

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**El avance en la implementación de políticas públicas de digitalización en  
el Poder Judicial: Los sistemas de procesos digitales en la Corte Superior  
de Justicia de Lima Norte**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO  
DE BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES CON MENCIÓN EN CIENCIA  
POLÍTICA Y GOBIERNO PRESENTADO POR:**

Alfredo Benizar Espinoza Palo

**ASESOR**

Ricardo Martín Tanaka Gondo

Lima, Enero de 2021

## RESUMEN

Esta propuesta de investigación busca identificar factores que permitan explicar los avances obtenidos en la implementación de políticas de digitalización en el Poder Judicial. Estas políticas han sido con frecuencia impulsadas buscando solucionar problemas en la provisión de justicia, aunque también existe escepticismo con respecto a qué tan efectivas podrían ser en un medio complejo y cuyos problemas preexistentes podrían impedir que la digitalización tenga el impacto esperado. Este trabajo se centra en el caso de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, en la cual se han implementado dos sistemas de expedientes digitalizados sucesivamente entre el 2013 y la actualidad, el Expediente Digital y el Expediente Judicial Electrónico. Estudiando trabajos previos, se identifican algunos factores importantes, como el presupuesto, la cultura institucional y resistencia o el liderazgo, pero en estos trabajos suelen carecer de profundización o de diferenciación en relación a etapas; o apoyarse principalmente en las expectativas y opiniones de actores con respecto al desempeño de estos proyectos. Tomando en cuenta literatura acerca de brechas de implementación e implementación de políticas públicas desde perspectivas “top-down” y “bottom-up”; y las actitudes y preferencias de los actores, se propone que existen cuatro factores relevantes a estudiar: La prevalencia de la cultura institucional previa a la digitalización que genera resistencia cambiante, la capacidad de los funcionarios de usar los nuevos sistemas, las prioridades de los líderes de esta institución, caracterizada por ser jerárquica, y el presupuesto destinado a estos proyectos. Se considera probable que el aumento de las habilidades del personal reduzca la resistencia y la relevancia de la anterior cultura institucional, mientras que la importancia presupuestal de estos proyectos podría depender de su priorización por parte de los líderes de la institución.

Palabras clave: Digitalización, implementación de políticas públicas, Poder Judicial, resistencia al cambio, liderazgo, habilidades

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	15
3. MARCO TEÓRICO.....	23
4. HIPÓTESIS.....	27
5. METODOLOGÍA.....	30
6. CONCLUSIONES.....	36
7. BIBLIOGRAFÍA .....	38



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable dependiente .....	27
Tabla 2: Hipótesis 1 .....	28
Tabla 3: Hipótesis 2 .....	28
Tabla 4: Hipótesis 3 .....	29
Tabla 5: Hipótesis 4 .....	29
Tabla 6: Posibles entrevistados para hipótesis 1 .....	32
Tabla 7: Posibles entrevistados para hipótesis 2 .....	32
Tabla 8: Posibles entrevistados para hipótesis 3 .....	33
Tabla 9: Posibles entrevistados para hipótesis 4 .....	34



## 1. INTRODUCCIÓN

Es ampliamente conocido que en el Perú la confianza ciudadana en el Poder Judicial es muy baja. Así, según la encuesta del Latinobarómetro del 2018, en el Perú tan solo el 16% de encuestados manifestaron tener mucha o algo de confianza en el Poder Judicial, siendo el tercer país con menor confianza de entre todos los estudiados (Latinobarómetro, 2018). No resulta difícil concluir tentativamente que la provisión de justicia en el Perú atraviesa importantes problemas para atender satisfactoriamente a la población; por ejemplo, el informe “La Justicia en el Perú: Cinco grandes problemas”, publicado por Gaceta Jurídica (2015) identifica cinco indicadores relacionados con la independencia, eficiencia y calidad de la justicia para identificar fallas en el sistema judicial: Carga procesal, demora en los procesos, provisionalidad de los jueces, presupuesto, y sanciones a los jueces, aunque estas conclusiones son tentativas, siendo uno de los obstáculos más serios para ese tipo de trabajos la falta de información en el sistema de justicia.

La constatación de problemas en el aparato judicial lleva a la búsqueda de posibles soluciones, siendo la implementación de políticas de digitalización, como el proceso judicial electrónico, una de estas alternativas. Salas (2019) describe tanto parte de la implementación y funciones de estos sistemas digitales, como su potencial para mejorar significativamente el servicio judicial frente a los problemas de la deficiente tramitación física: Procesos lentos, corrupción, pérdida de documentos, demoras, concurrencia masiva a los locales de los juzgados para presentar demandas y escritos, procedimientos burocráticos, entre otras. De esta manera, concluye que es necesaria la mayor implementación del proceso judicial electrónico y que este brinda beneficios en eficiencia, celeridad, transparencia y una adecuada prestación de servicios. De forma similar, Corrales (2020) indica ventajas de la e-justicia, tanto para el interior de la institución judicial, como para los que usan sus servicios. Con respecto a las ventajas internas, están consisten en que la digitalización proporciona eficiencia, celeridad, reduce los costos, permite archivar manejar volumen de datos, implica una mejora de la motivación de las resoluciones al brindar acceso

a los magistrados a jurisprudencia virtual y en redes, mejora el control del trabajo del personal de apoyo, entre otros aspectos. Con respecto a las ventajas externas, algunas de estas serían que la e-justicia facilita el acceso de los justiciables a los órganos jurisdiccionales, aumenta la rapidez y reduce el costo, reduce los plazos, implica mayor transparencia gracias a un monitoreo interno y externo de los procesos y resultados.

Frente a los intentos del Poder Judicial de mejorar su servicio a la ciudadanía a través de políticas de modernización y proyectos de digitalización, se hace relevante investigar la implementación de estas políticas, como una forma de identificar y analizar los avances y particularidades de la digitalización como política pública en un contexto institucional como el judicial, que históricamente no ha sido uno de gran eficiencia, ni es visto como una institución abierta al cambio. Por lo tanto, este trabajo permitirá identificar por qué es que, en una institución típicamente conservadora, la digitalización puede resultar una alternativa viable y efectiva.

Como caso de estudio se ha escogido las políticas de digitalización de expedientes en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte (CSJLN): El Expediente Digital (ED) y el Expediente Judicial Electrónico (EJE). Estos sistemas digitales se han ido implementando con resultados positivos en esta corte, y los dos proyectos atraviesan un periodo que va desde el 2013 hasta la actualidad, por lo cual sería posible estudiar la relevancia de diferentes factores y cómo algunos se mantienen importantes, mientras que otros desaparecen o pierden sus efectos.

De esta manera, este trabajo se constituye como un estudio de caso, cuyo objetivo es analizar los factores conducentes al avance en la digitalización de los procesos judiciales; proceso que está conectado con la implementación de los programas del ED y el EJE. De esta manera, el estudio de la implementación de estos programas permitirá identificar los factores que explican el avance de la implementación. Se considera que cuatro factores podrían estar vinculados a este fenómeno: La cultura institucional como un factor perjudicial a la digitalización, pero que cambia positivamente con el tiempo; la adquisición de nuevas habilidades que permitiría superar la resistencia al cambio; las

prioridades de los funcionarios líderes, ya que una de estas podría ser la digitalización; y el nivel de presupuesto asignado a los programas. De entre estos cuatro factores que conforman hipótesis, se considera que el mayor peso lo tendrán las prioridades de los líderes y la adquisición de nuevas habilidades, ya que el primero implicaría la posibilidad de aumentar el presupuesto, mientras que el segundo podría compensar la cultura institucional adversa al cambio digital.

Con el propósito de profundizar en las características de este caso, se realizó una entrevista exploratoria con el ingeniero Emilio Cardozo, encargado del área de informática del módulo corporativo laboral en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte. En lo referente a la digitalización, la implementación de tecnologías de la información en el Poder Judicial peruano forma parte de una perspectiva más amplia, llamada “trámite electrónico”. Este trámite alude a la nueva relación, de carácter digital, que se desea que el ciudadano tenga con el gobierno, por lo que proyectos como el Expediente Digital y el Expediente Judicial Electrónico encajan dentro de este tipo de relación no física. Asimismo, en el caso de que se realicen proyectos que apunten a establecer o fortalecer dicha relación digital, también serían incluidos dentro del “trámite electrónico” (comunicación personal, 26 de junio de 2020).

Sin embargo, esta digitalización se da en un contexto institucional que puede considerarse adverso. Con respecto a la cultura judicial, Pásara (2014) indica que es necesario tener en cuenta como la tradición del derecho latinoamericano lleva a ciertas ideas, creencias y valores de los sujetos en el sistema de justicia. Estas nociones son relevantes en la medida en que pueden orientar comportamientos, y no se puede pensar en el cambio de las instituciones sin tener en cuenta estas ideas. Las reformas que se realicen estarán inmersas en un derecho que se relaciona con una cultura jurídica particular, ya que el derecho es un producto histórico y social.

