planificación y puesta en marcha de una itinerancia

La itinerancia siempre está orientada a lograr el mayor aprovechamiento de la capacidad de atención y a dar una respuesta a las necesidades de los habitantes de barrios o sectores del territorio que se encuentran en

especial situación de vulnerabilidad. A continuación, se identifican las principales acciones que deben desarrollarse frente a la decisión de iniciar itinerancias o revisar las existentes.

Garantizar la capacidad de atención y la sustentabilidad

La decisión de iniciar una itinerancia implica un compromiso con el lugar de atención y la población de esa zona, vinculado a la permanencia y la regularidad necesarias para establecer lazos con la comunidad y permitir el seguimiento de las consultas recibidas.

Este vínculo con la comunidad no podrá ser creado si de manera previa no se evalúa correctamente la capacidad para sostenerla en el tiempo. Esto implica: la presencia de agentes en cada visita que se realice durante la itinerancia; mantener la regularidad establecida para las visitas; y capacidad de gestionar las consultas que se atiendan durante la itinerancia, especialmente de las consultas complejas.

Identificar los barrios o zonas vulnerables

Se deben identificar dentro del área de cobertura las zonas en las que se encuentra la población en mayor situación de vulnerabilidad o conflictividad social. Toda itinerancia debe tener por finalidad alcanzar a población con dificultades de acceso, ya sea realizándola dentro de ese territorio o bien en un punto de confluencia al que concurran sus habitantes (hospitales, dependencias públicas, etc.).

La decisión del lugar en el que efectivamente se desarrollará una o más itinerancias debe tomarse luego de efectuar este análisis, más allá de que se hubiera presentado una oportunidad.

Mapeo de instituciones y organizaciones

Identificados los barrios donde podrían promoverse una itinerancia, debe realizarse un mapeo de las instituciones públicas y comunitarias establecidas allí, para conocer qué servicios ofrecen.

Identificar posibles aliados donde podría funcionar la itinerancia

Una itinerancia no puede realizarse si no se posee un “aliado” territorial (un “intermediario de confianza”) que aloje al dispositivo y sirva de nexo inicial con la población a la que se prestarán los servicios.

La itinerancia puede funcionar en comedores escolares o comunitarios, parroquias, bibliotecas públicas o comunitarias, clubes sociales, asociaciones civiles, sedes municipales u oficinas públicas de otros organismos, entre otros lugares.

Para identificar y seleccionar la institución u organización donde mejor funcionaría la itinerancia pueden tenerse en cuenta, al me-

nos, los siguientes criterios:

- La afluencia de personas potencialmente destinatarias de los servicios, e identificar los motivos por los cuales las personas se acercan a ese espacio. Entre los lugares identificados habitualmente como de mayor afluencia de personas se encuentran los centros de atención primaria de salud, hospitales públicos y oficinas de agencias de protección social. En general, quienes asisten a ellos tienen tiempo de espera en el lugar y se hallan predispuestos a consultar sobre los problemas que podrían tener.
- La labor o vinculación del organismo u organización con la comunidad.
- La relación con esa institución u organización, pues la colaboración y difusión del trabajo de atención legal primaria resulta fundamental para el éxito de la itinerancia, al igual que la posibilidad de desarrollar actividades en forma conjunta.
- El compromiso de todas las personas y organizaciones que participan del espacio donde se llevará adelante la itinerancia con el servicio que brindará el Estado allí y la valoración de su presencia en el lugar.

Para el éxito de una itinerancia, debe establecerse claramente con el aliado institucional qué tareas y temáticas de dimensión legal se abordarán, sus modos de intervención, la frecuencia de la itinerancia, etc. Es importante dejar en claro que la atención que se

brinda es universal y no sólo se dirige al público particular del espacio (ejemplo: miembros de una cooperativa, o asistentes a un comedor), dado que la prestación del servicio de acceso a la justicia es un servicio del Estado para toda la comunidad.

Valorar las condiciones del lugar donde funcionará la itinerancia

En cuanto al espacio físico, resulta importante considerar:

- La posibilidad de acceso al lugar por la comunidad y su concurrencia frecuente al lugar.
- Las condiciones edilicias del lugar para garantizar condiciones dignas para los/las consultantes y los/las agentes.
- La existencia de conexión a internet en el lugar. Esta no resulta imprescindible, pero sí preferente.

Evitar el “celo territorial”

Debe procurarse cuidar la relación con el espacio frente a un posible “celo territorial”, entendiendo por ello al sentimiento de agentes territoriales de diferentes instituciones que se puedan sentir invadidos en sus competencias o relaciones institucionales o comunitarias en su zona de influencia.

Toda institución u organización donde se lleva a cabo la itinerancia tiene una historia en

el territorio y una relación con el resto de los actores barriales que se debe tomar en consideración en el trabajo con el cuidado de no resentir el vínculo por la superposición de actividades o de relaciones en la zona de influencia. Por el contrario, se deben fortalecer las actividades de la institución aliada.

Algunas de las acciones positivas que pueden realizarse junto a ella son: visitas institucionales para dar a conocer el servicio a otros actores del lugar luego de la instalación, consensuar las actividades de empoderamiento legal comunitario que se desarrollen o abordar casos complejos en forma conjunta. Por el contrario, un ejemplo de una

práctica disvaliosa sería desarrollar un taller sin aviso previo al aliado, ya que se corre el riesgo de que se considere que hay una superposición de actividades, etc.

Por otro lado, al ingresar a un nuevo territorio, es importante evitar este “celo territorial” de otros organismos o instituciones diferente al que alojará el servicio en la itinerancia. Se recomienda que antes de comenzar una itinerancia se realice una o más reuniones formales con la mayor cantidad de instituciones públicas y comunitarias relevantes, donde se presente el trabajo, sus objetivos y las posibilidades de trabajo coordinado que podrán mantener entre ambas.

IV.b.

Funcionamiento de una itinerancia

La atención efectiva y adecuada de consultas es clave para el desarrollo de la itinerancia. Pero su éxito supone la realización de diferentes acciones que exceden la mera atención de las consultas, entre las que pueden considerarse:

Acciones de comunicación y difusión de la itinerancia

Entre las principales acciones que pueden realizarse para visualizar el servicio, se encuentran:

Realizar acciones de articulación con referentes comunitarios o institucionales claves de la zona que generen vínculos y confianza necesaria para el trabajo articulado en el territorio, a través de reuniones informativas o de difusión de la itinerancia.

Difundir la atención en la zona donde se desarrolle la itinerancia (indicando el día, horario y lugar de atención), con materiales tales como folletos o notas en los cuadernos de comunicaciones de los/as alumnos/as de una escuela, afiches en los comercios, etc.

Colocación del banner y, de ser posible, cartelería en el lugar donde se desarrolla la itinerancia, en especial los días en que ésta se desarrolle, a fin de que los/as consultantes conozcan a qué organismo están asistiendo.

Cumplimiento de la frecuencia y horario de atención

Es importante determinar la frecuencia con que la itinerancia se llevará a cabo y establecer un horario fijo para promover la participación de la comunidad y asegurar su aprovechamiento. Los días y horarios de atención deben ser publicitados adecuadamente, para garantizar la previsibilidad del servicio.

El cumplimiento de la frecuencia es fundamental para el seguimiento de las consultas atendidas y la generación de un vínculo de confianza con la comunidad. Justamente es allí donde radica la fortaleza de una itinerancia.

En caso de que una atención deba cancelarse, es de vital importancia comunicarlo con anticipación tanto al aliado territorial como a todas las personas que hubieran sido citadas al lugar de itinerancia para esa fecha, expo-

niendo en todos los casos los motivos por los que ha debido cancelarse.

La frecuencia de la itinerancia difiere según las circunstancias de cada caso y generalmente se tienen en cuenta, al menos, los siguientes criterios: valoración de los objetivos a cumplir; la disponibilidad y cantidad de agentes del equipo; cantidad de consultas que se espera recibir en cada visita; la frecuencia y afluencia de personas que asisten al lugar de itinerancia; la capacidad de convocatoria de los aliados territoriales; y las costumbres del lugar.

En la mayoría de los casos, las itinerancias se realizan una o dos veces por semana. La determinación de la frecuencia de una itinerancia depende de la organización del equipo, pero siempre debe tener en miras maximizar su organización de modo tal que cada día en el lugar suponga la atención de una cantidad relevante de consultas.

Personal que acudirá a cada itinerancia

El equipo define los/as agentes que participen de cada itinerancia, teniendo en consideración su plan de trabajo, las actividades programadas y el equipo con que cuenta. Sería recomendable la participación de un equipo completo en la itinerancia (administrativo/a, abogado/a, psicólogo/a, trabajador/a social) pero generalmente esto no es posible, por lo que se recomienda que, al menos, dos de sus integrantes participen de ella, siendo uno/a de ellos/as abogado/a.

Fortalecimiento de la organización o institución que aloja la itinerancia

La itinerancia también debe permitir fortalecer las capacidades de los/as actores locales, tanto de quien aloje la itinerancia, como de otros organismos que compartan el espacio, especialmente para evitar la duplicidad de esfuerzos en la región y aumentar el impacto de las intervenciones. Por ello, en lo posible, debe construirse un plan de acción conjunto o consensuado sobre las actividades a realizar y la organización del trabajo.

Asimismo, se debe procurar mejorar la relación entre los/as agentes de diferentes instituciones para optimizar el abordaje conjunto de consultas individuales.

Es importante acordar con la institución u organización anfitriona una evaluación periódica expresa del desarrollo de la itinerancia (cada 4 o 6 meses). De esta manera

se asegura el compromiso e involucramiento del aliado, al mismo tiempo que permite conocer en forma efectiva, la imagen que posee la comunidad del servicio brindado.

El funcionamiento de la oficina sede del servicio

En principio la itinerancia no debería impedir que se mantenga una atención continua (aunque sea mínima) en la sede del dispositivo. Para ello es importante prever cómo se cubrirá la atención allí mientras se realiza la itinerancia. Esto dependerá de la organización interna de cada equipo.

No obstante, la estrategia podría eventualmente priorizar la atención de una o más itinerancias y decidir cerrar la oficina durante los días y horas en que itinere. Lo mismo podría ocurrir si la itinerancia tiene el volumen de una subselección de atención semi-permanente.

IV.c.

Evaluación, suspensión temporal o cierre de itinerancias

En cada instancia de planificación general se debe evaluar el desempeño de cada iti-

nerancia a fin de decidir si ella debe mantenerse, fortalecerse, suspenderse o cerrarse.

Como mencionamos, esta evaluación responderá a los desafíos identificados y a la capacidad para su cumplimiento.

El cierre o suspensión temporal de una itinerancia puede ocurrir por diferentes motivos y por ello es importante revisar periódicamente la factibilidad de su continuidad en el tiempo o el agotamiento de esta instancia.

- Bajo nivel de consultas o ausencia de complejidad en ellas.
- “Agotamiento” de la itinerancia. Esto acontece generalmente cuando la itinerancia se realiza en una comunidad pequeña, en la que tras algunos meses de trabajo es poco probable que aparezcan nuevas consultas.
- Factores geográficos, climáticos, temporales vacacionales, horarios, días u otros que pudieran influir en la falta de concurrencia de la comunidad.
- Divergencias con la organización o institución donde se ubica la itinerancia en cuanto a la universalidad de la prestación del servicio de acceso a la justicia.
- Circunstancias que afecten la seguridad de los integrantes del equipo que participen en la itinerancia.
- Cuando las barreras que dieron origen a la itinerancia o las situaciones de emergencia han sido superadas y las personas concurren directamente a la sede.

Es importante evitar el sesgo de la inercia en el mantenimiento de la itinerancia. La evaluación periódica de su funcionamiento debe ser realista respecto de su funcionamiento, servicios, inserción comunitaria, valor social que agrega, legitimidad institucional, balance entre esfuerzo que requiere y valor que realiza, y otras variables razonables.

Al decidir el cierre o suspensión de una itinerancia, es importante que esa decisión sea comunicada a la comunidad, debidamente y con antelación suficiente, de modo tal de no abandonar a ningún/a consultante o consultas donde las intervenciones no hubieran finalizado. En tales casos, deben tomarse las medidas necesarias para el cuidado de las personas consultantes (comunicarse telefónicamente con periodicidad, alentarlos/a a seguir su caso en la sede, etc.).

Finalmente, ninguna itinerancia puede ser concluida o suspendida intempestivamente, especialmente para el aliado territorial, con quien, preferentemente, debe consensuarse tal decisión. En caso de que esto no funcione, los motivos deben ser expuestos con absoluta claridad y transparencia a fin de que se comprenda que la decisión se funda en la necesidad de aprovechar la capacidad de atención para la mayor cantidad de personas y/o aquellas en situación de mayor vulnerabilidad.

V. Operativos comunitarios de servicios legales primarios

La realización de un operativo comunitario es una modalidad de trabajo territorial fuera de la oficina, que consiste en la visita a un barrio o localidad en una oportunidad única y aislada, con el fin de proveer servicios de acceso a la justicia (orientación, asesoramiento, asistencia en temas particulares, etc.) y/o cooperar institucionalmente con otras agencias estatales en el abordaje de un territorio.

Se trata de otra clase de iniciativa que supera barreras territoriales, culturales y/o institucionales que dificultan el acceso a derechos de un sector de la población en especial situación de vulnerabilidad. Constituye también una herramienta para difundir los servicios y/o para fortalecer la cooperación con otras instituciones u organizaciones.

El operativo se realiza en una única oportunidad, o de manera aislada u ocasional, sin tener regularidad en el tiempo, aunque pueda extenderse por más de una jornada. En algunos casos, si durante el operativo se registra una gran demanda que no ha podido ser satisfecha, puede reiterarse su ejecución, sin

que ello convierta al operativo en una prestación regular del servicio.

Debido a esta falta de regularidad, surge una característica determinante del operativo, que es la imposibilidad de brindar un servicio integral de acceso a la justicia, ya que su ejecución en una única oportunidad impide realizar las intervenciones necesarias para la atención de consultas complejas o que requieran de un seguimiento. el tiempo, aunque pueda extenderse por más de una jornada. En algunos casos, si durante el operativo se registra una gran demanda que no ha podido ser satisfecha, puede reiterarse su ejecución, sin que ello convierta al operativo en una prestación regular del servicio.

Debido a esta falta de regularidad, surge una característica determinante del operativo, que es la imposibilidad de brindar un servicio integral de acceso a la justicia, ya que su ejecución en una única oportunidad impide realizar las intervenciones necesarias para la atención de consultas complejas o que requieran de un seguimiento.

DIFERENCIAS ENTRE UNA ITINERANCIA Y UN OPERATIVO			
ITINERANCIA	Permanente	Todos los niveles servicios e intervenciones	Regular y previsible
OPERATIVO	Ocasional	Servicios particulares e intervenciones de orientación y asesoramiento	Episódico

El OPERATIVO debe ser visto como una opción en el menú de acciones estratégicas para avanzar en una agenda más estructural o colectiva. En este sentido, debe pensarse igual que las acciones de empoderamiento legal comunitario: si se identifica una situación de brecha de acceso relativa a ciertas problemáticas legales o sociales en cierto territorio; la estrategia de realización de operativos de difusión, orientación, etc. se constituye en una herramienta de generación de

conocimiento, información y acción por parte de las personas afectadas.

En el marco de un operativo, también se deben difundir los servicios generales y recabar información sobre la comunidad y sus necesidades para luego analizar la procedencia de un abordaje más profundo, como por ejemplo el establecimiento de una itinerancia permanente.

Importante

Debido a la imposibilidad de realizar un abordaje integral de consultas complejas, se desalienta la realización de operativos si ello obstaculiza el trabajo cotidiano de la oficina o sus itinerancias y no responde a una estrategia que busca aumentar el impacto del Centro en la comunidad.

V.a.

¿En qué supuestos es pertinente realizar un operativo comunitario?

Cuando existen comunidades en situación de vulnerabilidad en zonas alejadas a la oficina o barrios donde el servicio tiene poca o nula visibilidad, y se identifican problemáticas específicas que podrían ser abordadas adecuadamente mediante un operativo (documentación, migrantes, adultos/as mayores, etc.).

Como parte de una campaña específica de empoderamiento legal.

Cuando debido a cuestiones estacionales (períodos vacacionales, climáticos, etc.) el dispositivo posee un bajo nivel de consultas en su oficina o una capacidad de trabajo mayor a la que es aprovechada por la comunidad.

Cuando situaciones de emergencia ameritan una especial atención a la población vulnerable del lugar por un período determinado, producto de situaciones climáticas (inundaciones, incendios forestales, etc.) o sociales (relocalizaciones, urbanizaciones, etc.).

Cuando un actor institucional o comunitario lo solicita y, luego de una evaluación interna, se considera que su realización fortalecerá los vínculos con aquél.

V.b.

Las etapas de un operativo comunitario

La ejecución de todo operativo responde a una estructura de tres momentos: Planificación, desarrollo y evaluación.

Planificación

Implica el análisis de los factores que determinarán la conveniencia de realizar un operativo y a las condiciones necesarias para que sea exitoso.

En cuanto a la conveniencia de realizar el operativo, deberán considerarse los siguientes aspectos

El operativo debe responder a alguno de los objetivos mencionados precedentemente, debiéndose evitar la realización de un operativo por el único motivo de que surja una oportunidad para hacerlo.

En efecto, el operativo es una herramienta para alcanzar la planificación estratégica que ha sido propuesta y/o mejorar su inserción comunitaria.

Si la participación es requerida por un aliado institucional o comunitario, deberá evaluarse la pertinencia de tal solicitud. Por ejemplo, deberá evitarse, entre otros supuestos, la participación en operativos que:

- Se realicen en barrios o localidades donde no se encuentra la población destinataria de la política pública de acceso a la justicia (barrios de clase media o alta, centros comerciales, etc.).
- El motivo principal del operativo no se vincule a cuestiones de acceso a la justicia, tales como aquellos que pretendan

tratar temas estrictamente de salud (campañas de vacunación, odontología, etc.), jornadas solidarias o culturales, entre otras.

- Si su finalidad responde a cuestiones político-partidarias, la participación deberá ser declinada obligatoriamente.

La capacidad para participar de un operativo sin que afecte la atención en la oficina o en las itinerancias.

En caso de que se identifique un objetivo de importancia pero que al mismo tiempo dificulte la atención “ordinaria”, deberá valorarse la relación costo-beneficio de su ejecución.

La capacidad técnica para dar respuesta a las consultas que se esperan recibir durante el operativo.

En tanto el objetivo de un operativo en general se relaciona con una demanda o situación concreta, pues el servicio de atención legal primaria integral no puede ser desplegado en su plenitud, debe planificarse en forma previa qué respuestas se darán a las consultas recibidas. En otras palabras, debe poder darse una respuesta a las necesidades identificadas y por las cuales se decidió ejecutar un operativo; no resulta admisible que se realice un operativo y luego no se dé una solución a las consultas recibidas, pues ello no sólo causa un perjuicio a los/as consultantes, sino que además deslegitima al servicio en la comunidad.

De igual manera, deberá decidirse qué respuesta se dará a otras consultas que

puedan ser recibidas durante el operativo que no se vinculen al motivo de realización o bien posean una complejidad que impida una intervención adecuada durante el operativo.

La posibilidad de acceso al lugar donde se realizará el operativo por parte de la comunidad.

Si bien algunos operativos comunitarios pueden realizarse “puerta a puerta”, es decir, que los/as consultantes no se acercan al lugar de atención, sino a la inversa, en caso de que exista un lugar de atención, éste debe contar con las condiciones necesarias para su correcto desarrollo.

Desarrollo

Como hemos visto, la naturaleza del operativo comunitario impide el despliegue de un servicio de acceso a la justicia que pueda abordar adecuadamente las consultas complejas.

Por ello, las intervenciones que pueden realizarse durante un operativo son las siguientes:

Orientación, en tanto su esencia es la de proveer información general sobre derechos, prestaciones sociales, trámites administrativos o sobre el funcionamiento de otras dependencias estatales; lo que se agota en una única interacción.

Brindar asesoramiento en consultas de poca complejidad, donde esta intervención agote o finalice la consulta.

En operativos que se desarrollen junto a otras agencias estatales, se puede asistir a las personas para superar barreras legales o burocráticas que les impidan acceder a las prestaciones o servicios otorgados por aquellas.

Ante cualquier otra consulta que requiriese de intervenciones más complejas o de un seguimiento, la persona deberá ser derivada a la sede o a una de sus itinerancias. Si por cualquier motivo el equipo se comprometiese a comunicarse posteriormente con la persona o a realizar cualquier otra gestión, esto deberá ser cumplido obligatoriamente.

Evaluación

Al finalizar cada operativo, el equipo deberá realizar una evaluación sobre el resultado obtenido. Este análisis, debe incluir:

- La afluencia de consultantes. Esto permitirá analizar la necesidad de reiterar el operativo en dicho territorio y/o planificar su ejecución en otras localidades o barrios.
- En caso de que la finalidad del operativo hubiese sido la de difundir los servicios, 15 días después del operativo deberá analizarse si las personas asistentes a aquel se presentaron luego en la sede.
- Si los servicios que se pretendían brindar han sido prestados adecuadamente.
- Qué otras demandas se han detectado. Esto permitirá evaluar las necesidades legales de la comunidad y, eventualmente, analizar la procedencia de otros abordajes más profundos en ese territorio.
- La relación y el compromiso de las restantes instituciones y organizaciones que participaron del operativo, a fin de establecer la pertinencia de nuevas acciones en conjunto.

VI. Las actividades de empoderamiento legal comunitario

La actividad primaria y básica de los dispositivos de servicios legales primarios es la atención de consultas individuales que se brinda en sus oficinas o en itinerancias.

Sin embargo, su sello distintivo más general es su carácter territorial, y su inserción comunitaria tendiente a promover el empoderamiento social. Por eso no sólo atienden las consultas que reciben en sus sedes (como lo hacen la mayor parte de las instituciones de servicio público), sino que además deben organizar e implementar diversas actividades comunitarias de información, empoderamiento legal, construcción de capacidades de acceso a justicia en el seno de la comunidad para la que trabajan. Estas actividades suelen realizarse “puertas afuera” de la oficina.

Las actividades comunitarias forman parte de la gestión territorial-comunitaria, y entre ellas se destacan las actividades de empoderamiento legal.

El modelo de atención legal primaria integral, interdisciplinario, centrada en la persona y orientada al empoderamiento jurídico requiere la integración estratégica entre atención de consultas, relaciones institucionales y acciones de trabajo comunitario de construcción de ciudadanía. Las actividades de empoderamiento no son algo “extra” o “complementario”, son parte central del trabajo en acceso a la justicia.

Las acciones de empoderamiento legal comunitario tienen como finalidad proveer herramientas a la comunidad para que pueda

conocer sus derechos y ejercerlos plenamente.

Según la modalidad en que se desarrolle y su complejidad, podemos categorizar a las actividades de empoderamiento en tres tipos básicos diferentes: charlas informativas, talleres y capacitaciones.

Charlas informativas

Una charla informativa es la más simple de las actividades. Su objetivo primordial es la difusión de derechos, proporcionando la información fundamental sobre la temática elegida, a fin de que los/as participantes incorporen los elementos principales, conozcan las herramientas para su ejercicio y, de existir la posibilidad, se abra un espacio a partir del cual puedan abordar sus problemáticas particulares.

Es una actividad que no tiene continuidad en el tiempo, y en ella no se busca tanto una activa participación de las personas, sino la exposición de un tema en particular y el suministro de información específica. Su duración suele oscilar entre 15 y 60 minutos, excepto cuando se realizan jornadas especiales con varios oradores, tales como paneles en universidades.

Talleres

El taller es una metodología de trabajo donde se integran la teoría y la práctica, sien-

do más extenso que la charla informativa. Se centra en la participación de las personas asistentes, abordando el contenido de la temática desde el “saber hacer”; es decir, se aprende haciendo y priorizando la obtención de respuestas o soluciones hacia la temática abordada. Así, la principal característica del taller consiste en proveer conocimientos, habilidades prácticas y técnicas a los/as participantes.

Su ventaja, sobre la charla informativa, es que se desarrolla en un ambiente grupal y participativo, lo que permite intercambios de experiencias y el aprendizaje mutuo.

Debe estar dirigido a un público específico, seleccionado de acuerdo con la estrategia territorial, o bien a solicitud de la población beneficiaria, instituciones u organizaciones del territorio, previo análisis interno de su utilidad e impacto.

En esencia, el taller se organiza con un enfoque interdisciplinario y se puede realizar con otra institución, organización o red o persona ajena al servicio. Su duración puede extenderse media jornada o un día entero.

Empoderar o contener a personas en situación de especial vulnerabilidad, como víctimas de delitos o mujeres víctimas de violencia de género.

Proveer un espacio de formación en destrezas legales, generales o en temáticas específicas, a fin de que los/as participantes se transformen en promotores jurídicos y difusores de derechos en su comunidad.

La formación de promotores legales comunitarios, en el marco del servicio de atención legal primaria, tiene como finalidad formar y proveer capacidad a referentes territoriales para reconocer los problemas legales que existan en su comunidad y las herramientas iniciales para su correcto abordaje (entre las que se incluye la derivación al dispositivo). Su capacitación incluye la formación en prácticas que propicien la promoción de los derechos y el empoderamiento legal de la población vulnerable, facilitando su acceso a la justicia como articulador entre las necesidades de la población y el Centro de Acceso a Justicia.

Capacitaciones para el desarrollo de habilidades y destrezas

La capacitación a terceros es una actividad de empoderamiento que se realiza durante varias jornadas y puede tener básicamente dos finalidades distintas:

VI.a.

Las actividades de empoderamiento como parte de una estrategia comunitaria integral

Sin importar el tipo de actividad comunitaria que se desarrolle, siempre deben tenerse presente los siguientes elementos para su correcto encuadre, a fin de lograr el fortalecimiento de los lazos comunitarios y el impacto territorial.

- No se deben pensar sólo como un escenario de clase magistral o capacitación unidireccional de los/as agentes a la comunidad, sino que siempre deben diseñarse para que funcionen como oportunidades estratégicas para el diálogo y la reflexión colectivas.
- Aún las actividades breves dirigidas exclusivamente a la difusión de derechos y servicios de acceso a la justicia deben diseñarse pensando en cómo aprovechar esa oportunidad de interrelación colectiva, para tener una escucha activa, un dialogo, y/o reflexión colectiva.
- En este sentido, también suele resultar un valor agregado que las actividades se gestionen de manera colaborativa y/o coordinada con otras instituciones comunitarias, o con expertos o instituciones expertas, ya sea gubernamentales o no-gubernamentales.
- Las actividades comunitarias no deben concebirse como eventos puntuales o aislados, sino como vías para generar espacios comunitarios permanentes que fortalezcan la vida social, que construyan prácticas regulares de interacción y encuentro comunitario.

Estas actividades siempre deben planificarse garantizando un espacio de escucha activa colectiva. Se debe aprovechar la oportunidad para retro-alimentarse respecto a su conocimiento sobre las problemáticas locales, la existencia de estrategias comunitarias espontáneas e informales, e incluso para receptar críticas y demandas de la comunidad respecto a las respuestas estatales a esas problemáticas (incluida la respuesta del propio servicio de atención legal primaria).

En otras palabras, la planificación y la realización de estas actividades debe planificarse garantizando aprovechar el espacio para ampliar el diagnóstico territorial del dispositivo, y mejorar sus estrategias de intervención, profundizando la comunicación con la comunidad.

Al planificar una actividad comunitaria es importante definir las finalidades específicas que se perseguirán con ella. Hay dos finalidades típicas que justifican la realización de actividades comunitarias: Proveer herramientas de acceso a justicia a la comunidad y fortalecer la inserción y legitimación comunitaria del servicio de acceso a justicia para su misión institucional.

En general, ambas finalidades deben estar presentes y cuidadas en todos los casos, pero el balance en la preponderancia de una u otra debe ser definido explícitamente en la planificación de la acción. Y es importante que los/as agentes sean conscientes de la necesidad de tomar decisiones estratégicas para alcanzarlas en cada caso.

Proveer herramientas de acceso a justicia a la comunidad

El primer objetivo de toda actividad comunitaria es el de ampliar el acceso a justicia de la comunidad territorial o de especial vulnerabilidad con la que trabaja el dispositivo.

La provisión de información, el empoderamiento legal y la construcción de capacidades de acceso a sus derechos son las formas particulares en que se enuncia este objetivo.

Por supuesto, esta finalidad general debe precisarse en cada caso concreto para justificar las actividades que se realicen. No basta sólo con organizar una actividad orientada al empoderamiento legal de sus destinatarios para que ella adquiera el sentido que una actividad de estas características debe poseer. Es necesario que se justifique explícitamente la necesidad o conveniencia estratégica de empoderar a “esa” comunidad en “esas” capacidades legales, a través de “esas” actividades con-

cretas. Las justificaciones de esa necesidad y conveniencia estarán determinadas por los distintos factores que se vean como relevantes.

Si bien la realización de talleres, capacitaciones y charlas informativas son formas típicas y directas de servir al propósito de ampliar el acceso a justicia de la comunidad, ellas no son las únicas. Las actividades de difusión del dispositivo y de articulación con instituciones comunitarias son también formas indirectas y, a veces, más efectivas, de contribuir a este propósito. Por ejemplo, las reuniones de contacto, articulación y o/difusión con los equipos de otras instituciones territoriales tales como dispensarios, escuelas, ONG, etc. suelen tener un efecto indirecto, pero extraordinario, en la difusión de información y empoderamiento comunitario. En efecto los/las médicos/as, maestros/as, representantes barriales, policías, comerciantes, activistas, suelen tener contacto con muchos sectores de la comunidad que no llegan de manera autónoma a la sede del servicio y que sólo podrían hacerlo gracias a la intermediación, mejor informada y legitimadora, de estos actores (“intermediarios de confianza”) con los que exista una articulación institucional.

Fortalecer la inserción y legitimación comunitaria del dispositivo

Un propósito importante en la realización de las actividades comunitarias es el de la

legitimación e inmersión comunitaria en el territorio. Esto sucede, primordialmente, durante los primeros meses de funcionamiento de un servicio de acceso a justicia, y cuando se ponen en marcha nuevas agendas o iniciativas de trabajo, y la mejor forma para afrontarlo es diversificando y profundizando las actividades comunitarias dirigidas a difundir estratégica y claramente los servicios que se brindan.

Toda actividad institucional puede resultar conducente a este fin. Es importante, en relación con este objetivo, la identificación de aliados/as comunitarios/as necesarios/as. Es particularmente difícil ampliar la legitimidad comunitaria sin alianzas institucionales estratégicas. Vale recalcarlo: la alianza con maestros, agentes sanitarios, activistas, etc. resulta de crucial importancia para una correcta legitimación de los servicios prestados.

A su vez, estas acciones deben definirse, interpretarse y complementarse con otras (típicamente las de articulación institucional territorial) para maximizar su impacto en relación con el fortalecimiento comunitario y la legitimación territorial.

VI.b.

La ejecución de una actividad de empoderamiento

La decisión de su ejecución

La decisión de realizar una actividad de empoderamiento legal comunitario responde a la estrategia general tendiente a superar los desafíos identificados para ampliar y mejorar los servicios brindados en una comunidad determinada; por lo que no deben ser concebidas como actividades puntuales o aisladas, aun si surge de la petición de un/a aliado/a territorial o de la comunidad y ella confronta con aquella estrategia.

Para la decisión de realizar una actividad de empoderamiento legal comunitario, deberán considerarse los siguientes factores:

- Su realización debe responder, al menos, a una de las finalidades identificadas en el apartado anterior.
- La actividad debe relacionarse con el plan de trabajo general establecido al momento de realizar su planificación estratégica.
- Establecer claramente los objetivos específicos que persigue la actividad y la población destinataria.
- Identificar el/los tema/s concretos que serán abordados en la actividad.
- Decidir quiénes serán los/as oradores/as u coordinadores/as de la actividad.
- Establecer la metodología de trabajo.
- Elaborar el material que se utilizará en el evento, tanto en el que se apoyarán los/as agentes como el que será entregado a los/as participantes.
- Identificar actividades similares realizadas por otros dispositivos.
- Preparar las respuestas para todas las posibles preguntas o situaciones que puedan

presentarse en función de la temática desarrollada durante la actividad.

- Evaluar la accesibilidad o conveniencia del lugar elegido.
- Definir el lugar, día y horario de la actividad con la antelación suficiente para asegurar la mayor concurrencia de la población beneficiaria.
- Contactar, invitar y confirmar la asistencia de las personas disertantes en el evento y de los organismos u organizaciones invitadas.
- Decidir y preparar la disposición del espacio donde se realizará la actividad, teniendo en consideración si se trata de una charla informativa, taller o capacitación (disposición estilo aula, en círculo, por mesas de grupos de trabajo, etc.).

Visión republicana

Este tipo de acción territorial comunitaria del Estado requiere de recaudos asentados en el respeto a los principios republicanos de publicidad de los actos de gobierno, derecho a peticionar a las autoridades y responsabilidad política.

El pedido de autorización fundada para realizar este tipo de actividades constituye la base de una decisión transparente sobre qué, cuándo, cómo, para qué, dónde y con quién llevar adelante una actividad en la comunidad. La garantía de transparencia en

este tipo de decisiones legitima el accionar estatal igualitario en la comunidad.

Las peticiones/invitaciones de los actores institucionales y no institucionales de servicios relativos al empoderamiento, construcción de capacidades, información colectiva, etc., deben ser tratadas igualitariamente, y el dispositivo debe estar abierto pública e igualitariamente a estas peticiones.

Los/as agentes deben abordar estas actividades como oportunidades de diálogo comunitario en las cuales eventualmente tendrán que dar cuenta de los fundamentos de su propia intervención en asuntos comunitarios, explicitando los límites y alcances de sus competencias y responsabilidades funcionales.

Su desarrollo

Si bien el desarrollo del evento dependerá del tipo de actividad de que se trate, se efectúan las siguientes recomendaciones:

- Presentación del dispositivo, del equipo y sus funciones y el lugar y horario de atención. Toda actividad de empoderamiento legal debe, a su vez, servir para difundir los servicios que se prestan.
- Presentación de la/s personas que van a moderar la actividad, si las hubiera, y, de corresponder, agradecer a la institución y organización que alojó la actividad y permitió su desarrollo.

- Exposición inicial del/los tema/s a tratar de manera clara, sencilla y participativa.
- Generar un espacio final de reflexión colectiva a cargo de la persona moderadora para exponer las conclusiones y/o propuestas que hayan surgido y el seguimiento a dicha actividad.
- Definir posibles réplicas o seguimiento de la actividad.
- Es probable que muchos participantes posean preguntas sobre la temática abordada o sobre otras cuestiones que no se animen a realizar en forma abierta. Por eso, debe generarse un espacio al finalizar la actividad, en donde ellas puedan ser recogidas por los/as agentes en forma privada.

Es importante que cada actividad de empoderamiento legal sea evaluada para poder ajustar la calidad de las siguientes actividades. En el caso de charlas informativas, debido a su dinámica, esta evaluación no siempre resulta posible o recomendable; y su pertinencia deberá ser analizada por el equipo.

Además de la evaluación de las personas participantes, es importante que se realice una autoevaluación sobre todo del desarrollo de la actividad, a fin de considerar las lecciones aprendidas y los logros obtenidos para tenerlos en cuenta en futuras actividades; así como en la siguiente instancia de planificación estratégica.

Evaluación de la actividad

La reacción de las/os participantes constituye un primer nivel de evaluación, que permite medir su nivel de satisfacción respecto a la actividad realizada y sus componentes básicos; tales como su contenido, metodología, materiales, servicios, calidad de los/as expositores, entre otros elementos.

Esta evaluación debe llevarse a cabo a través de una encuesta a todas las personas participantes y se realiza inmediatamente después de finalizada la actividad, con el objetivo de valorar la actividad en su conjunto y analizar las mejoras que pueden introducirse en actividades futuras.

VII. Las articulaciones institucionales

La articulación institucional consiste en la interacción del dispositivo comunitario de acceso a la justicia con otros organismos del Estado o con organizaciones de la sociedad civil, a fin de construir con ellos una relación de trabajo y colaboración orientada al cumplimiento de su finalidad institucional.

Las articulaciones institucionales son una herramienta central para cumplir la misión institucional de los dispositivos comunitarios de acceso a la justicia, fortalecer el servicio prestado, alcanzar a la población que requiere sus servicios y facilitar respuestas a las necesidades legales de los/as consultantes.

Cada dispositivo debe convertirse en un referente social del acceso a la justicia en la comunidad donde se encuentra, pues los servicios de atención legal primaria no pueden ser desarrollados correctamente sin una articulación en el territorio con otros/as actores/as, que conformen una red o un ecosistema de gestión de respuestas a la comunidad.

Los servicios y acciones del dispositivo no serán aprovechados adecuadamente por la comunidad si no se posee una nutrida red de articulación, tanto con agencias y dependencias públicas (nacionales, provinciales y municipales) que pueden enviar o recibir consultantes (derivaciones), como con organizaciones de la sociedad civil y comunitarias que puedan acercar a las personas que requieren de sus servicios, o cooperar para incrementar los servicios mediante derivaciones, etc.

