



Base para facilitar entrevistas:

Desarrollo de la teoría de cambio para mejorar el sistema de impartición de justicia

BORDE JURÍDICO A.C.

17 de mayo de 2024

Tabla de Contenidos

Introducción	2
Metodología	3
Árbol de temas clave	5
Guía de Entrevista	8
Pregunta 1: Supuestos de Cambio	9
Pregunta 2: Mapa Sistémico de Relaciones	10
Proceso de Documentación	11
Consideraciones Éticas	14

Introducción

Objetivos del Documento:

El presente documento tiene como propósito servir de guía para la realización de entrevistas con personas operadoras y usuarias de los poderes judiciales estatales y el federal. Estas entrevistas son parte integral del proceso de elaboración de una teoría de cambio para mejorar el sistema de impartición de justicia y el objetivo es profundizar en las alternativas de solución a sus necesidades. En específico, se busca obtener información cualitativa que complemente los datos cuantitativos obtenidos previamente a través de encuestas. Los resultados de estas entrevistas serán fundamentales para definir los temas que deben contener las propuestas de reforma constitucional y legal, con el objetivo de lograr un sistema judicial más efectivo, equitativo, transparente y humano, que responda adecuadamente a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Contexto:

El contexto de estas entrevistas se enmarca en un esfuerzo por mejorar la calidad y eficiencia de los poderes judiciales estatales y el federal en México. A lo largo de los últimos años, se ha identificado una serie de desafíos críticos que afectan la impartición de justicia, tales como la falta de acceso equitativo a los servicios judiciales, la necesidad de generar esquemas de transparencia y rendición de cuentas, y la urgencia de asegurar la independencia del Poder Judicial. Las propuestas de reforma que se derivarán de este proceso buscan abordar estas problemáticas de manera integral, mediante un enfoque participativo que incluya tanto a las personas usuarias como a las operadoras del Poder Judicial. Este esfuerzo es facilitado por [BORDE JURÍDICO A.C.](#), una organización dedicada a promover procesos participativos de redacción de legislación y políticas públicas en materia de justicia y derechos humanos. Además forma parte de una iniciativa del colectivo [#LaJusticiaQueQueremos](#) que ha venido trabajando en la recolección y análisis de datos sobre el desempeño del sistema de justicia en México con la finalidad de reducir la impunidad, desarrollar estrategias para evitar la corrupción, mantener el equilibrio constitucional de poderes y fortalecer el estado democrático de derecho.

Metodología

Selección de Entrevistados:

Para garantizar la inclusión de una gran diversidad de experiencias, la selección de las personas entrevistadas se basará en los siguientes criterios:

1. Especialización: Se seleccionarán personas con experiencia y conocimientos específicos en las áreas clave del sistema judicial, tales como:
 - Acceso a la justicia
 - Justicia abierta
 - Justicia centrada en las personas
 - Independencia judicial
2. Experiencia Laboral: Se incluirán personas operadoras y usuarias de los poderes judiciales estatales y federal de las 32 entidades que cumplan con los siguientes criterios:
 - Abogadas y abogados con experiencia en litigio
 - Jueces y juezas, magistrados y magistradas
 - Personal de juzgados y defensorías públicas
 - Litigantes de organizaciones de sociedad civil
 - Personas funcionarias con roles administrativos o de toma de decisiones en el Poder Judicial
3. Diversidad: se realiza un esfuerzo para invitar por perfiles demográficos y profesionales, incluyendo:
 - Paridad de género
 - Pertenecientes a grupos históricamente excluidos

Estos criterios se eligieron para asegurar que las entrevistas proporcionan una visión holística y diversa de los poderes judiciales permitiendo identificar necesidades y soluciones desde múltiples perspectivas.

