

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**Facultad de Estudios a Distancia - FAEDIS**  
**Especialización en Alta Gerencia**



**TRABAJO DE GRADO**

**“PERCEPCIÓN DE LOS INTERNOS DE LA CÁRCEL DE LA POLICÍA DE LA DEFENSA  
TECNICA Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DESDE LA ALTA GERENCIA”**

Preparado por:  
Jaime Alberto Peña Casas  
Código: d5200241

Presentado a:  
Santiago García

**Facatativá, Cundinamarca, Colombia**  
**Marzo de 2015**

# “PERCEPCIÓN DE LOS INTERNOS DE LA CÁRCEL DE LA POLICÍA DE LA DEFENSA TÉCNICA Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DESDE LA ALTA GERENCIA”

Jaime Alberto Peña Casas, Universidad Militar Nueva Granada, 2.015

## RESUMEN

El sistema penal aplicable a los miembros de la Policía está a cargo de la Justicia Ordinaria y de la Justicia Penal Militar, dependiendo de la clasificación que les da las primeras autoridades que conocen del caso, si es un delito relacionado con el servicio la competencia radica en la Penal Militar y si es un hecho que no tiene relación con el servicio, la competencia sería de la Ordinaria. La autoridad una vez tiene suficientes indicios puede emitir una orden de captura contra el uniformado quedando privado de la libertad en una cárcel. La Policía tiene una cárcel especial cuyo nombre es el Centro Penitenciario para Miembros de la Policía Nacional ubicado en el municipio de Facatativá, es allí donde se ubica la población objeto de este estudio. El policia una vez es vinculado al proceso penal contrata los servicios de un abogado para recuperar su libertad, quien es la persona que dirige la defensa técnica. El objeto de esta investigación es averiguar la percepción que tienen los internos sobre el servicio de los abogados; para ello se plantearon dos hipótesis de investigación, la primera relacionada con la necesidad de implementar algunos de los conocimientos de la alta gerencia para ofrecer un mejor servicio y la segunda que tiene que ver con el comportamiento del cliente a la hora de elegir su defensa; para verificar tal situación dentro de la investigación utilice el método descriptivo y un instrumento encuesta con una escala tipo Likert, donde se redactaron una serie de muestras agrupadas en seis variables. Analizando los resultados encontramos que tres de las variables fueron evaluadas con aceptable: Ética, Calidad y Costos y están relacionadas directamente con la primera hipótesis de investigación, lo que me permite confirmarla; la solución que se plantea es que se deben realizar acciones para mejorar el servicio de los abogados con la implementación de herramientas ofrecidas por la alta gerencia y que están en el plan de estudios de la Especialización, existe la necesidad de que los abogados realicen cambios integrales en la forma como abarcan la defensa, implementando sistemas y métodos, que dejen una percepción en sus clientes de humanismo, diligencia, ética, profesionalismo y garanticen un mínimo de calidad. En cuanto a la variable Elección del Producto, se ubicó dentro del rango de aceptable, por ello es necesario que los directivos implementen programas de instrucción y asesoría al personal. La variable Derechos, está en el rango de bueno, pero la parte relacionada con los servicios de defensoría pública y de oficio, se ubica en el rango deficiente, por lo cual sugiero que es deber de los directivos fortalecer ese tipo de servicios, que garanticen la mejor defensa sin que los procesados tengan que sacrificar su estabilidad económica. El rango de Bueno para la variable marco proactivo, muestra que las personas están comprometidas y quieren cooperar en la solución de sus problemas jurídicos.

**PALABRAS CLAVE:** Justicia, libertad, alta gerencia, servicio, cliente, calidad, ética, proactivo, costos, producto.

# **THE PERCEPTION OF THE INMATES OF THE NATIONAL POLICE PENITENTIARY CENTER ABOUT THE DEFENSE OF THE LAWYERS AND ADVICES FOR IMPROVING THE SERVICE FROM THE SENIOR MANAGEMENT.**

## **ABSTRACT**

*The penal system applicable to members of the Police is in charge of the regular courts and the Military Criminal Justice, depending on the classification that gives the first known case authorities, If an offense relating to the service the competition lies in the Military Penal and whether it is a fact that has no relation to the service, the competition would be of the Ordinary. The authority has sufficient evidence once may issue a warrant for the arrest of a uniformed being private of freedom in a prison. The police have a special prison whose name is the National Police Penitentiary Center in the municipality of Facatativá, which is where the population under study is located. The police once criminal proceedings are linked to hire the services of a lawyer to regain his freedom; he is the person who leads a defense. The purpose of this research is to find out the perception of the inmates about the service of lawyers; two hypotheses for this research were raised, the first related to the need to implement some of the knowledge of senior management to provide better service and the second is according to customer behavior when choosing their defense. To verify this situation within research use descriptive method and survey instrument with a Likert-type scale, where a series of samples grouped into six variables were drafted, analyzing the results we found that three variables were evaluated with acceptable: Ethical Framework, Quality and Costs, they are directly related to the first research hypothesis, which allows me to confirm. The solution arises as to perform actions to improve the service of lawyers with the implementation of tools offered by senior management and it is in the curriculum of the specialization. There is a need for lawyers made comprehensive changes in the way include defense, implementing systems and methods that let a customer perception of care, ethics, professionalism and guarantee a minimum quality. As for the variable Election Product was within the acceptable range, consequently it is necessary that managers implement instructional programs and counseling staff. The Rights variable is in the range of good, but the part related to the services of public defenders and trade, it is located in the deficient range, therefore, I suggest that it is the duty of the directors to strengthen such services, to ensure the best defense without that the accused have to sacrifice their economic stability. Good range of proactive framework for variable shows that people are engaged and they want to cooperate in resolving their legal problems.*

**JEL:** M3, M31, Z00.

**KEY WORDS:** Justice, freedom, senior management, service, quality, ethics, proactive, cost.

## **INTRODUCCION**

Me propongo realizar una investigación sin precedentes que saque a flote sentimientos y opiniones de las personas reclusas en la Cárcel para miembros de la Policía Nacional que tienen una problemática personal, emocional y familiar muy grave, en relación con la defensa técnica de la cual fueron usuarios, mi investigación está encaminada a la aplicación de los conocimientos adquiridos dentro del plan de estudios del Programa de Alta Gerencia y tratar de dar las bases para mejorar el servicio de defensa técnica, tomaré especialmente las Áreas del conocimiento de Prospectiva y Estrategia cuyas asignaturas aplicadas son Pensamiento Complejo, Control Estratégico de Gestión y Gestión del Conocimiento; el Área de Toma de Decisiones cuyas asignaturas aplicadas son Gerencia de Mercados y el Área de Gestión Humana cuya asignatura es la Cultura Empresarial. La intención es colaborar de alguna forma en la

solución de los problemas de la defensa técnica, ante una problemática actual de una comunidad en particular y con actores sociales de características claramente identificables. La utilización de los conocimientos adquiridos en algunas áreas de la especialización, me permite desde una perspectiva compleja, analizar el problema desde diferentes ángulos, y sugerir una manera distinta de resolverlos; es importante darle protagonismo al cliente en el nuevo sistema; abro el camino para que desde la academia se originen iniciativas, que puedan incidir en posibles transformaciones sociales.

## **REVISION LITERARIA**

Es de obligatoria revisión la literatura existente al respecto, pues la abogacía se trata de una profesión altamente reglamentada, es preciso relacionar la normatividad vigente que tiene que ver con la defensa técnica, para lo cual estableceré un orden de acuerdo a su importancia jerárquica, comenzando por la Jurisprudencia de las Altas Cortes, la Constitución Política, las Leyes y los Decretos y además enlazaré cada tema con el instrumento encuesta que utilizaré, para darle una base jurídica a cada variable analizada.

Las personas privadas de la libertad en el Centro de Reclusión de la Policía, están a órdenes de la Justicia Penal Militar y de la Justicia Ordinaria; están clasificadas dentro de dos situaciones principales los condenados y los sindicados, en el caso de los condenados son aquellos individuos que están sometidos al cumplimiento de una sentencia ejecutoriada proferida por un Juez de la Republica, en cuanto a los sindicados, a pesar de su estado de privación de la libertad, gozan de la presunción de inocencia, están a disposición de autoridad competente y aún no se ha proferido sentencia condenatoria en firme en su contra; estos dos grupos deben estar en pabellones diferentes, y todos gozan del derecho a la defensa técnica, o sea el ser asistidos por un abogado. Las mujeres policías están en la cárcel del Buen Pastor en un pabellón especial, por lo cual no serán tenidas en cuenta en el presente estudio.

La doctrina nos enseña que hay dos categorías de la defensa; la defensa técnica es la ejercida con acompañamiento del defensor o abogado, ya sea privado o público y la defensa material es la que permite ejercerse por el mismo procesado mediante la interposición de recursos de petición de información, participación en la práctica de pruebas y otros, en el presente estudio me ocuparé principalmente de la defensa técnica.

### Los Derechos

Son todos aquellos inherentes a la persona y que han sido adaptados por la legislación nacional gracias a su reconocimiento universal; el derecho a recurrir a un abogado cuando estamos frente a una acusación de autoridad judicial es la base o fundamento principal de lo que llamamos defensa técnica. También me enfoco en la competencia ya que los miembros de la fuerza pública pueden ser juzgados por la justicia ordinaria y por la justicia penal militar y es conveniente definir en qué situaciones se es sometido a cada jurisdicción para entender algunas de las preguntas del instrumento encuesta.

La Constitución Política de Colombia establece que la administración de justicia es una función pública, con características como decisiones independientes, actuaciones públicas y permanentes, prevalencia del derecho sustancial, los términos procesales se observarán con diligencia y su incumplimiento será sancionado, el funcionamiento será desconcentrado y autónomo; exige que se garantice el derecho de toda persona para acceder a la justicia y a la ley le corresponde indicar, en qué casos podrá hacerlo sin la representación de un abogado. Los jueces, en sus providencias, sólo están sometidos al imperio de la ley. La equidad, la jurisprudencia, los principios generales del derecho y la doctrina son criterios auxiliares de la actividad judicial. En cuanto a la competencia define que los delitos cometidos por los miembros de la

fuerza pública en servicio activo, y en relación con el mismo servicio conocerán las Cortes Marciales o Tribunales Militares, con arreglo a las prescripciones del Código Penal Militar. (Artículo 221, 228, 229, 230 Constitución Política de Colombia, 1991,1991).

La Sentencia T-610 del año 2.001 de la Corte Constitucional de Colombia sienta jurisprudencia sobre la defensa técnica, que hace referencia al derecho que tiene el sindicado de escoger o designar a su propio defensor, o en su defecto a ser representado por uno de oficio provisto por el mismo Estado y denominado “defensor de oficio”, con lo cual se garantiza que el inculcado esté representado por una persona con un nivel básico de formación jurídica, pues su ausencia generaría nulidad sin posibilidad de ser saneada por vulneración al derecho de defensa. Algunas características de la defensa técnica son que debe ser ininterrumpida desde la investigación hasta el juzgamiento, sin embargo el procesado también puede adelantar todas las actuaciones que le autoriza el Código de Procedimiento Penal en su propia defensa, lo que no sufre el derecho a ser asistido por un defensor. La defensa técnica de suyo está revestida de cierta idoneidad, ya que la misma ley prevé las condiciones que debe reunir la persona del defensor, quien ha de tener cierta formación jurídica necesaria para asumir dicha función y cumplir con uno de los deberes que la misma ley le impone en el ejercicio de la abogacía, como es el “atender con celosa diligencia sus encargos profesionales” (art. 47 del Decreto 196 de 1971), constituyendo falta a la debida diligencia profesional: el dejar de hacer oportunamente las diligencias propias de la actuación profesional y el descuidar o abandonar sin justa causa el asunto de que se haya encargado” (Sentencia T-610, 2001,2001).

La existencia de personas en este Centro de Reclusión a cargo de la Justicia Ordinaria y de la Penal Militar se explica mediante la sentencia C-358/97 de la Corte Constitucional donde expreso sobre el fuero penal militar y el vínculo entre el delito y la actividad propia del servicio, el fuero militar se basa en la existencia de un vínculo claro de origen entre él y la actividad del servicio, quiere decir que el delito debe surgir como una extralimitación o un abuso de poder ocurrido en el marco de una actividad ligada directamente a una función propia del cuerpo armado, este vínculo debe ser próximo y directo, y no puramente hipotético y abstracto, significa que el exceso o la extralimitación deben tener lugar durante la realización de una tarea que en sí misma constituya un desarrollo legítimo de los cometidos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, pero si desde el inicio el agente tiene propósitos criminales, y utiliza entonces su investidura para realizar el hecho punible, el caso corresponde a la justicia ordinaria, incluso en aquellos eventos en que pudiera existir una cierta relación abstracta entre los fines de la Fuerza Pública y el hecho punible del actor. En tales eventos no existe concretamente ninguna relación entre el delito y el servicio, ya que en ningún momento el agente estaba desarrollando actividades propias del servicio, puesto que sus comportamientos fueron desde el inicio fuera de la ley. (Sentencia C-358, 1.997, 1.997).

El Código de Procedimiento Penal le da el carácter de imputado desde su vinculación a la actuación mediante la formulación de la imputación o desde la captura, si esta ocurriere primero. A partir de la presentación de la acusación adquirirá la condición de acusado, la formulación de la imputación es el acto a través del cual la Fiscalía comunica al policía su calidad de imputado, en audiencia que se lleva a cabo ante el juez de control de garantías, en esta formulación de imputación la defensa podrá preparar de modo eficaz su actividad procesal. (Artículo 126, 286, 290, ley 600 del 2.000, 2.000).

