

# DIAGNÓSTICO DE ASYLUM ACCESS ECUADOR

---

## 1. Antecedentes

“Hacer realidad los derechos de las personas refugiadas en las leyes, en las prácticas, es uno de los fines de Asylum Access”, reflexiona Karina Sarmiento, Directora de esta organización que funciona en Ecuador desde el 2006. Asylum Access Ecuador (AAE) trabaja en asociación con Asylum Access Global que cuenta con oficinas en San Francisco, Tailandia y Tanzania.

Según información arrojada por la página Web oficial de esta fundación al menos cerca de 135.000 personas en Ecuador necesitan protección internacional y precisamente AAE se encarga de proporcionar facilidades para que aquello no sea una necesidad más en la vida de personas que requieren defensa fuera de sus países, y no únicamente en términos de asilo, sino en materia de trabajo de leyes que los reconozca y proteja. Asylum Access está convencida de que la única manera para crear condiciones que permitan soluciones efectivas es que las personas se empoderen de su situación para que exijan los derechos propios de los seres humanos (calidad de vida, salud, educación, trabajo).

AAE proporciona asesoría legal a los refugiados. Tiene cinco estrategias claramente definidas. En el país su trabajo se interna en las provincias (fronteras) en donde este fenómeno (ocasionado por el conflicto armado colombiano) es más común por las condiciones geográficas: Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos.

Sus estrategias son:

- ✓ **Servicios y Asesoría Legal Individualizada:** Por medio de un sistema abierto de consultas, el equipo de asesores orienta a las personas refugiadas para acceder al proceso de determinación de la condición de refugio, y además asesora y brinda servicios para actuar hacia la exigibilidad de otros tipos de derechos: derecho al trabajo, derecho a la educación, discriminación, deportaciones, etc. La asistencia legal es personalizada. Tiene como objetivo mantener vínculos directos con las personas refugiadas.
- ✓ **Educación Comunitaria:** El programa de formación comunitaria “CONOCE TUS DERECHOS” desarrolla el aprendizaje sobre los derechos que tienen las personas refugiadas en el país y explora sobre los mecanismos para exigirlos.
- ✓ **Incidencia Política:** Enfoca su acción hacia la mejora del debido proceso en los procedimientos legales que afectan los derechos de los refugiados, como un importante componente de un sistema democrático justo y equitativo. Las violaciones a sus derechos ocasionan llamados de atención en la rama judicial, Naciones Unidas.

- ✓ **Litigación Estratégica:** Este sistema establece un proceso de "casos prueba" por medio de los cuales se pretende sentar precedentes jurisprudenciales en materia de refugio.
- ✓ **Construcción de movilidad:** Desde enero de 2009, AAE ha implementado la asistencia por medio de CLINICAS MOVILES. Por medio de brigadas móviles brindan asistencia legal en otras provincias. También, AAE promueve la formación de Asesores Legales Comunitarios, a fin de trabajar en coordinación para dar respuestas efectivas a personas en necesidad de protección internacional en cada una de las zonas donde se encuentran.

Actualmente, el equipo de AAE, indica que llevan cerca de 1000 casos trimestrales. Pero su labor no se enfoca únicamente en temas de asistencia legal, sino también en apoyo psicológico de quienes buscan su ayuda. Desde hace tres años han llevado a cabo actividades de sanación en las cuales se trabajan las emociones de los refugiados, aspectos de desarraigo y empoderamiento.

Gloria Abadía, quien tiene condición de refugiada en Ecuador desde hace tres años, reconoce: "Mi relación con Asylum Access ha sido buena y muy productiva, especialmente por la ayuda emocional. Me han proporcionado mucho apoyo psicológico, me han ayudado a aprender muchas cosas sobre mi situación y la de los demás".

Como fortalezas, AAE reconoce que tiene independencia frente a otras organizaciones, es parte de una red global. Asimismo, sabe que cuentan con un gran equipo formado en derechos humanos y resaltan la calidad de sus escritos legales.

Pensemos por un minuto qué pasaría si de repente alguien nos persigue, que tenemos que salir de nuestro país y convertirnos en seres extraños, dueños de nada en otro lugar- ni siquiera de nuestra identidad- y que tenemos que vivir llenos de temor. Por eso trabaja Asylum Access, por hacer que cada día menos personas vivan esto.

## **2. Análisis de problemas**

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado a la organización Asylum Access. La metodología aplicada para el diagnóstico se compone de tres partes. La primera fue la realización del Taller de diagnóstico o jornada de reflexión en donde se logró identificar la situación actual de la organización, sus fortalezas, debilidades y sus necesidades de capacitación. También se aplicó entrevistas semi estructuradas con tres actores claves identificados y finalmente se realizó una recuperación y análisis de la información bibliográfica y documental existente. Dicho conjunto de información nos ha permitido presentar los resultados que se exponen a continuación.