Las articulaciones son una clave estratégica para:

- Incrementar, diversificar y enriquecer la demanda de los servicios.
- Fortalecer, directa o indirectamente, la capacidad de respuesta a las necesidades legales de las personas consultantes.
- Mejorar el conocimiento mutuo, la comunicación y la derivación de consultantes entre instituciones públicas u organizaciones civiles o sociales.

VII.a.

Clases de articulaciones institucionales

Las acciones de articulación pueden dividirse en dos grupos o categorías: Generales y Específicas.

Las relaciones institucionales generales responden a un objetivo genérico y común a cualquier dispositivo (pero no por ello menos importante), ligado a establecer un vínculo de conocimiento con todas las instituciones y organizaciones existentes en un territorio, con las cuales se podrá (y deberá) cooperar.

Cuando un centro comunitario de atención legal primaria comienza a trabajar en un nuevo territorio debe identificar y generar lazos de confianza con todos/as los/as actores/as locales para lograr su conocimiento e inserción territorial; instancia en la cual, como veremos, se realizará un mapeo de actores y comenzará a realizar reuniones tendientes a presentar su servicio. Claro está, en cualquier momento pueden aparecer nuevos/as actores/as (públicos o civiles), con los cuales se deberá articular, a fin de alcanzar este objetivo general.

Finalizada la etapa de conocimiento general, todas las articulaciones que se realicen deberán responder a una decisión estratégica

que tenga por finalidad resolver un problema o aprovechar una oportunidad existente; es decir, que se tratarán de relaciones institucionales específicas (o estratégicas).

Toda articulación institucional debe responder a un objetivo claro y preciso; evitándose la realización de articulaciones por la articulación en sí misma, sin que ella responda a una definición estratégica institucional; pues una articulación es un medio para alcanzar un objetivo establecido y no un objetivo en sí mismo.

La decisión de realizar una o más articulaciones institucionales puede tomarse durante la instancia de planificación estratégica, donde aquellas se identifican como acciones posibles (o necesarias) para enfrentar los desafíos que se pretenderán resolver durante el siguiente período de trabajo.

Sin embargo, en cualquier momento pueden aparecer nuevos obstáculos que obliguen a buscar su superación a través de una articulación institucional. También puede suceder que aparezcan oportunidades para ser aprovechadas y para lo cual será necesaria una articulación (por ejemplo, si una facultad de abogacía abre un consultorio jurídico

gratuito para patrocinar casos de personas indocumentadas y se quiere aprovechar ese recurso).

En todos estos casos, las articulaciones institucionales son parte de una estrategia para alcanzar uno o más objetivos específicos:

Relativos al aprovechamiento del servicio por parte de la comunidad

- Aumentar el conocimiento del dispositivo.
- Favorecer que las organizaciones e instituciones identifiquen y deriven consultantes.
- Generar instancias que propicien la creación o fortalecimiento de redes comunitarias integrales y dinámicas.

Tendientes a fortalecer o expandir los servicios brindados

- Celebrar acuerdos con universidades para recibir estudiantes de Abogacía, Trabajo social y Psicología.
- Generar canales de comunicación que permitan evacuar consultas técnicas u obtener información sobre trámites o Estados administrativos de los/as consultantes.

- Lograr que instituciones públicas designen agentes que atiendan directamente en la sede del dispositivo.
- Mejorar la relación entre los agentes de ambas instituciones para optimizar el abordaje conjunto de consultas individuales.
- Comprender los obstáculos burocráticos con los que se encuentran los/as consultantes en su intercambio con otros organismos y propender a su remoción.
- Llevar adelante actividades de difusión de derechos, mediante la identificación de necesidades y la ejecución de actividades de empoderamiento legal comunitario.
- Visibilizar y detectar vulneraciones colectivas de derechos; para contribuir a la construcción de una mirada multidimensional e integradora del territorio y las necesidades jurídicas comunitarias.

Vinculados a la generación de canales o herramientas para la derivación o resolución de consultas

- Celebrar acuerdos con Colegios de Abogados/as para que asuman el patrocinio de casos “pro bono”.
- Obtener nuevos recursos para la derivación asistida de consultantes a Instituciones u organizaciones a través de los

cuales se pueda canalizar una consulta y/o mejorar el seguimiento de las derivaciones asistidas que se realicen.

- Fortalecer las capacidades de los/as ac-

tores locales, especialmente para evitar la duplicidad de esfuerzos en la región y aumentar el impacto de sus intervenciones.

VII.b.

El desarrollo de las articulaciones institucionales

Una vez determinada la necesidad de articular con una institución, en función de un objetivo específico que ha sido propuesto, deberá planificarse cómo se llevará adelante esa articulación, pues su adecuada planificación y preparación es indispensable para su éxito.

A continuación, se propone, en términos generales, una guía de los pasos a seguir para llevar adelante un proceso de articulación.

Lineamientos para la realización de cada gestión de articulación institucional

- Conocer a la contraparte. Antes de iniciar cualquier articulación resulta necesario recabar la mayor cantidad de información posible sobre la trayectoria de la organización o institución en el territorio, los temas que trabaja y la población con la que se vincula.

También deben evaluarse los posibles riesgos o posibilidades de éxito de la articulación, considerando las posiciones o vinculaciones políticas del organismo u organización, prestaciones superpuestas o complementarias entre ambos, los pedidos que se puedan recibir, y las experiencias mantenidas en el pasado.

Cabe aclarar que esto no implica que una articulación deba dejar de realizarse por algunos de tales motivos, sino que la correcta identificación de estos obstáculos permite preparar correctamente cada encuentro y las respuestas que ensayarán ante cada planteo.

- Establecer el objetivo de cada reunión. Como hemos visto, las articulaciones institucionales son una respuesta a los desafíos identificados, teniendo cada articulación un objetivo específico.

Alcanzar ese objetivo puede demandar

varias reuniones y ser la conclusión de un largo proceso de articulación. Para lograrlo, en forma previa a cada encuentro o reunión que se realice, se debe tener claramente definido qué se espera obtener en esa reunión particular.

Este objetivo debe ser claro, real y alcanzable.

- Solicitud de la reunión. Una vez realizados estos análisis es importante identificar la persona responsable de la institución u organización y solicitar una reunión con ella, por el medio que se crea más conveniente (llamado telefónico, correo, solicitud personal, etc.). En esta instancia es importante dar información clara y suficiente sobre los servicios que brinda el dispositivo, el objetivo de la reunión y el nombre de las personas que asistirían al encuentro, considerando que en muchos casos la contraparte no conocerá ni comprenderá fácilmente su misión institucional.
- Aumentar el conocimiento sobre la institución u organización. En esta instancia es importante indagar en profundidad sobre los servicios, acciones y profesionales de la organización, a quiénes está dirigido su accionar (área programática, rangos etarios, condiciones de acceso, etc.), días y horarios de funcionamiento, temáticas en las que estarían interesados en articular, y cuáles son las vías de comunicación preferenciales con ellos.

De esta manera se habrán compartido los objetivos y actividades de cada in-

terlocutor/a para establecer puntos de encuentro en los que se puede articular el trabajo en el territorio, concretar claramente la articulación de servicios que se pueden ofrecer y recibir mutuamente, y plantear los objetivos y finalidades que se identificaron conjuntamente.

- Las necesidades del interlocutor. Para el éxito de la articulación es importante registrar las necesidades expresadas por el interlocutor, procurando poner los servicios del dispositivo a disposición para su atención en caso de que fuesen adecuadas y posibles, o bien disipar malos-entendidos o expectativas que luego no puedan ser satisfechas.
- Establecer personas de contacto. Es recomendable que cada parte designe una o más personas de contacto para el desarrollo de la relación que se establezca entre las partes, siendo muy importante que se mantenga este compromiso y así evitar contactar a diferentes personas de las designadas.
- Compromisos asumidos. Al final de cada reunión deberá procurarse precisar cuáles han sido los compromisos o avances logrados y, en caso de ser necesario, fijar la fecha del siguiente encuentro.
- Análisis de cada encuentro mantenido. Todos los miembros del dispositivo deben conocer los resultados de las articulaciones institucionales realizadas. En este sentido, es aconsejable que el equipo realice una valoración de ellas, con base en la estrategia definida previamente.

te, para ver si existen situaciones adicionales a tener en cuenta, si se abordaron todos los temas planificados, si se alcanzaron los objetivos que se habían fijado, si deben realizarse ajustes en el futuro, etc.

La formalización de acuerdos de cooperación

En algunos casos, las instituciones pueden requerir la formalización de los compromisos establecidos para comenzar su implementación. Esto se ha verificado principalmente en los casos en que se acuerda una cooperación intensa, extendida en el tiempo y que demanda integración del trabajo interinstitucional (por ejemplo, mediante la presencia de un dispositivo en la sede el otro, etc.).

Obstáculos que pueden surgir al establecer una articulación institucional

Negativas a articular. Puede suceder que la solicitud de articulación sea denegada expresa o tácitamente. Esta circunstancia no debe ser entendida como una imposibilidad absoluta de articulación, sino sólo como un obstáculo a superar, el cual merece de un análisis detallado de los posibles motivos y el replanteo de la estrategia de aproximación.

Expectativas que no puedan ser satisfechas. En caso de que el actor con el que se articula demande un servicio, resultado o actividad que no sea posible de ejecución o que resulte muy dificultosa, ellas no deben comprometerse,

incluso si esto puede poner en riesgo la continuidad del vínculo.

Por el contrario, la honestidad es fundamental en la sustentabilidad de una relación institucional y de que ella sea una respuesta real a los desafíos identificados; máxime cuando lo contrario puede perjudicar no sólo la relación sino a las propias personas consultantes.

Sustentabilidad de la relación institucional

La sustentabilidad de la articulación institucional se funda en la construcción de lazos de confianza y su mantenimiento a lo largo del tiempo a través de reuniones constantes y periódicas con los/as actores.

Para ello, es importante que el equipo realice conjuntamente una evaluación periódica sobre las articulaciones institucionales en marcha, sus avances y dificultades y si se ha logrado con cada una de ellas los objetivos y la finalidad esperada. Este análisis periódico permitirá realizar los ajustes que se estimen convenientes, reformular la estrategia de articulación y/o avanzar también en la consolidación de actividades de articulación que incluya iniciativas o propuestas en conjunto.

Por ello, es deseable que al avanzar en el vínculo con una institución u organización civil, puedan plantearse mecanismos de articulación que fortalezcan esa relación a futuro, tales como mesas de trabajo o comités, talleres de capacitación, etc.; o bien se identifique la existencia de mesas de trabajo en el territorio donde confluyen diferentes actores.

VIII. La planificación estratégica institucional del servicio comunitario de atención legal primaria integral

Los Dispositivos de Acceso a Justicia despliegan todo su valor y potencial porque realizan algo que es imprescindible (proveer servicios integrales y multidisciplinarios de atención legal primaria, orientados al empoderamiento y la autonomía de las personas como sujetos de derecho con ciudadanía plena) y único (generalmente ninguna otra agencia ni dispositivo estatal tiene este abordaje territorial, continuo, basado en derechos, orientado a la persona de manera integral), que mejora concretamente la vida de las personas (deben lograr que la situación de las personas se transforme, a través de la realización de sus derechos fundamentales).

Considerando que se trata de una política pública de alcance general, y enfoque comunitario, se debe tener en cuenta que los territorios en que se despliega poseen diferentes particularidades geográficas, sociales y culturales. Por ello, el enfoque centrado en las personas y las comunidades, y orientado a la solución de obstáculos de acceso a derechos, requiere que cada dispositivo cuente con un espacio de autonomía necesaria para definir la forma más adecuada de cumplir su misión institucional, implementar las directivas generales y realzar el potencial de sus servicios.

La planificación estratégica regular es una herramienta de gestión que permite ordenar, conducir y orientar las acciones institucionales hacia el desarrollo consistente de una política pública genera de acceso a la justicia, en cumplimiento de los lineamientos y objetivos establecidos por las autoridades generales. Este proceso debe ser llevado adelante en base a ciclos regulares de diagnóstico, planificación, evaluación, rendición de cuentas y reelaboración.

El trabajo en base a objetivos y metas concretas, la evaluación en base a indicadores regulares y la planificación participativa orientada a resultados son herramientas claves que conducen la organización de toda la red de dispositivos. Es un hábito que debe ser adquirido y con el que todos los equipos deben familiarizarse.

Una correcta planificación estratégica permite:

- Identificar los desafíos existentes para alcanzar los objetivos establecidos o mejorar el servicio de acceso a la justicia en otras dimensiones.
- Definir las acciones necesarias para superar esos desafíos y establecer su cronograma de ejecución.
- Efectuar diagnósticos precisos sobre las necesidades jurídicas y sociales de la comunidad y los obstáculos que enfrentan.
- Formular un plan de inserción comunitaria mediante itinerancias, articulaciones institucionales y actividades de empoderamiento legal comunitario.
- Realizar los cambios necesarios en la organización del dispositivo para mejorar el trabajo

- interdisciplinario y optimizar los recursos y el espacio de la oficina en función de la demanda existente.
- Que cada agente que participa del trabajo tenga claridad sobre sus responsabilidades específicas, metodología de trabajo y prioridades cotidianas.
- Identificar las capacitaciones necesarias para brindar mejores respuestas a las consultas recibidas.
- Crear proyectos innovadores para aumentar el impacto en la comunidad, aprovechando las capacidades e intereses de sus agentes.

VIII.a.

Bases para la planificación estratégica: objetivos generales de desarrollo institucional

Los objetivos de desarrollo institucional describen la situación a la que se desea llegar, en determinado estado de la política pública. Lo que las autoridades pertinentes pretenden respecto a su desarrollo general, a fin de expandir y mejorar sus servicios para garantizar su misión institucional. Mediante ellos se identifica hacia dónde deben orientarse las acciones de cada dispositivo, asegurando que toda la red de acceso a la justicia posea una identidad y desarrollo institucional consistente. Por supuesto, estos objetivos no incluyen todas las dimensiones en las que deben trabajar para mejorar su inserción comunitaria y la calidad del servicio brindado, sino que se limitan a establecer un “norte” general para el progreso de la política pública; una dirección clara y precisa que oriente correctamente los esfuerzos de cada equipo de trabajo.

Por eso, se trata de objetivos cuyo cumplimiento no pretende agotarse en una acción determinada ni alcanzarse en el corto plazo, sino que ordenan los esfuerzos de los equipos para lograr un progreso en el mediano y largo plazo.

A la vez, estos objetivos no son permanentes o inmutables, sino que necesariamente deben variar en la medida que evoluciona el trabajo de los dispositivos en su conjunto, garantizando así un círculo virtuoso de mejora permanente.

Los objetivos generales que establezcan deben reunir las siguientes características:

- **Universales.** Los objetivos deben ser comunes para todos los dispositivos, de modo tal de asegurar la identidad y progreso de la política pública en su conjunto.
- **Adaptables.** Cada equipo tiene diferentes capacidades y se encuentra en un territorio con distintas características, motivo por el cual, a pesar de ser universales, deben reconocer las particularidades de cada centro.
- **Realistas.** Deben poder alcanzarse con los recursos disponibles de cada equipo. No sólo deben responder a las condiciones presentes, sino a aquellas que existirán en el tiempo futuro en el que se pretenda alcanzar el objetivo.
- **Eficaces.** Su cumplimiento debe impactar en una mejora tangible de la política pública de acceso a la justicia.
- **Coherentes.** El cumplimiento de un objetivo no debe imposibilitar el cumplimiento de otros.
- **Cuantificables.** Deben contener metas e indicadores precisos, que establezcan parámetros de medición objetivos y que permitan evaluar su evolución.
- **Variables.** Los objetivos se deben ir ajustando y modificando en el tiempo a medida que se vayan alcanzando, en pos de mejorar la política pública de acceso a la justicia en forma continua.

Para conocer la evolución en el cumplimiento de los objetivos generales es importante contar con una medición sistemática y sostenida en el tiempo de los resultados obtenidos y contrastarlos con los resultados deseados o planeados, con miras a mejorar o mantener el desempeño logrado.

Los indicadores cumplen dicha función, ya que permiten guiar el entendimiento de su situación y la toma de decisiones en cada Centro de Acceso a Justicia. Su existencia permite evaluar, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, los resultados obtenidos en relación a cada objetivo planteado.

Cada objetivo debe proyectarse en metas relativas a los indicadores, que permitan cristalizar en forma objetiva el resultado que espera lograrse, y que consisten en una especificación cuantitativa y cualitativa de los avances que acercarán a la realización del objetivo. Un objetivo es la pauta general de lo que espera alcanzarse y la meta es una medida cuantificable de ese objetivo.

Veamos un ejemplo de objetivos fijados en el marco de la política general de Argentina:

Objetivo	Garantizar la perspectiva de abordaje integral, centrado en la persona y desburocratizado en la prestación del servicio a los/as consultantes
Resultado clave / Metas	a) Poseer un promedio de 1,75 consultas por cada persona que hubiera realizado al menos una nueva consulta en el mes. b) Poseer un promedio de 2 gestiones realizadas por cada consulta compleja atendida.

VIII.b.

La planificación estratégica semestral

En el marco de los OBJETIVOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, cada equipo debe identificar y caracterizar correctamente la situación en la que se encuentra en torno a su organización interna, la relación con la comunidad y a la calidad en la prestación del servicio, tanto en los aspectos positivos que se deberán mantener y fortalecer como en aquellos en que se deberá mejorar. La planificación estratégica semestral es la instancia en la que se realiza esa evaluación situacional, se identifican los desafíos a superar para alcanzar los objetivos estratégicos (o bien para mejorar otros aspectos de su trabajo que excedan a aquellos) y definen las acciones concretas necesarias para lograrlo.

La planificación debe ser un trabajo de análisis y reflexión colectiva, de la que participen todos/as los/as integrantes del equipo y debe contar con una supervisión efectiva de las autoridades superiores.

Considerando que esta planificación demanda un gran esfuerzo y dedicación del equipo, y que debe servir de guía para el trabajo, se ha establecido una metodología de planificación semestral obligatoria, con dos instancias en el año.

Como guía para su realización, resulta pertinente que se confeccione en cada oportunidad un documento modelo de planificación estratégica, que puede incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

- Análisis de las acciones desarrolladas durante el semestre anterior para enfrentar los desafíos identificados durante la instancia previa de planificación estratégica.
- Evaluación de la situación del dispositivo en relación con los objetivos de desarrollo institucional y su evolución en relación con la situación existente al momento de la última planificación semestral realizada.
- Realización de análisis FODA.
- Identificación de los problemas (debilidades o amenazas) o desafíos concretos que debe abordar el equipo a fin de avanzar y progresar en el camino hacia los OBJETIVOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, o mejorar cualquier otro aspecto de su funcionamiento que considere pertinente (que pueden no vincularse a tales objetivos).
- Diseño un plan de acción donde se describan las estrategias, actividades o acciones concretas mediante las cuales se pretenderá superar los desafíos planteados.

LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

El plan de acción que establezca cada dispositivo será la guía del trabajo de todos/as sus agentes durante los siguientes meses. Funciona como una hoja de ruta de progreso y un mapa para la rendición de cuentas.

Todo el equipo debe involucrarse en la instancia de planificación estratégica, en base a las reuniones de trabajo que sean necesarias, y con la participación, supervisión y aportes de las autoridades generales a fin de asegurar el respeto por la integridad del proceso.

¿Qué sucede si las acciones del plan de acción no logran cumplirse o si los resultados esperados no se realizan?

Puede suceder que los desafíos identificados al efectuar la planificación no puedan ser superados mediante las acciones y estrategias planificadas. Ello puede deberse a causas externas (cambios en el territorio o de las circunstancias, decisiones de instituciones externas al dispositivo, etc.) o internas (una evaluación incorrecta de las acciones necesarias para lograrlo, licencias no contempladas de agentes o, incluso, errores a la hora de su ejecución, entre otras).

La falta de logro de los resultados anticipados no implica incumplimiento de las obligaciones por parte de los/as integrantes del equipo, siempre y cuando el plan de acción se realice responsablemente y se hubiera trabajado en su ejecución con dedicación y compromiso.

Más aún, es de esperar que surjan dificultades no previstas o que las acciones anticipadas no pudieran ser realizadas, pues es parte del proceso de desarrollo institucional de una política pública que, en términos relativos, aún es joven y novedosa.

En relación a la falta de ejecución de las acciones y estrategias planificadas resulta clave evaluar las causas que lo provocaron,

para distinguir problemas en la planificación, en la dedicación del equipo, en cambios de circunstancias y prioridades, en casos de fuerza mayor, restricciones externas, etc. La misma matriz debe usarse para evaluar la falta de logro de los resultados esperados.

Lo que sí debe suceder es que estas dificultades deben capitalizarse como un aprendizaje institucional, evaluando sus causas en la siguiente instancia de planificación semestral, momento en el cual se decidirán nuevas acciones que sean más eficaces para lograr lo esperado.

¿Cómo se evalúa el grado de avance en el cumplimiento de las metas?

El plan de acción diseñado al momento de la planificación semestral es la guía que debe orientar el trabajo durante los siguientes meses. Por eso, deben existir evaluaciones periódicas sobre su cumplimiento, junto con el análisis de diferentes indicadores que ayuden a comprender su situación general.

Un reporte bimensual, basado en un documento modelo definido por las autoridades centrales, es una herramienta adecuada.

IX. Un sistema de gestión del servicio y la infomación.
El modelo del sistema informático de los CAJ (SICAJ)

Habitualmente se suele considerar que el despliegue de servicios cercanos, comunitarios, informales, de baja complejidad y desburocratizados no recibe valor agregado con la incorporación de tecnología para la gestión de la atención y la administración de la información. Existe el prejuicio de que estos elementos despersonalizan la atención, hacen más rígido y lento el servicio, y no se adecuan a la dinámica experimental de estos dispositivos.

La experiencia revela que esos preconceptos están equivocados.

El desarrollo y fortalecimiento de estos servicios se consolida mediante la adopción de sistemas de gestión y manejo de la información. Especialmente cuando la política pública se hace general y va adquiriendo dinámicas de largo plazo.

La atención de consultantes se hace más personalizada e integral cuando existe un registro completo y accesible de su historia de relación con el servicio. Las necesidades

de capacitación y desarrollo de destrezas de los equipos se revelan con mayor claridad cuando se puede analizar la evolución de las consultas recibidas y respuestas proporcionadas. Las tendencias generales de la demanda social, los recursos adquiridos para darles respuesta, los perfiles sociodemográficos de los/as consultantes y los temas recurrentes de los distintos grupos, etc., todo ello se puede consolidar como aprendizaje institucional y de los equipos en la medida que se desarrollen tales sistemas de gestión y administración de la información.

Por supuesto, la transparencia, rendición de cuentas y el análisis del desempeño y efectividad de los dispositivos se enriquece estructuralmente también con estas herramientas.

En el caso de Argentina se ha desarrollado el Sistema informático de Gestión de los Centros de Acceso a Justicia (SICAJ) como herramienta de gestión de la actividad de los Centros de Acceso a Justicia.



Este sistema tiene entre sus objetivos principales:

- Permitir el acceso inmediato a la información de los/as consultantes y de sus consultas para elevar la calidad de la atención.
- Generar una base de datos que permita identificar necesidades jurídicas en los territorios donde se encuentran emplazados los dispositivos de servicios.
- Registrar las tareas realizadas por los/as agentes en la atención de las consultas recibidas y en su relación con la comunidad y con otras instituciones estatales.
- Facilitar la interconexión de trabajo entre diferentes dispositivos.
- Producir estadísticas fidedignas de la atención realizada.
- Reducir la utilización de papel.

Es OBLIGACIÓN de todos/as los/as agentes el uso del SICAJ para registrar la TOTALIDAD de las gestiones y actividades institucionales que efectúen.

El uso adecuado del SICAJ mejora la calidad del servicio y reduce el tiempo de la atención, especialmente de las consultas complejas. El registro completo de las necesidades jurídicas de los/as consultantes y de las acciones realizadas por el CAJ para resolverlas (gestiones) permiten comprender integralmente

la “historia” de esa persona, la evolución de sus consultas y las acciones desarrolladas desde la política pública de Acceso a la Justicia, ponderar su impacto y adoptar iniciativas de mejora y fortalecimiento futuro de los servicios.

IX.a.

La organización del sistema de gestión SICAJ. ¿Qué sucede si un CAJ no tiene acceso a internet?

El SICAJ refleja y formaliza el método de trabajo de los Centros de Acceso a Justicia (CAJ), facilitando la labor de los/las agentes en la atención de las consultas, al permitir el acceso inmediato a la información de los/as consultantes y el estado de las intervenciones efectuadas.

Se organiza del siguiente modo: Un/a consultante

→ Puede poseer infinitas consultas, cada una relativa a un único tema.

→ Cada consulta puede poseer diferentes intervenciones.

→ Cada intervención puede tener infinitas gestiones, realizadas por uno/a o más agentes del CAJ.

Cada CONSULTA sólo podrá versar sobre un único TEMA. Obviamente, puede ser que de una misma entrevista con un/a consultante surjan varias problemáticas y, por ende, varias consultas. Para resolver esas consultas, el equipo puede registrar una o más INTERVENCIONES, las que receptan los tipos de intervenciones efectuadas por el dispositivo. La creación de una consulta nueva sólo podrá efectuarse si se ha registrado al menos una INTERVENCIÓN y una GESTIÓN.

En efecto, en el marco de cada intervención, diferentes agentes registrarán las gestiones realizadas, en forma individual o conjunta, tales como entrevistas con consultantes, llamados telefónicos, confección de escritos o articulaciones institucionales, entre muchas otras.

Las consultas poseen un “estado” y las intervenciones una “etapa” que permitirá identi-

ficar si se encuentran en trámite o ya fueron finalizadas. Esto en tanto el SICAJ es esencialmente un sistema de gestión y no solo una herramienta de registro de datos o información, que permite el seguimiento de los casos e incluso alerta cuando una consulta se encuentra “en trámite” pero sin movimientos durante un período considerable.

Una vez que se hayan efectuado todas las gestiones posibles se habrá finalizado la intervención. De la misma manera, una vez que se hayan concluido todas las intervenciones se tendrá por finalizada la consulta. La finalización de una intervención y consulta deberá ser efectuada en forma manual por el/la agente que realice su última gestión.

Cuando la registración se realiza correctamente, cada agente puede acceder fácilmente a los antecedentes de la persona y a las gestiones realizadas por otros/as compañeros/as; lo cual favorece una respuesta integral y colaborativa, al considerarse el universo de problemas o situaciones que aquella atraviesa. Al mismo tiempo, la carga actualizada permite reducir el tiempo de la atención, ya que se accede rápidamente al estado de cada una de las consultas.

Por el contrario, cuando las consultas se registran en forma incompleta o no son actualizadas, se pierde la coherencia de la información sobre el consultante y la consulta, lo que imposibilita comprender sus “historias” y organizar respuestas adecuadas. No sólo eso, también se incrementa la posibilidad de revictimizar a la persona y de equivocar la respuesta entregada como resultado de información insuficiente, inexacta o desactualizada obrante en el SICAJ.

SEGUNDA SECCIÓN:

EL SERVICIO DE ATENCIÓN LEGAL PRIMARIA EN ACCIÓN



X. La entrevista inicial	87	XIV.a. Criterios para establecer cuándo debe realizarse un acompañamiento	122
X.a. La entrevista inicial de una consulta	88	XIV.b. Las etapas del acompañamiento	125
X.b. Premisas de la escucha	90	XIV.c. ¿Cuál es la diferencia entre el acompañamiento y una terapia o tratamiento psicológico?	128
X.c. Preguntas	95	XV. La Intervención de derivación asistida	130
XI. La intervención de orientación	98	XV.a. ¿Cuándo debe realizarse una derivación asistida?	132
XI.a. Características de la intervención de orientación	99	XV.b. Los momentos de una derivación asistida	135
XI.b. ¿Cuál es la diferencia con el asesoramiento?	101	XVI. La intervención de mediación comunitaria	135
XII. La intervención de asesoramiento	102	XVI.a. Criterios para proponer o aceptar una mediación comunitaria	140
XII.a. La etapa de diagnóstico: comprender los hechos de la consulta y analizar la situación de derecho de la persona	103	XVI.b. Convocatoria a la mediación	143
XII.b. La etapa de análisis y diseño de estrategias: la presentación de las estrategias para abordar la problemática y la elección autónoma de la persona consultante	105	XVI.c. Los trabajos de premediación	143
XII.c. La etapa de devolución y consejo: explicar a la persona sus derechos y clarificar los hechos de la situación planteada	108	XVI.d. La reunión de mediación	145
XIII. La intervención de asistencia	110	XVI.e. El acuerdo en mediación comunitaria	147
XIII.a. Criterios para decidir cuándo ofrecer asistencia a una persona	113	XVII. La intervención de patrocinio jurídico	148
XIII.b. La selección del tipo de asistencia más adecuada	115	XVII.a. ¿Cuándo debe ofrecerse un patrocinio jurídico?	149
XIII.c. Principios a seguir en el desarrollo de una asistencia	117	XVII.b. El patrocinio jurídico realizado directamente por los/as agentes del dispositivo comunitario	151
XIII.d. El seguimiento y finalización de la intervención	119	XVII.c. Derivaciones asistidas a una red de prestadores de servicios de patrocinio jurídico. El caso de la “Red Federal de Patrocinio Jurídico” en Argentina	152
XIV. La intervención de acompañamiento	121		

X. La entrevista inicial

La entrevista es una gestión que consiste en mantener una conversación extendida con un/a consultante que se acerca al dispositivo con alguna cuestión legal/social a tratar.

La entrevista inicial de una consulta compleja es una de las instancias más importantes que existen durante las intervenciones que se despliegan, de la cual depende en gran medida el éxito del servicio que se brinde. El buen desarrollo o éxito de las intervenciones está íntimamente relacionado con la manera en que se lleve a cabo esta entrevista inicial. Entre otros aspectos, ella es fundamental para:

- Presentar los servicios, que por su novedad pueden no ser conocidos y comprendidos.
- Comprender de manera integral la problemática de la persona, determinar el motivo de la/s consulta/s y conocer su entorno.
- Brindar herramientas para establecer junto a la persona la estrategia a seguir.
- Desarrollar una relación de confianza que permita ahondar en la problemática planteada.
- Empoderar a la persona.
- Identificar necesidades legales no advertidas hasta ese momento.

LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA INICIAL PARA EL/LA CONSULTANTE

La entrevista inicial constituye una experiencia de Acceso a la Justicia en sí misma. La identidad de esta clase de servicios se expresa y define en esta instancia, en tanto el/la persona debe sentir y vivir que:

- NO ESTÁ SOLA, que verdaderamente ella importa y que es tomada en serio. La persona debe experimentar esta certeza al terminar la entrevista.
- NO ESTÁ PERDIDA. La experiencia de “conocer más y mejor” lo que pasa y lo que puede esperar. La persona debe experimentar ese nivel de empoderamiento y autonomía al terminar la entrevista.
- SI ALGO PUEDE HACER EL EQUIPO, LO HARÁ. La experiencia de ayuda honesta (aunque sea mínima). La persona debe sentir que no fue en vano al dispositivo, aun cuando su problema no haya podido ser resuelto.
- SIEMPRE PODRÁ VOLVER AL CENTRO. La experiencia del dispositivo como un lugar siempre disponible, dispuesto, cercano, accesible y hospitalario; que estará ahí esperándola. La persona debe experimentar esa conexión establecida hacia el futuro.

El abordaje integral de la problemática de la persona es fundamental para ofrecer un servicio de atención de calidad y efectivo, evitando situaciones de revictimización y respetando su intimidad y privacidad.

Se entiende por abordaje integral la exploración de todos los aspectos de la problemática que la persona consultante trae a la entrevista y de aquellos que estén relacionados de alguna manera con ella. Este abordaje incluye aquellas situaciones que la persona reconoce de manera expresa en la consulta; así como otras, conectadas con la problemática principal y que la persona no manifiesta explícitamente, pero que emergen en su discurso en base al progreso de la conversación.

Es tarea de los equipos desarrollar la capacidad de identificar nuevos problemas y necesidades jurídicas interrelacionados que requieran su abordaje y sean objeto de asistencia por separado, en una nueva consulta o intervención.

Por ello, todo el personal debe estar capacitado para poder ahondar aún más en la temática que plantea la persona en una primera entrevista.

El Chequeo Integral de Salud Legal es una herramienta desarrollada en el marco de los Centros de Acceso a Justicia en Argentina², que ayuda a lograr un abordaje integral al realizar la entrevista inicial. Consiste en un cuestionario focalizado en los problemas legales más frecuentes de la vida cotidiana de las personas y permite identificar a tiempo problemas legales.

Por ejemplo, puede suceder que un/a consultante solicite la asesoría de un/a abogado/a por un tema de “familia” porque se quiere divorciar de su pareja. En esa consulta se puede también explorar sobre la responsabilidad del cuidado personal de niños y niñas y las circunstancias que llevaron a esa situación, ya que podría existir una realidad subyacente que configure otras necesidades jurídicas que requieran asistencia.

X.a.

La entrevista inicial de una consulta

Existen algunas consideraciones generales que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una entrevista en el marco de los servicios que estamos considerando:

2. Las experiencias de los servicios desplegados en Ontario (Canadá) y Nueva Gales del Sur (Australia) fueron fuente de aprendizaje sobre esta práctica.

- Uno de los aspectos fundamentales es la presentación e identificación de las personas que realizan la entrevista con su nombre, apellido y la función que desempeñan. En esta instancia también se presenta en términos generales el dispositivo y las funciones que desarrolla en el servicio de atención legal primaria. Es importante que quien esté relatando sus problemas sepa ante quién lo está haciendo y qué puede esperar de esa institución u organización. Ello hace a un contacto más personalizado y considerado, y más previsible los aportes que pudiera recibir.
- En el caso de la primera entrevista, es importante registrar en la plataforma de gestión que corresponda los datos personales y de contacto de la persona consultante, es recomendable registrar más de un teléfono en caso de ser posible, con la finalidad de garantizar la posibilidad de comunicarse con la persona. Debe tenerse presente que muchas veces los/as consultantes cambian sus teléfonos y se torna imposible contactarlos/as, y esto es una de las principales causas de la deserción de las consultas.
- Aplicar las premisas de la escucha que se mencionan en el próximo apartado, a fin de garantizar un trato digno y respetuoso.
- Es importante que las consultas iniciales sean recibidas, de ser posible, por dos agentes, para tener diferentes visiones y abordajes sobre la problemática desde diferentes disciplinas. De este modo se aprovecha y realiza el valor de la aproximación interdisciplinaria desde el comienzo de la acción de servicio.
- Es necesario identificar los hechos y motivos de la consulta de la manera más completa posible, indagando más allá de los problemas que la persona expresa o reconoce en su primera exposición.
- En casos que por su naturaleza sean delicados o íntimos, en la medida de lo posible, el lugar físico debe brindar privacidad y seguridad a la persona.
- La disposición de los muebles y equipos debe permitir el contacto visual franco entre el/la entrevistador/a y el/la entrevistado/a, lo cual revela la disponibilidad a escuchar y genera condiciones para crear confianza y brindar un servicio. Es importante considerar la instalación de un rincón de juegos para niños/as que, en muchas ocasiones, acompañan a los/as consultantes e invitarlos/as a jugar con juguetes, leer un cuento, pintar u otras actividades, mientras se realiza la entrevista. Esta circunstancia le trae mayor tranquilidad a quien consulta, se siente más libre para hablar y también le ayuda a concentrarse en la entrevista y focalizar su atención.

X.b.

Premisas de la escucha

Quienes realizan una entrevista deben estar disponibles para escuchar a la persona de manera respetuosa, estar presentes en el aquí y ahora de la conversación, tranquila, abierta y centrar toda su atención en la persona y lo que ella expresa, a fin de comenzar a construir una relación de confianza.

Esta disponibilidad se percibe en el lenguaje corporal (la forma de sentarse, el contacto visual con la persona consultante, la demostración de preocupación o nerviosismo por parte de las personas que entrevistan, el ingreso de terceras personas que interrumpan la entrevista, etc.).

Es fundamental tener en cuenta que los/as agentes cumplen, además, un rol permanente de facilitador/a, es decir, que más allá de tener las capacidades profesionales y personales para la atención de la persona consultante, es imprescindible una actitud didáctica y adecuada a las circunstancias culturales de la persona, que le permita realizar una explicación sucinta, clara y en lenguaje sencillo sobre qué implica su consulta; comprender su problema y dimensiones, cuáles son las vías posibles de abordaje y las que se consideran más convenientes, entre otras situaciones. Estas premisas deben aplicarse tam-

bién en la devolución de la escucha y de ser posible apoyada con material escrito.

Cada entrevista, incluso la primera, constituye una acción de empoderamiento legal que permite a la persona reconocerse como sujeto de derechos y ciudadanía, conocer sus derechos y las herramientas a su alcance para hacerlos respetar y ejercerlos plenamente, desarrollar la confianza en sus propias capacidades y acciones para lograr una transformación que le permita romper las barreras simbólicas y subjetivas y ser protagonista de su propia biografía y circunstancias.