El Código de Procedimiento Penal Sistema Acusatorio establece derechos como el ser oído, asistido y representado por un abogado de confianza o nombrado por el estado, tener comunicación privada con su defensor antes de comparecer frente a las autoridades y conocer los cargos expresados en términos que

sean comprensibles, con indicación expresa de las circunstancias conocidas de modo, tiempo y lugar en que se fundamentan. (Artículo 8 Ley 906 del 2.004, 2.004).

El Código Penal Militar establece que es el fuero militar, se trata de los delitos cometidos por los miembros de la fuerza pública en servicio activo, y en relación con el mismo servicio, que le es propio. La primera autoridad que conoce del caso sustenta en las pruebas allegadas la competencia, de acuerdo con las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que regulan la actividad de la fuerza pública. Establece que el policial procesado tiene derecho a la defensa y a la asistencia de un abogado libremente escogido por él, de oficio o público, y a comunicarse libre y privadamente con él durante la investigación y el juzgamiento; a un debido proceso público sin dilaciones injustificadas; a presentar pruebas y a controvertir las que se alleguen en su contra y a impugnar la sentencia condenatoria y a no ser juzgado dos veces por el mismo hecho. El procesado desde el momento de la captura o desde que se inicie la indagación preliminar o formal investigación, tendrá derecho a designar un defensor que le asista en toda la actuación procesal. Cuando en el lugar donde se adelante la actuación procesal no exista defensor público o el sindicado no lo designe defensor, se le nombrará de oficio, este cargo es obligatorio para los abogados, siendo de forzosa aceptación, el abogado sólo podrá excusarse por enfermedad grave o habitual, incompatibilidad de intereses o tener a su cargo tres o más defensas de oficio (Artículo 1, 2, 196, 197, 294, 299, 302 Ley 522 de 1.999, 1999).

El Código Disciplinario del Abogado establece que el abogado sólo podrá excusarse para el cargo de defensor de oficio por enfermedad grave, incompatibilidad de intereses, ser servidor público, o tener a su cargo tres (3) o más defensas de oficio, o que exista una razón que a juicio del funcionario de conocimiento pueda incidir negativamente en la defensa del imputado o resultar violatoria de los derechos fundamentales de la persona designada. (Artículo 21 Ley 1123 del 2.007, 2.007).

### La Ética

Los abogados como administradores de los procesos penales que están bajo su cuidado son responsables ante sus clientes de actuar bajo principios éticos, es decir que sus decisiones estén acordes a la moral, las buenas costumbres, sean justas y equilibradas, no violen la ley, no entren en conflicto de intereses y promuevan unas relaciones sanas entre las partes. Durante la especialización aprendimos que la ética en los negocios es indispensable para sobrevivir en el mundo de hoy, “Los gerentes deben ser éticos porque es lo correcto, pero además porque es necesario.”(pág. 4 Unidad 1 cultura empresarial, marco general), y el legislador consciente de la importancia de estos aspectos ha regulado algunos comportamientos que sirven de parámetro y guía para que los intervinientes en los procesos penales y en especial para que los abogados se comporten éticamente y con valores, podemos hacer una aproximación de la definición de valor definiéndolo como aquello que es deseable, amable, digno de aprobación, admiración o útil para un fin determinado. Para que los valores sean parte de la estructura de un profesional, es importante enseñarle cómo debe vivirlos en cada campo de su profesión. (Cultura Empresarial Unidad 3 Marco Ético Económico, pág. 5, 8).

Son deberes de las partes e intervinientes en el Código de Procedimiento Penal el proceder con lealtad y buena fe en todos sus actos, el obrar sin temeridad en sus pretensiones o en el ejercicio de los derechos procesales, evitando los planteamientos y maniobras dilatorias, inconducentes, impertinentes o superfluas, el abstenerse de usar expresiones injuriosas en sus intervenciones, el guardar el respeto debido a los servidores judiciales y a los demás intervinientes en el proceso penal, el abstenerse de tener comunicación privada con el juez que participe en la actuación. La temeridad o mala fe se considera cuando sea manifiesta la carencia de fundamento legal en la denuncia, recurso, incidente o cualquier otra petición

formulada dentro de la actuación procesal, cuando a sabiendas se aleguen hechos contrarios a la realidad, cuando se utilice cualquier actuación procesal para fines claramente ilegales, dolosos o fraudulentos, cuando se obstruya la práctica de pruebas u otra diligencia y cuando por cualquier otro medio se entorpezca el desarrollo normal de la actuación procesal (Artículo 140 y 141, Ley 600 del 2000, 2.000).

El Código de Procedimiento Penal del Sistema Acusatorio prescribe que todos los que intervienen en la actuación, sin excepción alguna, están en el deber de obrar con absoluta lealtad y buena fe. En cuanto a la defensa tiene los deberes y atribuciones, como la de abstenerse de revelar información relacionada con el proceso y su cliente, conforme a la ley, obrar sin temeridad en sus pretensiones o en el ejercicio de los derechos procesales, evitando los planteamientos y maniobras dilatorias, inconducentes, impertinentes o superfluas., abstenerse de usar expresiones injuriosas en sus intervenciones, guardar el respeto debido a los servidores judiciales y a los demás intervinientes en el proceso penal y abstenerse de tener comunicación privada con el juez que participe en la actuación. Hay temeridad y mala fe cuando se presenta carencia de fundamento legal en la denuncia, recurso, incidente o cualquier otra petición formulada dentro de la actuación procesal, cuando se aleguen hechos contrarios a la realidad, cuando se utilice cualquier actuación procesal para fines claramente ilegales, dolosos o fraudulentos, cuando se obstruya la práctica de pruebas u otra diligencia y cuando por cualquier otro medio se entorpezca el desarrollo normal de la actuación procesal (Artículo 12, 125,140 y 141 Ley 906 del 2.004, 2.004).

En relación con la lealtad el Código Penal Militar enuncia que las personas que intervienen en el proceso están en el deber de obrar con absoluta lealtad con los restantes sujetos procesales e intervinientes en el proceso. Una incompatibilidad en la defensa es que el defensor no podrá representar a dos o más imputados o sindicados cuando entre ellos existieren o sobrevinieren intereses contrarios o incompatibles (Artículo 210, 300 Ley 522 de 1.999, 1.999).

El Estatuto del Ejercicio de la Abogacía nos enseña algunos deberes relacionados con la ética profesional del abogado como el conservar la dignidad y el decoro de la profesión; colaborar lealmente en la recta y cumplida administración de justicia; observar y exigir la mesura, la seriedad y el respeto debidos en sus relaciones con los funcionarios, con los colaboradores y auxiliares de la justicia, con la contraparte y sus abogados y con las demás personas que intervengan en los asuntos de su profesión; obrar con absoluta lealtad y honradez en sus relaciones con los clientes; guardar el secreto profesional y proceder lealmente con sus colegas. Establece algunas faltas contra la administración de justicia como las injurias y las acusaciones temerarias contra los funcionarios, abogados y demás personas que intervengan en los asuntos profesionales, sin perjuicio del derecho de reprochar o denunciar comedidamente, por los medios competentes, las faltas cometidas por dichas personas, el responsable de una de estas faltas incurrirá en amonestación, censura o suspensión. En cuanto a la lealtad a la administración de justicia, establece como faltas la proposición de incidentes, interposición de recursos, formulación de oposiciones o de excepciones, manifiestamente encaminados a entorpecer o demorar el normal desarrollo de los procesos y de las tramitaciones legales; la solicitud de medidas cautelares desproporcionadas y, en general, el abuso de las vías de derecho o su empleo en forma contraria a su finalidad, el consejo, el patrocinio o la intervención en actos fraudulentos en detrimento de intereses ajenos; las afirmaciones o negaciones maliciosas o las citas inexactas que puedan desviar el recto criterio de los funcionarios encargados de definir una cuestión jurídica, y el uso, a sabiendas, de pruebas falsas o la desfiguración o tamaño de las pruebas. Castiga estas faltas con censura, suspensión o exclusión. En relación con la lealtad con el cliente no expresarle su franca y completa opinión acerca del asunto consultado o encomendado, el garantizar un resultado favorable, el callar, en todo o en parte, hechos o situaciones o alterar la información correcta, con ánimo de desviar la libre decisión sobre el manejo del asunto, el uso, a sabiendas, de pruebas falsas o

la desfiguración o amaño de las pruebas, el castigo es la censura, suspensión o exclusión (Artículo 47, 50, 52, 53 Decreto 196 de 1.971, 1.971).

Código Disciplinario del Abogado obliga a guardar el secreto profesional, incluso después de cesar la prestación de sus servicios. El abogado debe mantener en todo momento su independencia profesional, de tal forma que las opiniones políticas propias o ajenas, así como las filosóficas o religiosas no interfieran en ningún momento en el ejercicio de la profesión, en la cual sólo deberá atender a la Constitución, la ley y los principios que la orientan; el abogado debe abstenerse de incurrir en actuaciones temerarias de acuerdo con la ley e informar con veracidad a su cliente sobre las posibilidades de la gestión, sin crear falsas expectativas, magnificar las dificultades ni asegurar un resultado favorable y las relaciones de parentesco, amistad o interés con la parte contraria o cualquier situación que pueda afectar su independencia o configurar un motivo determinante para la interrupción de la relación profesional. (Artículo 9, 12, 16, 18 Ley 1123 del 2.007, 2.007).

### La Elección del Producto

Todos los abogados legalmente están aptos para asumir la defensa si son titulados y tienen una tarjeta profesional vigente, de ahí que haya un amplio mercado en crecimiento pues son muchas las universidades que actualmente ofrecen programas de derecho. En cuanto a la elección del producto. Los clientes de los abogados son las personas afectadas por un proceso penal en su contra, eso les da unas características particulares ya que sus decisiones respecto a la elección del producto “defensa técnica” tienen la presión de buscar un resultado inmediato como es el de librarse rápidamente de las consecuencias del proceso penal, por esto la elección del abogado en muchas ocasiones se toma de manera apresurada y sin ningún fundamento. Aquí la tarea es analizar el comportamiento del cliente en términos de compra y uso. También busca conocer el proceso de compra e identificar los factores de influencia. Se deben identificar el perfil del cliente en este caso son los miembros de la policía sometidos a un proceso penal, la motivación de compra es ante todo resolver los problemas de tipo jurídico que se enfrentan tras una acusación de haber cometido un delito, el uso del producto es temporal pues dura mientras subsista el proceso penal y por lo general hasta que hay una sentencia en firme, se compra el producto una sola vez mediante un contrato que dure hasta la resolución de los problemas legales pero puede presentarse circunstancias que obligan al cliente a buscar otro u otros abogados, algunos de los factores de marketing que son más receptivos a los cliente son el precio, la hoja de vida del abogado, la amistad, la experiencia, los resultados y la recomendación. (Gerencia de Mercados, Unidad 1, Análisis del Mercado, pág. 4).

El Código de Procedimiento Penal Sistema Acusatorio manifiesta que la defensa estará a cargo del abogado principal que libremente designe el imputado o, en su defecto, por el que le sea asignado por el Sistema Nacional de Defensoría Pública, su designación se hace desde la captura, si hubiere lugar a ella, o desde la formulación de la imputación. En todo caso deberá contar con este desde la primera audiencia a la que fuere citado; el implicado en una investigación podrá designar defensor desde la comunicación que de esa situación le haga la Fiscalía (El artículo 118, 119 Ley 906 del 2.004, 2.004).

El Código Penal Militar regula que el miembro de la fuerza pública podrá designar su defensor en cualquier momento del proceso, mediante poder presentado personalmente ante autoridad competente y dirigido al funcionario respectivo, quien desplazará al que haya sido designado por el juez (Artículo 298 Ley 522 de 1.999, 1.999).



## Los Costos

Los costos son una de las bases para competir en todos los mercados, la clave es bajar los costos y presentar un producto de calidad, el problema es que en el mundo de los abogados, bajos costos significa mal servicio o baja calidad, y por otro lado los clientes miembros de la Fuerza Pública por su condición socioeconómica no pueden asumir los altos costos para contratar los abogados de gran prestigio en el mercado. El mercado ofrece variabilidad en los precios que se rigen por fuerzas como la competencia, la demanda, la oferta, la estacionalidad y el valor que representa para el cliente, el mercado de los abogados no está exento de estas condiciones. (Gerencia de Mercados, Marketing Operativo pg. 5). Hay que tener en cuenta los fenómenos como el narcotráfico y la delincuencia organizada que han aumentado los costos de la defensa penal de manera exorbitante, creando una especie de burbuja, donde el ciudadano del común como en este caso los uniformados, son los más perjudicados.

El Estatuto del Ejercicio de la Abogacía en relación con los costos establece algunas faltas a la honradez del abogado, como el exigir u obtener remuneración o beneficios desproporcionados a su trabajo, con aprovechamiento de la necesidad, la ignorancia o la inexperiencia del cliente; el cobrar gastos o expensas irreales, retener dineros, bienes o documentos suministrados para las gestiones o los recibidos de otras personas por cuenta del cliente, o demorarle injustificadamente la comunicación de este recibo; utilizar tales dineros, bienes o documentos en provecho propio o de un tercero; no rendir oportunamente al cliente las cuentas de su gestión y manejo de bienes y negarse a otorgar recibos de pago de honorarios o de gastos cuando le sean solicitados. El abogado que cometa uno de estos comportamientos será sancionado (Artículo 54 Decreto 196 de 1.971, 1.971).

El Código Disciplinario del Abogado en cuanto a la lealtad y honradez en sus relaciones profesionales debe fijar sus honorarios con criterio equitativo, justificado y proporcional frente al servicio prestado, y suscribirá recibos cada vez que perciba dineros, cualquiera sea su concepto. Asimismo, deberá acordar con claridad los términos del mandato en lo concerniente al objeto, los costos, la contraprestación y forma de pago (Artículo 8: Ley 1123 del 2.007, 2.007).