## 2.1. En relación a la composición de problemas

Para la identificación de los problemas se aplicó con los participantes el Diamante de las Variables Organizacionales que analizan 7 elementos: estructuras organizacionales, valores rectores, estilos de liderazgo, sistemas de información, recursos humanos, habilidades y estrategias. Dichas variables nos sirvieron para identificar los problemas que fueron analizadas por el grupo en su conjunto y fueron plasmados en la matriz diseñada que permite ordenar, clasificar y pesar dichos problemas como se podrá apreciar durante el documento. Tras la aplicación de dicha herramienta se identificaron:

- Un total de 20 problemas, de los cuales 4 son estructurales, 10 operativos y 6 mixtos. Los problemas estructurales entendidos como problemas relevantes y de largo alcance, y los problemas de tipo operativo (doméstico), entendidos como problemas de posible resolución inmediata o de incidencia leve.
- Tanto los problemas estructurales como los operativos han sido priorizados con el fin de establecer en ellos los nudos críticos más relevantes sobre los cuales se puede construir una agenda de acción inmediata (Nudos críticos operativos) y un plan de emergencia (nudos críticos estructurales).

## 2.2. Problemas

**Los problemas que se identificaron fueron:**

Es una organización nueva aún falta visibilidad y explicar qué hacen y quiénes somos
Falta trayectoria institucional, falta de experiencia
El tema del refugio aún es muy nuevo
El enfoque únicamente jurídico deja a un lado otros temas de atención
Poca claridad en la definición de roles
Hay varias personas que dan directrices y eso causa confusión
Movilidad y rotación de las personas
Falta de publicidad a nivel nacional
Los <i>sites</i> son desorganizados y desactualizados
Como cerrar los casos y transferir el conocimiento a los nuevos voluntarios, falta un protocolo que pueda guiar este proceso
No se maneja bien y no se actualiza la base de datos, se le ve como una sobre carga de trabajo
Los voluntarios son extranjeros y el idioma es un impedimento al igual que el manejo de los sistemas jurídicos nacionales
Falta RRHH
Al inicio los voluntarios tienen ciertas inseguridades en las respuestas a los usuarios

Falla en la comunicación interinstitucional
Falta recurso económico pero que no afectan en la implementación de una estrategia
Falta profundizar la comunicación entre voluntarios, Dirección general, y dirección legal
Hay estilos de liderazgo diversos
Falta de organización y manejo del estrés
Diversos estilos de liderazgo que pueden chocar

### **Problemas estructurales**

Falta trayectoria institucional, falta de experiencia
El tema del refugio aún es muy nuevo
El enfoque únicamente jurídico deja a un lado otros temas de atención
Falta recurso económico pero que no afectan en la implementación de una estrategia

### **Problemas operativos**

Es una organización nueva aún falta visibilidad y explicar qué hacen y quiénes somos
Hay varias personas que dan directrices y eso causa confusión
Falta de publicidad a nivel nacional
Los <i>sites</i> son desorganizados y desactualizados
Como cerrar los casos y transferir el conocimiento a los nuevos voluntarios, falta un protocolo que pueda guiar este proceso
No se maneja bien y no se actualiza la base de datos, se le ve como una sobre carga de trabajo
Al inicio los voluntarios tienen ciertas inseguridades en las respuestas a los usuarios
Falla en la comunicación interinstitucional
Falta profundizar la comunicación entre VLA. Dirección general, y dirección legal
Falta de organización y manejo del estrés

### **Problemas mixtos**

Poca claridad en la definición de roles.
Movilidad y rotación de las personas
Los voluntarios son extranjeros y el idioma es un impedimento al igual que el manejo de los sistemas jurídicos nacionales
Falta RRHH
Hay estilos de liderazgo diversos
Diversos estilos de liderazgo que pueden chocar

## Problemas más relevantes identificados con peso 1

Es una organización nueva aún falta visibilidad y explicar qué hacen y quiénes somos. Operativo

