

# APORTE METODOLÓGICO PARA UN DIAGNÓSTICO DEL SECTOR JUSTICIA: LA PERCEPCIÓN LOCAL EXPERTA DE SU DEMOCRATIZACIÓN

Juan Sebastián Lloret





# APORTE METODOLÓGICO PARA UN DIAGNÓSTICO DEL SECTOR JUSTICIA: LA PERCEPCIÓN LOCAL EXPERTA DE SU DEMOCRATIZACIÓN

JUAN SEBASTIÁN LLORET  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## *Resumen*

El trabajo expone la metodología aplicada y algunos resultados de validación de la investigación científica abordada sobre el sistema de administración de justicia de la provincia de Salta, República Argentina.<sup>1</sup> Con ella, el equipo elaboró un diagnóstico sobre las perspectivas y los posicionamientos de abogados referentes y expertos del orden local respecto a la necesidad y al sentido de la eventual reforma que juzgarían conveniente, para propiciar la justa solución de los conflictos de índole civil, penal o de interés público.

La tarea metodológica se orientó a conocer la situación, los consensos sobre cambios esperables y metas de democratización y de legitimación social posibles, todo desde la perspectiva realista de decisores locales relevantes. El proceso de evaluación se basó en una matriz FODA (fortalezas,

<sup>1</sup> El proyecto de investigación N° 163/2017, denominado “Diagnóstico experto del avance y democratización de los procesos de resolución de conflictos jurídicos en Salta”, fue financiado por el Centro de Investigaciones de la Universidad Católica de Salta. Se vinculó institucionalmente al Vice Rectorado de Investigaciones y a la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad Católica de Salta y fue aprobado por Resolución Rectoral núm. 1735/16. Fecha de finalización: 30/09/18. Puede verse en <https://www.ucasal.edu.ar/investigacion-proyectos-en-curso>

El equipo estuvo conformado por el director, MSc Juan Sebastián Lloret (investigador independiente categoría A, UCaSal) y por los asesores externos: consultor en derecho de interés público, doctor Martín Böhrer (director nacional de Relaciones con la comunidad académica y la sociedad civil del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación); consultor en derecho civil, doctor Héctor Mario Chayer (coordinador del programa Justicia 2020 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación); consultor en derecho penal, doctor Gonzalo Segundo Rúa (juez penal, experto en reformas a los sistemas procesales penales y capacitador de Cejaméricas); consultor metodológico, licenciado Víctor F. Toledo (investigador y miembro del Consejo de Investigaciones de la UCaSal); auxiliar de investigación, abogada Milagros Herrera; alumnos de apoyo a la investigación: Antonella Berzero, Romina Innamorato, Facundo Sánchez y la colaboración especial de Araceli Soriano (referencias bibliográficas), Marcos Rubinovich (anexos gráficos).

oportunidades, debilidades y amenazas) en aplicación combinada con el método Delphi, que incluyó una reunión presencial con los encuestados similar a la prevista en la dinámica de focus group, para indagar las necesidades normativas, institucionales y educativas prioritarias para lograr un desarrollo democrático del sistema de resolución de conflictos jurídicos en la provincia.

**Palabras clave:** diagnóstico del sistema judicial, democratización del acceso a justicia, FODA, Delphi, grupo de enfoque o discusión, expertos locales relevantes.

**El autor:** magíster en Derecho Ambiental. Investigador independiente, Universidad Católica de Salta. Correo electrónico: jslloret.ar@gmail.com

**Recibido:** 18 de marzo de 2019; **evaluado:** 30 de agosto de 2019; **aceptado:** 2 de septiembre de 2019.

# METHODOLOGICAL CONTRIBUTION FOR A DIAGNOSIS OF THE JUSTICE SECTOR: THE EXPERT LOCAL PERCEPTION OF ITS DEMOCRATIZATION

JUAN SEBASTIÁN LLORET  
CATHOLIC UNIVERSITY OF SALTA

## *Abstract*

This work presents the methodology applied and some results of validation of the scientific research regarding the justice administration system of the province of Salta, in the Argentine Republic. With this research, the team elaborated a diagnosis of the perspectives and positions of local lawyers-experts regarding the need and meaning of the eventual reform that they would deem advisable to adopt, in order to promote the just solution of civil, criminal or public interest conflicts.

The methodological task was aimed at understanding the situation, the consensus regarding expected changes and goals of democratization and possible social legitimization, all from the realistic perspective of relevant local decision makers. The evaluation process was based on SWOT matrix in application combined with the "Delphi" method, which included a face-to-face meeting with the persons interviewed, similar to that foreseen in the focus group dynamic, to investigate the regulatory, institutional and educational priority requirements to achieve a democratic development of the resolution of legal conflicts system in the state.

**Keywords:** judicial system diagnosis, democratization of access to justice, SWOT, Delphi, discussion or focus group, relevant local experts.

**About the author:** master's in environmental law. Independent researcher, Catholic University of Salta. Email: [jslloret.ar@gmail.com](mailto:jslloret.ar@gmail.com)

**Received:** March 18, 2019; **evaluated:** August 30, 2019; **accepted:** September 2, 2019.

# CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA PARA UM DIAGNÓSTICO DO SETOR DE JUSTIÇA: A PERCEPÇÃO DO ESPECIALISTA LOCAL SOBRE SUA DEMOCRATIZAÇÃO

JUAN SEBASTIÁN LLORET  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

## *Resumo*

Este trabalho expõe a metodologia aplicada e alguns resultados de validação da pesquisa científica sobre o sistema administrativo de justiça da província de Salta, na Argentina. A partir disso, a equipe procurou realizar um diagnóstico sobre as perspectivas e as posições de advogados reconhecidos e especialistas locais sobre a necessidade e o significado da eventual reforma que eles julgassem conveniente a fim de promover a solução justa de conflitos civis, criminais ou de interesse público.

A tarefa metodológica foi orientada para conhecer a situação, o consenso sobre as mudanças esperadas e as metas de democratização e a possível legitimação social, tudo isso de uma perspectiva realista de tomadores de decisão locais e relevantes. O processo de avaliação foi baseado na matriz SWOT em aplicação combinada com o método Delphi, que incluiu encontros presenciais com as pessoas entrevistadas — similar ao que foi previsto nas dinâmicas dos grupos focais —, e a investigação dos requisitos de prioridade regulatória, institucional e educacional para alcançar um desenvolvimento democrático do sistema de resolução de conflitos legais no estado.

**Palavras-chave:** diagnóstico do sistema judicial, acesso à democratização da justiça, SWOT, Delphi, discussão ou grupo focal, especialistas locais relevantes.

**O autor:** mestre em Direito Ambiental. Pesquisador independente, Universidad Católica de Salta. E-mail: jslloret.ar@gmail.com

**Recebido:** 18 de março de 2019; **avaliado:** 30 de agosto de 2019; **aceito:** 2 de setembro de 2019.

## **Introducción**

El proyecto de investigación núm. 163/2017 del Consejo de Investigaciones de la Universidad Católica de Salta, denominado “Diagnóstico experto del avance y democratización de los procesos de resolución de conflictos jurídicos en Salta”, tiene como campo de exploración el sistema de administración de justicia de la provincia de Salta, abordado con el objeto de juzgar, mediante la visión de referentes locales, la necesidad y el sentido de la reforma que considerarían conveniente y posible, guiados por las instituciones y normas existentes en el derecho comparado, sin dejar de atender sus posicionamientos en el campo sociojurídico en concreto.

La pesquisa buscó resultados de progreso y estímulo a la mejora social, por lo que se ordenó en dirección a la meta de promover la modernización y democratización del sistema de solución de los conflictos en beneficio de la sociedad local.

La primera etapa de construcción del marco de referencia consistió en la revisión de trabajos de instituciones centrales de consulta en la materia, tanto en la región (por ejemplo, del Centro de Estudios de Justicia para las Américas de la OEA, Cejaméricas), el país (como el proyecto “Política de Estado: Justicia 2020” del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación) y la provincia (por ejemplo, los planes estratégicos de la Corte de Justicia de Salta).

Con estas fuentes se elaboró una matriz de trabajo mediante una tarea de identificación de las principales condiciones y prospectivas del sistema judicial. Esta matriz se organizó con el método de análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO, generalmente conocido como FODA), que permitió un examen estático de la situación del servicio público, lo que posibilitó determinar los factores institucionales esenciales y su capacidad para hacer frente a los retos sociales.

La segunda etapa consistió en encuestar a abogados expertos para elaborar un diagnóstico estratégico con la técnica Delphi, combinación metodológica que encuentra aval en la doctrina científica para casos de campos de estudio similares. En la instancia de reuniones presenciales de los conjuntos de encuestados se utilizó una dinámica semejable al focus group. Este desarrollo es lo que se expone en este trabajo.

## 1. Metodología aplicada: estudiar el proceso sociogubernamental de democratización de la justicia

Entendemos que el sistema de administración de justicia y su proceso de democratización amalgaman un campo socioinstitucional bastante complejo de abordar. El estudio de problemas de índole político o decisonal, poco estructurados y fluctuantes, necesitan el aporte de puntos de vista variados (provenientes, por ejemplo, de colectivos profesionales, sociales o políticos). Un diagnóstico estratégico de este sector se puede llevar a cabo utilizando diferentes tipos de herramientas. La bibliografía ofrece, en primer lugar, el análisis mediante la matriz FODA,<sup>2</sup> mediante el cual se analiza la relación entre las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de una organización respecto a su medio.

