



# **Mejores prácticas para el apoyo de litigios y servicios de apoyo administrativo y jurídico**

**Informe preparado por:**

**La Alianza Estatal de CWAG**

**Linda Brughelli, Administradora Jurídica, Departamento de Justicia (PGJE)  
del Estado de California (jubilada)**

**Lynette Vann, Asesora de CWAG en Materia de Administración Jurídica**

**Al Lama, Director, Centro para Liderazgo y Formación del Instituto de Formación  
Profesional de la Conferencia Nacional de Procuradores Generales de Justicia  
(NAGTRI, por sus siglas en inglés)**

**PGJE del Estado de Colorado**

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>Determinaciones y recomendaciones .....</b>	<b>5</b>
<b>Servicio de apoyo de litigios .....</b>	<b>5</b>
<b>Servicios de apoyo administrativo y jurídico .....</b>	<b>12</b>
<b>Comentarios finales .....</b>	<b>18</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>19</b>
<b>Ejemplo de descripción de funciones: Analista Asociado de Programas Gubernamentales .....</b>	<b>20</b>
<b>Ejemplo de descripción de funciones: Analista Jurídico Senior – Apoyo de Litigios .....</b>	<b>23</b>
<b>Ejemplo de descripción de funciones: Administrador Jurídico de la Oficina .....</b>	<b>26</b>
<b>Consideraciones para pautas y procedimientos administrativos.....</b>	<b>28</b>
<b>Recursos:</b>	
<b>Sitio Web de ALA: <a href="http://www.alanet.org/">http://www.alanet.org/</a></b>	
<b>Sitio Web de ILTA: <a href="http://connect.iltanet.org/">http://connect.iltanet.org/</a></b>	

## **Introducción**

El propósito de este informe es proporcionar un resumen de las mejores prácticas contemporáneas de servicios de apoyo administrativo y jurídico. Los autores de este trabajo han incorporado la información adquirida al trabajar con oficinas varias Procuradurías Generales de Justicia Estatales en los Estados Unidos y México (las PGJE). Se espera que este documento sea útil para los objetivos de las PGJE de cumplir la transformación de la administración de justicia con las mejores prácticas y herramientas más modernas. Mientras que no hay ninguna solución "una talla para todos" en cuanto a la gestión de la oficina jurídica, implementación de la estructura y las mejores prácticas para los ayudantes al servicios de apoyo de litigios contribuyen a la eficiencia global y alivia a los abogados litigantes de realizar tareas administrativas que interfieren con su capacidad de concentrarse en sus casos.

Este informe se divide en dos secciones principales:

- Servicios de apoyo de litigios
- Servicios de apoyo administrativo y jurídico

## **Resumen ejecutivo**

Los autores ofrecen las recomendaciones que aparecen a continuación. Cada una se analiza en mayor detalle en la sección **Determinaciones y recomendaciones**.

**Recomendación:** Crear una Unidad de Servicios de Apoyo de Litigios, dedicada al suministro de servicios centrales de apoyo de litigios, tecnología y capacitación, incluidos los siguientes: gestión de conocimientos; gestión de documentos; revelación de pruebas en formato electrónico; y servicios para presentaciones durante el juicio. Ya que esta unidad no podrá brindar una gama completa de servicios hasta que esté plenamente establecida y en funcionamiento total, es recomendable que la PGJE contrate a un proveedor que suministre los servicios que la PGJE misma no pueda aportar.

**Recomendación:** Adoptar una de las tres opciones ofrecidas con respecto a “mejores prácticas”, para identificar e implementar los sistemas, políticas y procedimientos que permitan un enfoque más eficiente y coherente para dar apoyo experto al ejercicio de la abogacía.

## **Determinaciones y recomendaciones:**

### **servicios de apoyo de litigios**

**Recomendación:** Crear una Unidad de Servicios de Apoyo de Litigios, dedicada al suministro de servicios centrales de apoyo de litigios, tecnología y capacitación, incluidos los siguientes: gestión de conocimientos; gestión de documentos; revelación de pruebas en formato electrónico; y servicios para presentaciones durante el juicio. Ya que esta unidad no podrá brindar una gama completa de servicios hasta que esté plenamente establecida y en funcionamiento total, es recomendable que la PGJE contrate a un proveedor que suministre los servicios que la PGJE misma no pueda aportar.

En esta era de tecnología en que todos vivimos y trabajamos, el ejercicio de la abogacía se vincula más y más estrechamente con la tecnología. Se aplica a los métodos que usamos para levantar evidencias, en la gestión de datos y por último en la forma que presentamos los casos ante el tribunal. Como resultado, el servicio de apoyo de litigios se ha transformado en la piedra angular de los litigios modernos; evoluciona continuamente, especialmente porque la tecnología de la cual dependen las sociedades evoluciona a un ritmo cada vez mayor.

El servicio de apoyo de litigios actúa de puente entre las profesiones legales y tecnológicas. Trata cuatro temas principales para que todas las partes puedan trabajar en conjunto para lograr la misma meta: es decir, actuar en representación de su respectiva entidad para conseguir ya sea una exitosa imputación de cargos o la defensa de un caso. Los temas son los siguientes: 1) gestión de conocimientos; 2) gestión de documentos; 3) revelación de pruebas en formato electrónico; y 4) presentaciones en juicios. Estos temas, conocidos colectivamente como “los cuatro pilares del apoyo de litigios” presentan diferentes retos, y sin una comprensión adecuada y planificación estratégica, aquellos abogados que lanzan investigaciones y litigan casos para la PGJE se enfrentan a posibles resultados desastrosos. La carencia de un servicio de apoyo de litigios organizado y de avanzada puede tener un impacto negativo sobre el eficaz y eficiente ejercicio de la abogacía en la PGJE, que se manifiesta de diferentes maneras. Éstas incluyen la falta de capacidad para competir al mismo nivel que la parte contraria, la pérdida de pruebas importantes, la posibilidad de sanciones y amonestaciones por parte de los jueces, y la falta de un solo centro de recursos donde se desarrollan los conocimientos institucionales. El servicio de apoyo de litigios ha evolucionado durante los últimos años, y la mayoría de los principales bufetes legales y oficinas jurídicas gubernamentales han establecido globalmente un grupo de servicios de apoyo de litigios que ayuda diariamente al personal jurídico.

Conceptos claves relacionados con la implementación de Mejores Prácticas en Apoyo de Litigios incluye la consideración de:

- Plan tecnológico detallado del ciclo de vida del caso, y lista de tareas para que todas las personas y todos los casos tengan una experiencia uniforme en su interacción con el Servicio de Apoyo de Litigios;

- Procedimientos detallados y bitácoras para recopilar, procesar y manejar documentos;
- La tecnología estándar que se piensa emplear y cómo se debe emplear;
- Plan detallado para capacitar al personal jurídico sobre el uso de la tecnología;

Aunque el servicio de apoyo de litigios hace uso de la tecnología, el enfoque debe colocarse en el ejercicio de la abogacía. La tecnología ofrece las herramientas que le ayudan al abogado a cumplir sus tareas. El papel del servicio de apoyo de litigios será brindar apoyo directo a los litigantes con respecto al trabajo del caso. Con esto en mente, lo ideal es que la Unidad de Servicios de Apoyo de Litigios se reporte al subprocurador de cada zona.

Al tener una Unidad de Servicios de Apoyo de Litigios, la PGJE puede confiar que su personal jurídico tiene las herramientas apropiadas para obtener, organizar, desarrollar y presentar pruebas durante el transcurso del litigio.

Los cuatro pilares para el apoyo de litigios incluyen: gestión de conocimientos; gestión de documentos; revelación de pruebas en formato electrónico; y presentaciones en juicios. Éstos deben ser el enfoque de la formación de una unidad de servicios de apoyo de litigios.