Formato de la Entrevista:

Las entrevistas se realizarán a través de videollamadas, con una duración estimada de 30 a 45 minutos cada una. La elección de videollamadas se basa en las siguientes razones:

1. **Accesibilidad:** Facilita la participación de personas entrevistadas de diversas regiones del país, eliminando barreras geográficas.
2. **Flexibilidad:** Permite a las personas entrevistadas programar la entrevista en un horario conveniente, minimizando interrupciones en sus responsabilidades laborales.
3. **Eficiencia:** La duración de 30 minutos es suficiente para explorar los temas clave sin sobrecargar a las personas entrevistadas, asegurando que se mantenga la concentración y relevancia de las respuestas.

Preparación:

Para maximizar la efectividad de las entrevistas, se recomienda que las personas entrevistadas se preparen de la siguiente manera:

1. **Revisión de temas de interés:** Las personas entrevistadas deben identificar las secciones de la encuesta que se relacionan más directamente con su trabajo y experiencia. Esto les permitirá proporcionar respuestas más detalladas y relevantes durante la entrevista.
2. **Documentos de referencia:** Se sugiere que las personas entrevistadas revisen el documento de análisis de la encuesta previamente enviado. Este documento contiene los resultados cuantitativos preliminares y proporciona un contexto útil para la discusión.
3. **Reflexión sobre experiencias y opiniones:** Las personas entrevistadas deben reflexionar sobre sus experiencias y opiniones relacionadas con los temas de la entrevista, considerando ejemplos específicos y propuestas de solución que puedan compartir.

Esta preparación ayudará a que las entrevistas sean más productivas y enriquecedoras, permitiendo obtener información valiosa que complementa los datos recogidos a través de las encuestas.

Árbol de temas clave

1. Acceso a la justicia

- 1.1.** Enfoque interseccional en la impartición de justicia:
 - 1.1.1. Vinculación con grupos históricamente discriminados.
 - 1.1.2. Análisis del contexto social desde los poderes judiciales.
- 1.2.** Cobertura en términos de acceso:
 - 1.2.1. Procesos y procedimientos estandarizados.
 - 1.2.2. Certificación de procesos.
 - 1.2.3. División de procesos judiciales y administrativos.
 - 1.2.4. Espacios de coordinación entre niveles (estatal, federal, y municipal).
- 1.3.** Capacidad de planeación estratégica:
 - 1.3.1. Proyección de costos en base a la demanda de servicios.
 - 1.3.2. Modelos de gestión de las relaciones humanas y laborales.
 - 1.3.3. Normatividad interna y lineamientos transversales.
 - 1.3.4. Estructura orgánica flexible y adaptable.

2. Justicia abierta

- 2.1.** Política pública judicial:
 - 2.1.1. Métodos participativos de diseño, seguimiento y mejora de la política pública judicial.
 - 2.1.2. Estándares de datos abiertos para los poderes judiciales.
 - 2.1.3. Desarrollo de tecnología e inteligencia informática para garantizar el acceso al conocimiento jurídico y facilitar el análisis de sentencias, jurisprudencia y precedentes.
 - 2.1.4. Comunicación social asertiva de los procesos y resoluciones.
 - 2.1.5. Espacios periódicos y estructurados de rendición de cuentas.
 - 2.1.6. Audiencias públicas y orales en todos los procedimientos de impartición de justicia.
- 2.2.** Contraloría social de la impartición de justicia:
 - 2.2.1. Participación de organizaciones, colectivos y la academia, en la evaluación de las resoluciones judiciales (observatorios ciudadanos) ligados a la evaluación del desempeño.
 - 2.2.2. Alternativas a la participación ciudadana en la impartición de justicia (validación de resoluciones por parte de personas elegidas al azar, jurados, tribunales colegiados de jueces ciudadanos o escabinado y de carrera profesional). Espacios de contacto y pedagogía social.