En este sentido, identificar las pretensiones y necesidades que la persona consultante tiene al dirigirse al dispositivo cobra relevancia para la persona que entrevista. En muchas ocasiones, la entrevista es la primera oportunidad que la persona tiene para hablar del tema con una tercera persona ajena a su entorno, por lo que debe sentirse contenida y escuchada. Por eso, es necesario que en la escucha se encuentren presentes las siguientes premisas que veremos a continuación.

IMPORTANTE

Si bien en el presente documento se aborda la gestión de entrevista inicial, los principios aquí contenidos deben aplicarse a todas las entrevistas que se mantengan con un/a consultante a lo largo de una consulta.

Empatía

La empatía es una disposición y una actitud que consiste en dejar de lado la propia escala de valores para poder conocer, preguntar y acercarse a la realidad y valores de la otra persona. Es ponerse en los zapatos del/de la otro/a para comprenderlo/a de manera profunda. A partir de esa actitud y disposición, quien entrevista debe interesarse en preguntar más para comprender mejor, demorar todo lo posible la formulación de conclusiones y juicios, cancelar las presuposiciones y certezas implícitas, y pedir información y datos explícitos, evitar inducir respuestas, etc. El momento de los consejos, juicios, evaluaciones, etc. debe ser siempre el final de la entrevista, luego de que se haya realizado un recorrido profundo y empático por la experiencia de vida de la persona consultante.

Vale la pena destacar que comprender no equivale a estar de acuerdo. Puedo comprender a alguien aunque no comparta su punto de vista o sentir. Eso es lo que requiere la escucha atenta. Es importante no confundir con lo que uno/a mismo/a sentiría en esa situación. No se trata de ponerse uno/a mismo/a en el lugar de la otra persona, sino de

disponerse a experimentar la situación cómo lo hace la otra persona, no como uno/a mismo/a en su lugar.

Es sustancial explorar la forma de pensar y de vivir de la persona, y de su entorno y conectar con los códigos que maneja, tomando sus parámetros de referencia y comprender qué quiere transmitir cuando habla; cuando usa determinadas palabras, frases, repeticiones, o clichés; o en su caso, preguntarle qué significa esa palabra para esa persona. Es escuchar también el tono de voz, la manera de expresarse, el vocabulario y el lenguaje del cuerpo.

Ejemplos que no demuestran empatía pueden ser frases como: “Creo que debería decirle...”, “Me parece que usted está muy enojado”, “Lo que usted quiso decir es...”, “no se siente bien con esta situación, ¿verdad?”, “es claro que esta situación le produce tristeza”, “me parece que esta relación no está en buenos términos”, “supongo que para su madre este problema debe ser terrible”, “la forma en que resuelven los problemas en su familia es bastante complicada”, etc.

Por último, es preciso tener presente que, a

través del relato, es posible obtener acceso a información que afecta la intimidad de la persona y, por consiguiente, esto puede reproducir o generar en ella dolor o sentimientos diversos.

Escucha activa

¿Cómo se podría comprender al/a la otro/a sin escucharlo?

La afirmación anterior resulta obvia, y sin embargo la escucha no es una de las virtudes más corrientes en nuestros días. Escuchar en un marco profesional no requiere la misma destreza que escuchar a un/a amigo/a.

La escucha debe ser atenta, interesada, desprejuiciada, crédula, con el juicio suspendido, esto consiste en dejar de lado todo pensamiento o preocupación que el/la agente tenga a nivel individual y concentrar toda su atención en el relato de la persona consultante.

Esta escucha implica oír lo que dice y no dice la persona, o lo que dice a medias, cómo lo dice, su tono de voz y dónde pone el énfasis en su relato. Incluye también la lectura no verbal y la interpretación del lenguaje corporal y gestual. Todos estos elementos pueden otorgar información sobre el estado de la persona o sobre los hechos (por ejemplo, la persona demuestra estar cerrada, tener miedo, ansiedad, etc.) o soslayar problemáticas legales que la persona no ha expresado o todavía no pudo reconocer en su fuero personal.

Por ello es importante no interrumpir el relato y dejar que la persona se exprese sobre

todo lo relativo a la problemática que plantea, aun cuando uno perciba que no comprende con claridad los hechos, e intervenir cuando la persona haya terminado de hablar o haya hecho silencio. Esa será la oportunidad para preguntas muy puntuales, concretas y también para ampliar el relato. En su caso, quienes entrevistan pueden ir tomando nota de las dudas o preguntas adicionales que quieran realizar, para luego ir agregando estos detalles a la entrevista y no dar por supuestas circunstancias que no han quedado claras.

Escuchar adecuadamente sería abrir un espacio en el que el otro pueda desplegar su relato sin ser juzgado, relato que será atendido con interés genuino, para lograr la comprensión de la perspectiva en el asunto, la forma de pensar y de vivir de la persona y de su entorno; y conectar con los códigos que maneja.

Sabemos que la escucha tiene cierto grado de selectividad. No escuchamos todo lo que nos dicen de la misma manera: ponemos énfasis en esto o aquello y minimizamos o descartamos una porción de la información que nos transmiten.

Ejemplos de que no existe una escucha activa pueden ser: estar pendiente del celular, distraerse atendiendo una llamada, hablar con otra persona mientras la persona está realizando su relato, permitir la interrupción de la entrevista por el llamado a la puerta, demostrar falta de interés, aburrimiento, interrumpir continuamente con preguntas para ordenar el relato a criterio del entrevistador o distracción con la actitud corporal.

Parafraseo

Parafrasear es una herramienta comunicacional muy útil para apoyar la empatía y la escucha activa y generar un buen vínculo con el interlocutor. Es poder devolverle a quien nos habla todo o alguna parte significativa de su relato, es una suerte de resumen. Suele ser la mejor manera de transmitir la sensación de haber escuchado atentamente.

Este es el efecto más ostensible, pero en realidad podemos recurrir al parafraseo con diversos objetivos:

- Asegurarnos la comprensión: nunca está de más confirmar que hemos comprendido bien, o que en nuestra escucha no hemos dejado de lado datos que consideramos menores y que sin embargo son esenciales para el sujeto escuchado.
- Que la otra persona se sienta comprendida: no sólo se trata de escuchar, sino de demostrar que escuchamos. En este sentido, el parafraseo suele producir un primer efecto de distensión como señal clara de que la comunicación por fin se está estableciendo.
- Atenuar o resaltar la carga emocional del relato: atenuarla con el parafraseo cuando creemos que interfiere para el análisis del conflicto, neutralizando las expresiones más emocionales; o resaltar la carga afectiva, nombrando el sentimiento en juego que puede estar trabando la negociación, puede ayudarnos a concentrarnos en el conflicto que sí tiene posibilidad de ser resuelto.

- Que la otra persona se escuche a sí misma (espejo): deja al discurso “desnudo” para que nuestro/a interlocutor/a vuelva a “escucharse” y a evaluar su discurso.
- Ordenar el relato: en este caso, el parafraseo puede ser útil para ordenar un relato caótico, o para chequear con nuestro/a interlocutor/a los puntos principales del mismo.

El parafraseo con el objeto de asegurarnos la comprensión y mostrar al/la otro/a nuestro interés en que así sea, será un buen recurso para completar ese primer acercamiento al conflicto. A partir de allí, podremos considerar qué es oportuno preguntar.

Imparcialidad

Un rol fundamental de quien escucha es mantenerse como un/a observador/a imparcial de la situación, sin tomar partido, sin dedicarse a expresar sus propias convicciones, opiniones o evaluaciones, observando y escuchando activamente los detalles y haciendo solo preguntas puntuales que considere necesarias para aclarar o ampliar la situación. Esto implica ver las cosas que la persona no puede ver, debido a que son externas a su situación.

Entre los vicios y errores más habituales de la escucha está el de auto-referenciar los relatos del/de la otro/a, es decir, escuchar autobiográficamente, la tendencia a dimensionar (ya sea minimizando o magnificando) aquello que nos relatan, cuestionar o aconsejar. Este tipo

de escucha nos aleja de la comprensión del universo que se nos relata, la cual es esencial para generar una apertura de la persona para ayudarla a trabajar con sus conflictos. Asimismo, es frecuente que el impacto emocional que el relato nos provoca, se transforme en juicio y oriente nuestras conductas, sin que tengamos plena conciencia de ello.

Por ejemplo, si una persona consultante tiene problemas con un/a vecino/a, es vital que el/la entrevistador/a mantenga la imparcialidad ante la situación, sin inclinarse por ninguna de las partes, observando y escuchando activamente el relato y preguntando aquello que considere apropiado y oportuno.

Confidencialidad

Es importante construir una relación de confianza con la persona consultante y que la información que brinda sea tratada de manera confidencial y con discreción, en un espacio adecuado de privacidad, de ser posible. Sin confidencialidad no hay confianza.

Un ejemplo claro de falta de confidencialidad es una expresión como la siguiente: “El otro día atendimos a una persona con la misma situación que usted y no la pudo resolver, creo que la conoce, Juana, la vecina de enfrente de su casa”.

Revictimización o victimización institucional secundaria

Es importante alertar sobre la posibilidad de re-victimizar a un/a consultante al momento de la entrevistar.

Cuando nos referimos a la revictimización (o victimización secundaria en términos institucionales) no nos referimos al hecho en sí mismo que es objeto de la consulta, ni de la relación de la persona con terceras personas involucradas en su situación, sino de la relación de la persona con las instituciones del Estado.

Así, se entiende por revictimización institucional cualquier tipo de maltrato por parte de las instituciones del Estado. Prácticas como las siguientes, entre otras, configuran una revictimización:

- Durante las entrevistas se provoca innecesariamente un revivir del hecho en la persona consultante.
- Se agravan los efectos del daño recibido, producto de largas esperas en pasillos, múltiples citaciones, que con frecuencia llevan a la persona a abandonar la consulta, entrevistas denigrantes o en las que se debe reproducir los hechos una y otra vez, etc.
- Cuando se responsabiliza a la persona consultante y su familia o allegados por su estilo de vida, por la ropa que usan, por las costumbres, por su conducta sexual previa, etc.
- Se expone a la persona a hablar de situaciones privadas o íntimas en ambientes abiertos.

Todas estas cuestiones se refieren a la importancia que adquiere la adopción de medidas tendientes a evitar la revictimización, brindando una atención adecuada, información apropiada a su consulta, el debido respeto a su intimidad y privacidad, la adopción

de medidas especiales de apoyo, asistencia y en su caso, de protección; así como mecanismos accesibles para permitir su efectiva participación activa en el proceso, teniendo en consideración especialmente sus preocupaciones y opiniones.

X.c.

Preguntas

La interrogación es la búsqueda de la información que esperamos obtener de nuestro/a interlocutor/a, pero también es una forma de transmitir un mensaje propio que va más allá del deseo de obtener una respuesta. En otras palabras: las formas de interrogar hablan también de quien interroga. Por eso vamos a prestar especial atención a los mensajes que enviamos cuando preguntamos y de qué manera condicionan la respuesta de la persona interrogada.

Para ello, vamos a emplear algunas clasificaciones que pueden ser de utilidad.

Preguntas cerradas vs. abiertas

Llamamos preguntas cerradas a aquellas que se responden por sí o por no, y pregun-

tas abiertas a aquellas que dan lugar a que la persona nos brinde información en relación al objeto de la pregunta. A través de las preguntas cerradas el camino para obtener información es más arduo y dificultoso que a través de las preguntas abiertas. Las cerradas nos obligan a imaginar o inventar posibles respuestas, muestran nuestras sospechas y permiten a la otra parte despistarnos, mientras que las preguntas abiertas son el camino más sencillo para averiguar lo que deseamos.

Las preguntas cerradas pueden ayudarnos a concretar una información ambigua, o a confirmar otra que creemos haber obtenido mediante indicios, pero de la que no estamos seguros. El uso continuo de estas preguntas crea un clima de interrogatorio. A pesar de su restringida utilidad, es la modalidad a la que se recurre con mayor

espontaneidad cuando se trata de intervenir en un conflicto. Así escuchamos preguntas como:

- ¿Y no hubiese sido mejor dejar que lo resuelva como él proponía? (habla de lo que para quién pregunta hubiese sido la actitud correcta).
- ¿No le parece que no hay motivos para semejante reacción? (habla de lo desproporcionada que le parece a quien interroga).
- ¿Piensa que esto es bueno para los demás? (quién interroga tiene clara posición al respecto).
- ¿No creés que esto es injusto? (evidentemente sí lo es para quién pregunta).

La formulación de preguntas abiertas surge fácil cuando la actitud de imparcialidad o interés frente al conflicto es real. Revela una posición de curiosidad y el estar ubicado/a en un lugar de desconocimiento, no tener de antemano todas las respuestas. Además requiere de una ejercitación consciente de la herramienta, y a veces, de una reformulación interna antes de expresarnos en voz alta.

Las preguntas abiertas posibilitan un clima de diálogo e intercambio en la conversación y facilitan la obtención de información valiosa acerca del sistema en el que el conflicto tiene lugar. Hay preguntas que simplemente ayudarán a la persona a exponer de manera más comprensible para nosotros/as el relato que ha construido con relación al conflicto. Veamos algunos ejemplos:

- ¿**Qué** sucedió cuando usted leyó el informe?
- ¿**Cuál** fue su respuesta ante las críticas?
- ¿**Cómo** se sintió usted?
- ¿**Por qué** piensa que los demás reaccionan así?
- ¿**A qué** atribuye esas reacciones?
- ¿**Para qué** desea iniciar esa acción?

Todas ellas son preguntas útiles, que nos aportan información valiosa y nos ayudan a comprender la perspectiva del sujeto.

Así, se recomienda iniciar la entrevista con preguntas abiertas y pasar luego a otras más concretas o directas, permitiendo la adopción de la confianza entre quien entrevista y el/la entrevistado/a. Se sugiere siempre realizar preguntas que permitan un conocimiento general de la persona, quién es, qué hace, cómo es su entorno familiar y laboral, si tiene algún tipo de actividad relevante que tuviera que ver con el hecho que viene a plantear, etc. Preguntas tales como:

- ¿Qué le trae por acá?
- ¿En qué podemos ayudarle?
- ¿Cómo se compone su núcleo familiar?
- ¿Cómo es su casa?

Información sobre la problemática específica: identificar personas, tiempo, modo y lugar

En el relato de la problemática en particular es importante identificar todos los componentes necesarios para tener claridad sobre el asunto: hechos, creencias o valoraciones generales y deseos, intenciones e intereses. Para ello se usarán primordialmente las preguntas abiertas, favoreciendo un diálogo con el/la consultante.

HECHOS

- Circunstancias de las personas: Es necesario identificar las personas que participen o están involucradas en la problemática que plantea la persona consultante, de ser posible con nombre, apellido y uno o varios datos de contacto.
- Circunstancias que refieren al tiempo: En cuanto a las circunstancias de tiempo indagar por fechas, horas del día, si las recuerda. Ante hechos traumáticos, muchas veces, las personas no recuerdan estos detalles por lo que se le puede pedir a la persona que intente identificar otros eventos que hayan estado cerca de la problemática que plantea para tener otras fechas de referencia; por ejemplo: antes o después de qué mes, de qué fiesta local o de qué otro hecho de su vida, entre otros.
- Circunstancias que refieren al modo: En cuanto a las circunstancias de modo, es necesario contar con información acerca de la problemática en sí misma, cómo sucedieron los hechos, si se trata de una sola problemática o hay varias que están relacionadas o se vislumbra que detrás de todas ellas existe un problema de fondo o núcleo del conflicto que todavía no ha salido a la luz.
- Circunstancias que refieren al lugar: Finalmente, en cuanto al lugar, ubicar geográficamente el sitio, nombre del municipio, barrio, etc.

CREENCIAS O VALORACIONES GENERALES

- Una política de acceso a la justicia centrada en la persona demanda indagar en las creencias, valores, temores y posicionamiento de la persona frente al problema por el que consulta, pues sólo así se podrán comprender mejor los hechos, las causas por las que ha ocurrido y la disposición de la persona resolverlos por una u otra vía.

DESEOS, INTENCIONES E INTERESES

- No sólo alcanzan los hechos de la consulta para establecer el curso de acción adecuado. Deben explorarse las motivaciones, expectativas y deseos de la persona en relación a la petición que acerca al CAJ, las cuales pueden no surgir expresamente de su discurso e incluso pueden no haber sido identificadas por el/la propio/a consultante.

XI. La intervención de orientación

Como parte del servicio de atención legal primaria, los dispositivos facilitan el acceso de los/as consultantes a diferentes servicios, beneficios y prestaciones relativas a derechos sociales estatales (en adelante, mencionados en su conjunto como “prestaciones”): Documentación de identidad, pensiones y prestaciones sociales, certificaciones y constancias de inscripción en diversos registros públicos, etc.

Las personas que son o podrían ser titulares de aquellas prestaciones suelen encontrar diferentes barreras para acceder a ellas a través de las agencias del Estado que las otorgan y gestionan, tales como:

- Inexistencia de una sede de la agencia estatal en el territorio o dificultades geográficas o económicas para acceder físicamente a ellas.
- Falta de información sobre a qué lugar recurrir para gestionar una prestación determinada.
- Desconocimiento sobre los requisitos y medios para iniciar o impulsar un trámite administrativo.
- Imposibilidad de sortear los aspectos burocráticos que todo trámite implica, por falta de información o capital cultural.
- Falta de conectividad a internet (situación que se agrava debido al avance de los sistemas de gestión informática).

Cobran relevancia entonces los servicios de atención legal primaria, como un auxilio para la realización de los trámites administrativos que permiten acceder a prestaciones sociales; como un puente para la “inclusión legal” de las personas. La labor de estos servicios como herramienta para conocer y sortear estas dificultades burocráticas resulta relevante.

Es importante distinguir entre los obstáculos y restricciones de accesibilidad que se manifiestan de manera general y estructural en una comunidad vulnerable en particular y las situaciones individuales, particulares y específicas, que pueden afectar a una persona en particular. En especial, los equipos de trabajo deben proveer herramientas para superar barreras “subjetivas” (de conocimiento, información, destrezas prácticas de gestión). La superación de barreras objetivas (geográficas, tecnológicas, económicas) previsiblemente no estará a su alcance.

El servicio elemental para cumplir esta función se desempeña básicamente a través de una intervención típica: la denominamos “orientación”.

XI.a.

Características de la intervención de orientación

La ORIENTACIÓN es la intervención más simple que puede realizar un servicio de atención legal primaria para facilitar el acceso a cualquier prestación mediante la superación de obstáculos subjetivos de información, conocimiento y habilidad práctica.

La ORIENTACIÓN consiste en **proveer información general sobre derechos, prestaciones sociales, trámites administrativos, como la confección de formularios y/o la realización de los trámites por internet necesarios para que el/la consultante acceda a aquellas; o sobre el funcionamiento de otras dependencias estatales.**

Lo que define a la intervención de orientación es que el/la consultante se presenta con la petición concreta de requerir información o solicitar su auxilio para realizar un trámite en particular, cuando por cualquier motivo no puede acercarse a la agencia estatal correspondiente o encuentra obstáculos para hacer las gestiones necesarias para su impulso.

Se trata de una intervención breve, que se resuelve en una única interacción con la persona y en la que no se realiza seguimiento alguno. La orientación, entonces, se encuentra generalmente limitada a una o más de las siguientes gestiones típicas:

- **Entrevista.** Durante la interacción con el/la consultante se recoge su demanda y se le brinda información sobre el funcionamiento del organismo, los requisitos que deben cumplirse para acceder a la prestación, los pasos necesarios para su tramitación y un estimado de plazos hasta su conclusión.
- **Trámite por internet.** En caso de que el/la consultante lo requiriese, se pueden realizar las operaciones web que sean necesarias para iniciar o impulsar un trámite (completar formularios, solicitar turnos, crear usuarios o claves, etc.).
- **Confección de documento.** En algunos casos particulares, como parte de la intervención, puede suceder que se ayude a la persona a completar un formulario en papel.

LA ORIENTACIÓN COMO UNA INSTANCIA DE EMPODERAMIENTO

Como parte esencial de su misión institucional, los servicios de atención legal primaria deben velar por el empoderamiento de las personas, para que conozcan sus derechos y las herramientas a su alcance para hacerlos respetar y ejercerlos plenamente.

Si bien la intervención de orientación es breve y poco compleja, ello no quiere decir que esté exenta de convertirse en una instancia más dentro de ese proceso de empoderamiento.

Por ello, siempre que sea posible, ante cada orientación el equipo debe:

- Evitar que las gestiones se limiten a la realización de un trámite sin explicar detalladamente a la persona en qué consiste aquel, los derechos subyacentes y las posibles acciones futuras.
- Informar a la persona sobre la posibilidad de acercarse a la sede la agencia estatal que gestiona la prestación en cuestión, para tramitarla directamente ante ella, brindándole su ubicación, horarios de atención y datos de contacto.
- Indagar sobre los motivos por los cuales el/la consultante no ha podido realizar el trámite por su cuenta. En caso de que no conociese los procedimientos existentes, el/la agente debe procurar explicárselos para que en el futuro la persona pueda efectuarlos ella misma.
- Una de las principales razones por las cuales los/as consultantes acuden al dispositivo en estos casos suele ser por el desconocimiento o inaccesibilidad a las herramientas web, producto de la denominada “brecha digital”. Ante esta circunstancia, evaluar la posibilidad de que sea la persona quien realice por ella misma tales trámites con la asistencia de los/as agentes. Así, cuando las características edilicias lo permiten, puede instalarse una computadora que opere como terminal de auto consulta, donde las personas puedan realizar los trámites que deseen.

Al realizar una orientación, debe aprovecharse la oportunidad para entregar a las personas folletería del dispositivo y ofrecerles otros servicios legales que puedan brindárseles.

XI.b.

¿Cuál es la diferencia con el asesoramiento?

En la orientación, la intervención se limita a brindar una explicación general sobre una prestación y, eventualmente, realizar un trámite web o completar un formulario.

La orientación es la forma de intervenir para dar respuesta a una consulta concreta en relación al acceso a una prestación social. Por su parte, el asesoramiento aparece como la intervención adecuada cuando la persona presenta un problema que no sabe cómo resolver y/o qué derechos le corresponden.

La orientación suele demandar unos pocos minutos para su resolución (sin contar las demoras de los trámites on line), mientras que el asesoramiento suele ser más complejo y requiere de una entrevista más extensa o del relevamiento detallado de documentación, expedientes judiciales o administrativos, averiguaciones ante terceros, etc.

Si la explicación que debe dársele a la persona fuese más amplia que solo entregarle información general sobre una prestación, dónde gestionarla, su procedimiento y requisitos para hacerlo, debiéndose indagar en profundidad en su historia y situación, para así poder brindarle explicaciones detalladas sobre sus derechos y qué caminos puede seguir, se tratará de un asesoramiento y no de una orientación.

Asimismo, nos encontramos ante un asesoramiento cuando la persona presente una situación de vulnerabilidad, para cuya superación los/as agentes identifican la posibilidad de acceder a una prestación social, lo cual sería parte de una estrategia en el marco de otro tipo de intervención y consulta. Por el contrario, en una orientación el/la consultante ya posee el conocimiento sobre la existencia de la prestación y su petición se limita a obtener información más precisa sobre sus requisitos o funcionamiento y/o asistencia para realizar los trámites necesarios para su inicio o impulso.

XII. La intervención de asesoramiento

El **ASESORAMIENTO** es la intervención principal de un servicio comunitario de atención legal primaria. Consiste en analizar la situación particular de la persona que presenta un problema, dificultad o necesidad en el ejercicio de un derecho y brindar la información y explicaciones necesarias para que comprenda su situación, su naturaleza, los derechos involucrados e implicancias y los posibles caminos a seguir para abordarlo o resolverlo. Todo ello, como parte esencial del proceso de empoderamiento de la persona.

LA IMPORTANCIA DEL ASESORAMIENTO

TODAS las **CONSULTAS COMPLEJAS** se inician típicamente mediante una **INTERVENCIÓN de ASESORAMIENTO**, la cual puede agotarse en una única entrevista o bien demandar varias gestiones a fin de comprender cabalmente los hechos que motivan la consulta, el derecho y las posibles acciones que pueden seguirse para resolverlo.

Como etapa final del **ASESORAMIENTO**, el equipo y el/la consultante decidirán la posibilidad y conveniencia de iniciar otras intervenciones tendientes a resolver la problemática de la persona.

Es importante tener clara la diferencia entre el ASESORAMIENTO (que es una forma de intervención) y la ENTREVISTA (que es una gestión específica a través de la cual se puede canalizar total o parcialmente un ASESORAMIENTO y otras intervenciones).

En términos analíticos, la intervención de ASESORAMIENTO comprende tres etapas conceptuales claramente definidas y diferenciables:

- **DIAGNÓSTICO:** Conocer e interpretar en forma acabada los hechos de la consulta y analizar los derechos involucrados.
- **ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS:** Evaluar las diferentes acciones que podrá desarrollar la persona, con o sin intervención del dispositivo, para resolver su consulta.
- **DEVOLUCIÓN Y CONSEJO A LA PERSONA:** Explicar detalladamente el problema, de forma tal que la persona comprenda cuál es su real situación, exponer cuáles son las estrategias posibles para buscar una solución al problema y ayudar a la persona a que, en forma autónoma, decida cuáles serán los pasos que seguirá.

En esta instancia se plantea también un hito muy importante para la atención, que es la decisión de la persona respecto a si quiere ser asistida y acompañada durante el desarrollo de esas acciones.

Como vemos, el ASESORAMIENTO es la intervención base de todas las consultas complejas, pues sólo a partir de su correcta ejecución se podrán eventualmente desplegar otras intervenciones, como asistencias, derivaciones asistidas, acompañamientos, mediaciones comunitarias o patrocinios jurídicos.

Esta intervención puede agotarse en una sola gestión de entrevista o desplegarse en múltiples gestiones extendidas en el tiempo. Así, nos encontraremos frente a un ASESORAMIENTO sin importar el tiempo que demande o la cantidad de gestiones que resulten necesarias para realizar el diagnóstico y evaluación del problema; y realizar su devolución a la persona.

El ASESORAMIENTO finaliza cuando se realiza la devolución a la persona consultante. A partir de ese momento, el equipo podrá desplegar otras intervenciones tendientes a abordar su problemática.

XII.a.

La etapa de diagnóstico: comprender los hechos de la consulta y analizar la situación de derecho de la persona

Esta etapa consiste en obtener información completa, cierta y precisa sobre los hechos de la consulta, para poder analizar qué derechos asisten a la persona en relación con su problemática.

La entrevista inicial es la primera interacción que se tiene con el/la consultante y por la que se inicia toda intervención de **ASESORAMIENTO**. En ella se recoge la información esencial sobre los hechos planteados, las

personas involucradas, las circunstancias de tiempo y de lugar y las expectativas y temores de la persona.

Sin embargo, un correcto **ASESORAMIENTO** no puede limitarse sólo a la información entregada inicialmente por la persona, pues ella puede resultar insuficiente, incompleta, confusa, desactualizada o errónea. Es importante buscar herramientas para contar con fuentes de corroboración de los hechos na-

rrados por el/la consultante (documentos, registros, expedientes administrativos, testigos, informes de agentes públicos). Esta actividad de chequeo podrá alertar sobre errores, confusiones, sesgos, tergiversaciones o mala fe. La comprensión de los hechos puede requerir que luego de entrevistar a la persona se realicen otras gestiones como parte de esta primera etapa del **ASESORAMIENTO**, que incluye:

- Requerir a la persona la documentación del caso y analizarla detalladamente. Esta tarea es obligatoria en cualquier supuesto donde ese análisis sea un componente fundamental del problema legal de la persona.

Realizar las articulaciones institucionales necesarias para conocer los antecedentes de la persona ante otras instituciones (médicas, educativas, etc.) u organizaciones (comedores, fundaciones, etc.), intercambiando perspectivas o diagnósticos con sus agentes.

- Esta circunstancia se torna especialmente relevante cuando se identifican situaciones de carácter personal, familiar o social que deben ser reconstruidas para comprender la problemática de una persona.
- De igual manera, puede ser importante dialogar con otras personas relacionadas con la problemática o que estén directamente involucradas, tales como testigos, familiares o vecinos/as.
- Efectuar averiguaciones ante otras agencias sobre el estado de un trámite ya iniciado.

- Releva expedientes judiciales o administrativos, lo que debe realizarse en cada situación en que éstos existan e, incluso, debe corroborarse su existencia aun si la persona refiera no tener conocimiento de ello.
- Releva el lugar in situ, en supuestos donde ese espacio sea el objeto del problema (por ejemplo, conflictos de medianería o reclamos ambientales).

En muchos casos, especialmente en aquellos casos complejos donde existan evidencias de múltiples vulneraciones a los derechos de una persona, el trabajo interdisciplinario será fundamental para realizar un correcto diagnóstico de su situación o consulta, pues ellos aportarán distintas miradas y perspectivas. Por ello, y en tanto la perspectiva desde una sola profesión suele ser insuficiente para comprender la complejidad de las problemáticas, se recomienda que, siempre que sea posible, estas gestiones (al igual que las entrevistas) sean realizadas por más de un/a agente con roles diferentes.

Una vez establecidos y aclarados los hechos, de identificarse la existencia de un problema con dimensiones legales relacionada con los derechos de la/el consultante, se debe realizar una lectura jurídica del caso a fin de establecer cuál es la normativa aplicable y vigente en el caso, y los derechos que asisten a la persona consultante. Para esta labor, se realizan las siguientes recomendaciones:

- No apresurarse a hacer un encuadre jurídico, tomándose el tiempo necesario para realizar un análisis, individual o in-

terdisciplinario, del caso.

- Esta circunstancia puede demandar que deba solicitarse a la persona que vuelva otro día, debido a que el análisis puede demandar mucho tiempo. Se alienta a realizar esta práctica.
 - Efectuar interconsultas con otros/as profesionales.
-

XII.b.

La etapa de análisis y diseño de estrategias: la presentación de las estrategias para abordar la problemática y la elección autónoma de la persona consultante

Una vez comprendida su situación de hecho y derecho, el equipo debe analizar las diferentes opciones o caminos a seguir para resolver su problema, evaluando las posibilidades de éxito, los riesgos implicados y los diferentes resultados posibles. Este análisis debe contemplar:

- Las consecuencias legales de cada acción
- El tiempo y costos que puede demandar
- Las posibilidades de éxito de cada alternativa
- Los riesgos o beneficios interpersonales que cada acción puede implicar

Para que la evaluación de posibles estrategias sea completa e integral, será de vital importancia que se realice en forma interdisciplinaria abarcando todos los aspectos, vínculos, causas, efectos y deseos de la persona, especialmente cuando se presente un entramado social o interpersonal complejo. Ninguna estrategia será más adecuada que aquella diseñada por un equipo interdisciplinario que posee múltiples saberes y experiencias.

A continuación, analizaremos cómo evaluar las posibilidades de éxito y riesgos existentes ante cada camino o alternativa posible.

¿Cómo evaluar las probabilidades de éxito?

En esta dimensión de asesoramiento, el servicio tiene por finalidad ayudar a la persona a efectuar la elección que considere correcta, incluso si las posibilidades de éxito fuesen bajas. El compromiso del equipo debe orientarse a garantizar y proveer una actividad diligente que, razonablemente, tienda al logro del resultado esperado, pero éste no es, ni debe ser, asegurado ni prometido. El **ASESORAMIENTO** consiste en desplegar (e informar acerca de) diferentes vías para alcanzar una solución y ofrecer todos los medios y estrategias al alcance de la persona para que pueda asumir la gestión de sus derechos.

Frente a cada alternativa presentada a la persona corresponde señalar cuáles son las posibilidades de que ellas sean exitosas, es decir, que se cumpla el objetivo pretendido con ellas. Esta evaluación de riesgos debe indicarse como:

- **Alta:** Es muy probable que se alcance el objetivo si las gestiones se realizan diligentemente.
- **Media:** Si bien el derecho asiste (o puede asistir) a la persona, el éxito depende de factores externos que no pueden ser controlados, aún mediante una correcta gestión.

Por ejemplo, en un juicio de “alimentos” puede suceder que el obligado a su pago no tenga recursos para afrontarlos, aun frente a una sentencia judicial favorable.

- **Baja:** Resulta improbable tener éxito, ya sea por el derecho involucrado o por las condiciones subjetivas, sociales o económicas de las partes.

Si bien esta evaluación dependerá de cada caso en concreto, pueden identificarse algunos factores que necesariamente deberán ser considerados:

- Si el derecho asiste a la persona
- Los antecedentes jurisprudenciales
- Las experiencias pasadas de trabajo en casos similares

- La relación institucional que posea equipo con otra Institución, cuando su intervención sea necesaria
- Las condiciones sociales y económicas de las partes, en especial cuando el reclamo tenga por objeto una prestación económica
- La existencia de situaciones políticas o sociales que puedan aumentar o disminuir las posibilidades de recepción o atención a su reclamo

¿Cómo evaluar los riesgos existentes?

Para que la persona tome una decisión informada es importante que conozca los riesgos potenciales que cada una de las posibilidades puede representar. En este sentido, se entiende por riesgo la identificación de las posibles amenazas frente a una situación planteada que puede producir un potencial perjuicio o daño, directo o indirecto, y la probabilidad de que ellas se concreten.

Así, deben exponerse en forma clara las diferentes amenazas que se identifican para posible acción y el riesgo de que cada una de ellas se efectivice. Este riesgo puede medirse de la siguiente forma:

- **Alto:** Las probabilidades de concretarse la amenaza son altas, pues los factores que inciden para ella son fácilmente predecibles.
- **Medio:** Cuando la probabilidad depende de factores difíciles de predecir.
- **Bajo:** Cuando la concreción de esa amenaza probablemente no suceda.

Para efectuar esta evaluación es muy importante que se involucre activamente al/a la consultante, especialmente cuando las amenazas identificadas se relacionan con factores interpersonales, tales como la posibilidad de escalar el conflicto y que se desencadenen hechos de violencia.

XII.c.

La etapa de devolución y consejo: explicar a la persona sus derechos y clarificar los hechos de la situación planteada

Con base en los elementos recabados sobre la situación planteada y luego de un análisis integral por parte de los/as agentes sobre las diferentes acciones o cursos que pueden seguirse frente a su problema, el siguiente paso consistirá en transmitir ese análisis y valoración a la persona de manera sencilla y clara, con la finalidad de que conozca y comprenda todas las implicancias de su problemática. *Esta es una de las instancias fundamentales en el proceso de empoderamiento de la persona, para que pueda conocer sus derechos y las herramientas a su alcance para hacerlos respetar y ejercerlos plenamente, desarrollando la confianza en sus propias capacidades y acciones para lograr una transformación que le permita romper las barreras simbólicas y subjetivas y ser protagonista de su propia historia.*

Es fundamental mantener una absoluta honestidad hacia el/la consultante, a fin de no crearle falsas expectativas, ni magnificar las dificultades. Incluso, si se identifica que la persona tiene dudas, puede sugerírsele que

se tome el tiempo que necesite para considerar las posibilidades o incluso realizar consultas con otros profesionales. **La devolución o consejo no consiste en explicar cómo considera personalmente el/la agente la situación (no consiste en decir “qué haría yo si fuera usted”), sino en brindar un análisis sobre lo que está en juego para esa persona y sus alternativas.**

Para que esta instancia sea efectiva, debe asegurarse que la persona comprenda realmente su situación, por lo que debe utilizarse un lenguaje claro, sencillo, inclusivo y culturalmente adecuado, evitando explicaciones excesivamente técnicas y apelando a ejemplos o trazando paralelismos con situaciones que puedan ser cercanas o habituales para la persona. Expresiones como “fiscal”, “sentencia”, “defensoría”, “alegato” o “apelación”, entre muchas otras, que son cotidianas para los/as agentes pueden resultar muy ajenas al conocimiento de los/as consultantes, quienes quizá no comprendan realmente su significado.

Con esta información, será la persona quien decida autónomamente el camino que seguirá (lo cual debe ser expresamente señalado), informándole que desde el dispositivo se la acompañará en su elección si así lo desea y se cuentan con posibilidades para ello.

A partir de esta decisión, libre y autónoma, se podrán promover otras intervenciones. El **ASESORAMIENTO** finalizará cuando se presente todo el mapa de posibles acciones a seguir, con la valoración de los riesgos y sus consecuencias, y con base en ello, la persona tome una decisión informada.

¿Qué sucede si las condiciones subjetivas de la persona no permiten continuar el asesoramiento?

En algunos casos puede suceder que las condiciones subjetivas o sociales de la persona impidan finalizar el ASESORAMIENTO, debido a que ella no posea las condiciones necesarias para decidir qué acciones adoptar para enfrentar el problema.

En estos casos, se recomienda la suspensión del ASESORAMIENTO y dar inicio a una intervención de acompañamiento, mediante el cual se logren las condiciones adecuadas para el posterior abordaje legal de la consulta.