El equipo investigador comenzó el proceso FODA con una tarea de identificación de las principales cuestiones institucionales que plantea el sistema de administración de justicia en dirección a su democratización. Esto permitió un análisis estático, es decir, una fotografía de la situación, los factores clave del servicio público y las prestaciones del mercado social que hay que revisar, para revelar su capacidad de hacer frente a sus retos estratégicos. Para ello, se valió de fuentes confiables de diversos orígenes y resultaron esenciales las indagaciones y los estudios del Centro de Estudios de Justicia para las Américas (Cejaméricas).<sup>3</sup>

Este insumo posibilitó organizar la recolección de la opinión informada que existe sobre las transformaciones procesales e institucionales que están aconteciendo en la región y el país y sobre el estilo y las nuevas técnicas de ejercicio profesional que se han vuelto exigibles al sistema y a sus operadores.<sup>4</sup>

La clasificación de elementos resultante del análisis FODA, conformó el punto de partida de la tarea del cuestionario para calificación experta, siguiente paso para evaluar la realidad institucional y social del desempeño del sector justicia local. Para esta segunda etapa se utilizó la técnica Delphi, recomendada por científicos de la

---

<sup>2</sup> Vanessa Campos Climent, Amparo Melián Navarro y Joan Ramón Sanchis Palacio, "El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 23, núm. 2 (abril-junio 2014): 73, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000620> (acceso noviembre 1, 2017).

<sup>3</sup> Puede verse en <http://www.cejamericas.org/>

<sup>4</sup> La ficha del proyecto puede verse en [https://www.ucasal.edu.ar/contenido/2017/consejo\\_investigaciones/proyectos/Ciencias-Juridicas/Diagnostico%20experto%20del%20avance%20y%20democratizacion%20de%20los%20procesos%20de%20resolucion%20de%20conflictos.pdf](https://www.ucasal.edu.ar/contenido/2017/consejo_investigaciones/proyectos/Ciencias-Juridicas/Diagnostico%20experto%20del%20avance%20y%20democratizacion%20de%20los%20procesos%20de%20resolucion%20de%20conflictos.pdf)



investigación social para el abordaje de campos de estudio similares y se elaboró una combinación metodológica con FODA que encuentra aval en la doctrina científica.<sup>5</sup>

Explican Campos, Melián y Sanchis (enfocados en el sector empresas y competitividad) que este análisis proyectivo se puede aplicar desde el enfoque o la teoría basada en los recursos y capacidades<sup>6</sup> y no solo proporciona una visión de cuál es la situación de la organización (diagnóstico estratégico), sino también unas herramientas (acciones estratégicas) adecuadas para enfrentarse a los retos que plantea el entorno (tal es el caso de las acciones adaptativas), pero resaltan que esta metodología presenta varias limitaciones. No obstante, continúan estos autores, el diagnóstico estratégico (y también el análisis FODA) requiere para su realización del uso de una serie de técnicas estadísticas que pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas.

En este sentido, el uso del método Delphi como técnica cualitativa para la realización de estudios exploratorios es una opción asentada desde hace tiempo.<sup>7</sup> Estos autores proponen que, para la elaboración del diagnóstico estratégico, además del análisis FODA, se puede emplear también otro tipo de técnicas basadas en la previsión y la prospectiva, como el método Delphi, por lo que pretenden aportar una nueva evidencia empírica en el contexto del diagnóstico estratégico mediante su uso (recordamos, en el caso citado, para el sector de empresas sociales).

Delphi consiste en el envío de encuestas sucesivas a un grupo de expertos del campo, elegidos entre diversas posiciones, en el que el consenso se obtiene por un procedimiento matemático de agregación de juicios individuales. Luego se informa en cada nueva vuelta a los intervinientes de la concentración y dispersión de las respuestas en la fase anterior y se les recuerda cuál fue la opción que cada uno adoptó y se les pide que la ratifiquen o rectifiquen.<sup>8</sup>

En las ciencias sociales, la técnica es considerada una herramienta efectiva y válida para reunir información sobre un tema donde hay escasas evidencias o pocos

---

<sup>5</sup> Campos Climent et al., “El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico”, 74.

<sup>6</sup> Campos Climent et al., “El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico”, 73.

<sup>7</sup> César Camisón et. al, “¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 18, núm. 2 (2009): 18, [https://www.academia.edu/31476918/Hacia\\_d%C3%B3nde\\_se\\_dirige\\_la\\_funci%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_la\\_visi%C3%B3n\\_de\\_expertos\\_en\\_un\\_estudio\\_Delphi](https://www.academia.edu/31476918/Hacia_d%C3%B3nde_se_dirige_la_funci%C3%B3n_de_calidad_la_visi%C3%B3n_de_expertos_en_un_estudio_Delphi) (acceso noviembre 29, 2019).

<sup>8</sup> Julio Cabero Almenara y Alfonso Infante Moro, “Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación”, *EduTec, Revista electrónica de tecnología educativa*, núm. 48 (junio 2014), 6, <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187/18> (acceso octubre 30, 2017).

acuerdos. Puede utilizarse en evaluaciones institucionales, en particular para analizar la capacidad institucional de gobiernos locales interesados en atender problemas “nuevos”.<sup>9</sup>

En nuestro estudio se propuso hacer dos vueltas,<sup>10</sup> separadas por una reunión presencial de cada grupo de consultados, en la cual se reflexionara sobre los resultados de la primera ronda, moderada por un experto externo y bajo observación del equipo de investigación, a modo de grupo de discusión.<sup>11</sup> Con la estrategia se buscó lograr un consenso fiable entre las opiniones del grupo de referentes encuestados, mediante una serie de cuestionarios que se respondieron anónimamente. La técnica seleccionada, a diferencia de otras, como el abordaje “cara a cara”, permite recuperar una visión colectiva que surge de la forma como se ha estructurado la comunicación grupal, la cual no es individual ni agregada.

La comunicación en el método Delphi se construye en el anonimato, lo que impide la posibilidad de que un miembro del grupo se vea influido por la reputación de otro o por el peso de oponerse a la mayoría. La única influencia posible —en cierto modo buscada como ejercicio de persuasión democrática— es la congruencia de los argumentos expuestos bajo la moderación del experto externo y que son sopesados en la íntima convicción del encuestado; es también una forma de consensuar democráticamente que, con carices diferenciales, se presenta en la dinámica relacional del propio campo en la realidad.

Además, la modalidad Delphi permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen y que defienda sus argumentos con la tranquilidad que le da saber que, en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por otros expertos.<sup>12</sup>

En este trabajo de diagnóstico tomaron parte tres expertos facilitadores que asesoraron de manera externa al equipo investigador, cada uno en un área conflictual específica

---

<sup>9</sup> Angélica Rosas Huerta, Jesús Sánchez Robles y Marta Chávez Cortés, “La técnica Delphi y el análisis de la capacidad institucional de gobiernos locales que atienden el cambio climático”, *Política y cultura*, núm. 38 (2012): 5.

<sup>10</sup> Irene Konow y Gonzalo Pérez “Método Delphi” en *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*, comp. Hernán Acuña Echeverría e Irene Konow Holt (Santiago: Fundación de estudios prospectivos, planificación estratégica y decisiones de alto nivel de la Universidad de Chile, 1990), 7.

<sup>11</sup> Cabiria Tomat, “El ‘focus group’: nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana”, *Athenea Digital* 12, núm. 2 (julio 2012): 130, <https://atheneadigital.net/article/viewFile/v12-n2-tomat/984-pdf-es> (acceso enero 21, 2019).

<sup>12</sup> Rosas Huerta et al., “La técnica Delphi”, 3.

del sector justicia a abordar: derecho público, derecho privado y derecho penal.<sup>13</sup> Sus funciones fueron clarificar, organizar y sensibilizar sobre contenidos que pudieran prestarse a diversas interpretaciones o enfoques, intervenir en la puesta a punto del cuestionario o pretest y sostener la moderación de las reuniones de puesta en común previa a la segunda rueda de consulta, con conocimiento de los resultados preliminares de la primera vuelta.

A partir de la indagación y clasificación de fuentes y la aplicación del ejercicio FODA, se consideraron las siguientes variables a estudiar: i) los factores sociales, institucionales y funcionales (debilidades); ii) las variables de tipos de barreras al acceso democrático a justicia existentes (amenazas), y iii) las instituciones jurídicas democratizadoras instrumentadas (fortalezas) y a instrumentar (oportunidades) en el sistema de administración de justicia de la Provincia.

De estas variables seleccionadas por los investigadores se desagregaron cuestiones o tópicos asociados y se formuló el cuestionario. Luego se validó previamente en un pretest con los tres expertos externos de apoyo —cada uno en su respectiva área de incumbencia— mediante correo electrónico. Los consultores introdujeron modificaciones significativas sobre el cuestionario inicial para dejar listo el documento de consulta general y las preguntas específicas para cada área conflictual.<sup>14</sup>

El siguiente paso fue la autocalificación previa de los entrevistados mediante un sencillo formulario, luego de lo cual se entregó el cuestionario y se pactó su momento de retiro. En esta nueva visita se informó el lugar y la fecha de la jornada de entrega del documento con el resumen de los resultados de la primera vuelta y de ejecución de la segunda vuelta, con carácter presencial, pero con respuestas anónimas.

La modalidad elegida para la presentación de los resultados de la primera vuelta, sumada a la tarea de reflexión y sensibilización preparatoria para la inmediata segunda vuelta, ha tenido un formato similar a la técnica de grupo de discusión o focus group, desde un formato más amplio de entrevistas colectivizadas, pero se mantuvieron el anonimato y la singularidad de las respuestas finales de los expertos convocados en sus cuestionarios personales. Para el caso del grupo minoritario

---

<sup>13</sup> El doctor Martín Böhmer (derecho de interés público), el doctor Héctor Mario Chayer (derecho privado) y el abogado Gonzalo Segundo Rúa (derecho penal).