3. Justicia humana

- 3.1.** Bienestar laboral integral de las personas operadoras:
 - 3.1.1. Mecanismos de comunicación efectiva y horizontal para mejorar el flujo de información en los equipos de trabajo.
 - 3.1.2. El clima y la cultura organizacional para generar un ambiente creativo, propositivo y libre de violencia (espacios seguros).
 - 3.1.3. Esquemas de reconocimiento mediante incentivos claros y transparentes.
 - 3.1.4. Negociación colectiva y capacidad de resolución de conflictos.
 - 3.1.5. Recursos materiales, suministros e infraestructura que cumplan con estándares óptimos para la prestación de servicios.
 - 3.1.6. Respeto y valoración de las diferencias y diversidad en la composición de los equipos de trabajo.
 - 3.1.7. Servicios de bienestar integral para garantizar la salud física y mental de las personas operadoras.
- 3.2.** Enfoque en la calidad de los servicios para mejorar la experiencia de las personas usuarias:
 - 3.2.1. Satisfacción de las personas usuarias considerando el tiempo invertido y los costos asociados, frente al resultado obtenido.
 - 3.2.2. Profesionalismo, trato humano y cumplimiento de estándares.
 - 3.2.3. Accesibilidad de instalaciones y la información (acceso universal).
 - 3.2.4. Valor percibido en términos de reducción del conflicto social.
- 3.3.** Servicio profesional de carrera judicial:
 - 3.3.1. Definición perfiles por competencia profesional.
 - 3.3.2. Formación de capacidades.
 - 3.3.3. Evaluación y certificación de competencias profesionales.
 - 3.3.4. Evaluación del desempeño como base del desarrollo personal (crecimiento horizontal).
 - 3.3.5. Plan de vida profesional que garantice la estabilidad laboral.

4. Independencia judicial

- 4.1.** Equilibrio de poderes y espacios de colaboración.
 - 4.1.1. Los poderes Legislativo, Ejecutivo y órganos autónomos como contrapeso a los poderes judiciales.
 - 4.1.1.1. Persecución penal de las personas juzgadoras.
 - 4.1.1.2. Designación o elección política de las personas juzgadoras.
 - 4.1.1.3. El ciclo presupuestario de los poderes judiciales y discusión del presupuesto en el Poder Legislativo.

- 4.1.1.4. Cumplimiento de obligaciones de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.
- 4.1.2. Herramientas y límites de los poderes judiciales como contrapeso democrático.
 - 4.1.2.1. Accesibilidad del amparo y sus límites
 - 4.1.2.2. Suspensiones con efectos generales
 - 4.1.2.3. Acciones de inconstitucionalidad
 - 4.1.2.4. Control de convencionalidad
- 4.2.** Mecanismos de control interno
 - 4.2.1. Protección de la integridad de las personas juzgadoras ante amenazas, sobornos e intimidaciones.
 - 4.2.2. Detección e investigación de malas prácticas.
 - 4.2.3. Sustanciación de casos de corrupción.
 - 4.2.3.1. Faltas administrativas
 - 4.2.3.2. Casos penales
- 4.3.** Protección de la integridad de las personas juzgadoras ante amenazas, sobornos e intimidaciones.
 - 4.3.1. Estrategias interinstitucionales de prevención
 - 4.3.2. Sistema de evaluación de riesgos.
 - 4.3.3. Capacidad de respuesta:
 - 4.3.3.1. Sistema de solicitud de protección.
 - 4.3.3.2. Protección personal y del entorno social de las personas operadoras frente a amenazas.
 - 4.3.3.3. Capacidad para responder a campañas de desprestigio mediático de personas juzgadoras.
 - 4.3.3.4. Investigación, persecución penal y sanción de actos que minen la independencia judicial.
 - 4.3.4. Defensoría jurídica de las personas juzgadoras.

Guía de Entrevista

Objetivos específicos de la entrevista: desarrollar una teoría de cambio para cada tema considerado en la encuesta.

Para abarcar los temas clave se plantea el siguiente conjunto de preguntas diseñadas para desarrollar a partir de las respuestas de las personas entrevistadas, el **supuesto de cambio** por cada necesidad detectada y valorada en las encuestas.