## La Calidad del Servicio

Entendiendo calidad como el ánimo de perfección o ausencia de errores, en cada uno de los procesos, es el propósito de mejorar los planes y las acciones en la defensa técnica para que llegue a un estado que llene las necesidades de los defendidos y de la sociedad; en este caso la calidad está íntimamente relacionada con el cumplimiento de las funciones que debe desarrollar el abogado y que están plasmadas en las normas y así medir las impresiones dejadas en los clientes, porque recordemos que la labor del abogado es de gestión y no de resultados, pues las decisiones finales corresponden a los administradores de justicia. Los resultados de este esfuerzo deben conducir a una seria reflexión para que genere diferentes acciones por parte de los abogados, las cuales pueden ser preventivas, correctivas y de mejora (Modulo Tendencias del Control de Gestión, 2.014, 2014).

El Código de Procedimiento Penal establece como deberes de las partes el comunicar cualquier cambio de domicilio, residencia, lugar o dirección electrónica señalada para recibir las notificaciones o comunicaciones; comparecer oportunamente a las diligencias y audiencias a las que sean citados; guardar silencio durante el trámite de las audiencias, excepto cuando les corresponda intervenir y entregar a los servidores judiciales correspondientes los objetos y documentos necesarios para la actuación y los que les fueren requeridos. (Artículo 140 Ley 600 del 2.000, 2.000).

El Código de Procedimiento Penal de Sistema Acusatorio regula que el abogado dispone del tiempo razonable y de medios adecuados para la preparación de la defensa y de manera excepcional podrá solicitar las prórrogas debidamente justificadas y necesarias para la celebración de las audiencias a las que deba comparecer, podrá solicitar, conocer y controvertir las pruebas. El abogado que haya sido designado como principal dirigirá la defensa, podrá seleccionar otro abogado que lo acompañe como defensor suplente, actuando bajo la responsabilidad del principal y podrá ser removido libremente durante el proceso; el defensor principal podrá sustituir la designación en otro abogado y reasumir la defensa en la oportunidad que estime conveniente. Son atribuciones de la defensa el asistir personalmente al imputado desde su captura, a partir de la cual deberá garantizársele la oportunidad de mantener comunicación privada con él; disponer de tiempo y medios razonables para la preparación de la defensa, incluida la posibilidad excepcional de obtener prórrogas justificadas para la celebración del juicio oral; conocer en su oportunidad todos los elementos probatorios, evidencia física e informaciones de que tenga noticia la Fiscalía, incluidos los que sean favorables; controvertir las pruebas, aunque sean practicadas antes del juicio oral; interrogar y contrainterrogar en audiencia pública a los testigos y peritos; solicitar al juez la comparecencia, aun por medios coercitivos, de los testigos y peritos que puedan arrojar luz sobre los hechos materia de debate en el juicio oral; interponer y sustentar, si lo estimare conveniente, las nulidades, los recursos ordinarios y extraordinarios y la acción de revisión y no ser obligado a presentar prueba de descargo o contraprueba, ni a intervenir activamente durante el juicio oral. En cuanto a los deberes regula el comunicar cualquier cambio de domicilio, residencia, lugar o dirección electrónica señalada para recibir las notificaciones o comunicaciones; comparecer oportunamente a las diligencias y audiencias a las que sean citados; guardar silencio durante el trámite de las audiencias, excepto en sus intervenciones y entregar a los servidores judiciales los objetos y documentos necesarios para la actuación y los que les fueren requeridos (Artículo 8, 121, 123, 125, 140 Ley 906 del 2.004, 2.004).

El Código Penal Militar castiga al defensor de oficio que sin justa causa no cumpla con los deberes que el cargo le impone, será requerido por el juez para que lo ejerza o desempeñe cabalmente, conminándole con multa hasta de dos (2) salarios mínimos legales mensuales, que impondrá cada vez que se presente renuencia. En cuanto a los deberes el defensor, en ejercicio del cargo, podrá presentar directamente pruebas en las investigaciones y procesos penales, las que se incorporan mediante providencia de mera sustanciación, siempre y cuando sean conducentes y pertinentes; si se rechaza la prueba aportada se determinará mediante providencia motivada, contra la cual proceden los recursos ordinarios (Artículo 303, 304 Ley 522 de 1.999, 1.999).

El Estatuto del Ejercicio de la Abogacía regula como deberes del abogado el atender con celosa diligencia sus encargos profesionales y sanciona a los defensores que injustificadamente demoren la iniciación o prosecución de las gestiones que le han sido encomendadas o deje de hacer oportunamente las diligencias propias de la actuación profesional, y al abogado que sin justa causa descuide o abandone el asunto de que se haya encargado; las sanciones van desde la censura, suspensión y exclusión. (Artículo 47, 55 Decreto 196 de 1.971, 1.971).

El Código Disciplinario del Abogado aclara que el defensor debe prevenir litigios innecesarios, inocuos o fraudulentos y facilitar los mecanismos de solución alternativa de conflictos; tener un domicilio profesional conocido, registrado y actualizado ante el Registro Nacional de Abogados para la atención de los asuntos que se le encomienden, debiendo además informar de manera inmediata toda variación del mismo a las autoridades ante las cuales adelante cualquier gestión profesional; debe exhortar a los testigos a declarar con veracidad los hechos de su conocimiento e informar con veracidad a su cliente sobre la constante evolución del asunto encomendado y las posibilidades de mecanismos alternos de solución de conflictos (Artículo 13, 17, 18 Ley 1123 del 2.007, 2.007).

## Lo Proactivo

Hay que valorar el conocimiento que a través de la instrucción en las diferentes escuelas de formación los policías han adquirido; ese conocimiento también se ha fortalecido a través de la experiencia y puede contribuir enormemente en la construcción de una defensa técnica sólida (Modulo Fundamentos de Gestión del Conocimiento, 2.014). El cliente de hoy es una persona que no se conforma con recibir el servicio, sino que hace esfuerzos para mejorarlo, es así como muchos de los productos son reformados gracias a las valiosas opiniones de los clientes. Recordemos que todos los procesos hacen parte de sistemas interconectados y que deben tener un continuo flujo de información para poder hablar de sistemas viables. Más se podría esperar de una situación en que está comprometida la libertad y el futuro de las personas; se espera que estos como clientes y afectados participen activamente en la elaboración de su defensa (Modulo Administración de la Complejidad, 2013).

El Código de Procedimiento Penal amplía el marco de las atribuciones de los procesados con las consignadas en los Tratados Internacionales de Derechos Humanos ratificados por Colombia y que forman parte del bloque de constitucionalidad, de la Constitución Política y de la ley; el imputado o procesado, según el caso dispondrá de las mismas atribuciones asignadas a la defensa que resultan compatibles con su condición. En todo caso, de mediar conflicto entre las peticiones o actuaciones de la defensa con las del imputado o procesado, prevalecen las de la defensa técnica. (Artículo 130 Ley 600 del 2.000, 2.000).

El Código de Procedimiento Penal Sistema Acusatorio regula algunos de los derechos de igualdad del acusado con respecto a las autoridades judiciales en cuanto a no ser obligado a declarar en contra de sí mismo ni en contra de su cónyuge, compañero permanente o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o civil, o segundo de afinidad; no auto incriminarse ni incriminar a su cónyuge, compañero permanente o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o civil, o segundo de afinidad; no se utilice el silencio en su contra; no se utilice en su contra el contenido de las conversaciones tendientes a lograr un acuerdo para la declaración de responsabilidad en cualquiera de sus formas o de un método alternativo de solución de conflictos, si no llegaren a perfeccionarse; ser asistido gratuitamente por un traductor debidamente acreditado o reconocido por el juez, en el caso de no poder entender o expresarse en el idioma oficial; o de un intérprete en el evento de no poder percibir el idioma por los órganos de los sentidos o hacerse entender oralmente. El tener un juicio público, oral, contradictorio, concentrado, imparcial, con inmediación de las pruebas y sin dilaciones injustificadas, en el cual pueda, si así lo desea, por sí mismo o por conducto de su defensor, interrogar en audiencia a los testigos de cargo y a obtener la comparecencia, de ser necesario aun por medios coercitivos, de testigos o peritos que puedan arrojar luz sobre los hechos objeto del debate. El imputado dispondrá de las mismas facultades asignadas a la defensa; el imputado o su defensor, durante la investigación, podrán buscar, identificar empíricamente, recoger y embalar los elementos materiales probatorios y evidencia física y solicitar para que sean examinados; así mismo el imputado podrá entrevistar a personas con el fin de encontrar información útil para la defensa, esta se podrá recoger y conservar por escrito, en grabación magnetofónica, en video o en cualquier otro medio técnico idóneo (Artículo 8, 126, 130, 268, 271 Ley 906 del 2.004, 2.004).

El Código Penal Militar le otorga el derecho al procesado de solicitar la práctica de pruebas, interponer recursos, desistir, solicitar excarcelación, subrogados penales, actuar en las diligencias e intervenir en todos los casos autorizados por la ley. Da prioridad a las actuaciones de la defensa técnica ante peticiones encontradas, siempre y cuando no se quebranten los derechos y garantías fundamentales (Artículo 295 Ley 522 de 1.999, 1.999).

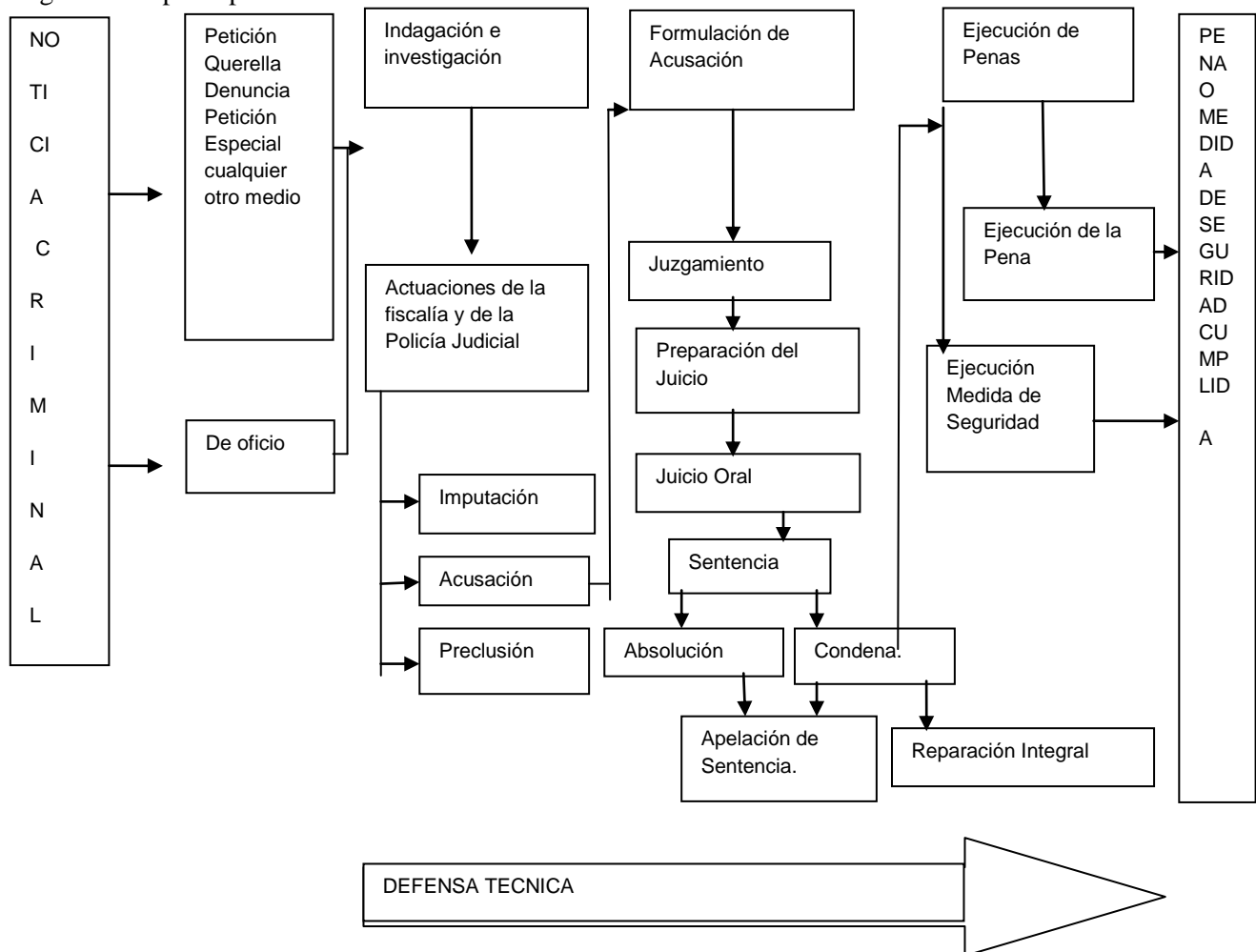
Según el Estatuto del Ejercicio de la Abogacía los procesados pueden, sin necesidad de apoderado, adelantar todas las actuaciones que les autoriza el Código de Procedimiento Penal. En cuanto a los militares activos establece que no pueden ejercer la abogacía, con las excepciones consagradas en el

Código Penal Militar y tampoco puede ejercer el abogado que este privado de la libertad como consecuencia de resolución acusatoria, excepto cuando la actuación sea en causa propia (Artículo 33, 39 Decreto 196 de 1.971, 1.971).