La intervención de ASISTENCIA consiste en la ejecución de gestiones con la finalidad de lograr la efectiva resolución del conflicto que atraviesa el/la consultante, realizadas en forma directa por el equipo ante terceras personas (negociaciones, reclamos, confección de cartas documento, etc.) u organismos administrativos (reclamos administrativos, peticiones, etc.) o judiciales, en tanto no impliquen un patrocinio jurídico (apoyo para obtener una certificación judicial, acceso a vista de un expediente, etc.).

La ASISTENCIA pone al dispositivo de acceso a la justicia en función de “equipo solucionador de problemas” y como soporte para “navegar la burocracia”. Es el tipo de intervención donde el equipo decide “hacer algo para que algo pase” y pone en acción su valor único e irremplazable, brindando apoyo activo a la persona en la gestión de sus necesidades jurídicas.

Durante la etapa de “análisis y diseño de estrategias” que se realiza en el marco de un Asesoramiento, puede identificarse la oportunidad y pertinencia de intentar una resolución del problema de la consulta mediante la intervención directa, cuando es poco probable que la persona pueda hacerlo por sí misma, y sin necesidad de derivar a la persona a otra institución para que lo haga o judicializar su conflicto. De ejecutarse esa estrategia, nos encontraremos ante una intervención de ASISTENCIA, donde se “provee apoyo activo” a la persona para el ejercicio de derecho o la resolución de un conflicto legal. La capacidad de los dispositivos comunitarios para asistir a los/as consultantes, interviniendo directamente para la resolución de sus conflictos, sin intermediaciones y en forma directa, resulta de especial relevancia para alcanzar su objetivo. La estrategia de intervención más adecuada para cada caso dependerá del tipo de conflicto, del contexto y de la situación particular de la persona. Aun cuando puede considerarse como ASISTENCIA a una multiplicidad de estrategias desplegadas, podemos identificar a las siguientes como las gestiones más habituales y típicas dentro de esta clase particular de intervención:

- Negociar de manera directa, ya sea de forma presencial o telefónica, frente a terceras personas (vecinos/as, empleadores/as, empresas, familiares, etc.), representado el interés del/la consultante.
- Confeccionar cartas documento, intimaciones o notas.
- Facilitar el diálogo entre partes (sin que constituya una mediación comunitaria).
- Efectuar pedidos y reclamos (formales o informales) o interponer recursos administrativos ante organismos estatales (nacionales, provinciales o municipales).

En el paso de una intervención de **ASESORAMIENTO** a una de **ASISTENCIA**, el equipo asume un compromiso mayor de gestión del interés de la persona. El interés de la persona es el foco de la atención desde ese momento. La **ASISTENCIA** implica la asunción de un deber particular hacia la persona consultante, de comprometer los mejores esfuerzos para realizar su interés.

Si bien existen excepciones, cuando se despliega una **ASISTENCIA**, ella no se realiza desde una perspectiva de tercero imparcial y desinteresado, sino asumiendo el cuidado del interés de la persona consultante ante su problemática; y se debe intervenir de la mejor manera posible para defender y promover tales intereses. El principal interés de una persona es el de satisfacer su necesidad jurídica o social en la forma más efectiva posible.

En este sentido, la **ASISTENCIA** busca una solución al conflicto de la persona, pero no cualquier solución, ni la solución que al equipo le parece imparcialmente la más justa o correcta, sino la solución que mejor realice el

interés concreto, derechos y situación de la persona consultante (incluso si ello no fuera a los ojos del equipo lo mejor para los derechos de otras personas, o desde un punto de vista imparcial, etc.).

Promover una ASISTENCIA será obligatorio siempre que la consulta pueda ser resuelta mediante esta intervención, la persona necesite el apoyo activo y se posea capacidad para realizarlo; evitando la judicialización del conflicto y/o la derivación de la persona, aun cuando existiese otra institución u organización que pudiera hacerlo.

Ello, en tanto la actividad del dispositivo comunitario debe estar orientada a resolver las problemáticas en la forma más efectiva y simple posible. Si la **ASISTENCIA** es exitosa, la consulta se encontrará finalizada debido a que el/la consultante habría satisfecho su necesidad o resuelto su problema, de forma extrajudicial, económica y, en general, breve.

¿Cuál es la diferencia entre la asistencia y otras intervenciones?

Como una de las posibles estrategias que se pueden desplegar para satisfacer la necesidad legal del/la consultante, resulta conveniente analizar las diferencias que existen entre una ASISTENCIA y:

- Un ASESORAMIENTO. El asesoramiento se agota en proveer a la persona conocimiento y herramientas para gestionar su necesidad legal o social, mientras que la asistencia implica gestionar con la persona, en su interés, la solución a dicha necesidad, de manera particular a través de interacciones del equipo y la persona con otras partes (instituciones, personas, empresas, etc.) que son parte del conflicto y/o de la solución.

En el marco de un asesoramiento es previsible la interacción con otras partes, pero

ello se realiza a fin de conocer y comprender la situación y las opciones de la persona, pero ello no se realiza (conceptualmente, o analíticamente) para solucionar el problema. Las gestiones de la ASISTENCIA están orientadas a un fin de resolver la situación que enfrente la persona consultante. El éxito de un ASESORAMIENTO consiste en que la persona comprenda y decida sobre su situación, el éxito de una ASISTENCIA consiste en que el conflicto sea resuelto de la mejor manera para el interés de la persona.

Puede ocurrir que, en el marco de una entrevista realizada durante el ASESORAMIENTO, se identifique que una gestión simple (un llamado a una empresa) podría directamente desactivar el conflicto, y de manera intuitiva y directa se pase a la acción. Esa situación debe conceptualizarse como la sucesión de dos intervenciones (asesoramiento + asistencia) que transcurren de manera integrada y sin solución de continuidad.

- Una DERIVACIÓN ASISTIDA. Puede suscitarse una confusión cuando la ASISTENCIA tenga por finalidad representar los intereses de la persona ante una institución u organismo público.

La diferencia radica en que mientras la DERIVACIÓN ASISTIDA consiste en delegar la gestión de una consulta, o un aspecto de ella, a otra institución (que es la que posee la competencia o capacidad de brindar el servicio o prestación que requiere la persona) en la ASISTENCIA no existe delegación alguna, y las gestiones tendrán por finalidad lograr quebrar la resistencia o negativa de aquella.

Como vemos, en ambas intervenciones existe una gestión activa del equipo ante otra institución. Sin embargo, en la DERIVACIÓN ASISTIDA dicha gestión está dirigida a facilitar el contacto entre una persona y una institución u organización (o a lograr la efectiva gestión de su petición); pero en la ASISTENCIA se vela por el interés de la persona ante esa institución, a fin de que ella acceda a lo solicitado por el/la consultante, pues ha existido una negativa, omisión o vulneración de un derecho.

XIII.a.

Criterios para decidir cuándo ofrecer asistencia a una persona

En la etapa de “Análisis y diseño de estrategias” de un **ASESORAMIENTO**, el equipo puede identificar la necesidad o pertinencia de brindar apoyo activo directo a la persona para intentar resolver su problema en forma directa, ejecutando las gestiones más conducentes para ello. Esta decisión de ofrecer **ASISTENCIA** a una persona debe ser tomada luego de considerar, al menos, los siguientes elementos:

Analizar la conveniencia y la capacidad para llevarla adelante

La disposición para definir y ejecutar gestiones que logren la satisfacción de la necesidad legal objeto de la consulta, con el menor costo posible (económico, emocional y social), representa uno de los valores más importantes que los dispositivos pueden ofrecer a sus consultantes. Por ello, **siempre que la ASISTENCIA sea identificada como la manera más rápida y eficiente para resolver un problema, deberá ofrecerse como alternativa para la satisfacción de su necesidad** (y si la persona requiere ese apoyo).

La predisposición a brindar esta clase de apoyo activo, directo y desburocratizado a

la persona en la gestión de sus necesidades jurídicas es lo que distingue a los dispositivos comunitarios como “solucionadores de problemas”, interviniendo para lograr que “las cosas pasen” en relación con los conflictos y problemas de los/as consultantes. De allí la trascendencia de que durante el **ASESORAMIENTO** se contemplen y analicen todas las posibles maneras de resolver el conflicto o satisfacer la necesidad jurídica mediante una intervención de **ASISTENCIA**, en forma previa a ofrecer la promoción de otras intervenciones más complejas o que implican la derivación de la persona.

No obstante, deberá tenerse especial cuidado de no ofrecer o promover una **ASISTENCIA** cuando por razones técnicas o fácticas no se cuenta con la posibilidad de concretar o de sostener las gestiones que aquella demande (por ejemplo, iniciar un intercambio de correspondencia, que luego no pueda ser continuado en tiempo y forma), para no frustrar el interés y confianza del/la consultante.

Fomentar el empoderamiento de la persona

En cada instancia de interacción con un/a consultante, los equipos deben desarrollar

una tarea de empoderamiento que genere confianza en sus propias capacidades y fortalezca sus condiciones para el ejercicio de sus derechos, logrando una transformación que rompa las barreras simbólicas y subjetivas existentes y convierta a la persona en protagonista de su propia historia.

La intervención de **ASISTENCIA** no es una excepción, por lo que se debe evitar el paternalismo o las prácticas asistenciales cuando ellas no son requeridas. Así, sólo deberá ofrecerse esta intervención cuando se identifique que resultará poco probable que la persona pueda hacerlo por sí misma, debido a la complejidad técnica del problema, a las circunstancias del caso o a las condiciones subjetivas de la persona.

La complejidad técnica se refiere a la necesidad de contar con un conocimiento específico para llevar adelante las gestiones que demanda una **ASISTENCIA**, como por ejemplo el conocimiento de derecho necesario para redactar un recurso administrativo o una carta documento. Por otro lado, puede suceder que las gestiones necesarias sean sencillas pero que las circunstancias impidan que sea la persona quien las pueda ejecutar por sí, por ejemplo, cuando un conflicto vecinal ha escalado y resulta riesgoso o imposible que las partes dialoguen entre sí, circunstancia ante la cual resultará recomendable que la negociación sea encabezada por el equipo del dispositivo. Finalmente, la necesidad de apoyo activo puede provenir de la existencia de obstáculos culturales, económicos, subjetivos o sociales que colocan a la persona consultante en una situación de vulnerabilidad que obliga a intervenir para enfrentar su necesidad jurídica.

Respetar el interés y autonomía del/de la consultante

Tal como ha sido dicho, cuando el dispositivo despliega una ASISTENCIA no lo hace desde una perspectiva de tercero imparcial y desinteresado, sino asumiendo el cuidado del interés de la persona ante su problemática. Esto significa que debe intervenir de la mejor manera posible para defender y representar tales intereses, para alcanzar aquello que desea el/la consultante y en la forma que él/ella lo desea. No se trata entonces de alcanzar la solución más justa para todas las partes de un conflicto, ni lograr que ellas alcancen un acuerdo, sino que se debe asumir el propósito de realizar el interés (socio-legal) concreto que expresa su consultante. La estrategia debe ser adecuada para llegar a la solución del conflicto de la persona, pero no a la solución que el equipo crea más sabia, justa o correcta, sino la que mejor realice el interés, derechos y situación de la persona consultante.

Límites a la representación de su interés

Si bien se asume el deber particular de comprometer los mejores esfuerzos para proteger el interés del/la consultante, la defensa de este interés no es ilimitada.

Obviamente, el primer límite está dado por los principios éticos, profesionales e institucionales que conforman el deber de abs-

tenerse de participar o colaborar en la preparación o ejecución de actos ilegales o antijurídicos en sentido amplio. Si bien cada profesión se encuentra regulada por un código de ética particular, esta obligación se extiende a todos/as los/as agentes, inde-

pendientemente del rol que posean. Así, y a modo de ejemplo, el equipo no debería apoyar a una persona para evadir obligaciones tributarias, de registración laboral o para la comisión de ilegalidades.

XIII.b.

La selección del tipo de asistencia más adecuada

Existe una amplia gama de acciones que un/a agente puede realizar para resolver el conflicto del/de la consultante. Al no haber formalidades ni procedimientos estandarizados para implementar dicha intervención, como sí los hay respecto de un patrocinio jurídico o en una mediación comunitaria, se puede optar por la estrategia más directa y eficaz que sea identificada.

Cada agente evaluará, teniendo en cuenta el contexto, la necesidad del/la consultante y las condiciones de la consulta, qué acciones concretas son las más efectivas para el caso, pudiéndose realizar varias gestiones, paralelas o encadenadas, que formarán parte de una misma intervención de **ASISTENCIA**.

Si bien la forma concreta de **ASISTENCIA** será inicialmente definida al momento de la etapa de devolución y consejo de un **ASESORAMIENTO**, la libertad de formas que admi-

te esta intervención puede llevar a desplegar otras formas de apoyo activo inicialmente no planificadas. La versatilidad de esta modalidad de intervención deberá ser aprovechada por el equipo. A continuación, se describen dos estrategias principales y típicas que se desarrollan para asistir a los/as consultantes a fin de resolver su problema o realizar su derecho.

Negociación frente a terceros

Ante algunos conflictos entre particulares, el equipo puede evaluar que la solución más conveniente, rápida y satisfactoria para el/la consultante, sea la de intentar negociar con la otra parte, asumiendo la representación de la persona y su interés. Frente a los ojos de la/s otra/s persona/s, el dispositivo será

el defensor del/la consultante, situación que deberá tenerse en cuenta en todo momento y así deberá ser expuesta en forma expresa a todas las partes del conflicto.

Si bien se intentará satisfacer la pretensión del/la consultante, pues se negocia en nombre el/ella y no como tercero imparcial, esto no implica que no pueda dialogarse con el/la consultante la conveniencia de aceptar un acuerdo que no satisfaga todos sus deseos, siempre y cuando toda la información del caso sea brindada adecuadamente y respetando que la decisión siempre corresponderá al/la consultante. Es decir, puede negociarse también con el/la propio/a consultante.

Al momento de evaluar la pertinencia de encauzar una **ASISTENCIA** a través de esta estrategia, se deberán ponderar sus ventajas y desventajas comparativas con respecto a otras alternativas comparables, como la mediación comunitaria. En general, y entre otras posibilidades, la negociación aparece como recomendable cuando exista desequilibrio de poder entre las partes que perjudique al/la consultante; cuando el objeto de la disputa esté relacionado a cuestiones patrimoniales, discriminación, vivienda, relaciones de consumo o laborales; cuando se evalúe que el conflicto puede ser resuelto fácilmente por esta vía; no existan otras alternativas viables (judicialización, convocatoria a mediación comunitaria, por ejemplo); cuando el/la consultante esté siendo objeto de un desalojo inminente.

En algunas oportunidades, el/la agente que lleva adelante la **ASISTENCIA** en una negociación directa puede percibir que se en-

cuentran dadas las condiciones para facilitar el diálogo entre las partes, sin que sea necesario asumir la representación de la persona en esa negociación. Como parte de la labor de empoderamiento, se recomienda llevar adelante esta facilitación y abandonar la posición de negociador, mientras ese diálogo fluya y siempre que el/la consultante esté de acuerdo con ello.

Pedidos, reclamos y recursos administrativos

Los dos supuestos analizados anteriormente en general serán los medios de asistencia más habituales para el abordaje de problemas entre personas privadas. Sin embargo, muchas veces se deberá asistir a consultantes en trámites o reclamos contra la administración centralizada o descentralizada de distintos niveles, empresas prestatarias de un servicio público, etc. Esta tarea se torna especialmente relevante para apoyar a las personas a navegar en la burocracia y resolver los obstáculos que aparezcan en la gestión de sus trámites.

La asistencia puede ser informal, a través de llamados telefónicos o visitas presenciales a la oficina correspondiente; o formales, mediante la confección de notas o recursos administrativos.

La confección de una nota, por más simple que fuera, puede ser una situación conflictiva para un/a consultante, y ante la que resulte necesario que el/la agente deba encargarse de su elaboración para que el/la consultante

la entregue en el lugar correspondiente. En otras oportunidades, incluso la presentación deberá ser realizada por los/as agentes.

Los recursos administrativos son presentaciones escritas realizadas para impugnar o

cuestionar los actos o hechos que realiza la administración pública, los que deben presentarse según las formalidades y en los plazos que la normativa exige. La confección de un recurso es recomendable que sea realizada por un/a abogado/a.

XIII.c.

Principios a seguir en el desarrollo de una asistencia

Una vez adoptada la decisión de realizar una intervención de **ASISTENCIA** a un/a consultante, el equipo comenzará a desarrollar las gestiones que esto presupone, conforme a los lineamientos que aquí se mencionan, a fin de garantizar los derechos de los/as consultantes:

Deber de información y participación del/ de la consultante

Como parte de un **ASESORAMIENTO** en el que se ofrezca la **ASISTENCIA**, debe brindarse una explicación detallada a la persona de la estrategia, las gestiones que implicará y sus posibles resultados. No bastará con informar el resultado final esperado de la intervención, sino que deberá mantenerse la

actualizada sobre cada uno de los avances (o retrocesos) que se vayan logrando, en sus posibles consecuencias y en las siguientes acciones a desarrollar.

Esto no sólo para respetar sus derechos como usuaria del servicio, sino como una instancia más de aprendizaje que favorezca la posibilidad de que pueda realizarlo en forma autónoma en el futuro. Es decir, que este deber de mantener informada a la persona durante la gestión de la ASISTENCIA, resulta fundamental, también, como parte de su proceso de empoderamiento.

A la vez, si durante el desarrollo de esta intervención las condiciones iniciales se modificasen o se produjeran nuevas situaciones que obligasen a tomar una decisión sobre el siguiente paso a seguir, es obligatoria la intervención del/la consultante, pues en tan-

to es su interés el que se protege, será ella quien deberá tomar la decisión (informada) al respecto.

Evitar privilegios o abuso de poder

Los/as agentes del dispositivo representan a una institución pública en su territorio, por lo que es posible que otras agencias estatales, empresas o incluso personas particulares asuman una posición diferente al interactuar con ellos/as que la que adoptarían de hacerlo con el/la consultante.

Si bien esta circunstancia puede colaborar para obtener un tratamiento efectivo y rápido al problema del/de la consultante, que debe y puede ser aprovechada, especialmente en su rol de asistente en la superación de obstáculos burocráticos, los/as agentes deben asegurarse de que ello no se constituya en un trato de privilegio en desmedro de otros/as ciudadanos/as. El equipo asiste a la persona para que se garanticen sus derechos, no para obtener mejores derechos (privilegios) que los que conceden las leyes o los reglamentos administrativos.

A la vez, cuando se lleven adelante negociaciones con otras personas, debe evitarse que en esa interacción la otra parte experimente una amenaza o abuso de poder por parte de los/as agentes, que pueda llevarla a aceptar condiciones que perjudiquen sus derechos o intereses. Cabe aclarar que nos referimos a amenazas que excedan las consecuencias normales que el sistema legal recepta. Por

ejemplo, está bien indicar a una persona que, si no cesa en determinada actividad, el dispositivo de acceso a la justicia brindará patrocinio jurídico a su consultante para demandarla. Sin embargo, sería incorrecto generar condiciones o aprovechar la confusión de la otra persona para que ella crea que un juez va a fallar en su contra porque el dispositivo institucional está interviniendo.

Obrar con probidad y buena fe

Si bien el dispositivo asume la representación del interés del/la consultante, esto no implica que en la gestión de una **ASISTENCIA** no deban conducirse con buena fe y en forma respetuosa de los derechos de terceros (que incluyen al Estado y personas jurídicas). Es decir, se exige una conducta honesta y de rectitud frente a las restantes partes del conflicto que atraviesa la persona que es representada.

La obligación de actuar en forma leal y respetuosa, evitando cualquier conducta fraudulenta o abusiva, no sólo emana de los principios éticos que rigen la actividad de los/as profesionales, sino que se revaloriza debido a su calidad de agentes de una política pública de justicia. A la vez, una conducta honrada generará confianza en la comunidad y en otras instituciones y promoverá la legitimidad social del trabajo.

Es relevante destacar que, si se identificara que la persona con la cual el/la consultante tuviera el conflicto también se encuentra en

situación de vulnerabilidad, el equipo debe evaluar la pertinencia de suspender la intervención de **ASISTENCIA** y recomendarle que obtenga el asesoramiento necesario an-

tes de avanzar. Si las condiciones lo permitiesen, podría ser el mismo dispositivo el que le brinde tal servicio, evitando conflictos de intereses, claro.

XIII.d.

El seguimiento y finalización de la intervención

La intervención de **ASISTENCIA** finaliza exitosamente cuando el problema se resuelve en favor del interés de la persona consultante, mediante acuerdo con la persona con la cual mantiene un conflicto y/o cuando la otra parte hace lugar a su pretensión.

Sin embargo, su seguimiento es necesario hasta que se verifique fehacientemente el resultado alcanzado, a fin de conocer si el/la consultante ha visto realizado su derecho y, por ende, la **ASISTENCIA** ha dado el resultado deseado. Por ejemplo, no se puede asistir a una persona en la presentación de un reclamo administrativo, obtener una resolución formal favorable y finalizar la consulta, sin conocer si esa resolución fue cumplida por el organismo y, en consecuencia, el problema del/la consultante resuelto. El seguimiento será realizado mediante comunicaciones con el/la consultante, con excepción de aquellos casos en los que la **ASISTENCIA**

fuese realizada ante un organismo público, y en ese caso podrá verificarse el cumplimiento de sus obligaciones directamente ante el mismo.

Será criterio de los/as agentes identificar cuándo puede darse por satisfactoria la **ASISTENCIA** y cuál será la extensión necesaria del seguimiento. Para esta evaluación, podrán considerarse los siguientes elementos:

- Las condiciones subjetivas de la persona y su capacidad para “reaccionar” o informar si los términos del acuerdo alcanzado son incumplidos o la conducta indeseada vuelve a verificarse.
- El riesgo o daño que implica para la persona el incumplimiento de las obligaciones o acciones a cargo de la contraparte en el conflicto.

- La complejidad de las obligaciones asumidas por las partes del conflicto y la probabilidad de que ellas sean ejecutadas sin obstáculos. dependerá exclusivamente de la situación de vulnerabilidad de la persona, y no será preciso efectuarlo en todos los casos.
- En el caso de las eximiciones de pago, la necesidad de realizar un seguimiento

El éxito o satisfacción de una **ASISTENCIA** no es algo meramente estadístico, sino que constituye la finalidad misma de esta intervención, para lo cual, como vimos, se deberán realizar todas aquellas gestiones necesarias para garantizarlo.

Por ello, al finalizar las gestiones propias de la intervención deberá mantenerse su seguimiento para conocer su resultado verdadero, es decir, si la persona resolvió su problema o vio garantizado su derecho. En caso de que el resultado fuese negativo deberán adoptarse nuevas gestiones para revertir dicha circunstancia y/o adoptar otra intervención en la consulta.

Concluido el seguimiento, el equipo debe evaluar si la **ASISTENCIA** se ha concretado satisfactoriamente o si, por el contrario, ha fracasado y en tal caso se evaluarán los motivos, a fin de evitar cometer los mismos errores en el futuro.

A la vez, **si una ASISTENCIA no ha dado los resultados esperados, el equipo, junto con la persona, deberá evaluar qué otras intervenciones resultan viables para resolver su necesidad legal o social.**

XIV. La intervención de acompañamiento

El ACOMPAÑAMIENTO consiste en asistir a un/a consultante durante un lapso de tiempo a fin de que pueda resolver una situación o proceso personal que obstaculiza la resolución de un conflicto legal o social, o el ejercicio de un derecho, en orden a su autorreconocimiento como sujeto de derecho. Se trata de una intervención que busca fortalecer la subjetividad de la persona, por lo que es una tarea central (aunque no exclusiva) del equipo psicosocial.

Una política de acceso a la justicia cuyo centro sean las personas y que realiza un abordaje integral de la problemática de cada consultante de manera holística y sistémica, debe tener la capacidad de intervenir desde una escucha singular que reconozca la individualidad de cada persona. A la vez, como dispositivos de empoderamiento jurídico,

los servicios comunitarios de atención legal primaria deben ser capaces de construir capacidades y autonomía en los/as consultantes para que reconozcan y se encaminen a la resolución de sus conflictos, colocándose como protagonistas de sus propias historias, como sujetos con dignidad y ciudadanía efectiva.

Para lograrlo, es preciso que el equipo posea la disposición para identificar las situaciones personales que obstaculizan el reconocimiento y resolución de las problemáticas legales o sociales que atraviesa una persona; máxime cuando muchos de los/as consultantes no sólo se encuentran en situación de vulnerabilidad económica o social, sino también atravesadas/os por una vulnerabilidad subjetiva o emocional.

Los obstáculos subjetivos pueden tornar inefectivo el simple abordaje de la problemática de una persona mediante intervenciones tales como asesoramiento, derivaciones asistidas, o asistencia; obligando a centrar esfuerzos en el trabajo junto a ella para que desarrolle la capacidad de identificar y superar esos condicionamientos personales.

La intervención de **ACOMPAÑAMIENTO** es, entonces, la respuesta ante una situación en la que la persona no está en condiciones de comprender o afrontar su problema legal/ social, o de sostener las acciones para resolverlo con autonomía. En esta intervención, las gestiones tendrán como única finalidad fortalecer la subjetividad de la persona para que, cuando esté en condiciones, puedan llevarse adelante aquellas otras intervenciones.

En algunas oportunidades, podrá evaluarse conveniente que la intervención de **ACOMPAÑAMIENTO** sea llevada adelante en forma paralela a otras intervenciones.

El ACOMPAÑAMIENTO permite comprender los padeceres, temores y sufrimientos de los/as consultantes; y lograr que, con la asistencia del equipo, alcancen las condiciones subjetivas necesarias para afrontar y sostener las acciones para el ejercer sus derechos.

Como parte de este abordaje integral, el ACOMPAÑAMIENTO pretende la desnaturalización del aislamiento de las personas con sus vínculos familiares y afectivos; ya que la falta de redes de contención es un factor de riesgo que obstaculiza significativamente la resolución de problemas legales. La revinculación familiar (o la elaboración o entendimiento de las dinámicas familiares o relacionales) de los/as consultantes puede actuar como facilitadora de la resolución de las problemáticas, logrando una contención singular e irremplazable, y es uno de los aspectos a abordar durante esta intervención.

El ACOMPAÑAMIENTO permite forjar una mirada integral sobre la persona, atravesar

sus distintas problemáticas y relaciones; y lograr su empoderamiento, fomentando la inserción en su contexto y su interacción saludable, posicionándola como sujeto de derecho y decisión, favoreciendo la construcción de vínculos funcionales con los distintos miembros de su familia y de su comunidad.

Es habitual observar que los/as consultantes llegan a un dispositivo comunitario tras un derrotero de expulsiones desde otros espacios institucionales donde no fueron escuchadas/os, por lo que suelen apropiarse del espacio de acompañamiento brindado, pudiendo expresar en él todo lo que por algún motivo fue postergado. En muchas oportunidades, la simple existencia de este espacio de escucha es el catalizador de las transformaciones necesarias para que la persona se realice en sus derechos. La intervención de ACOMPAÑAMIENTO se torna especialmente relevante, entre otras, ante casos de violencia familiar o en situaciones de vulnerabilidad estructural.

XIV.a.

Criterios para establecer cuándo debe realizarse un acompañamiento

Existen tantas situaciones particulares diferentes como consultantes, por lo que no puede realizarse una enunciación taxativa de las condiciones subjetivas que ameritan

la promoción de esta intervención. La decisión de iniciar una intervención de **ACOMPAÑAMIENTO** puede tener lugar durante cualquier etapa de la atención de la consulta,

siempre y cuando se verifiquen dos requisitos indispensables:

- **La existencia de un conflicto vinculado a una cuestión sustantiva de acceso a la justicia que amerite la intervención. El ACOMPAÑAMIENTO** sólo es procedente si existe la vulneración de un derecho o una necesidad jurídica insatisfecha ante la cual corresponda intervenir.

Si, por el contrario, el/la consultante no posee un problema de acceso a la justicia, pero necesita contención o tratamiento psicológico debido a un proceso personal que atraviesa, el equipo se limitará a brindar una orientación o asesoramiento con la finalidad de derivarla (eventualmente, con asistencia) a una institución con profesionales adecuados; garantizando así el acceso a la salud (mental) de la persona.

IMPORTANTE

La decisión de iniciar un ACOMPAÑAMIENTO responde a que se ha identificado una situación personal que obstaculiza el acceso a la justicia del/la consultante y la gestión concreta de sus derechos y responsabilidades.

Por este motivo, ninguna CONSULTA debería tener como única intervención un ACOMPAÑAMIENTO. Incluso si una consulta se inicia mediante esta intervención (lo que solo puede suceder cuando su pertinencia se identifica durante la entrevista inicial), y ella resulta satisfactoria, necesariamente se dará lugar a otra/s intervención/es (posterior/es o conjunta/s) mediante la/s cual/es se procurará resolver la necesidad legal de la persona.

Será una excepción a esta regla, si el ACOMPAÑAMIENTO no resultase satisfactorio.

No existen temas o subtemas de consulta en los que la intervención de **ACOMPAÑAMIENTO** sea a priori pertinente o no pertinente. En cualquier necesidad jurídica puede el/la consultante afrontar el tipo de circunstancia personal que hace procedente esta intervención.

No obstante, los equipos deben estar especialmente alertas a detectar estas circunstancias cuando los hechos e historia de la consulta refiere a problemas relacionales personales (familiares, de vecindad) o institucionales (instituciones de gestión de la salud, instituciones de seguridad pública, etc.) de larga duración, o vinculados a condiciones sociales de vulnerabilidad extrema.

La existencia de obstáculos subjetivos que impidan a la persona enfrentar adecuadamente la situación (necesidad) legal o social relativa a la sustancia de la consulta.

Mediante un **ACOMPAÑAMIENTO** se busca identificar padecimientos, temores y sufrimientos de los/as consultantes y trabajar junto a ellos/as para alcanzar las condiciones subjetivas que les permitan comprender su problemática y adoptar las acciones necesarias para gestionar y resolver sus problemas de acceso a la justicia.

Aun cuando la persona atraviese situaciones personales que le generen angustia, ansiedad o temor, si ellas no son un obstáculo para comprender o adoptar las acciones necesarias para resolver las cuestiones sustantivas de la consulta, la intervención de **ACOMPAÑAMIENTO** no resulta pertinente.

Estos obstáculos subjetivos pueden manifestarse, entre muchas otras circunstancias, en:

- Desorganización del discurso y/o falta de identificación precisa del problema o de sus causas.
- Naturalización de situaciones donde sus derechos se encuentren vulnerados (violencia de género o intrafamiliar, condiciones laborales abusivas, etc.).
- Temor o ansiedad al enfrentar trámites, procesos o presentaciones ante instituciones del Estado.
- Miedo al fracaso (por ejemplo, que en un caso de violencia de género se le tema a los resultados del juicio) o escepticismo de poder llegar al develamiento de la verdad, la sanción a los responsable, o a lograr que se garanticen sus derechos.
- A sentimientos de culpa, es decir, pensamientos y emociones auto incriminatorias, sintiéndose responsable de su situación.
- Dinámicas vinculares donde la persona consultante asume una posición que agrava el conflicto, motivada por razones subjetivas.
- Imposibilidad de sostener un vínculo con otra persona o institución.
- Falta de seguridad o confianza en sus capacidades.
- Temor irracional a las consecuencias legales de su accionar.

Es importante señalar que la intervención de **ACOMPAÑAMIENTO** no está vinculada, ni debe estarlo, a una situación de problema de salud mental o afección psicológica. No debe considerarse desde una perspectiva clínica o terapéutica, sino de apoyo para el fortalecimiento de capacidades y autonomía de la persona para administrar sus circunstancias personales o relacionales vinculadas a la situación de la consulta.

XIV.b.

Las etapas del acompañamiento

Admisión y definición del objetivo específico a alcanzar

Como vimos, para promover un **ACOMPAÑAMIENTO** debe existir un conflicto de acceso a la justicia y una condición subjetiva del/la consultante que impida su correcto abordaje.

Cualquier agente puede identificar la necesidad de iniciar un **ACOMPAÑAMIENTO** en cualquier instancia de la atención de una consulta, o, al menos, analizar su procedencia junto a otro/as agentes. Así, puede decidirse el inicio de esta intervención durante la entrevista inicial (por ejemplo, por el desorden en el discurso que presenta la persona), ante manifiestas dificultades de la persona para decidirse a realizar las acciones necesarias para enfrentar su problema (por temor a la contraparte, falta de confianza en sí mismo/a, en el resultado, en las instituciones intervinientes, etc.) o para garantizar la adhesión a un proceso.

En términos generales, la decisión de iniciar un **ACOMPAÑAMIENTO** responde a una de las siguientes finalidades generales:

- Lograr que la persona (y/o el equipo) comprenda la problemática que atraviesa y/o cuáles son sus causas.
- Asistir a la persona para que pueda tomar de manera competente las decisiones relativas a las acciones necesarias para gestionar su conflicto legal.
- Conseguir la adhesión o el sostenimiento de un proceso.

Al identificarse esta necesidad, deberá darse intervención al equipo psicosocial del dispositivo para que evalúe su efectiva procedencia, mediante una o más entrevistas con la persona.

Para que la intervención sea efectiva debe establecerse un nivel de precisión aún mayor, es decir, cuál será el objetivo específico que se perseguirá con el **ACOMPAÑAMIENTO**; la finalidad concreta que se buscará alcanzar y que, al hacerlo, marcará la finalización de la intervención.

El objetivo específico dependerá tanto de la situación que atraviese la persona como de su problema legal, de modo tal de garantizar que el **ACOMPAÑAMIENTO** será adecuado para lograr el empoderamiento de la perso-

na y posterior despliegue de las restantes intervenciones necesarias para superar el conflicto.

Entre las múltiples posibilidades, podemos señalar las siguientes:

- Organizar el discurso de la persona, que muchas veces refleja el desborde de la situación que está atravesando e impide que al equipo, o ella misma, comprenda el problema y/o sus causas.
- Brindar un marco de seguridad y confianza durante una etapa de un proceso judicial.
- Lograr la desnaturalización de dinámicas vinculares.
- Lograr su autonomía para emprender las acciones necesarias que garanticen el ejercicio de un derecho.
- Acompañar a la persona en sus emociones y vivencias frente a la proximidad de algún acontecimiento importante.
- Fortalecer sus capacidades de vinculación familiar o comunitaria.

El inicio de las entrevistas

Decidida la intervención a través del trabajo interdisciplinario, resulta fundamental asignarle un encuadre al espacio de **ACOMPANIAMIENTO** desde el inicio de la primera entrevista.

Para ello, se recomienda seguir las siguientes prácticas:

- Informar la función de los/as profesionales que intervendrán y el objetivo pretendido, aclarando que no se trata de un tratamiento psicológico, función específica de las instituciones dedicadas a servicios de salud mental; a fin de no crear expectativas que, al no ser cubiertas, generen mayor frustración.

Cabe recordar que debe ser un ámbito propicio para el despliegue de problemáticas sociales y vinculares que producen malestar subjetivo, intentando favorecer intervenciones psicosociales que resguarden la salud mental de la persona.

En esta, o en cualquier otra instancia, si se determina que la persona requiere un tratamiento terapéutico, se realizará una derivación (asistida o no asistida, según corresponda) a una institución capacitada para hacerlo, teniendo en cuenta el tipo de problemática que atraviese.

- Expresar claramente que todo lo que sea conversado se mantendrá en la más estricta confidencialidad.
- Establecer la importancia de determinar y respetar los días y horarios en que las entrevistas se llevarán a cabo.

Posibles gestiones de un acompañamiento

La cantidad de entrevistas o gestiones que

puede demandar esta intervención dependerá de cada caso, pero es recomendable evaluar periódicamente si el plazo que está demandando la intervención es adecuado y si se están verificando los progresos esperados. Para ello, resulta aconsejable dar intervención a otros/as agentes que brinden una mirada externa del caso, o bien supeditar el caso a una instancia de supervisión. A continuación, veremos las principales gestiones que demanda este tipo de intervención:

- **Entrevista.** Las entrevistas son las gestiones principales de esta intervención, pues constituyen el espacio que se le brinda a la persona para que pueda ser escuchada. Es el lugar donde se pone en juego su construcción subjetiva, lo dicho y no dicho, donde se tiene en cuenta su decir y sus narraciones. Para llevarlas a cabo se respetará el encuadre anteriormente mencionado.

De una entrevista puede participar el/la consultante como así también otras personas, especialmente cuando se trata de problemáticas vinculares.

- **Análisis individual o multidisciplinario del caso.** Cuanto más compleja sea la situación de la persona, mayor será la necesidad de evaluación de las diferentes estrategias de abordaje y de efectuar interconsultas con profesionales ajenos/as al dispositivo. Si bien esta tarea se puede realizar en forma individual, se recomienda aprovechar la capacidad interdisciplinaria del equipo para realizar este análisis.

- **Articulación institucional** con instituciones u organizaciones que hubieran interactuado con la persona, a fin de obtener mayor información sobre la historia de la persona, los diagnósticos y/o evaluaciones de otros actores, para mejorar las perspectivas de éxito de la intervención del equipo del dispositivo.