<sup>14</sup> Jon Landeta et al., "Results of a Delphi Survey in Drawingup the Input–Output Tables for Catalonia". *Technological Forecasting Social Change Journal* 75, núm. 1 (enero 2008): 32-56, citado en Campos Climent et al., "El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico", 80.

de expertos que se ausentó de la reunión que le correspondía, se procedió a la posterior entrega en persona del documento de resultados de la primera vuelta y el cuestionario y posterior retiro de este último.

Morgan y Bottorff advierten: “No hay una única forma correcta de hacer grupos focalizados, por el contrario hay muchas opciones diferentes, y para cada proyecto de investigación los investigadores tienen que encontrar la manera de utilizarlos que se ajuste con los propósitos del estudio”.<sup>15</sup> El primer y evidente efecto buscado en la modalidad seleccionada fue profundizar la reflexión de cada abogado convocado, a instancias de la exposición del moderador, la puesta en común de las respuestas del grupo en la primera vuelta y las opiniones vertidas durante el taller grupal.

Para Ibáñez, el grupo de discusión es una terminología general que identifica esas discusiones de grupos que pueden ser más o menos dirigidas, según los objetivos de la investigación y la moderación que se ejerza. Dentro de esta amplia categoría, los focus group son una clase específica: son grupos de discusión que, como el nombre indica, están focalizados en un tema o en una serie de preguntas concretas, cuya moderación es directiva. Gutiérrez plantea que el grupo de discusión muestra originales e importantes diferencias epistemológicas, metodológicas y técnicas con el focus group, que permiten atribuir una identidad propia al primero y una “denominación de origen hispanoamericana” al margen y en contra del marcado carácter positivista que identifica al segundo.<sup>16</sup>

No obstante, el grupo focal o de enfoque, como técnica de investigación científica en la recogida de datos cualitativos, posee un valioso aporte metodológico a la práctica investigativa y, por consiguiente, se han tomado algunas características armonizadoras que buscaron ser recreadas en el taller de devolución de los resultados de la primera vuelta de este proyecto.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> David L. Morgan y Jordan L. Bottorff, “Advancing Our Craft: Focus Group Methods and Practice”, *Qualitative Health Research*, 20, núm. 5 (2010): 579.

<sup>16</sup> Jesús Gutiérrez, “Grupo de discusión: ¿Prolongación, variación o ruptura con el focus group?”, *Cinta de Moebio* 41 (2011): 106, <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/18173/19031> (acceso enero 21, 2019).

<sup>17</sup> Maira Buss Thofehm et al., “Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas”, *Index de Enfermería* 22, núm. 1-2 (enero-junio 2013): 75-78.

En nuestra metodología aplicada, hemos considerado varios de los pasos de esta dinámica grupal,<sup>18</sup> sin perder de vista que la actividad formó parte de la técnica Delphi, cuyos requerimientos se priorizaron en función del objeto de estudio. En este sentido, podemos resaltar que la composición de los grupos ha sido pensada en orden al rasgo profesional común (abogados), pero se contempla la diversidad del lugar ocupado en el campo profesional (funcionario miembro de poderes y órganos del Estado, referente profesional o académico y litigante destacado o socialmente reconocido).<sup>19</sup>

Asimismo, la convocatoria conllevó un contacto directo con el experto en el momento de la invitación, mediante una visita del auxiliar de investigación al profesional propuesto en la que le entregó el material explicativo y la encuesta. El material incluyó un formulario de autocalificación, el cual se invitó a rellenar en presencia y asistencia del encuestador. En dicha entrevista, además, se hizo saber el día de la reunión de sensibilización y segunda vuelta, el nombre del moderador a cargo (experto externo) y la presencia como observadores del equipo de investigación y los directivos del Consejo de Investigaciones.<sup>20</sup> Además, desde el Consejo se hicieron llamadas para confirmar la presencia de los participantes en el encuentro.<sup>21</sup>

Las reuniones no superaron el lapso de una hora, incluida una bienvenida por una autoridad de la Universidad (5 minutos), presentación del proyecto y la modalidad de trabajo por el director (5 minutos),<sup>22</sup> presentación del tema y de los resultados de la primera vuelta por el moderador (30 minutos) e invitación a contestar la segunda vuelta de reencuesta (20 minutos).<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Sônia Maria Guedes Gondim, “Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos”, *Paidéia. Cadernos de Psicologia e Educação* 12, núm. 24 (2002): 149-161, citado en Buss Thofehrn et al., “Grupo focal”, 78.

<sup>19</sup> Marcia Faria Westphal, Claudia Maria Bogus y Mara de Mello Faria, “Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil”, *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*. 120, núm. 6 (1996): 472-481, citado en Buss Thofehrn et al., “Grupo focal”, 78.

<sup>20</sup> En especial, del vicerrector de Investigaciones, doctor Federico Colombo Speroni, y del asesor externo metodológico, licenciado Victor F. Toledo.

<sup>21</sup> Verônica de Azevedo Mazza, Norma Suely Falcão de Oliveira Melo y Anna Maria Chiesa, “O grupo focal como técnica de coleta de dados na pesquisa qualitativa: relato de experiência”, *Cogitare Enfermagem* 14, núm. 1 (2009): 183-188, citado en Buss Thofehrn et al., “Grupo focal”, 78.

<sup>22</sup> Clarice Maria Dall’Agnol y Maria Helena Trench, “Grupos focais como estratégia metodológica em pesquisa na enfermagem”, *Revista Gaúcha de Enfermagem* 20, núm. 1 (1999): 5-25, citado en Buss Thofehrn et al., “Grupo focal”, 78.

<sup>23</sup> Westphal et al., “Grupos focais: experiências precursoras”, 472-481, citado en Buss Thofehrn et al., “Grupo focal”, 78; Dall’Agnol y Trench, “Grupos focais como estratégia metodológica”, 5-25, citado en Buss Thofehrn et al., “Grupo focal”, 78.

En tanto se trata de una investigación cualitativa, se consideró suficiente la realización de una sola sesión por cada uno de los tres grupos de especialización.<sup>24</sup> Se adelantaron en la Sala de Reuniones del Rectorado, alrededor de la mesa de conferencias, en forma aleatoria; los participantes se sentaron libremente para evitar asignar a los asientos una idea de prestigio, con el moderador a la cabeza y los observadores en la cabecera contraria.<sup>25</sup>

Todo este procedimiento permitió evaluar también otros resultados cualitativos que arrojó la metodología escogida, en particular, el ejercicio de la propia observación sostenida por el equipo de investigación en el momento del taller grupal, la predisposición e interacción de los referentes, como otra entrada de datos con carácter validable.

La etapa concluyó con la recepción de los formularios de la segunda vuelta, conforme con la técnica Delphi, con los que se podrán evaluar las respuestas concretas a cada enunciado en los futuros informes del equipo de investigación.

## 2. Clasificación analítica: los tipos de conflictos a abordar en el sector justicia

La experiencia sugiere que, para estudiar las necesidades jurídicas de solución a la conflictividad humana con base en encuestas, conviene hacer una previa clasificación en categorías o dominios de la vida social. Algunas de las categorías más comunes en las ciencias sociales son vivienda, educación, familia, salud, consumo, seguridad social, asuntos económicos, deudas, discriminación y hábitat.<sup>26</sup> Esto facilita trazar un vínculo entre la realidad conflictual y los dispositivos jurídicos de solución de una manera organizada para el análisis.

En este ejercicio, el concepto central es la noción de acceso a la justicia. La forma típica de encarar la categorización de la conflictividad social para estudiar sus remedios judiciales es dividirla en civiles (o no penales) y penales, quizás prohijada

---

<sup>24</sup> Clarisa de Antoni et al., "Grupo focal: método cualitativo de pesquisa com adolescentes em situação de risco", *Aquivos brasileiros de psicologia* 53, núm. 2 (2001): 38-53, citado en Buss Thofehrn et al., "Grupo focal", 78.

<sup>25</sup> Mary Debus, *Manual para excelencia en la investigación mediante grupos focales* (Washington: Academy for Educational Development, 1997), citado en Buss Thofehrn et al., "Grupo focal", 78.

<sup>26</sup> Observatorio de conflictividad civil y acceso a la justicia, *Fundamentos y manual de operación* (Santiago: Centro de Estudios de las Américas, 2017), 5 y 14.

por la histórica división en derecho público y privado y en función de las garantías procesales y organizaciones institucionales que para uno y otro caso se implican.

No obstante, en este proyecto se juzgó más propicio caracterizarlos en tres porciones de la realidad forense, para alcanzar una mayor relevancia y especificidad jurídica y mejores indicadores respecto al acceso a la justicia, además de una indagación lo más provechosa posible de las percepciones de los expertos locales. En este sentido, la pesquisa contempló una categorización tripartita, en conflictos de derecho penal, derecho privado y derecho o interés público.

### **3. Encuestas: criterios de convocatoria y selección de expertos jurídicos locales**

Dentro del campo sociojurídico “sistema de administración de justicia” debe definirse la idea de un experto óptimo para consultar que resulte representativo, sin dejar de contemplar los objetivos planteados por el proyecto de investigación.<sup>27</sup>

Pueden ubicarse dos tipos o grandes grupos de entendidos sobre una dinámica judicial puntual: los “especialistas” y los “afectados”.