- **La gestión de conocimientos** es la recopilación formal de valiosos conocimientos obtenidos a través de la experiencia, para luego organizarlos de manera que beneficien a la entidad. Los bufetes legales han hecho uso de la gestión de conocimientos, de una forma u otra, durante años. Por ejemplo, cuando corresponde, los abogados reciclan y editan anteriores alegatos, documentos de resolución y otros documentos de trabajo, para evitar descubrir el hilo negro. La gestión de conocimientos es especialmente útil en oficinas legales gubernamentales porque permite la aplicación uniforme de políticas y evita el riesgo general de manejar casos de forma discrepante. La creación de un depósito central buscable, a disposición de todo el personal jurídico, que contenga ejemplos de escritos, alegatos, peticiones, etc. es ejemplo poderoso de una solución eficaz a la gestión de conocimientos. Algunas personas que contestaron la encuesta indicaron que era necesario mejorar este tema para que pudieran realizar su trabajo más eficazmente.
- **La gestión de documentos** es la capacidad de manejar un volumen posiblemente grande de datos asociados con un caso durante la etapa de revelación de pruebas, ya sea cuando una de las partes entrega documentos a la parte opositora o cuando se anticipa recibir documentos de una parte opositora. La tradicional gestión de documentos en una revelación de pruebas incluye el procesamiento, análisis, evaluación, rastreo y clasificación confidencial de los documentos que se entregan impresos o en formato electrónico. Cuando los materiales revelados se producen en formato impreso, es importante transformar dichos datos en formato electrónico, para lograr mejores estrategias de gestión y permitir que el personal jurídico se entere completamente de la información. Esto se puede lograr con el escaneo de documentos para obtener un texto buscable, mediante un procedimiento llamado reconocimiento óptico de caracteres o ROC. Los datos resultantes se cargan

mediante un programa de software especial para litigios. A veces algunos documentos no se prestan a la tecnología ROC. En este caso, una solución es la codificación del documento, que aporta un índice de información clave a partir del cual el litigante puede buscar la información pertinente. En ambos casos, el equipo jurídico puede obtener una mejor comprensión del material revelado para un caso específico y lograr acceso más rápido a él, lo cual permite una verdadera colaboración. Establecer una buena estrategia para la gestión de documentos ahorra tiempo valioso y reduce mucho el riesgo de no tener acceso a documentos clave.

- Las **pruebas reveladas en formato electrónico** son aquellas recopiladas o producidas en formato electrónico. Hoy la mayoría de las pruebas reveladas se pueden clasificar como electrónicas, ya que la diseminación de información ocurre más y más de manera electrónica (por ejemplo, correos electrónicos, producción de documentos y hojas de cálculo por computadora, etc.). Con esto en mente, podemos presuponer que el volumen de pruebas reveladas en formato electrónico en un caso puede ser extenso y complejo. Si no se manejan debidamente, existen riesgos relacionados con las pruebas electrónicas, y por lo tanto es importante elaborar un plan para manejar las pruebas reveladas que sirva de guía ubicar la información pertinente e indicar cuál es la forma debida de recopilar, procesar y conservar los datos electrónicos.
- Los **servicios de presentaciones durante un juicio** tienen que ver con estrategias para la mejor manera de presentar pruebas ante los jueces. Las opciones para una presentación pueden variar de un simple rotafolio a un avanzado sistema de multimedios. El factor clave para una buena presentación en un juicio es entender qué conviene presentar y cuál es el público ante el cual se presenta la información. Una vez confirmada la fecha de juicio, el equipo jurídico debe reunir todos los elementos probatorios a presentar en el tribunal y crear pruebas demostrativas. Ésta es una fase crítica del caso, ya que el objetivo es presentar un caso convincente ante los jueces, especialmente porque los procuradores y abogados defensores a través de México pueden ahora presentar pruebas e interrogar a testigos en audiencia pública. El empleo de buenas herramientas de presentación durante el juicio puede transformar un caso bueno en un caso ganador. El uso de una buena estrategia de presentaciones durante el juicio también puede ser eficaz durante las negociaciones para llegar a una resolución extrajudicial, pues permite destacar las pruebas clave y las debilidades del caso opositor.

Es aconsejable que la Unidad de Apoyo de Litigios tenga un equipo de administradores de proyectos capacitados quienes ayuden con la gestión y procesamiento de las pruebas electrónicas, además del desempeño de las tareas tradicionales de apoyo de litigios tales como escaneo de documentos; codificación de documentos; gestión de transcripciones; gestión de conocimientos; y servicios de presentaciones en juicios. Según se indicó previamente, el apoyo de litigios es un puente entre el litigio y la tecnología. Por lo tanto, es importante que el administrador de proyectos se transforme en experto en litigios, no sólo un experto en tecnología. Un administrador de proyectos de la Unidad de Apoyo de Litigios debe hacer uso eficaz y avezado de los programas de software que operan las bases de datos para apoyo de litigios y los sistemas empleados para la

gestión de los documentos y otra información del litigio. Esta persona debe además asumir el papel de líder en el diseño y desarrollo de bases de datos. Debe conocer los procedimientos empleados en casos civiles y penales para la revelación de pruebas, los títulos y funciones de documentos legales, y el manejo de un caso bajo litigio. Sin embargo, no se puede prescindir de conocimientos expertos en tecnología: el administrador de proyectos debe ser perito en los productos y servicios tecnológicos ofrecidos por la Unidad de Apoyo de Litigios. Es decir, debe ser experto en la tecnología misma y en la forma que ésta se aplica a las tareas desempeñadas por los abogados. Por lo tanto, el administrador de proyectos debe saber cómo funciona la tecnología, cuándo se debe usar en un caso, y cómo le facilita la tarea al litigante.

Debido a que está involucrada la tecnología, es importante contratar o nombrar a personas que entiendan la tecnología a diferentes niveles, que ayuden con la implementación de las soluciones tecnológicas en sus diferentes aspectos y solucionen problemas que éstas puedan suscitar.

Para comenzar con la formación de una sólida Unidad de Apoyo de Litigios, las autoras desean hacer las siguientes recomendaciones:

- Coordinador de Apoyo de Litigios: Contratar o nombrar a un Coordinador de Apoyo de Litigios destinado de tiempo completo a la formación de los Servicios de Apoyo de Litigios que se ofrecerán al personal jurídico de la PGJE y a la supervisión de un equipo de profesionales en apoyo de litigios, quienes ayudarán con la entrega de estos servicios a todo el personal de la oficina.
- Equipo Asesor de Apoyo de Litigios: Crear un Equipo Asesor para Apoyo de Litigios integrado por subprocuradores de cada zona y el Director del Departamento de Informática (IT). El equipo puede ayudar al Coordinador de Apoyo de Litigios en la identificación de servicios necesarios y en la adquisición e implementación de las herramientas necesarias para ayudar al personal jurídico en el eficaz manejo de los casos. El Equipo Asesor debe también participar en el reclutamiento y contratación de las personas idóneas que integren la Unidad de Apoyo de Litigios.
- Usar “mejores prácticas” en la Unidad de Apoyo de Litigios: Las “mejores prácticas” son normas y procedimientos empleados para manejar todas las tareas asociadas con las actividades de un litigio. Promueven una estrategia definida para manejar cada etapa de lo que podría resultar un procedimiento abrumador: la gestión de los materiales producidos por la revelación de pruebas y la incorporación de la tecnología más apropiada para ayudar al equipo litigante. Las “mejores prácticas” producen eficiencias y coherencia en las actividades de litigio en toda la oficina. Ejemplos a incorporar entre las “mejores prácticas” podrían ser las siguientes:
  - Plan tecnológico detallado del ciclo de vida del caso, y lista de tareas para que todas las personas y todos los casos tengan una