Pásara (2014) plantea algunas características de actores importantes en el ámbito jurídico latinoamericano. En primer lugar, son los abogados quienes son los principales reproductores de la cultura jurídica, y, para estos, el derecho es un conjunto de reglas e instituciones, no un instrumento para resolver problemas concretos. Estos abogados se caracterizan por enfocarse predominantemente

en el aspecto legal y doctrinal, dejando de lado el rol de la sociedad en los problemas que el Derecho trata. Asimismo, si bien siguen las etapas del proceso judicial, siguen también una serie de mecanismos de forma ritualizada, a la vez que usan los defectos del sistema para su beneficio, valiéndose de formalismos. Por ejemplo, retrasan el proceso intencionalmente para obtener mayores honorarios o como compromiso con sus clientes. Fuera de las instituciones judiciales, los abogados hacen uso de redes sociales para alcanzar sus objetivos, siendo posible que, en el caso de los mecanismos más estables, se conformen “tribus judiciales” que pueden derivar fácilmente en tráfico de influencias o corrupción. Por su parte, los Colegios de Abogados pueden llegar a operar como clubes sociales o incluso como grupos de presión política, oponiéndose a reformas del sistema de justicia.

Con respecto a los magistrados, Pásara considera que, típicamente, los jueces y fiscales no han tenido experiencia como abogados, por lo que su visión se restringe a la del magistrado. Si bien ya no son predominantemente seleccionados por motivos políticos, resalta el que los cargos judiciales no sean atractivos para los mejores estudiantes de las facultades de Derecho, sino para los que buscan seguridad. De esta manera, los jueces tienden a ser profesionales que principalmente reproducen los textos de las leyes en sus resoluciones; y dadas sus expectativas de ascenso, no suelen enfrentarse a los abogados cuando estos transgreden normas. Los jueces confunden el conflicto con el proceso judicial, y se sienten liberados de responsabilidades con respecto a las consecuencias de sus decisiones.

Finalmente, este autor indica que la cultura organizacional judicial es la fuente de resistencia más importante a los cambios, ya que ciertas rutinas se normalizan y ya no pueden ser cuestionadas. De esta manera, la institución judicial es de carácter burocrático, conservador y vertical, con funcionarios que son burócratas de carrera en una estructura muy jerarquizada. Por otra parte, resulta recurrente que la desconexión del medio social se manifieste como una falta de conocimiento de la situación real del aparato de justicia. Esto implica que suele carecerse de diagnósticos y que, incluso cuando existen, no hay personal en el sistema que sepa qué hacer con los resultados (Pásara, 2014).

Por otra parte, en el Perú, el tema del gobierno electrónico, digitalización y políticas similares ha sido incorporado en algunas políticas nacionales, como indica Narrea (2017). De esta manera, la articulación de esta temática bajo la Presidencia del Consejo de Ministros había aumentado hacia el 2017, con un importante rol de emprendedores de políticas para la generación de herramientas de gobierno electrónico. Sin embargo, en la actualidad no parece existir una política nacional específicamente acerca de la digitalización judicial, más allá de la Agenda Digital 2.0-Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú (Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, 2011) aprobada mediante decreto supremo el 2011. Dentro de este plan se considera como Objetivo 3 “Garantizar mejores oportunidades de uso y apropiación de las TIC que aseguren la inclusión social, el acceso a los servicios sociales que permita el pleno uso de la ciudadanía y el desarrollo humano en pleno cumplimiento de las metas del milenio”, que tiene como Estrategia 2 “Fortalecer el acceso de a la información y a los servicios de Justicia mediante el uso intensivo de las TIC”. De esta manera, se busca impulsar sistemas que mejoren la gestión administrativa, mejorando la celeridad, el archivamiento y manteniendo la validez jurídica; y se aspira a una justicia totalmente informatizada.

Con respecto al caso a estudiar, la implementación de la digitalización de expedientes en la CSJLN se ha desarrollado durante dos proyectos distintos: El Expediente Digital (ED) y el Expediente Judicial Electrónico (EJE). Estos dos sistemas son semejantes en su función de hacer del proceso judicial uno digital en lugar de físico, pero se diferencian en su origen. El ED fue desarrollado por una empresa externa al Poder Judicial, y financiado con fondos estatales y del Banco Mundial. Posteriormente ingenieros del Poder Judicial hicieron modificaciones para poder adaptarlo con éxito a la nueva modalidad corporativa, que removía la asignación de secretarios a algún juez en particular. En cambio, el EJE se caracteriza por ser mantenido por el Poder Judicial peruano, sin necesidad de colaborar con alguna entidad externa para realizar modificaciones al sistema. Si bien en la CSJLN el ED tuvo éxito, este sistema era un proyecto

piloto particular a la CSJLN, por lo que cuando en el Poder Judicial se decidió desarrollar e implementar el EJE, en la CSJLN se tuvo que decidir si se mantenía en funcionamiento el ED o era reemplazado por el EJE. Finalmente, consideraron conveniente migrar al nuevo sistema, ya que esto permitiría beneficiarse del desarrollo permanente del EJE por parte del Poder Judicial, además de evitar problemas en la interoperatividad con Cortes que usaran el EJE. Estos cambios no han alterado el uso de estos sistemas para los ciudadanos usuarios externos, pero sí el diseño y funcionamiento interno de los sistemas, aunque la experiencia del ED ha facilitado significativamente la transición al EJE entre los usuarios funcionarios (comunicación personal, 26 de junio de 2020).

Según se conoció gracias a la entrevista, el ED y el EJE se aplicaron a los procesos correspondientes al área laboral, aunque existe el objetivo de, en el futuro, expandir el uso del EJE a todas las especialidades jurídicas, como penal, civil y familiar; y a más Cortes del Perú. Cada área jurídica tiene particularidades que impiden que el EJE sea implementado mecánicamente en ellas. Por lo tanto, el sistema del EJE no parece requerir cambios para instalarse en la especialidad laboral en otras cortes, pero sí los necesita para poder ser compatible con otras especialidades, y se considera que la especialidad penal es la más compleja, por lo cual su desarrollo e implementación serán los últimos. De acuerdo al entrevistado, la digitalización en la CSJLN puede considerarse un éxito en tanto los objetivos planteados son alcanzados: El ED y el EJE han logrado reducir la sobrecarga procesal al ser el trabajo con ellos más veloz que en el formato tradicional, se ahorra en los costos del papel y, además, se puede contar con personal que, al no ser tan requerido en las funciones que el ED y el EJE suplen, puede apoyar en labores distintas. Sin embargo, esta implementación no ha estado exenta de problemas, aunque estos fueron diferentes durante la implementación de los dos sistemas (comunicación personal, 26 de junio de 2020).

El primero de estos proyectos fue desarrollado desde el 2013, siendo la Corte Superior de Justicia de Lima Norte la primera entidad en el Perú en contar con esa tecnología, con software elaborado por el consorcio español Ayesa (Corte

Superior de Justicia de Lima Norte, 2014). Con este sistema se podían presentar escritos mediante formularios electrónicos, y abarcaba todo el proceso, desde su inicio hasta su conclusión.

Durante este proyecto, la mayor dificultad fue la resistencia al cambio de los usuarios del sistema. Los magistrados y el personal administrativo que debían usar el ED habían estado acostumbrados durante años o décadas a trabajar en el formato físico de papel, por lo cual no usaban el nuevo sistema adecuadamente: Imprimían los expedientes y trabajaban sobre el formato físico, para luego redigitalizarlos. Sin embargo, mediante talleres esta resistencia fue superada aproximadamente luego de unos seis meses, lapso después del cual los usuarios internos se acostumbraron al sistema del ED. Por otra parte, los usuarios externos, llamados “justiciables”, se encontraban interesados en un proceso rápido, pero era difícil que se enteraran de la existencia del ED, ya que no se enfatizó la publicidad de este proyecto. Asimismo, la lentitud de los procesos burocráticos para la adquisición de equipos electrónicos fue otra dificultad, puesto que la cantidad de aparatos originalmente adquiridos, como monitores de pantalla ancha, no fue suficiente. Para suplir estos costos, se recurrió a pedir apoyo al Banco Mundial, que contribuyó dinero, y a un fondo del Ministerio de Justicia para proyectos de mejora de justicia. Con el tiempo, y a medida que el ED se implementaba exitosamente, comenzó a suscitar admiración y eso conllevó un aumento de la inversión que le daba el Poder Judicial (comunicación personal, 26 de junio de 2020).

Con respecto al proyecto del Expediente Judicial Electrónico, el segundo de los proyectos de digitalización, Salas (2019) indica que este es la base del proceso judicial electrónico, que “determina la realización de las diversas actuaciones procesales en escenario virtual mediante la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones” (p. 24). De esta manera, en este sistema el conjunto del proceso judicial, desde la interposición de la demanda hasta su conclusión (ya sea al elaborar una sentencia, elevar el expediente a una sala superior o conceder una apelación) se encuentran en un entorno virtual.

El Expediente Judicial Electrónico, luego de un periodo de planeamiento entre julio y diciembre de 2017, fue implementado progresivamente en la Corte Superior de Justicia de Lima, en 60 órganos jurisdiccionales pertenecientes a las especialidades comercial, tributario y laboral (Salas, 2019). En el caso de la CSJLN, el 18 de diciembre del 2018 se comunicó el inicio de las actividades para la implantación del Expediente Judicial Electrónico, y se conformó el equipo técnico para planificar y ejecutar las actividades que llevaran a un resultado óptimo de la implementación (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2018).