La teoría de cambio es una metodología para planificar, evaluar y visualizar los procesos de cambio y sus impactos esperados. Se basa en una serie de pasos estructurados que ayudan a definir claramente los objetivos, actividades y resultados necesarios para lograr un cambio significativo. Este marco metodológico incluye los siguientes componentes:

1. **Contexto y Problema:** Identificación del contexto actual y los problemas específicos que se desean abordar. Para ello se implementaron las encuestas en donde se definieron las necesidades de cambio y proyectaron algunas alternativas de solución.
2. **Objetivos de Cambio:** Definición de los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar. A partir del mapa de temas clave, e integrando los resultados de la encuesta y estas entrevistas se definirán los objetivos de cambio.
3. **Supuestos de cambio:** Identificación de las suposiciones clave que sustentan la lógica del cambio. Las entrevistas en un primer momento se enfocan en generar silogismos que definen funciones o actividades específicas que se deben implementar para lograr los objetivos de cambio.
4. **Mapa sistémico:** Identificación de las personas, organizaciones e instituciones que serán partícipes del cambio supuesto. A partir de las entrevistas se desarrolla el Mapa Sistémico. Por ello en un segundo momento, las entrevistas están dirigidas a definir a las instituciones, órganos o colectivos existentes o por crear, que resultan necesarios para implementar las funciones que se determinen en la lógica de cambio.
5. **Determinación del cambio:** Dado que este proyecto tiene como objetivo redactar reformas constitucionales y describir las áreas de

desarrollo legal (leyes generales, nacionales, orgánicas y normas oficiales); a partir de las propuestas que resulten de las entrevistas se definen cuáles de ellas se implementan por medio de políticas públicas u otros instrumentos y por lo tanto serán o no abordadas en el proceso de redacción que tendrá lugar en las 8 Mesas propuestas.

6. **Mapa normativo:** Se define el mapa de ordenamientos susceptibles a crearse o ser modificados y se realizan 8 mesas temáticas para recabar propuestas específicas y documentar los argumentos que las sustentan. A partir de ello se genera un primer saque de redacción de la exposición de motivos, una tabla de articulado y el régimen transitorio. Mismo, que será depurado por el grupo técnico del colectivo [#LaJusticiaQueQueremos](#) y quienes se inscriban a la convocatoria por parte de las personas participantes en la encuesta y las entrevistas. Esto de manera presencial mediante la facilitación de un ejercicio colaborativo que se realizará los días 22 y 23 de agosto.
7. **Deliberación:** se desarrolla el plan de incidencia pública y se realiza un mapa de actores clave y personas tomadoras de decisiones y las estrategias de negociación a aplicar que nos permitan generar un proceso de parlamento abierto para dictaminar la propuesta en el Congreso.

Este es un marco metodológico de Teoría de Cambio modificado para la redacción de propuestas normativas mediante un proceso colaborativo. A partir de esto, se determinan dos metas de las entrevistas:

1. Definir los supuestos de cambio por cada cada uno de los temas clave
2. Desarrollar el mapa sistémico de relaciones interinstitucionales y composición.

Para lograr estas metas se plantean las siguientes opciones genéricas de preguntas a realizar y las instrucciones que definen la mecánica para responderlas. Esto por cada tema de interés seleccionado por la persona participante (máximo 3 temas):

Pregunta 1: Supuestos de Cambio

¿Cuáles son las funciones o actividades necesarias para implementar el cambio en [insertar tema seleccionado]?

Mecánica de Respuesta:

1. Definición de Funciones o Actividades:
 - Identifique y describa las funciones o actividades específicas que considera necesarias para abordar el problema o necesidad en el tema seleccionado.
 - Ejemplo: "Implementar programas de capacitación continua para jueces y juezas en temas de derechos humanos y perspectiva de género."
2. Propuesta de Instituciones:
 - Asigne estas funciones a instituciones existentes o proponga la creación de nuevas instituciones necesarias para implementar dichas funciones.
 - Enfatice que la implementación del cambio no debe asignarse automáticamente a una institución existente; es posible plantear nuevos organismos para nuevas funciones.
 - Ejemplo: "Si se crea una Academia de Derechos Humanos dentro del Poder Judicial, entonces se podrá ofrecer capacitación continua especializada, reduciendo la falta de conocimiento en derechos humanos y perspectiva de género entre las personas juzgadoras."
3. Desarrollo del Supuesto de Cambio:
 - Formule el supuesto de cambio en formato de silogismo estructurado.
 - Ejemplo: "Si la Academia de Derechos Humanos ofrece capacitación continua en derechos humanos y perspectiva de género, entonces se reducirá la falta de conocimiento en estos temas entre las personas juzgadoras, mejorando así la calidad de las decisiones judiciales."