- experiencia uniforme en su interacción con el Servicio de Apoyo de Litigios;
- Procedimientos detallados y bitácoras para recopilar, procesar y manejar documentos;
  - La tecnología estándar que se piensa emplear y cómo se debe emplear;
  - Plan detallado para capacitar al personal jurídico sobre el uso de la tecnología;
- Informar al personal de la PGJE sobre los servicios ofrecidos por la Unidad de Apoyo de Litigios. Capacitar al personal de la PGJE para que el personal jurídico esté enterado de los servicios y herramientas que tienen a su disposición durante las diferentes etapas del litigio.
    - Redactar y circular boletines para compartir información respecto de novedades del rubro, nueva jurisprudencia pertinente, y los éxitos de la Unidad de Apoyo de Litigios, destacando su tecnología.
    - Crear un sitio Web en la intranet de la PGJE (acceso permitido a personal interno exclusivamente) que describa los servicios ofrecidos por la Unidad de Apoyo de Litigios, enlaces a herramientas tecnológicas apoyadas por la PGJE, actualizaciones a la jurisprudencia, novedades y listas útiles de verificación que pueden usar los litigantes para diferentes aspectos de los servicios de Apoyo de Litigio.
    - Elaborar un programa de orientación para secretarios de acuerdos y abogados recién contratados para darles un vistazo breve de los servicios y herramientas que ofrece la Unidad de Apoyo de Litigios.
    - Ofrecer sesiones de aprendizaje sobre los diferentes programas de software empleados por la Unidad de Apoyo de Litigios en la PGJE.
    - Preparar panfletos o folletos que identifiquen los servicios y herramientas que la Unidad de Apoyo de Litigios ofrece al personal.
    - Redactar materiales de capacitación y una página con “consultas rápidas” para usar con los diferentes programas de software que emplea la Unidad de Apoyo de Litigios.

- Formar grupos de usuarios, invitando a las personas que más usan un programa específico de software de la Unidad de Apoyo de Litigios a que compartan sus experiencias y asesoría.
- Proveedor de la Unidad de Apoyo de Litigios: Previa investigación de credenciales y capacidades, suscribir un contrato con un proveedor local capaz de suministrar una amplia gama de servicios de apoyo de litigios. Éste será un factor de especial importancia a medida que la PGJE establezca su propia Unidad de Apoyo de Litigios. Sin embargo, es importante tener en cuenta que inclusive las unidades de apoyo de litigios sólidamente establecidas dependen de un proveedor externo, según los servicios requeridos, los plazos de tiempo y las necesidades del equipo litigante específico. Al realizar la búsqueda del proveedor, los servicios que éste ofrece deben incluir los siguientes: gestión de proyectos; conversión de documentos (escaneo para transformar documentos impresos a imágenes, y transformación del documento para que sea rastreable por palabra, por medio del proceso conocido como ROC); codificación de documentos (automático o manual cuando no sea factible el ROC); repositorios ubicados en la Web; procesamiento de pruebas electrónicas; computación forense; y apoyo y soluciones a presentaciones en juicios.
- Capacitación en el software usado por la Unidad de Apoyo de Litigios: Desarrollar un programa de capacitación integral sobre el software usado por la Unidad de Apoyo de Litigios de la PGJE.
- Diseñar una serie de capacitaciones básicas sobre la Unidad de Apoyo de Litigios: Presentar algún tipo de programa de capacitación centrado en Apoyo de Litigios que sea de ayuda general a un gran número del personal, inclusive al personal auxiliar. La serie de capacitaciones se puede enfocar en las distintas etapas de un litigio y la estrategia de la Unidad de Apoyo de Litigios que corresponde a cada etapa.

Por lo general, una Unidad de Apoyo de Litigios de servicios completos brinda apoyo a varios productos de software, enfocados específicamente a diferentes etapas del litigio (por ejemplo, investigaciones/actividades previas al litigio, revelación de pruebas, juicio). El software apropiado puede ayudar con el movimiento de las pruebas reveladas a través de las etapas del litigio, logrando una integración perfecta desde los escritos iniciales hasta el juicio. Por otra parte, si se respalda en toda la oficina un software que ofrece apoyo específico a los litigios, esto ayuda a promover un entorno de “mejores prácticas” que garantiza la coherencia y las eficiencias en toda la PGJE.

El software de la Unidad de Apoyo de Litigios se puede organizar en categorías según las funciones que desempeña:

- **Gestión de conocimientos**, inclusive herramientas específicas al caso.

- **Gestión de documentos revelados**, inclusive la evaluación inicial del caso y herramientas forenses para identificar, convertir, almacenar y recuperar documentos pertinentes.
- **Revelación de pruebas en formato electrónico**, inclusive herramientas que coinciden con las diferentes etapas definidas en el Modelo de Referencia para Pruebas Reveladas en Formato Electrónico.
- **Presentaciones en juicios**, inclusive herramientas que ofrecen soluciones a todo nivel para tratar la presentación de pruebas durante un juicio, desde una solución muy sencilla hasta una de alta tecnología.

## **Servicios de apoyo administrativo y jurídico**

**Recomendación: Adoptar una de las tres opciones ofrecidas con respecto a “mejores prácticas”, para identificar e implementar los sistemas, políticas y procedimientos que permitan un enfoque más eficiente y coherente para dar apoyo experto al ejercicio de la abogacía.**

Las PGJE son despachos jurídicos grandes con misiones y mandatos que son vitales para el bienestar del estado y sus ciudadanos. Resulta evidente que la calidad y el papel que juegan los servicios administrativos y de apoyo jurídico son elementos críticos para poder cumplir con esa misión. No obstante, los subprocuradores de zona individuales y los abogados deben dedicar mucho tiempo a asuntos administrativos, entre ellos la contratación, supervisión, y resolución de problemas de desempeño y carga de trabajo del personal auxiliar de oficina. Es posible que los abogados estén realizando tareas que podrían delegarse a secretarios de acuerdos, que a su vez desempeñan tareas que se podrían delegar a secretarías o especialistas administrativos.

En el modelo empleado por la Oficina del Procurador General de California y por muchos departamentos jurídicos corporativos y bufetes legales de gran tamaño, el Administrador Jurídico de la oficina dirige y maneja, por medio de supervisores subordinados, todos los servicios y recursos de apoyo legal. En este modelo, si a los abogados se les exime de todo asunto administrativo, pero mantienen autoridad funcional sobre su personal de apoyo y se les recomienda establecer relaciones laborales estrechas y armoniosas. Existen modelos algo diferentes en otras oficinas de procuradores generales, como por ejemplo en los estados de Washington, Indiana, Colorado y Arizona. Según la Revista Nacional de Leyes (National Law Journal) los 150 principales bufetes legales en los Estados Unidos todos emplean administradores jurídicos en sus oficinas.

El Procurador General y el personal ejecutivo y jurídico deben recibir un apoyo tal que les permita tener plena confianza en la calidad, cantidad y fiabilidad de los servicios de apoyo y los recursos que tienen a su disposición. Es función del Administrador Jurídico constatar que esto sea una realidad diaria, y que anticipe y planifique debidamente la respuesta a las necesidades futuras del personal jurídico.

Existen tres opciones para mejorar las operaciones administrativas y de apoyo jurídico. La primera requiere establecer un comité permanente que represente las zonas y los administradores de unidades de la Dirección de Servicios Administrativos. El presidente del comité debe ser el Director de Servicios Administrativos, pero este cargo puede rotar entre subprocuradores de zona o las personas que designen, con el objetivo de mejorar las comunicaciones, la coordinación y la entrega de servicios de apoyo. El comité además estaría encargado de identificar las duplicaciones y discrepancias en las políticas y prácticas, y de eliminar dichos problemas. La segunda opción es un cargo modificado de Administrador Jurídico, con una serie de posibles tareas para promover uniformidad operativa y un uso óptimo de recursos. La tercera opción es la del Administrador Jurídico tradicional, encargado del manejo de todos los servicios de apoyo jurídico. Cada opción es un importante paso adelante con el fin de establecer una organización administrada más eficientemente. La segunda y tercera opción representan un cambio de mayor

envergadura para la actual organización. Estas opciones se pueden adoptar individualmente o en etapas a través del tiempo. Dada la importancia del posible valor que representan la segunda o la tercera opción para la PGJE, la primera opción es un punto práctico de partida para planificar, desarrollar y supervisar la implementación de una nueva y moderna estructura de apoyo.