Mapa de Procesos del Sistema Penal Acusatorio Colombiano

En la asignatura de pensamiento complejo vimos lo importancia de analizar detenidamente los mapas de procesos de las organizaciones, es este caso el mapa de procesos del sistema penal acusatorio nos da una idea más clara de los pasos que debe seguir la defensa técnica cuando la ley 906 del 2.004 es la que se aplica, o sea para los delitos cometidos con posterioridad al 1° de enero del año 2005. Observamos que es desde la captura en flagrancia donde se puede llamar imputado a la persona, las autoridades en menos de 36 horas deben hacer la legalización de la captura y la formulación de acusación. El derecho a la defensa técnica si miramos el proceso se puede ejercer desde la imputación. El imputado debe conocer de lo que se le acusa y es función del juez de garantías que esto se cumpla.

Figura 1: Mapa de procesos del Sistema Penal Acusatorio colombiano.

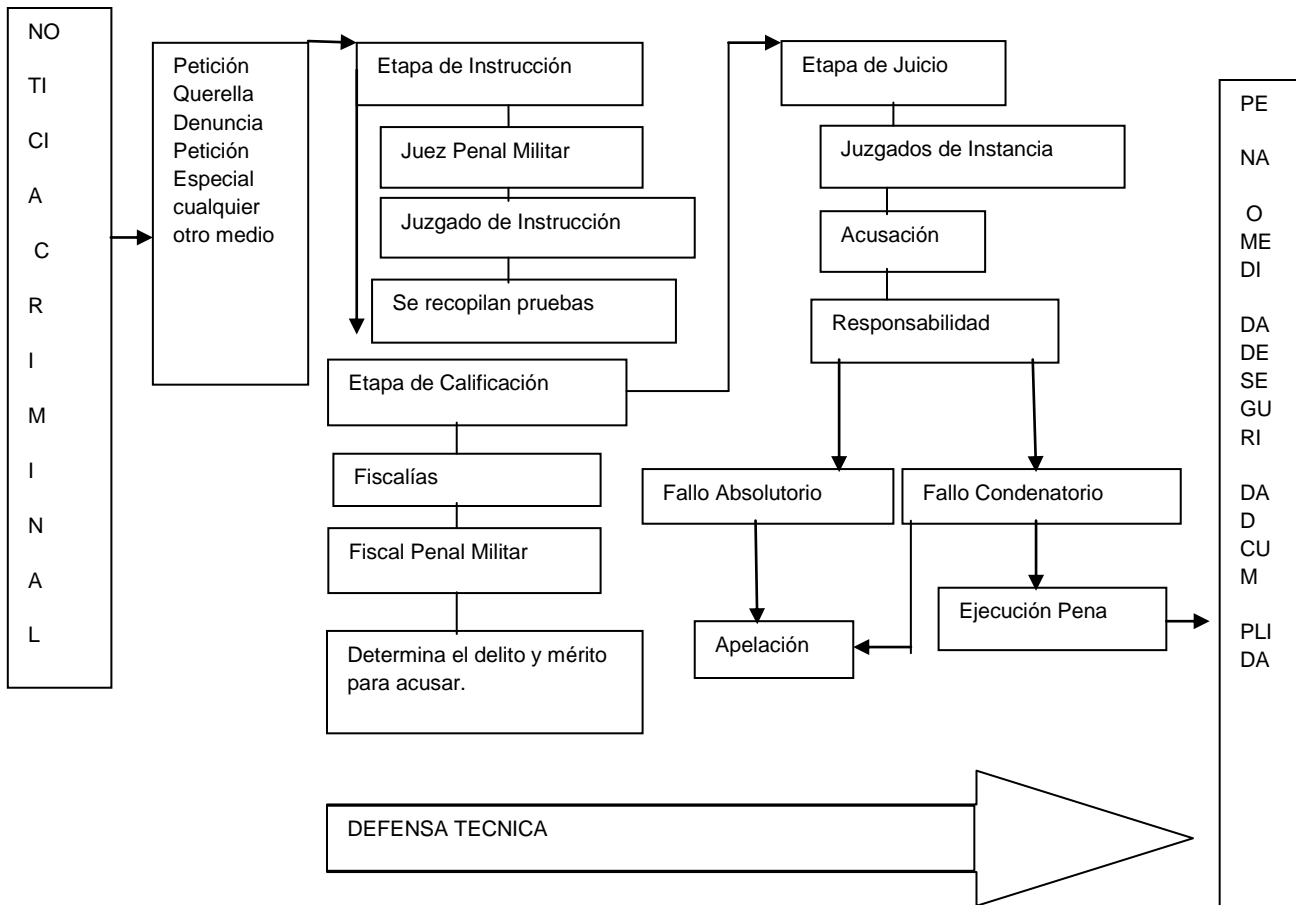


Si observamos la figura del mapa de procesos del Sistema Penal Acusatorio, es desde la captura en flagrancia donde se puede llamar imputado a la persona, las autoridades en menos de 36 horas deben hacer la legalización de la captura y la formulación de acusación. Miramos que el derecho a la defensa técnica se puede ejercer desde la imputación.

## Mapa de Procesos de la Justicia Penal Militar

La ley 522 de 1.999 de agosto 12 por medio de la cual se expide el Código Penal Militar es la ley especial para los miembros de la fuerza pública que han cometido delitos relacionados con el servicio. Si observamos el mapa de procesos el derecho a la defensa técnica se puede ejercer desde el momento de la captura o desde que se inicie la indagación preliminar o formal investigación.

Figura 2: Mapa de procesos de la Justicia Penal Militar.



Si observamos la figura del mapa de los procesos, el derecho a la defensa técnica en la Justicia Penal Militar se puede ejercer desde el momento de la captura o desde que se inicie la indagación preliminar o la formal investigación.

## Hipótesis de Investigación.

1. La defensa técnica de los miembros de la Fuerza Pública reclusos en la cárcel de la policía presenta fallas que requieren ser identificadas y aplicarles mecanismos de la alta gerencia, que garantice unos mínimos estándares de calidad por los profesionales del derecho. Lo cual solo se puede lograr mediante la aplicación de un sistema que permita al abogado penalista convertirse en un verdadero gerente del proceso penal.
2. Los miembros de la fuerza pública no están capacitados ni tiene los recursos para elegir la mejor opción del mercado para su defensa.

### Pregunta de Investigación.

¿Ante los problemas detectados, qué puede hacer la alta gerencia para mejorar el servicio que los abogados ofrecen a los miembros de la Policía Nacional?

### **METODOLOGIA**

#### Objetivo general de la investigación.

“Conocer la percepción del producto que ofrecen los abogados de los internos de la Cárcel de la Policía como sus clientes y de acuerdo a los resultados, dar algunas sugerencias para mejorar el servicio desde la óptica de la alta gerencia”.

#### Tipo de Investigación.

La investigación es del tipo descriptiva, aplicando una metodología cuantitativa; mediante la medición de variables que inciden en la defensa técnica ejercida por los abogados y la evaluación de su desempeño, tendientes a confirmar la hipótesis de investigación. En la fase de la exploración de la realidad busco encontrar la conceptualización necesaria con base en conocimientos, experiencias, vivencias, percepciones, sentimientos y emociones de las personas estudiadas en un contexto espacial y temporal. (María Consuelo Moreno G, 2005).

#### Fuentes de Información

Fuentes Primarias: se trata de analizar la realidad social de un grupo en particular en este caso el personal de la Policía privado de la libertad, como consumidores de un producto es este caso los servicios de tipo jurídico. Se trata de obtener la información directamente de las personas objetos de esta investigación, correspondiente a la población privada de la libertad en la cárcel de la Policía Nacional.

Fuentes Secundarias: tienen relación con la legislación que reglamenta la profesión del abogado, para partir de allí seguir con un análisis profundo sobre su desempeño y los conocimientos adquiridos a lo largo de la Especialización.

#### Espacio y tiempo del estudio

El estudio se realizó en la Centro de Reclusión para Miembros de La Policía Nacional, ubicado en la Vereda la Chueca del Barrio Santa Marta del Municipio de Facatativá, Cundinamarca.

El tiempo que se utilizó para la recolección de los datos primarios por medio del instrumento encuesta fue durante el mes de noviembre, diciembre del año 2.014 y enero del año 2.015.

#### Instrumento de medición

Pretendo hacer una encuesta exhaustiva, que abarque una muestra más que representativa del universo de la población privada de la libertad, en el Centro de Reclusión de la Policía Nacional; es una encuesta directa porque pretendo averiguar datos relacionados directamente con la investigación propuesta, es una encuesta sobre hechos ya ocurridos y en proceso relacionados con la defensa técnica, el cuestionario es individual donde cada interno lo contesta por escrito sin intervención del encuestador; la manera de clasificar las afirmaciones por la forma de respuesta son afirmaciones cerradas, donde proporcioné una

serie de opciones para que se escoja una como respuesta, no incluí preguntas de identificación para no romper el secreto y la reserva de los internos, protegidos en muchos casos en el proceso penal; por lo general el tipo de afirmaciones son sobre hechos concretos.

Las encuestas se aplicaron bajo las dimensiones de la técnica de Likert o Método de Escalas Sumarias, en aras de medir la percepción por parte de los internos de los servicios de tipo jurídico ofrecidos por los abogados.

En este caso lo que se quiere saber es que piensan, como se sienten, como vivieron o experimentaron la experiencia de consumo, como fue su participación en el consumo de este producto, como escogieron el producto. Pretendo contestar entre otras las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los principales errores en la conducción de los procesos penales percibidos por los reclusos, como clientes?

¿A pesar de que el servicio ofrecido por los abogados ser de gestión y no de resultado cual es la opinión final del consumidor?

¿Qué piensan lo internos de los diferentes aspectos relacionados con los costos y calidad del producto?

¿Están capacitados los abogados para enfrentar casos relacionados con los procedimientos de la Fuerza Pública?

¿Se debe buscar por alternativas que cambien la manera de hacer las cosas e involucren formas innovadoras, que subsanen los problemas detectados por los clientes?

Las respuestas de acuerdo a la técnica seleccionada que tendremos en la encuesta, las relaciono en la siguiente tabla y serán del tipo:

Tabla número 1: Opciones de respuesta.

1.	No, nada de acuerdo
2.	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Si, muy de acuerdo
NS/NC	Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.

Las opciones que debe seleccionar el encuestado van de la más negativa que es No, nada de acuerdo, pasando por la intermedia que es Indiferente hasta la más positiva que es Si, muy de acuerdo.

### Selección de la muestra

Para la recolección de datos utilizaré herramientas como la encuesta por medio de un listado de afirmaciones, pretendo aplicarla a una muestra representativa, mediante la técnica de muestreo aleatorio simple de la población objeto de estudio, lo que me garantizará una mayor confiabilidad de los datos recolectados, de una población total de 110 reclusos, se le realizaran la encuesta a 80 reclusos, equivalente a un 72,72%, lo que no dará una alta confiabilidad en los resultados.

## Las variables

Las dividí en seis, basado en mis conocimientos como abogado, mi experiencia de interno y como alumno de la especialización en Alta Gerencia.

1. Derechos: son inherentes a la persona están definidos por la Constitución y la Ley y la intención es observar el grado de protección de este derecho percibido por la población objeto de estudio.
2. Ética: concierne al comportamiento del abogado en relación con el cliente donde este percibe si está ajustado a la ética de la profesión, la moral y las buenas costumbres.
3. Elección del producto: pretendo medir que mueve la voluntad del consumidor al momento de elegir el producto.
4. Costos: es el referente para conocer la problemática de los costos, que debe asumir el uniformado en la defensa de sus intereses y su incidencia en la elección del producto.
5. Calidad del servicio: se medirá todos los factores que puedan ser percibidos por los clientes y que estén relacionados con la calidad de la defensa.
6. Proactiva: se pretende medir el grado de participación de los clientes en la defensa de sus intereses.

## Etapas de análisis global

Como parte de la etapa de análisis global se revisara la literatura relacionada con el tema objeto de estudio para verificar aportes sustanciales y no haya contradicciones en las afirmaciones. La verdad poco se ha dicho de los servicios jurídicos prestados a la Fuerza Pública desde la perspectiva del cliente, es por ellos que pretendo ser un investigador sensible y creativo ante este problema mercadológico y hacer un aporte sobre información relevante sobre el comportamiento, actitudes, cultura y costumbres de este mercado específico y tratar de construir un concepto más humano, que en el futuro ayude al profesional del derecho y como consecuencia al cliente de sus servicios.

## Análisis de Datos

Para analizar los resultados obtenidos establecí una escala de valores asignándole a cada una de las respuestas de la encuesta un valor numérico correspondiente, para facilitar las mediciones, sacar las medias y analizar el comportamiento de las diferentes preguntas y de las variables.

Una vez tenemos el número de personas que contestaron la opción de respuesta de cada pregunta, lo multiplicamos por la valoración numérica correspondiente de uno a cinco, de acuerdo a la opción de respuesta; sacamos la medias aritméticas que es el valor obtenido de sumar todos los datos y dividir el resultado entre el número total de datos, y obtendremos un rango de calificación de la pregunta, el cual merece una evaluación desde malo que es la mínima hasta excelente que es la máxima; para la media aritmética nos valemos de la siguiente formula:

$$\bar{\mu} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$$



Tabla número 2: Escala de valores.

Opciones para elegir.	Valoración numérica.	Rango de Calificación.	Evaluación.
No, Nada de acuerdo	1.	1,6-2,9	Malo.
En desacuerdo.	2.	2,9-4,2	Deficiente.
Indiferente.	3.	4,2-5,5	Aceptable.
De acuerdo	4.	5,5-6,8	Bueno.
Si muy de acuerdo.	5.	6,8-8,0	Excelente.
N/S N/C Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	0.	Sin valoración.	Sin valoración.