Hay varias personas que dan directrices y eso causa confusión. Operativos

Los *sites* son desorganizados y desactualizados. Operativos

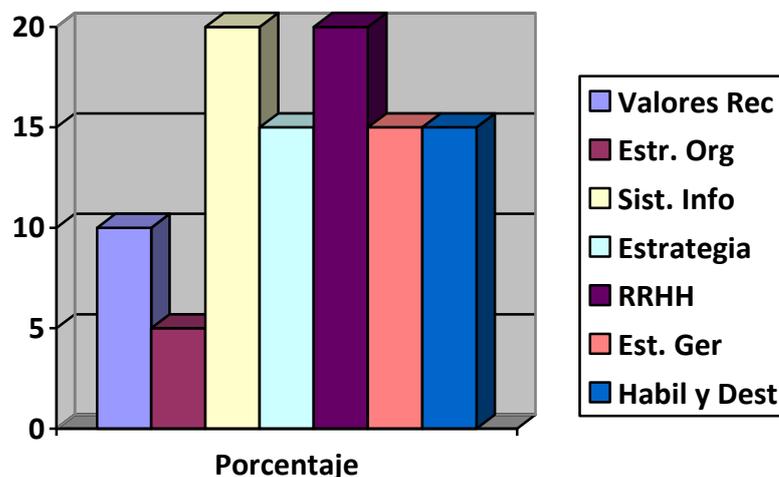
### 2.3. Peso relativo de problemas en función de variables generales, estructurales y operativas

Variable	Generales <sup>1</sup>	Estructurales <sup>2</sup>	Operativas <sup>3</sup>	Mixtos <sup>4</sup>
Valores Rectores	10%	50%		
Estructuras Orgánicas	5%			17%
Sistemas de Información	20%		30%	
Estrategias	15%	50%	20%	
RR HH	20%		10%	50%
Estilo Gerencial	15%		10%	33%
Habilidades y destrezas	15%		30%	
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

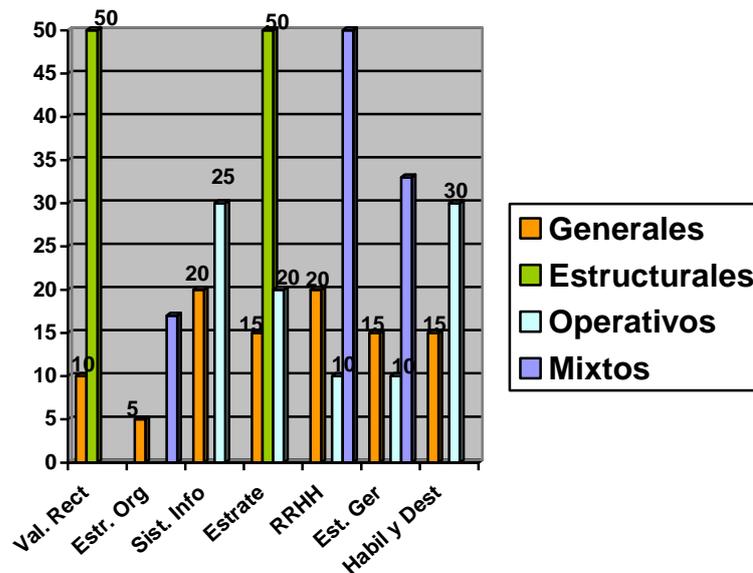
1. Considera el universo total de problemas detectados.
2. Considera 4 problemas estructurales de 20 detectados
3. Considera 10 problemas operativos de 20 detectados
4. Considera 6 problemas mixtos de 20 detectados

## 3. Gráficos

**Gráfico 1**  
**Clasificación de del total de problemas detectados**



**Grafico 2**  
**Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos**



#### 4. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a tres actores claves: Karina Sarmiento actual directora Asylum Access, María Alexandra Benalcázar quién conoce la organización ya que ha colaborado en la planificación estratégica de la organización y como capacitadora invitada y a Gloria Abadía que ha sido participante de su programa de sanación. La idea de contar con estos tres perfiles es poder obtener criterios diversos que nos permitan analizar y visualizar a la organización de manera más integral. Las entrevistas fueron realizadas en base a una guía semi estructurada que consta en los anexos. Las guías fueron realizadas tomando en referencia el Diamante de las Variables Organizacionales para estandarizar la información que se obtiene.