A la vez, estas articulaciones pueden ser hábiles para promover y mejorar las redes formales e informales de apoyo comunitario, social o vincular de la persona.

- **Visitas o llamadas telefónicas.** Cuando se trata de conflictos vinculares es probable que resulte preciso dialogar con otras personas del círculo familiar o comunitario del/la consultante, lo que puede hacerse en forma presencial o telefónica.

La finalización

Desde una perspectiva teórica, la forma “normal” de finalizar un **ACOMPAÑAMIENTO** es alcanzando el objetivo específico fijado al momento de su inicio, en tanto la persona ha superado la situación personal que le impedía gestionar su necesidad legal o social y/o han finalizado las intervenciones tendientes a garantizar su acceso a la justicia.

No obstante, en la mayoría de los casos esta situación de “cierre” no es clara o precisa, máxime cuando se abordan conflictos sociales estructurales o se trabajan varias situaciones que atraviesa el/la consultante

en forma simultánea. En estos supuestos, la decisión de finalizar la intervención se tomará en conjunto con el/la consultante, sin establecer un corte arbitrario por parte del/la profesional, dependiendo de varios factores: subjetivos, vinculares y contextuales.

Su finalización podrá establecerse cuando se comience a identificar una atenuación en el sufrimiento emocional de la persona y al mismo tiempo un fortalecimiento que le permita no sólo reconstruir su proyecto de vida, sino también participar en los procesos necesarios para la reivindicación de sus derechos.

De identificarse que no se han logrado los avances necesarios o que no existe un com-

promiso de la persona para con el espacio del dispositivo, resulta aconsejable evaluar la pertinencia de finalizar el **ACOMPañAMIENTO** y derivarla a una institución que pueda brindarle un tratamiento psicológico adecuado.

En cualquier oportunidad, la finalización vinculada al cumplimiento del objetivo establecido, no implica que no deba sugerirse a la persona la realización de un tratamiento de salud mental para continuar elaborando sus circunstancias, si ello fuera pertinente.

XIV.c.

¿Cuál es la diferencia entre el acompañamiento y una terapia o tratamiento psicológico?

Típicamente, los dispositivos comunitarios de acceso a la justicia no brindan un servicio de atención de salud mental y, por ende, sus psicólogos/as no realizan tratamientos psicológicos (cualquiera fuese su tipo). El **ACOMPañAMIENTO** no tiene un fin ni abordaje clínico/terapéutico, sino un propósito

de fortalecimiento vivencial de la autonomía de la persona. Tiene un límite de tiempo acotado y no persigue tratar o curar a la persona de alguna afección de salud mental como sí sucede con una terapia psicológica, sino que constituye una intervención puntual a enfrentar un conflicto particular, sin encuadres

ni estructuras fijas, con una relación más simétrica entre acompañante y acompañado que la que se produce entre terapeuta y paciente.

Podemos identificar las siguientes diferencias entre el acompañamiento y la terapia psicológica:

ACOMPANAMIENTO	TERAPIA PSICOLÓGICA
Su objetivo es generar las condiciones personales necesarias para comprender y abordar satisfactoriamente un problema de acceso a la justicia.	La meta de una terapia es el tratamiento de una enfermedad mental o mejorar el bienestar de la persona.
El ACOMPANAMIENTO potenciará los recursos personales de la persona para que esta pueda afrontar la situación que debe atravesar.	La psicoterapia busca propiciar la recuperación y el desarrollo de los recursos personales del/de la afectado/a en su vida.
El vínculo entre el acompañante y acompañado es de reciprocidad, lo que implica mayor simetría en la relación.	El vínculo entre psicoterapeuta y paciente es asimétrico, donde ambos tienen roles específicos muy diferenciados.
El ACOMPANAMIENTO puede darse casi en cualquier lugar que ofrezca privacidad. No requiere que sea siempre en el mismo lugar o características. Cada reunión puede ser diferente en duración, grados de comunicación, calidad y resultados. Todo el trabajo de ACOMPANAMIENTO puede reducirse a una o dos sesiones, ya que se busca un objetivo puntual.	Si bien varían según el tipo de terapia, en general las condiciones para su desarrollo tienen una gran importancia. Entre ellas están: un lugar fijo, un horario definido y un tiempo de trabajo que se explicitan en un contrato inicial. Lo que marca la pauta de un proceso terapéutico es precisamente la firmeza y rigidez del cumplimiento de este contrato.
Ningún ACOMPANAMIENTO debería superar los tres meses y este plazo tan extendido debería ser sólo en casos excepcionales.	Según la clase de terapia, puede extenderse durante muchos años.
Alcanzado el objetivo deseado, es decir, lograr las condiciones subjetivas para afrontar el problema legal de la persona, el asesoramiento finaliza necesariamente.	En la terapia no existe un objetivo tan preciso, por lo cual su finalización no se asocia, en general, a haber alcanzado ese resultado.

XV. La intervención de derivación asistida

La **DERIVACIÓN ASISTIDA** es una de las intervenciones o estrategias posibles ante el problema presentado por una persona. Consiste en la delegación de la gestión de una consulta o un aspecto de ella a otra institución, mientras que el equipo del dispositivo se ocupa de:

- Facilitar activamente el contacto y acceso del/la consultante a dicha Institución.
- Facilitar activamente e instar la efectiva gestión de la consulta por parte de la Institución.
- Mantener un seguimiento activo de la situación del/la consultante para promover su información y empoderamiento para gestionar efectivamente su relación con la institución a la que se ha delegado la consulta.

La **DERIVACIÓN ASISTIDA** es procedente cuando el dispositivo comunitario no cuenta con las herramientas o la capacidad de brindar un determinado servicio en forma directa (por ejemplo, un patrocinio jurídico gratuito o una mediación comunitaria)

o cuando la persona requiere acceder a un recurso o prestación que no es parte de la función específica del servicio y las condiciones del caso, la institución o la persona hacen incierto el efectivo acceso al recurso presentación sin una asistencia activa y fortalecedora de su parte. En la **DERIVACIÓN ASISTIDA** el equipo debe realizar las gestiones necesarias para garantizar que:

- La persona pueda contactar efectivamente a la institución.
- Reciba allí un trato correcto y un abordaje adecuado de su problemática.
- Obtenga una respuesta efectiva en relación con los recursos o prestaciones objeto de la derivación.
- Todo ello suceda en las condiciones y tiempo necesarios para garantizar sus derechos.
- La persona se mantenga informada y autónoma en la gestión de su necesidad jurídica/social.

La intervención de **DERIVACIÓN ASISTIDA** se realiza porque existe una incertidumbre sobre el resultado de la derivación si ella no fuese efectuada con el apoyo y/o auxilio del facilitador del equipo. Por eso, resulta un componente esencial de toda **DERIVACIÓN ASISTIDA** la existencia de un seguimiento hasta conocer que el resultado que motiva el inicio de esta intervención ha sido alcanzado.

¿Cuál es la diferencia entre la intervención de derivación asistida y una “derivación simple” adoptada en el marco de un asesoramiento u orientación?

La derivación simple se trata de una forma de resolver o concluir una intervención de Asesoramiento u Orientación, generalmente realizada durante una gestión de entrevista, y consiste en indicarle a la persona a dónde debe dirigirse para resolver su conflicto. En sí misma, lo que llamamos “derivación simple” no es ni una intervención del equipo, ni una gestión independiente en una consulta, sino una de las soluciones o consejos que se brinda a una persona como resultado del análisis del caso.

En ambos casos de “derivaciones”, el equipo adopta la estrategia de delegar el caso en un tercero (directamente o recomendando tal curso de acción a la persona). Sin embargo, en lo que llamaríamos “derivación simple” la intervención finaliza luego de indicarle a la persona el lugar al cual debería acudir. Por el contrario, cuando se define una **DERIVACIÓN ASISTIDA**, se abre una Intervención que requiere —como veremos— activas y diversas gestiones y que se extiende en el tiempo.

A la vez, en la llamada “derivación simple” no se realizan gestiones ante la institución (salvo algunos casos en que sólo se realiza un aviso de que se ha referido a la persona a dicha institución). En la **DERIVACIÓN ASISTIDA**, sí se realizan gestiones ante aquella y mantiene un seguimiento del efectivo acceso y su efectiva respuesta; pudiendo prestar incluso colaboración con la otra Institución.

Finalmente, al concluir un asesoramiento en una “derivación simple” el equipo se desentiende de la conducta tomada por la persona. En la **DERIVACIÓN ASISTIDA** se mantiene proactivamente un contacto con ella para proveerle apoyo e información para la gestión de su caso ante la otra institución. Por ello, al realizar una “derivación simple” la suerte que corre la persona es desconocida por el dispositivo. Por el contrario, la **DERIVACIÓN ASISTIDA** exige que el equipo trabaje por la efectividad del servicio de la institución o explore con la persona otras vías alternativas para la gestión de su problema si aquella derivación no resultó exitosa.

XV.a.

¿Cuándo debe realizarse una derivación asistida?

La **DERIVACIÓN ASISTIDA** de una persona a otra institución se realiza cuando la respuesta ante la vulneración de un derecho o la necesidad de la persona debe ser canalizada a través de aquella debido a que no se posee la capacidad o la función específica para hacerlo (lo mismo ocurre con la decisión de concluir un asesoramiento mediante lo que hemos llamado “derivación simple”).

Ahora bien, la decisión de iniciar una intervención de **DERIVACIÓN ASISTIDA** tiene lugar durante la última etapa del Asesoramiento. Ello ocurre cuando el equipo identifica características subjetivas de la persona, condiciones de funcionamiento de la institución o un nivel de complejidad del problema que hacen procedente la asistencia del equipo para que la solución al problema ocurra ante la institución pertinente identificada, y resulta insuficiente sólo con indicarle a la persona a dónde debe dirigirse. De este modo, la decisión de realizar una **DERIVACIÓN ASISTIDA** debe tener uno de los siguientes objetivos:

- **Garantizar el contacto y acceso efectivo la persona consultante a la institución.**
- **Lograr la efectiva gestión de la consulta por parte de la institución.**

- **Mantener un seguimiento activo de la situación de la persona consultante para promover su información y empoderamiento.**

Como veremos, existen múltiples situaciones que deben evaluarse para establecer el riesgo de fracaso de una decisión de “derivación simple”, como la probabilidad y gravedad de un eventual daño, las condiciones subjetivas de la persona o el beneficio de la asistencia en relación con el volumen de trabajo que implica, entre otras. Por supuesto, estas categorías no son “puras” y suelen relacionarse, por lo que corresponderá realizar un análisis interdisciplinario que incluya la experiencia recolectada en casos similares y la relación existente con la institución interviniente. Para identificar la procedencia de activar una intervención de derivación asistida, en función de estas finalidades, se deberá evaluar si se verifican uno o más de los elementos que describiremos a continuación:

- **Si la derivación tiene por finalidad la obtención de patrocinio jurídico gratuito o accesible.**

Ello, a fin de evitar la revictimización de la persona, generar un ambiente de confianza, garantizar la comprensión de

la situación la persona consultante por parte del letrado que tome el caso, etc.

- **Si se identificara la existencia de un obstáculo entre la persona y el organismo o institución que debe dar la respuesta, debido a razones geográficas, económicas, personales o culturales.**

El trabajo interdisciplinario permitirá realizar un diagnóstico correcto de la situación de la persona a fin de identificar la probabilidad de que la derivación se vea frustrada por la existencia de estos obstáculos, especialmente cuando ellos se relacionen con las condiciones personales o de vulnerabilidad.

Por ejemplo, si se identifica que aun cuando se le explique dónde debe hacer la denuncia o reclamo la persona no lo hará por vergüenza (relativa al tema de reclamo), timidez (nunca visitó ese tipo de oficinas públicas), por malas experiencias en esa u otras oficinas o por falta de recursos económicos o simbólicos para llegar hasta la oficina donde debe canalizar su reclamo, entre otros muchos supuestos.

- **Si se identifica una dinámica de atención y/o una respuesta poco efectiva del organismo u organización de derivación en casos anteriores, que permitan prever un resultado no satisfactorio de la derivación si ella fuese “simple”.**

En este supuesto, el obstáculo surge del propio funcionamiento de la institución a la que se debe derivar a la per-

sona, el que puede identificarse a través de su relato o de la experiencia previa del equipo en casos similares.

Para el primer supuesto, es importante que durante la entrevista con la persona y antes de su derivación, se le pregunte si conoce la institución, si ha intentado realizar el trámite o gestión ante ella y, de corresponder, por qué se habría visto frustrado. De esta forma, puede conocerse el problema previo que ha tenido y determinar en qué forma se la deberá asistir.

Para el segundo caso, es crucial que los equipos posean conocimiento y registro de cómo trabajan las instituciones a las que usualmente se derivan consultantes. Esto permitirá diagnosticar de manera oportuna la necesidad de realizar una **DERIVACIÓN ASISTIDA** cuando se trate de una institución sobre la que ya se han identificados problemas.

Ejemplos de ello pueden ser la verificación de un trato expulsivo, excesiva y compleja burocracia, despersonalización, limitado horario de atención al público, etc. La estrategia debe estar enfocada en el problema que se identifique y la solución pretendida, trazando un puente entre la persona y la solución. Si no se identifica correctamente el problema para el cual se requiere la asistencia, entonces es muy probable que la derivación fracase.

- **Que la falta de asistencia en la derivación incremente el riesgo de sufrir un daño gra-**

ve a un derecho, ya sea porque se trata de un derecho fundamental o porque el daño que pueda sufrir la persona sea severo.

Como vemos, no se trata de analizar el éxito posible de la derivación, sino de la gravedad de la situación de la persona, donde la razón para asistirla radica en la existencia de una violación de un derecho fundamental y al riesgo de que sufra un daño severo si aquella no fuese exitosa y/o rápida.

Este análisis deberá ser independiente de la existencia de otros posibles obstáculos. En efecto, en algunos casos puede identificarse que la persona no encontrará ningún obstáculo y que la institución de derivación funciona correctamente, pero aun así resulte necesaria una **DERIVACIÓN ASISTIDA** debido a la seriedad del riesgo que afronta la persona.

Para esto debe realizarse un examen integral y preciso de su situación y las características del problema, pues si no se comprenden las consecuencias de una gestión inoficiosa ante la institución de derivación, puede no advertirse la necesidad de la asistencia.

- Sin importar la gravedad del problema, o las condiciones de la institución ni de la persona, cuando el volumen de trabajo que implica activar la intervención de **DERIVACIÓN ASISTIDA** sea bajo en comparación al beneficio de realizarla o podría dar lugar a beneficios colaterales en términos de relaciones institucionales para el trabajo futuro.

En estos casos la **DERIVACIÓN ASISTIDA** se identifica como una forma de optimizar o maximizar el acceso adecuado a la institución pertinente. Aquí, el equipo puede hacer algo para que la persona tenga una mejor respuesta (por ejemplo, una más rápida o más simple) al articular con la otra institución. Entre otros, podemos identificar la redacción de notas de derivación para evitar la revictimización de la persona y la agilización del trámite, los llamados de articulación para informar que la persona será derivada y lo que se espera con ella, o acompañar físicamente a la persona hasta la oficina donde será derivada.

Mientras en los restantes supuestos se decide realizar una **DERIVACIÓN ASISTIDA** debido a la existencia de un obstáculo o para evitar que la persona sufra un daño grave en sus derechos, en este supuesto se trata de facilitar o simplificar las gestiones ante la institución de derivación; es decir, que mediante una acción de bajo costo se puede incrementar la satisfacción de la consulta.

Aquí usualmente se presentan dos riesgos que hay que tener presentes: no caer en el asistencialismo paternalista, pues la misión del dispositivo es la de empoderamiento. También debe cuidarse que no se le dé un trato de privilegio a las personas que acudieron al servicio, en desmedro de otros/as ciudadanos/as.

XV.b.

Los momentos de una derivación asistida

Al llevar adelante una **DERIVACIÓN ASISTIDA** podemos encontrar tres momentos o etapas que forman parte de esta intervención:

I. Las gestiones necesarias para lograr la **DERIVACIÓN ASISTIDA**

II. El seguimiento de la persona y de las gestiones realizadas por la institución

III. La evaluación del resultado de la derivación y su finalización

Las gestiones de asistencia para una correcta derivación

Como toda intervención, las gestiones que ella puede demandar dependerán de la consulta en concreto, pero debido a la finalidad específica de la DERIVACIÓN ASISTIDA siempre se deberá tener presente a la institución u organización receptora de la gestión, para adaptar las gestiones a ella. Para la efectividad de esta intervención, habrá instituciones con las que bastará un llamado telefónico o una nota o informe de derivación, pero otras demandarán la presencia fí-

sica del equipo o, incluso, la reunión con sus responsables.

Sólo cuando se ha identificado concretamente el problema o situación que amerita la asistencia en la derivación, podrá establecerse la estrategia concreta a seguir. Si bien no es posible correlacionar a priori problemas con técnicas de solución, sí se pueden identificar las gestiones más comunes que puede implicar este tipo de intervención:

Confección de una nota o informe de derivación firmada por agentes, que debería contener:

- Datos de la persona y especialmente sus datos de contacto
- Descripción detallada y clara de los hechos principales que componen su situación o problema
- Los motivos por los cuales se la deriva a esa institución u organización, es decir, qué se espera que ella realice
- Datos de contacto del dispositivo
- Firma de agentes intervinientes

→Llamado telefónico o envío de un correo electrónico, lo cual en general resulta efectivo cuando ya se posee relación con la institución y vínculos de confianza con sus agentes.

→Mantener una entrevista presencial con la institución en forma previa a realizar la derivación, a fin de coordinar la estrategia en conjunto y/o asegurarse que esa institución u organización pueda brindar la respuesta esperada.

→Ir junto a la persona hasta la institución para asegurarse de que sea atendida, su problema comprendido y la resolución que requiera brindada.

La elección de las gestiones dependerá del trabajo previo de identificación del problema y de cómo lo atraviesa la persona. Por ejemplo, si ella no concurre a una institución porque cree que no quieren tomarle el trámite, se puede llamar a la institución delante de la persona y acordar con ella un horario, la persona que la recibirá o los requisitos y las gestiones que implicará el trámite. Puede suceder que ello no sea suficiente y que se requiera acompañar físicamente a la persona para que se sienta respaldada y se anime a realizar el trámite.

Es importante destacar que las derivaciones asistidas suelen presentarse como un “juego repetido” y no como instancia única, por lo que, ante el mismo problema y/o la misma institución, la estrategia se puede ir modificando en base a las experiencias anteriores y/o a la cooperación existente. Por ello, es importante generar una dinámica de cola-

boración interinstitucional, donde las formas, vías y métodos de derivación sean consensuados y respetados por las partes, es decir, planificando las derivaciones en términos generales. Esto facilitará el trabajo, aumentará la eficacia de las derivaciones, mejorará la comunicación interinstitucional y dará celeridad y confiabilidad al proceso.

Por ejemplo, una nota de derivación firmada por agentes para que la persona la presente ante una institución con la cual el dispositivo comunitario no ha tenido relación previa seguramente sea un fracaso y no podrá considerarse como una **DERIVACIÓN ASISTIDA**. Por el contrario, si luego de varias reuniones de articulación interinstitucional se establece como procedimiento acordado la remisión de esa nota, entonces sí nos encontraremos ante una **DERIVACIÓN ASISTIDA** con chances de ser efectiva.

Las herramientas de derivación podrán cambiar a lo largo de la relación con cada institución a fin de garantizar su eficacia, pudiéndose incluso firmar acuerdos para formalizar la metodología de cooperación. Sin embargo, quizás no sea posible que los equipos lleguen a este tipo de interacción con todas las instituciones a las que se derivan consultantes, por lo que es importante darle prioridad a las siguientes:

- Las instituciones y organizaciones que brinden patrocinio jurídico.
- Las que tienen mayor demanda.
- Las que abordan temáticas que afectan a personas en especial situación de vulne-

rabilidad o riesgo (comisaría de la mujer, refugios, servicios locales de protección, etc.).

- Las instituciones en las que se hayan detectado problemas de derivación, a fin de procurar disminuir el impacto de su disfuncionalidad.

Por último, corresponde destacar que en cada caso es preciso evaluar que la persona se encuentre suficientemente empoderada y con capacidad de continuar las gestiones ante otros organismos. Para garantizar la “adherencia” de la persona al trámite para el cual se la deriva, es fundamental que se evalúe si la persona se encuentra en condiciones subjetivas de sostenerlo. En caso de existir dudas, deberá abrirse una intervención de acompañamiento que vaya más allá de la asistencia propia en la derivación y el seguimiento.

El seguimiento durante la derivación asistida

La intervención de DERIVACIÓN ASISTIDA demanda la existencia de un seguimiento hasta verificar fehacientemente el resultado de la derivación que se ha realizado. Si no existe este seguimiento, la derivación no podrá considerarse como asistida.

En cuanto al objetivo de la intervención, pueden diferenciarse tres situaciones que dependerán de la finalidad de la derivación:

→ **La asistencia en la derivación se limita a lograr la recepción de la persona o el inicio**

de un trámite.

En estos casos, la intervención tiene por finalidad superar el obstáculo que tiene la persona para acceder a la institución, pero una vez logrado esto, se considera que las gestiones ante ella continuarán por los carriles usuales y sin problemas, ya sea porque es un trámite o gestión breve, de poco riesgo para la persona o porque se conoce el correcto funcionamiento de la institución.

En estos casos, entonces, el seguimiento puede finalizar al verificarse que la persona fue recibida en la institución, momento en el cual se considerará que la **DERIVACIÓN ASISTIDA** fue satisfactoria.

→ **La asistencia en la derivación se mantiene a lo largo del proceso ante la institución de derivación, pero en forma pasiva.**

A diferencia del supuesto anterior, el equipo identifica la probabilidad de que existan trabas o dilaciones en las gestiones que deban realizarse ante la institución de derivación, pero que ello no representará un daño grave para la persona. En estos casos, ante el inicio de la **DERIVACIÓN ASISTIDA** se le informará a la persona de los posibles problemas futuros y que en su caso vuelva o se comunique con el equipo.

Desde entonces, se deberá mantener un seguimiento pasivo, comunicándose periódicamente con ella hasta que las gestiones ante la institución finalicen, momento en el cual finalizará la intervención.

→ **La asistencia en la derivación se mantiene activamente a lo largo del proceso.**

En estos casos se identifica un alto riesgo de que la gestiones ante la institución de derivación no sean exitosas, ya sea por su funcionamiento, las condiciones subjetivas de la persona o porque existe una situación de urgencia o gravedad que pueda afectarla en sus derechos fundamentales.

Así, se realizará un seguimiento activo hasta que se verifique que han finalizado correctamente las gestiones ante la institución de derivación, realizando las acciones necesarias ante la institución y manteniéndose una asidua comunicación con la persona.

En cada **DERIVACIÓN ASISTIDA** se deben realizar todas las gestiones necesarias para que esa derivación sea satisfactoria, pues sólo ello garantiza un efectivo acceso a la justicia.

Por ello, luego de realizarse cada derivación asistida debe mantenerse su seguimiento, y en caso de que el resultado fuese negativo deberán adoptarse nuevas gestiones para revertir dicha circunstancia y/o adoptar otra intervención en la consulta.

→ La evaluación y finalización de una derivación asistida

El éxito o satisfacción de una **DERIVACIÓN ASISTIDA** no es algo meramente estadístico, sino que constituye la finalidad misma de esta intervención, para lo cual, como vimos, se deberán realizar todas aquellas gestiones necesarias para garantizarlo.

Como última fase de esta intervención, el equipo debe evaluar si la derivación se ha concretado satisfactoriamente o si, por el contrario, ella ha fracasado. Esto no sólo será relevante para la historia la persona consultante, sino también para la decisión de realizar nuevas derivaciones en casos futuros.

Ninguna intervención de **DERIVACIÓN ASISTIDA** podrá finalizarse hasta no conocer su resultado, debiendo realizar todas las gestiones de seguimiento que fuesen necesarias para su verificación.

Resulta de especial relevancia destacar que, si una derivación no ha sido exitosa, el equipo, junto con la persona consultante, deberá evaluar qué otras acciones resultan viables para resolver su necesidad legal o social.

¿Qué entendemos por una derivación asistida satisfactoria o exitosa?

De la misma forma que el equipo debe identificar cuál es problema que amerita la **DERIVACIÓN ASISTIDA** y a partir de ello planear la estrategia, debe tener absoluta claridad sobre lo que pretende que realice la institución para que la persona vea subsanado su problema o realizado su derecho.

Una **DERIVACIÓN ASISTIDA** será exitosa o satisfactoria cuando la institución realice el acto o gestión para lo cual se derivó a la persona.

XVI. La intervención de mediación comunitaria

La **MEDIACIÓN COMUNITARIA** es un tipo específico de intervención en el marco de una consulta. Ella permite abordar, resolver y transformar los conflictos en forma pacífica, participativa y democrática. No se define por el tipo de conflicto sobre el que se interviene, sino por la potencialidad de recrear los lazos familiares, comunitarios y el tejido social a través de la gestión participativa de los conflictos.

Se trata de un abordaje temprano del conflicto, con bajo nivel de litigiosidad y que consiste en un procedimiento para tratar las diferencias y desacuerdos a través del diálogo de las personas o grupos involucrados y generar soluciones de mutuo beneficio y acuerdo para las partes, sin delegar su poder de decisión en un tercero.

El/la mediador/a comunitario/a es un tercero imparcial, sin interés personal en el conflicto,

que no juzga ni valora, y acompaña este proceso de diálogo entre las partes para llegar a soluciones consensuadas a través de un acuerdo, que tiene el valor de lograr un compromiso privado y libre entre las partes en conflicto.

El contenido de esta sección describe y desarrolla el modelo y protocolo de trabajo de los CAJ de Argentina.

Los/as mediadores/as comunitarios/as de los CAJ son integrantes de los equipos o miembros de instituciones con las que el CAJ colabora interesados/as en la resolución de conflictos, motivados para ejercer el rol de mediador/a, especialmente capacitados/as y autorizados/as para ello por la DNPFAJ, sin exigencia de ser profesional ni de una profesión específica. La integración de los/as mediadores/as de los CAJ es interdisciplinaria, proviniendo de distintas profesiones y trayectorias laborales.

Conocer el valor de la mediación comunitaria por parte de todos los miembros del CAJ permite dar más y mejores respuestas a los/as consultantes.

Si bien las mediaciones comunitarias son realizadas por mediadores/as comunitarios/as capacitados/as especialmente, es importante que todo el equipo conozca sus posibilidades y alcances, para evaluar su conveniencia de su empleo en los conflictos que atraviesan los/as consultantes.

Para evitar que los conflictos se perpetúen, escalen y agraven, cuando sea posible, deben promoverse resoluciones acordadas entre las personas en conflicto en el marco de sus derechos y poniendo el foco en sus intereses. Los acuerdos y compromisos a los que se arrije deben ser considerados justos

por los interesados y de posible cumplimiento, ya que la noción de justicia implicada en la mediación no refiere a un valor abstracto y rígido sino a la resolución y concreción efectiva de una pauta que se ha considerado justa por las partes.

Por otro lado, los métodos alternativos de resolución de conflictos también brindan tratamiento a reclamos que, por la existencia de barreras materiales o simbólicas, no obtienen ninguna respuesta de la justicia, dando acceso (a veces el único posible) a reclamos de grupos sociales desfavorecidos.

La **MEDIACIÓN COMUNITARIA** posee las siguientes características:

- Confidencial: Todo lo conversado entre las partes y el/la mediador/a es confidencial y los/as participantes se comprometen a no divulgarlo.
- Voluntaria: La asistencia y la participación son voluntarias.
- Colaborativa: La búsqueda de soluciones conjuntas requiere el respeto de las par-

tes y la consideración de los intereses de todos/as los/as involucrados/as.

- Dinámica: En una o pocas reuniones se puede resolver un conflicto junto a la otra parte.
- Gratuita: Para todos/as los/as participantes.
- No requiere la presencia de abogados/as de las partes: Los/as mediadores/as informan a las partes sobre sus derechos en el conflicto y los diferentes métodos disponibles para resolverlos. A la vez, el CAJ brinda asesoramiento e información jurídica suficiente para tomar decisiones informadas, servicio que puede ser previo o simultáneo al proceso de mediación.

XVI.a.

Criterios para proponer o aceptar una mediación comunitaria

Los casos que pueden abordarse a través de la MEDIACIÓN COMUNITARIA son múltiples y dependen tanto de los temas a tratar como de los/as participantes. Por ello, es necesario considerar criterios de distinta

índole para evaluar una consulta y ofrecer la intervención de la MEDIACIÓN COMUNITARIA, sea en conflictos interpersonales o que involucren a grupos de personas, entre los que pueden mencionarse:

- La voluntariedad y el deseo de conversar con quien se mantiene un conflicto es la primera y más ineludible condición para iniciar una mediación.
- La posibilidad y la decisión de asistir y participar por sí mismo/a, y no a través de un/a representante, cuando de personas físicas se trate.
- En cuanto a la materia, puede intervenir mediante una mediación en toda cuestión de carácter patrimonial o extra patrimonial que integre el área de la libertad jurídica de las personas.
- La etapa del conflicto. Es difícil establecer a priori el momento más apto de un conflicto para ser abordado por la mediación. Como criterio general, el abordaje temprano, previo a la escalada del conflicto, es recomendable.

Se considera especialmente conveniente la mediación para problemas entre personas que mantienen una relación duradera en el tiempo, porque es un procedimiento colaborativo que promueve soluciones integrativas atendiendo a las necesidades e intereses de los/as partes, y por ende preserva los vínculos interpersonales. Por ejemplo: vecinas y vecinos, ex parejas, familiares, relaciones comerciales, entre otras.

No se recomienda la mediación comunitaria en los siguientes supuestos:

- Existe desequilibrio de poder entre las partes, dado que es un deber ético de los/as mediadores/as preser-

var el equilibrio entre ellas y asegurarse de que los/as participantes arriben a acuerdos con libertad e información suficiente en toda clase de conflictos.

Una situación de especial importancia es el de los casos de violencias de género.

En particular, toda vez que de la entrevista se desprendan indicios de la posible existencia de una situación de violencia de género (todas las violencias), no se considerará mediable el conflicto. Sin embargo, si se identificase que la situación de violencia ocurrió en el pasado y ha cesado en la actualidad, se llevará adelante una entrevista interdisciplinaria a fin de evaluar el posicionamiento subjetivo de la víctima y la posibilidad de realizar la mediación. En tal caso, se evaluará el tipo de reuniones que se llevarán a cabo.

Por otra parte, en los casos en los que un varón acuda al CAJ para solicitar una MEDIACIÓN COMUNITARIA por alimentos, comunicación o cuidados personales, se torna especialmente relevante el trabajo de premediación a fin de identificar situaciones de violencias; debiendo en forma previa a realizar la citación a mediación, comunicarse con la contraparte a tal efecto.

- **El posicionamiento subjetivo de los/as participantes respecto de la resolución de su conflicto** impedirá posiblemente arribar a un acuerdo libre. Por ejemplo, cuando una de las partes desea probar hechos ante un juez, ser declarado ino-

cente, sentar un precedente legal, aspira a que el/la otro/a sea condenado/a judicialmente o tiene deseos punitivos respecto de la otra persona.

- La **materia del conflicto**: cuando están involucrados derechos de terceros/as que no participan en la mediación, hay cuestiones de orden público en juego, se violan de manera flagrante los derechos humanos o la ley, o se trata de hechos de notoria gravedad (violación, homicidio, delitos federales, abuso sexual, entre otros).
- Debilidad por el **consentimiento**, cuando en una de las partes existan dificultades en la comprensión que afecten arribar una decisión consciente y libre.
- En función del **vínculo entre los/as participantes**, en casos en los cuales la hostilidad, el enfrentamiento, la rivalidad y/o vínculos con pautas violentas de interacción entre los/as participantes son tan intensos que impiden el trabajo de negociación que propone la mediación.

Para iniciar una **MEDIACIÓN COMUNITARIA** se requiere la evaluación integral por parte de los/as agentes del CAJ (y no exclusiva del mediador/a comunitario/a) de que ésta sea una intervención adecuada para el conflicto de la persona. Esta evaluación se considera

necesaria aun cuando una persona o grupo soliciten espontáneamente una **MEDIACIÓN COMUNITARIA**.

Cualquier persona o grupo puede solicitar una **MEDIACIÓN COMUNITARIA**, y también el/los/las integrantes del CAJ pueden ofrecer este servicio cuando hayan identificado que un/a consultante expone un conflicto que podría ser abordado en **MEDIACIÓN COMUNITARIA**, según los criterios mencionados anteriormente.

Es relevante que el/la consultante sea informado/a extensamente sobre las características, ventajas, consecuencias y dinámica de la mediación, en forma adaptada a las circunstancias de vulnerabilidad de la persona, si la tuviera, y teniendo en consideración las 100 Reglas de Brasilia sobre acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad.

Una vez recibida la aceptación de la propuesta, el/la consultante completará **la solicitud de mediación**, que debe contener la mayor cantidad de datos posibles de la/s persona/s a convocar y tiene por objeto **el compromiso del/la solicitante con el procedimiento**, disponer de un turno de mediación y habilitar al CAJ para las tareas de invitación y citación de las personas convocadas.

XVI.b.

Convocatoria a la mediación

La convocatoria a mediación es parte del proceso de mediación y puede llevarse a cabo a través de una citación por carta, visita personal o llamada telefónica. Las distintas formas de comunicación son medios para lograr dos objetivos: informar sobre las características y ventajas de la mediación como método para resolver conflictos e invitar a la mediación solicitada indicando tema, día y hora.

En caso de decidir que la citación se efectuará por carta, debe utilizarse el modelo de Carta de citación a mediación diseñado por la DNPFAJ, que contiene en su reverso una explicación sencilla sobre en qué consiste la **MEDIACIÓN COMUNITARIA** dirigida a la persona convocada.

En términos generales, el CAJ confeccionará

la citación a **MEDIACIÓN COMUNITARIA** y el envío quedará a cargo del/de la solicitante, aunque no de manera excluyente. Para una eficaz entrega de la citación, es necesario evaluar junto con el/la solicitante la mejor manera de gestionarla, en función a la situación del conflicto y las posibilidades de los/las consultantes.

Es importante evaluar si la entrega en persona de la carta podría agravar la relación entre las partes o, por el contrario, ser una oportunidad de acercamiento. En el primero de los casos, se puede sugerir al/a la solicitante que envíe la carta por correo, que la tramite a través de una tercera persona, que la deje en el buzón del domicilio del/la convocado/a o cualquier otro medio que se estime conveniente.

XVI.c.

Los trabajos de premediación

Esta etapa, llamada de premediación, es fundamental para el éxito de una mediación. Quien solicita una mediación propone determinados temas para ser conversados y la

persona convocada también puede plantear sus inquietudes y sumar temas a la agenda de la mediación. Luego, el/la mediador/a trabajará para acordar entre todos los/as par-

participantes los temas a tratar durante la mediación.

Es deseable que del CAJ se contacte a la/s persona/s convocada/s telefónicamente con posterioridad a la fecha estimada de recepción de la carta de invitación, para iniciar un contacto personal y reforzar el mensaje de la carta de citación a mediación: informar sobre la mediación, informar sobre la posibilidad de incorporar nuevos temas a los planteados por el/la solicitante, ofrecer asesoramiento previo a la reunión y confirmar la asistencia.

También es conveniente contactar al/a la solicitante para recordarle y confirmar su asistencia a la reunión y reforzar su compromiso.

En caso de que algún/a participante manifieste interés en asistir y solicite cambiar la fecha de la reunión, se evaluará la conveniencia de hacerlo, atendiendo a las posibi-

lidades del CAJ y al impacto de dicha solicitud en el/la otro/a participante. En tal caso, es conveniente combinar días y horarios diferentes al originalmente fijado con todas las personas involucradas.

Es importante la eficacia en la convocatoria para lograr reunir a los/las participantes de un conflicto, ya que de esta forma se mejora la administración del tiempo de los/as profesionales y bajan los porcentajes de inasistencia.

Finalmente, cabe destacar que el/la mediador/a deberá valorar que dicha solicitud no sea una forma de demora o dilación, y tenga relación con dificultades reales o justificadas. Un criterio posible para evitar dilaciones es no dar más de una fecha de mediación luego de una reunión a la que no se asistió, sin aviso previo.

Efectos de las convocatorias telefónicas

A partir de la experiencia de diferentes CAJ, se ha podido identificar que el trabajo de premediación permite:

- Ofrecer y recibir a las personas convocadas antes de la mediación para conocer la institución y asesorarse.
- Generar confianza con el CAJ, y que los/as convocados y los/as solicitantes lleguen más tranquilos/as a las reuniones de mediación.
- Identificar la falta de condiciones necesarias para mediar en la conversación con los/as convocados/as (ej. hombres que convocan a sus parejas mujeres y éstas cuentan en la conversación telefónica que son víctima de violencia, que hay denuncias y prohibiciones de acercamiento vigentes).
- Anticipar la no concurrencia de los/as participantes de una mediación. Ello permite al CAJ organizar mejor el tiempo de sus profesionales, disponer del turno u horario para otra mediación, etc.