Una vez valoramos la opción dada por el encuestado procedemos a multiplicarla por el número de encuestados que contestaron la misma opción, sacamos la media y nos da una calificación numérica que clasificamos en uno de los rangos y le damos la correspondiente evaluación. La opción N/S, N/C no la tuve en cuenta para la estadística por no alterar los resultados objeto de la investigación en forma significativa.

## RESULTADOS

### Variable Derechos

Para analizar la variable marco de derechos se aplicaron en la encuesta cinco afirmaciones, de la uno a la cinco, que buscan escudriñar si realmente el derecho a la defensa técnica está siendo respetado, si la población objeto de estudio ha gozado de las garantías mínimas como las de tener un abogado que defienda sus intereses. A continuación muestro los resultados de cada una de las afirmaciones:

1. Contó con la representación de un abogado para su defensa.

Tabla número 3: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número uno, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	3	4%
En desacuerdo	4	5%
Indiferente.	5	6%
De acuerdo.	22	27%
Si, muy de acuerdo.	46	58%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.		

Observamos que el mayor número de encuestados marcaron la opción Si muy de acuerdo, seguida de la opción De acuerdo, lo que nos indica que la gran mayoría de los encuestados contó con la representación de un abogado para su defensa.

2. Durante el tiempo que estuvo privado de su libertad, tuvo la representación de un abogado.

Tabla número 4: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número dos, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	11	14%
En desacuerdo	9	12%
Indiferente.	9	11%
De acuerdo.	17	21%
Si, muy de acuerdo.	33	41%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	1	1%

La gran mayoría de los encuestados ha tenido abogado durante su privación de la libertad, pero un 26% no gozó de ese servicio.

3. El abogado lo acompañó en su defensa durante el periodo acordado.

Tabla número 5: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número tres, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	10	13%
En desacuerdo	5	6%
Indiferente.	7	9%
De acuerdo.	21	26%
Si, muy de acuerdo.	37	46%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.		

La gran mayoría de los abogados acompañaron a sus clientes durante el periodo acordado, sin embargo un 19% de los encuestados no tuvieron abogado durante el tiempo acordado.

#### 4. El abogado tuvo domicilio profesional conocido y ubicable.

Tabla número 6: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número cuatro, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	5	6%
En desacuerdo	6	8%
Indiferente.	4	5%
De acuerdo.	19	24%
Si, muy de acuerdo.	45	56%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	1	1%

Observamos que la gran mayoría de los encuestados podía ubicar a su abogado, tan solo un 14% tuvo problemas en este aspecto.

#### 5. Uso los servicios de un defensor público o de oficio.

Tabla número 7: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número cinco, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	48	60%
En desacuerdo	2	2%
Indiferente.	2	3%
De acuerdo.	9	11%
Si, muy de acuerdo.	13	16%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	6	8%

Más de un 60% de la población encuestada no uso los servicios de un defensor público o de oficio.

En la tabla número seis se muestran los resultados de la media de las afirmaciones realizadas y enmarcadas como parte de la variable Derechos, la afirmación donde se analiza si la persona conto con defensa técnica para su defensa es la mejor calificada con un 6,88, clasificándose en un rango de excelente y la afirmación relacionada con la defensoría pública o de oficio, es la peor calificada con 3,18, otorgándosele un rango de deficiente, lo que podemos interpretar como la falta o el escaso uso que los entrevistados le dan al servicio de la defensa de oficio, que puede interpretarse en una falta de confianza en ese sistema.

Tabla número 8: Estadísticas descriptivas de las afirmaciones de la variable de Derechos.

PREGUNTA.	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	EVALUACION
1. Contó con la representación de un abogado para su defensa.	1,6	8,0	6,88	Excelente
2. Durante el tiempo que estuvo privado de su libertad, tuvo la representación de un abogado.	1,6	8,0	5,78	Bueno
3. El abogado lo acompañó en su defensa durante el periodo acordado.	1,6	8,0	6,2	Bueno
4. El abogado tuvo domicilio profesional conocido y ubicable.	1,6	8,0	6,6	Bueno
5. Uso los servicios de un defensor público o de oficio.	1,6	8,0	3,18	Deficiente.
Total Variable.	1,6	8,0	5,72	Bueno

Es de resaltar los resultados de la evaluación sobre el uso del defensor público o de oficio lo que nos indica la gran labor que hay que hacer en este sentido, esta afirmación perjudicó en gran medida el desempeño de toda la variable de derechos.

### Variable Ética

La variable ética fue medida con nueve afirmaciones (afirmaciones de la de la seis a la catorce), cuyo objetivo es medir la percepción que tienen los encuestados, en relación con los valores éticos y morales que demostraron los togados en su relación con sus clientes.

6. El abogado obró con lealtad en las relaciones con usted en el proceso.

Tabla número 9: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número seis, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	17	21%
En desacuerdo	11	14%
Indiferente.	8	10%
De acuerdo.	17	21%
Si, muy de acuerdo.	24	30%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	3	4%

Tan solo un 30% considera que el abogado obro con lealtad, mientras un 35% está en desacuerdo con la afirmación.

7. El abogado obró con honradez en las relaciones con usted.

Tabla número 10: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número siete, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	22	28%
En desacuerdo	5	6%
Indiferente.	8	10%

De acuerdo.	16	20%
Si, muy de acuerdo.	25	31%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	4	5%

Tan solo un 31% está totalmente convencido de la honradez de sus defensores, mientras un 34% considera a sus abogados no fueron honrados, resultados que dejan un sinsabor en el desempeño ético de los defensores.

8. El abogado guardó el secreto profesional, incluso después de cesar la prestación de sus servicios.

Tabla número 11: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número ocho, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	6	7%
En desacuerdo	4	5%
Indiferente.	16	20%
De acuerdo.	14	18%
Si, muy de acuerdo.	28	35%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	12	15%

En cuanto al secreto profesional un 53% se manifiesta positivamente respecto a que sus abogados respetaron el secreto profesional.

9. El abogado acordó con claridad los términos del mandato en lo concerniente al objeto del asunto a tratar y sus obligaciones frente a usted.

Tabla número 12: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número nueve, con sus respectivos porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	8	10%
En desacuerdo	7	9%
Indiferente.	5	6%
De acuerdo.	32	40%
Si, muy de acuerdo.	25	31%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	3	4%

La gran mayoría está de acuerdo con que el abogado fue claro al momento de establecer el asunto a tratar y las obligaciones frente a sus clientes.

10. El abogado mantuvo en todo momento su independencia profesional, de tal forma que las opiniones políticas, filosóficas o religiosas no interfirieron en ningún momento en su forma de abordar la defensa.

Tabla número 13: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número diez, con sus respectivos porcentajes.

No, nada de acuerdo.	9	11%
En desacuerdo	3	4%
Indiferente.	9	11%
De acuerdo.	27	34%
Si, muy de acuerdo.	30	37%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	2	3%

La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que el abogado respetó la independencia profesional.

11. El abogado lo informó con veracidad sobre las posibilidades de la gestión, sin crear falsas expectativas, magnificar las dificultades, ni asegurar un resultado favorable.

Tabla número 14: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número once, con sus respectivos porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	22	27%
En desacuerdo	7	9%
Indiferente.	7	9%
De acuerdo.	19	24%
Si, muy de acuerdo.	25	31%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.		

La mayoría están de acuerdo en que sus abogados no magnificaron sus posibilidades ni aseguraron un resultado favorable pero llama la atención que un alto porcentaje el 36% está en total desacuerdo y en desacuerdo con este aspecto de sus defensas.

12. El abogado lo informó con veracidad sobre las relaciones de parentesco, amistad o interés con la parte contraria o cualquier situación que pueda afectar su independencia o configurar un motivo determinante para la interrupción de la relación profesional.

Tabla número 15: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número doce, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	11	14%
En desacuerdo	7	9%
Indiferente.	12	15%
De acuerdo.	20	25%
Si, muy de acuerdo.	26	32%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	4	5%

Aunque la gran mayoría no percibió algún tipo de conflicto de intereses hay un 23% que muestran algún tipo de desacuerdo ante la existencia del conflicto de intereses.

13. El abogado nunca utilizó la mentira, el engaño y la compra de testigos en su defensa.

Tabla número 16: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número trece, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	10	12%
En desacuerdo	3	4%
Indiferente.	8	10%
De acuerdo.	17	21%
Si, muy de acuerdo.	38	48%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	4	5%

Es importante resaltar que el 55% de los encuestados están de acuerdo en que el abogado no utilizó la mentira el engaño o la compra de testigos en la defensa, actividades que podrían rondar en la ilicitud, sin embargo al parecer un 16% se los encuestados percibieron que sus abogados practicaron alguna de estas conductas.

#### 14. El abogado nunca le mintió.

Tabla número 17: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número catorce, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	21	26%
En desacuerdo	10	13%
Indiferente.	9	11%
De acuerdo.	19	24%
Si, muy de acuerdo.	17	21%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	4	5%

La mentira parece habitual en la práctica de los defensores, un 39% de los encuestados percibieron como mentirosos a los abogados mientras un 45% sintieron que no les mintieron, aunque es mayoría los resultaron dejen mucho que desear.

La tabla número 18 nos muestra que las preguntas relacionadas con los términos del mandato en lo concerniente al objeto del asunto a tratar y las obligaciones de los abogados frente al cliente; la pregunta que mide la independencia profesional, en relación con las opiniones políticas, filosóficas o religiosas del abogado y la pregunta sobre el no uso de la mentira, el engaño y la compra de testigos en la defensa fueron las mejor evaluadas con 5,8, 6,0 y 5,96, ubicándolas en un rango de bueno; las otras preguntas se encuentran en un rango similar a 5 ubicando su desempeño como aceptable.

Tabla 18: Estadísticas descriptivas de las afirmaciones de la variable Ética.

PREGUNTA	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	EVALUACION
6. El abogado obró con lealtad en las relaciones con usted en el proceso.	1,6	8,0	5,02	Aceptable.
7. El abogado obró con honradez en las relaciones con usted.	1,6	8,0	4,9	Aceptable.
8. El abogado guardó el secreto profesional, incluso después de cesar la prestación de sus servicios.	1,6	8,0	5,16	Aceptable.
9. El abogado acordó con claridad los términos del mandato en lo concerniente al objeto del asunto a tratar y sus obligaciones frente a usted.	1,6	8,0	5,8	Bueno
10. El abogado mantuvo en todo momento su independencia profesional, de tal forma que las opiniones políticas, filosóficas o religiosas no interfirieron en ningún momento en su forma de abordar la defensa.	1,6	8,0	6,0	Bueno.
11. El abogado lo informó con veracidad sobre las posibilidades de la gestión, sin crear falsas expectativas, magnificar las dificultades, ni asegurar un resultado favorable.	1,6	8,0	5,16	Aceptable.
12. El abogado lo informó con veracidad sobre las relaciones de parentesco, amistad o interés con la parte contraria o cualquier situación que pueda afectar su independencia o configurar un motivo determinante para la interrupción de la relación profesional.	1,6	8,0	5,42	Aceptable.
13. El abogado nunca utilizó la mentira, el engaño y la compra de testigos en su defensa.	1,6	8,0	5,96	Bueno.
14. El abogado nunca le mintió.	1,6	8,0	4,58	Aceptable.

Total Variable.	1,6	8,0	5,33	Aceptable.
-----------------	-----	-----	------	------------

Parece ser que la mentira es uno de los males que más distancian la relación abogado-defendido. El cálculo de la media de toda la variable la ubica dentro del rango de aceptable, lo que nos muestra que es mucho lo que hay por hacer en la parte ética y de formación de los profesionales del derecho.

### Variable Elección del Producto

Esta variable Elección del Producto fue medida con ocho afirmaciones (afirmaciones de la quince a la veintidós), su objeto es medir las razones que llevaron a los entrevistados a elegir a un determinado abogado.

15. Cómo policía, alguna vez recibió instrucción para elegir los servicios de un abogado.

Tabla número 19: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número quince, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	45	56%
En desacuerdo	8	10%
Indiferente.	9	11%
De acuerdo.	5	6%
Si, muy de acuerdo.	10	13%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	3	4%

Es ausente la instrucción a los policías sobre este aspecto, ante un 56% de los encuestados que están en desacuerdo con la afirmación, tan solo un 19% creen haber recibido algún tipo de instrucción relativa a la elección de los abogados.

16. ¿En la elección del defensor tuvo en cuenta el precio del servicio?

Tabla número 20: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número dieciséis, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	16	20%
En desacuerdo	7	9%
Indiferente.	8	10%
De acuerdo.	20	20%
Si, muy de acuerdo.	26	32%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	3	4%

La mayoría de los encuestados está de acuerdo con que el precio fue un factor importante en la escogencia de los abogados, ante un 29% que creen que el precio no influyó para la elección de su defensor.

17. En la elección defensor tuvo en cuenta su hoja de vida.

Tabla número 21: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número diecisiete, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	26	32%
En desacuerdo	6	7%
Indiferente.	10	13%
De acuerdo.	18	23%
Si, muy de acuerdo.	19	24%

NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	1	1%
--	---	----

La mayoría tuvo en cuenta la hoja de vida al escoger a su defensor con un 24% y 23% que están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, pero el 19% se manifestaron en algún desacuerdo en una afirmación que por las características de la profesión debería tener mejores resultados.

18. En la elección del defensor tuvo en cuenta la relación de amistad con él.

Tabla número 22: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número dieciocho, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	30	37%
En desacuerdo	9	11%
Indiferente.	14	18%
De acuerdo.	12	15%
Si, muy de acuerdo.	12	15%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	3	4%

Aunque la gran mayoría no se basó en la amistad para escoger su defensor un 30% si lo tuvo en cuenta de alguna manera, lo que nos muestra la falta de madurez del cliente a la hora de hacer una elección objetiva.