Karina es la fundadora y actual directora de Asylum Access que es una organización internacional con sedes en Tanzania y en Tailandia y con una coordinación *overseas*. Nos cuenta que la organización empezó en 2008 y que por esta razón se encuentra en crecimiento lo que permite construirla de manera colectiva. Existe un equipo de planta y actualmente 5 voluntarios que rotan cada 6 meses o un año. Esto a su vez es el modo de funcionar de Asylum Access en cuanto a su capital humano. El objetivo de la organización es: hacer realidad los derechos de los refugiados para lo cual la organización ha definido 5 estrategias: asesoría legal directa, litigio estratégico, educación comunitaria, incidencia y construcción de movimiento. Según Karina, el corazón de la organización se ubica en la asesoría legal directa y las estrategias que toman más esfuerzo definir las son las de educación comunitaria y construcción de movimiento. La organización principalmente trabaja a través del apoyo legal es

así que Karina reflexiona que abrir un área psicológica sería otro enfoque que a la vez tiene otros requerimientos y otros procesos. Sin embargo, han activado un programa de sanación que les gustaría se convierta en una práctica usual de la organización. El estilo de liderazgo que se maneja en la organización es horizontal, no existen roles ni actividades rígidas, y más que dar órdenes se consulta, si bien ha sido una apuesta que ha hecho la organización muchas veces esto causa desorientación y confusión en los puestos de coordinación alega Karina que cree que a veces sería más fácil delegar funciones, enunciar procesos y trabajar de una manera estructurada pero se mantienen en esta interesante y novedosa manera de dirigir una organización. A futuro le gustaría contar con una institución que maneje un sistema de calidad, que se evalúen la calidad de los servicios que se brinda y también que las clínicas móviles se encuentren fortalecidas. Finalmente, espera que AA sea un referente, que se constituya como una organización que maneja una opinión objetiva e independiente frente al tema de refugio y sus procedimientos.

María Alexandra Benalcázar conoce la organización desde sus inicios y define la relación con la organización como una "relación de generación de conocimientos sobre género y derechos". Alexandra cree que la organización hace un papel serio y profesional en la defensa de los derechos de los refugiados y desde una perspectiva integral, es decir no desde la asistencia de emergencia sino como un ejercicio de la ciudadanía de los refugiados. Cree que el acompañamiento y la asesoría que se brinda es completa ya que toma en cuenta varios escenarios tales como el de la exigibilidad de derechos y la integración a la sociedad. En cuanto al recurso humano de la organización alega que el equipo de planta cuenta con un nivel profesional alto y que con el personal que rota año a año se debería abrir espacios de capacitación en temas de marketing social, comunicación estratégica y negociación política.

Gloria Abadía se ha relacionado con la organización a través del programa de sanación ya que su proceso legal para conseguir su estatus de refugiada lo hizo por el proceso de registro ampliado. Gloria está muy contenta de conocer la institución ya que considera que le han brindado mucho apoyo emocional, le ha permitido aprender cosas sobre ella misma y sobre otras mujeres que están en su situación y valora la preocupación por la parte humana que tiene la institución y que esto se refleja en el comprometimiento del equipo humano con el que ha tenido relación. Conoce bien el objetivo de Asylum Access de velar por los derechos de los refugiados y cree que si muchos procesos no se cumplen muchas veces es por las trabajas de la justicia ecuatoriana que por la labor de la organización. Como debilidades de la organización identificó la falta de tiempo de algunos voluntarios y la necesidad de capacitarse más en el manejo de los temas legales.

## **5. Necesidades de capacitación**

La siguiente tabla prioriza los temas de capacitación que esta organización analiza como necesarias para poder cumplir con sus objetivos. Existen cinco

menciones por cada uno de ellos y se las ha considerado de esta manera: 1 por la sistematización del taller de diagnóstico; 1 por la matriz de base y 3 por las entrevistas realizadas a la Directora Nacional (1), a un actor externo (1) y a un participante de un programa ejecutado por Asylum Access (1). Llegando así a tener como referencia cinco menciones por cada tema.

<b>Tema</b>	<b>Mención</b>
Técnicas de persuasión y negociación	1
Formas de comunicación/oratoria	2
Gestión de conocimiento de sistemas de información	3
Liderazgo	2
Procesos/evaluación de calidad de servicios	2
Manejo de Recursos Humanos	4
Difusión de acciones de litigio estratégico	1
Manejo de comunicación externa, TIC´s	2
Manejo de tiempo y estrés	2
Actualización de normas jurídicas	3

Asylum Access es una organización que cuenta principalmente con la colaboración de voluntarios (nacionales y extranjeros) que trabajan entre 6 y doce meses. Esto es, tanto a nivel interno como externo, visto como una debilidad porque los voluntarios se convierten en personal rotativo y no marcan una continuidad en el trabajo. Por ese motivo, muchas veces, no se agiliza el proceso de los casos de refugiados que necesitan asilo. Tal como se puede observar en la tabla, los asistentes mencionan que el tema de capacitación que más atención necesita es el de manejo de Recursos Humanos. Consideran que deben profundizar los espacios de conocimiento con este personal rotativo y también porque el mismo equipo necesita más organización en cuanto a la delegación de funciones.