Cabe resaltar que, si una invitación a mediación no es aceptada, ello no constituye necesariamente un fracaso. Muy por el contrario, el hecho de exponer un problema implica un paso adelante hacia la solución, y el poner-

lo en conocimiento de otro/a, que no siempre lo valora como un conflicto o incluso lo desconoce (y por eso mismo, no se moviliza para resolverlo), muchas veces, ayuda a generar alternativas.

XVI.d.

La reunión de mediación

Dado que la mediación es una práctica que se despliega en el campo relacional, de las interacciones interpersonales, configurando una conversación entre sujetos con objetivos y roles específicos, es relevante compartir con quienes no son mediadores/as algunas líneas rectoras de dicho rol:

- Ubicarse en un lugar de no saber, de desconocimiento
 - Tener genuino interés y empatía hacia los sujetos con quienes se trabaja
 - Desarrollar una escucha atenta, interesada, desprejuiciada y con juicio suspendido
 - Confiar en la capacidad de los/as participantes para asumir y resolver el conflicto
 - Alojar el padecer que acarrea el conflicto, sin acallarlo
 - Dar idéntico valor a los relatos de cada participante
 - Generar un trato amable y cordial con los/as participantes, que inspire confianza
-

¿Qué sucede si los/as participantes no arriban a un acuerdo en la primera reunión de mediación?

Para fijar una segunda (o nueva) reunión de mediación, el/la mediador/a debe evaluar que el curso del conflicto amerita que los/as participantes tomen un tiempo para pensar, generar opciones de mutuo beneficio, hacer averiguaciones, pruebas, consultas o lo que se considere necesario para alcanzar una decisión informada sobre el conflicto. La evaluación del/de la mediador/a estará sujeta a la voluntad de las personas de continuar la mediación.

En caso de que al cabo de la reunión de mediación sea necesario y se elija continuar, se combinará una nueva reunión, se confeccionará el acta de mediación, donde se dejará constancia de la misma. Se firmarán tantas copias como participantes y una para el CAJ.

¿Qué sucede si alguna parte no concurre a la primera reunión de mediación?

En caso de que no asista el/la convocado/a,

el/la mediador/a con el/la solicitante evaluarán la conveniencia de citar a una nueva reunión o dar por concluida la MEDIACIÓN COMUNITARIA. Se hará un acta para el/la solicitante y una copia para el CAJ.

En caso de que no asista el/la solicitante, el/la mediador/a evaluará con el/la convocado/a su interés de citar a una nueva reunión o de dar por concluida la MEDIACIÓN COMUNITARIA. Se hará un acta para el/la solicitante y una copia para el CAJ.

Si ninguna de los/as participantes de las partes asiste, no se hará acta y la información deberá ser consignada en el sistema informático como gestión.

¿Cómo proceder si el/la convocado/a no conoce sus derechos, lo que genera un desequilibrio de poder entre las partes?

Es importante que las personas involucradas en un proceso de **MEDIACIÓN COMUNITARIA** conozcan sus derechos y otras formas de solucionar su problema. Los/as mediadores/as tienen que asegurarse de que todas las personas tengan y entiendan la información jurídica necesaria para tomar decisiones informadas.

En caso de que alguno/a de los/as participantes no cuente con ella, será necesario arbitrar los medios para zanjar esta dificultad cuidando el rol del/de la mediador/a, cuyo buen desarrollo requiere no asesorar legalmente a

una de las partes. Entonces, el/la mediador/a pueden derivar al consultante que lo necesite a un/a abogado/a del equipo del CAJ. Puede ocurrir que el/la solicitante haya sido asesorado por un/a abogado/a del CAJ, y, sin embargo, se perciba la necesidad de una nueva conversación.

En condiciones ideales, cada CAJ poseería un/a abogado/a distinto/a para asesorar a cada participante de la mediación, pero sólo en ocasiones esto es posible. Cuando no lo fuera, el CAJ debe recomendar otras agencias públicas que pueden dar curso a esta necesidad.

En el hipotético caso de que el/la único/a agente con rol de abogado/a del CAJ desempeñe también el rol de mediador/a, es importante que al recibir a un/a consultante y escuchar su relato, pueda brindar solamente una información legal general, hasta evaluar cuál es la mejor estrategia para abordar el conflicto.

Si considera que es conveniente intervenir a través de la mediación, debe evitar avanzar en el armado de una estrategia judicial para el/la consultante. En caso contrario el/la agente perdería la imparcialidad necesaria para la mediación, en tanto se habría generado un vínculo de “representante” del interés del/de la consultante. No asumir esta posición hasta que la **MEDIACIÓN COMUNITARIA** sea finalizada resulta un beneficio para el desarrollo del rol del mediador. Lo contrario, podría obstaculizarlo.

En caso de evaluar la inconveniencia de la mediación, el/la abogado/a puede profundizar en el asesoramiento y trazar una estrategia judicial y/o de solución unilateral para el/la consultante.

XVI.e.

El acuerdo en mediación comunitaria

El acuerdo al que arriban los/as participantes puede ser escrito o verbal, según ellos/as mismos/as lo decidan. Si optan por escribirlo, tendrá el valor de ser un/a compromiso privado entre las partes.

Ambas o cualquiera de las partes puede decidir presentarlo judicialmente para que un juez lo apruebe oficialmente (homologación), en cuyo caso la decisión judicial tendrá el mismo valor que una sentencia. En ambos supuestos, si el acuerdo no se cumple, cualquiera de las partes puede recurrir a la justicia para que ordene su cumplimiento.

En caso de que las partes arriben a un acuerdo escrito, lo firmarán los/as participantes y el/la mediador/a, y se harán tantas copias como participantes y otra para el CAJ. En este caso, no es necesario confeccionar un acta de reunión. Los originales firmados de la Solicitud de Mediación, de las Actas de Reunión de Mediación y de los Acuerdos Escritos, deben conservarse en el CAJ.

El acuerdo alcanzado por los/as participantes en forma libre y en sus propios términos requiere de la asistencia del/de la mediador/a para su correcta redacción. En las ocasiones en que éste/a no sea abogado/a, debe darle participación al/a la abogado/a del CAJ, para realizar la redacción en conjunto.

Los acuerdos escritos deberán observar las siguientes características:

- El acuerdo no debe culpar a ninguna de las partes por acciones pasadas, ni reflejar las posiciones o reclamos de los/as participantes, sino que debe expresar afirmativamente lo que ellas harán en el futuro, es decir, reflejar compromisos.
- Debe ser eficaz, en cuanto a ayudar a las partes a evitar conflictos en el futuro, y equilibrado, en el sentido de priorizar los compromisos de ambas partes, aunque no tengan la misma magnitud/importancia o aunque no sean similares/parejos/simétricos.
- El acuerdo debe ser realista y cumplible. Las partes deben contar con la capacidad de cumplir con lo acordado y no comprometer a un tercero que no haya sido parte en la mediación.
- Se recomienda que sea específico, en cuanto a quién, cuándo, qué, cómo, dónde dará cumplimiento a los compromisos contraídos.

Para los casos en que las partes arriben a acuerdos verbales o no arriben a ningún acuerdo, se puede confeccionar, según se considere la necesidad, un acta para cada participante que haya asistido, y una copia para el CAJ, indicando el resultado de la reunión. No se consignarán los términos del acuerdo verbal, ni tampoco de propuestas formuladas durante la mediación. Todas las copias deben ser firmadas por todos/as los/as asistentes y el/la mediador/a.

XVII. La intervención de patrocinio jurídico

EL PATROCINIO JURÍDICO es la representación de un/una o más consultante/s en la defensa de sus derechos e intereses individuales ante órganos judiciales; y también ante organismos administrativos que adjudican derechos y/o ejercen funciones jurisdiccionales o cuasi jurisdiccionales en procesos formalizados.

Su objetivo es garantizar el acceso efectivo a los servicios del sistema judicial de las personas en condición de vulnerabilidad que por razones de edad, discapacidad, pertenencia a comunidades indígenas o a minorías, victimización, migración, condición socio económica, circunstancias sociales, género, privación de libertad y/o cualquier otra circunstancia, encuentran obstáculos para acceder a las agencias públicas (defensorías oficiales, programas especiales del poder judicial, etc.) o a los/as agentes privados/as (profesionales que ejercen en forma liberal la abogacía, oficinas pro bono de colegiaturas de abogados o universidades, organizaciones civiles, etc.) que brindan este servicio.

La intervención de **PATROCINIO JURÍDICO** incluye los siguientes casos:

- Gestiones judiciales simples, tales como tomar vista de un expediente, solicitar extracción de fotocopias, requerir inscripciones, etc.; siempre que la gestión requiera una presentación formal con patrocinio letrado/a.
- Promoción de nuevos litigios donde el/la consultante revista la calidad de actor/a.
- Continuación de litigios ya iniciados, en

los que hubiera renunciado el letrado anterior y/o se hubieran verificado fehacientemente incumplimientos graves en la representación de la persona que ameritasen la designación de un/a nuevo/a letrado/a patrocinante. En estos casos deberá notificarse formalmente al anterior profesional sobre el cambio de representación.

- Representación de la/el consultante en juicios donde revista la calidad de demandada/o.

Involucra los actos preparatorios (confección de demanda, recopilación de documentación, etc.), la representación en instancias prejudiciales obligatorias, las gestiones que se realicen durante la sustanciación del proceso, sean judiciales o extrajudiciales y los que tengan por finalidad ejecutar sentencias firmes o cualquier otra efectuada en el marco de una causa judicial (pedidos de vistas, desarchivo, etc.).

Si bien la mayoría de las consultas que llegan a los dispositivos comunitarios se resuelven sin necesidad de acudir a la vía judicial, uno de los servicios fundamentales que una política pública de acceso a la justicia debe incluir, a fin de proveer una respuesta integral, es el de facilitar acceso a un patrocinio jurídico cuando éste es requerido para resolver la situación que atraviesa la persona.

Los servicios de **PATROCINIO JURÍDICO** en el marco de dispositivos comunitarios pueden brindarse de dos formas principales:

- En forma directa por los agentes, quie-

nes asumen la representación legal de la persona, siempre que posean la capacidad de hacerlo.

- Delegando el patrocinio en una red de prestadores institucionales públicos y/o

privados que cooperen con el dispositivo de manera especial. En el caso de Argentina, ello se realiza mediante la Red Federal de Patrocinio Jurídico de la que participan colegios de abogados, facultades de derecho y ONG.

XVII.a.

¿Cuándo debe ofrecerse un patrocinio jurídico?

El primer paso para el inicio de una intervención de PATROCINIO JURÍDICO es la identificación de si el caso requiere representación letrada en un proceso judicial, y si éste es el curso más idóneo para la resolución del problema legal que atraviesa la persona.

En cada consulta, el equipo tendrá a su cargo la tarea de determinar la inexistencia de otras vías o recursos disponibles para su solución; y la promoción de un litigio deberá considerarse en última instancia. Esto resulta de vital importancia para los/as consultan-

tes, ya que la resolución de conflictos por vía no judicial suele ser posible, más económica, breve y satisfactoria.

Identificada la viabilidad y posible conveniencia de promover un proceso judicial, deberá indicarse esta posibilidad a la persona (explicando detalladamente las posibilidades de éxito, costos, riesgos, etc.), para que sea ella, en forma autónoma, quien decida si desea iniciar o no el proceso.

Es importante que el equipo impulse formas alternativas de resolución de conflictos, tales como los procesos de mediación comunitaria, para intentar evitar la judicialización de un caso, tanto antes del inicio del litigio como durante su tramitación y en caso de considerarse pertinente según las circunstancias particulares del caso y de las personas involucradas.

Verificada la promoción de un proceso judicial como la intervención más adecuada para atender la consulta y habiendo la persona tomado la decisión de seguir tal curso, deberán analizarse tres aspectos para determinar si este servicio debe ser prestado a través del equipo de atención o su red de prestadores:

- La condición de vulnerabilidad de la persona
- La existencia de un servicio de patrocinio jurídico gratuito y/o accesible para la persona

La condición de vulnerabilidad de la persona

Una vez que se ha determinado que la promoción de un proceso judicial es la vía más idónea y efectiva para superar la necesidad jurídica identificada, el equipo deberá analizar si quien consulta necesita efectivamente de un servicio de patrocinio jurídico gratuito o accesible, en función de su situación particular.

Para realizar esta evaluación, deben tomarse los criterios y directrices plasmadas en las Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad del año 2008, donde se establece quiénes son los sujetos titulares de este tipo de políticas públicas, utilizando transversalmente la categoría de “personas en situación de vulnerabilidad”.

Se consideran en condición de vulnerabilidad aquellas personas que, por razón de su edad, género, estado físico o mental, o por otras circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud ante el sistema de justicia los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico. Podrán constituir causas de vulnerabilidad, entre otras, las siguientes: la edad, la discapacidad, la afectación a la salud, la pertenencia a comunidades indígenas o a minorías, la victimización, la migración y el desplazamiento interno, la pobreza, la identidad de género y la privación de libertad.

La determinación general de que un grupo de personas se encuentra estructuralmente en condición de vulnerabilidad en cada región depende de sus características específicas, o incluso de su nivel de desarrollo social y económico. Asimismo, la situación específica de afectación del acceso a la justicia de una persona que pertenece a un colectivo estructuralmente en situación de vulnerabilidad, depende del análisis específico de sus condiciones subjetivas, la situación objetiva relativa a los servicios de justicia, el tipo de necesidades jurídicas que atraviesa, las alternativas institucionales relacionadas con el caso que la afecta, etc.

La falta de un servicio de patrocinio jurídico gratuito y/o accesible para las personas

Una vez verificada su condición de vulnerabilidad, deberán evaluar si en el caso concreto, en virtud de las circunstancias personales de quien consulta y de las condiciones objetivas e institucionales en el lugar, existe un obstáculo grave e insalvable para el acceso a servicios de justicia a través de mecanismos institucionales existentes o mediante abogados/as que ejerzan la profesión en forma liberal.

Toda persona que no encuentre un obstáculo para su acceso, teniendo la posibilidad de afrontar el pago de un/a abogado/a particular que represente adecuadamente sus intereses, deberá ser derivada a la colegiatura de abogados/as que corresponda a su jurisdicción.

Por el contrario, no debería llevarse adelante un patrocinio jurídico a través de las herramientas del dispositivo comunitario en aquellos casos donde exista una institución estatal u organización de la sociedad civil que pueda prestar tal servicio en forma adecuada, a quienes los/as consultantes deberían ser derivados mediante una derivación asistida.

XVII.b.

El patrocinio jurídico realizado directamente por los/as agentes del dispositivo comunitario

La intervención del patrocinio jurídico podrá ser realizada directamente por los/as abogados/as del servicio de acuerdo a sus capacidades, disponibilidad y en el marco de definiciones estructurales de política pública que tengan en cuenta las ventajas y desventajas de asignar a los equipos estas cargas prestacionales.

En términos generales, y considerando la escasez de recursos y los costos institucionales de oportunidad, se recomienda priorizar que este servicio se realice mediante una red de prestadores externos.

Si bien las gestiones relativas al proceso judicial son desarrolladas por los/as abogados/as, pueden participar otros/as agentes (por ejemplo, para relevar un expediente o presentar un escrito), siempre bajo la dirección del/de la abogado/a que esté a cargo del caso.

Asimismo, en todos los casos deberá evaluarse la necesidad de llevar adelante, en forma paralela, un acompañamiento por parte del/de la trabajador/a social y/o psicólogo/a, a fin de que la persona consultante pueda afrontar las preocupaciones y temores ligados al proceso judicial, garantizando así su adhesión al proceso.

Los/las abogados/as deben llevar adelante todas las acciones necesarias para que el proceso judicial demore el menor tiempo posible, evitando actos procesales innecesarios y períodos de inactividad procesal.

La intervención de **PATROCINIO JURÍDICO** finalizará una vez que se haya verificado la ejecución de la sentencia o medidas decididas judicialmente. En el caso de estas últimas, especialmente cuando se trata de medidas de protección, deberá realizarse un seguimiento periódico (mensual, como máximo) hasta que las condiciones que dieron lugar a ellas hubieran finalizado.

XVII.c.

Derivaciones asistidas a una red de prestadores de servicios de patrocinio jurídico. El caso de la Red Federal de Patrocinio Jurídico en Argentina

La Red Federal de Patrocinio Jurídico es una iniciativa de cooperación interinstitucional, de alcance federal, en la que participan Colegios de Abogados, Facultades de Derecho y ONG, mediante la cual se proveen servicios de acceso a justicia a las comunidades en situación de vulnerabilidad que son atendidas en sus necesidades jurídicas insatisfechas por los Centros de Acceso a Justicia (CAJ).

Esta iniciativa permite que los CAJ deleguen casos que requieren de un abogado/a para acceder a los distintos tribunales del país, a la vez que fomenta y amplía el desarrollo de servicios pro bono (gratuitos), dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad que no pudiesen acceder a este servicio de otra manera.

Los mecanismos de cooperación de la Red Federal de Patrocinio Jurídico comprenden convenios de cooperación celebrados con Colegios de Abogados, Universidades u ONG (en adelante “Entidades Participantes”); donde puede existir, o no, una contraprestación por parte del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

La selección, asignación y seguimiento de casos por cualquiera de estas vías debe realizarse siguiendo el procedimiento establecido en el “Protocolo para Casos Asignados a Patrocinio en la Red Federal de Patrocinio Jurídico” elaborado a tal efecto.

Cuando un CAJ identifique un caso para el servicio de la Red Federal de Patrocinio, deberá:

- Elaborar un informe claro, preciso y circunstanciado, siguiendo el modelo de “Formulario de Derivación” que ha confeccionado especialmente. El informe debe ser firmado por al menos dos agentes del CAJ, entre los que debe figurar un/a abogado/a y Trabajador/a Social. Quien ejerza funciones de coordinación deberá suscribir siempre el informe. El informe deberá adjuntarse en el historial de la consulta en el sistema de gestión informático.
- La Coordinación Regional que supervisa el trabajo del CAJ analizará el informe y sus conclusiones, solicitando ampliaciones o explicaciones más detalladas al equipo interviniente, definirá la selección y lo comunicará al equipo del CAJ.
- El CAJ enviará al representante de la entidad participante el Formulario de Derivación.
- En todos los casos, la entidad participante deberá responder expresamente (por correo electrónico o nota escrita) la aceptación del caso, y la designación de profesional a cargo. Corresponde al CAJ, de acuerdo a las circunstancias del caso, urgir a la entidad participante para la temporánea aceptación del caso y la correspondiente asignación de profesional, a fin de no obstaculizar el acceso a la justicia de la consultante. Un plazo razonable para instar a la entidad la asignación del caso es el transcurso de 10 días corridos.
- En el caso de las selecciones y asignaciones de casos a Colegios Públicos de Abogados en el marco de los convenios para patrocinio con subsidio del Ministerio, el Colegio tiene la obligación de seleccionar a profesional interviniente a través de un procedimiento público y transparente; y una vez realizada esa selección.
- Una vez que la entidad participante remita el formulario de derivación con los datos de quien vaya a realizar el patrocinio, el CAJ deberá definir el canal mediante el cual poner en contacto a quien necesita el patrocinio con quien lo va a brindar. Este canal no estará predeterminado, sino que deberá ser elegido por el CAJ de acuerdo a las circunstancias particulares de quien consulta y del caso por el cual requiere patrocinio, siempre teniendo como objetivo que el contacto efectivamente se realice y que en el corto plazo se inicie el proceso judicial.
- La conexión y derivación de la persona consultante a quien resulte el/la profesional responsable debe ser intensamente asistida y acompañada por el equipo del CAJ. Ello implica en particular que el CAJ deberá contactarse con el/la profesional responsable, con independencia de cuál sea la forma de contacto que se elija entre el/la consultante y dicho/a abogado/a.

Entre las estrategias de asistencia en la derivación, debe considerarse acompañar al/a la consultante al estudio profesional para tener allí la primera reunión, etc.

- Con el objeto de minimizar al extremo la posibilidad de que se generen gastos para los/as consultantes, en caso de que fuese pertinente, el CAJ deberá verificar la promoción de un beneficio de litigar sin gastos por parte de quien resulte profesional interviniente.
- Asimismo, el CAJ deberá entregar una Carta de Información para el/la consultante, donde se expresen sus derechos y deberes, así como información relevante sobre las condiciones del servicio de patrocinio. El/la consultante deberá firmar de conformidad la recepción de dicha carta.
- Resulta fundamental que el equipo del CAJ esté a disposición tanto del/de la consultante como de quien vaya a patrocinar el caso en toda la etapa prejudicial, a fin de facilitar la obtención de toda la documentación necesaria para iniciar la demanda, y asegurar la debida información y la decisión autónoma del/de la consultante en relación con el proceso judicial. Esa actividad del CAJ debe contribuir a que la pretensión avance rápidamente y se eviten dilaciones innecesarias producto de una deficiente comunicación entre profesional/consultante. Además, los CAJ cuentan en muchos casos con la posibilidad de acceder en forma gratuita a la documentación, lo que evitaría que esos gastos sean afrontados por el/la consultante.
- Una vez asignado el caso y establecida la relación consultante/profesional, el CAJ no debe finalizar la consulta, sino que debe

realizar un seguimiento activo. Ello requiere una comunicación fluida y regular con el/la consultante y su profesional interviniente, de acuerdo a las circunstancias del caso.

- El seguimiento por parte del CAJ debe tener una frecuencia quincenal hasta que el juicio sea iniciado. Debe consignarse la “gestión” pertinente, sea un llamado telefónico, entrevista, correo, etc. y describirse el estado de avance del servicio de patrocinio, la situación del/de la consultante y toda otra información relevante, así como cualquier conducta que decida tomar el equipo del CAJ en relación con tema (organizar una reunión con profesional interviniente, solicitar alguna documentación, etc.).
- Una vez iniciado el proceso, el CAJ debe realizar un seguimiento semestral (o con mayor frecuencia si lo estima pertinente de acuerdo a las circunstancias del caso), contactando al/la consultante y asegurando su adecuada información, y control con respecto al caso, más allá de cualquier otra intervención o consulta que requiera para sus necesidades legales.
- En caso de que el/la consultante manifieste alguna queja respecto de quien presta el patrocinio, deberá seguirse el siguiente procedimiento:.
- Si se verificase una falta grave, el CAJ deberá auxiliar a la consultante en las gestiones pertinentes para hacer efectivas las responsabilidades que correspondan (por ejemplo, acciones disciplinarias ante Colegio de Abogados, Facultad de Derecho, etc.) independientemente de activar la obligación de la entidad participante de garantizar el patrocinio mediante otro/a profesional.

TERCERA SECCIÓN:

**LA GESTION
INSTITUCIONAL DE
DISPOSITIVOS DE
ATENCIÓN LEGAL
PRIMARIA**



ÍNDICE

XVIII.a. Condiciones indispensables para la labor en un dispositivo de atención legal primaria	157
XVIII.b. Responsabilidades particulares de cada perfil profesional y de trabajo	158
XIX.La coordinación de un dispositivo de atención legal primaria	162
XX. Autoridades intermedias de supervisión. Coordinaciones regionales	166
XX.a. Responsabilidades primarias de la coordinación regional	166
XX.b. La tarea de supervisión de la labor de los dispositivos comunitarios	169
XX.c. La tarea de articulación institucional	172
XXI.Comunicación y difusión	174
XXI.a. Planificación de las actividades de comunicación	175
XXI.b. La relación con medios de comunicación	177

XIX. Condiciones indispensables para la labor en un dispositivo comunitario de atención legal primaria integral

En atención a la situación de vulnerabilidad de la población a la cual está dirigida su labor y a las características del servicio de atención legal primaria, todo/a agente debería expresar, como condición excluyente, las siguientes aptitudes:

- **Iniciativa.** Predisposición para emprender distintas acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo/a empuje, inspirados/as en la autorresponsabilidad y la autodirección.
- **Perspectiva de derechos humanos y de género.**
- **Enfoque diferencial para comprender y gestionar las condiciones de vulnerabilidad y sus interseccionalidades.**
- **Proactividad.** Habilidad para tomar rápidamente la iniciativa ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.
- **Sensibilidad interpersonal y sensibilidad social.** Capacidad de transmitir a la persona consultante mensajes de acercamiento y entendimiento para dar una respuesta adecuada a su consulta.
- **Capacidad de escucha y escucha activa.**
- **Empatía, buen trato y capacidad de contención.**
- **Análisis de problemas.** Capacidad para

realizar un análisis profundo, completo y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar las posibles causas y alternativas de solución de esa situación o dificultad.

- **Visión integral** de las diversas problemáticas planteadas por la persona o que surjan en relación con una consulta.
- **Decisión.** Ser capaz de tomar decisiones en forma activa, lo que implica optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando otras.
- **Trabajo en Equipo.** Capacidad de trabajar cooperativa y mancomunadamente, lo cual implica priorizar la misión institucional frente a las visiones y opiniones individuales.
- **Dicción y habilidad la comunicación.** Que sepa adaptar el lenguaje al contexto de los/as consultantes.
- **Compromiso ético institucional.**

Asimismo, cabe destacar los conocimientos generales que son funcionales para cualquiera de estos puestos:

- **Conocimientos ceseables**
 - Relación con redes sociales locales y organizaciones de la sociedad civil en el lugar donde funciona el dispositivo.
 - Formación en derechos humanos, violen-

cia de género, consumo problemático y problemáticas sociales típicas de los territorios vulnerables

– Técnicas de organización y gestión comunitaria.

– Conocimiento de primeros auxilios.

– Conocimientos sobre promoción de Derechos Humanos, de la organización estatal y gestión pública.

– Manejo de herramientas informáticas y digitales.

XVIII.a.

Responsabilidades particulares de cada perfil profesional y de trabajo

La labor de los/as abogados/as

Las responsabilidades específicas de un/a abogado/a son:

- Brindar información, orientación y asesoramiento en el marco del servicio de atención legal primaria integral.
- Asistir a los/as consultantes en la promoción de procesos, reclamos o gestiones administrativas, facilitando su seguimiento y la confección de las presentaciones, notas, requerimientos, pedidos y formularios.
- Asistir a los/as consultantes en deriva-

ciones a instituciones públicas o privadas y/o tribunales para garantizar su acceso y conocimiento de los procesos administrativos o judiciales en que estuviesen involucrados/as.

- Asistir a los/as consultantes en la resolución de sus problemas legales y/o para la obtención de un patrocinio jurídico gratuito o accesible.
- Brindar patrocinio jurídico gratuito conforme el alcance y procedimiento establecido.
- Acompañar a los/as consultantes, en orden a su empoderamiento y auto reconocimiento como sujetos de derechos.

- Elaborar y participar en actividades de empoderamiento legal comunitario.

Se consideran pertinentes los siguientes requisitos y conocimientos para el puesto:

Básicos

- Título de Abogado/a
- 3 (tres) años de experiencia en la profesión.

Deseables

- Estudios de posgrado y formación vinculadas a Derechos Humanos, Familia, Niñez, Género, Discapacidad, Discriminación, Derecho Administrativo o Derecho Constitucional, Derecho de los Pueblos Indígenas, Discapacidad, Seguridad social, Derecho del consumidor o familia o problemáticas típicas de los territorios vulnerables.
- 2 (dos) años de experiencia en trabajos comunitarios con poblaciones vulnerables.
- Matricula habilitante.

La labor de los/as trabajadores/as sociales

Las responsabilidades específicas de un/a Trabajador/a Social son:

- Brindar información, orientación y asesoramiento en el marco del servicio de atención legal primaria integral.

- Asistir a los/as consultantes en trámites administrativos relativos a prestaciones sociales, facilitando su seguimiento y la confección de las presentaciones, notas, requerimientos, pedidos y formularios.

- Asistir los/as consultantes en derivaciones a instituciones públicas o privadas para garantizar su acceso y conocimiento de los procesos administrativos en que estuviesen involucrados/as.
- Acompañar a los/as consultantes, en orden a su empoderamiento y auto reconocimiento como sujetos de derechos.
- Identificar demandas familiares y comunitarias, vinculadas al acceso a la justicia.
- Elaborar y participar de actividades de empoderamiento legal comunitario.

Se consideran pertinentes los siguientes requisitos y conocimientos para el puesto:

Básicos

- Título de Licenciado/a en Trabajo Social.
- 3 (tres) años de experiencia en la profesión.

Deseables

- Estudios de posgrado vinculados a la Atención comunitaria y Promoción de Derechos Humanos, Violencia de género, Niñez o adolescencia, Consumo problemático o problemáticas de los territorios vulnerables.
- 2 (dos) años de experiencia en trabajos

comunitarios con poblaciones vulnerables.

- Matrícula habilitante.

La labor de los/as psicólogos/as

Las responsabilidades específicas de un/a Psicólogo/a son:

- Brindar información, orientación y asesoramiento en el marco del servicio de atención legal primaria integral.
- Asistir los/as consultantes en derivaciones a instituciones públicas o privadas para garantizar su acceso y conocimiento de los procesos administrativos en que estuviesen involucrados/as.
- Diseñar e implementar dispositivos grupales para el abordaje específico de grupos prevalentes o sobre problemáticas prevalentes en el territorio.
- Elaborar y participar en actividades de empoderamiento legal comunitario.

Se consideran pertinentes los siguientes requisitos y conocimientos para el puesto:

Básicos

- Título de Licenciado en Psicología o Psicología Social.
- 3 (tres) años de experiencia en la profesión.

Deseables

- 2 (dos) años de experiencia en trabajo comunitario con poblaciones vulnerables.
- Estudios de posgrado vinculados a la Psicología Social o Comunitaria
- Formación en Psicología social, comunitaria, legal, formación en Violencia de género o problemáticas típicas de los territorios vulnerables.
- Matrícula habilitante.

La labor del personal administrativo

Las responsabilidades específicas de un/a administrativo/a son:

- Brindar información, orientación y asesoramiento en el marco del servicio de atención legal primaria integral.
- Asistir los/as consultantes en derivaciones a instituciones públicas o privadas para garantizar su acceso y conocimiento de los procesos administrativos en que estuviesen involucrados/as.
- Realizar la recepción de consultantes y posterior asignación al/a la profesional correspondiente, de acuerdo con la problemática planteada.
- Asistir a los/as Profesionales en las tareas que requieran.
- Asistir al/a la Coordinador/a para el cum-

plimiento de las responsabilidades administrativas específicas que se encuentran a su cargo.

- Participar en las actividades de empoderamiento legal comunitario.

Se consideran pertinentes los siguientes requisitos y conocimientos para el puesto:

Básicos

- Educación obligatoria completa.

Deseables

- Estudio terciario u universitario que potencie las habilidades requeridas por el Servicio de atención legal primaria, tales como Comunicación, Sociología, Antropología o Recursos Humanos, entre otros.
- 2 (dos) años de experiencia en trabajo comunitario.
- Manejo de herramientas informativas, de diseño y comunicación.
- Formación en sistemas informáticos.

La labor de los/as mediadores/as comunitarios/as en la prestación de servicios

Las responsabilidades específicas del rol de mediador/a comunitario/s:

Identificar las partes del conflicto, considerando sus relaciones e inserciones comunitarias. Realizar la convocatoria a las mediaciones.

Llevar adelante el proceso de mediación, ejercer su conducción con cordialidad, empatía e imparcialidad respecto de las partes, asegurando su participación igualitaria.

- Realizar un seguimiento de las mediaciones: prosecución del conflicto, efectos en la relación entre partes, cumplimiento de acuerdos y recurrencia de disputas.
- Observar los estándares éticos de mediadores consensuados a nivel nacional e internacional.
- Identificar conflictos grupales o multipartes en la comunidad, que puedan abordarse mediante métodos de resolución cooperativa de conflictos para ser derivados u orientados.

Se consideran pertinentes los siguientes requisitos y conocimientos para el puesto:

Básicos

- Capacitación básica de Mediación comunitaria

Deseables

- Formación en servicio: participar de supervisiones, ateneos y espacios de reflexión sobre la práctica.

XIX. La coordinación de un dispositivo de atención legal primaria

El desarrollo de una política general de acceso a la justicia orientada a la provisión de servicios comunitarios requiere que cada oficina descentralizada fortalezca constantemente sus capacidades institucionales, su inserción comunitaria y la calidad de la atención para hacer efectivos los derechos de los sectores más vulnerables la población.

Esta tarea es un proceso en permanente construcción que se plasma en el trabajo cotidiano, de conformidad con las características particulares de cada región del país y de cada grupo poblacional. Por ello, cada equipo debe tener el grado de autonomía necesaria para establecer la forma más adecuada en que el servicio debe ser realizado a fin de cumplir efectivamente su misión institucional.

Los/as coordinadores/as son los/as principales responsables de garantizar que este proceso de fortalecimiento y adaptación continua sea desarrollado, en estrecha colaboración con autoridades de Coordinación Regional intermedia, y en base a los lineamientos y procedimientos establecidos por las altas autoridades para la política pública.

Así, la tarea de coordinación requiere una visión amplia y estratégica del territorio, de los servicios que se ofrecen y su inserción en la comunidad y en el ambiente institucional local, de acuerdo con sus particularidades. El conocimiento específico del lugar resulta imprescindible para garantizar la atención legal primaria y debe permitir identificar problemáticas, organismos, actores de la sociedad civil, instituciones y cualquier otro dato relevante para delinear la forma de trabajo específica en ese lugar.

Esto sólo puede ser alcanzado mediante un fuerte anclaje y trabajo territorial, con el objeto de tomar conocimiento de las necesidades jurídicas insatisfechas propias de ese territorio, acompañado de un trabajo comunicacional definido específicamente para esa realidad.

En este sentido, la coordinación debe orientar el trabajo de todos/as los/as agentes que conforman el equipo hacia estos objetivos. Debe tener una visión global de la función del dispositivo, que le permita proyectar formas y mecánicas de adecuadas para realizar la misión institucional, más allá de la respuesta inmediata y cotidiana a la consulta.

Funciones específicas de la coordinación

La tarea de coordinación no reemplaza a aquellas que se corresponden con el rol profesional que posea el/la coordinador/a. Es decir, además de tener que llevar adelante las tareas propias de su rol, deberá cumplir con las específicas que demanda la coordinación.

En el caso de los Centros de Acceso a Justicia (CAJ) de Argentina, las funciones específicas de la Coordinación son las siguientes:

- Conocer y asegurar el conocimiento de los/as restantes miembros del equipo de los manuales, procedimiento y documentos de trabajo.
- Asegurar la organización adecuada en la prestación del servicio de atención legal primaria y el funcionamiento del equipo de trabajo.
- Coordinar la ejecución de las políticas, procesos, planes, programas y proyectos establecidos para el servicio de atención legal primaria y adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento en la zona de su competencia.
- Coordinar y supervisar las articulaciones institucionales con las entidades públicas o privadas y las organizaciones de la sociedad civil de la región de su competencia, que optimicen el desarrollo de los objetivos institucionales.
- Coordinar las instancias de planificación estratégica.
- Elaborar los informes y estadísticas.
- Identificar conflictos entre los/as agentes del dispositivo o deficiencias en la prestación del servicio, adoptando las medidas necesarias para su superación, en comunicación con la Coordinación Regional.
- Promover el trabajo interdisciplinario y en equipo, respetando las competencias particulares de cada integrante, a través de reuniones de trabajo y estrategias de atención de las diferentes problemáticas y casos particulares.
- Garantizar la realización de reuniones de equipo periódicas con el objeto de promover la planificación del trabajo y generar instancias de abordaje interdisciplinario para abordar los casos más complejos.
- Efectuar el control de la asistencia y licencias de los/as agentes.
- Seleccionar al personal para participar de las capacitaciones.
- Ejercer el control y cuidado del patrimonio de la oficina.
- Asumir la responsabilidad primaria en la gestión administrativa, asegurando las condiciones edilicias, de orden y limpieza necesarias para garantizar el mejor servicio de atención posible.

- Gestionar la realización de obras de mantenimiento o mejoras edilicias necesarias y asegurar la provisión de equipamiento, servicios e insumos, siendo el responsable de la identificación de las necesidades de la oficina a fin de garantizar su preservación y garantizar la atención adecuada de consultantes.
- Cumplir y hacer cumplir los compromisos con el buen servicio público, controlar el correcto registro del trabajo en el sistema de gestión y velar por el cumplimiento con los procedimientos de la Política de Calidad.

Liderazgo en la organización del equipo de trabajo

El liderazgo en la coordinación cumple un rol fundamental para impulsar el trabajo interdisciplinario como potenciador de la contribución de cada uno/a de sus integrantes a la misión institucional del dispositivo y el desarrollo de los objetivos propuestos, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y experiencias.

El liderazgo así concebido, consiste en la capacidad de generar consensos y de garantizar la participación de cada uno/a de los/as agentes, logrando el compromiso conjunto hacia la misión y la visión institucional en un contexto de cambio permanente. Para lograr efectividad en el trabajo, este liderazgo requiere mantener una visión integral y asegurarse que lo importante no quede relegado por las urgencias de cada momento, manteniendo siempre las cosas en perspectiva de

largo plazo.