Instructivo para la persona entrevistadora:

- Hacer la pregunta general.
- Plantear los segmentos que integran la mecánica de respuesta.
- Enfocarse en cada instrucción de cada segmento
- Asegurarse de que las respuestas sean claras y completas para cada componente de la mecánica.
- Mantener una distribución equitativa del tiempo por cada tema clave seleccionado (máximo 3 minutos)

Pregunta 2: Mapa Sistémico de Relaciones

¿Cuáles son las relaciones sociales e interinstitucionales necesarias para implementar el cambio en el tema de [insertar tema seleccionado]?

Mecánica de Respuesta:

1. Definición de Relaciones:
 - Por cada institución planteada, defina los tipos de relaciones (dependencia, colaboración, independencia, autonomía, integración diversa) con otras instituciones cercanas.
 - Ejemplo: "La Academia de Derechos Humanos debe colaborar estrechamente con organizaciones de la sociedad civil especializadas en derechos humanos."
2. Composición Institucional:
 - Plantee la integración o conformación de cada institución propuesta (integrando a ciudadanía, personas usuarias, personas operadoras, personas técnicas en x, organizaciones sociales, grupos económicos, sectores, sindicatos o gremios).
 - Ejemplo: "La Academia de Derechos Humanos debe estar compuesta por expertos en derechos humanos, representantes de la sociedad civil, y académicos con experiencia en la enseñanza de derechos humanos."
3. Desarrollo del Mapa Sistémico:
 - Formule un mapa sistémico que muestre las relaciones entre las instituciones propuestas y sus composiciones diversas.
 - Ejemplo: "La Academia de Derechos Humanos, colaborando con organizaciones de la sociedad civil y académicos, facilitará un entorno de aprendizaje multidisciplinario y participativo, mejorando así la calidad y relevancia de la capacitación ofrecida."

Instructivo para la persona entrevistadora:

- Hacer la pregunta general.
- Plantear los segmentos que integran la mecánica de respuesta.
- Enfocarse en cada instrucción de cada segmento
- Asegurarse de que las respuestas sean claras y completas para cada componente de la mecánica.
- Mantener una distribución equitativa del tiempo por cada tema clave seleccionado (máximo 3)

Proceso de Documentación

Registro de la Entrevista:

Para asegurar la precisión y la integridad de la información obtenida en las entrevistas, se seguirán los siguientes procedimientos:

1. Grabación de Entrevistas:
 - Consentimiento Previo: Antes de iniciar la entrevista, se solicitará el consentimiento informado de la persona entrevistada para grabar la sesión. Este consentimiento se obtendrá verbalmente al inicio de la videollamada.
 - Tecnología Utilizada: Las entrevistas se grabarán utilizando herramientas de videoconferencia con funciones de grabación integradas como Zoom, Microsoft Teams o Google Meet.
 - Confidencialidad de la grabación: Las grabaciones se almacenarán en una plataforma segura con acceso restringido sólo a las personas autorizadas del equipo de investigación.
2. Transcripción de entrevistas:
 - Proceso de transcripción: Las grabaciones serán transcritas utilizando software de transcripción automática, seguido de una revisión manual para asegurar la precisión.
 - Formato de transcripción: Las transcripciones incluirán tanto las preguntas como las respuestas textuales, y se agregarán comentarios relevantes que puedan haber surgido durante la entrevista o reacciones de las personas entrevistadas con respecto a la mecánica planteada.
3. Confidencialidad y almacenamiento:
 - Almacenamiento seguro: Tanto las grabaciones como las transcripciones se almacenarán en un servidor seguro con acceso restringido.
 - Anonimización: Los datos personales y cualquier información que pueda identificar a las personas entrevistadas se eliminarán o se conservarán como anónimas en las transcripciones y en cualquier otro documento de análisis.

