

**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

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Ciencia Política y Gobierno presentado por:

Espinoza Palo, Alfredo Benizar

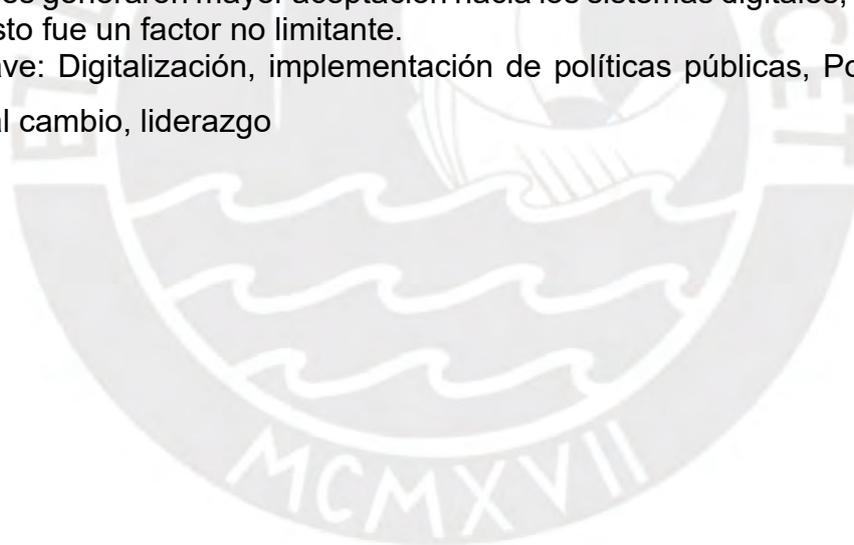
Asesor:  
Aragón Trelles, Jorge

Lima, 2022

## Resumen

Esta investigación aborda la implementación de la digitalización en el Poder Judicial, buscando identificar factores que expliquen lo avanzado en relación a los objetivos inicialmente planteados. Se toma el caso de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, donde se han implementado dos sistemas de procesos digitalizados en la especialidad laboral desde el 2014, el Expediente Judicial Digital y el Expediente Judicial Electrónico. A partir de la revisión de literatura existente, se identifican factores relevantes, como el presupuesto, la cultura institucional y el liderazgo. No obstante, se evidencian también limitaciones en estos trabajos, como escasa atención hacia las diferentes etapas del proceso y falta de una perspectiva más crítica en relación a las expectativas y opiniones de los actores involucrados. Haciendo uso de teoría organizacional; perspectivas analíticas top-down, bottom-up y mixtas; y considerando la centralidad de las preferencias de los actores, se plantean seis hipótesis individuales, correspondientes a la cultura institucional; las capacitaciones en temas digitales; el liderazgo de los presidentes de corte; el presupuesto; el diseño del software; y las características de los procesos judiciales. También se plantean dos hipótesis referentes a la relación entre las variables de cultura y capacitaciones; y entre las de diseño de software y proceso judicial. Se concluye que la sostenida atención de los presidentes de corte al proceso generó que la digitalización fuera vista como la única alternativa viable y redujo la resistencia. Posteriormente, las capacitaciones generaron mayor aceptación hacia los sistemas digitales, mientras que el presupuesto fue un factor no limitante.

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



## Índice de contenidos

1. Introducción .....	6
2. La implementación de la digitalización en los Poderes Judiciales .....	15
3. Marco teórico e hipótesis .....	24
4. La experiencia de digitalización en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte.....	32
5. Razones del avance en la digitalización en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte.....	38
5.1. El proceso de implementación del Expediente Judicial Digital y del Expediente Judicial Electrónico.....	44
5.2. Factores con menor capacidad explicativa: Las características del proceso laboral, el rol de la cultura institucional y el diseño técnico.....	48
5.2.1. Características del proceso laboral.....	48
5.2.2. Limitados efectos negativos de la cultura institucional.....	52
5.2.3. Diseño del sistema digital .....	59
5.3. Factores con mayor capacidad explicativa: La interrelación entre liderazgo, cultura institucional, desarrollo de habilidades digitales y el presupuesto.....	62
5.3.1. Liderazgo .....	62
5.3.2. Capacitaciones y cultura institucional .....	71
5.3.3. El presupuesto como factor no limitante .....	75
5.4. La Nueva Gestión Pública y sus efectos culturales .....	77
5.5. Hacia una mirada conjunta sobre los factores más relevantes .....	83
6. Conclusiones .....	91
7. Bibliografía .....	96
8. Anexo A: Lista de entrevistados.....	103

## Índice de imágenes

Imagen 1 [ <i>Ingresos de expedientes anuales al área laboral en el periodo 2014-2020 (marzo)</i> ] .....	41
Imagen 2 [ <i>Organización del Expediente Judicial Digital</i> ] .....	45
Imagen 3 [ <i>Comparación entre el EJD y el EJE</i> ].....	47
Imagen 4 [ <i>Organización del Expediente Judicial Electrónico</i> ] .....	48



## Índice de tablas

Tabla 1 [Órganos jurisdiccionales implementados con el EJE hacia el 31 de diciembre de 2020].....	13
Tabla 2 [Lista de entrevistados].....	40
Tabla 3 [Tasa de congestión anual en el área laboral de la CSJLN].....	43



## 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. Documento Preliminar 2014-2015”, 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. En relación a este problema, en la sección de presentación de dicho informe se considera que el Poder Judicial no tiene cultura de generación de información y transparencia, lo cual impide la planificación y la toma de decisiones correctas.

Asimismo, como indica O'Donnell (1993), la condición de plenamente democráticos de los países latinoamericanos es cuestionable, en tanto estos no controlan uniformemente su territorio, ni brindan servicios esenciales a su población de la misma manera. En la práctica, esto implica que segmentos significativos de la ciudadanía carecen de acceso a derechos básicos y a funciones importantes del Estado. El autor menciona explícitamente la falta de un trato justo e igualitario en los tribunales como un grave defecto de los Estados latinoamericanos como uno que va contra el componente liberal de la democracia. En este contexto problemático, es lógico pensar que otros defectos del sistema de justicia, como la ineficiencia y dificultades de acceso a los mismos impliquen defectos que alejan aún más a los ciudadanos del acceso que deberían tener a estos servicios. La demora en el procesamiento de las demandas, las molestias que implica estar constantemente verificando el estado del proceso judicial, y los riesgos de que el proceso sea influido de forma poco transparente y desigual por las autoridades y por las otras partes del proceso alejan más a la ciudadanía de un buen acceso a la 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. La introducción de estas políticas ofrece importantes ventajas según la perspectiva de diferentes autores, puesto que, en términos generales, permite hacer más veloz la gestión de estos procesos, mejorar el control institucional sobre estos para evitar la corrupción, incrementar la información con la que se cuenta en el Poder Judicial para la toma de decisiones, facilitar el acceso a la justicia para la población, entre otros aspectos positivos. 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 tramitación física, como procesos lentos, corrupción, pérdida de documentos, demoras, concurrencia masiva a los locales de los juzgados para presentar demandas y escritos, procedimientos burocráticos, entre otras. Este autor 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 al interior de la institución judicial y para los que usan los servicios judiciales. Con respecto a las ventajas internas, algunas de estas consisten en que la digitalización proporciona eficiencia, celeridad, reduce los costos, permite archivar y manejar un mayor volumen de datos, implica una mejora de la motivación de las resoluciones al brindar acceso a los magistrados a jurisprudencia virtual y en redes, y mejora el control del trabajo del personal de apoyo. 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 costos, reduce los plazos, e implica mayor transparencia gracias a un monitoreo interno y externo de los procesos y resultados.