En el contexto de observación que se propuso en el proyecto, orientado a esta porción de la sociedad estratificada (comunidad de operadores y decisores judiciales), importan tanto la formación y los conocimientos del profesional como también el prestigio o la prédica que su opinión permita construir para obtener la percepción experta local sobre los tópicos que se plantean, mediante el proceso de agregación y ponderación a seguir en el estudio.<sup>28</sup>

En primer orden, dadas las características específicas de la pesquisa, se requirió una tipología mixta, que combinó el requisito de especialidad con el involucramiento de la práctica dentro del sistema. Se propuso combinar la experticia propia de las ciencias del derecho, que brindan los conocimientos que conforman la incumbencia del título de abogado, con las particularidades del desarrollo profesional que ha adquirido cada uno en el transcurso de su carrera y ejercicio, al operar el sistema o regularlo.

---

<sup>27</sup> Juri Pill, “The Delphi Method: Substance, Context, a Critique and an Annotated bibliography”. *Socio-Economic Planning Science* 5, núm. 1 (1971): 57-71.

<sup>28</sup> Jon Landeta Rodríguez, *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre* (Barcelona: Ariel, 2002), 75.

Con la exigencia de título profesional de base se puede establecer un piso de comprensión de los conceptos vinculados al derecho y al sistema de administración de conflictos, que evita la necesidad de brindar información previa. Además, nunca se dejó de tener presente que la forma de operar los dispositivos extrajudiciales y judiciales de solución conflictual es intermediada por abogados, por lo que resultan portavoces casi necesarios de los ciudadanos usuarios del sistema.

La selección de consultados se apoyó en un sencillo biograma del abogado, asentado en un sencillo formulario predispuesto que recogió información básica sobre experiencia técnica, producción científica, cargos ocupados, etc.

Otro punto a exponer es la decisión de la cantidad de abogados a entrevistar. De acuerdo con la literatura, es difícil determinar el número adecuado de expertos para un ejercicio Delphi.<sup>29</sup>

En nuestro caso, el número óptimo de entrevistados se fijó sin ponderar el universo de representados, sino “por cuotas”, para configurar un conjunto de interesados que brinden una amalgama de opiniones consistente y contemplar la diversidad del lugar ocupado en el campo profesional (tres grandes grupos: funcionario miembro de poderes y órganos del Estado, referente profesional o académico y litigante destacado o socialmente reconocido).

Como se dijo, los criterios de selección o niveles de consideración utilizados se asentaron en la influencia social de los abogados a convocar, definida como un proceso psicosocial en el que una persona intenta influir en los comportamientos y las actitudes de otros. Incluye la persuasión, la conformidad social, la aceptación social y la obediencia social recibida.

La convocatoria del equipo partió con una calificación *a priori* como influyente social, lo que permitió llamar un primer gran conjunto de profesionales de cada grupo o cuota por el equipo investigador. Sobre este primer universo de convocados, se ponderó su posición institucional, que es, en definitiva, el primer nivel de consideración concreto de la metodología.

---

<sup>29</sup> Norman Crolee Dalkey, Bernice B. Brown y S. W. Cochran, *The Delphi Method, III: Use of Self-Ratings to Improve Group Estimates* (Santa Mónica: RAND Corporation, 1969), 6; Cabero Almenara e Infante Moro, “Empleo del método Delphi”, 9.



Se convocó un total de veinte personas por cada una de las tres áreas de conflictos jurídicos definidas, para contar con un mínimo de seis funcionarios por grupo o cuota, referentes y litigantes, respectivamente, lo que hizo un total esperable de sesenta profesionales, con la posibilidad de no participación o deserción de los convocados.

En cada nivel se estratificaron tres subniveles, a los que se otorgó, en orden de relevancia, 3, 2 y 1 puntos, que serán sumados al finalizar para definir el grado de experticia del entrevistado. Para simplificarlo se aplicó la lógica de que el cargo o requisito superior excluye al inferior en la sumatoria de los antecedentes del biograma del experto local convocado.

### **3.1. Primer nivel de consideración**

Atendió a la posición institucional del experto. Se tuvo en cuenta el ámbito en el que se desarrolla o desarrolló el abogado elegido y se examinó, especulativamente y en un juicio abstracto, la ascendencia social e influencia que tendrá su opinión en la toma de decisiones respecto al sistema de administración de justicia.

En este primer nivel, los campos fueron organizados como:

1. Funcionario miembro de poderes y órganos del Estado: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Ministerio Público, Auditoría, Sindicatura, etc.
2. Referente profesional o académico: directivo de colegio profesional, miembro de comisión de política judicial o de elaboración normativa, autoridad académica, etc.
3. Litigante destacado o socialmente reconocido: abogado destacado, integrante ONG sobre justicia o derechos ciudadanos, etc.

#### *3.1.1. Subniveles de consideración del primer nivel*

Los subniveles se discriminaron y evaluaron con el siguiente detalle:

— En el numeral 1 del primer nivel, la calificación de los funcionarios miembros de los poderes y órganos del Estado varió de mayor a menor, si el experto es o ha sido:

- a. Cabeza de poder u organismo constitucional, ministerial, autárquico, etc. (3 puntos).
- b. Miembro (legislador, magistrado, secretario de Estado, director general, etc.) (2 puntos).
- c. Funcionario letrado jerarquizado (secretario judicial, jefe de área, etc.) (1 punto).

— En el numeral 2 del primer nivel, la calificación del referente profesional o académico varió de mayor a menor, si el experto, conforme las normas corporativas, es o ha sido:

- a. Presidente de colegio profesional o rector (3 puntos).
- b. Presidente de órgano o comisión profesional o decano o titular de cátedra (2 puntos).
- c. Integrante de órgano o comisión profesional o tiene cargo o docencia universitaria (1 punto).

— En el numeral 3 del primer nivel, la calificación del litigante destacado o socialmente reconocido varió de mayor a menor, si el experto es o ha sido:

- a. Litigante experimentado a cargo de estudio o presidente de ONG (3 puntos).
- b. Litigante asociado senior, especializado o miembro de ONG (2 puntos).
- c. Litigante novato, joven abogado, pasante o voluntario de ONG (1 punto).

### **3.2. Segundo nivel de consideración**

Se apuntó a los conocimientos adquiridos por el experto. Este siguiente orden de calificación de los “abogados posicionados institucionalmente” buscó analizar la robustez profesional de sus conocimientos expertos, los cuales permiten entender la calidad técnica y el marco analítico con el que el profesional influyente desarrolla sus opiniones y estrategias de solución a la conflictividad social. Es una muestra

simple y concentrada de lo que ordinariamente en las instituciones se denomina currículum académico.

### *3.2.1. Subniveles de consideración del segundo nivel*

La calificación en este segundo nivel de consideración varió de mayor a menor, si el experto ha adquirido:

- a) Calidad de investigador científico jurídico y social con acreditación institucional (3 puntos).
- b) Títulos de carrera de posgrado (doctor, magíster, especialista) (2 puntos).
- c) Título de grado (abogado) (1 punto).

### **3.3. Tercer nivel de consideración**

Se dirigió a la relevancia de la producción experta del encuestado. En el tercer estadio se estimó la preponderancia en las actividades de producción doctrinaria o elaboración de instrumentos de política regulatoria que sustentarán los argumentos y las opiniones técnicas e influyentes de los encuestados.

La calificación varió de mayor a menor, si el experto ha logrado:

- a) la autoría de tres o más proyectos científicos, sociales, normativos, políticos, etc. (3 puntos).
- b) la autoría de tres o más libros con identificación de edición argentina (ISBN) (2 puntos).
- c) la autoría de tres o más artículos jurídicos de divulgación publicados (1 punto).

Con los pasos detallados se concretó la consideración definitiva del profesional propuesto como experto.

Para recapitular: un profesional de máxima estima por el valor influyente de su opinión experta, para los criterios dispuestos en el estudio, alcanzaría los 9 puntos,

en tanto inviste en el orden local una alta posición institucional, tiene conocimientos técnicos acreditables y sostiene una actividad de producción científica o técnica relevante.

No obstante, debe hacerse una aclaración: con el estudio se ha constatado que, en la mayoría de los casos, los posicionados en los máximos niveles institucionales elegidos, no poseen un desarrollo de producción técnica alta o no han obtenido titulaciones académicas superiores; en términos realistas, ello no impide que tengan un rol decisivo en aspectos de los procesos de consenso y toma de decisión sobre necesidades de reforma y democratización del sistema. Esto no deja de ser un punto de evaluación en los mecanismos meritocráticos institucionales de designación. Amén de ello, varios de los restantes puntajes menores no fueron descartados en la consulta, por cuanto mantenían un alto interés para el estudio. Con la evaluación de los altos referentes sociales, profesionales o funcionales del sistema de administración de justicia local —que no alcanzaron un puntaje superior o cercano al ideal de experto para el estudio— se mantiene la atención a la variable de que su opinión puede tener una alta significación como influyente en el campo de observación.

Con este proceso de selección se buscó asegurar que se entrevistara en todo caso a un profesional abogado técnicamente formado, socialmente comprometido y políticamente situado frente a la problemática investigada (esto último, en el sentido técnico del término).

#### **4. Matriz FODA: los factores vinculados a la democratización del sistema de administración de justicia**

Expusimos ya que, en primer orden, con la matriz FODA, se indagó la opinión experta local respecto a un grupo de factores sociales, institucionales y funcionales del sistema de administración de justicia del Estado provincial, para determinar cuáles son sus aspectos esenciales y su configuración. Se continuó con la determinación de las amenazas al acceso democrático a la justicia local, para llegar por fin al análisis prospectivo de fortalezas y oportunidades en cada uno de los tres sectores conflictuales: de interés público, penal y privado.