### **Opción 1: Comité Administrativo de la Oficina**

La primera opción es un comité permanente integrado por abogados, secretarios de acuerdo y secretarías de las zonas, y encargados de las unidades de la Dirección de Servicios Administrativos. Se convocaría a este comité para identificar las necesidades de información de las unidades administrativas; sus retos y problemas que las unidades administrativas podrían ayudar a solucionar; las eficiencias que se podrían conseguir con un enfoque más centralizado y coherente con respecto al reclutamiento, entrevistas y contratación de empleados; mejoras operativas que se podrían conseguir al compartir recursos, inclusive equipos; y políticas y procedimientos que se aplicarían en forma apropiadamente uniforme a todo el personal, y que se emitirían de una unidad administrativa central. Un comité actuaría de punto focal para dar atención a las diferentes necesidades de apoyo de las zonas, inclusive tecnología informática. Entre otras cosas, permitiría lo siguiente: una mejor identificación y colaboración para resolver problemas de personal y dotación de personal, inclusive la delegación por los abogados de tareas de menos responsabilidad; mejores comunicaciones con la Dirección de Capital Humano; la eliminación de esfuerzos dobles; la agilización y estandarización de flujos de trabajo; el desarrollo de programas internos para la capacitación y desarrollo profesional del personal secretarial y secretarios de acuerdos; la uniformidad en la aplicación y cumplimiento de políticas y procedimientos; y mejoras a las eficiencias en muchas tareas desempeñadas por el personal. Conviene que el comité se reúna semanalmente al inicio, y no menos de dos veces al mes de manera habitual una vez que quede bien establecido como entidad operativa.

Es importante recalcar que las respectivas áreas de control y autoridad sobre la administración y las zonas deben ser entendidas para que se hagan las distinciones apropiadas con respecto a las decisiones, políticas o procedimientos que se deben centralizar, las que deben ser uniformes para todas las zonas, y cuáles deben quedar a discreción de las zonas. Por ejemplo, conviene tener una declaración general de responsabilidades y un nivel salarial uniforme para la posición de secretaria legal, que se puede ajustar según la vacante específica. Es eficiente que la Dirección de Capital Humano coloque avisos de puestos vacantes en el sitio Web de la PGJE y otros lugares, y que sea el punto de contacto para la zona. Es apropiado que el Instituto de Capacitación de la PGJE elabore un programa de capacitación coherente para secretarías y secretarios de acuerdos, que beneficie al personal de todas las zonas. Otro ejemplo son las programaciones de viajes y reuniones. Éste podría ser un servicio proporcionado por Servicios Administrativos. Por lo general las secretarías individuales no están al tanto de los recursos existentes para completar estos arreglos eficientemente y al precio que mejor convenga a la PGJE.

Es posible que los papeles y autoridades específicas entre las unidades administrativas y líderes según se indica precedentemente no se ajusten con exactitud a la situación de la PGJE. El objetivo de estos ejemplos es simplemente ilustrar cómo la información, autoridad y responsabilidad se pueden compartir para incrementar las eficiencias y calidad de los servicios, conservando al mismo tiempo la integridad de la organización y la autoridad que corresponde a las zonas para el manejo de sus programas, su personal y sus presupuestos.

Esta opción no contempla ningún cambio sustancial en los tradicionales papeles y autoridades del subprocurador de la zona, aunque es posible que el comité haga recomendaciones a los subprocuradores de zona en general y al Procurador General a favor de cambios en políticas y procedimientos. Sí contempla un enfoque institucional de “una sola oficina” para promover la uniformidad en las prácticas empresariales que se consigue cuando las zonas y unidades administrativas trabajan juntas. Permite comunicaciones abiertas y oportunas con las zonas respecto de las necesidades de gestión de conocimientos, y permite un enfoque colaborativo para uniformar los métodos de definición, recolección e interpretación de los datos. Esta opción también le permite a la Dirección de Servicios Administrativos entender mejor las prioridades empresariales y necesidades de servicios de las zonas, así como identificar cuáles nuevas políticas del estado o de agencias externas, como por ejemplo la Dirección de Capital Humano, requieren capacitación o aclaración. También puede suministrar el medio para comentarios tempranos y valiosos al Director de Servicios Administrativos acerca de la formulación de nuevas políticas y procedimientos.

## **Opción 2: Cargo modificado de Administrador Jurídico**

La segunda opción sería reestructurar la organización para crear un Administrador Jurídico para la oficina, encargado de supervisar y manejar los servicios de apoyo con el fin de lograr mayores eficiencias. De manera ideal, este Administrador supervisaría los siguientes servicios de oficina en un bufete legal: correspondencia, servicios de mensajería y courier, suministros, gestión de registros y archivos centrales. Los contratos para dichos servicios serían responsabilidad del Administrador, quien debe negociar a favor de las zonas y oficinas. El Administrador puede además encargarse de deberes y tareas adicionales. Éstas se encuentran indicadas a continuación. Cualquiera de ellas se puede agregar a la descripción de tareas.

### **1. Comunicaciones con subprocuradores de zona y encargados de sección.**

Se recomienda que el nuevo Administrador tome un papel activo y regular en cuanto a comunicaciones y reuniones con los encargados, para hablar de la entrega de servicios, suministros y equipos, y para recibir comentarios sobre el nivel de satisfacción con la calidad y alcance de los servicios, tanto contratados como provistos por los empleados, y asumir la responsabilidad de implementar las mejoras necesarias. Los subprocuradores, encargados y líderes deben considerar al Administrador como el recurso principal en Servicios Administrativos para la elaboración de prácticas empresariales estándar, la resolución de necesidades no satisfechas y problemas de apoyo, la presentación de problemas para su atención, y la identificación de métodos para organizar esfuerzos individuales destinados a mejorar eficiencias y eliminar la duplicación de esfuerzos.

### **2. Gerente de calidad del flujo de trabajo y producto laboral.**

El Administrador debe supervisar las actualizaciones puntuales y revisiones a los procedimientos escritos existentes, manuales de estilo, etc. usados por el personal para correspondencia y documentos legales. De tiempo en tiempo, se deben preparar o actualizar los informes y documentos para cumplir con requisitos comerciales o legales internos. Esto puede incluir revisiones a planes y manuales, informes sobre salud y seguridad, planes de emergencia, listas de empleados y unidades de servicio, listas telefónicas, informes sobre la gestión de registros, reglas

del tribunal y cambios en los procedimientos del tribunal, calendarios para compartir vehículos, etc. Los informes y documentos que no son de la competencia funcional de otras unidades deben ser asignados al Administrador para que los complete y distribuya.

### 3. Nexos entre el apoyo ejecutivo y las divisiones.

Existe la necesidad que alguien actúe de nexo entre el personal de apoyo ejecutivo del Procurador General y sus compañeros de trabajo en Servicios Administrativos y las zonas con las cuales interactúan. El papel del Administrador debe incluir reuniones regulares con ellos para intercambiar información y hacerse responsable de la entrega sin tropiezos de los servicios de apoyo a la oficina ejecutiva, inclusive apoyo adicional cuando se necesite. Esto facilitaría el trabajo en equipo entre el personal de apoyo de la PGJE y promovería las comunicaciones y relaciones laborales positivas.

### 4. Coordinador para la redacción de políticas y procedimientos, e inicio de proyectos.

Existe una importante oportunidad para que el nuevo Administrador actúe de líder para convocar un grupo permanente de trabajo integrado por personal clave, personal de la unidad administrativa, y secretarías legales representativas para identificar, dar prioridad y desarrollar políticas y procedimientos uniformes relacionados con inquietudes acerca del apoyo jurídico e iniciar proyectos para responder a necesidades no satisfechas. Para comenzar, existe la necesidad de uniformar el equipo y las aplicaciones de IT y telecomunicaciones que usa el personal. El Administrador puede ser clave en establecer un comité de orientación tecnológica. El Administrador podría ser uno de los integrantes clave de tal comité.