El período del EJE en la CSJLN, en contraste al anterior sistema, ha sido menos difícil al anterior. El proyecto continúa funcionando, y es incluso más valorado actualmente, puesto que las circunstancias de la pandemia de Covid-19 implican que los procesos digitales se hacen mucho más necesarios. Asimismo, la función de digitalización y trabajo a distancia del EJE ha sido muy usada, e inclusive un producto del EJE, la mesa de partes electrónica, se ha extendido a expedientes tradicionales para facilitar el funcionamiento de la corte durante el aislamiento social. Los usuarios del sistema se encuentran ya acostumbrados al cambio digital, y el cambio de sistema no ha requerido un periodo de adaptación como con el ED, aunque las circunstancias de pandemia han hecho que el uso de la función de trabajo a distancia, que estuvo disponible desde antes pero no era usada por falta de costumbre, se normalice. El mayor obstáculo parece ser que la cantidad de usuarios ha sobrepasado las expectativas, y esto implica que es necesario incrementar la capacidad del sistema adquiriendo nuevos servidores, un proceso que demora. Otro obstáculo técnico, la calidad de la conexión, fue superado a fines del año pasado, al instalarse fibra óptica en la corte, lo cual permite enviar con facilidad expedientes electrónicos y archivos de mayor peso y calidad. Además, en contraste con el ED, el EJE fue mucho más publicitado, incluso por televisión (comunicación personal, 26 de junio de 2020).

Con respecto a la estructura interna de la CSJLN, esta es jerárquica, con la particularidad que la toma de decisiones tiende a estar concentrada en magistrados con rango de Vocal Superior. La CSJLN es dirigida por un presidente, un Consejo Ejecutivo Distrital y una Sala Plena. De acuerdo al

artículo 8 del “Reglamento de Organización y Funciones de las Cortes Superiores de Justicia que operan como Unidades Ejecutoras”, la Presidencia de la Corte Superior es el órgano de dirección de una Corte Superior y algunas de sus funciones, según el artículo 9, son dirigir la aplicación de la política del Poder Judicial en su Distrito en coordinación con el Consejo Ejecutivo, designar al personal de Dirección y de Confianza en su respectivo Distrito Judicial según corresponda, convocar y dirigir las Salas Plenas y las sesiones el Consejo Ejecutivo Distrital, en ambas con voto dirimente, y asegurarse de la rápida administración de justicia y el cumplimiento de las obligaciones de los magistrados de su distrito judicial (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial del Perú, 2018). El presidente de Corte Superior, de acuerdo al artículo 88 del Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial, es elegido por un período de dos años por los Vocales Superiores Titulares de la respectiva Corte, reunidos en Sala Plena, por mayoría absoluta y sin reelección inmediata (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2012).

La Sala Plena de la Corte Superior, según los artículos 10 y 11 del ROF de las Cortes Superiores, decide sobre la marcha de la Corte Superior y sobre los asuntos que no sean de competencia exclusiva de otros órganos, es presidida por el Presidente de la Corte Superior y está conformada por todos los Jueces Superiores Titulares. Asimismo, puede elevar a la Corte Suprema propuestas de ley y da cuenta al Consejo Ejecutivo del Poder Judicial de las deficiencias en el funcionamiento del Consejo Ejecutivo Distrital (artículo 12).

El Consejo Ejecutivo Distrital, según el ROF de las Cortes Superiores es el órgano de dirección y gestión de la Corte Superior (artículo 13), y se compone de cinco miembros: El Presidente de la Corte Superior; el Juez Superior Jefe de la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura; un Juez Superior designado por la Sala Plena de la Corte Superior que es el último Presidente de la Corte Superior, a cuya falta será el ex Presidente que le siga y así sucesivamente, y de no estar en funciones, se elegirá un juez superior integrante de la Sala Plena; un Juez Especializado o Mixto elegido por los Jueces Especializados o Mixtos del Distrito Judicial y una persona de reconocida experiencia en gerencia pública o privada, designada por el Colegio de

Abogados de la Localidad (artículo 14). Algunas funciones del Consejo Ejecutivo Distrital son: Emitir informes que requiere el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, asegurarse de la pronta administración de justicia, proponer la creación o supresión de nuevas Salas, fijar los turnos de Salas y Juzgados, proponer al Consejo Ejecutivo del Poder Judicial la adopción de medidas que juzgue pertinentes para mejorar la administración de justicia, entre otras (artículo 16).



## 2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Alrededor de la cuestión de la digitalización, su potencial y sus múltiples aplicaciones en distintos ámbitos se ha escrito abundantemente y desde variadas perspectivas. Sin embargo, para propósitos de este trabajo la revisión se centrará en cuatro aspectos que son considerados importantes antecedentes: En primer lugar, la literatura que habla acerca de la digitalización de las funciones y servicios del Poder Judicial, entendido como la rama jurídica del Estado. En segundo lugar, los antecedentes de estudios acerca de la implementación de estas políticas para el Poder Judicial en el mundo, de los cuales hay escaso material. En tercer lugar, estudios de caso acerca del Perú que abordan la cuestión desde una perspectiva jurídica o de gestión pública, puesto que, aunque el análisis resulta relativamente poco detallado, plantean la existencia e importancia de algunos factores explicativos comunes. Finalmente, se analizará la contribución de estudios de implementación de políticas públicas de digitalización fuera del ámbito judicial en el Perú.

Con respecto al primer aspecto, la digitalización del Poder Judicial es un tema complejo, pero resulta útil distinguir algunas posiciones, no necesariamente contradictorias: Por un lado, es común plantear que la digitalización es la solución a problemas arraigados en el aparato judicial y mejorar su calidad. Sin embargo, estos estudios también suelen plantear que estas políticas atravesarán una serie de dificultades a superar, anticipándose a trabajos sobre implementación. Otra clase de estudios, ya analizando en retrospectiva, identifica una serie de problemas en los procesos de implementación y operación de estos sistemas digitales.

En primer lugar, Sousa (2007) plantea una revisión del avance en las reformas judiciales, y sobre la base de Carothers (1998), plantea tres tipos de reformas: Las de tipo I incluyen modificaciones importantes a la legislación o nuevos códigos judiciales, las de tipo II buscan fortalecer el funcionamiento de las Cortes u otras instituciones judiciales a través de cambios en su organización y capacidades, lo cual puede incluir sistemas de información, y las de tipo III serían cambios en los procesos relacionados con la nominación, promoción y

evaluación de jueces. Asimismo, señala que los principales promotores de reformas del tipo II han sido grupos cívicos e internacionales que deseaban mejorar la imagen del poder judicial frente a la opinión pública.

Cerrillo (2007) habla acerca de los múltiples usos que las Tecnologías de la Información pueden tener en la Administración de Justicia y los retos que estas innovaciones plantean, tomando en algunos casos reformas en progreso y en otros anticipándose al futuro. Para él, la gestión de los expedientes judiciales puede facilitar la gestión de la oficina judicial; la gestión documental, removiendo la necesidad de tener físicamente los documentos y facilitando su transmisión; la gestión de casos, aplicada a la gestión de cada uno de los expedientes para conocer la información del proceso; el monitoreo del desempeño judicial, para conocer y evaluar el rendimiento judicial y planificar cambios; la informatización de registros, facilitando su consulta; y la gestión de vistas por videoconferencia. Asimismo, con respecto al ámbito de la relación entre operadores jurídicos, las TIC podrían facilitar la descarga de formularios y escritos judiciales, permitir la presentación de escritos en línea, posibilitar pleitos electrónicos, y permitir crear foros electrónicos de participación ciudadana para el intercambio de opiniones relativas a la administración de justicia, aunque a la fecha del artículo este ámbito aún era potencial, en Iberoamérica.

Por otra parte, Cerrillo identifica cinco retos para el desarrollo de la llamada e-justicia. Estos serían la necesidad de desarrollar la infraestructura tecnológica, tanto en lo referente a su difusión en la sociedad y en el Poder Judicial como en lo relativo a garantizar la seguridad de estos entornos; la regulación legal de la e-justicia; el cambio institucional, que requiere liderazgo e impulso para realizar las potenciales reformas; la superación de la brecha digital en términos de inclusión digital en los países y en los distintos grupos y zonas que contienen; y la capacitación digital de operadores jurídicos y de la ciudadanía (Cerrillo, 2007).

Sobre la base de experiencias anteriores, Noreau (2016), Beauchard (2016), y Walsh (2011) identifican una serie de dificultades que estos procesos de modernización pueden experimentar. Noreau (2016), si bien busca elaborar una teoría del cambio institucional, plantea cuestiones de interés para el presente trabajo. Él considera que la institución judicial deriva su legitimidad, en el sentido

weberiano, principalmente de una fuente tradicional, describiendo brevemente la iconografía, “rituales” y formalismos que rodean a esta institución, además de llamar la atención sobre que, para los ciudadanos, la ley es valorada por su significado moral e ideales de justicia. Dentro de un sistema como el judicial, es más probable que nuevas prácticas sean integradas si es que ya forman parte de los hábitos personales de los “stakeholders”, mediante “pasos laterales”, siendo que mientras más de los antiguos patrones de conducta y formas de actuar se mantenga, más probable sería que las reformas tengan éxito. De esta manera, las actividades preexistentes conservarían su significado en una secuencia de procedimientos. Asimismo, indica que los cambios deben proveer al actor que usa la innovación con una ventaja empírica hasta que la innovación se naturalice. Sin embargo, cabe resaltar que, aunque toma en cuenta precedentes anteriores, este es un marco planteado como una hipótesis.