Para ello se elaboraron encuestas para los expertos convocados. Todas las preguntas fueron del tipo cerrado, sin dar lugar a la redacción de opiniones. La estructura de los enunciados del cuestionario anónimo se desarrolló combinándolos con un modelo de escalas actitudinales, en los cuales se plantean afirmaciones que deben

ser calificadas por los encuestados según la valoración que haga cada uno, en un ponderado que ordena las opiniones desde una estimación muy alta, que se traduce en un valor de 2, una alta, una media, una baja y una muy baja, que se traducen en un valor de 1, 0, -1 y -2 respectivamente para cada percepción. Esta forma de ordenación para el posterior análisis de las respuestas se siguió en los tres ámbitos de la estructura de la matriz DAFO-encuesta Delphi.

Para elaborar los cuestionarios se acudió a una abundante selección de bibliografía especializada y documentos nacionales e internacionales que abordan la temática. En esto se concentró gran parte de la tarea de gabinete de la etapa inicial.

Mucho del análisis documental se focalizó en el Centro de Estudios de Justicia para las Américas de la OEA (Cejaméricas), el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y la Corte de Justicia de Salta.<sup>30</sup>

Una vez seleccionado sistemáticamente, el material fue sometido al análisis documental, basado en las tres grandes áreas de la conflictividad establecidas y en categorías de tópicos de acceso a la justicia, democratización judicial, gobierno y gestión judicial y reformas judiciales, que luego fueron los ejes en torno a los cuales se estructuraron las afirmaciones de los mencionados sondeos bibliográficos.

En este análisis se conformó un conjunto de tópicos generales que veremos a continuación y que son los aspectos que se presentan como más deficitarios y de mayor preocupación.

Con la literatura de base consultada se definieron varias categorías que reflejan las áreas que deben abordarse para la modernización, mejora y democratización del campo de la administración de justicia (en este primer paso, en general y sin distinguir tipos de conflictos), sobre los cuales se exploró la percepción de los expertos a modo de un primer análisis: conflictividad social, predisposición social al litigio, cultura del operador litigante, regulación del ingreso y permanencia de operadores del sistema, independencia de los restantes poderes políticos, regulación

---

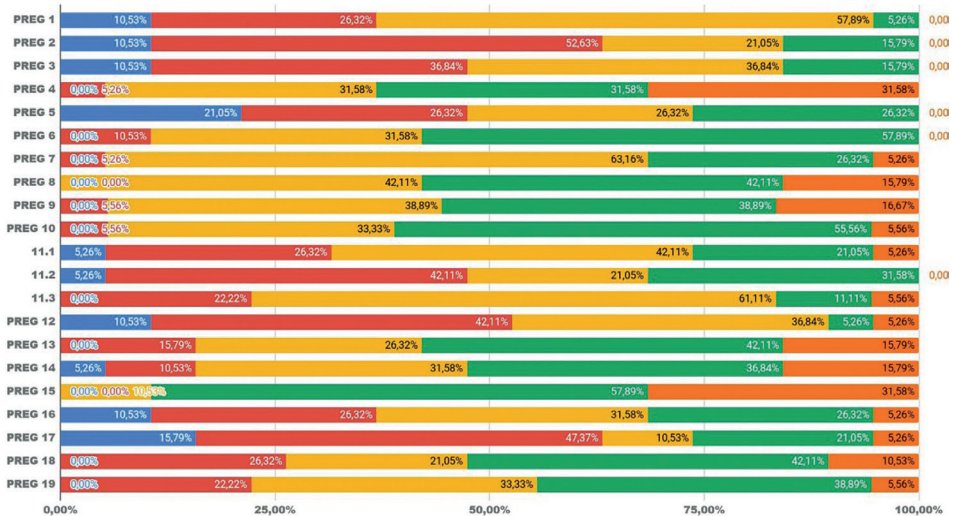
<sup>30</sup> Luis A. Martino y Elio Rafael De Zuani, *Evaluación del sistema judicial. Primer diagnóstico desde la perspectiva de ciudadano y abogado* (Salta: Escuela de la Magistratura del Poder Judicial de Salta, 2013); *Evaluación del sistema judicial. Primer diagnóstico desde la perspectiva de los jueces, funcionarios y empleados* (Salta: Escuela de la Magistratura del Poder Judicial de Salta, 2014); Argentina, Corte de Justicia de Salta, *Acordada 8472* "Plan estratégico I" (Salta, 12 de abril de 2000); *Acordada 9701* "Plan estratégico II" (Salta, 28 de diciembre de 2006); *Acordada 12345*, "Plan estratégico III (2017-2027)" (Salta: *Boletín Oficial de la Provincia de Salta* núm. 19974, 6 de marzo de 2017).

del sistema de matriculación del abogado, nivel de formación académico, nivel de las habilidades prácticas de litigación, sistema de gestión judicial, sistema de medición e indicadores de gestión judicial, dotación judicial de recursos humanos, dotación de recursos materiales, dotación de recursos económicos, modernización tecnológica judicial, transparencia e información pública judicial, sistemas de información judicial a los sujetos en conflicto, confianza social en la justicia, vigencia de las garantías judiciales, plazos judiciales, garantías judiciales especiales para personas vulnerables y acceso a la justicia.

En atención a la matriz FODA, sobre estos sectores de enfoque enlistados, se pudo consultar si las estiman o no como áreas que significan una *debilidad* del sistema. En la encuesta correspondieron a las preguntas 1 a 19.

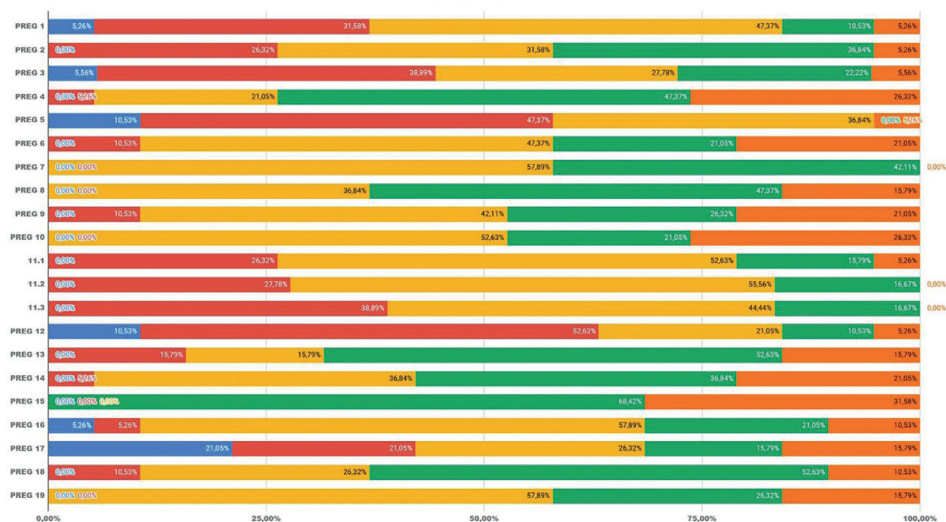
En las Figuras 1, 2 y 3 podemos observar, a título ilustrativo, el rango de respuestas que se obtuvo de los ejercicios de primera vuelta de encuestas elaborados por el integrante del equipo de investigación Marcos Rubinovich. Para la interpretación de las respuestas de los gráficos la precepción muy alta del encuestado se traduce en un valor de 2 y se grafica con el color azul; la alta, de valor 1, con rojo; la media, de valor 0, con amarillo; la baja, de valor -1, con verde, y la muy baja, de valor -2, con anaranjado. Los dígitos expresados en 0,0 % corresponden a rangos de percepciones no contestadas por ningún encuestado.

Figura 1. Penal, primera vuelta. Caracterización de las debilidades del sistema judicial



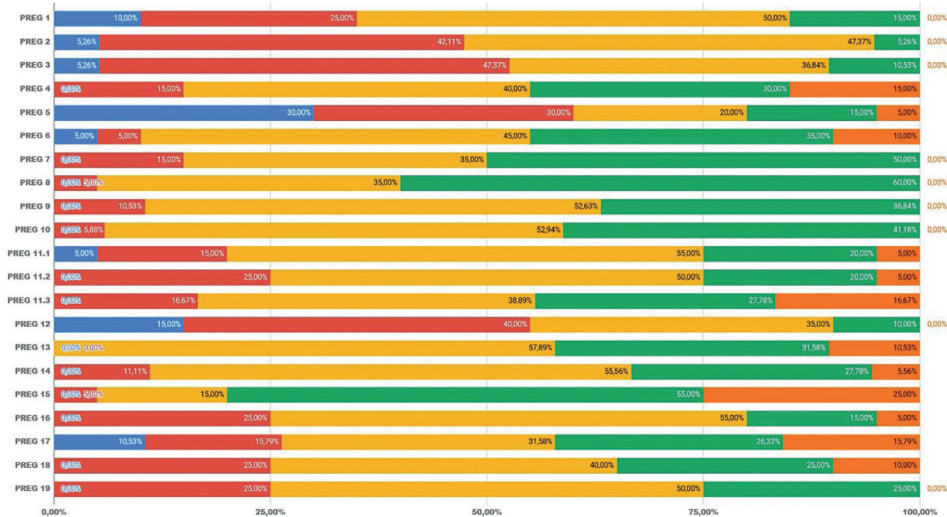
Fuente: Marcos Rubinovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

Figura 2. Interés público, primera vuelta. Caracterización de las debilidades del sistema judicial



Fuente: Marcos Rubinovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

Figura 3. Privado, primera vuelta. Caracterización de las debilidades del sistema judicial