### 5. Formación del personal.

Deben ser responsabilidad del nuevo Administrador los planes para la formación profesional de los encargados y secretarías jurídicas. El Administrador puede tomar un papel importante al encargarse de la planificación y coordinación de la capacitación y formación del personal. Esto debe incluir el desarrollo de un programa de capacitación para el nuevo personal secretarial y de apoyo, y para aquellas personas cuya meta sea obtener el cargo de secretario(a) de acuerdos en el futuro. Promovería también la planificación ordenada de sucesiones y reemplazos. Contar con un Administrador que actúe de mentor sería otra ventaja para el personal de apoyo.

### 6. Administrador de eficiencias laborales.

Para beneficio de todas las zonas, se debe organizar una serie de formularios, listas de verificación, horarios de entrega y recepción de servicios de mensajería, contactos, etc. Éstos se pueden preparar para colocar en el Intranet o como referencia de escritorio. El Administrador podría recopilar, como sugerencias, una lista inventario de los equipos en la oficina que estén disponibles para uso general, formularios para fax, guías rápidas sobre las reglas del tribunal, lista para incorporación de nuevos empleados, y listas de verificación para mudanzas.

### 7. Ayuda con la gestión del personal.

Aunque no sea el supervisor directo, el Administrador debe tener la autoridad para trabajar con las zonas y secciones legales con respecto a cambios en asignaciones, destacamentos de personal que

cruzan líneas de secciones para actuar de apoyo adicional en casos de tareas urgentes o de gran envergadura, y para tratar problemas de desempeño del personal de apoyo. En esta capacidad, el Administrador actúa de vínculo con el personal profesional jurídico y puede ayudar a los encargados y supervisores a resolver problemas rápidamente. El papel del Administrador respecto de los encargados y supervisores abarcaría el cumplimiento con las reglas y protocolos de recursos humanos. Debe además confirmar que se programe y se brinde la capacitación necesaria al personal supervisor. El Administrador podría aumentar la capacidad de los encargados de supervisar a sus subordinados, para que los abogados de primera línea no tengan que cumplir esas tareas administrativas aunque conserven la supervisión funcional directa del personal de apoyo. El Administrador Jurídico de la oficina por lo general promulga las expectativas de desempeño y conducta del personal de apoyo. Ciertas políticas y procedimientos se deben documentar y publicar al personal, tales como las normas que rigen el desempeño y la conducta del personal de apoyo de oficina.

#### 8. Asociación con IT acerca de necesidades tecnológicas.

Se anticipa que el Administrador tenga conocimientos sobre el uso de la tecnología y las innovaciones emergentes en la PGJE para promover el ejercicio de la abogacía. El Administrador sería un socio completo con la IT y representaría los intereses del personal profesional y jurídico en la planificación, desarrollo, capacitación, puesta en marcha y mantenimiento de equipos y aplicaciones móviles y de escritorio. El Administrador debe actuar como vínculo para las comunicaciones entre IT y el personal jurídico, para identificar necesidades, evaluar y probar nuevo software y equipo, y ayudar en la identificación de programas de capacitación disponibles para optimizar el uso de las nuevas herramientas tecnológicas, inclusive aplicaciones para apoyo de litigios y la revelación de pruebas electrónicas. Estos son buenos ejemplos de lo que puede lograr un Administrador.

Según se describe precedentemente, las típicas tareas del Administrador Jurídico de una oficina incluyen una amplia gama de actividades para las cuales el Administrador es coordinador líder. El grupo de postulantes calificados e interesados en el puesto aumenta cuando existe una clara definición del alcance de las responsabilidades del cargo. Lo más importante es que la centralización de las responsabilidades aumentaría la eficiencia y eficacia de las operaciones de apoyo. Cuando se entrega al Administrador la responsabilidad de garantizar procedimientos y prácticas uniformes y coherentes y la comunicación pareja de éstas en todo el estado, esto sirve para promover el concepto de “una sola oficina” con el personal de las zonas. Es inevitable y apropiado equilibrar la necesidad de que existan diferencias a nivel de oficina y división. La meta es facilitar el funcionamiento general sin tropiezos de la PGJE.

La PGJE y las divisiones legales se beneficiarían de varias maneras al tener un solo punto de contacto. Además de tratar las situaciones indicadas anteriormente, el Administrador Jurídico de la oficina puede ayudar a la PGJE al recopilar y analizar datos para documentar y justificar las necesidades y usos de recursos. Se anticipa que las personas que actúen en esta capacidad tengan conocimientos acerca de los principios y prácticas involucradas en la administración de una oficina jurídica, las tendencias del rubro, y “mejores prácticas” para procesos. Por lo general, mantienen una membresía en asociaciones profesionales, contactos en el campo jurídico, y tienen acceso fácil a recursos sobre estrategias probadas y fiables, bienes, y servicios que consumirían mucho tiempo si se investigaran independientemente. La PGJE puede tener un grupo interno



disponible que estaría preparado para asumir este papel y hacer uso de sus conocimientos y familiaridad con la PGJE y sus prácticas, con el fin de lograr mejoras con un mínimo de orientación. La PGJE puede también reclutar candidatos que actualmente cumplen funciones como administradores jurídicos en las oficinas de bufetes grandes que operan en el estado.

### **Opción 3: Administrador Jurídico para la Oficina**

La tercera opción, y la que tendría el mayor impacto sobre la actual organización de servicios de apoyo, es formalizar la coordinación de papeles y nombrar a un Administrador Jurídico para la Oficina, que actúe de administrador directo de todos los recursos y servicios de apoyo jurídico de la PGJE. Con este modelo, todo el personal de apoyo de las zonas se reportaría administrativamente al Administrador, y no a los abogados, jefes de sección o directamente con los subprocuradores de zona. El personal de apoyo y los presupuestos de gastos operativos de la oficina actualmente cargados a las zonas individuales en el futuro se cargarían al Administrador Jurídico para la Oficina, para facilitar la distribución equitativa de recursos y equipos según las exigencias de la carga de trabajo y las necesidades logísticas. Éste es el modelo empleado por California, por muchos bufetes legales grandes y los departamentos jurídicos de corporaciones. Es un cambio radical en la estructura organizativa, y quizás no sea práctico ni factible en este momento. Sin embargo, existen ventajas al colocar la autoridad y las responsabilidades en manos de una sola persona. Retira del personal jurídico los problemas administrativos, permitiéndole enfocarse en el ejercicio de la abogacía sin perder su autoridad funcional sobre los servicios secretariales de apoyo. Permite centrar la atención en las necesidades de apoyo de las divisiones, permite mejor identificación y resolución de problemas de personal y dotación de personal, elimina esfuerzos dobles, agiliza y estandariza los procesos de trabajo, el desarrollo de un programa de capacitación para secretarías y secretarios de acuerdos, la uniformidad en la aplicación y el cumplimiento de políticas y procedimientos, y obtiene mayores eficiencias en muchas de las tareas realizadas por las secretarías, encargados y unidades de Servicios Administrativos. Le ahorra al subprocurador de zona el tiempo gastado en problemas de apoyo jurídico que de otra forma se le presentarían para resolver.

Aunque ésta es una opción plenamente desarrollada para un administrador jurídico, mucho de lo que se dice también se aplica a la Opción 2, especialmente si ésta se desarrolla bien cuando se agregan las responsabilidades específicas y adicionales que se indican en esta sección. Un Administrador Jurídico para la Oficina sería factor clave para establecer un equipo de oficina aún más robusto, inspirar un ambiente profesional y motivado en el personal de apoyo, y comunicar a toda la PGJE que el papel y las contribuciones de los servicios de apoyo jurídico son valiosos e indispensables.