Desde otra perspectiva, Pásara (2014), indica que no parece haber una correlación entre el aumento del presupuesto y la eficiencia judicial, puesto que la mejora de la eficiencia lleva a un aumento de la demanda y con ello, nueva congestión. De forma relacionada, la informatización del sistema de justicia habría sido entendida en un inicio como una simple mejora en las herramientas disponibles, siendo que el problema era la permanencia del antiguo diseño de las operaciones. Por lo tanto, los nuevos aparatos fueron subutilizados y la inversión se convirtió en un derroche. Una de las razones de este problema fue que los funcionarios judiciales no estaban familiarizados con los nuevos sistemas, y los diseñadores de software no conocían el funcionamiento del sistema de justicia ni tuvieron funcionarios interlocutores que les pudieran explicar sus necesidades. Por otra parte, las formas parciales de introducir la informática, como proyectos piloto, llevaron a que se perdiera la potencial ventaja de la interconexión de la institución judicial. Finalmente, la informatización, presentada como herramienta técnica, generaba relativamente épocas resistencias y obtenía financiamiento internacional, sin que se reformaran los procesos institucionales del aparato judicial, por lo cual las innovaciones fueron introducidas en sistemas de justicia incapaces de absorberlas.

Beauchard (2016) trabaja con una dimensión diferente: Las dificultades que atraviesan los proyectos de “ciberjusticia” (“cyberjustice”) al estar conectados a la ayuda para el desarrollo internacional. Conectando las iniciativas de digitalización apoyadas internacionalmente con conceptos derivados de la Teoría de la Modernización de manera crítica, considera que, en la comunidad de desarrollo, la modernización conjura imágenes impresionistas de la relación con la tecnología. Asimismo, en el campo judicial, el punto de encuentro entre las instituciones judiciales, las tecnologías y la comunidad de desarrollo estaría estructurado esencialmente en torno a las preferencias del inversor internacional. Beauchard considera que el problema principal con estos grandes proyectos es que son vistos por una organización como una manera de solucionar problemas que realmente el proyecto no está capacitado para solucionar, o que tiene el efecto de hacer más complejos: Por ejemplo, problemas fundamentales de organización con respecto al archivamiento de casos y documentos no serán solucionados por la tecnología, cuya instalación requiere capacidades de planeamiento y administración más complejas.

Por otra parte, el trabajo de Walsh (2011) presenta numerosos motivos para emprender el desarrollo de un sistema de e-justicia, pero subsecuentemente problematiza todos estos planteamientos a fin de ilustrar las diferentes formas en que la reforma puede fracasar en sus objetivos o producir resultados imprevistos. Algunas de las situaciones más relevantes para el presente trabajo serían que varios de los aparentes beneficios de la digitalización se ven reducidos debido a que, realmente, el cambio a un modelo sin papel es incompleto y suele estar acompañado por la persistencia de documentos físicos de respaldo, que si bien podría reducirse la corrupción derivada de manipular los registros judiciales, la digitalización no sería efectiva en reducir la corrupción producto de negociados referentes al resultado del caso; y también puede producir resistencia entre trabajadores de la Corte que temen perder su trabajo. A modo de conclusión, considera que el factor determinante para lograr el éxito es el liderazgo judicial, y un compromiso real de los jueces de cada tribunal con el éxito de la e-justicia y el uso completo de los beneficios que ofrece.

Un grupo de textos menos numeroso es el de revisiones de estudios de caso acerca de la implementación de sistemas digitales. En este ámbito se tiene dos trabajos, el de Mosweu, T. y Mosweu, O. (2018) y parte del trabajo de Cordella y Contini (2020). Mosweu, T. y Mosweu, O. (2018), revisan trabajos existentes con respecto a la implementación de sistemas electrónicos de administración de registros de Cortes en cinco países, Botswana, Kenia, Sudáfrica, Tanzania y Uganda. Si bien cada caso es presentado brevemente, se pueden identificar algunos factores importantes: La colaboración de la agencia nacional de archivos antes y durante de la implementación del sistema, problemas técnicos y en la legislación existente, y resistencia al cambio (Botswana); inadecuadas habilidades y falta de integración de sistemas separados (Kenia); la necesidad de que una buena administración lidiara con sistemas judiciales inclinados a lo tradicional (Sudáfrica); instalación incompleta de los sistemas, con algunas cortes recibiendo sistemas digitales y otras aun trabajando en formato físico (Uganda); y la importancia de entrenar a los trabajadores durante la implementación, con una planificación adecuada que evitara causar problemas por la ausencia del trabajo de los trabajadores al estar en capacitaciones, programar el proyecto por etapas con un período piloto, y hacer conocida la existencia de estos servicios para que sean aceptados, usados y demandados por el público (Tanzania).

Asimismo, Johnston, G. & Bowen, D. (2005) consideran que los sistemas de administración de documentos y registros electrónico, como herramientas para múltiples tipos de instituciones, organizaciones y negocios, son factibles técnicamente, pero un importante componente de su implementación es que sean aceptados por los funcionarios que los usan, ya que algunos de estos los ven como una amenaza que hace más difícil y complejo su trabajo. Por lo tanto, suele ser necesario que el sistema no implique cambios significativos en la forma en que trabajan y que pueda ser usado por personas con diferentes niveles de habilidad informática. Otro factor importante es la necesidad de entrenar a los usuarios en el nuevo sistema, por ejemplo, mediante enseñanza y prácticas en una instancia de entrenamiento en el sistema.

Con respecto a Cordella y Contini (2020), estos autores realizan varios estudios de caso acerca de la justicia electrónica, en Italia; España; Portugal; e Inglaterra y Gales. Si bien cada caso posee particularidades, los factores hallados se orientan hacia explicar el desarrollo de sistemas judiciales digitalizados interconectados. De esta manera, algunos factores relevantes son la cooperación entre las instituciones encargadas de la gobernanza del sistema; el apoyo que actores con influencia como consejos judiciales o colegios de abogados brindan a la digitalización; el diseño original del sistema general o de subsistemas específicos a ciertas cortes o regiones; y el desarrollo de un marco legal apropiado para la digitalización.

Por otra parte, también se han desarrollado investigaciones desde perspectivas jurídicas o de administración pública con el fin de indagar acerca de la utilidad e implementación de políticas de digitalización en el aparato judicial peruano. Castro (2018) y Quispe (2018) realizan tesis de licenciatura en Derecho, mientras que Conga & Pantoja (2018) y Ramírez (2018) realizan tesis de maestría en Gestión Pública. Quispe (2018), estudiando el distrito judicial de La Libertad, considera que creer que el cambio de tecnología cambiará la cultura organizacional es un error, por lo cual es necesario entrenar a los abogados en estas nuevas tecnologías, incluso desde las facultades de derecho. Asimismo, luego de realizar una serie de entrevistas a funcionarios y trabajadores del distrito judicial, considera que hay consenso de que para implementar el Expediente Judicial Electrónico debe aumentarse el presupuesto del Poder Judicial, producir cambios en los recursos humanos del Poder Judicial e implementar una nueva concepción de gobierno fundamentada en el e-gobierno en el Poder Judicial. Por otra parte, entre los actores entrevistados existía consciencia en torno a los beneficios del sistema electrónico, pero también de la necesidad de cambiar la mentalidad y la cultura organizacional de la sociedad.

Castro (2018), estudia la Corte Superior de Justicia de Lima Norte y también se basa en las opiniones de entrevistados, en este caso, expertos en el tema y trabajadores de sistemas e informática del Poder Judicial. Sin embargo, sus conclusiones resumen las formas en qué la implementación del EJE sería beneficiosa para la administración de justicia; no profundiza en los factores que

rodean a la implementación. En general, considera, basándose en la información analizada y en entrevistas, que los nuevos sistemas aumentarán la rapidez de los procesos, dándole calidad y mayor transparencia al sistema judicial. A conclusiones similares llegan Conga & Pantoja (2018) al estudiar la Corte Superior de Justicia de Ayacucho, aunque usan un análisis estadístico sobre los resultados de su encuesta acerca de la relación entre la implementación del EJE y la gestión de la calidad, la celeridad, la transparencia y la credibilidad de los procesos judiciales. Sin embargo, sus recomendaciones incluyen la necesidad de organizar eventos de capacitación sobre el EJE, sistemas informáticos y la necesidad de incorporar estrategias vinculadas a la gestión de la calidad del servicio. Finalmente, sobre el desarrollo del Gobierno Electrónico en la Defensa Pública y Acceso a la justicia en el distrito de Mala, Ramírez (2017) constata que la infraestructura digital es inadecuada, existiendo carencia de equipos e incluso teniendo el personal que costearse el servicio de internet por su cuenta. Asimismo, se carece de indicadores de desempeño en lo referente al proceso de actuación de los abogados defensores.