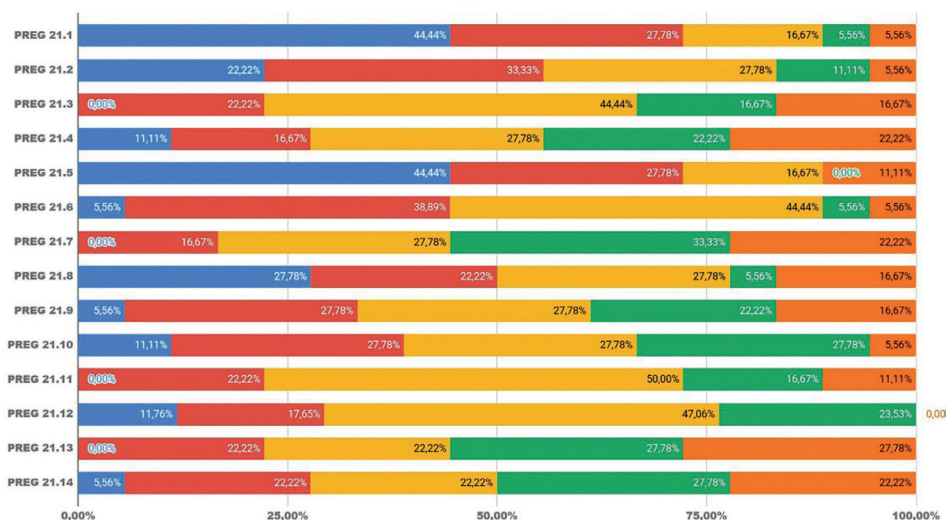
Fuente: Marcos Rubinovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

En la segunda parte de la encuesta, para calificar las amenazas al acceso democrático a la justicia local, se expuso una serie de catorce barreras, a partir de algunas

tipologías descriptas para región,<sup>31</sup> con reformulaciones para ajustarlas a las materias y problemáticas locales. Con esto se buscó posibilitar que el experto expresara su calificación sobre cómo incide respecto al tema de investigación. En este sentido, en la encuesta se pregunta sobre escollos institucionales, culturales, estructurales, infraestructurales, corporativos, sociales, étnicos, de selectividad social, económicos, funcionales, geográficos, organizacionales, de corrupción y éticos (pregunta 21; se omitió la 20 por un error de numeración).

Con este segundo momento de análisis se pretendió que el experto expusiera y jerarquizara las causas que, entiende, atentan contra la mejora democrática del sistema de administración de justicia del Estado. En esta etapa se dio lugar a una vinculación más activa del encuestado, que se abre desde la reflexión sobre las cuestiones que repercuten u obstruyen el *statu quo* del sistema, caracterizado a grandes rasgos en el primer bloque de preguntas, y amenazan la respuesta social de este ante las debilidades o impiden desplegar instrumentos de mejora. Las Figuras 4, 5 y 6 muestran las respuestas obtenidas.

Figura 4. Penal, primera vuelta. Amenazas o barreras al acceso al sistema judicial

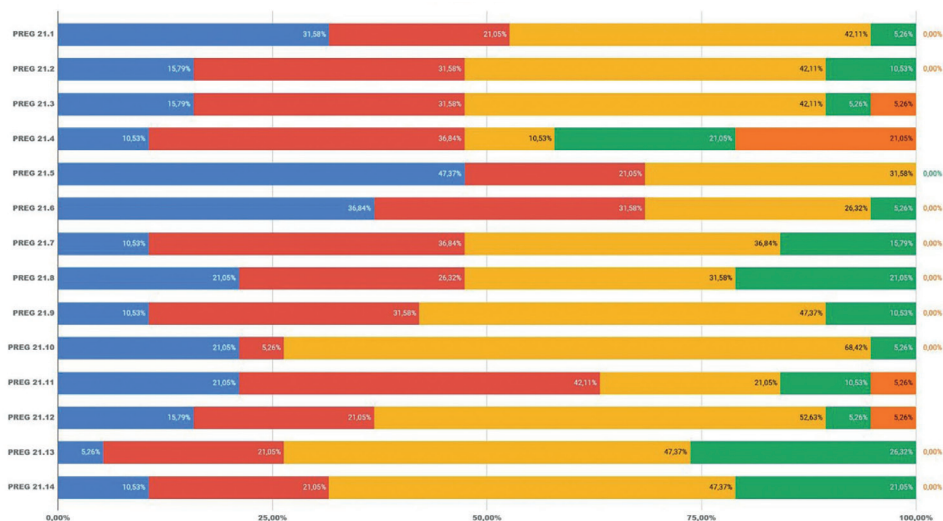


Fuente: Marcos Rubinovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

<sup>31</sup> Observatorio de conflictividad civil y acceso a la justicia, *Fundamentos y manual de operación*, 16-20; Centro de Estudios de Justicia de las Américas, “Organizaciones de ocho países de la región integrarán el Observatorio de conflictividad civil y acceso a la justicia —OCCA”, <http://www.cejamerica.org/en/noticias/664-organizaciones-de-ocho-paises-de-la-region-integraran-el-observatorio-de-conflictividad-civil-y-acceso-a-la-justicia-occa> (acceso diciembre 21, 2018).

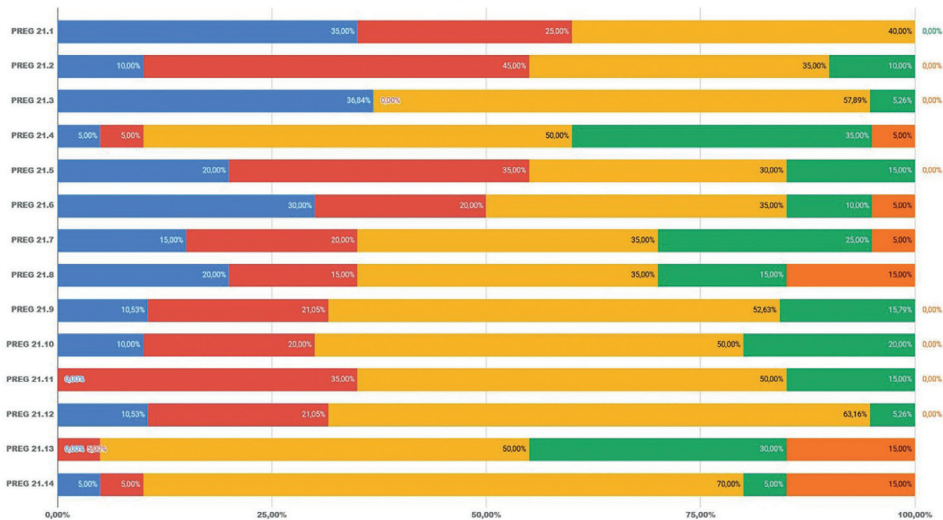


Figura 5. Interés público, primera vuelta. Amenazas o barreras al acceso al sistema judicial



Fuente: Marcos Rubinovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

Figura 6. Privado, primera vuelta. Amenazas o barreras al acceso al sistema judicial



Fuente: Marcos Rubinovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

En la tercera parte del cuestionario se trabajó específicamente sobre los tres sectores conflictuales —de intereses públicos, penales y privados— con preguntas diferenciadas.

Se invitó al experto a opinar sobre las instituciones jurídicas democratizadoras ya instrumentadas (fortalezas) o que podrían implementarse (oportunidades) en el sistema de administración de justicia de la provincia, para lo cual la categorización tripartita de especialización del conflicto (con invitación a expertos pertinentes al tema) y la división de grupos por “cuotas” de pertenencia resultó crucial. En otras palabras, en muchos casos, las respuestas institucionales del sistema para democratizar el sistema penal o civil no son iguales ni equivalentes.

También se incorporaron instituciones que la bibliografía y la legislación comparada mostraban como experiencias exitosas o soluciones recomendables para abordar las debilidades y amenazas antes caracterizadas.

En este tercer ítem se encontró una dinámica propositiva y dialógica del entrevistado. Se le propuso opinar sobre diferentes estrategias utilizadas localmente (fortalezas) o en otros sistemas equivalentes, incluso, sugeridas por estudios sobre los sistemas procesales y la justicia (oportunidades).

En este último caso, los instrumentos que se le sugirieron a cada experto en los cuestionarios fueron seleccionados entre los de mayor pertinencia que se hallaron en el trabajo de gabinete que precedió a la formulación de la encuesta. La idea motora siempre fue encontrar instrumentos democratizadores como respuesta a las debilidades y amenazas del sistema de administración de justicia local, pero que obedecieran a patrones del concepto de “trasplante responsable”:<sup>32</sup> culturalmente asimilable, jurídicamente viable y de evidente factibilidad práctica.