19. En la elección del defensor tuvo en cuenta las recomendaciones.

Tabla número 23: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número diecinueve, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	8	10%
En desacuerdo	8	10%
Indiferente.	9	11%
De acuerdo.	24	30%
Si, muy de acuerdo.	29	36%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	2	3%

La gran mayoría de los encuestados con un 36% y 30% se manifestaron estar muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en el sentido de tener en cuenta las recomendaciones a la hora de escoger al abogado, lo cual es lógico en un mercado donde los resultados dan fama y pueden ser la carta de presentación..

20. De la hoja de vida del abogado lo convenció los títulos académicos.

Tabla número 24: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veinte, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	16	20%
En desacuerdo	7	9%
Indiferente.	14	18%
De acuerdo.	13	16%
Si, muy de acuerdo.	21	26%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	9	11%

Aunque la mayoría están muy y de acuerdo con la afirmación, un significativo 29% está nada de acuerdo y en desacuerdo con haber tenido en cuenta los títulos académicos, esto indica una falta de madures en el cliente ante una elección que precisamente tiene que ver mucho con la preparación académica de los abogados, lo que significaría un mejor servicio.

21. De la hoja de vida del abogado lo convenció la experiencia.



Tabla número 25: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veintiuno, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	9	11%
En desacuerdo	7	9%
Indiferente.	11	14%
De acuerdo.	18	22%
Si, muy de acuerdo.	29	36%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	6	8%

Una mayoría de los encuestados están muy y de acuerdo en que la experiencia es un factor importante a la hora de escoger a su defensor, tan solo un 11% está nada de acuerdo y un 9% está en desacuerdo.

## 22. De la hoja de vida del abogado lo convenció los resultados y logros profesionales.

Tabla número 26: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veintidós, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	15	19%
En desacuerdo	9	11%
Indiferente.	9	11%
De acuerdo.	15	19%
Si, muy de acuerdo.	25	31%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	7	9%

La mitad de los entrevistados están de acuerdo y muy de acuerdo en que los resultados y logros profesionales fue un factor para escoger su defensa frente a un 30% que no lo consideraron.

La tabla número 27 nos muestra que las afirmaciones relacionadas con las recomendaciones como principal elemento en la elección del defensor, fue la mejor evaluada con 5,84 ubicándola en un rango de bueno; llama la atención que las afirmaciones en relación con la instrucción que recibió como policía para elegir los servicios y la relación de amistad como el principal factor para elegir el abogado fueron las peores evaluadas, no solo de esta variable sino de toda la encuesta con 3,16 y 3,96 ubicándola en un rango de deficiente; las otras preguntas se encuentran en un rango similar a 5 ubicando su desempeño como aceptable.

Tabla 27: Estadísticas descriptivas de las afirmaciones de la variable Elección del Producto.

AFIRMACION	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	EVALUACION
15. Cómo policía, alguna vez recibió instrucción para elegir los servicios de un abogado.	1,6	8,0	3,16	Deficiente.
16. En la elección del defensor tuvo en cuenta el precio del servicio.	1,6	8,0	5,28	Aceptable.
17. En la elección del defensor tuvo en cuenta su hoja de vida.	1,6	8,0	4,7	Aceptable
18. En la elección del defensor tuvo en cuenta la relación de amistad con él.	1,6	8,0	3,96	Deficiente.
19. En la elección del defensor tuvo en cuenta las recomendaciones.	1,6	8,0	5,84	Bueno.
20. De la hoja de vida del abogado lo convenció los	1,6	8,0	4,58	Aceptable.

títulos académicos.				
21. De la hoja de vida del abogado lo convenció la experiencia.	1,6	8,0	5,46	Aceptable.
22. De la hoja de vida del abogado lo convenció los resultados y logros profesionales.	1,6	8,0	4,9	Aceptable.
Total Variable.	1,6	8,0	4,73	Aceptable.

Dos de las preguntas dentro de la variable están en el rango de deficiente, cinco en el rango de aceptable, y una sola que tiene que ver con las recomendaciones está en el rango de bueno, lo que ubica el total de la variable en el rango de aceptable, que es una muestra de lo mucho que hay por hacer en este sentido y nos demuestra la falta de criterios serios y objetivos por parte de los policías a la hora de escoger a sus defensores.

### Variable Costos

Esta variable Costos fue medida con tres afirmaciones (afirmaciones de la veintitrés a la veinticinco), su objeto es medir la percepción de los encuestados en relación con los costos de los servicios ofrecidos por los abogados.

23. Los costos del servicio le parecieron Justos.

Tabla número 28: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veintitrés, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	25	31%
En desacuerdo	10	13%
Indiferente.	9	11%
De acuerdo.	13	16%
Si, muy de acuerdo.	20	25%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	3	4%

Para la mayoría de los encuestados los costos le parecieron injustos con un 44% que están nada de acuerdo y en desacuerdo, tan solo el 25% está muy de acuerdo con los costos del servicio y el 16% está de acuerdo, esto se explica por los altos costos del mercado para este tipo de servicios aunado a la baja capacidad de pago de los operadores policiales.

24. El abogado acordó con claridad los términos concernientes a los costos y la forma de pago.

Tabla número 29: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veinticuatro, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	9	11%
En desacuerdo	6	7%
Indiferente.	5	6%
De acuerdo.	23	29%
Si, muy de acuerdo.	34	43%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	3	4%

La gran mayoría de los encuestados está de acuerdo en que sus abogados fueron claros a la hora de fijar los costos y la forma de pago, con un 43% y un 29% que manifestaron algún tipo de acuerdo con la afirmación, sin embargo un significativo 11% y 9% están en desacuerdo.

25. El abogado le cobró sólo los dineros que estaban en el contrato inicial.

Tabla número 30: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veinticinco, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	12	15%
En desacuerdo	12	15%
Indiferente.	4	5%
De acuerdo.	16	20%
Si, muy de acuerdo.	32	40%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	4	5%

La gran mayoría de los encuestados está de acuerdo en que los abogados solo cobraron los dineros del contrato inicial con 40% y 20% que estaban muy de acuerdo y de acuerdo, sin embargo un 15% estuvieron nada de acuerdo y un 15% en desacuerdo, porcentaje que indica que gran parte de las personas tuvieron inconvenientes en este sentido.

La tabla número 31 nos muestra, que la afirmación relacionadas, con la claridad en los términos concernientes a los costos y la forma de pago, fue la mejor evaluada con 5,96 ubicándola en un rango de bueno; las afirmaciones en relación con la percepción de justicia en el monto de los costos y el cobro de tan solo los dineros que estaban en el contrato inicial, se encuentran en un rango similar de 4,68 y 5,44 ubicando su desempeño como aceptable.

Tabla 31: Estadísticas descriptivas de las afirmaciones de la variable Costos.

PREGUNTA	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	EVALUACION
23. Los costos del servicio le parecieron Justos.	1,6	8,0	4,68	Aceptable.
24. El abogado acordó con claridad los términos concernientes a los costos y la forma de pago.	1,6	8,0	5,96	Bueno.
25. El abogado le cobró sólo los dineros que estaban en el contrato inicial.	1,6	8,0	5,44	Aceptable.
Total Variable.	1,6	8,0	5,36	Aceptable.

Los rangos de evaluación ubica en aceptable la variable costos, lo que indica que los abogado tienen problemas con sus clientes a la hora de fijarlos con justicia y equidad y de no aumentarlos con el paso del tiempo, si hay claridad en cuanto a la definición de los mismos.

### Variable Calidad del Servicio

La variable Marco Calidad del Servicio fue medida con trece afirmaciones (afirmaciones de la veintiséis a la treinta y ocho), su objeto es medir la percepción de los encuestados en relación con los esfuerzos del abogado para ofrecer una defensa adecuada y de buena calidad. Para el estudio que planteo son lugar a dudas esta variable fue de gran importancia es por ello que le dedique gran cantidad de las afirmaciones de la encuesta de opinión, en muchas de ellas abordo el tema de una manera directa, en otras me valgo de afirmaciones que nos podrían mostrar si el abogado cumplió con algunas de las funciones más importantes que debe hacer un abogado promedio.

26. El servicio ofrecido por el abogado le pareció excelente.

Tabla número 32: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veintiséis, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	25	31%
En desacuerdo	8	10%
Indiferente.	10	12%
De acuerdo.	19	24%

Si, muy de acuerdo.	16	20%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	2	3%

Hay opiniones divididas en cuanto a la excelencia del servicio de los abogados, aunque la mayoría están muy de acuerdo y de acuerdo con un 44%, un 41% están nada de acuerdo y en desacuerdo y un 12% les es indiferente la afirmación.

27. El servicio del defensor público o de oficio le pareció excelente.

Tabla número 33: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veintisiete, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	26	32%
En desacuerdo	6	8%
Indiferente.	6	8%
De acuerdo.	8	10%
Si, muy de acuerdo.	9	11%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	25	31%

Es entendible que el 31% de las personas no tienen un juicio formado sobre la excelencia del servicio del defensor público o de oficio, y para un 8% les es indiferente, pues la gran mayoría no fueron usuarios de este tipo de servicio.

28. El abogado le informó con veracidad sobre la constante evolución del asunto encomendado.

Tabla número 34: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veintiocho, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	21	26%
En desacuerdo	11	14%
Indiferente.	3	4%
De acuerdo.	20	25%
Si, muy de acuerdo.	23	29%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	2	2%

Para un 29% y un 25% que estuvieron muy de acuerdo y de acuerdo el abogado los mantuvo informados sobre el asunto encomendado, pero para un significativo 40% que están nada de acuerdo y en desacuerdo esa información no les fue suministrada.

29. El abogado le dio instrucciones sobre las diferentes comparecencias ante las autoridades.

Tabla número 35: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número veintinueve con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	16	20%
En desacuerdo	12	15%
Indiferente.	3	4%
De acuerdo.	27	34%
Si, muy de acuerdo.	22	27%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.		

Para la gran mayoría de los encuestados los abogados los instruyeron cuando se presentaron ante las autoridades con un 61%, sin embargo para un 35% que contestaron nada de acuerdo y en desacuerdo los abogados no dieron esas instrucciones.

30. El abogado le explicó sobre la sentencia anticipada, rebaja de penas y otros temas afines.

Tabla número 36: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número treinta, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	23	28%
En desacuerdo	5	6%
Indiferente.	7	9%
De acuerdo.	15	19%
Si, muy de acuerdo.	27	34%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	3	4%

Para la mayoría de los encuestados los abogados los instruyeron sobre la sentencia anticipada y otros mecanismos similares con un 34% y un 19% que estuvieron muy de acuerdo y de acuerdo, hay un significativo 28% y 6% que no recibieron ese tipo de explicaciones tan importantes en el sistema penal imperante.

31. Durante su privación de la libertad el abogado lo visitó para entrevistarlo e instruirlo sobre los diferentes aspectos del proceso.

Tabla número 37: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número treintauno con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	18	22%
En desacuerdo	11	14%
Indiferente.	8	10%
De acuerdo.	20	25%
Si, muy de acuerdo.	21	26%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	2	3%

La gran mayoría de los encuestados fueron visitados por sus abogados con un 26% y 25% que estuvieron muy de acuerdo y de acuerdo, hay un significativo porcentaje de encuestados que no contaron con esas valiosas visitas con un 22% y un 14% que estuvieron nada de acuerdo y en desacuerdo, hay un 10% que les fue indiferente la afirmación.

32. El abogado estuvo en los interrogatorios a los testigos.

Tabla número 38: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número treinta y dos con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	20	25%
En desacuerdo	1	1%
Indiferente.	10	13%
De acuerdo.	12	15%
Si, muy de acuerdo.	28	35%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	9	11%

La mayoría de los encuestados están muy de acuerdo y de acuerdo en que los abogados estuvieron en los interrogatorios a los testigos, con un 35% y un 15% respectivamente, tenemos un 25% que están nada de acuerdo y que coinciden en que los abogados no cumplieron con ese importante tarea.

33. El abogado exhortó a los testigos a declarar con veracidad los hechos de su conocimiento.

Tabla número 39: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número treinta y tres, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	14	17%
En desacuerdo	6	8%
Indiferente.	8	10%
De acuerdo.	17	21%
Si, muy de acuerdo.	21	26%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	14	18%

Tan solo un 26% y un 21% están muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación, lo que demuestra un sinsabor de los encuestados en cuanto a esta práctica importante para tener buenos argumentos en la defensa con un 17% y un 8% que estuvieron nada de acuerdo y en desacuerdo, las opciones indiferente y N/S, N/C tiene grandes porcentajes con un 10% y un 18% respectivamente lo que me confirma que hay sinsabor por este deber por parte de los encuestados.

#### 34. El abogado buscó pruebas que lo pudieran favorecer.

Tabla número 40: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número treinta y cuatro con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	25	31%
En desacuerdo	6	7%
Indiferente.	7	9%
De acuerdo.	22	28%
Si, muy de acuerdo.	19	24%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	1	1%

Un 51% de los encuestados están de acuerdo en que el abogado busco pruebas que lo pudieran favorecer, sin embargo hay un 38% de los encuestados que estuvieron nada de acuerdo y en desacuerdo con este deber de los abogados tan importante en el sistema acusatorio actual.

#### 35. Los abogados están capacitados para enfrentar casos relacionados con los procedimientos de la Fuerza Pública.

Tabla número 41: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número treinta y cinco con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	23	29%
En desacuerdo	9	11%
Indiferente.	11	14%
De acuerdo.	22	27%
Si, muy de acuerdo.	14	18%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	1	1%

Tan solo el 18% de los encuestados está muy de acuerdo en que los abogados están capacitados para defender a los miembros de la fuerza pública, un 27% manifiesta estar de acuerdo, frente a un 29% y un 11% que están nada de acuerdo y en desacuerdo con la afirmación, es de resaltar que para un 14% les es indiferente la afirmación.