Una dimensión diferente en la literatura es el estudio de la implementación de políticas de digitalización fuera del Poder Judicial en el Perú. En este aspecto se ha recogido para esta revisión tres casos: Gutiérrez (2020), sobre la plataforma de atención al ciudadano de la Municipalidad de Santa Anita (tesis de licenciatura); Curioso (2014), acerca de la implementación de políticas de sistemas de información en salud; y Villanueva-Mansilla & Olivera (2012), sobre las barreras para la implementación de computadores XO-1 en dos escuelas. Gutiérrez (2020) indica que existen tres factores clave que influyen en el desempeño de los operadores de dicha plataforma: La discrecionalidad en la resolución de tickets, desarrollándose una especialización entre los operadores a pesar de que existen ventanillas únicas; la inexistencia de un perfil claro de selección implica que los operadores con estudios universitarios orientados al servicio tienen mejores tiempos que los que no tienen estudios; e incentivos a los operadores e interacción con otras áreas, ya que las capacitaciones son una opción poco aprovechada, puesto que se corrobora que los operadores de las ventanillas pueden no tener los conocimientos que necesitan, además de que

estas capacitaciones brindan información general sobre los procesos a todos los trabajadores.

Curioso (2014) analiza seis sistemas con tecnologías de la información en el sector salud, y concluye que los principales desafíos son los problemas de infraestructura, conectividad y acceso a redes móviles para la población con escasos recursos, la falta de disponibilidad y capacitación adecuada de recursos humanos en TICs y gestión de proyectos en Informática en Salud e Informática Biomédica, y considerando que la gestión del cambio principalmente regional y su integración con el sistema nacional es un punto a tomar en cuenta. Villanueva-Mansilla y Olivera (2012) indican que los agentes que debían operar el cambio, que tenían los mismos recursos e intenciones que antes, intentaron que los nuevos dispositivos cumplieran sus expectativas y prácticas, provocando una implementación tardía; la capacitación no fue exhaustiva, y estuvo demasiado centrada en la funcionalidad de la computadora y no tanto en los logros de aprendizaje establecidos por la escuela; y el importante rol de los directores, cuyas decisiones fueron el inicio de lograr el compromiso de la comunidad escolar en el uso de las computadoras.

### 3. MARCO TEÓRICO

La digitalización como cambio en el funcionamiento interno y en los procesos de una institución puede ser vinculada con la implementación de políticas, dado que existen políticas que buscan lograr la digitalización en una organización o institución. De esta manera, es relevante tener en cuenta los planteamientos teóricos de la implementación de políticas, y también teoría relacionada con la digitalización en una organización.

El ciclo de políticas es un modelo que se centra en características genéricas del proceso de políticas, en lugar de hacerlo en actores, instituciones o problemas sustanciales (Jann & Wegrich, 2007). En términos generales, este ciclo está compuesto por etapas en sucesión: El establecimiento de la agenda, la formulación de políticas y toma de decisiones, la implementación, y la evaluación y terminación. Originalmente planteado por Lasswell en 1956, ha atravesado múltiples modificaciones, elaboraciones y críticas. Por un lado, es cuestionado por no adecuarse a la realidad empírica, en la que las etapas del proceso de política no parecen tener una diferenciación tan marcada, y se pueden sobreponer entre sí. En lo referente a su valor conceptual, se critica que no ofrece explicaciones causales para la transición entre etapas, y que carece de elementos definitorios de una estructura teórica. Por lo tanto, resulta ser un modelo demasiado simplificado. A pesar de estas críticas, el modelo sigue siendo útil: Permite diferenciar los procesos complejos involucrados en la elaboración de políticas, siendo una buena herramienta heurística, y asimismo ha posibilitado investigaciones centrada en etapas particulares del ciclo (Jann & Wegrich, 2007).

Con respecto a la implementación de políticas, Pülzl y Treib (2007) indican que existen tres tipos de teorías: “Top-down”, “Bottom-up” e híbridas. Estos tipos de teorías tienen a su vez múltiples variantes. Las teorías top-down parten del supuesto que la implementación empieza con una decisión hecha por el gobierno central, y la perspectiva es jerárquica, puesto que las agencias de menor nivel deberán lograr implementar las decisiones ya tomadas en niveles superiores. Las teorías bottom-up emergieron como respuesta crítica al enfoque anterior, y

parten identificando redes de actores que implementan la política de manera concreta. Para este enfoque, la discrecionalidad de estos burócratas de la calle es un importante factor a tener en cuenta, y su autonomía puede permitirles adaptar la política a las circunstancias que encuentran. Finalmente, las variadas teorías híbridas buscan evitar las debilidades de estos dos enfoques. Como indican Pülzl y Treib (2007), estas teorías pueden ser relativamente cercanas a los enfoques originales, como la perspectiva de Elmore (1985) que plantea tomar en cuenta ambos paradigmas; pero también muy diferentes, como el marco de coaliciones promotoras de Sabatier y Jenkins-Smith (1986 y 1993), que enfatiza el rol del aprendizaje y las estrategias de los actores.

En lo referente a las posibles dificultades que el proceso de implementación puede atravesar, se puede tomar en cuenta a Bardach (1977) para problemas de implementación en general, a Solberg, Traavik y Wong (2020) en lo referente a las creencias individuales acerca de políticas de digitalización, y a Calderón (2017) para identificar las brechas de implementación en el contexto peruano bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública (2017). Para Bardach, existen cuatro tipos de “juegos de implementación” que tienen efectos adversos en el proceso de “program-assembly”: El desvío de recursos que deberían haberse usado para obtener algún elemento del programa; el desvío de los objetivos de la política; la resistencia a los esfuerzos explícitos de controlar administrativamente el comportamiento; y la disipación de energías personales y políticas en “juegos”, lo cual implica no canalizarla en acciones constructivas. Cada uno de estos tipos se divide en varios “juegos”, aunque Bardach considera que, dado que pueden tener más de un tipo de efectos adversos, el agrupamiento que plantea es un poco arbitrario.

Por otra parte, en lo que respecta a la digitalización en una organización, Solberg, Traavik y Wong (2020) consideran que para estudiar la actitud de los individuos frente a las transformaciones digitales son relevantes dos ejes de análisis: Sus creencias generales acerca de sus recursos personales, y sus creencias generales acerca de los recursos situacionales. Con respecto al primer eje, consideran que los individuos pueden ver sus recursos básicos personales, como inteligencia o habilidades, como ya definidos, o pueden creer que estos

podrían incrementarse con esfuerzo y aprendizaje. El segundo eje corresponde a la creencia de los individuos acerca de si es que una situación de interdependencia las ganancias que alguien puede obtener corresponden a pérdidas para otros, o si es que es posible que todos los involucrados obtengan ganancias. De esta manera, se establecen cuatro grupos actitudinales: Si es que los individuos creen que sus habilidades están ya fijadas y la interdependencia es de suma cero, buscarán sabotear o rechazarán las iniciativas que amenazan su estatus; y si consideran que sus habilidades están fijas, pero que la competencia no es de suma cero, estarán más abiertos a las nuevas tecnologías en su organización, pero no confiarán en su habilidad para usarlas. Asimismo, si es que ven sus habilidades como no fijadas y la interdependencia como de suma cero, tendrán una actitud competitiva, buscando asegurar ganancias y dominar las nuevas tecnologías; mientras que si creen que pueden aprender a usar las tecnologías y no consideran que la interdependencia sea de suma cero, verán las oportunidades en desarrollar nuevas habilidades, y participarán de procesos colaborativos para compartir su aprendizaje.

De forma específica al Perú, Calderón (2017) considera que las principales brechas de implementación de una política pública o de un programa en el contexto peruano son seis. Un elevado nivel burocrático implica una excesiva cantidad de procedimientos burocráticos, lo cual hace demorar las acciones de mejora. La limitada contextualización consiste en la inadecuada adaptación de la planificación a una realidad específica, para perjuicio de la implementación, monitoreo y evaluación. La planificación local desactualizada consiste en la frecuente repetición de documentos de gestión de un año al otro, realizando cambios principalmente cosméticos. Por otra parte, la escasa información sobre la realidad subnacional, depende de todas las demás brechas, y consiste en que los actores subnacionales no tengan información suficiente para operar en sus ámbitos o reclamar ante el gobierno. Un desequilibrado nivel de conocimiento técnico se produce cuando existe una diferencia moderada o alta entre el conocimiento técnico de los actores nacionales/centrales y los subnacionales/autónomos. Por último, la alta complejidad del factor político abarca los comportamientos de actores con intereses y visiones propias, que

pueden buscar sus intereses y, por lo tanto, estar a favor o en contra de la implementación.



#### 4. HIPÓTESIS

Luego de la revisión de literatura, se puede identificar algunas hipótesis que permitan explicar los avances logrados de la implementación del Expediente Digital y del Expediente Judicial Electrónico en la CSJLN. Algunas, como la relevancia de la cultura institucional y la adquisición de habilidades se encuentran más elaboradas teóricamente, mientras que la importancia del presupuesto no lo está en el mismo nivel, aunque es un factor constante en investigaciones realizadas. El factor de prioridades de los líderes se encuentra sustentado en teoría, pero no es tan frecuente en las investigaciones revisadas. Se considera probable que los factores puedan interactuar entre sí, y que su peso explicativo no sea uniforme. Luego de cada hipótesis se consigna una tabla de operacionalización.

La variable dependiente a estudiar en el trabajo es el avance en la implementación de la digitalización en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, que ha sido implementada en la especialidad laboral. En la siguiente tabla se consigna la propuesta de operacionalización.