En lo referente a la digitalización, el Centro de Estudios de Justicia de las Américas y Microsoft (s/f) consideran que la introducción de tecnologías de la información en la justicia es el proceso mediante el cual implementan, desde su selección hasta su uso, cambios que involucran a las tecnologías de la información y comunicaciones en las prácticas de las instituciones del sector de justicia con el fin de elevar la productividad, calidad y reducir costos de las operaciones de estas instituciones. Por su parte, Salas (2019) indica que el proceso judicial es la sucesión organizada de actuaciones jurídicas que tienen como objetivo resolver conflictos de interés entre las partes, mientras que el proceso judicial electrónico implica el uso de tecnologías de la

información y comunicaciones como soporte del proceso judicial, con actuaciones realizadas completamente de forma virtual. Por lo tanto, en este trabajo se considerará que la digitalización del Poder Judicial corresponde a la introducción de tecnologías de la información y comunicaciones en las instituciones judiciales, mientras que se estudia un caso específico relacionado con la introducción de dichas tecnologías como soporte integral en los procesos judiciales.

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 estudiar las experiencias relacionadas con la implementación de estas políticas, que también tienen aspectos de reforma institucional. Así, se estudiará la digitalización en el Poder Judicial en el Perú, y los avances y limitaciones de la digitalización en un contexto institucional que históricamente ha tenido problemas de eficiencia y no es comúnmente visto como una institución abierta al cambio. Por lo tanto, este trabajo permitirá identificar los factores que han influido de forma determinante para que la digitalización haya sido establecida en los procedimientos institucionales de una institución típicamente conservadora, y la forma en cómo estos factores han influido sobre el proceso de implementación. Para esta investigación, se estudiará el caso específico de los proyectos de procesos digitales en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte: El Expediente Judicial Digital y el Expediente Judicial Electrónico, abarcando el periodo de implementación desde el 2014 hasta el 2020, aunque el EJE continúa en uso hasta la actualidad.

De esta manera, este trabajo se constituye como un estudio de caso, cuyo objetivo es identificar y analizar los factores que explican los resultados, avances y limitaciones de la implementación de los proyectos de digitalización de expedientes en la CSJLN y la interrelación entre estos factores en un contexto institucional tradicionalmente renuente a los cambios. Se trata de proyectos que fueron implementados en la especialidad laboral, pero que no se han expandido a las otras especialidades (civil, penal y familiar) pese a que tanto el ED como el EJE fueron concebidos como proyectos que, en el futuro, lograrían expandirse. Resulta importante identificar qué hace que la digitalización, que es un cambio significativo en el funcionamiento de las instituciones estatales, logre implementarse.

Se toma como punto de partida seis hipótesis individuales para explicar los avances y limitaciones de la implementación de la digitalización en la CSJLN. Estas hipótesis son las siguientes: En primer lugar, la cultura institucional correspondiente a

los patrones de comportamiento del sistema de justicia no digital sería un factor perjudicial a la digitalización. En segundo lugar, la realización de capacitaciones para desarrollar habilidades digitales tendría un efecto positivo sobre la implementación, al permitir el cambio en las rutinas de los agentes de la institución. En tercer lugar, las prioridades de los funcionarios líderes producirían un efecto positivo sobre la implementación, ya que si la digitalización es priorizada resulta más plausible avanzar en su implementación en las acciones que se requieran. En cuarto lugar, el nivel de presupuesto asignado a los programas tendría efectos positivos al permitir realizar más acciones conducentes a la digitalización. En quinto lugar, el grado de simplicidad del diseño de los sistemas digitales tendría una influencia positiva al facilitar la adopción y uso de estos. Y en sexto lugar, la complejidad de las materias judiciales objeto de digitalización tendría un efecto negativo sobre la implementación, al dificultar el desarrollo de estas actividades en un nuevo formato.

Por otra parte, existen dos hipótesis referentes a la relación entre algunas de las variables que componen las seis hipótesis individuales. Por un lado, la realización de capacitaciones para desarrollar habilidades digitales podría tener un efecto sobre la cultura institucional, colaborando con la formación de una nueva cultura institucional asociada a lo digital, la cual tendría un efecto positivo sobre la implementación. En segundo lugar, la interacción entre la simplicidad del diseño de los sistemas digitales se podría relacionar con la complejidad de las materias judiciales, en tanto es posible que el diseño de los sistemas ayude a un desarrollo más sencillo del proceso judicial, y por lo tanto esta relación tendría un efecto positivo sobre la implementación.

La identificación del rol de estos factores y de sus conexiones para dar como resultado los avances y limitaciones en el proceso de implementación son el objetivo de esta investigación, aunque se plantea como hipótesis general, abarcando el funcionamiento de estas distintas variables, que el rol preponderante lo tendrían las prioridades de los funcionarios líderes, ya que desde su posición serían los encargados de impulsar actividades de desarrollo de capacidades, ejercer liderazgo para avanzar institucionalmente en la implementación de los programas, y mantener la digitalización como un eje importante de la gestión de la institución. Por lo tanto, es posible que este factor pueda ejercer una influencia positiva decisiva sobre los demás.

Según se conoció gracias a una entrevista exploratoria en el 2020 con el ingeniero Emilio Cardozo, encargado del área de informática del módulo corporativo laboral en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte CSJLN, 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 octubre 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 (2014) 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, hacia el 2020 no existía 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 de estudio, en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte (CSJLN) se han desarrollado dos sistemas de digitalización de expedientes: El Expediente Judicial Digital (ED) y el Expediente Judicial Electrónico (EJE). La implementación del primer sistema se desarrolló desde fines del 2014 hasta fines del 2018, cuando el Expediente Judicial Digital fue reemplazado por el Expediente Judicial Electrónico; siendo este segundo sistema el que se mantiene hasta la actualidad. Sin embargo, esta digitalización de los procesos judiciales solo ha sido implementada extensamente en una de las cuatro especialidades judiciales, la especialidad Laboral. En los procesos correspondientes a las especialidades Penal, Civil y Familiar, si bien existen algunos componentes digitales en secciones específicas de los procesos, no ha sido implementado el conjunto ni del Expediente Judicial Digital, ni del Expediente Judicial Electrónico.

En lo referente al aspecto metodológico, esta 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 área laboral de la CSJLN, pero que no se ha extendido a las otras áreas. Siguiendo la clasificación de Gerring (2007), este caso podría un caso “desviado”, los cuales son definidos como casos que en referencia a una teoría o al sentido común, poseen un valor sorprendente, es decir, son casos anómalos, lo cual provee de la oportunidad de buscar nuevas explicaciones. Teniendo en cuenta que los frecuentes problemas del aparato estatal peruano provocan que la implementación de políticas sea frecuentemente incompleta o defectuosa, y que el Poder Judicial es una institución cuya cultura interna es renuente a los cambios, el caso de las políticas de digitalización en la CSJLN corresponde a al tipo desviado puesto que implica una situación inusual debido al nivel de éxito y profundidad de los cambios obtenidos, como se explicará en más detalle más adelante al examinar el caso de estudio.

Sin embargo, cabe resaltar que el EJE se ha implementado en varias cortes superiores del Perú, en la mayoría de estas en la especialidad laboral. Pese a esto, no se cuenta con información detallada acerca de la calidad de la implementación en estas instituciones o si es que se ha logrado interiorizar los cambios correspondientes a la forma de trabajo digital. El caso de la CSJLN, en la que esta implementación tiene alta calidad y ha generado importantes impactos en el área laboral, permitirá

profundizar en cómo es que estos logros han sido alcanzados. Asimismo, la CSJLN cuenta con la particularidad de haber tenido un proceso de implementación de la digitalización en el área laboral más extendido, ya que desde el 2014 se trabajó con el sistema del Expediente Judicial Digital. Por lo tanto, la CSJLN es un caso propicio para estudiar el proceso de implementación a mediano plazo más allá del comienzo del uso de estos sistemas, ya que solo el establecimiento del uso de un sistema digital en un área no significa que estos cambios estén siendo aceptados, que se haya aprendido a usar el sistema con efectividad, y como es lógico, cambios más profundos requieren tiempos mayores a los del momento inicial de implementación. A continuación, se incluye el cuadro en el que se puede observar en qué cortes se había implementado el EJE hacia el 31 de diciembre del 2020.