Análisis de Datos:

Sistematización de cada entrevista:

1. Clasificación y separación: Las transcripciones serán revisadas y cada idea se clasificará en el árbol de temas clave.
2. Análisis: se redactan párrafos integrados de ideas que responden a cada tema. A partir de estos párrafos se redactan objetivos específicos de cambio y por cada uno se definen posibles funciones y facultades para las instituciones. A partir de estos objetivos se desarrollan los silogismos o supuestos que se deben cumplir para alcanzarlos y por cada uno se desarrollan los posibles derechos y obligaciones que deben existir para las personas usuarias y operadoras.
3. Integración de cada entrevista: A partir de los insumos anteriores se generan propuestas genéricas de redacción normativa del tema que aborda cada artículo, su cuerpo o desarrollo y los incisos que se desprenden.

Integración de resultados:

4. Fusión de propuestas normativas genéricas: Se integran las redacciones de cada artículo de acuerdo su clasificación en el árbol de temas clave.
5. Cuadro comparativo: se integra una tabla con los artículos constitucionales, las propuestas relacionadas con cada uno y con dos columnas extra en las que se definen los segmentos de cada redacción susceptibles a ser integrados en el marco constitucional o aquellos que deben integrarse a otros cuerpos normativos.
6. Cuadro normativo: se definen las propuestas de modificación a los artículos constitucionales existentes y una propuesta integrada de legislación secundaria.

A partir del cuadro normativo se trabaja en las mesas de discusión las propuestas finales de redacción.

Consideraciones Éticas

Consentimiento Informado:

El proceso para obtener el consentimiento informado de las personas entrevistadas incluirá los siguientes pasos:

1. Explicación del Propósito:
 - Objetivo de la Entrevista: Al inicio de la videollamada, se explicará a las personas entrevistadas el propósito de la entrevista, cómo se utilizarán sus respuestas y la importancia de su participación en el proceso.
 - Uso de la Grabación: Se explicará que la entrevista será grabada únicamente con fines de sistematización y análisis, y que las grabaciones serán tratadas con la máxima confidencialidad y serán borradas después de ser sistematizadas.
2. Obtención del Consentimiento:
 - Consentimiento Verbal: Se solicitará a la persona entrevistada que otorgue su consentimiento para la grabación. Este consentimiento puede ser verbal (grabado al inicio de la videollamada).
 - Documentación del Consentimiento: Se registrará el consentimiento en un documento que se almacenará junto con la grabación y la transcripción de la entrevista.

Privacidad y Confidencialidad:

Para proteger la información personal y las respuestas de las personas entrevistadas, se implementarán las siguientes medidas:

1. Anonimización de Datos:
 - Eliminación de Identificadores: Se eliminarán o anonimizarán todos los datos personales y cualquier información que pueda identificar a las personas entrevistadas en las transcripciones y documentos de análisis.

- Uso de Códigos: Se asignarán códigos a las respuestas para asegurar que las personas entrevistadas no puedan ser identificadas en los informes y análisis.
2. Almacenamiento Seguro:
- Seguridad de Datos: Las grabaciones, transcripciones y cualquier otro documento relacionado se almacenarán en un servidor seguro con acceso restringido.
 - Acceso Restringido: Solo las personas autorizadas del equipo de investigación tendrán acceso a los datos, garantizando que la información se maneje de manera confidencial y segura.
3. Divulgación Limitada:
- Informe Anónimo: Los resultados y hallazgos de las entrevistas se presentarán de manera anónima, sin revelar la identidad de las personas entrevistadas.
 - Confidencialidad en Publicaciones: En cualquier publicación o presentación de los resultados, se protegerá la identidad y la privacidad de las personas entrevistadas.