Los adjuntos suministrados a la PGJE incluyen la descripción de cargos para un administrador jurídico para oficinas, preparado por la Asociación Internacional de Administradores Jurídicos. Es buen recurso y punto de partida para la redacción de una descripción de funciones de responsabilidades para la PGJE. A pesar de la preocupación de que el salario ofrecido quizás no pueda competir con el sector privado, el prestigio de la PGJE y los retos y oportunidades que conlleva una posición clave de este tipo son factores muy favorables para atraer a un grupo muy calificado de postulantes, inclusive internos.

Conforme al actual tamaño de la PGJE, el cargo se debería reportar con el Director de Servicios Administrativos o con el equivalente de un subprocurador jefe de la PGJE. La descripción del cargo debe incluir específicamente las responsabilidades de un administrador jurídico de oficina y los conocimientos y habilidades correspondientes a dicho puesto.

Por último, si se toma este camino o si se piensa para el futuro, recomendamos que el administrador también se haga responsable de trabajar con Servicios Administrativos para crear un programa de capacitación para escalamiento de posiciones, o una guía de recursos educacionales externos para el personal que aspira trabajar de secretario(a) de acuerdos. De manera complementaria, el administrador debe trabajar mano a mano con abogados experimentados en las zonas, para capacitar a abogados acerca de los servicios que un secretario de acuerdos puede proporcionar y las mejores formas de hacer uso de los recursos de apoyo jurídico disponibles en sus respectivas zonas.

### **Comentarios finales**

El ejercicio de la abogacía en los últimos quince años se ha visto muy afectado por el crecimiento en el tipo y complejidad de los litigios, los cambios en las leyes que gobiernan el proceso judicial de imputación de cargos en México, y la explosión de la tecnología que se usa como herramienta y para establecer un fundamento para las pruebas por parte de abogados e investigadores. Las mejores prácticas vinculadas con el apoyo de litigios y los servicios de apoyo jurídico y administrativo han evolucionado por necesidad, para permitir a los abogados manejar sus casos eficientemente y llegar a un resultado exitoso.

Aquellos que trabajan a favor del interés público se ven especialmente afectados cuando son insuficientes los recursos operativos y el personal que tienen a disposición. Se ven obligados a realizar tareas que distraen de sus responsabilidades principales. Los líderes de las oficinas públicas legales tienen la obligación de hacer todo lo posible para llevar a cabo las obligaciones que les impone el estado. Estas recomendaciones se presentan como estrategias clave que ayudarían a la PGJE a lograr un nivel de excelencia que resulte en la seguridad del público que de hecho recibirá un resultado justo con respecto a los asuntos donde el Procurador General es su intercesor de confianza.

## **APÉNDICE**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**  
**Analista Asociado de Programas Gubernamentales**  
**Apoyo de Litigios**  
**División de Apoyo Administrativo**  
**Departamento de Justicia**

**TÍTULO DEL CARGO:** Analista Asociado de Programas Gubernamentales, Gerente de Proyectos, Servicios Internos de Apoyo de Litigios.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:** Bajo la dirección del Gerente II para Servicios del Personal, el Analista Asociado de Programas Gubernamentales (AGPA) debe hacer uso de manera eficaz e informada de lo siguiente: programas de software para bases de dato para el apoyo de litigios, sistemas para la gestión de documentos de litigios, y otra información vinculada con litigios para la indexación de documentos de trabajo. Las aplicaciones para las bases de datos incluyen: Sistema de Informaciones del Caso (Case Information System, o CIS); IPro Code-IT, pruebas electrónicas manejadas con Legal Access Ware (LAW), escaneo por LAW, Concordance, Opticon, CaseMap, TextMap y TimeMap. El titular desempeña el papel de líder en la administración del departamento interno de servicios y operaciones realizadas como parte de la gestión de conocimientos, gestión de documentos, revelación de pruebas electrónicas y servicios de presentación en juicios que brinda Apoyo de Litigios. El titular desempeña el papel de líder en el desarrollo del diseño de bases de datos y debe poseer conocimientos sobre los procedimientos que se aplican a la revelación de pruebas en casos de litigios civiles y penales, títulos de documentos jurídicos y funciones, y la gestión de casos bajo litigio. Se anticipa que el titular se reúna con otros administradores de casos, abogados y otro personal jurídico para consultar sobre las opciones disponibles en cuanto al apoyo de litigios en cada caso específico, y determine si conviene que los servicios se proporcionen internamente o por medio de un proveedor externo. El titular también orienta entre 8 a 12 ayudantes, ya sea estudiantes de postgrado o estudiantes ayudantes, y supervisa los proyectos de apoyo de litigios presentados por los Gerentes de Casos de Apoyo de Litigios que se procesan internamente. El titular debe poseer conocimientos sobre otra tecnología y servicios de apoyo de litigios ofrecidos por Apoyo de Litigios, inclusive tecnología para presentaciones en juicios, información almacenada electrónicamente, revelación de pruebas, sistemas de gestión de conocimientos, y otros programas de software usados en el ejercicio de la abogacía.

**SUPERVISIÓN RECIBIDA:** El titular recibe supervisión directa del Gerente II de Servicios del Personal.

**SUPERVISIÓN POR PARTE DEL TITULAR:** El titular es líder de un equipo integrado por 8 a 12 auxiliares, ya sea estudiantes de postgrado o estudiantes ayudantes.

**CONDICIONES LABORALES TÍPICAS:** Oficina privada o cubículo que incluye una silla ergonómica, computador con pantalla, mueble de archivo, librero y teléfono con número privado. El AGPA trabaja 40 horas por semana. Se requiere cierto número de horas de sobretiempo cuando se deba cumplir con los plazos límite del tribunal. Se requiere viajar algo, por lo general no más de tres viajes de un día por mes.

## **Funciones esenciales**

40%: actúa independientemente como líder y se encarga del funcionamiento de los servicios internos de procesamiento. Se reúne con otros gerentes de caso, abogados y personal jurídico para consultar sobre opciones de apoyo de litigios para casos específicos, inclusive los casos más complejos, y determina si conviene proporcionar internamente dichos servicios o acudir a un proveedor externo, según un análisis de criterios de lo siguiente: fechas límites; alcance del trabajo; disponibilidad del personal que pueda realizar el trabajo; y carga actual de trabajo. Es indispensable realizar un análisis preciso y evitar gastar dinero sin justificación en un proveedor o bien tratar de manejar el caso internamente y no poder cumplir con las fechas límites del tribunal, con las consecuentes posibles sanciones. El titular planifica y desarrolla procedimientos de control de calidad, protocolos y flujos de trabajo relacionados con sistemas de gestión de litigios, inclusive escaneo y codificación. Redacta y actualiza manuales y otra documentación sobre los procedimientos y protocolos en uso por los estudiantes en Apoyo de Litigios y los administradores de casos en todas las ciudades. Actúa de enlace entre administradores de casos, abogados y secretarios de acuerdos con el fin de que los estudiantes empleados puedan informar sobre el avance de los proyectos y posibles problemas. El titular documenta todos los aspectos de los proyectos que reciben apoyo de litigios interno, inclusive el trabajo completado, problemas que se han encontrado, soluciones aplicadas, y estadística exacta sobre el trabajo hecho. El titular recopila y analiza estos datos para crear informes, identificar tendencias y hacer recomendaciones para mejoras. Desarrolla cronogramas realistas para la completación interna de múltiples proyectos y coordina con el personal interno en otras ciudades para mantener el equilibrio de la carga laboral, el cumplimiento de los plazos y la calidad del trabajo.

40%: Consulta con abogados y secretarios de acuerdos acerca de las necesidades tecnológicas de sus casos bajo litigio. Analiza los procedimientos legales y las necesidades de los abogados respecto de la organización, archivo y recuperación de grandes cantidades de documentos o datos para fines probatorios o investigativos. Prepara informes de consultoría que resumen las necesidades de los casos y recomienda soluciones tecnológicas. Diseña y genera bases de datos para la gestión de conocimientos e información, empleando diferentes productos de software, inclusive: Sistema de Informaciones del Caso (Case Information System, o CIS); IPro Code-IT, pruebas electrónicas manejadas con Legal Access Ware (LAW), escaneo por LAW, Concordance, Opticon, CaseMap, TextMap, y TimeMap.