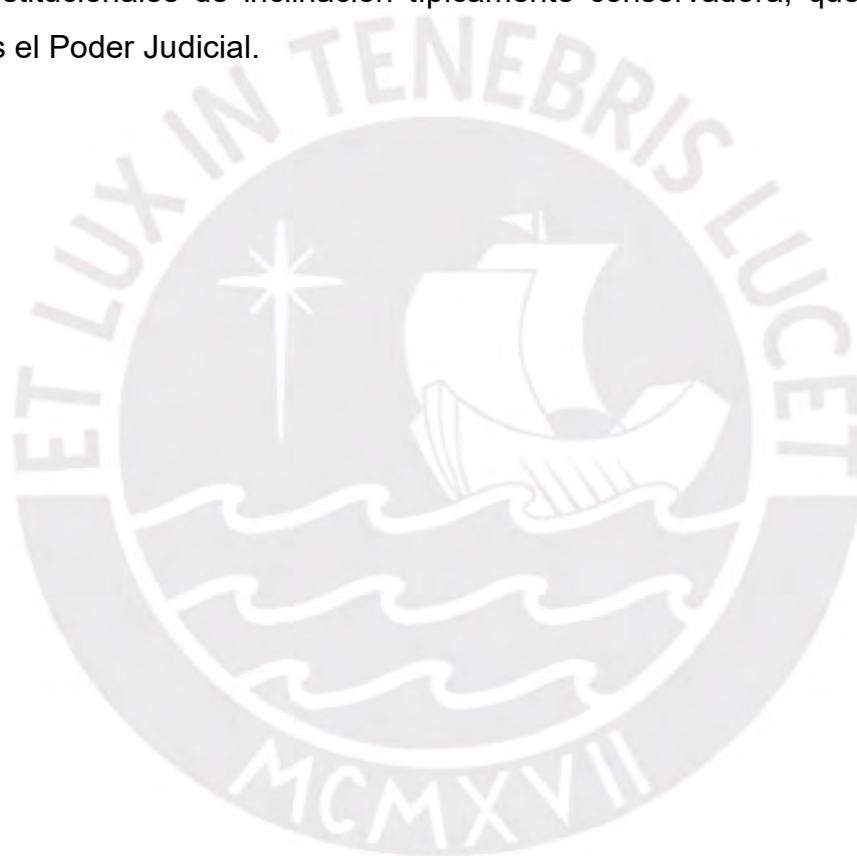
**Tabla 1**

*Órganos jurisdiccionales implementados con el EJE hacia el 31 de diciembre de 2020*

N°	Año	CSJ	Especialidad	Cantidad de OOJJ
1	2017	Lima	Civil subespecialidad comercial	19
			Cont. adm. subespecialidad tributaria y aduanera	7
			Cont. adm. subespecialidad en temas de mercado	5
			Laboral-NLPT	29
	2018	Laboral-NLPT	7	
2	2019	Lima Norte	Laboral-NLPT	9
3	2019	Cajamarca	Laboral-NLPT	5
4	2019	Puente Piedra-Ventanilla	Laboral-NLPT	3
5	2019	Tacna	Laboral-NLPT	4
6	2020	Callao	Laboral-NLPT	7
7	2020	Cusco	Laboral-NLPT	6
8	2020	Arequipa	Laboral-NLPT	9
9	2020	Junín	Laboral-NLPT	4
10	2020	Lima Sur	Laboral-NLPT	8
11	2020	La Libertad	Laboral-NLPT	12
12	2020	Lambayeque	Laboral-NLPT	8
13	2020	Lima Este	Laboral-NLPT	15
14	2020	Puno	Laboral-NLPT	5
15	2020	Piura	Laboral-NLPT	7
16	2020	Santa	Laboral-NLPT	12
			Civil-litigación oral	7
17	2020	Ica	Laboral-NLPT	5
Total				193

Fuente: Secretaría Técnica de la Comisión de Trabajo del Expediente Judicial Electrónico del Poder Judicial (2021). Elaboración propia.

El resultado de este proceso de implementación ha traído mejoras a la CSJLN, 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 octubre de 2020). De esta manera, los avances en la implementación de la digitalización hacen el estudio de las razones detrás de este resultado sean relevantes para identificar y explicar los factores conducentes al establecimiento de políticas de digitalización en contextos institucionales de inclinación típicamente conservadora, que, en el caso escogido, es el Poder Judicial.



## 2. La implementación de la digitalización en los Poderes Judiciales

Alrededor de la cuestión de la digitalización, su potencial y sus múltiples aplicaciones en distintos ámbitos se ha escrito abundantemente y desde variadas perspectivas. Para propósitos de este trabajo la revisión se centrará en cuatro temas que se constituyen como importantes antecedentes: El primero corresponde a 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 se encuentran algunos estudios acerca de la implementación concreta de estas políticas y proyectos de digitalización en la rama judicial del Estado, en casos variados. En tercer lugar, se consideran estudios de caso ubicados en el Perú que abordan la cuestión de la digitalización en el Poder Judicial 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, dado que en estos trabajos se pueden encontrar información que sugiera factores explicativos para la implementación de la digitalización.

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.

Sobre la base de la revisión de todas estas fuentes, es posible concluir que la discusión acerca de políticas públicas de digitalización en el ámbito judicial es relativamente abundante. Claramente existen grandes expectativas positivas acerca de su potencial impacto sobre la mejora de los servicios judiciales. Sin embargo, también existen perspectivas que, típicamente tomando en cuenta 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 lleven al establecimiento de políticas de digitalización en el Poder Judicial. 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, para desembocar en el establecimiento de los sistemas de digitalización en la

especialidad labora. De esta manera, el caso elegido servirá para entender por qué es que algunos procesos de implementación de digitalización y tecnologías de la información logran tener mayores niveles de éxito en establecerse, mientras que en otros casos aparecen efectos negativos inesperados, no logran implementarse completamente o fracasan en resolver los problemas que motivaron su establecimiento.



### 3. Marco teórico e hipótesis

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, siendo la digitalización de procesos un proyecto de escala menor a una política pública. Por otra parte, también tiene características de una reforma interna, con el objetivo de alterar la forma en que la institución judicial desarrolla sus labores y la manera en qué se organiza la atención a los demandantes. 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. Por lo tanto, el marco teórico debe conectar ambas dimensiones de forma provechosa para el análisis. Sobre la base de los diferentes planteamientos teóricos pueden construirse áreas temáticas que, siendo precisadas mediante hipótesis y variables, permitirán estudiar los resultados de la implementación dentro de un marco que permita entender el cambio en la institución.

Como contexto específico 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.

Para elaborar el modelo teórico de este trabajo, se considera de forma inicial la propuesta teórica de Sandfort y Moulton (2020), quienes se basan en literatura de

teoría organizacional, sociológica e investigaciones en administración pública para entender los elementos estructurales que son parte de una implementación, enfocándose más en la innovación y aprendizaje que en la réplica de ideas efectivas. Su propuesta busca entender cambios internos a nivel de una organización, impulsados por agentes que pueden provocar efectos y cambios sobre cuatro elementos: Las reglas, los recursos disponibles, las rutinas y la cultura. De esta manera, buscan dar explicaciones de nivel medio, a diferencia de otras propuestas centradas en los efectos desde la cima de la administración o desde las acciones a nivel micro de los agentes.