Tabla 1: Variable dependiente

Variable dependiente: Avance en la implementación de la digitalización en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte
Indicadores
Porcentaje de expedientes en proceso digital sobre el total de expedientes
Porcentaje de procesos finalizados digitalmente sobre la carga de procesos
Número de quejas de usuarios inconformes con el servicio en el área laboral

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las hipótesis, en primer lugar, se considera que la cultura institucional antigua ha determinado negativamente el grado de éxito de los programas en su etapa temprana al provocar resistencia al cambio por parte de los funcionarios, pero la influencia de este factor parece haber disminuido significativamente con el tiempo. Esta sería una condición que afecta negativamente a la digitalización, pero su efecto no es fijo, y al ser reemplazada por una nueva cultura institucional, tendría efectos positivos.

Tabla 2: Hipótesis 1

Hipótesis 1: La cultura institucional antigua tiene efectos negativos sobre la digitalización, pero al disminuir y ser reemplazada por una nueva cultura institucional, tiene efectos positivos.	
Variable independiente	Indicadores
Cultura institucional judicial	Actitudes de los funcionarios y trabajadores
	Porcentaje de trabajadores que realizan rutinas del formato físico
	Porcentaje de trabajadores que realizan rutinas del formato digital

Fuente: Elaboración propia

Como segunda hipótesis, la adquisición por parte de los operadores del sistema y los jueces las habilidades necesarias para operar el ED y el EJE correctamente explicaría el éxito de la implementación, y podría permitir entender la reducción de la relevancia del factor anterior, al permitir a estos funcionarios acceder a los beneficios de los nuevos sistemas. Esta adquisición de habilidades se habría dado principalmente a través de las capacitaciones que la institución provee.

Tabla 3: Hipótesis 2

Hipótesis 2: La adquisición de habilidades digitales por parte de los servidores públicos favorece la digitalización efectiva y reduce la resistencia al cambio	
Variable independiente	Indicadores
Habilidades digitales de los servidores públicos	Número de capacitaciones anuales en temas digitales
	Variación anual en la proporción de expedientes procesados digitalmente sobre el total de funcionarios
	Número de consultas de funcionarios respecto al funcionamiento del sistema digital
	Porcentaje de trabajadores que no poseen habilidades digitales

Fuente: Elaboración propia

Como tercera hipótesis, las prioridades de los líderes de la Corte (presidentes de Corte y Consejo Directivo) alterarían los resultados de la implementación, al implicar dirigir recursos administrativos, tiempo y esfuerzo hacia otros proyectos, o al convertir al ED y al EJE en una prioridad cuya implementación debe ser apoyada. Este factor se hace particularmente relevante debido a que la estructura organizativa de la corte es fuertemente jerárquica, y la mayoría de jueces en cargos de dirigencia deben ser jueces superiores. Esto parece implicar

que los jueces de menor rango no deberían tener influencia decisiva sobre las decisiones tomadas por sus líderes.

Tabla 4: Hipótesis 3

Hipótesis 3: Las prioridades de los funcionarios con funciones de liderazgo afectan a la digitalización al dirigir esfuerzos, recursos y personal a estos esfuerzos o a otros proyectos y programas.	
Variable independiente	Indicadores
Prioridades de los líderes	Grado de inclusión de la digitalización en planes de gestión
	Actitud personal hacia la digitalización
	Resultados de la digitalización durante el desarrollo de la gestión

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como cuarta hipótesis, el presupuesto y las adquisiciones de equipos y sistemas asignadas al ED y al EJE también deberán ser tomados en cuenta como un factor positivo, pero probablemente dependa de las prioridades de los funcionarios dirigentes. Se trata de uno de los recursos principales para cualquier actividad, aunque puede evaluarse qué tan efectivo es el gasto en algún aspecto en particular.

Tabla 5: Hipótesis 4

Hipótesis 4: El presupuesto asignado a los programas de digitalización (ED y EJE) tiene efectos positivos sobre la digitalización.	
Variable independiente	Indicadores
Presupuesto asignado a la digitalización	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto del ED
	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto del EJE
	Cantidad de presupuesto asignado a actividades complementarias que refuerzan la digitalización

Fuente: Elaboración propia

## 5. METODOLOGÍA

El presente proyecto de investigación se plantea como un estudio de caso, en el cual se buscará identificar y analizar los factores y mecanismos causales que son conducentes a una digitalización con avances importantes en el caso de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte. Siguiendo la clasificación de Gerring (2007), este caso podría considerarse uno “extremo” y “desviado”. El primero de estos tipos de caso implica seleccionar el caso sobre la base de una variable cuyo valor es extremo o, dicotómicamente, inusual, siendo la rareza del caso lo que lo hace valioso. El segundo de estos es definido como un caso que en referencia a una teoría o al sentido común, posee un valor sorprendente, es decir, un caso que es anómalo, lo cual provee de la oportunidad de buscar nuevas explicaciones. El caso de las políticas de digitalización en la CSJLN corresponde a estos tipos debido a que, por un lado, los tradicionales problemas del aparato estatal peruano provocan que casos exitosos o con significativos avances sean poco frecuentes, proveyendo de una oportunidad valiosa de analizar el éxito o el progreso de un proceso de implementación de políticas públicas.

Lo anterior se complementa con la oportunidad de estudiar un proceso de digitalización en un contexto institucional tradicionalmente poco innovador. El resultado de este proceso ha sido relativamente exitoso, pudiendo comprobarse importantes avances en la mejora de la velocidad de los procesos y, por consiguiente, en la capacidad de la corte de responder a la carga procesal, además de otras mejoras como el ahorro de gastos en papel y la mayor disponibilidad de trabajadores para otras actividades al ya no ser requeridos en las labores de manejo físico de expedientes (comunicación personal, 26 de junio de 2020). De esta manera, los importantes avances en la implementación de la digitalización hacen el estudio de las razones detrás de este resultado sean relevantes.

Se considera que en el curso del análisis se requerirá la recopilación y análisis de evidencia documental y la realización de entrevistas a actores clave. Para la obtención de documentos referentes a la implementación del ED y el EJE

será necesario usar el mecanismo de solicitudes de información pública a la CSJLN. Para viabilizar esta tarea, se tendrá que realizar las peticiones con un margen de tiempo significativo en antelación a la realización del análisis escrito y dividir las peticiones en conjuntos manejables. Se propone que estas peticiones sean realizadas en cuatro bloques, referentes a la información principal requerida para la comprobación de cada hipótesis.

De esta manera, los meses de enero, febrero y marzo del 2021 serán en los que se realizarán las peticiones de información. Algunos tipos de información relevantes serían planes iniciales, informes de desempeño y diagnósticos institucionales internos. Es esperable que la información se demore en ser proveída, por lo cual no se descarta tener que repetir las solicitudes, o solo poder contar con los documentos semanas o meses después de las peticiones.

La realización de entrevistas será un proceso extendido, pero estas serán realizadas principalmente durante los meses de enero, febrero y marzo del 2021, y durante el transcurso del curso de “Seminario de investigación 1”. El transcurso del curso de “Seminario de investigación 2” estará dedicado a labores que incidentalmente se extiendan a ese periodo y a la profundización del análisis de la información ya recopilada. Debido al contexto de la pandemia por Covid-19, es previsible que no se pueda entablar contacto cercano con los entrevistados, como mínimo, durante la primera mitad del 2021. Sin embargo, la generalización del uso de herramientas de comunicación digital hace posible que se desarrollen las entrevistas, aunque con las limitaciones del contacto más distante en el medio digital.

Para esto, se ha identificado en las siguientes tablas a algunos actores relevantes para la evaluación y descarte de las hipótesis, y para obtener información relacionada con la implementación del ED y del EJE. Si bien los actores son considerados como particularmente relevantes para alguna de las hipótesis, es esperable que la información brindada resulte útil para verificar otras.

Tabla 6: Posibles entrevistados para hipótesis 1

Hipótesis 1: La cultura institucional antigua tiene efectos negativos sobre la digitalización, pero al disminuir y ser reemplazada por una nueva cultura institucional, tiene efectos positivos.		
Persona a entrevistar	Motivo/cargo	Contacto
Gersión Cajahuanca Cadillo	Representante de los jueces especializados en el Consejo Ejecutivo	410 0700, anexo 16093
Henry Urteaga Vitor	Coordinador de Servicios Judiciales	hurteaga@pj.gob.pe 410 0700, anexo 10834
Abraham Ezequiel Torres Llanos	Jefe de la Unidad de Servicios Judiciales	atorresll@pj.gob.pe 410 0700, anexo 10909
Nataly Altamirano Vilcapoma	Unidad de Investigación y Visitas Judiciales-ODECMA CSJLN	410 0700, anexo 16025
Denisse Janette Chumpitaz Flores de La Torre	Quejas e Investigación Preliminar-ODECMA CSJLN	410 0700, anexo 16019

Fuente: Elaboración propia. En base a Poder Judicial del Perú (s/f); gob.pe. Plataforma digital única del Estado Peruano (s/f)

Con respecto a la primera hipótesis, la variable será medida recurriendo a información pública procedente de la ODECMA de Lima Norte, con el objetivo de averiguar si se plantearon quejas u observaciones sobre las labores de los funcionarios en el área digitalizada. De esta manera, se podrá saber hasta qué punto la implementación de la política fue y es apoyada por los que usan los sistemas, y de qué forma sus prácticas se relacionan con la digitalización. Asimismo, se realizará una encuesta anónima con trabajadores y jueces del área laboral para conocer sus actitudes y rutinas con respecto a la digitalización en el presente y en el pasado.