Este modelo de Coordinación excluye a la figura de liderazgo autoritario, que da órdenes y los/as otros/as las aceptan sin posibilidad de diálogo; y también se descarta la figura de líder ausente, que no interviene, ni da órdenes, ni propicia la participación, dejando hacer y pasando las cosas por alto.

En este plano, son igualmente deficientes los equipos en los cuales prima la voz de una sola de las personas, como aquellos en los cuales prima el desconcierto o desorden por no tener claridad acerca de la misión y los objetivos que se persiguen, así como de las reglas básicas de funcionamiento y trabajo. Es responsabilidad primaria de la Coordinación evitar cualquiera de estas circunstancias. Por el contrario, debe desarrollar la habilidad de reconocer las fortalezas y las debilidades de cada una de las personas del equipo, dirigir la construcción colectiva de los procesos y decisiones y, fundamentalmente, no utilizar su posición para imponer sus preferencias sin que se basen en razones públicas.

En este proceso de construcción colectiva, la persona que esté a cargo de coordinar el grupo cumple un rol fundamental, entre otras cosas porque la dinámica propia de esta forma de trabajo reemplaza a las visiones jerárquicas tradicionales. Dado que el objetivo es generar espacios de discusión y elaboración colectiva de contenidos en un plano de igualdad entre los/as agentes, la persona que lidere el grupo debe tener una flexibilidad que permita la inclusión de todas las miradas y la claridad suficiente para mantener el rumbo.

Por ello, la coordinación debe contar con mecanismos de retroalimentación mutua y permanente con el equipo de trabajo y con cada uno/a de sus integrantes en particular. La retroalimentación es clave para el buen funcionamiento del equipo y su motivación, mejora el desempeño y la satisfacción de sus integrantes reconociendo los avances realizados y entendiendo, también, que siempre hay cosas que se pueden aprender y mejorar.

Para todo ello es necesario promover un proceso de comunicación constante, fluido, honesto y horizontal entre todo el equipo de trabajo y generar espacios participativos para el análisis y la reflexión colectiva. La diversidad de personalidades, actitudes y creencias es un reto dentro de las actividades del equipo de trabajo y un desafío para la coordinación del equipo, que puede ser la causa de muchos conflictos, o bien un potencial de cambios positivos y avances significativos.

En este sentido, será su responsabilidad organizar reuniones de equipo en forma periódica para, entre otras cuestiones, profundizar el trabajo conjunto, el análisis de consultas complejas que requieran la definición de una estrategia, promover el diálogo sobre el funcionamiento del equipo de trabajo y otras estrategias tendientes a mejorar el clima laboral.

Relación con las autoridades de coordinación regional o central

Para el éxito en la Coordinación de un dispositivo comunitario de Acceso a la Justicia es

esencial que exista una buena comunicación e interacción con las autoridades intermedias y centrales de supervisión y dirección, en tanto uno/a posee el conocimiento específico del territorio y sus necesidades particulares y el/la otro/a mantiene una visión más amplia sobre la política de acceso a la justicia en general.

Por ello, debe ser obligación típica todo/a coordinador/a de un dispositivo:

- Mantener un diálogo fluido con las autoridades de seguimiento y supervisión, para intercambiar novedades, perspectivas o sugerencias.
- Informar ante cada evento o situación de conflicto entre los/as agentes que pudiera afectar al servicio de acceso a la justicia.
- Involucrar activamente a las autoridades intermedias y superiores en cada instancia de planificación.
- Mantener constante actualización sobre la evolución de las relaciones institucionales.
- Requerir auxilio para la atención de consultas ante las cuales el equipo carezca de herramientas para su atención.
- Alertar sobre amenazas que pudieran afectar a la inserción comunitaria del dispositivo.
- Informar sobre situaciones relevantes de infraestructura, servicios o seguridad.

La tarea de Coordinación Regional consiste en orientar, facilitar y supervisar la implementación de la política pública de acceso a la justicia en los dispositivos de atención legal primaria de las diferentes zonas del país.

Esto conlleva la responsabilidad directa de lograr que cada dispositivo a su cargo cumpla con tales lineamientos y con los objetivos de desarrollo institucional, logrando la prestación de un servicio de acceso a la justicia efectivo y de excelencia.

Asimismo, la Coordinación Regional ejerce la representación institucional de la política pública ante organismos estatales e instituciones vinculadas a temáticas relacionadas al acceso a la justicia en la región. Esto, sin perjuicio de la representación que en cada territorio particular ejercerá la coordinación del dispositivo.

Como política pública general, de inserción comunitaria en territorios que poseen diferentes particularidades geográficas, sociales y culturales, cada dispositivo se encuentra obligado a adoptar estrategias y acciones específicas que garanticen su efectividad

en la comunidad a la cual su servicio está dirigido. Pero a la vez, las autoridades centrales de la política pública deben ser capaces de recoger y reconocer esas particulares, de modo tal que los lineamientos generales puedan materializarse en cada territorio y sean efectivos para producir en continuo progreso de la política pública que se centre verdaderamente en las personas.

Como vimos, el éxito de la política pública depende de que cada centro no funcione en forma aislada, sino que debe formar parte de una red con una identidad y desarrollo institucional uniforme y determinado, constituyéndose así en una herramienta efectiva para resolver las necesidades legales de la población destinataria, independientemente del lugar donde se emplacen. Al mismo tiempo, este principio de territorialidad supone la superación de obstáculos organizativos y de comunicación interna que permitan lograr esa identidad y funcionamiento común. Las Coordinaciones Regionales, en tanto autoridades intermedias de supervisión, coordinación y apoyo, son los modos de conexión de esa red.

XX.a

Responsabilidades primarias de la coordinación regional

Para alcanzar los objetivos primarios que componen su tarea, la Coordinación Regio-

nal tiene tres dimensiones de responsabilidad: Frente cada dispositivo, relativas a su

región en conjunto y frente a la autoridad central a cargo de la política pública.

- Supervisar la correcta registración de la información relativa al servicio.

Responsabilidades relativas a cada dispositivo comunitario

- Orientar y supervisar la implementación de la política pública de acceso a la justicia.
- Efectuar visitas periódicas a fin de realizar una supervisión directa de su labor y mantener reuniones individuales y grupales con sus agentes.
- Brindar asistencia para la resolución de consultas complejas cuando los/as agentes identifiquen obstáculos para su abordaje.
- Colaborar y promover el desarrollo de articulaciones institucionales.
- Supervisar el cumplimiento de las responsabilidades profesionales y obligaciones laborales y administrativas de cada agente.
- Intervenir para lograr la superación de los conflictos laborales que existieran entre los/as agentes.
- Mantener un seguimiento del cumplimiento de los objetivos de desarrollo institucional.
- Participar activamente en la instancia de Planificación Estratégica.

Responsabilidades relativas a su región

- Ejercer la representación de la política pública ante organismos públicos, instituciones privadas y organizaciones de la sociedad civil.
- Promover la construcción y desarrollo de relaciones institucionales de articulación con entidades públicas o privadas en la región de su competencia, con la finalidad de optimizar el desarrollo de los objetivos y metas misionales e institucionales en la región.
- Promover políticas de acceso a la justicia en su territorio, consolidando a los centros como referentes en la materia.
- Identificar problemáticas comunes con la finalidad de potenciar resultados, orientar la capacitación y formación de los/as agentes, así como establecer estrategias conjuntas de trabajo.
- Promover la coordinación y articulación entre dispositivos de la región a su cargo con la finalidad de compartir experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Participar activamente en la decisión y ejecución de los procesos de apertura, mudanza o refacción.

Responsabilidades ante la autoridad centralizada

- Conocer y asegurar el cumplimiento de los procedimientos, manuales y protocolos establecidos.
- Elevar los hallazgos, necesidades y evaluaciones realizadas en la región a su cargo; participando en la producción de documentos, informes de gestión o cualquier otra herramienta que permita consolidar y ampliar la política pública de acceso a la justicia.
- Rendir cuentas respecto del desempeño de los dispositivos de su región, efectuando los diagnósticos y análisis necesarios que permitan adoptar decisiones basadas en evidencia.
- Participar y/o coordinar actividades o visitas institucionales de autoridades cuando así se lo requiera.
- Participar de las reuniones de Coordinaciones Regionales de todo el país.
- Elaborar los informes y estadísticas que fuesen solicitados.
- Entrevistar y evaluar a los/as candidatos a incorporarse a un centro.

Exclusividad en la función de coordinación regional

Debido a la trascendencia de su función y la demanda que ella puede generar, la Coordinación Regional tendrá dedicación exclusiva para esta tarea, por lo que NO tendrá obligación alguna relativa a la atención de consultantes ni a cualquier otra labor cotidiana y habitual relacionada al servicio de atención de consultantes.

XX.b.

La tarea de supervisión de la labor de los dispositivos comunitarios

La tarea de supervisión consiste en conocer el funcionamiento de cada oficina, evaluar el servicio brindado de acuerdo con los lineamientos de la política pública, y adoptar las medidas y acciones necesarias para lograr superar los desafíos u obstáculos que se identifiquen.

Esta labor requiere de un involucramiento activo y permanente de la Coordinación Regional, para constituirse en un catalizador de cambios y no en un mero “espectador” de la “historia” de los dispositivos bajo su supervisión. El/la Coordinador/a Regional es el/la principal responsable del cumplimiento de los objetivos de desarrollo institucional y de los procedimientos de trabajo, a fin de alcanzar que se brinde un servicio de excelencia a la comunidad.

Para esta tarea, quien ejerza este rol deberá tener la capacidad de realizar diagnósticos basados en evidencia, que permitan evaluar la situación de cada centro, las oportunidades de mejora y/o los obstáculos que puedan dificultar que alcancen los objetivos de desarrollo institucional. Con ello, elaborará estrategias de trabajo particulares para cada dispositivo, sobre cuyos resultados rendi-

rá cuentas. Así, una Coordinación Regional puede tener ante algunos centros una función de apoyo para el perfeccionamiento técnico del equipo a fin de mejorar la calidad de atención o lograr un mayor impacto territorial; y frente a otros la tarea de reorientar y/o fortalecer su trabajo, para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Las instancias de comunicación con los equipos

El desarrollo de la tarea de supervisión supone un trabajo en estrecha colaboración con la Coordinación del dispositivo, que es quien posee la responsabilidad directa y prioritaria sobre el trabajo y una relación cotidiana con los/as restantes miembros del equipo, por lo que debe desarrollarse con cada uno/a de ellos/as una relación de confianza, respeto y de habitual comunicación.

Sin embargo, involucrarse en la labor de un Centro implica vincularse con todos/as sus agentes, conociendo sus capacidades, inte-

reses, perspectivas, temores, etc. Por ello, debe encontrar mecanismos que le permitan generar instancias de diálogo con todos/as los/as miembros de los equipos, abriendo con ellos/as un canal de comunicación directo para las circunstancias en que se requiriese una comunicación sin intermediaciones. Resulta de vital importancia la intervención temprana del/de la Coordinadora Regional a fin de evitar conflictos en el interior de los equipos que perjudiquen al desempeño del equipo en su conjunto.

Finalmente, cabe destacar la relevancia de promover un contacto activo entre los diferentes Centros de la región y facilitar enlaces con Centros de otras regiones. Ello brinda la posibilidad de socializar conocimientos, unificar criterios de trabajo, compartir experiencias o lecciones aprendidas, resolver consultas complejas, garantizar la capacitación o actualización del personal y resolver dificultades técnicas o administrativas similares, entre muchas otras circunstancias.

Las modalidades de supervisión

Debido a la dispersión territorial, la supervisión se realizará a través de dos modalidades: supervisión directa mediante visitas presenciales y una supervisión a distancia realizada desde la locación en la cual el/la Coordinador/a preste tareas.

La **supervisión a distancia** es realizada mediante el seguimiento de las consultas y actividades institucionales registradas en el

sistema de gestión utilizado, la revisión de informes semestrales, bimensuales o especiales y la comunicación con las Coordinaciones y los equipos de trabajo mediante teléfono o correo electrónico.

Esta modalidad de supervisión deberá ser desplegada para realizar las siguientes actividades:

- Evaluar la efectividad y calidad de las intervenciones y gestiones realizadas por cada centro para la atención de consultas, mediante el relevamiento del sistema informático, conversaciones con el equipo sobre los casos que hubieran atendido y otras herramientas (informes, capacitaciones, etc.).
- Recibir consultas y asistir a los equipos en la resolución de casos complejos.
- Comunicarse con otras áreas o Coordinaciones Regionales para intercambiar criterios de trabajo, analizar situaciones particulares, resolver obstáculos administrativos o efectuar consultas sobre los lineamientos establecidos.
- Establecer prioridades de capacitación para cada equipo.
- Participar activamente en las instancias de planificación estratégica.
- Realizar un seguimiento de la ejecución de las acciones planificadas y analizar la evolución de los indicadores y de los objetivos de desarrollo institucional.

- A fin de lograr una comunicación efectiva con cada equipo, se recomiendan los siguientes canales de comunicación:
- **Comunicación telefónica.** Esta vía resulta útil para las conversaciones habituales sobre problemas o situaciones cotidianas, ya sean cuestiones edilicias, de suministros o servicios, la resolución de consultas específicas o aspectos organizacionales menores.
- **Grupos de Chat.** Esta herramienta favorece la unificación de criterios de trabajo en la región, el intercambio de novedades y la evacuación de consultas administrativas o complejas.
- **Envío de correos electrónicos.** Esta herramienta se torna especialmente relevante cuando el mensaje que debe transmitirse es complejo y debe asegurarse una comunicación clara y eficaz. Entre ellas podemos destacar a los procesos de refacciones o mudanzas de oficinas, devoluciones sobre las planificaciones estratégicas o indicaciones relacionadas a campañas nacionales o acciones específicas a realizar en un territorio.

A la vez, permite mantener un registro institucional de las conversaciones mantenidas, lo que es importante cuando se tomen decisiones estratégicas que puedan afectar al servicio.

Por otro lado, cuando aparezcan dificultades de comunicación entre la Coordinación Regional y un equipo, solicitar el envío de un correo electrónico puede solucionar dicha

circunstancia, pues el simple proceso de redacción puede aclarar las circunstancias de la situación y las diferentes posibilidades de abordaje.

Las visitas de **supervisión directa** permiten comprender en profundidad el trabajo realizado cotidianamente por un dispositivo, generar vínculos de confianza, lograr un conocimiento mutuo con los/as integrantes de los equipos, retroalimentarse sobre las necesidades de desarrollo de la política pública y como instancia para la adopción de medidas o acciones que mejoren el servicio estructuralmente.

Por ello, deben realizarse visitas con la mayor periodicidad posible, idealmente en forma bimestral, y con especial dedicación a los centros con desempeño más bajo. Cada visita que se realice debe responder al siguiente esquema:

> Contar con una debida planificación, lo cual implica:

- Poseer un diagnóstico previo sobre la situación del centro y establecer los temas que se trabajarán en la visita, priorizando las cuestiones estructurales por sobre las coyunturales.
- Establecer una estrategia clara y definida para el abordaje de las situaciones que pretenden abordarse.
- Informar con debida antelación al equipo y armar una agenda de trabajo conjunta, la cual puede incluir visitas a instituciones y referentes u organizaciones de la sociedad civil.

> Durante las visitas, se recomiendan realizar las siguientes acciones:

- Observar la forma de atender a los/as consultantes, a fin de identificar buenas prácticas o aquellas que puedan ser mejoradas o deban modificarse.
- Cada visita debe ser una oportunidad para evaluar las características edilicias y la organización de la oficina, adoptando en esa misma visita las decisiones necesarias para su mejoramiento.
- Mantener una reunión extensa con la Coordinación del dispositivo, relativa a todos los aspectos de funcionamiento del centro y el desempeño de cada uno/a de los/as agentes.
- Realizar reuniones individuales con todos/as los/as integrantes del equipo, a fin de conocer sus preocupaciones, intereses y propuestas para el mejoramiento del servicio.

- Efectuar una o más reuniones con todos/as los/as integrantes para abordar aspectos estructurales del servicio y conversar sobre la evolución de las acciones decididas durante la instancia de planificación estratégica.

- Estas reuniones resultan las mejores instancias para involucrarse activamente en los conflictos que pudieran surgir entre los/as agentes, logrando soluciones democráticas y sustentables.

- Periódicamente (es decir, no en cada visita), deberá acompañarse al equipo a alguna de sus itinerancias y a reuniones de articulación institucional, a fin de colaborar para su fortalecimiento.

> Al finalizar cada visita deberá realizarse una evaluación de los resultados obtenidos y de los aprendizajes alcanzados.

XX.c.

La tarea de articulación institucional

Como vimos, la Coordinación Regional es un referente institucional en el territorio, que debe fortalecer las políticas de acceso a la justicia en la región y que puede coadyuvar a

remover y superar obstáculos o dificultades de articulación que un centro posea en su territorio. De esta manera, aparecen dos dimensiones posibles, una que conforma una

agenda propia relativa a la función de Coordinación Regional y otra como auxilio para las relaciones institucionales de los dispositivos en su área de influencia.

En cuanto a la primera, su labor debe estar orientada a fortalecer y/o generar nuevas políticas de acceso a la justicia, especialmente con el Poder Judicial, Ministerios Públicos, Universidades, Colegiaturas de Abogados/as y organizaciones no gubernamentales que presten o puedan prestar servicios de asesoramiento legal o patrocinio jurídico gratuito o accesible. El objetivo de ello es lograr la ampliación de servicios de acceso a la justicia en las diferentes provincias del país, ya sea robusteciendo el servicio brindado por los dispositivos de atención legal primaria (a través de convenio de patrocinio jurídico gratuito, prácticas profesionales, etc.) o fortaleciendo las capacidades de actores/as institucionales o de la sociedad civil (mediante capacitaciones, trabajo articulado con Centros de Acceso a Justicia, intercambio de información, etc.).

A la vez, abordará aspectos estructurales en su región que puedan servir para facilitar la resolución de las consultas recibidas, generando vinculaciones con organismos nacionales, provinciales o locales, cuando ellas excedan a las capacidades o alcance de los Centros de Acceso a Justicia.

Por otra parte, todo equipo puede y debe acudir a su Coordinación Regional para solicitar sus aportes a la estrategia de intervención territorial y facilitar su ejecución cuando, por cualquier motivo, se encontrase un obstáculo en la implementación de los planes de

trabajo, en las actividades o en el vínculo con alguna institución u organización provincial o municipal, entre otras circunstancias. A la vez, cada Coordinador/a Regional deberá ser proactivo en la evaluación de las relaciones institucionales logradas, impulsando su desarrollo y consolidación, siendo una parte fundamental de las conversaciones mantenidas y de las decisiones adoptadas en forma conjunta con cada equipo de trabajo.

En el aspecto interno, puede suceder que un equipo sólo requiera orientaciones específicas y puntuales de la Coordinación Regional porque tiene una conocida trayectoria en el territorio y su equipo ya se encuentra consolidado; por lo que, en este caso, la Coordinación Regional puede aportar su perspectiva para profundizar el trabajo y plantear nuevos desafíos. En otras oportunidades, su intervención permitirá potenciar alianzas territoriales o fortalecer las existentes, logrando el acceso a espacios institucionales que no fueron viables para el equipo por razones geográficas, técnicas o políticas.

XXI.Comunicación y difusión

Por comunicación o difusión entendemos al conjunto de actividades institucionales desarrolladas por los equipos para dar a conocer sus servicios a los/as potenciales usuarios/as y a la población en general, en su territorio de influencia.

La comunicación es una actividad fundamental para cualquier institución cuyo servicio está orientado a la comunidad, pero se torna especialmente relevante en una política de carácter descentralizada y territorial, que tenga como misión llegar hasta las

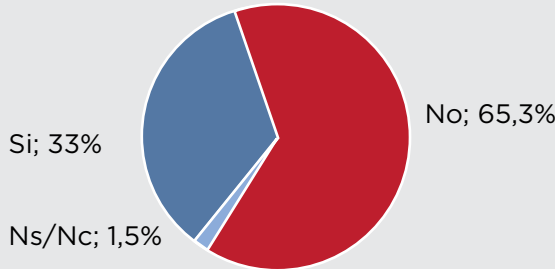
personas con necesidades jurídicas insatisfechas que poseen obstáculos sociales, económicos, culturales y/o geográficos para el ejercicio de sus derechos.

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Necesidades Jurídicas Insatisfechas, (ENJI) realizada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación en el año 2016, el 65,3% de las personas desconoce la existencia de instituciones donde puede recibir asesoramiento legal gratuito.

Conocimiento de servicios legales gratuitos

¿Conoce alguna oficina o institución donde una persona puede obtener asesoramiento legal gratuito?

Gráfico que exhibe el resultado obtenido en la ENJI realizada en el año 2016



Si bien pueden realizarse actividades de difusión en forma centralizada (TV, radio, internet, etc.), ellas resultarán poco efectivas para alcanzar a la población para la cual están dirigidos los servicios del dispositivo de atención legal primaria. Esto se debe a la existencia de diferentes particularidades en cada territorio, a la necesidad de generar confianza en la comunidad y a causa de que se busca lograr que el dispositivo se perciba próximo a quienes lo necesitan.

Por ello, cada dispositivo debe desarrollar las actividades de comunicación necesarias

para que las personas destinatarias de sus servicios en el territorio conozcan y acudan efectivamente a él. Sin una difusión descentralizada y dirigida a cada comunidad en particular, con estrategias comunicacionales específicas y adaptadas a su contexto, esa brecha de conocimiento nunca será superada. Las estrategias efectivas de difusión, realizadas de conformidad con las características sociales, geográficas y culturales de cada territorio, únicamente pueden ser planificadas y ejecutadas por aquellos/as que día a día trabajan en él y conocen a la comunidad.

Estas actividades, además de difundir los servicios, son una excelente oportunidad para la difusión de derechos, como parte de la actividad de empoderamiento legal comunitario. A la vez, su ejecución puede fortale-

cer el conocimiento del dispositivo por otras instituciones u organizaciones, sin perjuicio de las articulaciones institucionales que con ellas se realicen.

XXI.a.

Planificación de las actividades de comunicación

Cada equipo deberá evaluar, especialmente durante la instancia de planificación estratégica, la necesidad de realizar acciones de difusión, en virtud del volumen y tipo de demanda que reciben en su oficina y/o en sus itinerancias y de las necesidades y características específicas de la población a la cual está destinado el servicio.

¿Qué acciones de comunicación pueden realizarse?

- Acciones con medios de comunicación locales (gráficos, radiofónicos o audiovisuales), tales como: entrevistas, participación como invitados/as en programas radiales o televisivos, envío de notas de interés o gacetillas o invitación a los medios a conocer la actividad de los dispositivos.

- Entrega de folletería y colocación de cartelera en oficinas o espacios públicos, que incluyan el diseño de piezas de difusión específicas.
- Participación en eventos o festividades populares que se desarrollen en el territorio.
- Acciones de difusión en redes sociales y/o en sitios web institucionales.

¿Cómo decidir el mejor plan de comunicación a desarrollar?

Las actividades de comunicación son una de las acciones posibles para superar los desafíos identificados durante la instancia de

Planificación Estratégica, aumentar su impacto y conocimiento en la comunidad y/o desarrollar proyectos específicos.

Sin embargo, también pueden surgir como una oportunidad no planificada que se decide aprovechar (por ejemplo, si un medio de comunicación se acerca al dispositivo).

Tomada la decisión de realizar actividades de comunicación, se deberá decidir qué acciones serán las más convenientes para alcanzar el objetivo propuesto y cómo desarrollarlas para lograr que sean efectivas. Para ello, se recomienda el ejercicio de responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo que se persigue? Establecer en forma precisa los resultados que se esperan obtener con las acciones que se planificarán (por ejemplo, incrementar la demanda recibida, mejorar la articulación institucional con otras/s instituciones, difundir un derecho o recurso específico, entre muchos otros).
- ¿Cuál es el público al que se quiere llegar? Identificar el público o sector de la población al cual estará destinada la comunicación; sus características, necesidades legales y sociales y dinámicas territoriales.
- ¿Qué se quiere comunicar? Definir cuál será el mensaje que se quiere transmitir. Para ello, deben identificarse correctamente las necesidades de la población y aprovechar las fortalezas, capacidades y temáticas en las que el equipo tiene experiencia.
- Debe tenerse presente que cuanto más específica sea la temática, no sólo será más fácil atraer a potenciales consultantes, sino que facilitará su abordaje por un medio de comunicación.
- ¿Qué canales de comunicación son más efectivos y están al alcance del equipo? Identificar medios de comunicaciones y/o instituciones que sean canales idóneos para la difusión de los servicios.
- ¿Cómo comunicarlo? ¿Qué pautas culturales y sociales deben tenerse en cuenta? Identificado el objeto a comunicar, debe decirse el texto o detalle del mensaje que se difundirá, preparando las piezas adecuadas (gacetilla, flyer, volantes, invitaciones, etc.).
- ¿Qué resultados se obtuvieron en experiencias pasadas? Luego de ejecutada cada acción debe realizarse una evaluación de su impacto, es decir si se han alcanzado los resultados esperados. Esto permitirá reencauzar las acciones en caso de que fuese necesario y evitará que en el futuro se realicen nuevas acciones que no sea efectivas.

XXI.b.

La relación con medios de comunicación

Para llevar adelante acciones relacionadas con medios de comunicación es necesario conocer la estructura, funcionamiento y temáticas de interés de cada uno de ellos. Será desafío de cada equipo identificar hechos o mensajes a ser publicados por el medio de comunicación y que a la vez sean de interés para la comunidad y permitan alcanzar el objetivo para el cual se ha decidido realizar la acción.

A continuación, se identifican algunos aspectos relevantes para organizar y orientar la estrategia de relación con los medios locales de comunicación.

Relevamiento de medios y relación con la prensa

Conocer qué perfil de noticias publica cada medio permite dilucidar los contenidos, secciones o temáticas en las que se interesa cada uno, como así también el segmento de población al que se dirige.

Por tal motivo, realizar un relevamiento (incluyendo a medios comunitarios) permite identificar a los potenciales medios interesados en la labor del dispositivo, cuáles son los más adecuados para difundir cada tema y evaluar qué tipo de información puede di-

fundirse cuando sea necesario.

Es preciso destacar la importancia de identificar a los/as periodistas y/o comunicadores/as que trabajan en temáticas relacionadas a la labor realizada, pues será a ellos/as a quienes se contactará cuando sea necesario realizar una acción de difusión.

El vínculo entre el/la periodista y/o comunicador/a y el equipo se construye a partir de un mutuo reconocimiento, por lo que es necesario que este vínculo se desarrolle y se vaya alimentando permanentemente, posicionando al centro también como una fuente de información y de opinión al que puedan recurrir los medios de comunicación para abordar diferentes temáticas experta e institucional.

Las herramientas de difusión y el lenguaje utilizado

La difusión hacia los medios puede realizarse mediante notas, gacetillas o informes, concertando entrevistas o invitando a la prensa a actividades institucionales (operativos, actividades de empoderamiento legal comunitario, la labor desarrollada en la oficina etc.).

Cualquiera sea el canal utilizado, el lenguaje y vocabulario empleado en cada interacción resulta fundamental. En este sentido, es preciso tener en cuenta que los medios de comunicación, entre otros actores, en la transmisión de mensajes que refuerzan o cuestionan prejuicios y estereotipos sobre distintos grupos y asuntos de interés público.

Por ello, debe ponerse especial atención

para que su comunicación tenga enfoque de derechos humanos y promueva una cobertura responsable de la información, utilizando un lenguaje respetuoso e inclusivo para comunicar. Por ejemplo, la utilización del lenguaje de género o la forma en que se nombra a diferentes colectivos (migrantes, pueblos originarios, adultos/as mayores, afrodescendientes, personas en situación de vulnerabilidad, etc.) es de vital trascendencia y debe ser atendida en cada oportunidad de exposición pública.

IMPORTANTE

Los/as agentes son portavoces de una política pública, por lo cual se refuerza su deber de comunicación con enfoque de derechos humanos, promoviendo una cobertura responsable de la información y utilizando un lenguaje respetuoso e inclusivo para comunicar.

Entrevistas

La realización de entrevistas es una de las formas más habituales de relación con un medio de comunicación. Antes de brindar una entrevista es importante dar aviso a la Coordinación Regional a fin de elaborar la estrategia de difusión en forma conjunta. Veamos algunos consejos para organizar y realizar una buena entrevista (o nota) periodística.

> En forma previa a la entrevista se recomienda:

- Conocer con antelación a qué público está dirigida la publicación o el programa.

- Informar al medio quién será el/la entrevistado/a (nombre, apellido, cargo, profesión, etc.).

- Tener en claro qué se quiere comunicar; preparando información, datos o casos testigos sobre lo que se quiere comunicar.

- Acordar con el/la periodista criterios sobre la entrevista.

- Prever qué preguntas sobre esa u otra temática podrían surgir y estar preparados/as para responderlas.

- Entregar material complementario

(folletería, otras notas periodísticas, fotografías de la actividad, etc.).

- Asistir acompañado/a de otro/a agente para que sea más dinámica la entrevista y se puedan dar respuesta a una mayor cantidad de preguntas, debido a los saberes y perspectivas complementarias.

> Durante la entrevista se recomienda:

- Hablar en forma clara y pausada, haciendo hincapié en los mensajes principales que se quieren comunicar y evitando extenderse en aspectos secundarios o tangenciales.

- Brindar ejemplos del tipo de consultas que se atienden y las gestiones que hacen para resolverlos. Recuérdese que es de vital trascendencia que se mantenga la confidencialidad de los/as consultantes, sean personas físicas o jurídicas.

- En caso de dudas sobre alguna pregunta que realice el/la periodista, debe evitarse dar información que pueda ser errónea. En estos casos, puede brindarse una respuesta con la información que sí se conozca e incluso es preferible alegar desconocimiento sobre la temática antes que dar una respuesta equivocada.

- Evitar cualquier referencia a cuestiones de política partidaria, conflictos sociales o a valoraciones subjetivas sobre políticas públicas (municipales, provinciales o nacionales).

> Difusión del servicio. Cada entrevista o nota debe ser aprovechada para difundir los servicios. Es muy importante que esta información sea transmitida en forma precisa y clara, para que sea un canal efectivo de difusión institucional. A continuación, analizaremos algunos consejos:

- Ofrecer algún servicio específico que se posea, tales como mediación comunitaria, abogados/as gratuitos, etc.

- Mencionar los días y horarios de atención en la oficina y en las itinerancias.

- No mencionar actividades que aún no se hubieran planificado debidamente, para evitar que se generen expectativas que luego no puedan ser cumplidas.

Uno de los desafíos más importantes para una política de acceso a la justicia es el de llevar los servicios a comunidades indígenas y rurales que encuentran obstáculos para llegar a los centros urbanos principales y donde la baja concentración demográfica provoca que la apertura de una oficina en ellos no resulte viable.

CUARTA SECCIÓN:

SERVICIOS ESPECIALES

4



XXII.Un modelo para zonas rurales: servicio rural itinerante	182
XXII.a. Salud y justicia	183
XXII.b. Características del servicio rural itinerante	185
XXII.c. La organización de las itinerancias	186
XXII.d. La relación con las comunidades y personas del medio rural	187
XXII.e. El derecho a la participación. Su importancia para el éxito del servicio	189
XXIII.Un modelo integral para grandes ciudades: Hospitales de Derechos	193
XXIII.a. La analogía con el sistema de salud	194
XXIII.b. Organización de la atención en el hospital	195
XXIV. Servicios de justicia en línea	198

XXII. Un modelo para zonas rurales: servicio rural itinerante

En Argentina se desarrolla el denominado Proyecto Corredor Norte, mediante el cual se establece un servicio rural itinerante, que ensaya una respuesta a este problema. Se trata de un servicio diseñado fundamentalmente para estas comunidades, cuyos rasgos definitorios son:

- La presencia de un vehículo con el que pueden llevarse adelante itinerancias en un radio máximo de 200 km desde la sede del Centro de Acceso a Justicia establecido en el pueblo rural.
- La cooperación estratégica entre servicios de atención primaria legal y de salud

El Corredor es una iniciativa coordinada entre el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, el Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación y los gobiernos provinciales de Santiago del Estero, La Rioja, Catamarca, Tucumán, Salta y Jujuy (corredor NOA) y de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones (corredor NEA). El servicio, uno en cada provincia, se organiza a partir de un dispositivo fijo y uno móvil.

El dispositivo fijo consiste en la apertura de un Centro de Acceso a la Justicia (CAJ) en la cual se reciben consultas de los habitantes de la zona, y desde las cuales se gestionan trámites, se realizan seguimientos, capacitaciones y se organiza el servicio que se pres-

tará en forma móvil. Esta oficina, de ser posible, se situará dentro del hospital o centro de salud de la localidad más importante de la zona que pretende cubrirse.

Por otro lado, el servicio móvil implica que se llevan a cabo itinerancias regulares a otras localidades y comunidades rurales para identificar y dar respuesta a los problemas legales, sociales y sanitarios de aquellas poblaciones más aisladas y vulnerables, integradas en muchos casos por miembros de comunidades indígenas.

Así, se provee el acceso a servicios y respuestas a problemas jurídicos y de salud primaria, sin necesidad de que las personas deban trasladarse a las zonas urbanas donde generalmente se encuentran los dispositivos estatales especializados para ello.

El servicio rural itinerante es una propuesta innovadora cuyo horizonte es una atención integral, que desde acciones proactivas pueda llegar a población alejada de grandes centros urbanos, en forma respetuosa de la identidad cultural de sus pobladores y de los derechos específicos de las comunidades indígenas, ofreciendo atención primaria en material legal y de salud y potenciando las acciones de los distintos profesionales a fin de prestar un servicio que se focalice también en problemas estructurales.

XXII.a.

Salud y justicia

La integración de servicios de salud y acceso a la justicia, con la inclusión de profesionales, médicos/as, abogados/as y trabajadores/as sociales, apunta a la integralidad, interdisciplinariedad, proactividad y combinación de servicios para el abordaje de las problemáticas que se identifiquen en cada localidad o comunidad visitada. Es decir, no se trata únicamente de utilizar un mismo móvil para trasladar a agentes y ahorrar en costos, sino que se pretende conformar equipos especiales, que trabajen en forma conjunta y coordinada para la atención de las problemáticas que se detecten, ya sean individuales o comunitarias.

La realización de itinerancias profundiza la teoría de territorialidad de la política pública de acceso a la justicia, posibilitando que los/as profesionales sean los que se desplacen (y no las personas), con miras a remover los obstáculos más frecuentes para acceder a la salud o a la justicia para estas comunidades, cuyas fuentes muchas veces son multicausales y requieren necesariamente de la interdisciplinariedad para su gestión y resolución.

El servicio rural itinerante se funda en una estrategia de cooperación entre los servicios de atención primaria de salud y de atención legal primaria, cuya justificación gira alrededor de puntos de partida coincidentes:

- Comparten la misma población objetivo.

El servicio de acceso a la justicia está dirigido a todas las personas que vivan o trabajen en zonas rurales (pequeñas localidades, parajes o comunidades indígenas) y que posean cualquier obstáculo para satisfacer sus necesidades jurídicas. Las visitas o rondas médicas que históricamente se efectúan en cada localidad, tienen por finalidad garantizar la salud primaria de estas mismas poblaciones.

- Existe una inequívoca vinculación entre necesidades jurídicas y necesidades en materia de salud, ligadas por el contexto social.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) entiende por determinantes sociales de la salud a las situaciones estructurales y circunstancias que rodean la vida de las personas, tales como su acceso a la atención sanitaria, la escolarización y la educación; sus condiciones de trabajo y ocio; y el estado de su vivienda y entorno físico, entre otras; es decir, al conjunto de factores sociales, políticos, económicos, ambientales y culturales que ejercen influencia en el estado de salud de una persona o comunidad.

El servicio rural itinerante pretende trabajar sobre estos determinantes sociales, a fin de

desplegar un servicio que cubra las múltiples facetas de un conflicto y pueda abordar aquellos factores legales o sociales que determinan el estado de salud de una persona y que exceden la labor y especialidad del personal médico.

- La relevancia para el servicio de justicia de llegar de la mano de los/as agentes sanitarios/as (o profesionales de la salud), que es (o se convierte) en un actor local de enorme importancia, que ya construyó (o puede construir) una relación de confianza con los destinatarios del servicio.

En Argentina, el servicio de salud en zonas rurales cuenta con una nutrida red de agentes sanitarios/as que mantienen un contacto cotidiano y continuo con la población, pudiendo identificar en forma temprana problemas de salud y realizar las derivaciones o pedidos de asistencia que sean necesarios. A la vez, y como parte de esta red de atención en salud, desde los hospitales o centros de salud se realizan visitas periódicas por especialistas médicos a cada localidad o paraje.