Estos cuatro elementos son concebidos como endógenos a las organizaciones, es decir, no son vistos como elementos ya dados y exógenos: Las reglas burocráticas son moldeadas e interpretadas por los agentes, los recursos; más allá de variaciones objetivas en su cantidad, derivan su valor relativo de las configuraciones internas que se les den en la organización; las rutinas son un repertorio para la resolución de problemas, sobre las cuales los agentes deciden acerca de lo que se pueden alterar basados en sus preocupaciones y compromisos; y la cultura, desarrollada desde las creencias y valores de los miembros de la organización, es reforzada o desafiada en el cruce de responsabilidades en programas, ambiente y recursos, y puede ser vista como una serie de factores que podrían permitir que los actores movilicen a otros para resolver problemas (Sandfort & Moulton, 2020).

En el caso a estudiar, el proceso de cambio institucional se da como resultado de programas de digitalización, es decir, de un esfuerzo por establecer una forma diferente de trabajar dentro de la institución. Esta dimensión corresponde principalmente a la fase de implementación de políticas, como parte del ciclo de políticas. Este 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. El modelo teórico que se ha propuesto como principal, el de Sandfort y Moulton (2020), implica que tanto las dimensiones top-down como bottom-up son relevantes para el análisis, ya que desde ambas direcciones pueden surgir acciones que refuercen o introduzcan variaciones en las cuatro dimensiones estructurales. Por lo tanto, se usará un enfoque híbrido.

Este enfoque puede ser reforzado elaborando más en las posibles dinámicas específicas de los cuatro factores, las reglas, los recursos disponibles, las rutinas y la cultura, que son propuestos por las autoras. En particular, la dimensión individual del cambio institucional implicará las posibles razones que tengan los agentes para orientarse de forma positiva o negativa hacia el cambio digital, es decir, los motivadores que les hagan hacer uso de los conocimientos, comportamientos e iniciativas posibilitadas a partir de elementos pertenecientes a los cuatro factores de Sandfort y Moulton (2020) en relación al cambio digital. En este aspecto, 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, Solberg, Traavik y Wong (2020) 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.

Por otra parte, Zittoun (2014) indica que el componente específicamente político del proceso de políticas públicas se encuentra en la forma en que los actores con influencia, discursivamente, definen la existencia de problemas tratables; elaboran propuestas que emparejan este problema con una solución; y propagan esta propuesta de forma persuasiva. De esta manera, la propuesta obtiene una coalición capaz de asegurar su establecimiento, mientras que la definición de quiénes deben tomar decisiones también es parte de este proceso discursivo. Este elemento puede verse como un complemento al aspecto individual anterior, pero enfocado en aquellos agentes que deseen intentar actuar como líderes o impulsores de alguna combinación de solución y planteamiento de problema. De esta manera, una vez que el agente ha optado por apoyar u oponerse al cambio digital, podría desear difundir su propuesta, en un proceso que también puede hacer uso de las categorías de Sandfort y Moulton

(2020), buscando convencer a otros miembros de la organización de la pertinencia de seguir la ruta que está proponiendo.

Luego de la revisión de literatura, se puede identificar algunas variables iniciales que permitirían explicar los resultados de la implementación del Expediente Digital y del Expediente Judicial Electrónico en la CSJLN. Partiendo de la división de Sandfort y Moulton (2020) en reglas, recursos disponibles, rutinas y cultura, considero como primera variable a la cultura institucional como parte de posibles reacciones frente a la digitalización, al rol de las capacitaciones para el desarrollo de habilidades digitales y por ende para permitir la alteración de las rutinas de trabajo, al presupuesto como recurso usado para las actividades de la implementación, y a las características jurídicas de los procesos digitalizados como reglas establecidas. Por otra parte, estos procesos de cambio deben ser liderados por agentes con influencia en la institución, por lo que el liderazgo es otra variable a tomar en cuenta. Asimismo, considero que el diseño técnico de los sistemas operativos constituye otra forma de recurso que habrá tenido un rol en facilitar o dificultar el cambio digital dependiendo de qué tan simple sea su uso. Es probable que estos factores interactúen entre sí, por lo que resulta de gran importancia la identificación de las interrelaciones entre estos. Asimismo, estas variables y las formas de medirlas son propuestas que deberán adaptarse a las particularidades y descubrimientos en el caso a estudiar, y corresponden a la propuesta e hipótesis iniciales al comenzar la investigación.

La variable dependiente considerada en el trabajo está relacionada con el establecimiento de sistemas de procesos judiciales digitales en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, los cuales han sido implementados en la especialidad laboral. Existe un componente medible en esta variable, consistente en la cantidad de procesos laborales sobre el total de procesos judiciales, y la predominancia de procesos digitales en comparación a los físicos dentro de la especialidad laboral. Sin embargo, información cualitativa más precisa deberá ser recolectada durante el curso de la investigación, ya que es posible que este establecimiento de lo digital en los procesos judiciales tenga asociadas características que no se reflejen en la predominancia de lo digital en la especialidad laboral.

Las hipótesis básicas derivadas de las variables antes mencionadas son las siguientes. En primer lugar, se considera que la cultura institucional antigua, acostumbrada a procesos físicos ha influido negativamente en la implementación de los sistemas de procesos digitales 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 variable que afecta negativamente a la digitalización. Por otra parte, no se descarta la posible existencia de componentes de cultura institucional con efectos positivos, como una posible institucionalización del respeto a órdenes jerárquicas, pero esta posibilidad deberá analizarse en el transcurso de la investigación. Asimismo, se prestará atención a la existencia de comportamientos persistentes que puedan considerarse como rutinas y que esté asociados a las preferencias nacidas de la cultura institucional. Esta variable será estudiada mediante entrevistas a personal de la Corte, abarcando jueces de niveles superiores, jueces de rango menor, y funcionarios administrativos encargados de procedimientos no jurídicos acerca de sus preferencias y comportamientos.

Como segunda hipótesis, se considera que las capacitaciones para el desarrollo de habilidades digitales en el personal han tenido una influencia positiva sobre la implementación, dado que esto hace posible cambiar las rutinas desarrolladas por los miembros de la organización. Esto se debe a que les brindaría las habilidades para saber cómo usar los nuevos sistemas y la posibilidad de beneficiarse de sus aspectos positivos. Asimismo, se reduciría la resistencia al cambio al implicar que estos funcionarios no se sentirían en riesgo de ser reemplazados en sus labores, sino que esperarían continuar trabajando en el uso de nuevos sistemas. Similarmente a la anterior hipótesis, esta variable se estudiará mediante entrevistas con jueces de niveles superiores y de rango menor; y con personal que haya participado en las capacitaciones.

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. Se espera que este factor sea uno capaz de ejercer un efecto favorable sobre el resto de factores, por lo que podría ser el factor más explicativo. Por lo tanto, se propone como hipótesis general que las prioridades de los funcionarios líderes ejercen una influencia positiva sobre las otras variables, ya que estos funcionarios impulsarían la realización de

capacitaciones en temas digitales, negociarían por presupuesto adicional para los proyectos de procesos digitales con funcionarios y actores de rango superior a la CSJLN o externos a esta y lo distribuirían eficientemente, y promoverían la formación de un contexto institucional en el que la digitalización es vista como una medida aceptable, beneficiosa y necesaria. Esta variable se estudiará mediante el análisis de planes y documentos de la Corte correspondientes a las diferentes gestiones, a las posturas de funcionarios entrevistados, y a la presencia de las posturas de los funcionarios en sus planes de gestión.

Como cuarta hipótesis, se considera que el nivel de presupuesto asignado a los programas de digitalización de procesos habría tenido una influencia positiva, al permitir la realización de actividades relacionadas con la implementación y al hacer posible las adquisiciones de equipos y sistemas que el ED y al EJE requerían. Por lo tanto, sería un recurso que permite desarrollar actividades en la medida que la implementación lo requiera. Esta variable se estudiará mediante la búsqueda de información acerca del uso del presupuesto en temas relacionados con la digitalización, y mediante entrevistas con funcionarios con conocimiento sobre temas presupuestales. Las entrevistas permitirán incluir aspectos cualitativos del uso del presupuesto, como la efectividad de los gastos.