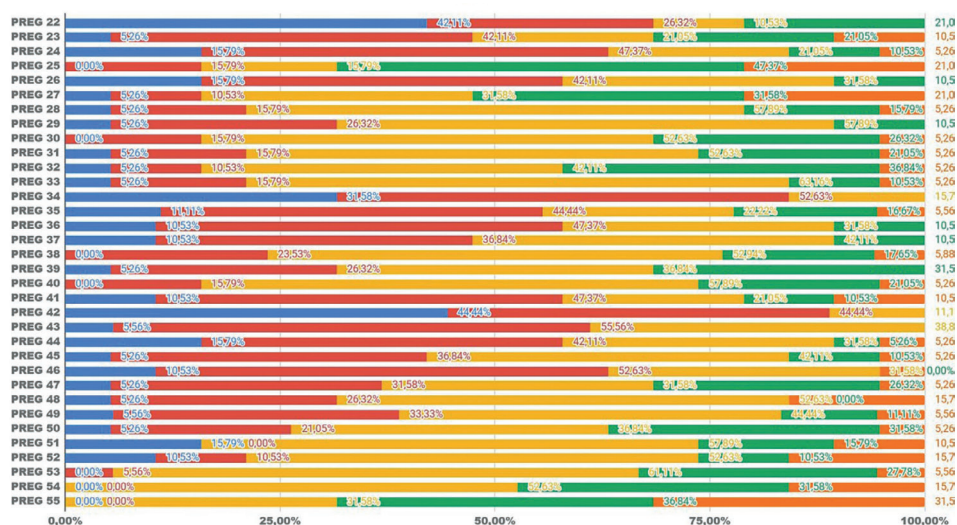
Las temáticas en la materia penal fueron: juicio por jurados populares, querellante colectivo, normas procesales activas de composición de intereses, procesos públicos de ingreso de operadores judiciales, procesos de matriculación del abogado, sistema de control del desempeño judicial, ética en el desempeño judicial, sistemas de perfeccionamiento judicial, sistema de perfeccionamiento profesional, sistema de planificación judicial, proyecto de gestión de calidad judicial, sistemas de gestión de otros organismos judiciales, implementación de indicadores de desempeño judicial, autarquía presupuestaria judicial, digitalización de trámites judiciales, recursos científicos forenses, gestión de audiencias judiciales, información judicial web, sistemas de información judicial a los sujetos en conflicto, proceso penal vigente,

---

<sup>32</sup> Michelle Taruffo, “El proceso civil de ‘civil law’: aspectos fundamentales”, *Ius et Praxis* 12, núm. 1 (2006), <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122006000100004>

oralidad procesal plena, descentralización geográfica judicial, personas vulnerables, mecanismos de acceso a justicia igualitario, acceso a justicia de género, acceso a justicia indígena, eficacia del sistema ante delincuencia compleja, solución alternativa de conflictos punibles, publicidad de audiencias de juicio, transparencia y periodicidad de información policial, transparencia y periodicidad de información de la Fiscalía, transparencia y periodicidad de información judicial, transparencia y periodicidad de información de la defensa y asesoría pública y garantías y finalidad de la ejecución de penas. Abarcaron las preguntas 22 a 55 (Figura 7).

Figura 7. Penal, primera vuelta. Instituciones jurídicas instrumentadas (fortalezas) o que pueden implementarse (oportunidades)

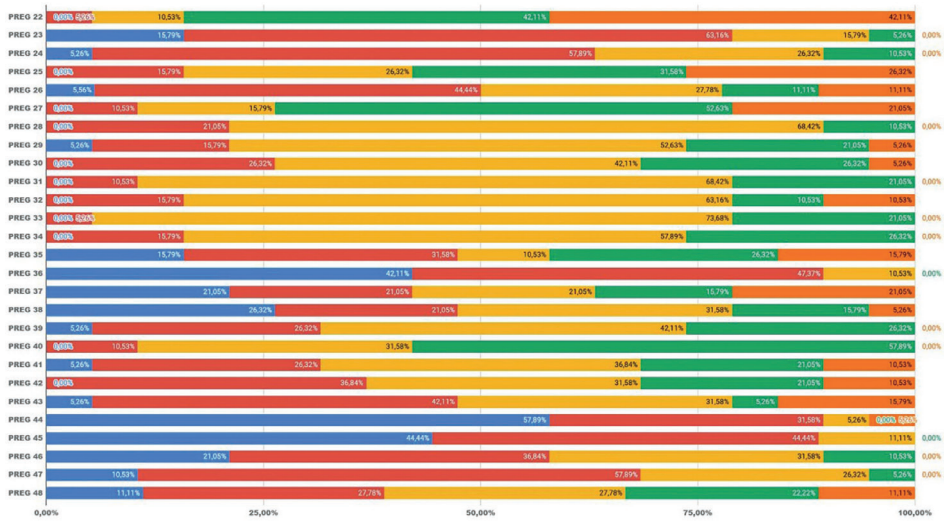


Fuente: Marcos Rubínovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

Las temáticas abordadas en la materia de interés público fueron: amigos del tribunal, audiencias públicas judiciales, transacción judicial de intereses públicos, procesos públicos de ingreso de operadores judiciales, procesos de matriculación del abogado, sistema de control del desempeño judicial, ética en el desempeño judicial, sistemas de capacitación judicial, sistema de perfeccionamiento judicial, profesionalización de la docencia legal, sistema de planificación judicial, proyecto de gestión de calidad judicial, sistemas de gestión de otros organismos judiciales, decisiones organizacionales del régimen judicial, implementación de indicadores de desempeño judicial, autarquía presupuestaria judicial, digitalización de trámites judiciales, información judicial web, sistemas de información judicial a los sujetos en conflicto, juicio por jurados populares, comisionado legislativo de la provincia,

procesos colectivos, oralidad procesal, personas vulnerables, mecanismos de acceso a justicia igualitario, acceso a justicia de género y acceso a justicia indígena. Abarcaron las preguntas 22 a 48 (Figura 8).

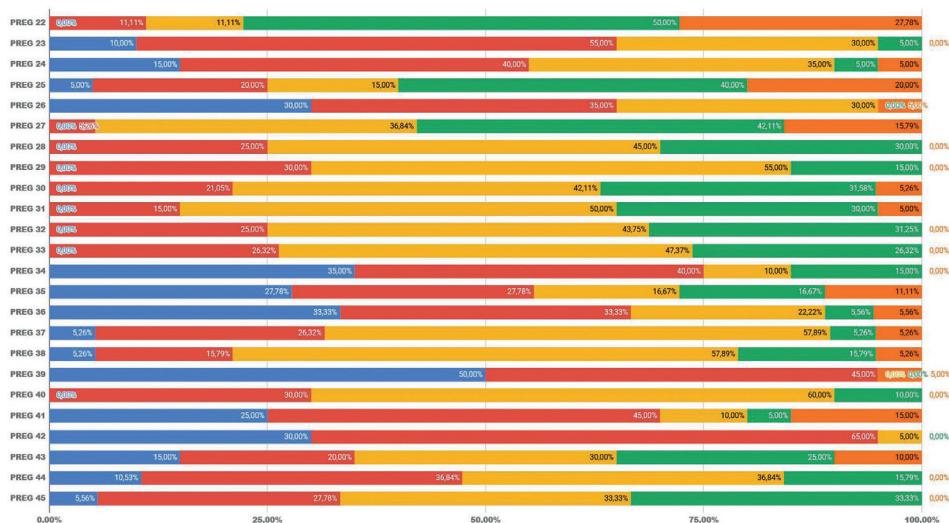
Figura 8. Interés público, primera vuelta. Instituciones jurídicas instrumentadas (fortalezas) o que pueden implementarse (oportunidades)



Fuente: Marcos Rubinovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

Las temáticas en la materia de derecho privado fueron: registro de procesos colectivos, medios alternativos de solución de conflictos, formas procesales activas de composición de intereses, procesos públicos de ingreso de operadores judiciales, procesos de matriculación del abogado, sistema de control del desempeño judicial, ética en el desempeño judicial, sistemas de capacitación judicial, sistema de perfeccionamiento profesional, sistema de planificación judicial, proyecto de gestión de calidad judicial, sistemas de gestión de otros organismos judiciales, implementación de indicadores de desempeño judicial, autarquía presupuestaria judicial, digitalización de trámites judiciales, información judicial web, sistemas de información judicial a los sujetos en conflicto, oralidad procesal, descentralización geográfica judicial, justicia de pequeñas causas, personas vulnerables, mecanismos de acceso a justicia igualitario, acceso a justicia de género y acceso a justicia indígena. Abarcaron las preguntas 22 a 45 (Figura 9).

Figura 9. Privado, primera vuelta. Instituciones jurídicas instrumentadas (fortalezas) o que pueden implementarse (oportunidades)



Fuente: Marcos Rubínovich, con base en datos obtenidos de la investigación.

Podemos cerrar el punto confirmando que la pertinencia de las soluciones posibles depende, en gran medida, de la especialización y particularización de los instrumentos institucionales y dispositivos procesales que suponen la tipicidad o calificación de los conflictos y, por ello, la división del proyecto en los tres tipos definidos resultó acertada.

Para el experto encuestado y para el análisis posterior, fue sumamente útil poder observar un catálogo de debilidades del sistema conjugadas con diversas amenazas, haciéndolas muy ilustrativas para decidir dónde puede haber verdaderos problemas de democratización y acceso al sistema. Al mismo tiempo, le brinda una oportunidad de organizar sus posiciones respecto a la profundidad de cada sector problemático y exponer las respuestas factibles con las que juzga que pueden ser atendidos, sea con una institución existente (fortaleza), con la implementación de una nueva herramienta (oportunidad) o con el aporte de ambos, mediante una acción de mejora democratizadora y una de reforma o nueva legislación.

El análisis de las combinaciones de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que expusieron individual y grupalmente los expertos locales ha arrojado resultados enriquecedores para devolver como aportes de la comunidad científica al gobierno judicial del Estado. Esto será plasmado en otros informes del equipo de investigación.

## Conclusiones: aportes a una metodología para estudiar la democratización judicial

La provisión del acceso a la justicia para todos es el objetivo de desarrollo sostenible (ODS) número 16, lo que fundamenta la necesidad de abordarlo desde la investigación social.

Argentina se encuentra relegada en el índice de Estado de derecho del año 2017-2018 del Proyecto Mundial de Justicia (World Justice Project, WJP), iniciado por la American Bar Association (ABA),<sup>33</sup> pues ocupa el puesto 46 de un *ranking* representativo global de 113 países, con un puntaje de 0,58 sobre 1 (con una media aceptable de 0,61); por ello, se debe estudiar cómo mejorar los sistemas de administración de justicia estatales.

La mejora del sistema judicial puede ser encarado desde su tendencia a la democratización, como una forma de medir su capacidad reproductora o amplificadora del desarrollo social.