## **6. Observaciones generales y conclusiones**

- Asylum Access es una organización nueva con 5 años de existencia es así que algunos de los problemas estructurales que se identificaron y que se relacionan con valores rectores surgen debido a esta característica tales como la falta de trayectoria, falta de visibilidad a nivel nacional esto sumado a la novedad de trabajar alrededor del tema del refugio siendo un fenómeno social reciente en el país. Sin embargo, sus pocos años de existencia no han sido un impedimento para que la organización se encuentre muy bien organizada y con sus estrategias claras y definidas, es así que actualmente manejan 1.000 casos trimestrales. Además asesoran a organizaciones más pequeñas en el tema de refugio y manejan un sistema innovador de consultorios móviles que les permite tener mayor cercanía con sus beneficiarios.

- Durante la jornada de diagnóstico se identificaron valiosas fortalezas que vale la pena destacarlas tales como la práctica de un trabajo abierto e independiente, la calidad de sus escritos jurídicos, el beneficio de ser parte de una red global y el compromiso ético y la calidad profesional de su equipo humano.
- La organización tiene un enfoque jurídico definido y trabaja con 5 personas de planta más el personal rotativo que son los voluntarios, dichas características también fueron motivo de discusión en el sentido de que esto provoca una rotación permanente del personal que no siempre es lo ideal y que no permite abrirse a otras áreas tales como asistencia psicológica. No obstante, dichas características más allá de ser consideradas como problemas son parte de la naturaleza misma de la institución y responden a su proceso de arranque. Lo mismo sucede con los voluntarios que son en su mayoría extranjeros lo cual provoca dificultades por el idioma y por la falta de conocimientos del sistema jurídico ecuatoriano, es así que el tiempo de adaptación y de apropiación del trabajo puede tomar más tiempo del esperado pero dicha diversidad también enriquece al equipo porque se cuenta con diferentes visiones jurídicas.
- Es importante mencionar que la organización apuesta por una gestión horizontal en donde no se encuentra definida una jerarquía lo cual como lo expresó su directora muchas veces causa confusión ya la gente está acostumbrada a recibir direcciones y a un sistema jerárquico. Este elemento fue distinguido por sus participantes que alegaron que esto provoca que haya diferentes estilos de liderazgo en la organización y confusión de roles. Es así que se debería trabajar para asumir esta horizontalidad y empatarla con la organización del trabajo sin que esto cause desorientación.
- El 20% de los problemas que se identificaron fueron relacionados con los Sistemas de Información y otros 20% con Recurso Humano. El hallazgo en cuanto a los Sistemas de Información se explica ya que surgió la necesidad de mejorar la comunicación interinstitucional entre coordinadores y voluntarios, utilizar adecuadamente las herramientas con las que se cuenta tales como los *sites* y la base de datos que muchas veces se encuentran desactualizadas y lograr publicitar de mejor manera el trabajo que se hace a nivel nacional y con los mismos beneficiarios, es decir que a pesar de que no haya un departamento de comunicación, dicho elemento se transversalice en sus frentes de trabajo. En cuanto al RRHH se identificó que se debería contar con un manejo especializado debido a la naturaleza de éste -voluntarios que rotan cada 6 meses o un año- sobre todo considerando espacios de formación continua y también se mencionó que hace falta más recurso humano para la carga de trabajo que existe.
- En cuanto a los procesos que manejan cuentan con un manual de procedimientos que les ha permitido organizar su trabajo y mantener un estándar de calidad aún así se identificó como recomendación la

- necesidad de contar con un procedimiento de cierre de procesos que permita un ágil traspaso del trabajo entre voluntarios que salen y entran.
- Si bien el trabajo de Asylum Access tiene un enfoque netamente jurídico legal (base de su línea de trabajo) es importante rescatar el apoyo psicológico que le proporciona a los refugiados. En los últimos tres años ha implementado una actividad de "sanación" en la cual ayuda a las personas en aspectos emocionales, de desarraigo y empoderamiento. Esta actividad no se encuentra dentro de sus estrategias y para llevarla a cabo cada año debe buscar financiamiento aparte, pero tanto los miembros de la fundación, así como los participantes reconocen que ha dado maravillosos resultados y que por lo tanto planean realizarla continuamente.
  - Respecto a la difusión de su trabajo, AAE no puede hacerlo de manera muy independiente, pues quien se encarga de realizar la comunicación externa o a nivel global es la oficina ubicada en San Francisco.
  - Como principales necesidades de capacitación se identificó: negociación y técnicas de persuasión, gestión de conocimiento (actualización de bases de datos, transferencia de conocimientos), gestión horizontal y comunicación estratégica.