Como quinta hipótesis se considera que el nivel de simplicidad del diseño de los sistemas digitales tendría un impacto positivo sobre la digitalización, ya que su uso sería más sencillo. Estos sistemas han sido usados por los funcionarios, por lo que son un recurso que, de ser fácilmente comprensible, haría más fácil acostumbrarse al sistema digital, sin tener que superar dificultades adicionales a la transición a los sistemas digitales. En este aspecto, cabe resaltar que Sandfort y Moulton (2020) usan un concepto de recurso relativamente amplio, abarcando en términos generales lo que se use para generar cambio o estabilidad; como dinero, personas, artefactos materiales o conocimiento. En particular, los artefactos son vistos por estas dos autoras como recursos que se pueden adaptar a las condiciones locales y a la vez mantener aspectos comunes con otras ubicaciones, y pueden permitir que las personas trabajen juntas y potencialmente provocar cambios en las ideas o motivar nuevas acciones. Esta variable se estudiará mediante entrevistas con funcionarios y magistrados involucrados en el uso de los sistemas digitales.

La sexta hipótesis consiste en el impacto negativo de la complejidad del aspecto netamente jurídico de los procesos judiciales, en tanto a mayor complejidad en estos,

resultaría más difícil implementar la digitalización en la CSJLN. Por lo tanto, esta variable corresponde al impacto negativo de las características de los procesos judiciales que, desde una perspectiva de norma jurídica, resultan tener más componentes, etapas, variaciones y consideraciones necesarias para desarrollarse. Esta variable será estudiada mediante entrevistas con funcionarios judiciales, para entender, desde su perspectiva, cuáles son las especialidades jurídicas más complejas y las más sencillas.

Asimismo, se consideran dos hipótesis correspondientes a la relación entre variables incluidas en las seis hipótesis anteriores. Estas dos hipótesis serán estudiadas de forma conjunta a las hipótesis cuyas variables comparten. En primer lugar, la realización de capacitaciones para el desarrollo de habilidades digitales en los magistrados y funcionarios administrativos podría tener un efecto sobre la cultura institucional, al hacer posible la formación de una nueva cultura institucional correspondiente a los nuevos procesos judiciales digitales. Esta nueva cultura institucional tendría un efecto positivo en la digitalización, al involucrar el abandono de comportamientos correspondientes a la antigua cultura institucional, y al facilitar el desarrollo de la implementación mediante rutinas acordes a esta.

Por otra parte, la relación entre la simplicidad del diseño técnico de los sistemas digitales con la complejidad del aspecto jurídico de estos procesos judiciales podría generar un efecto conjunto sobre la implementación, si es que el diseño logra simplificar el desarrollo de dichos procesos, convirtiéndose en una herramienta que no solo traslade el antiguo proceso físico, sino que logre adaptarlo de forma entendible y práctica a los sistemas digitales. Esta relación tendría un impacto positivo sobre la implementación de la digitalización.

#### 4. La experiencia de digitalización en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte

El caso de estudio de esta investigación es la Corte Superior de Justicia de Lima Norte, en la cual se han desarrollado dos proyectos de digitalización de expedientes: El Expediente Judicial Digital y el Expediente Judicial Electrónico. Si bien existen otros elementos digitales en la CSJLN, este trabajo estudia el proceso correspondiente principalmente a la implementación. Con el propósito de conocer las características de este caso, se realizó una entrevista exploratoria el 26 de octubre del 2020 con el ingeniero Emilio Cardozo, encargado del área de informática del módulo corporativo laboral en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte.

Cronológicamente, desde un comienzo se estableció la digitalización de los procesos judiciales comenzaría en la especialidad laboral, pero con vistas a expandir esta funcionalidad: Así, en el 2014 el presidente del Poder Judicial consideraba que, progresivamente se expandiría el alcance del ED, y que aproximadamente en seis años se lograría la digitalización total del Poder Judicial (Corte Suprema de Justicia, 2014, 21 de octubre). 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). El primero de estos sistemas, el ED, fue usado desde fines del 2014 hasta fines del 2018, y 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. A fines del 2018 comenzó la implementación del segundo sistema, el EJE, el cual se mantiene hasta la actualidad. El presente trabajo de investigación estudiará el periodo de tiempo que comienza con la introducción del ED en la Corte, hasta el año 2020, en el cual se encontraba en funcionamiento el EJE.

Los dos sistemas indicados tienen la 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 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 fue establecido en la especialidad laboral, este sistema era un proyecto piloto asignado 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 octubre de 2020).

Según se conoció gracias a esta entrevista, si bien el ED y el EJE fueron implementados en los procesos correspondientes al área laboral, 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. Sin embargo, para esto se debe tener en cuenta que cada área jurídica tiene particularidades que impiden que el EJE sea implementado mecánicamente en ellas. De esta manera, 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 octubre 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. 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 octubre de 2020).

En la actualidad, en las especialidades penal, civil y familiar se ha dado una digitalización limitada que no corresponde en su mayoría a componentes del ED y al EJE, sino que existen distintos proyectos de digitalización de menor escala que no están contenidos dentro de lo perteneciente a los sistemas de digitalización de procesos judiciales: De esta manera, desde el 2012 se han emitido notificaciones

electrónicas, inicialmente en la especialidad laboral en el marco de la Nueva Ley Procesal del Trabajo; y desde el 2014 este tipo de notificaciones en la especialidad laboral se realizan en el Sistema de Notificaciones Electrónicas (SINOE) como parte del Programa Presupuesto por Resultados Familia (PpR) (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2014). También desde el 2014, las notificaciones electrónicas en el SINOE fueron implementadas en la especialidad de familia (Corte Suprema de Justicia, 2014, 17 de octubre). Y desde el 2015, su uso se extendió a todas las especialidades judiciales (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2015, 25 de mayo).

Por otra parte, la Línea de Producción de Microformas, cuya función es digitalizar documentos, fue usada tanto para la digitalización de documentos en el marco del ED, como en algunos otros tipos de resoluciones (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2014). A lo largo del periodo a estudiar se han generado diversos proyectos de variable escala aplicados a distintas secciones de los servicios judiciales, particularmente durante el 2020 debido a la necesidad de brindar servicios a distancia por la pandemia de COVID-19. Estas iniciativas constituyen un importante contexto, puesto que muestran que los esfuerzos de digitalización en la CSJLN no se limitan a la especialidad laboral, pero solo esta especialidad fue seleccionada desde un inicio para implementar los sistemas de digitalización de procesos, iniciativa que se mantiene hasta la actualidad con el EJE. Cabe resaltar que el vigente EJE se ha expandido a varias otras cortes superiores, aunque no a todas, y funciona solo en los procesos laborales con la Nueva Ley Procesal del Trabajo; mientras que en el caso de la Corte Superior de Justicia de Lima, se aplica en las especialidades Comercial, Contencioso-Administrativo (Tributario, Aduanero y Temas de Mercado) y Laboral (PJ amplía implantación de expediente judicial electrónico a siete cortes superiores, 2020, 21 de septiembre).