10%. El titular actúa de líder de un equipo de 8 a 12 auxiliares, ya sea estudiantes de posgrado o estudiantes ayudantes asignados a completar diferentes proyectos internos. Analiza los requisitos, metas y productos a entregar según especificaciones internas del proyecto, y ayuda a los estudiantes a preparar proyectos para el procesamiento electrónico de documentos (es decir, codificación, escaneo e indexación de la información de los documentos para su ingreso en la base de datos), para que los proyectos se completen correctamente. Analiza todo el trabajo completado por los estudiantes para verificar que esté correcto y completo de acuerdo con las necesidades del proyecto y los requisitos protocolares establecidos. Recluta, coordina y participa en entrevistas de empleo de estudiantes y ofrece recomendaciones a gerentes regionales y de sección sobre la contratación de personal. Supervisa los horarios de los estudiantes de postgrado y estudiantes ayudantes para asegurar que exista suficiente personal y según esto delega la carga laboral.

10%: Administra y mantiene una base de datos estatal de Testigos Periciales sobre Derechos Públicos y Civiles. Analiza los formularios presentados por testigos periciales enviados por el personal jurídico profesional de todo el estado, para verificar que la información aportada sea completa y pertinente. Llama o se reúne con el personal jurídico si surgen preguntas o problemas sobre el formulario presentado. Se asegura que el sistema de testigos periciales se actualice regularmente, capacitando para este fin a los estudiantes de postgrado y estudiantes ayudantes, quienes codifican los datos para su ingreso en el sistema de base de datos existente. Analiza las necesidades y solicitudes para modernizaciones de parte del personal jurídico durante la migración a una nueva plataforma para testigos periciales, y luego trabaja con el personal de TI de Apoyo de Litigios para constatar que se responda a las necesidades jurídicas. Coordina con el personal de TI de Apoyo de Litigios para que realicen la regeneración programática de las páginas Web de los testigos periciales, incluyendo información actualizada.

He leído y entiendo las funciones básicas y requisitos físicos típicos que exige este cargo, y me encuentro capaz de desempeñar las funciones esenciales con o sin modificaciones razonables.

---

Firma del Empleado

---

Fecha

---

Firma del Supervisor

---

Fecha

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**  
**DEPARTAMENTO DE JUSTICIA**  
**DIVISIÓN DE TECNOLOGÍA Y APOYO JURÍDICO**  
**SECCIÓN DE APOYO DEL EJERCICIO DE LA ABOGACÍA**

**TÍTULO DEL CARGO:** Analista Jurídico Senior

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:** El Analista Jurídico Senior desempeña una amplia gama de tareas vinculadas con litigios complejos manejados por la Sección de Apoyo del Ejercicio de la Abogacía. Según instrucciones del Gerente I para Servicios del Personal, el Analista Jurídico Senior es responsable de ofrecer servicios de consultoría a abogados y secretarios de acuerdos acerca de los sistemas de apoyo de litigios, y maneja complejos planes para la revelación de pruebas, proyectos de apoyo de litigios y sistemas de presentación en juicios. El Analista Jurídico Senior trabaja de cerca con abogados en sus casos a medida que éstos proceden a juicio, pero con amplia independencia y con mínima supervisión. Se le exige aceptar un nivel alto de responsabilidad e iniciativa.

**SUPERVISIÓN RECIBIDA:** El titular recibe supervisión, capacitación, orientación, asignaciones de tareas y evaluaciones continuas de un Gerente I de la Sección Apoyo del Ejercicio de la Abogacía. Recibe supervisión de tareas vinculadas con litigios por los abogados cuyos casos maneja el titular.

**SUPERVISIÓN POR PARTE DEL TITULAR:** Ninguna.

**CONDICIONES LABORALES TÍPICAS:** Oficina privada o cubículo privado con espacio para consultas con el equipo abogados/secretarios de acuerdos. Es posible que se le pida al Analista que esté sentado ante un computador 6 a 8 horas al día mientras suministra servicios de apoyo de litigios. Su horario normal es de 8:00 a 17:00 horas. Sin embargo, muchos proyectos para litigios se asignan a última hora y exigen muchas horas de sobretiempo. Se exige viajar algo, especialmente para llevar a cabo reuniones de planificación entre abogados y secretarios de acuerdos, y para inspeccionar la distribución física e instalaciones en salas de tribunales.

**EJEMPLOS DE RESPONSABILIDADES**

**FUNCIONES ESENCIALES**

El titular desempeña el trabajo técnico y analítico más responsable, variado y complejo relacionado con el apoyo de litigios y tecnología jurídica, especialmente en cuanto a la preparación para juicios y servicios de consultoría sobre presentaciones proporcionados al personal de abogados y secretarios de acuerdos. El titular debe tener conocimientos de procedimientos penales y civiles, investigación jurídica, jurisdicciones legales, procesos legales, gestión de casos, software para presentaciones en juicios, hardware y teorías y sistemas de presentación. Las funciones incluyen las siguientes, sin limitaciones:

35%. Consulta con abogados y secretarios de acuerdos y con personal de las agencias cliente, para desarrollar estrategias para la gestión de litigios complejos. Las estrategias complejas pueden incluir apoyo a sofisticadas bases de datos requeridas para manejar casos complejos por medio de sistemas de bases de datos computarizados, especialmente aquellos proyectos que

involucran a equipos de litigantes u otras entidades gubernamentales que colaboran con la Oficina de la Procuraduría General de California. Diseña sistemas para preparar a testigos y los cuadernos del juicio, rastrea los testigos periciales de la división legal, los informes sobre violencia intrafamiliar provenientes de las oficinas del Fiscal de Distrito, y el gran volumen de respuestas a las peticiones para la revelación de pruebas, tales como interrogatorios, con el fin de preparar bases de datos con cronologías detalladas para rastrear los informes policiales y otros documentos de prueba a ser usados en juicios penales, etc. Evalúa los temas y teorías jurídicas y prepara patrones de temas/hechos que se usarán para probar las teorías legales del caso. Selecciona y capacita a subprocuradores y secretarios de acuerdos en el uso de programas de software para el apoyo de litigios, inclusive Litigator's Notebook, Trial Director, Concordance, CaseMap, y iConect.

35%: Consulta con abogados sobre la recolección y procesamiento de pruebas electrónicas. Asiste con la terminología relativa a pedidos de revelación de pruebas y citaciones judiciales, ubicando y facilitando el trabajo de consultores y peritos con las pruebas electrónicas, con el fin de recolectar y proteger evidencia digital fuera del emplazamiento, manejar la cadena de custodia y realizar análisis forense computacional de datos, ubicando y dirigiendo el procesamiento de pruebas electrónicas. Esto incluye transformar correos electrónicos y materiales ubicados en el disco duro en imágenes aptas para bases de datos para apoyo de litigios, ubicar y dirigir sistemas de almacenaje en la Web de pruebas electrónicas para aquellos casos donde colaboren abogados asociados (es decir, otras oficinas de procuradurías estatales) en documentos probatorios electrónicos de gran envergadura.

10%: Supervisa las estaciones internas de la oficina para escaneos y codificaciones; mantiene el escaneo LPSS y protocolos de codificación, y capacita a estudiantes en escaneo y codificación; prepara manuales de codificación; procesa el producto obtenido a través de correos electrónicos de CD y DVD.

10%: Realiza investigaciones jurídicas sobre temas vinculados con el apoyo de litigios, revelación de pruebas, pruebas electrónicas y presentaciones en juicios. Prepara memorandos que resumen la investigación jurídica y ofrece recomendaciones para medidas a tomar por abogados. Establece y mantiene una biblioteca con recursos sobre tecnología jurídica y apoyo de litigios, inclusive revistas, libros, sistemas de hardware y software, y recursos en Internet a disposición de los abogados. Presenta sesiones de capacitación sobre el uso de la tecnología jurídica a abogados y secretarios de acuerdos.