Tabla 7: Posibles entrevistados para hipótesis 2

Hipótesis 2: La adquisición de habilidades digitales por parte de los servidores públicos favorece la digitalización efectiva y reduce la resistencia al cambio		
Persona a entrevistar	Motivo/cargo	Contacto
Julio Enrique Flores Saenz	Coordinador de Personal	jfloress@pj.gob.pe 410 0700, anexo 10796
Martha Milagros Vargas Valverde	Coordinadora de Informática	mvargasv@pj.gob.pe 410 0700, anexo 10888
León Ávila Lázaro	Fotocopiadora-Logística	410 0700, anexo 16217
Juan Castañeda Atanacio	Microformas Digitales-Logística	410 0700, anexo 16223

Fuente: Elaboración propia. En base a Poder Judicial del Perú (s/f); gob.pe. Plataforma digital única del Estado Peruano (s/f)

Esta variable podrá medirse identificando el número y calidad de las capacitaciones brindadas a los funcionarios y trabajadores de la corte. El número de capacitaciones será obtenido mediante información pública, mientras que averiguar la calidad, y el impacto de las capacitaciones requerirá información de entrevistas, y establecer si existe una relación entre las capacitaciones y mejoras en los resultados. Se realizarán entrevistas con jueces de niveles que no implican funciones de dirigencia, para conocer el impacto de estas actividades. Por otra parte, se medirá la variación en expedientes procesados anualmente de forma digital, lo cual también requerirá información del funcionamiento de la Corte.

Tabla 8: Posibles entrevistados para hipótesis 3

Hipótesis 3: Las prioridades de los funcionarios con funciones de liderazgo afectan a la digitalización al dirigir esfuerzos, recursos y personal a estos esfuerzos o a otros proyectos y programas.		
Persona a entrevistar	Motivo/cargo	Contacto
Vicente Amador Pinedo Coa	Presidente de la CSJLN (2019-2020)	vpinedoc@pj.gob.pe 410 0700, anexo 16003
Rubén Roger Durán Huaranga	Presidente de la CSJLN (2016-2018)	410 0700, anexo 16053
Gabino Alfredo Espinoza Ortiz	Presidente de la CSJLN (2015-2016)	410 0700, anexo 16017
Dante Tony Terrel Crispín	Presidente de la CSJLN (2013-2014)	410 0700, anexo 16046
María Liliana del Pilar De Los Ríos Vega	Jefa de la Unidad de Planeamiento y Desarrollo	mdelosrios@pj.gob.pe 410 0700, anexo 10743

Fuente: Elaboración propia. En base a Poder Judicial del Perú (s/f); gov.pe. Plataforma digital única del Estado Peruano (s/f)

Las entrevistas permitirían averiguar los puntos centrales de las agendas de los presidentes de corte desde el comienzo de la implementación del ED y del EJE, y su rol más o menos activo en estos procesos. Sin embargo, esta información deberá ser complementada con entrevistas a funcionarios de menor rango, para corroborarla y profundizar en los efectos de las decisiones de los presidentes de corte. Por otra parte, se analizarán planes de gestión y evaluaciones del cumplimiento de estos para saber hasta qué punto las prioridades fueron incluidas en la planificación, y los resultados de estos planes.

Tabla 9: Posibles entrevistados para hipótesis 4

Hipótesis 4: El presupuesto asignado a los programas de digitalización (ED y EJE) tiene efectos positivos sobre la digitalización.		
Persona a entrevistar	Motivo/cargo	Contacto
Edison Aníbal Castillo Santoa	Jefe de Administración y Finanzas	<a href="mailto:ecastillo@pj.gob.pe">ecastillo@pj.gob.pe</a> 410 0700, anexo 10633
Jorge Huerta Loli	Coordinador de Estudios y Proyectos	jhuerta@pj.gob.pe 410 0700, anexo 10856
Olinda Blanca Sanchez Urquiza	Coordinadora de Contabilidad	<a href="mailto:bsanchez@pj.gob.pe">bsanchez@pj.gob.pe</a> 410 0700, anexo 10733
Ricardo Cutimanco Panduro	Coordinador de Estadística	rcutimanco@pj.gob.pe 410 0700, anexo 10615

Fuente: Elaboración propia. En base a Poder Judicial del Perú (s/f); gob.pe. Plataforma digital única del Estado Peruano (s/f)

La medición de la cuarta hipótesis sería relativamente sencilla: La cantidad de presupuesto asignado a actividades relacionadas con el EJE y el ED. Sin embargo, las entrevistas servirán para saber hasta qué punto este presupuesto asignado fue usado efectivamente, y las causas de variaciones en el presupuesto, si es que este presenta cambios relevantes en el tiempo.

En todos los casos, las entrevistas permitirán profundizar en los mecanismos causales que explican el efecto de las variables, y permitirían detectar si es que estas están siendo medidas de forma correcta. Por otra parte, un objetivo adicional de las entrevistas será identificar otros entrevistados relevantes, siendo un grupo prioritario el de los antecesores en los cargos de los entrevistados ya registrados.

La variable dependiente en este trabajo sería los avances obtenidos en la digitalización en la CSJLN. Se entiende estos avances como la implementación exitosa de los sistemas del ED y el EJE, que implica una mejora en la velocidad de los procesos judiciales y un cambio en la forma interna de funcionamiento de la especialidad judicial digitalizada, la laboral. Esta variable está sustentada en la información obtenida en la entrevista exploratoria, durante la cual el entrevistado indicó que el ED y el EJE han sido de gran utilidad en la realización de estos procesos. Asimismo, esta información procedería de diferentes indicadores de evaluación internos usados en la Corte, como el número de expedientes resueltos en períodos de tiempo dados, la velocidad con que estos son resueltos y ahorros de papel, entre otros (comunicación personal, 26 de junio

de 2020). Sin embargo, no es posible acceder a esta información libremente, por lo cual se deberá solicitar información pública a la Corte para contar con estos indicadores y dotar a la variable dependiente de un sustento más específico.

Por otra parte, otra base para la variable dependiente es la tesis de licenciatura de Castro (2018), quien realizó entrevistas a funcionarios y trabajadores de la CSJLN con el objetivo de averiguar si las nuevas tecnologías tendrían un impacto positivo en el funcionamiento de la corte y en la resolución de los procesos. Sin embargo, esta trabajo adolece de algunos problemas: No se consigna con claridad la cantidad de entrevistados, por lo cual se podría asumir que, como mínimo, serían los mencionados en las guías de entrevistas adjuntadas en la tesis; las guías de entrevistas están rellenas como encuestas con preguntas abiertas, por lo cual no se puede saber si es que los métodos de entrevistas y encuestas fueron usados complementariamente o de forma separada; y la redacción de las preguntas parece indicar que se pregunta acerca de una implementación de tecnologías en el futuro, mientras que, como ya se indicó anteriormente, la CSJLN ha ido implementado tecnologías de procesos digitales desde el 2013. Si bien las respuestas a las preguntas son en general positivas e indican que las nuevas tecnologías serían (a futuro) una solución a la carga procesal y una influencia positiva (aunque con matices), algunas de las respuestas consignadas manifiestan que, como efectivamente ha ocurrido, estas tecnologías ya se han implementado en la Corte con resultados positivos, lo cual contraviene la redacción de las preguntas.

## 6. CONCLUSIONES

Sobre la base de la revisión de fuentes, es posible concluir que la discusión acerca de políticas públicas de digitalización es abundante; mientras que, en el ámbito judicial, lo es en menor grado. Claramente existen grandes expectativas positivas acerca de su potencial impacto sobre la mejora de los servicios judiciales. Sin embargo, también existen perspectivas que, típicamente estudiando procesos de implementación problemáticos, plantean que existen grandes dificultades para el éxito de estas políticas, destacándose entre estas la dificultad del cambio institucional requerido debido a la resistencia de los usuarios de los nuevos sistemas. Sin embargo, los estudios específicamente sobre procesos de implementación en el ámbito judicial son escasos y no identifican con claridad factores determinantes, sino que tienden a señalar múltiples factores posiblemente relevantes. De esta manera, en algunos casos los funcionarios de menor nivel pueden alterar la implementación de los programas, manteniendo patrones de comportamiento anteriores y usando su discrecionalidad para actuar de forma imprevista y negativa. También se debe tomar en cuenta la capacitación del personal y hasta qué punto la dotación de equipos electrónicos es suficiente en un momento determinado. Finalmente, el rol de los líderes en la institución es tomado en cuenta por tres trabajos, los de Walsh (2011), Mosweu y Mosweu (2018), y Villanueva-Mansilla y Olivera (2012), como actores clave en dirigir la institución hacia avances en la digitalización, mientras que Cordella y Cortini (2020) se plantean la importancia de actores institucionales de niveles superiores a los de una corte particular, como Consejos Judiciales.

Asimismo, existe cierta disyuntiva entre si es más conveniente reformar el sistema de justicia gradualmente, respetando la estructura de los procesos anteriores a lo digital, para hacer viable la implementación; o si es que resulta más conveniente realizar cambios importantes en el funcionamiento interno y cultura institucional, a fin de obtener el máximo beneficio de las nuevas tecnologías. Noreau (2016) corresponde a la primera de estas ideas, mientras que Pásara (2014) expresa la segunda.