#### 36. El abogado estuvo telefónicamente disponible cuando usted lo necesitaba.

Tabla número 42: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la pregunta número treinta y seis, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	12	15%
En desacuerdo	13	16%
Indiferente.	11	14%
De acuerdo.	19	24%
Si, muy de acuerdo.	25	31%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.		

Para la mayoría de los encuestados los abogados estuvieron disponibles con un 31% y 24% que eligieron muy de acuerdo y de acuerdo, sin embargo hay un buen porcentaje 31% entre los que estuvieron nada de acuerdo y en desacuerdo, lo que indica que hay posibilidades de mejorar en este aspecto tan importante cuando una persona privada de la libertad no cuenta con otro medio de comunicación al alcance.

37. El abogado intervino en las audiencias defendiendo su causa.

Tabla número 43: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la pregunta número treinta y siete, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	10	12%
En desacuerdo	7	9%
Indiferente.	8	10%
De acuerdo.	24	30%
Si, muy de acuerdo.	30	38%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	1	1%

La gran mayoría de los encuestados 68% están muy de acuerdo y de acuerdo en que sus abogados intervinieron en las audiencias, pero ante una función tan esencial es de resaltar ese 21% que estuvieron nada de acuerdo y en desacuerdo con la afirmación, lo cual indica que si no fueron prácticamente no gozaron del derecho a la defensa en sus casos.

38. Nunca cambió de abogado durante su defensa.

Tabla número 44: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número treinta y ocho, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	21	26%
En desacuerdo	7	9%
Indiferente.	6	8%
De acuerdo.	13	16%
Si, muy de acuerdo.	29	36%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	4	5%

La mayoría de los encuestados manifestaron haber estado con un solo defensor así un 36% contestó si muy de acuerdo y un 16% de acuerdo, sin embargo el número de encuestados que si cambiaron de abogado es alto, un 26% contestaron no, nada de acuerdo y un 9% en desacuerdo con la afirmación, este resultado es poco alentador por las implicaciones que tiene en la práctica y el consecuente aumento de los costos.

La tabla número 45 nos muestra que las afirmaciones relacionada con la intervención del abogado en las audiencias, fue la mejor evaluada con 5,88, ubicándola en un rango de bueno; la pregunta en relación con

el desempeño de la defensoría de oficio fue la peor evaluada con 2,66, ubicándola en un rango de malo; las otras preguntas se encuentran en un rango similar a 5,0 ubicando su desempeño como aceptable.

Tabla 45: Estadísticas descriptivas de las afirmaciones de la variable Calidad del Servicio.

PREGUNTA	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	EVALUACION
26. El servicio ofrecido por el abogado le pareció excelente.	1,6	8,0	4,54	Aceptable.
27. El servicio del defensor público o de oficio le pareció excelente.	1,6	8,0	2,66	Malo.
28. El abogado le informó con veracidad sobre la constante evolución del asunto encomendado.	1,6	8,0	4,94	Aceptable.
29. El abogado le dio instrucciones sobre las diferentes comparecencias ante las autoridades.	1,6	8,0	5,34	Aceptable.
30. El abogado le explicó sobre la sentencia anticipada, rebaja de penas y otros temas afines.	1,6	8,0	4,98	Aceptable.
31. Durante su privación de la libertad el abogado lo visitó para entrevistarlo e instruirlo sobre los diferentes aspectos del proceso.	1,6	8,0	4,98	Aceptable.
32. El abogado estuvo en los interrogatorios a los testigos.	1,6	8,0	4,8	Aceptable.
33. El abogado exhortó a los testigos a declarar con veracidad los hechos de su conocimiento.	1,6	8,0	4,46	Aceptable.
34. El abogado buscó pruebas que lo pudieran favorecer.	1,6	8,0	4,82	Aceptable.
35. Los abogados están capacitados para enfrentar casos relacionados con los procedimientos de la Fuerza Pública.	1,6	8,0	4,64	Aceptable.
36. El abogado estuvo telefónicamente disponible cuando usted lo necesitaba.	1,6	8,0	5,44	Aceptable.
37. El abogado intervino en las audiencias defendiendo su causa.	1,6	8,0	5,88	Bueno.
38. Nunca cambió de abogado durante su defensa.	1,6	8,0	5,0	Aceptable.
Total Variable.	1,6	8,0	4,80	Aceptable.

Tan solo una de las preguntas está ubicada en el rango de bueno y es la relacionada con la asistencia a las audiencias por parte de los abogados, dentro de esta variable están once afirmaciones ubicadas dentro del rango de aceptable y una dentro del rango de malo, que es explicable porque la gran mayoría no hizo uso del servicio del defensor público o de oficio, estos resultados permitieron ubicar la variable calidad dentro del rango de aceptable, lo cual nos permite concluir que hay que hacer mucho para que haya un cambio en la percepción de los clientes.



### Variable Proactivo

La variable Proactivo fue medida con tres afirmaciones (afirmaciones de la treinta y nueve a la cuarenta y uno), su objeto es medir la intervención de los encuestados y su colaboración en la defensa de sus intereses.

39. Usted estudió su caso y le hizo aportes o sugerencias al abogado.

Tabla número 46: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número treinta y nueve, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	2	2%
En desacuerdo	3	4%
Indiferente.	4	5%
De acuerdo.	22	28%
Si, muy de acuerdo.	49	61%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.		

La gran mayoría de los encuestados con un 89% eligieron las opciones si muy de acuerdo y de acuerdo colaboraron en el estudio de su caso, he hicieron algún tipo de sugerencias a sus abogados, lo cual indica su conciencia e interés en la resolución de los problemas legales, y su aptitud hacia el trabajo en equipo.

40. Usted hizo solicitudes a las autoridades en defensa de sus intereses.

Tabla número 47: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número cuarenta, con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	11	14%
En desacuerdo	3	4%
Indiferente.	6	7%
De acuerdo.	24	30%
Si, muy de acuerdo.	30	37%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	6	8%

La gran mayoría con un 37% y 30% que eligieron si muy de acuerdo y de acuerdo, hicieron solicitudes a las autoridades en defensa de sus intereses, sin embargo un 18% que eligieron las opciones nada de acuerdo y en desacuerdo no lo hicieron, aspecto que puede mejorar haciéndoles conocer a los policías el derecho que tienen de hacerlo.

41. Usted intervino en las audiencias en defensa de sus intereses.

Tabla número 48: Resultados del número de encuestados que contestaron las opciones de la afirmación número cuarenta y uno con sus correspondientes porcentajes.

OPCIONES PARA ELEGIR.	Encuestados que eligieron la opción	Porcentaje
No, nada de acuerdo.	27	34%
En desacuerdo	5	6%
Indiferente.	7	9%
De acuerdo.	16	20%
Si, muy de acuerdo.	23	29%
NS/NC Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.	2	2%

Un 29% eligieron la opción muy de acuerdo y un 20 la opción de acuerdo para un total de 49% que intervinieron en las audiencias, sin embargo un 40% eligieron las opciones nada de acuerdo y en desacuerdo, lo que indica que no hicieron uso de este derecho.

La tabla número 49 nos muestra que las pregunta relacionada con él estudió del caso y los aportes o sugerencias al abogado fue la mejor evaluada de toda la encuesta con 7,06, ubicándola en un rango de excelente; la pregunta en relación con la intervención del encuestado en las audiencias, fue la peor evaluada con 4,74, ubicándola en un rango de aceptable; la pregunta sobre las solicitudes a las autoridades en defensa de sus intereses se encuentran evaluada en 5,62, ubicando su desempeño como Bueno.

Tabla 49: Estadísticas descriptivas de las preguntas de la variable Proactivo.

PREGUNTA	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	EVALUACION
39. ¿Usted estudió su caso y le hizo aportes o sugerencias al abogado?	1,6	8,0	7,06	Excelente.
40. ¿Usted hizo solicitudes a las autoridades en defensa de sus intereses?	1,6	8,0	5,62	Bueno.
41. ¿Usted intervino en las audiencias en defensa de sus intereses?	1,6	8,0	4,74	Aceptable.
Total Variable.	1,6	8,0	5,80	Bueno.

Esta variable fue la mejor evaluada de toda la encuesta y se enfoca en la participación activa de los policías en su defensa, el rango de la variable en general se ubica en Bueno, lo que deja claro que hay conciencia en el personal de colaborar de alguna manera en la solución de sus problemas legales.

## CONCLUSIONES

El trabajo realizado, me ha permitido conocer la dimensión del servicio de defensa técnica, desde el punto de vista del cliente; con las variables que utilice, escudriñé en la mente de mis compañeros y medí con alguna certeza, lo que ellos piensan sobre el servicio de defensa, que recibieron o del que actualmente son usuarios. Espero con este estudio, ayudar a tomar conciencia, no solamente en los directivos sino en los usuarios, de la importancia de un servicio de defensa técnica de calidad; llamo la atención por la falta de ayuda y solidaridad con las personas que caen en una situación como esta, hasta ahora se están llevando a cabo algunos esfuerzos, pero como lo demuestra el estudio, su impacto es inexistente en este Centro de Reclusión; para facilitar el análisis de las conclusiones, anexo una tabla donde se pueden observar los resultados estadísticos de las variables estudiadas.

Tabla 50: Estadísticas descriptivas de las variables:

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	EVALUACION
Variable de derechos.	1,6	8,0	5,72	Bueno.
Variable ético.	1,6	8,0	5,33	Aceptable.
Variable elección del producto.	1,6	8,0	4,73	Aceptable.
Variable costos.	1,6	8,0	5,36	Aceptable.
Variable calidad del servicio.	1,6	8,0	4,80	Aceptable.
Variable proactivo.	1,6	8,0	5,80	Bueno.
Total.	1,6	8,0	5,29	Aceptable.

Resultados de las variables estudiadas, vemos que cuatro de ellas se ubican en el rango de aceptable y dos en el rango de bueno, al sacar la media de todas ubicamos el estudio en el rango de aceptable, lo que indica que es mucho lo que hay por hacer para que la percepción de los clientes cambie de manera radical.

1. Si hacemos un análisis de los resultados de la variable Derechos encontramos que está en el rango de Bueno, lo que nos permitiría concluir que el derecho a la defensa está garantizado, sin embargo, si analizamos más profundamente, vemos que en cuanto a la defensoría pública y de oficio es necesario establecer planes de acción por parte de los directivos, para que este tipo de servicio sea el prevalente y el común denominador cuando los policiales se enfrenten a situaciones del servicio y no encontremos lo que hasta ahora, donde si quieren una defensa técnica tienen que sacrificar su estabilidad económica y por ende la de su familia. Es urgente que los directivos valiéndose de estadísticas y estudios como el que acabo de presentar, tomen decisiones en pro del fortalecimiento de la defensoría pública, mediante un plan que a mediano plazo cambie el panorama y comencemos a ver un incremento significativo en este tipo de defensa.
  
2. La variable Proactiva está dentro del rango de bueno, porque hay conciencia en el personal sobre el interés que deben poner en su defensa, no solamente es deber el buscar una defensa técnica, sino se debe ir más allá, prestando toda la colaboración y convirtiéndose en parte del equipo junto al abogado y los investigadores; esto lo sustento en la medida que son los policías los que realmente conocen de las situaciones del servicio y de los procedimientos policiales. En la asignatura Gestión del Conocimiento aprendimos que debemos valorar ese conocimiento que los policías tienen gracias al entrenamiento y a la experiencia, todo este capital de conocimiento debe ayudar al uniformado en la solución de sus problemas, dejando de ser un sujeto pasivo a convertirse en un actor más, que contribuye a la construcción de una defensa profesional y de calidad; los directivos deben incentivar al personal a usar ese conocimiento y a participar en las diferentes etapas de la defensa.
  
3. Es preocupante que una variable de la importancia de lo ético se ubique en un rango de aceptable, sin lugar a dudas es mucho lo que hay que hacer en este aspecto; en el área de Gestión Humana vimos la importancia de la ética en el mundo empresarial de hoy, si queremos una empresa prospera debe ser dirigida dentro de unos parámetros de ética y de responsabilidad social; la labor que se desprende de estos resultados es grande y pienso que es en las facultades de derecho en donde se debe centrar el mayor trabajo, se debe concientizar a los futuros abogados de lo importante que sus decisiones se ajusten a la moral y a las buenas costumbres. Los colegios de abogados deben conocer de estas problemática para que tomen acciones al respecto. Instituciones como el Concejo Superior de la Judicatura ente encargado de investigar disciplinariamente a los abogados tiene infinidad de procesos por conductas dolosas de los mismos frente a quejas de sus clientes y los resultados que estoy analizando lo confirman.
  
4. La variable elección del producto está ubicada dentro del rango de aceptable, lo cual me permite sugerir que este campo tan importante no se debe dejar a la deriva, es deber de los directivos además de dar instrucción a los policías sobre cómo se comporta este mercado y la manera de elegir el mejor producto, intervenir este mercado para hacer sugerencias a los policías que se enfrentan a situaciones del servicio; la idea es de acuerdo a los aprendido en nuestra materia de Gerencia de Mercados convocar a los abogados que reúnan ciertos requisitos para que se inscriban en un especie de lista de candidatos más accionados, y que de acuerdo a un concejo de expertos los convierta en aptos, para poder ejercer una defensa adecuada a un miembro de la Policía. Estamos hablando de intervenir el mercado, de limitarlo para que los clientes puedan tomar la mejor decisión, dentro de sus posibilidades; Esta ardua labor podría estar en manos dela Defensoría Militar.