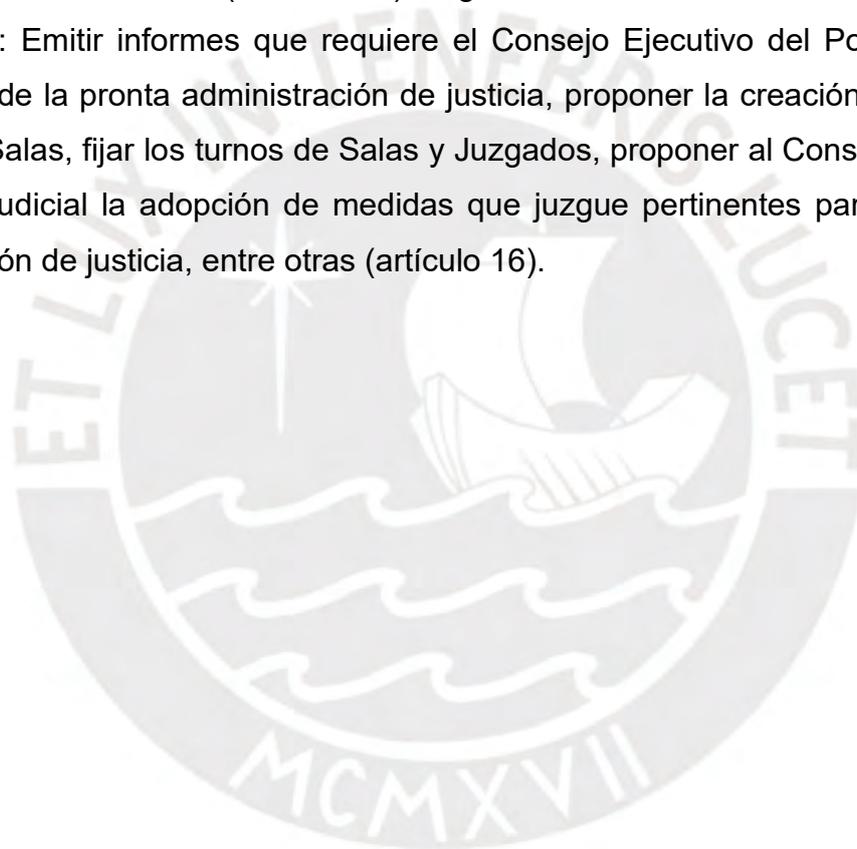
Con respecto a los resultados de estos proyectos, en el 2018, durante el periodo del ED, los procesos judiciales laborales digitales elevados en apelación de sentencia en la Sala Laboral Permanente recibieron una certificación ISO 9001:2015 “Sistema de Gestión de Calidad” (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2018), aunque de acuerdo a información en el portal web de la empresa certificadora, BASC Perú, esta certificación en la actualidad se encuentra retirada (BASC Perú, s/f). En las memorias bienales de gestión de la CSJLN estos dos sistemas tienen una presencia constante. Durante el periodo 2013-2014, se presentan sus beneficios y la implementación inicial

del ED a fines del 2014 (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2014), para el periodo 2015-2016 se presenta como meta la “estabilización” del sistema en el Módulo Laboral para que luego pueda ser implementado en las otras Cortes Superiores del Perú en especialidades con procedimientos semejantes al laboral (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2017), en el periodo 2017-2018 se consideran positivos los resultados del ED y se anuncia el comienzo de las actividades para implementar el EJE (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2018), y en el periodo 2019-2020 se describe a este segundo sistema como uno beneficioso (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2020).

Con respecto a la estructura interna de la CSJLN, esta es jerárquica, y siguiendo la normativa establecida, 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 del 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).



## 5. Razones del avance en la digitalización en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte

Para el desarrollo de esta investigación, se ha usado información de diferentes fuentes: Documentos, dos peticiones de información pública a la CSJLN, y de doce entrevistas con funcionarios de la CSJLN, además de la entrevista exploratoria realizada con anterioridad. Debido al contexto de la pandemia por Covid-19, no se ha entablar contacto presencial con los entrevistados. Sin embargo, la generalización del uso de herramientas de comunicación digital hizo posible que se desarrollen las entrevistas, aunque con las limitaciones del contacto más distante en el medio digital.

Los documentos usados para obtener información han sido fuentes secundarias, principalmente documentos disponibles en los sitios web del Poder Judicial, como informes de estadísticas, y documentos disponibles en la página web de la CSJLN, como las memorias institucionales de cada gestión durante el periodo estudiado. Con respecto a las peticiones de información a la CSJLN, la primera de estas fue realizada en marzo del 2021, y se obtuvo documentación acerca del EJD y del EJE de la que se extrajo las imágenes sobre el funcionamiento de estos sistemas usadas en esta sección, y estadísticas acerca de la carga procesal del área laboral en formato físico y digital. La segunda petición de información fue realizada en abril del 2021, buscando obtener información de planes de gestión de la CSJLN. Sin embargo, la información de los Planes Operativos Institucionales y de sus evaluaciones, en lo referente al EJD y EJE, resultó tener principalmente información general acerca de la implementación de estos sistemas. Por lo tanto, no fue usada como fuente. Es posible que desde la CSJLN no se haya considerado necesario incluir información detallada en estos planes, y que por lo tanto esta exista en otros documentos.

Con respecto a las entrevistas, a lo largo de la investigación se realizaron en total trece entrevistas semiestructuradas. La primera entrevista fue realizada al inicio del desarrollo de la investigación, en el 2020, con el ingeniero Emilio Cardozo, con el objetivo de obtener información exploratoria sobre el caso y el proceso de implementación. Luego, durante el 2021, se realizaron doce entrevistas con funcionarios de la CSJLN, procurando que se trataran los temas relacionados a las hipótesis planteadas y otros que surgieran y resultaran de relevancia para la investigación. En estas, se entrevistó a doce funcionarios de la CSJLN: Un miembro del Consejo Ejecutivo Distrital, cuatro magistrados del área laboral, tres funcionarios

administrativos y cuatro ex presidentes de corte, por lo que se contó con diversas perspectivas y con entrevistados con conocimiento de variados momentos de la implementación.

Si bien la mayoría de estos entrevistados consintieron a ser mencionados en la tesis, se prefiere mantener bajo anonimato a todos los funcionarios y magistrados que no pertenecen a los niveles más elevados de jerarquía de la corte. Esto se debe a que además de las entrevistas realizadas en su trabajo, ellos probablemente entablen contacto con funcionarios de alto nivel en la Corte; manteniendo en anonimato al grupo de funcionarios que no están en los mayores niveles de jerarquía se busca que sus relaciones y convivencia en su ámbito laboral no se vean afectadas. Los ex presidentes de corte entrevistados son jueces superiores y consintieron ser mencionados por nombre: Fueron fue el doctor Dante Terrel, presidente de la CSJLN durante el periodo 2013-2014; el doctor Gabino Espinoza<sup>1</sup>, presidente durante el periodo 2015-2016; el doctor Rubén Durán, presidente durante el periodo 2017-2018; y el doctor Vicente Pinedo, presidente durante el periodo 2019-2020. En la siguiente tabla se consigna a los trece entrevistados en el desarrollo del trabajo ya sea con nombre o código asignado para anonimato, su cargo o función, y la fecha de la entrevista. Esta tabla también se incluye como Anexo A.

---

<sup>1</sup> No quiero pasar por alto el indicar a los lectores que el doctor Gabino Espinoza es mi padre.

**Tabla 2**  
*Lista de entrevistados*

Nombre o código	Función del entrevistado	Fecha de entrevista
Emilio Cardozo	Encargado del área de informática del módulo corporativo laboral	26 de octubre del 2020
A	Miembro del Consejo Ejecutivo Distrital	19 de junio del 2021
B	Funcionario administrativo	21 de junio del 2021
C	Magistrado	21 de junio del 2021
D	Magistrado	23 de junio del 2021
Vicente Pinedo	Presidente de la CSJLN durante el periodo 2019-2020	24 de junio del 2021
E	Funcionario administrativo	17 de agosto del 2021
F	Magistrado	20 de agosto del 2021
G	Magistrado	21 de agosto del 2021
H	Funcionario administrativo	23 de agosto del 2021
Rubén Durán	Presidente de la CSJLN durante el periodo 2017-2018	4 de septiembre del 2021
Dante Terrel	Presidente de la CSJLN durante el periodo 2013-2014	7 de septiembre del 2021
Gabino Espinoza	Presidente de la CSJLN durante el periodo 2015-2016	19 de septiembre del 2021

Fuente: Elaboración propia

La variable dependiente en este trabajo es el establecimiento de la digitalización en la CSJLN, que se ha desarrollado en la especialidad laboral. Se entiende estos avances como la implementación 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. Asimismo, internamente la CSJLN cuenta con diferentes indicadores de evaluación internos, como el número de expedientes resueltos en períodos de tiempo dados, la velocidad con que estos son resueltos y ahorros de papel, entre otros, que permiten que ha habido avances significativos gracias a estos sistemas (comunicación personal, 26 de octubre de 2020). En documentos de la corte disponibles en internet se suele considerar que estos sistemas digitales han tenido un impacto positivo y que su implementación ha sido exitosa, pero las formas de sustentar estos resultados no son completamente consistentes entre diferentes documentos.