Esta coordinación implica también la adopción de una metodología común con las formas activas de los/as agentes sanitarios/as, que lleva adelante acciones preventivas y que busca inventariar los problemas más comunes, construyendo un perfil de los/as pacientes/consultantes y promoviendo una idea de salud por encima del tipo de enfermedad

puntual; sumando asimismo nuevas formas de asistencia jurídica que no queden limitadas a escuchar problemas sino que generen canales para acercar información integral a la población, favoreciendo su empoderamiento.

La existencia histórica de dispositivos territoriales de salud y educación ha generado vínculos de confianza entre la población y sus agentes, confianza que es necesaria para identificar y abordar, adecuadamente, las necesidades legales de una persona. Organizar el servicio en torno a esta red de prestadores preexistentes favorece la confianza en los servicios de acceso a la justicia.

A la vez, la prestación del servicio de acceso a la justicia se verá fortalecido por las redes de articulación existentes, que en el campo de la salud ya se encuentran consolidadas, maximizando la atención a través de derivaciones cruzadas, que ofrezcan a la población destinataria respuestas a un conjunto de problemas.

La presencia de abogados/as y trabajadores/as sociales resultará de suma utilidad a los/as agentes sanitarios/as y médicos para hallar recursos en los que canalizar problemáticas difíciles de resolver. Este aprovechamiento, a la vez, no se limita al equipo de acceso a la justicia, sino a otras instituciones que brinden servicios de justicia, con las que la especificidad de aquellos permitirá estrechar lazos.

XXII.b.

Características del servicio rural itinerante

El servicio rural itinerante reduce las barreras objetivas (geográficas, económicas) y subjetivas (culturales, simbólicas) que impone el medio rural, para lograr un acceso más igualitario, tanto a la justicia como a la salud. Para ello, el servicio cuenta con las siguientes características:

Movilidad propia

Lo que permite que los/as agentes se trasladen hacia todas las localidades, pueblos y parajes de la región, incluidas aquellas de difícil acceso, pues se trata de móviles 4x4.

Servicios de salud y de justicia

El acceso a la salud y el acceso a la justicia como políticas públicas son centrales para un estado de derecho. Con ese punto de partida, garantizar conjuntamente ambos derechos se convierte en una particularidad del servicio y en un rasgo definitorio del trabajo.

Equipo multidisciplinario

El trabajo articulado entre abogado/a, trabajador/a social y médico/a, permitirá abordar los problemas de manera integral, brindando un servicio que comprenda los diferentes aspectos

que pueda atravesar la persona, máxime cuando la posibilidad de encontrarse con ella se verá determinada por la regularidad de la itinerancia.

Atención itinerante / servicio de postas

Dependiendo las características del lugar, la actividad itinerante tendrá lugar al menos tres veces por semana, debiéndose garantizar como mínimo una regularidad bimensual en la atención de cada comunidad, paraje o localidad incluida en el área de cobertura. La atención descentralizada se hará a la manera de “postas”, que brindarán el servicio de acuerdo con las características específicas de cada uno de los lugares.

A la vez, el Centro de Acceso a Justicia (CAJ) brindará atención en su oficina de asiento al menos una vez por semana, en días y horarios de atención que deberán ser fijos y estables. Allí combinará la atención a la población con la realización de las gestiones de las consultas atendidas durante las itinerancias.

El éxito del Servicio radica en su regularidad y en su coordinación con las rondas médicas existentes en el territorio, aunque no se trata de visitar con la misma frecuencia todos los lugares, cuya periodicidad se ajustará a las necesidades de cada lugar.

XXII.c.

La organización de las itinerancias

El servicio rural itinerante combina la atención en localidades, pueblos y parajes, al menos tres veces por semana, mientras que los restantes días la atención es realizada en la oficina del CAJ o se dedican a realizar gestiones en las cabeceras departamentales.

Veremos ahora algunos de los aspectos principales para la organización exitosa del servicio.

La selección del lugar de atención en cada itinerancia

Veamos algunos de los lugares más habituales y eficientes donde puede desarrollarse la atención:

- El hospital de cabecera suele tener organizado un servicio de atención itinerante realizando rondas médicas con periodicidad y cuentan con agentes y puestos sanitarios en todas las localidades de su zona de cobertura. El agente sanitario es una figura central en la vida de cada pueblo, ellos conocen y atienden de manera personalizada a cada familia. También tienen desarrollado formas de comunicar a la población cualquier mensaje o novedad. Por eso, apoyarse en los lugares de atención médica es una de las alternativas más recomendables.

- Los municipios suelen tener concejeros comunales en las poblaciones más pequeñas que integran su departamento.

- Las parroquias realizan misas en los lugares más retirados, para lo cual los curas se trasladan con regularidad y convocan una gran cantidad de personas.

- Las escuelas rurales no sólo convocan a muchas personas y se constituyen como uno de los centros de la vida comunitaria, sino que suelen contar con conexión a internet.

- Identificar otros organismos estatales que brindan atención rural o ejecutan programas en la zona puede servir para coordinar con ellos la visita y así maximizar su impacto.

- Cuando la población se encuentra dispersa, atenderla es un desafío, por lo que deben establecerse estrategias de atención. Si no es factible la identificación de un lugar donde realizar la itinerancia al que puedan acudir las personas, se recomienda visitar a las diferentes familias puerta a puerta, o tener en cuenta las fechas en que se trasladan a la localidad cabecera, las festividades, etc.

La difusión previa

La difusión previa de cada visita es fundamental. Por ello, una semana antes de cada visita a una itinerancia el equipo debe comunicarse con los aliados territoriales para informarles de la visita, el lugar de atención y el horario en que estén presentes. Asimismo, en caso de ser posible y necesario, debe llamarse a todos/as los/as consultantes con quienes se esté trabajando a fin de continuar con sus consultas o recibir otras nuevas. Esto es especialmente relevante en tanto muchas personas llegan al dispositivo recomendadas por vecinos o familiares.

También es importante considerar el espacio que destina las estaciones de radio con alcance en la zona para la comunicación con aquellos que se encuentran alejados: los denominados “mensajes al poblador”. Las zonas rurales usan con frecuencia la radio como medio de comunicación. Transmitir mensajes por su intermedio será una tarea sencilla si se coordina con el medio la difusión de cada visita.

Los/as agentes sanitarios/as, directores/as de escuela, representantes indígenas o autoridades locales son otros mecanismos efectivos de difusión especialmente relevantes.

Las gestiones en cabeceras departamentales

En el servicio de atención rural itinerante son los/as agentes los/as que se trasladan, derribando la barrera de accesibilidad, lejanía e incomunicación.

Como vimos, uno de los principales obstáculos al acceso a la justicia y a la salud de la población rural es la dificultad de realizar trámites administrativos o de acercarse hasta las oficinas estatales para realizar las averiguaciones que requiera. En tanto el contacto con la persona puede verse espaciado en el tiempo, al avanzar con las gestiones de un trámite o proceso es importante mantener informada a la persona sobre las novedades producidas.

XXII.d.

La relación con las comunidades y personas del medio rural

El medio rural se integra por comunidades indígenas o campesinas con cosmovisiones y rasgos culturales específicos. Una atención

que tenga en cuenta esa especificidad demanda un abordaje intercultural y hace imprescindible un proceso de consulta o de

participación, para lo cual contamos con guías específicas.

Si bien aspectos esenciales de la relación con estas comunidades son desarrollados en los documentos sobre “participación de comunidades indígenas” y “la entrevista a consultantes”, debe tenerse siempre en cuenta:

- Brindar una atención respetuosa y acorde a las condiciones de vida, idiosincrasias y limitantes de la zona.
- Conocer el medio, la población y el pueblo indígena al que pertenece cada persona y comunidad.
- Respetar los tiempos locales. Escuchar no es perder el tiempo, permite que la gente entre en confianza para poder conocer las dimensiones y aristas de sus problemas.
- Las respuestas deberán ser pausadas, en lenguaje sencillo.
- Tener en cuenta los ciclos temporales regionales (por ejemplo, los de pastoreo, alumbramiento del ganado, de siembra y de cosecha) en nuestros asesoramientos, evitando soluciones con plazos difíciles de implementar.
- Conocer la importancia de la presencia del servicio. En los lugares pequeños cada agente estatal es valorado especialmente por la población. Ser conscientes de esa valoración, responder con ánimo cuando nos invitan a fiestas o espacios sociales, y valorar la cultura del lugar, es una forma de agradecer la confianza.
- Generar estrategias para lograr atender a toda la población, y no sólo a la que se atreve a consultar.
- Identificar condicionantes estructurales que impidan a la población acceder a determinada política pública o servicio estatal. Trabajar en una solución a largo plazo.
- Se debe aprovechar al máximo la consulta. Es posible que el/la consultante pueda tener dificultades para regresar al servicio.
- Tener disponible la información que necesitamos brindar (requisitos, horarios de atención de organismos estatales, etc.) pues es probable que no se pueda consultar internet o usar el teléfono para evacuar consultas.
- Puede ser de utilidad consultar previamente a los actores locales sobre las problemáticas de la zona e ir robustecidos/as de material o documentación.
- Ante consultas que demanden más de una intervención, se deben agendar formas de contactar luego al o el consultante, de modo de no perder el seguimiento en caso de ausentarse a la próxima visita.

XXII.e.

El derecho a la participación. Su importancia para el éxito del servicio

Los principios constitucionales establecen el derecho a la participación en todas las instancias de gobierno. En ese sentido, la incorporación de una “multitud de voces”, a la par que garantiza la legitimidad de un sistema de gobierno, permite (desde una perspectiva pragmática) que un servicio sea eficaz, en la medida en que pueda llegar efectivamente al mayor número de ciudadanos.

Con este punto de partida, corresponde aportar algunas reglas sencillas para los procesos de participación específicos que deberán desarrollar aquellos dispositivos que cuenten con un servicio rural itinerante, teniendo presente que se dirige a una población rural mixta: criollos e indígenas.

Estos últimos, tanto en la Constitución de Argentina como en los instrumentos jurídicos internacionales, gozan de derechos específicos, que deben ser respetados. De allí que se hará mención, cuando corresponda, a aquellos procesos específicos dirigidos a comunidades indígenas, dentro de la participación comunitaria, eje de este documento.

En un servicio que brinda prestaciones de justicia y de salud, y que a su vez está pensado para llegar de manera itinerante al área rural, su apropiación por parte de sus des-

tinatarios es central. Cubrir sus necesidades desde la perspectiva del/la propio/a usuario/a es relevante, tanto para garantizar su utilidad como para cumplir con sus objetivos.

Mecanismos de participación comunitaria

Partiendo del presupuesto de que toda democracia necesita y exige de la participación ciudadana, es posible imaginar diferentes escenarios en los que esta participación se exprese, principalmente teniendo presente la insoslayable conjunción de derechos individuales y derechos colectivos existentes.

En el caso del servicio rural itinerante, se deben generar mecanismos de participación que se adapten a las diferentes realidades y que adopten la forma que sea más conveniente de acuerdo con las demandas, necesidades y reivindicaciones de la población local.

Los mecanismos de participación pueden ser muy diversos, como así también sus destinatarios, por lo cual se promoverá la participación comunitaria teniendo presente estos diferentes escenarios. Audiencias pú-

blicas o asambleas de vecinos/as pueden ser espacios indicados para la participación ciudadana.

El proceso de participación

Todos los habitantes de la zona deberán tener un espacio donde expresar sus opiniones sobre el servicio y contar con una instancia para informarse debidamente sobre sus objetivos. Esta instancia será de utilidad para difundir y dar a conocer el funcionamiento del servicio.

Estas instancias de participación deben ser diseñadas por el equipo y ser incluidas en cada planificación que se realice, considerando que:

- El proceso de participación debe estar dirigido a toda la población que potencialmente pueda ser atendida por el servicio rural itinerante y está vinculado a la necesidad de que sus destinatarios/as se apropien del proyecto, conociendo sus potenciales servicios.
- Es un proceso permanente y continuado, uno de cuyos elementos centrales es la información, la que debe llegar a todos los/as actores/as involucrados/as.
- Es un proceso que se retroalimenta con los puntos de vistas de los potenciales usuarios/as. En ese sentido, se deben abrir canales de comunicación que permitan escuchar las voces de los destinatarios.
- El derecho a participar puede ser ejercido de diferentes modos. Así, una audiencia pública, un taller, una asamblea de vecinos/as, etc., son todas buenas formas de garantizar

la participación ciudadana.

– Dependiendo de las organizaciones existentes en la ciudad, localidad, paraje, etc., se organizarán espacios en donde los ciudadanos destinatarios del servicio puedan expresar sus inquietudes y demandas. En principio, se utilizarán estos canales que ya funcionan, para presentar la propuesta y mejorarla cuando ésta ya esté en marcha.

– Cuando no existan espacios para dialogar, se organizarán talleres que a la vez que den nociones básicas sobre derechos puedan instrumentar, de la mejor manera posible, los requerimientos y necesidades, para que los servicios de justicia y de salud cumplan sus fines.

Las decisiones sobre el servicio rural itinerante que tengan una alta trascendencia o impacto y que, a su vez, tengan algún tipo de injerencia en la vida del ciudadano deben someterse a procesos de participación.

A continuación, se describen algunas de las principales cuestiones que deberían tratarse en estos procesos participativos:

- Reflexionar sobre las principales necesidades de la población y hacia qué problemáticas principales debe orientarse el servicio.
- Se deberá consultar sobre sus necesidades jurídicas, y sobre el rol que debería desempeñar el abogado.
- En el caso de la atención sanitaria, debe consultarse sobre su medicina tradicional, identificando sus prácticas y estableciendo sus necesidades concretas en esta materia.

- Indagar sobre la frecuencia deseable de visitas que cada una de las localidades y/o parajes requieran.

- Identificar los mejores métodos de comunicación y difusión de los servicios.

- Establecer el lugar donde se prestará el servicio.

- Llevar adelante, con los/as destinatarios/as locales, el diseño del proceso, para responder a un conjunto de preguntas: ¿cómo se hará? ¿a quiénes? ¿cuándo? ¿cuáles son los plazos? etc. No se trata de un proceso estandarizado.

Es fundamental que el equipo esté siempre atento para recoger y/o someter a debate cualquier otra cuestión que sea de importancia, en relación con el servicio prestado.

Cómo desarrollar procesos participativos

Se trata de un proceso permanente y diseñado por el equipo junto con las comunidades. No se debe pretender generar un único proceso que comience y termine, sino que se trata de construir un canal de participación permanente con las comunidades de la zona. Por otra parte, los procesos no serán homogéneos, por el contrario, dependerán de la existencia o no de asambleas comunitarias, de la presencia de autoridades representativas, de la existencia de organizaciones indígenas que coexistan con las comunidades de base, de la presencia de juntas vecinales, etc.

Todos los equipos deberán desplegar algunas acciones, y otras que dependerán de cada caso. A continuación, se mencionan algunas de ellas:

- **Identificación de las comunidades indí-**

genas y sus organizaciones

El equipo debe identificar las comunidades indígenas y organizaciones de segundo grado que residen en el área de cobertura del servicio, y a sus referentes.

- **Reuniones con representantes y/o referentes/as indígenas**

Los procesos de participación deben ser canalizados mediante instituciones representativas y respetar los modos tradicionales de organización y de toma de decisiones. Los mismos se encuentran contemplados en sus estatutos, y en la gran mayoría de las comunidades son las asambleas comunitarias.

Las comunidades indígenas no tienen sólo una forma organizativa o un solo tipo de autoridades. Muchas de ellas, periódicamente, se reúnen en asambleas comunitarias en donde se toman las decisiones de gestión. Estas asambleas son el órgano decisor y político de la comunidad por excelencia. De las mismas participan todos/as sus integrantes/as y se suelen pautar y difundir con bastante antelación.

Sus autoridades representativas también varían, podemos encontrarnos con el presidente/a, cacique u otro tipo de autoridad tradicional; no obstante, en todos los casos, éstas son quienes representan a la comunidad, participan en reuniones institucionales en nombre de la comunidad, y gestionan y llevan adelante las decisiones tomadas por la asamblea. El mandato de esta autoridad suele durar una determinada cantidad de tiempo y sus funciones y competencias están determinadas por estatuto.

Se recomienda también consultar tanto a las organizaciones como a las comunidades. Ambos espacios son valiosos, evitando emprender procesos exclusivamente con orga-

nizaciones indígenas; si bien pueden nuclear a todas las comunidades de la zona, alguna de ellas puede no sentirse representada por dicha organización.

- **Diálogo intercultural**

Los espacios de diálogo y discusión con las comunidades indígenas no sólo se orientan a debatir sobre las características del servicio a brindar, sino que sirven para poder tomar conocimiento de la cultura de las comunidades, sus estatutos, formas de organizaciones, formas de administrar el territorio y la justicia, sus integrantes y sus principales amenazas y conflictos hacia el exterior. Sólo conociendo a las comunidades indígenas es posible implementar un servicio, que, tanto en su faz de atención individual como ante eventuales asesoramientos colectivos, sea respetuoso de sus derechos, prioridades y culturas.

Todo debate se puede organizar en dos ejes de diálogo: (i) Saber cómo el servicio (a nivel general y en sus intervenciones a toda la población) debe desarrollarse, para ser respetuoso de las culturas indígenas, y (ii) cómo generar una instancia particular que permita canalizar y efectivizar los derechos de las comunidades indígenas.

Formas de implementación

- Propiciar un diálogo fluido y sincero. Evitar imposición de posturas o temas a tratar; puede pasar que las inquietudes de los destinatarios del proceso no respondan a los pre-conceptos o expectativas del equipo.

- Bregar por la mayor participación y libertad de expresión. En los casos en que participen comunidades indígenas, evitar la concurrencia de personas de otros organismos públicos no invitados por la comunidad.

- Si fueron invitados técnicos que acompañan a las comunidades indígenas o que trabajan en la zona, se debe evitar que monopolicen la palabra. Generar un espacio de diálogo distinto para los técnicos puede descomprimir esta circunstancia, sin descuidar la relevancia de las instancias interculturales.

- Para el éxito del diálogo, cada equipo debe asegurarse de brindar información completa y acabada antes de debatir cualquier tópico.

- Garantizar la participación de todos/as los/as integrantes. En el caso de las comunidades indígenas, tener en cuenta que las reuniones con representantes o referentes/as de comunidades son de suma utilidad y nos permitirá conocer las principales inquietudes.

- Tener en cuenta los tiempos y costumbres de la región.

- Buscar la circulación de la palabra. Es probable que hablen con mayor frecuencia los/as referentes y representantes de comunidades, se debe respetar este punto ya que son sus autoridades, pero es central que todos/as puedan tener oportunidad de expresarse.

- Si se percibe reticencia a participar, designar un moderador local puede generar mejor clima de trabajo.

- Se sugiere, previamente, tomar contacto con actores zonales a los fines de dar a conocer la intención de generar estas instancias de participación, relevando sus opiniones sobre la mejor forma de emprender estos procesos.

- Brindar una información completa y acabada de la propuesta permitirá un proceso de participación fructífera, nutrido con la información necesaria.

XXIII. Un modelo integral para grandes ciudades: Hospitales de Derechos

En los grandes centros urbanos (conglomerados de más de 500.000 habitantes) el problema de acceso a la justicia no suele estar vinculado a la falta de servicios jurídicos o sociales, sino a la falta de coordinación entre ellos y a la fragmentación y dispersión de la oferta de cada uno, es decir, que cada agencia u organización existente tiene competencias específicas y capacidades de respuesta limitadas. Así, una persona debe visitar dos o tres oficinas antes de poder concluir una consulta, pues ninguna de ellas abarca todo el espectro de temas o servicios que se requieren.

El modelo de un HOSPITAL DE DERECHOS es una respuesta posible a esta problemática, que prevé en su diseño institucional una integración de los servicios propios de un dispositivo de atención legal primaria con los servicios específicos brindados por otras agencias estatales (e incluso privadas), de modo tal de abarcar la mayor cantidad de materias y servicios legales y sociales, a través de un funcionamiento integrado y colaborativo. De esta forma, se pretende lograr que la persona encuentre la respuesta a todos sus problemas legales en un solo lugar; facilitando una coordinación institucional que permita la potenciación de las capacidades de cada agencia.

En el año 2015, se inauguró el primer Hospital de Derechos, ubicado en el barrio de Balvanera (Once) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el marco del Proyecto “Promoviendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través del acceso a justicia” ARG/16/022 del PNUD.

Para alcanzar sus objetivos, un dispositivo colaborativo integral como un Hospital de Derechos debe fundarse sobre las siguientes premisas:

- **Garantizar la coordinación institucional.** No se trata de una “acumulación” de agencias públicas, sino de lograr un trabajo coordinado que permita aprovechar y fortalecer las capacidades y competencias específicas de cada agencia. Esta Coordinación no debe darse sólo en la atención de consultas individuales, sino poder realizar diagnósticos generales y estrategias de abordaje específicos ante conflictos prevalentes en la comunidad.
- **Poseer todas las respuestas, en un solo lugar.** La selección de las agencias que participarán debe procurar que la mayor cantidad de conflictos puedan ser abordados y que todos los niveles de intervención que las consultas requieran puedan ser ejecutadas desde el Hospital.

Esto incluye al servicio de Patrocinio Jurídico y a la recepción de denuncias, de modo tal de evitar la derivación externa si la judicialización fuese necesaria. Esto puede lograrse no sólo aprovechando a las agencias estatales que participen, sino también generando convenios con universidades, organizaciones no gubernamentales y colegiaturas de abogados/as.
- **Visión integral de la persona.** La recepción, la primera entrevista y las derivaciones internas de los/as consultantes deben encontrarse a cargo de agentes

pertenecientes a la política pública de acceso a la Justicia que cumplan ese rol específico, pero que no pertenezcan a ninguna de las agencias que se encuentren en el Hospital. Así, serán ellos quienes guíen a la persona a través de

los diferentes niveles de servicio (en función de sus necesidades), asegurando su abordaje integral y maximizando el aprovechamiento de las capacidades de cada agencia.

XXIII.a.

La analogía con el sistema de salud

La denominación de Hospital de Derechos traza un paralelismo entre el sistema de salud y los sistemas de acceso a justicia, permitiendo evidenciar las características especiales de estos dispositivos.

En un sistema de salud existen distintos dispositivos con diferentes grados de complejidad, que incluyen salas periféricas, consultorios especializados, odontológicos, espacios de rehabilitación y centros de salud barriales, entre otros. En el mismo sentido, los sistemas de acceso a la justicia tienen múltiples actores con distintos roles: organismos estatales encargados de prestaciones sociales, de seguridad social o documentación, defensorías públicas, juzgados, fiscalías, abogados/as liberales, organizaciones no gubernamentales, etc. Sin embargo, hay un actor en el sistema de salud con la capacidad de

nuclear e integrar a todos ellos, que no tiene equivalente funcional en los sistemas de justicia: los hospitales generales.

Un hospital en el sistema de salud es el lugar que reúne distintas complejidades, especialidades y tipos de profesionales, asegurando la atención de los casos más complejos y que requieren de mayor especificidad. Por el contrario, dispositivos como los centros primarios de salud tienen una capacidad más limitada y están orientados a respuestas preventivas y comunitarias. La diferencia entre un Centro de Acceso a Justicia y un Hospital de Derecho busca evidenciar esa misma diferencia.

En definitiva, el Hospital de Derechos reúne en un solo lugar los elementos necesarios para que una persona pueda obtener debido

acceso a la justicia y una adecuada solución a los más variados problemas sociales y legales que pueda atravesar; con un enfoque que no fragmente a la persona, evitando de-

rivaciones que resultan infructuosas, revictimizantes o que se transformen en nuevos obstáculos para el acceso a la justicia.

XXIII.b.

Organización de la atención en el Hospital de Derechos

Un Hospital de Derechos debe tener niveles de complejidad bien definidos, con funciones y soluciones específicas en cada una, que faciliten la coordinación para su éxito y evitando el impuso o sentimiento de que “todos/as hagan todo” y a la vez cada agencia sepa lo que se espera de ella (que será aquella temática o recurso específico).

Sin embargo, a la vez es necesario que los “recorridos” que cada consultante puede hacer dentro del Hospital de Derechos sean flexibles, evitando estrictos órdenes preestablecidos que atenten contra la atención adecuada de conflictos múltiples o complejos; lo que especialmente se da en las personas que presentan una situación de mayor vulnerabilidad. Máxime cuando la integralidad de la atención supone que se van a atender diversos conflictos y problemas jurídicos de una misma persona y los planes de acción y soluciones que se requieran serán diversos

por estar hechos a la medida de cada consultante en particular.

Como veremos, esta organización requiere la presencia de un robusto plantel de agentes, con similares perfiles a los de un dispositivo de atención legal primaria. La diferencia radicará en la división de sus tareas. En el Hospital de Derechos de la Ciudad de Buenos Aires, el trabajo se ordenó en 4 niveles diferentes:

NIVEL 1. Centro de recepción y orientación

Todas las personas deben ser recibidas en una recepción, donde agentes administrativos realizan su “ingreso” e identifican el nivel al cual debe derivarse a la persona en función

de la situación que plantea. En esta instancia se realiza una entrevista de pocas interacciones, a fin de exponer al/la consultante ante terceros, debido a la falta de privacidad que suele existir en este primer espacio de contacto con la institución.

En caso de existir dudas sobre el motivo de la consulta (por ejemplo, si la persona manifiesta que “quiere ver a una abogada”) se la derivará, por defecto, al nivel para su evaluación.

En este nivel, también, agentes con rol administrativo brindarán orientación (o asesoramiento) sobre trámites administrativos (migraciones, documentación, seguridad social, etc.) y ofrecerán a los/as consultantes la posibilidad de realizar un chequeo legal. En esta interacción breve con la persona también debe procurarse identificar otras posibles problemáticas y ofrecer otros servicios que se encuentren en el Hospital.

Por último, puede suceder que algunas agencias estatales que realicen trámites administrativos (Documentación de Identidad, trámites ante la Agencia de Seguridad Social, etc.) se encuentren presentes en el Hospital, siendo que las personas que reciban serán dirigidas directamente desde la recepción, sin perjuicio de asegurar el ofrecimiento de otros servicios a cada una de ellas.

NIVEL 2. Área de asesoramiento

Esta área está compuesta por abogados/as

y trabajadores/as sociales, sin perjuicio de que puedan solicitar la asistencia de otros/as profesionales en casos particulares.

Su tarea consistirá en garantizar el abordaje integral de cada persona y realizar el asesoramiento en cada una de las consultas que se identifiquen. Serán responsables de realizar una entrevista inicial que permita identificar conflictos o situaciones vinculadas a la consulta principal que se manifieste y ayudar a que la persona decida entienda sus derechos y decida qué camino quiere seguir para solucionarlo. Asimismo, recibirán a las personas que hubieran realizado el chequeo de salud legal y efectuarán la devolución correspondiente ante cada problema que se hubiera identificado.

Toda la energía de estos profesionales estará asignada a esta tarea, pues su intervención se agota tras finalizar el asesoramiento. A partir de ese momento, en caso de que la persona requiera otro tipo de intervención del Hospital, ella será derivada al Nivel 3 para que se le asigne un profesional de cabecera.

Pueden existir otras agencias estatales que tengan a su cargo la tarea de asesorar a las personas en los temas específicos que compongan su especificidad. Podrán recibir derivaciones directamente desde el Nivel 1 o de otros agentes de Nivel 2. En el primer caso, es importante que adopten también la capacidad para realizar este abordaje integral y puedan identificar otros posibles problemas legales, que sean derivados al Nivel 2 o 3, según corresponda.

NIVEL 3. Área de intervenciones complejas

En el Nivel 3 se ejecutarán todas las intervenciones complejas previas a la judicialización que se requieran para resolver los problemas que presente una persona: asistencias, mediaciones comunitarias, acompañamientos y derivaciones asistidas (externas).

La tarea será llevada adelante por abogados/as, trabajadores/as sociales, psicólogos/as y mediadores/as, quienes se dedicarán, exclusivamente, a la ejecución de la estrategia que ya ha sido decidida por la persona al ser asesorada en el nivel anterior. A la vez, otras agencias formarán parte de este nivel según la especificidad de su tarea, la que incluso puede ser complementaria y coordinada con el/la profesional de cabecera.

A diferencia de la atención del Nivel 2, en el Nivel 3 el contacto con el/la consultante no es espontáneo, pues se trata de asignarle a la persona un/a profesional de cabecera que será quien ejecute las acciones que la persona hubiera decidido para intentar resolver su problema. Por ello, tras finalizar el asesoramiento, y en la medida de que su consulta no lo requiera, la persona será contactada con posterioridad por profesionales del Hospital para asignarle una entrevista con el/la profesional de cabecera seleccionado/a. Incluso, algunas intervenciones podrán realizarse sin necesidad de citar a la persona, quien sólo esperará el resultado de la intervención elegida.

Esta división de responsabilidades entre el

Nivel 2 y 3 permite optimizar el tiempo de trabajo de cada agente y clarificar qué se espera de su intervención; especialmente debido a que muchas consultas no requieren de otra intervención que un asesoramiento.

La única excepción estará dada por las consultas de violencia de género y casos de extrema vulnerabilidad (y múltiples violaciones a derechos), donde la complejidad del abordaje y la necesidad de evitar una posible revictimización tornen necesario que los/as agentes del Nivel 3 cumplan también el rol de asesoramiento del Nivel 2.

NIVEL 4. Patrocinio jurídico gratuito

Para cumplir la misión del Hospital de Derechos, es fundamental que se cuente con la capacidad de brindar patrocinio jurídico gratuito en, al menos, las temáticas más habituales que se presentan (cuestiones de familia, salud, querellas, denuncias, etc.).

Este servicio será brindado por las agencias que tengan esta facultad (defensorías públicas, por ejemplo), mediante convenios con universidades, a fin de que se realicen allí las prácticas profesionales, o mediante acuerdos con organizaciones no gubernamentales, colegiaturas de abogados/as, etc.

Al identificarse la necesidad de promover un litigio, serán los/as abogados/as del Nivel 3 quienes decidirán la vía más adecuada y realizarán la derivación de la persona al dispositivo correspondiente y efectuar su seguimiento.

Prácticas profesionales y clínicas jurídicas

Al igual que las residencias médicas, el Hospital debe abrir sus puertas y alentar la incorporación de estudiantes para que puedan desarrollar sus habilidades y su sensibilidad.

Cualquier experiencia de esta clase que se realice, debe estar totalmente integrada al esquema de organización del Hospital, garantizando que la experiencia incluya el trabajo en todos los niveles y no se limite únicamente al patrocinio jurídico. A la vez, esto servirá para maximizar la capacidad de los/as profesionales de los Niveles 2 y 3, pudiendo contar con este apoyo para la atención de sus consultas.

Reuniones de coordinación

Como mencionamos reiteradamente, el éxito del dispositivo depende de la coordinación y compromiso de todos/as los/as agentes que participen, pertenezcan a cualquiera de las agencias que se encuentren en el Hospital.

Para ello, debe garantizarse la ejecución de reuniones periódicas para acordar pautas de derivación y organización, para la evaluación de casos, intercambio de experiencias y búsqueda en común de medidas que generen respuesta a los problemas más recurrentes. Las reuniones podrán ser por nivel o entre distintos niveles. Es fundamental que esta práctica se vaya consolidando en protocolos de trabajo que vayan unificando criterios para la atención de cada uno de tales casos trabajados.

La labor de la coordinación el Hospital resulta, entonces, fundamental, por lo que resulta incompatible con la realización de tareas como profesional en cualquier nivel.

Los servicios comunitarios de acceso a justicia deben expandirse y fortalecerse con el empleo de herramientas basadas en TIC. Ellas facilitan la circulación de información y conocimiento, contribuyen a lograr familiaridad y confianza de las personas con los dispositivos de servicio, reducen brechas geográficas y motivacionales para acercarse a ellos, generan evidencia sobre las necesidades legales de la población y permiten un feedback inmediato sobre el desempeño del servicio.

En Argentina se encuentra en fase de desarrollo piloto la experiencia de un Centro de Acceso a Justicia Virtual que atiende a distancia a través de herramientas digitales.

El servicio tiene por objetivo generar una interacción remota en la que se genere un primer vínculo con el servicio nacional de acceso a justicia, brindar información básica sobre derechos, dar a conocer la labor que realizan los Centros de Acceso a Justicia (CAJ) y facilitar la concurrencia presencial a éstos. En aquellos casos en los que no exista un CAJ cercano, se intentará brindar un asesoramiento extendido y derivar a organismos públicos o privados, previamente identificados, en el caso de que los hubiere en dichas localidades.

El servicio está diseñado de manera de ser especialmente accesible para personas en situación de vulnerabilidad. Por un lado, la definición que prioriza la atención personalizada (humana) en lugar de mecanismos de inteligencia artificial con opciones predeter-

minadas y automáticas e información impersonal, tiene en consideración la dificultad que puede representar la comunicación digital en personas que no estén acostumbradas a estos servicios e, incluso, puedan tener dificultades para la expresión escrita.

El CAJ Virtual funciona como un canal adicional de ingreso al servicio de los CAJ. Algunos asesoramientos pueden realizarse a través del canal remoto pero muchos casos más complejos requieren una atención personal. Muchas personas no se acercan a los CAJ por desconocimiento y les es más sencillo realizar una consulta virtualmente. El CAJ Virtual debe generar confianza en el sistema de atención general de los CAJ para fomentar, además de la interacción en el propio sistema digital, una mayor concurrencia a los Centros físicos. Resulta fundamental que la persona que realiza la consulta remota a través del medio y deba dirigirse a un CAJ para proseguir un trámite complejo reciba, de parte del CAJ Virtual, la información necesaria para poder dirigirse a la oficina sin problema. En ese sentido, el/la operador/a deberá (en caso de que lo vea necesario) proporcionar detalles sobre el viaje que deberá realizar el/la consultante.

El tipo de atención definido en este protocolo ha sido diseñado no solamente en base a los criterios ya mencionados sino también a los recursos humanos disponibles. Si bien se ha determinado que la atención automática principal no es pertinente de ningún modo con las necesidades de la población a la que intenta atender (lo cual no impide realizar algunas acciones automáticas una vez resuel-

tas las consultas principales) ello debe compatibilizarse con una cantidad finita de personas para la resolución de los trámites.

El dispositivo virtual se asienta en la plataforma de internet del gobierno nacional y emplea también la red social Facebook como fuente de consulta. Junto con la atención general de consultas, ofrece y difunde información general sobre cuestiones legales de la vida cotidiana, a través de guías temáticas, así como la posibilidad de realizar un chequeo on line de la “salud legal”, que luego es referido a los CAJ correspondientes.

Dependiendo de la cantidad de mensajes que se reciben y del personal dispuesto para la tarea de responder a las consultas, de forma quincenal o mensual, se organizan los horarios de cada agente dedicado a atender. El objetivo principal es que ninguna interacción esté más de un día sin ser atendida (con excepción del fin de semana) y mantener fluido el diálogo.

Se atienden los mensajes por orden de llegada y se genera un diálogo en la medida en que los/as consultantes responden los mensajes generados por los/as agentes del CAJ Virtual.

Mensaje automático incluido en el inicio de la conversación de chat: “Muchas gracias por confiar en el CAJ Virtual. Su consulta será atendida a la mayor brevedad posible de manera personalizada para brindarle la mejor solución posible”.

Primeras interacciones: El/la agente que responda deberá agradecer nuevamente por la consulta (“Gracias por su consulta”) y requerir mayor información sobre el caso para poder obtener una perspectiva más clara sobre el

caso que se le presenta.

Segunda interacción: Luego de recibir más información sobre el caso, el/la agente deberá pedir información al/la consultante sobre la localidad en la que vive. De esta manera, sabrá si la persona se encuentra en una zona en la que hay un Centro cercano al que luego derivará o si no hay CAJ en los alrededores.

Tercera interacción: Si el/la agente pueda brindar información personalizada sobre la pregunta que se le ha formulado, es positivo que lo haga pues aumentará la confianza en el sistema de los CAJ y reducirá la ansiedad que produce tener un problema legal y no tener ningún tipo de conocimiento sobre el asunto.

Cuarta interacción situación A (CAJ cercanos): En los casos en los que exista un CAJ cercano se explicará a la persona que lo mejor para seguir el trámite consiste en acercarse allí pues requiere un seguimiento personalizado. Se consultará a la persona si sabe cómo acercarse hasta esa oficina y, en caso de que no lo sepa, se le explicará la manera de hacerlo en transporte público.

Cuarta interacción situación B (no hay CAJ cercano): En caso de que no haya CAJ cercano, el/la agente poseerá un listado de oficinas a las cuales podrá derivar la consulta.

Quinta interacción: Una vez asegurado que la consulta esté encaminada, el/la agente le dirá al/la consultante que es importante empoderarse en el tema en cuestión y que por ello le recomienda fuertemente leer bien la Guía de Información de Derechos temática. Disponible en la página de los Centros de Acceso a Justicia.



Coordinación general:

Gustavo Maurino - Facundo Ureta

Diseño y edición:

Mariano Alonso - María Celeste Iglesias

Colaboración general:

Equipos de trabajo de los CAJ y de la Dirección Nacional de Promoción y Fortalecimiento para el Acceso a la Justicia