Por otra parte, el análisis de implementación de estas políticas en el Perú y en la región latinoamericana no es abundante y se centra en la identificación de algunos factores que impactan sobre la implementación en el Poder Judicial o en la opinión de actores involucrados en el proceso, comúnmente desde perspectivas del Derecho o de la Gestión Pública, sin buscar establecer mecanismos causales y sin diferenciar entre períodos de tiempo, de forma tal que los factores descritos parecieran ser extensivos a toda la implementación y no propios de alguna etapa. En contraste, el análisis es más profundo y explicativo en el estudio de otras políticas de digitalización fuera del ámbito judicial, aunque estos trabajos tienden a ser más cortos.

La conjunción de dos temas, la implementación de políticas públicas y la digitalización en contextos institucionales no tradicionalmente innovadores brinda la oportunidad de identificar los factores explicativos más relevantes que conduzcan al avance de cambios importantes en el funcionamiento de la institución. En el caso de la CSJLN, se podrá averiguar cómo estos factores interactúan con el contexto institucional y entre sí, teniendo en cuenta que su peso puede cambiar en el tiempo. De esta manera, los avances logrados en este caso también permitirán identificar factores conducentes a niveles de éxito superiores a lo esperable en el contexto peruano. De esta manera, el caso elegido servirá para entender por qué es que algunas políticas de digitalización y tecnologías de la información logran tener mayores niveles de éxito, mientras que otras generan efectos negativos inesperados, no logran implementarse completamente o fracasan en resolver los problemas que motivaron su establecimiento.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Bardach, E. (1977). *The implementation game: What Happens After a Bill becomes a Law*. Massachusetts: The MIT Press.
- Beauchard, R. (2016). Cyberjustice and International Development: Reducing the Gap between Promises and Accomplishments. En K. Benyekhlef; J. Bailey; J. Burkell & F. Gélinas (Eds.), *eAccess to Justice* (pp. 29-52). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1wn0qx3.16>
- Calderón, L. (2017). Del planeamiento a la implementación: principales brechas del contexto peruano bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública. *InnovaG* (3), 45-54. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19737/19804>
- Castro C. (2018). *La Tecnología como solución a la Carga Procesal en La Corte Superior de Justicia de Lima Norte en el Año 2017* (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20069>
- Cerrillo, A. (2007). E-justicia: las tecnologías de la información y el conocimiento al servicio de la justicia iberoamericana en el siglo XXI. IDP. *Revista de Internet, Derecho y Política* (4), 2-12. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2254135>
- Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú (2011). *Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-sociedad-informacion-peru-agenda-digital-peruana>
- Conga, A. & Pantoja, W. (2018). *Implementación del expediente judicial electrónico y la gestión de la calidad en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho 2018* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28603?locale-attribute=en>
- Consejo Ejecutivo del Poder Judicial del Perú (2018). *Reglamento de Organización y Funciones de las Cortes Superiores de Justicia que operan como Unidades Ejecutoras*. [Plan]. Recuperado de [https://scc.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/e0167a80480b3541911c931612471008/R.A.N090-2018-CE-PJ\\_APRUEBA\\_ROF\\_DE\\_UNIDADES\\_EJECUTORAS.pdf?MOD=AJPERES](https://scc.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/e0167a80480b3541911c931612471008/R.A.N090-2018-CE-PJ_APRUEBA_ROF_DE_UNIDADES_EJECUTORAS.pdf?MOD=AJPERES)

- Cordella, A. & Contini, F. (2020). *Digital Technologies for Better Justice: A Toolkit for Action* [Documento para discusión]. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Digital-Technologies-for-Better-Justice-A-Toolkit-for-Action.pdf>
- Corporación Latinobarómetro (2018). *Informe 2018* [informe]. Recuperado de <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>
- Corrales, R. (2020). El advenimiento de la e-justicia laboral 2.0. *Derecho y Cambio Social*, (61), 1-25. Recuperado de [https://www.derechoycambiosocial.com/revista061/El\\_advenimiento\\_de\\_la\\_e\\_justicia\\_laboral.pdf](https://www.derechoycambiosocial.com/revista061/El_advenimiento_de_la_e_justicia_laboral.pdf)
- Corte Superior de Justicia de Lima Norte (2014). *Memoria de Gestión. Corte Superior de Justicia de Lima Norte 2013-2014*. Recuperado de [https://issuu.com/maer\\_aries/docs/memoria\\_de\\_gesti\\_\\_n\\_2013-2014\\_csjin](https://issuu.com/maer_aries/docs/memoria_de_gesti__n_2013-2014_csjin)
- Corte Superior de Justicia de Lima Norte (2018). *Memoria de Gestión. Corte Superior de Justicia de Lima Norte 2017-2018*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/0043789487e9f47b7dc00>
- Curioso, W. (2014). eSalud en Perú: Implementación de políticas para el fortalecimiento de sistemas de información en salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 35 (5/6), 437-441. Recuperado de <https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v35n5-6/20.pdf>
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research. Principles and Practices*. Nueva York, Estados Unidos: Cambridge University Press
- gob.pe. Plataforma digital única del Estado Peruano (s/f). Corte Superior de Justicia de Lima Norte. Directorio completo. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/csjlmanorte/funcionarios>
- Gutiérrez, M. (2020). *Factores de desempeño en plataformas de atención al ciudadano: El caso de la Municipalidad de Santa Anita* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16794>
- Jann, W. & Wegrich, K. (2007). Theories of the Policy Cycle. En F. Fisher, G. Miller & M. Sidney (eds.). (2007). *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics, and Methods* (43-62). Florida: CRC PRESS.
- Johnston, G. P., & Bowen, D. V. (2005). The benefits of electronic records management systems: A general review of published and some unpublished cases. *Records Management Journal*, 15(3), 131-140.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/09565690510632319>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2012). *Texto único ordenado de la ley orgánica del Poder Judicial*. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/09/DGDOJ-Ley-Org%C3%A1nica-Poder-Judicial-y-Ministerio-P%C3%BAblico.pdf>
- Mosweu, T. & Mosweu, O. (2018). Electronic Court Records Management Systems: A Review of Literature in Selected African Countries. *Mousaion: South African Journal of Information Studies*, 36 (4), 1-21. doi:<https://doi.org/10.25159/2663-659X/4196>
- Narrea, F. (2017). *Modelando el e-gov: factores que explican la evolución del diseño de la política de gobierno electrónico del Perú desde inicios del siglo XXI* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9843>
- Noreau, P. (2016). The Old...and the New? Elements for a General Theory of Institutional Change: The case of Paperless Justice. En K. Benyekhlef; J. Bailey; J. Burkell & F. Gélinas (Eds.), *eAccess to Justice* (pp. 263-304). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1wn0qx3.16>
- Pásara, L. (2014). *Una reforma imposible. La justicia latinoamericana en el banquillo*. Lima, Perú: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Poder Judicial del Perú (s/f). Directorio Telefónico de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte. Recuperado de [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/Corte+Superior+Lima+Norte+PJ/s\\_csj\\_lima\\_norte\\_nuevo/as\\_servicios/as\\_servicios\\_ciudadano/as\\_dir\\_se des/](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/Corte+Superior+Lima+Norte+PJ/s_csj_lima_norte_nuevo/as_servicios/as_servicios_ciudadano/as_dir_se des/)
- Pülzl, H. & Treib, O. (2007). Implementing Public Policy. En F. Fisher, G. Miller & M. Sidney (eds.). (2007). *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics, and Methods* (89-107). Florida: CRC PRESS.
- Quispe C. (2018). *El expediente digital y su incidencia en la administración de justicia en el Perú* (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/5100>
- Ramírez, A. (2018). *Análisis de la Implementación del Gobierno Electrónico en la Defensa Pública y Acceso a la Justicia: el caso del distrito de Mala-Cañete, año 2017* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12495>

- Salas, P. (2019). El proceso judicial electrónico en el Perú. *Revista de Investigación de la Academia de la Magistratura*, 1 (1), 15-44. Recuperado de <http://revistas.amag.edu.pe/index.php/amag/article/view/12/12>
- Solberg, E.; Traavik, L. & Wong, S. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation, *California Management Review*, 62 (4), 105-124. Recuperado de <https://journals-sagepub-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1177/0008125620931839>
- Sousa, M. (2007). A Brief Overview of Judicial Reform in Latin America: Objectives, Challenges, and Accomplishments. En E. Lora (ed.), *The State of State Reform in Latin America* (pp. 87-121). Washington DC: Stanford University Press. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/state-state-reform-latin-america>
- Villanueva-Mansilla, E. & Olivera, P. (2012). Barreras Institucionales para el Desarrollo de una Innovación: Evaluando la implementación de las computadoras XO-1 en dos Escuelas Periurbanas del Perú. *Information Technologies & International Development*, 8 (4), 191-203.
- Walsh, B. (2011). Proyectos de e-Justicia: Distinguiendo entre mitos y realidades. En J.A. Caballero, C. Gregorio de Gràcia & L. Hammergren (comps.). *Buenas Prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la administración de justicia: Conclusiones Preliminares y Documentos Para el Debate del Seminario sobre Tendencias Recientes y Buenas Prácticas en la Aplicación de Tecnologías Digitales al Proceso Judicial* (pp. 51-76). Recuperado de <http://www.ijjusticia.org/docs/WALSH.pdf>