10%: Consulta con abogados y secretarios de acuerdos sobre el diseño, desarrollo e implementación de sistemas para presentaciones en juicio en todos los tribunales de California y en otros estados donde los subprocuradores generales litigan casos. Los sistemas típicos involucran el diseño de presentaciones de pruebas documentales y demostrativas así como la distribución física de la sala del tribunal, la instalación de equipos en la sala, y trabajar de cerca con proveedores de sistemas para presentaciones de pruebas en casos de presentaciones especiales o excepcionalmente difíciles. Crea pruebas demostrativas, capacitando a abogados y al personal de apoyo en el uso de equipos para presentaciones en juicios y brinda ayuda durante el juicio. Recomienda sistemas para presentaciones en juicios, que podrían incluir una combinación de elementos probatorios computarizados y de multimedios, además de pruebas demostrativas. Recomienda los proveedores que sean apropiados para diseños gráficos y



presentaciones computarizadas durante el juicio, capaces de manejar los sistemas más complejos de presentaciones en juicios. Monitorea todo el trabajo desempeñado por proveedores externos de servicios de presentaciones en juicios.

\_\_\_\_\_  
Firma del Empleado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del Supervisor

\_\_\_\_\_  
Fecha

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **Administrador Jurídico de la Oficina**

#### **Resumen de responsabilidades**

Maneja los negocios y las operaciones generales de un bufete legal. Se reporta con el socio gerente, el comité de gerencia o el Presidente de la Junta, y participa en reuniones de ejecutivos. Además de sus responsabilidades generales sobre el control y planificación de finanzas, la administración del personal y los sistemas e instalaciones físicas, el administrador jurídico identifica y se anticipa a las cambiantes necesidades de la institución, comparte responsabilidades con los dueños o socios estratégicos con respecto a la planificación estratégica, gestión y mercadotecnia del bufete, y contribuye a una administración redituable en todos los niveles de la organización.

El administrador jurídico, ya sea directamente o a través de un equipo de gerencia, es responsable de todo o gran parte de lo siguiente:

#### **Administración de finanzas:**

Incluye la planificación, pronósticos, presupuestos, análisis de varianza, análisis de rentabilidad, informes financieros, contabilidad de libro mayor, facturaciones y cobranzas, control del flujo de caja, relaciones bancarias, inversiones, planificación impositiva, informes impositivos, contabilidad de cuentas fiduciarias, nómina, planes de jubilación y otras funciones relacionadas con la administración financiera.

#### **Administración de recursos humanos:**

Incluye el reclutamiento, selección, capacitación y formación, evaluación de desempeño, administración de sueldos, relaciones con el personal, motivación, asesoramiento, disciplina, despidos, administración de prestaciones, compensación laboral, sistemas de datos del personal, diseño de cargos, asignación de recursos y otras funciones de recursos humanos relacionadas con el personal jurídico, secretarios de acuerdos y personal de apoyo.

#### **Administración de sistemas:**

Incluye el análisis de sistemas, auditorías operativas, análisis costo-beneficio, diseño de sistemas de computación, programación y desarrollo de sistemas, servicios de información, gestión de registros, administración de la biblioteca, automatización de la oficina, sistemas de construcción de documentos, almacenaje y recuperación de información, telecomunicaciones, apoyo de litigios, sistemas para el ejercicio de la abogacía y otras funciones relacionadas con la administración de sistemas.

#### **Administración de instalaciones:**

Incluye la planificación y diseño para el uso de espacios, compras, control de inventarios, reprografía, almacenaje de registros, servicios de recepción y central telefónica, telecomunicaciones, correo, mensajería y otras funciones relacionadas con la administración de instalaciones.

Como integrante del equipo de gerencia de la entidad, el administrador jurídico maneja y/o contribuye de manera importante a lo siguiente:

**Operaciones/administración:**

Incluye planificación táctica y estratégica, desarrollo comercial, gestión de riesgos, control de calidad, evolución de la organización, procedimientos de planificación de la firma, y otras funciones generales relacionadas con la administración general.

**Administración del ejercicio de la profesión:**

Incluye reclutamiento de abogados, capacitación y formación de abogados, supervisión de asistentes jurídicos, control de calidad de los productos laborales, normas profesionales, sistemas importantes para el ejercicio de la profesión y otras funciones relacionadas con la administración del ejercicio de la profesión.

**Mercadotecnia:**

Incluye la administración de los análisis de rentabilidad de los clientes, pronósticos sobre oportunidades comerciales, planificación del desarrollo de clientes, servicios legales de mercadotecnia, y aumento de la visibilidad e imagen de la firma en los mercados deseados.

**Requisitos del cargo**

**Conocimientos:**

Conocimientos de organizaciones legales u otras organizaciones de servicios profesionales, y experiencia en el manejo de operaciones comerciales tales como recursos humanos, tecnología, instalaciones, finanzas y mercadotecnia.

**Destrezas y habilidades:**

Identifica y analiza temas y problemas complejos en áreas administrativas, y recomienda e implementa soluciones. Puede manejar las actividades de una oficina de manera económica y eficiente. Organiza el trabajo, establece prioridades y mantiene buenas relaciones y comunicaciones con abogados y personal de apoyo. Demuestra excelentes habilidades como supervisor y líder. Demuestra capacidad y disposición para delegar.

**Educación:**

Egresado de una universidad reconocida con especialidad en administración de empresas, finanzas, recursos humanos, tecnología o mercadotecnia, o tiene experiencia laboral equivalente. Se considera ventajoso tener una certificación profesional, inclusive título de Administrador Jurídico Certificado (Certified Legal Manager o CLM<sup>SM</sup>).

## CONSIDERACIONES PARA PAUTAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

- **Contratación**
  - Definir el trabajo
  - Definir las cualificaciones para el trabajo
  - Anuncio del trabajo
  - Proceso de aplicación y selección justa
  - Entrevista
  - Contratación
  - Verificación de antecedentes
  - Orientación y entrenamiento del nuevo empleado
- **Compensación**
  - Escalas salariales establecidas por el Sistema de Gestión de Personal/Recursos Humanos
  - Escalas salariales a base de grupos de posiciones y clasificaciones
  - Sueldo debe ser dentro de las escalas salariales
  - Aumentos de salario deben corresponder a las clasificaciones y ser un porcentaje a base de una evaluación estructurada del cumplimiento del trabajo
- **Gestión del Desempeño Laboral**
  - Proceso establecido por el Sistema de Gestión de Personal/Recursos Humanos
  - Plan de desempeño escrito, a base de responsabilidades específicas y competencias esenciales de alcance estatal
  - Evaluación del desempeño a base del plan de desempeño escrito
  - Evaluación de mitad de año
  - Evaluación anual
- **Gestión de Horario**
  - Base de 40 horas de trabajo por semana
  - Licencia anual retribuida
  - Licencia anual
  - Licencia por enfermedad
  - Licencia por enfermedad de familiares
  - Días feriados
  - Licencia administrativa
  - Licencia por duelo
  - Licencia por Servicio Militar
- **Resolución de Conflictos/Controversias**
  - Resolución de Conflictos/Controversias Procedimiento Informal
  - Resolución de Conflictos/Controversias Procedimiento Formal
  - Quejas
  - Apelaciones
  - Controversias sobre Desempeño Laboral y Apelaciones
- **Acciones Correctivas y Disciplinarias**
  - Informales
  - Discusiones

- Memorándum de Mejoramiento del Desempeño
- Acciones correctivas formales
- Acciones disciplinarias
- Comunicación con el Sistema de Gestión de Personal/Recursos Humanos
- **Separación**
  - Jubilación
  - Renuncia
  - Despido