El problema del proceso de democratización del sistema de administración de justicia es político, poco estructurado y fluctuante, ante lo cual la matriz FODA resulta una buena herramienta para abordar su diagnóstico estratégico.

Una matriz FODA para hacer un diagnóstico estratégico de la democratización de un sistema judicial permite organizar un grupo de factores sociales, institucionales y funcionales que lo debilitan institucionalmente, determinar las amenazas entendidas como barreras al acceso democrático a la justicia y llegar al análisis prospectivo de fortalezas y oportunidades que como derecho local ha instrumentado o como derecho comparado puede trasplantar responsablemente.

La realización de estudios sociales exploratorios en el campo de la administración de justicia, donde hay escasas evidencias y acuerdos entre los actores, puede encararse con la aplicación del método Delphi como una técnica cualitativa válida, por medio de encuestas sucesivas a un grupo de expertos integrantes del sistema y de consensos con el procedimiento de agregación de juicios individuales.

---

<sup>33</sup> World Justice Project, "Rule of Law Index 2016", [https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/RoLI\\_Final-Digital\\_0.pdf](https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/RoLI_Final-Digital_0.pdf) (acceso abril 7, 2017).

En estudios sobre el sistema de administración de justicia es recomendable emplear la técnica Delphi en combinación metodológica con la matriz FODA, lo cual es avalado por la doctrina científica, pues muestra una utilidad esencial al posibilitar un análisis local.

La combinación metodológica DAFO y Delphi con el aditamento de encuentros presenciales de modalidad focus group permite trascender la investigación estática del estado de situación e indagar los caminos de avance y de reforma aconsejables, así como de implementación de las metas de democratización y legitimación posibles para el sistema de administración de justicia de un Estado, desde la perspectiva realista y practicable de los expertos locales relevantes.

La técnica del grupo focal o de enfoque (focus group) para la recolección de datos cualitativos en la investigación científica social es un invaluable aporte metodológico a la práctica investigativa del área judicial, pues facilita evaluar la predisposición e interacción de los referentes del campo sociojurídico concreto, mediante el ejercicio de la propia observación sostenida por el equipo de investigación en el momento de taller.

Resulta una gran contribución a la técnica Delphi insertar, entre la presentación de los resultados de la primera vuelta y la segunda encuesta, una reunión presencial de los consultados para reflexionar sobre los resultados de la primera ronda, manteniendo el anonimato y la singularidad de las respuestas consignadas en sus cuestionarios personales y moderada por un experto externo, bajo observación del equipo de investigación a modo de grupo de discusión (focus group).

Para estudiar las necesidades jurídicas de solución a la conflictividad humana con base en encuestas, conviene establecer una clasificación en categorías o dominios de la vida social (educación, familia, salud, consumo, seguridad social, asuntos económicos, etc.), para trazar un vínculo entre la realidad conflictual y los dispositivos jurídicos de solución de una manera organizada para el análisis.

Para proponer soluciones a los sistemas judiciales es propicio partir de la caracterización de la conflictividad social en tres porciones de la realidad forense, agregando a la típica entre civiles (o no penales) y penales, la de derecho o interés público; así se alcanza una mayor relevancia y especificidad jurídica y mejores indicadores respecto al acceso a la justicia, así como una mayor visión del aporte judicial al desarrollo

social y a la discusión de los nuevos derechos económicos, sociales, culturales, ambientales y antidiscriminatorios.

La tipología de un experto óptimo para consultar e investigar en el campo sociojurídico debe combinar el requisito de especialidad (especialistas) con el involucramiento de la práctica dentro del sistema (afectados).

Un experto a encuestar sobre un sistema de administración de justicia debe ser representativo para poder expresar una opinión válida y realista sobre el sistema, lo cual debe definirse y configurarse *a priori*, sin olvidar los objetivos planteados por el proyecto de investigación concreto.

Al estudiar la forma de operar los dispositivos extrajudiciales y judiciales de solución conflictual debe atenderse a su condición de ser mediada por abogados, por lo que resultan portavoces esenciales de los ciudadanos usuarios del sistema y, por tanto, sujetos centrales en un estudio sobre la democratización del sistema.

Al integrar en una evaluación científica a altos referentes sociales, profesionales o funcionales del sistema de administración de justicia local se atiende a la variable realista de que su opinión tiene una alta significación en el campo de observación para la reforma y mejora efectiva.

Una idea motora para un proyecto que busca encontrar instrumentos democratizadores como respuesta a las debilidades y amenazas del sistema de administración de justicia local debe basarse en patrones fundados en el concepto de “trasplante responsable”: culturalmente asimilable, jurídicamente viable y de evidente factibilidad práctica.

## Referencias

- Argentina, Corte de Justicia de Salta. *Acordada 12345*, “Plan estratégico III (2017-2027)”. Salta: *Boletín Oficial de la Provincia de Salta* núm. 19974, 6 de marzo de 2017.
- Argentina, Corte de Justicia de Salta. *Acordada 8472*, “Plan estratégico I”. Salta, 12 de abril de 2000.
- Argentina, Corte de Justicia de Salta. *Acordada 9701*, “Plan estratégico II”. Salta, 28 de diciembre de 2006.
- Buss Thofehm, Maira, María José López Montesinos, Adrize Rutz Porto, Simone Coelho Amestoy, Isabel Cristina de Oliveira Arrieira y Marzena Mikla. “Grupo focal: una



- técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas”. *Index de Enfermería* 22, núm. 1-2 (enero-junio 2013): 75-78.
- Cabero Almenara, Julio y Alfonso Infante Moro. “Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación”. *EduTec, Revista electrónica de tecnología educativa*, núm. 48 (junio 2014): 1-16 <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187/18> (acceso octubre 30, 2017).
- Camisón, César, Carles Camisón Habas, Eugenia Fabra, Beatriz Flores y Alba Puig. “¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 18, núm. 2 (2009): 13-38. [https://www.academia.edu/31476918/\\_Hacia\\_d%C3%B3nde\\_se\\_dirige\\_la\\_funci%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_la\\_visi%C3%B3n\\_de\\_expertos\\_en\\_un\\_estudio\\_Delphi](https://www.academia.edu/31476918/_Hacia_d%C3%B3nde_se_dirige_la_funci%C3%B3n_de_calidad_la_visi%C3%B3n_de_expertos_en_un_estudio_Delphi) (acceso noviembre 29, 2019).
- Campos Climent, Vanessa, Amparo Melián Navarro y Joan Ramón Sanchis Palacio. “El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 23, núm. 2 (abril-junio 2014): 72-81. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000620> (acceso noviembre 1, 2017).
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas. “Organizaciones de ocho países de la región integrarán el Observatorio de conflictividad civil y acceso a la justicia —OCCA”. <http://www.cejamericas.org/en/noticias/664-organizaciones-de-ocho-paises-de-la-region-integraran-el-observatorio-de-conflictividad-civil-y-acceso-a-la-justicia-occa> (acceso diciembre 21, 2018).
- Dalkey, Norman Crolee, Bernice B. Brown y S. W. Cochran. *The Delphi Method, III: Use of Self-Ratings To Improve Group Estimates*. Santa Mónica: RAND Corporation, 1969.
- Gutiérrez, Jesús. “Grupo de discusión: ¿Prolongación, variación o ruptura con el focus group?”. *Cinta de Moebio* 41 (2011): 105-122. <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/18173/19031> (acceso enero 21, 2019).
- Konow, Irene y Gonzalo Pérez. “Método Delphi” en *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*, compilado por Hernán Acuña Echeverría e Irene Konow Holt, 7-32. Santiago: Fundación de estudios prospectivos, planificación estratégica y decisiones de alto nivel de la Universidad de Chile, 1990.
- Landeta Rodríguez, Jon. *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel, 2002.
- Martino, Luis A. y Elio Rafael De Zuani. *Evaluación del sistema judicial. Primer diagnóstico desde la perspectiva de ciudadano y abogado*. Salta: Escuela de la Magistratura del Poder Judicial de Salta, 2013.

- Martino, Luis A. y Elio Rafael De Zuani. *Evaluación del sistema judicial. Primer diagnóstico desde la perspectiva de los jueces, funcionarios y empleados*. Salta: Escuela de la Magistratura del Poder Judicial de Salta, 2014.
- Morgan, David L. y Jordan L. Bortorf. "Advancing Our Craft: Focus Group Methods and Practice". *Qualitative Health Research* 20, núm. 5 (2010): 579-581.
- Observatorio de conflictividad civil y acceso a la justicia. *Fundamentos y manual de operación*. Santiago: Centro de Estudios de las Américas, 2017.
- Pill, Juri. "The Delphi Method: Substance, Context, a Critique and an Annotated bibliography". *Socio-Economic Planning Science* 5, núm. 1 (1971): 57-71.
- Rosas Huerta, Angélica, Jesús Sánchez Robles y Marta Chávez Cortés. "La técnica Delphi y el análisis de la capacidad institucional de gobiernos locales que atienden el cambio climático". *Política y cultura*, núm. 38 (2012): 165-194.
- Taruffo, Michelle. "El proceso civil de 'civil law': aspectos fundamentales". *Ius et Praxis* 12, núm. 1 (2006). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122006000100004>
- Tomat, Cabiria. "El 'focus group': nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana". *Athenea Digital* 12, núm. 2 (julio 2012): 129-152. <https://atheneadigital.net/article/viewFile/v12-n2-tomat/984-pdf-es> (acceso enero 21, 2019).
- World Justice Project. "Rule of Law Index 2016". [https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/RoLI\\_Final-Digital\\_0.pdf](https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/RoLI_Final-Digital_0.pdf) (acceso abril 7, 2017).