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, este 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.

La digitalización de los procesos en la Corte de Lima Norte se encuentra bastante descrita en sus aspectos más generales: Múltiples documentos públicos disponibles en su portal institucional dan cuenta de un esfuerzo de implementación de los sistemas del ED y del EJE realizado desde fines del 2014 hasta la actualidad, que ha llevado que en la actualidad los sistemas de procesos digitales sean la herramienta predominante en el área laboral. Con el fin de observar este fenómeno de manera más concreta, se realizó una solicitud de información pública gracias a la cual se obtuvo el siguiente cuadro, el cual corresponde al periodo desde el 2014 hasta marzo del 2021.

### Imagen 1

*Ingresos de expedientes anuales al área laboral en el periodo 2014-2020 (marzo)*

PERIODO INICIO INICIO	NIVEL DE JUZGADO ESPECIALIZADO			NIVEL DE JUZGADO DE PAZ LETRADO			TOTAL GENERAL
	FISICO	ELECTRONICO	TOTAL	FISICO	ELECTRONICO	TOTAL	
2014	1334	282	1616	8922	106	9028	10644
2015	957	860	1817	5292	3666	8958	10775
2016	990	655	1645	188	7297	7485	9130
2017	1262	1229	2491	228	8232	8460	10951
2018	1461	1890	3351	74	7878	7952	11303
2019	1583	1869	3452	14	8815	8829	12281
2020	586	1134	1720	1	3155	3156	4876
2021	154	223	377	1	1413	1414	1791
Total general	8327	8142	16469	14720	40562	55282	71751

Fuente: Solicitud de información pública realizada a la CSJLN (2021)

En este cuadro se puede observar la evolución del uso de los sistemas de procesos electrónicos, en tanto que se parte de un marcado predominio del formato físico, que

gradualmente da paso a un uso cada vez mayor del formato electrónico. Asimismo, permite realizar algunas observaciones para entender mejor el fenómeno a estudiar. Por otra parte, las fluctuaciones en el uso de los procesos digitales pueden corresponder parcialmente a cambios coyunturales de carga judicial, mientras que la reducción de los expedientes físicos en parte se debe a su reemplazo por los digitales.

En primer lugar, llama la atención la rapidez del paso a lo digital en el nivel de paz letrado, al punto que, para el segundo año, la cantidad de expedientes físicos quedó por debajo de 300 siendo que en el 2014 estaba cerca de 9000 expedientes. Posteriormente darían principalmente aumentos lo digital de menor número, y un retroceso pequeño hacia el 2018. Por otra parte, viéndolo desde una perspectiva porcentual, resulta notorio que mientras que en el nivel de paz letrado prácticamente ha desaparecido el expediente físico, en el nivel de juzgado especializado, si bien predomina el virtualizado, en el 2019 y 2020 también existían niveles importantes de entradas físicas. Finalmente, es claro que la pandemia de COVID-19 generó un efecto negativo, puesto que ambas categorías redujeron sus cantidades de entradas de expedientes, particularmente entre las entradas electrónicas en juzgados de paz letrados. De esto puede deducirse que los sistemas de procesos digitales aún dependían de alguna manera importante de interacciones presenciales (muy reducidos por el Estado de Emergencia), o también que el número de reclamos laborales en general se redujo; lo cual no implica un menor número de casos que ameritaran un proceso laboral, ya que es probable que la coyuntura de crisis dificultara el emprender estos procesos desde las partes afectadas

Otra fuente importante para determinar el impacto de la digitalización y sus efectos positivos son las estadísticas públicas del Poder Judicial. Esta institución ha puesto a disposición general boletines estadísticos desde el 2018, los cuales contienen múltiples indicadores recurrentes referentes al funcionamiento del sistema de justicia a nivel nacional y estableciendo divisiones detalladas. Esto posibilita una comparación a lo largo de los años 2018, 2019, 2020 y del 2021 (hasta marzo), aunque lógicamente es una limitante el que no hayan estadísticas disponibles para los años anteriores con el mismo nivel de complejidad. Entre los indicadores disponibles, se cuenta con el de “Tasa de congestión” referente a los procesos en trámite durante un periodo, que ha sido definido de la misma manera en los diferentes boletines anuales usados. Este indicador se obtiene:

(...) al dividir la carga procesal del periodo, que representa la “carga de trabajo”, entre el total de procesos resueltos durante un período en particular. Y la manera de interpretar este indicador es la siguiente: ‘Si la tasa de congestión es mayor a 1, existe congestión en un juzgado. Si la tasa de congestión es igual a 1, no registra congestión, por lo que se le ha dado trámite en el periodo a todos los casos ingresados y pendientes (Gerencia General del Poder Judicial, 2021, p. 16).

De esta manera, se han obtenido las siguientes tasas de congestión correspondientes a la CSJLN durante los años 2018, 2019, 2020 y hasta setiembre del 2021, en el área laboral.

**Tabla 3**

*Tasa de congestión anual en el área laboral de la CSJLN*

Año	Tasa de congestión
2018	1.12
2019	1.08
2020	0.93
2021 (hasta setiembre)	1.44

Fuente: Gerencia General del Poder Judicial 2018, 2019, 2020, 2021. Elaboración propia

En comparación con las áreas laborales de las otras cortes del Perú, el área laboral de la CSJLN tiene bajas tasas de congestión. Es más, en el 2018 fue la segunda menos congestionada a nivel nacional después de la Corte Superior de Justicia de la Selva Central (que tenía 0.93 de tasa de congestión), en el 2019 y 2020 fue el área laboral menos congestionada a nivel nacional, y en el 2021 hasta setiembre se encontraba empatada como tercera menos congestionada junto con el Cusco (con 1.44 de tasa de congestión), y detrás de Ica (1.38 de tasa de congestión) y Moquegua (1.26 de tasa de congestión).

A continuación, se presentarán los principales hallazgos indicando los roles que los factores propuestos han tenido en el periodo de tiempo estudiado. De la información obtenida se debe resaltar que varios de los factores se encuentran vinculados entre sí, por lo que no pueden entenderse como variables aisladas con efectos determinados, sino como parte de un proceso en el que algunos factores interrelacionados han tenido mayor peso.

### 5.1. El proceso de implementación del Expediente Judicial Digital y del Expediente Judicial Electrónico

En primer lugar, es necesario establecer con claridad una visión panorámica del proceso de implementación de los sistemas de expedientes virtuales en la CSJLN. Esto se debe a que las hipótesis involucran factores que cruzan temporalmente este periodo y que a su vez se entrecruzan entre sí. A su vez, el peso y rol de los factores varía en el tiempo. La siguiente propuesta de ordenamiento del proceso de implementación permitirá remitirse a las clasificaciones establecidas en esta sección durante el análisis de los factores para evitar la necesidad de estar recordando constantemente cuál fue el ordenamiento básico de los eventos estudiados. Para la presente sección, se está recurriendo a información brindada principalmente por los cuatro presidentes de la CSJLN entrevistados. Asimismo, esta sección está pensada como una orientación general, es decir, se presentará también una parte limitada de los hallazgos en relación a los factores estudiados si es que esa información es importante para comprender la secuencia de los eventos, pero el análisis de los factores corresponde a las secciones posteriores.