5. La variable costos está ubicada en el rango de aceptable, indicativo del inconformismo y de la dificultad que se presenta a la hora de enfrentar los costos de una defensa; encontramos un mercado lleno de buenas posibilidades, pero a unos costos exorbitantes que los policías no pueden asumir; a esto se suma la falta de conocimiento en la elaboración de los contratos o la ausencia de los mismos, que muchas veces hace que los costos programados con el tiempo se multipliquen y se produzca incumplimientos, que a la final terminan por afectar la calidad de la defensa. Hoy en día existen muchos fondos de ahorro para la defensa a la manera de seguro, donde el policía paga mensualmente una cuota, para asegurar una defensa técnica de calidad, sin embargo estas son iniciativas privadas sin ningún control, y que terminan en defensas mediocres, en relación con este problema, es necesario que instituciones como la Defensoría Pública Militar, organismo creado por el Ministerio de Defensa para defender a los miembros de la fuerza pública, inicie una gran labor que impacte de manera positiva el mercado y sus efectos se sientan, porque aún esos efectos no han llegado a los consumidores en este Centro de Reclusión; esperamos que una iniciativa como esta pueda ayudar a mitigar un poco la problemática de los costos, que como vimos en Gerencia de Mercados es uno de los grandes intervinientes en la decisión de los consumidores, lo importante en este sentido es aminorar los costos, sin sacrificar la calidad, porque aquí la calidad significa la libertad.
  
6. Son preocupantes los resultados de la variable Calidad, que la ubican en el rango de aceptable, el incumplimiento de los abogados en muchos de sus deberes, hacen que su imagen ante los clientes no sea la mejor; muchos los acusan de negligencia, y los responsabilizan de su situación de privación de la libertad, que pone de manifiesto la gravedad de asumir una defensa técnica, con unos mínimos estándares de calidad; para solucionar este problema la Alta Gerencia tiene instrumentos dentro del área Control Estratégico de Gestión, es importante monitorear la defensa técnica por parte de un organismo, en este caso La defensoría Publica Militar sería el más indicado, creando un grupo de control interno que mida la gestión de sus abogados, e irradie su actividad prestando asesoría a uniformados que tengan abogados fuera del sistema público; estableciendo una serie de mediciones a nivel nacional, valiéndose de herramientas confiables como son los indicadores, que demuestren la calidad del servicio ofrecido por los Abogados encargados de la defensa de sus hombres y garanticen con ellos unos mínimos estándares de calidad, es bueno aclarar que este proceso es a nivel de gestión y no de resultados.

Mucho abogados se preocupan por estudiar los casos y algunos lo hacen muy bien, pero es conveniente de acuerdo a los resultados del presente estudio, que ubican la variable calidad del servicio en el rango de aceptable, que estén pendientes de algunos detalles que podrían en gran medida cambiar esta percepción que tienen sus clientes. Algunos conductas que se deben incentivar los abogados serian, el visitar a sus defendidos en los lugares de reclusión; mantenerlos informados permanentemente sobre su gestión y los pormenores de la defensa; darles instrucción sobre las posibilidades que tienen de acogerse a mecanismos que abrevien el proceso como la rebaja de penas; el estar telefónicamente disponibles cuando sus clientes los necesiten; el instruir y entrenar a sus defendidos para su presentación en las diversas audiencias; aprovechar al máximo las ventajas del sistema acusatorio para la búsqueda de pruebas que puedan beneficiar a sus defendidos; el interrogar a los testigos para lo cual deben tener un conocimiento profundo del caso que solo es posible con una buena comunicación abogado-cliente. En fin el abogado debe agotar todos los esfuerzos para que su defensa a pesar de los resultados, deje una buena impresión en las personas miembros de la policía privados de la libertad.

7. La defensa de los miembros de la policía hay que mirarla desde la complejidad, no solo como un problema aislado de cliente abogado sino como un evento que afecta toda la comunidad en este caso la institución, si hay injusticia y se lleva a los uniformados a tribunales por trabajar se le está enviando un mensaje a todo el sistema para que bajen los brazos y sean negligentes, patrones de conducta que afectan el buen servicio. En la guerra con la subversión se habla que la parte jurídica la ganaron ellos, y por los casos como el de Santo Domingo son pocas las dudas al respecto. Hay decisiones judiciales que se cobijan en defensas jurídicas mal planteadas y mediocres y sus efectos se sienten en todo el sistema, es decir en la gente que está en el frente de operaciones, por esto la defensa de los miembros de la Fuerza Pública debe ser para los comandantes cuestión de estrategia, para ganarle la guerra no solamente a la subversión, sino a la delincuencia, especialmente la organizada. Esta problemática demanda decisiones a nivel directivo.
  
8. Por último, invito a los profesionales del derecho, a ejercer su profesión con verdadero humanismo, poniendo al cliente como su mayor prioridad; a estudiar los casos con profundidad y verdadero interés, a ofrecer un servicio de verdadera calidad; si bien es cierto hay una compensación monetaria, esta no debe ser el catalizador de la relación, la cual debe ser estrecha, de confianza, cercana; se trata de hacer sentir a las personas que están sufriendo la privación de su libertad, acompañadas por alguien que los haga creer que no están solos, que pueden depositar sus esperanzas en su abogado, como parte primordial de su equipo para recuperar la preciada libertad.

## ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a los internos del Centro de Reclusión para Miembros de la Policía Nacional.

**GRACIAS** por realizar la encuesta sobre **EL SERVICIO DE DEFENSA TÉCNICA**. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima. Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1.	No, nada de acuerdo
2.	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Si, muy de acuerdo
NS/NC	Si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.

	1	2	3	4	5	NS/NC
1. Contó con la representación de un abogado para su defensa.						
2. Durante el tiempo que estuvo privado de su libertad, tuvo la representación de un abogado.						
3. El abogado lo acompañó en su defensa durante el periodo acordado.						
4. El abogado tuvo domicilio profesional conocido y ubicable.						
5. Uso los servicios de un defensor público o de oficio.						
6. El abogado obró con lealtad en las relaciones con usted en el proceso.						
7. El abogado obró con honradez en las relaciones con usted.						
8. El abogado guardó el secreto profesional, incluso después de cesar la prestación de sus servicios.						

9. El abogado acordó con claridad los términos del mandato en lo concerniente al objeto del asunto a tratar y sus obligaciones frente a usted.						
10. El abogado mantuvo en todo momento su independencia profesional, de tal forma que las opiniones políticas, filosóficas o religiosas no interfirieron en ningún momento en su forma de abordar la defensa.						
11. El abogado lo informó con veracidad sobre las posibilidades de la gestión, sin crear falsas expectativas, magnificar las dificultades, ni asegurar un resultado favorable.						
12. El abogado lo informó con veracidad sobre las relaciones de parentesco, amistad o interés con la parte contraria o cualquier situación que pueda afectar su independencia o configurar un motivo determinante para la interrupción de la relación profesional.						
13. El abogado nunca utilizó la mentira, el engaño y la compra de testigos en su defensa.						
14. El abogado nunca le mintió.						
15. Como policía, alguna vez recibió instrucción para elegir los servicios de un abogado.						
16. En la elección del defensor tuvo en cuenta el precio del servicio.						
17. En la elección del defensor tuvo en cuenta su hoja de vida.						
18. En la elección del defensor tuvo en cuenta la relación de amistad con él.						
19. En la elección del defensor tuvo en cuenta las recomendaciones.						
20. De la hoja de vida del abogado lo convenció los títulos académicos.						
21. De la hoja de vida del abogado lo convenció la experiencia.						
22. De la hoja de vida del abogado lo convenció los resultados y logros profesionales.						
23. Los costos del servicio le parecieron Justos.						
24. El abogado acordó con claridad los términos concernientes a los costos y la forma de pago.						
25. El abogado le cobró sólo los dineros que estaban en el contrato inicial.						
26. El servicio ofrecido por el abogado le pareció excelente.						
27. El servicio del defensor público o de oficio le pareció excelente.						
28. El abogado le informó con veracidad sobre la constante evolución del asunto encomendado.						
29. El abogado le dio instrucciones sobre las diferentes comparecencias ante las autoridades.						
30. El abogado le explicó sobre la sentencia anticipada, rebaja de penas y otros temas afines.						
31. Durante su privación de la libertad el abogado lo visitó para entrevistarle e instruirlo sobre los diferentes aspectos del proceso.						
32. El abogado estuvo en los interrogatorios a los testigos.						
33. El abogado exhortó a los testigos a declarar con veracidad los hechos de su conocimiento.						
34. El abogado buscó pruebas que lo pudieran favorecer.						
35. Los abogados están capacitados para enfrentar casos relacionados con los procedimientos de la Fuerza Pública.						
36. El abogado estuvo telefónicamente disponible cuando usted lo necesitaba.						
37. El abogado intervino en las audiencias defendiendo su causa.						
38. Nunca cambió de abogado durante su defensa.						

39. Usted estudió su caso y le hizo aportes o sugerencias al abogado.						
40. Usted hizo solicitudes a las autoridades en defensa de sus intereses.						
41. Usted intervino en las audiencias en defensa de sus intereses.						

## REFERENCIAS.

Código de Procedimiento Penal Ley 600 del 2.000. Recuperado el 1 de agosto del 2.014 desde:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6389>

Código de Justicia Penal Militar ley 522 de agosto 12 de 1.999. Recuperado el 10 de Agosto del 2.014 desde: <http://www.encolombia.com/derecho/codigos/penal-militar/Codigopenalmilitarcolombiano>

Código de Procedimiento Penal Sistema Acusatorio Ley 906 del 2004. Recuperado el 15 de Agosto del 2.014 desde: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14787>

Código Disciplinario del Abogado Ley 1123 del 2.007. Recuperado el 20 de agosto del 2.014 desde:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22962>

*Constitución Política de Colombia, (1.991). Recuperado el 30 de agosto del 2.014 desde:*  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Como hacer una encuesta. (s.f.). Recuperado el 10 de octubre del 2.014 desde:  
<http://www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>

Encuesta de Satisfacción de los Clientes y Usuarios de los Servicios. (s.f.). Recuperado el 4 de noviembre del 2014 desde: <http://www.uco.es/organizacion/calidad/encuestas/clientes.php>

Estatuto del Ejercicio de la Abogacía Decreto 196 de 1.971. Recuperado el 22 de Agosto del 2.014 desde:  
[http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/estatuto\\_ejercicio\\_abogacia.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/estatuto_ejercicio_abogacia.pdf).

Martínez, P. (2.006). El Método de Estudio del Caso PDF. Recuperado el 20 de Junio del 2014 desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=677&section=3>

Moreno, M. (2.005). La Investigación Cualitativa en Marketing. Recuperado el 5 de Junio del 2014 desde  
<http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=677&section=4>

Marketing Operativo, Gerencia de Mercados, UMNG, FAEDIS. (s.f.). Recuperado el 31 de Enero del 2014 desde <http://virtual2.umng.edu.co>

Modulo Análisis de mercado, Gerencia de mercados UMNG. (s.f.). Recuperado el 31 de Enero del 2014 desde <http://virtual2.umng.edu.co>

Modulo Fundamentos Conceptuales del Control, UMNG, FAEDIS. (s.f.). Recuperado el 3 de febrero del 2014 desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=672&section=1>

Modulo Fundamentos de Gestión del Conocimiento, UMNG, FAEDIS. (s.f.). Recuperado el 5 de Julio del 2.014 desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=870>.

Modulo Marco General, Cultura Empresarial. UMNG, FAEDIS. (s.f.). Extraído el 2 de marzo del 2014 desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/mod/forum/view.php?id=126956>

Módulo 3 Marco Ético Económico, Cultura Empresarial. UMNG. FAEDIS. (s.f.). Recuperado el 2 de marzo desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=674>

Módulo Administración de la Complejidad, UMNG, FAEDIS. (s.f.). Recuperado el 10 de septiembre del 2013 desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=672&section=1>

Modulo Tendencias del Control de Gestión, UMNG, FAEDIS. (s.f.). Recuperado el 3 de febrero del 2014 desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=672&section=4>

Resumen Normas APA Pdf. (s.f.). Recuperado el 25 de julio del 2.014 desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=870>

Sentencia C-358/97 de la Corte Constitucional. Recuperado el 30 de Agosto del 2.014 desde: <http://gavillan5.blogspot.com/2006/08/fuero-militar.html>

Sentencia T-610/01 de la Corte Constitucional de Colombia. Recuperado el 12 de Agosto del 2.014 desde: [www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2001/T-610-01.htm](http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2001/T-610-01.htm)

Unidad 2 Marco Ético Social. Cultura Empresarial. UMNG. (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo del 2014 desde: <http://virtual2.umng.edu.co/moodle/course/view.php?id=674>

## **RECONOCIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero reconocimiento, a mi familia, que me ha apoyado incondicionalmente en todo este proceso de privación de mi libertad, a mis compañeros que junto a mi sufren el día a día de estar en una cárcel, a la Universidad Militar por tener programas que nos permiten estudiar y que es extensivo a



nuestros hijos, a todos los docentes de la especialización en Alta Gerencia y en especial al Doctor Santiago García que muy amablemente me guió en la elaboración de este trabajo.

## **BIOGRAFIA**

Jaime Alberto Peña Casas es Capitán retirado de la Policía Nacional, Abogado de Profesión, Tecnólogo en Criminalística, egresado de la Academia del F.B.I. (E. U.) y aspirante al título de Especialista en Alta Gerencia de UMNG. Actualmente se encuentra pagando condena en la cárcel de la Policía, por un caso relacionado con el conflicto armado. Contacto: [d5200241@unimilitar.edu.co](mailto:d5200241@unimilitar.edu.co)