La primera presidencia del periodo estudiado fue la del doctor Dante Terrel, durante el periodo 2013-2014. Durante este periodo se recibió en la CSJLN la indicación de la Corte Suprema acerca de la implementación del proyecto piloto del Expediente Judicial Digital. El EJD se implementó en el área más pequeña de la CSJLN, el área laboral, y dentro de esta área, en el nivel de los juzgados de paz en setiembre del 2014, y en los juzgados especializados laborales, en octubre del mismo año. En el 2013 y 2014 se estuvo realizando la construcción de los aspectos esenciales del EJD, hasta a fines del 2014 (setiembre) el sistema ya podía ser utilizado por los jueces: Las demandas ingresaban físicamente, eran digitalizadas y luego llegaban a la bandeja digital del juez, a la del secretario, y finalmente podía usarse la notificación electrónica, aunque aún se pedía un repositorio de expedientes físicos. Los jueces ya podían analizar el expediente en sus computadoras, calificarla y enviar sus proyectos de resolución al área de notificaciones electrónicas (que existía desde el 2012).

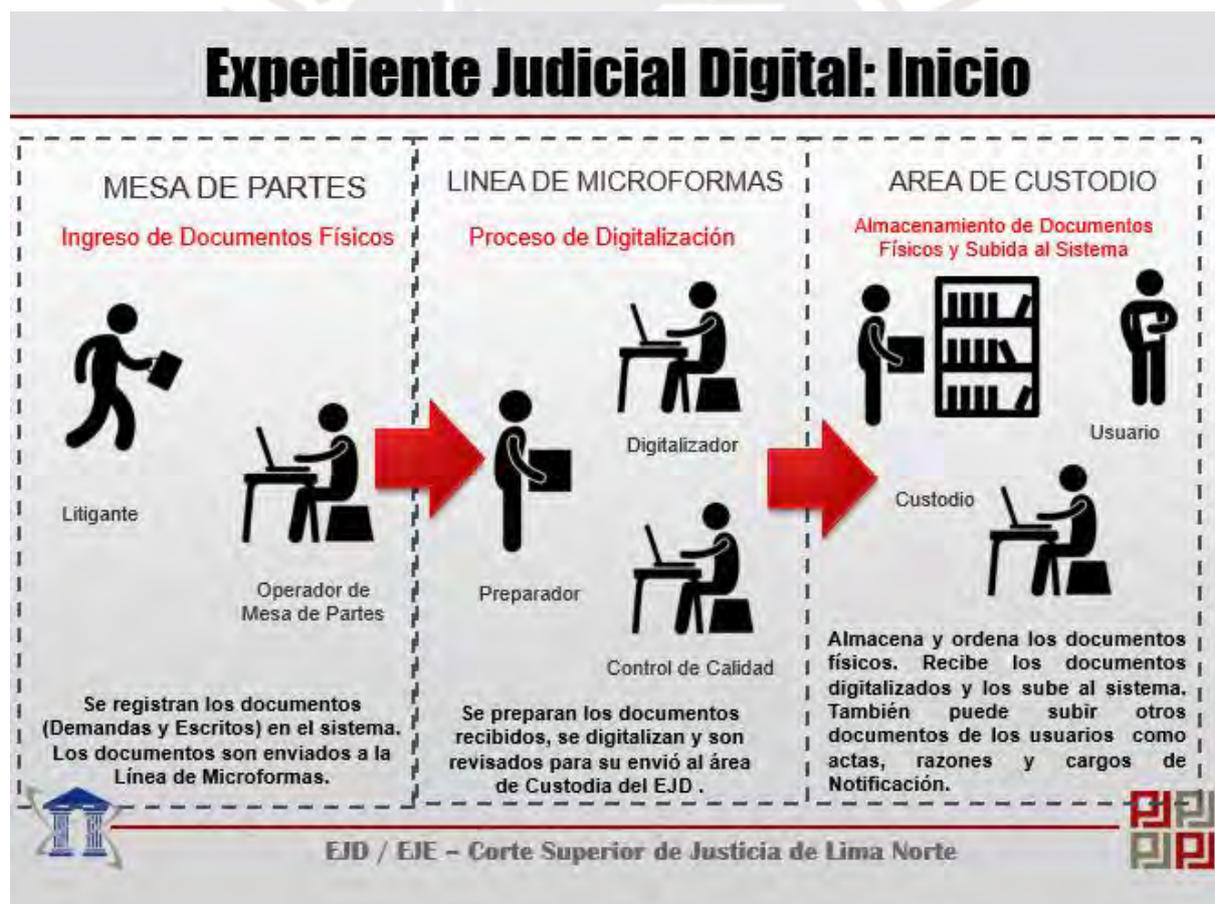
El desarrollo del sistema requirió reuniones entre los jueces, el personal administrativo y los técnicos de la empresa y del Poder Judicial, para que la empresa pudiera construir el sistema en base a las funcionalidades requeridas. A estas

reuniones asistía un pequeño grupo de alrededor de 20 trabajadores y jueces del área laboral que recibían capacitación y colaboraban en el desarrollo de las funciones del sistema indicando lo que era necesario que tuviera en su estructura. En el proceso de implementación estuvieron involucrados tres comités, un Comité Técnico compuesto por ingenieros de la empresa, de la Secretaría de Informática del Poder Judicial y de la CSJLN; por un Comité Directivo, que dirigía la implementación del EJD; y un Comité Gerencial, que era el órgano de gobierno de la implementación del sistema y veía el desarrollo de la implementación. De este último comité eran parte los presidentes de la CSJLN en sus respectivas gestiones, y era presidido por un vocal supremo designado por el Poder Judicial.

Asimismo, mediante la petición de información se accedió a la siguiente esquematización general de la organización del funcionamiento del EJD:

## Imagen 2

### Organización del Expediente Judicial Digital



Fuente: Fuente: Cardozo, E. (2019). Obtenido mediante petición de información pública a la Corte Superior de Justicia de Lima Norte.

La segunda presidencia fue la del doctor Gabino Espinoza, en el periodo 2015-2016. Esta fue una etapa de carácter más intermedio, dado que los juzgados de paz letrados y especializados laborales ya estaban trabajando con el EJD. El diseño del EJD continuó estando sujeto a revisión y corrección de errores, ya que si bien al inicio los flujos de proceso estaban listos, en la práctica se presentaron errores al trabajar con expedientes reales. Durante el 2016 se expandió el uso del EJD a la sala superior del área laboral de la CSJLN, que era una sala mixta encargada de temas de familia y laborales. Este paso se produjo en mayo, y produjo resistencia entre los jueces de la sala mixta, que eran de mayor edad y tendrían que trabajar digitalmente en temas laborales y físicamente en temas de familia. Frente a esta situación, se solicitó desde la presidencia de la CSJLN a la Corte Suprema que se creara una sala exclusivamente laboral, la cual comenzó a funcionar en setiembre del 2016. En esta nueva sala la implementación continuó con mayor impulso, aunque siguieron existiendo incidencias que eran analizadas y resueltas.

La tercera presidencia correspondió al doctor Rubén Durán, para el periodo 2017-2018. El proceso de aparición de incidencias y corrección de errores continuó. En este periodo la presidencia tuvo que lidiar con el hecho que el convenio con la empresa Ayesa tenía plazo de vencimiento y si no se renovaba, terminaría y por consiguiente el EJD ya no se podría usar. La decisión de la continuidad del uso del EJD dependía de la presidencia de la Corte Suprema, que se inclinaba por dejar de usar este sistema debido a su alto costo, y en la CSJLN no se tenía capacidad de ejercicio presupuestal ni de hacer convenios internacionales para poder continuar con el EJD y pedir una prórroga del contrato. En este punto existió la posibilidad de que el progreso obtenido se perdiera, por lo que la presidencia de la CSJLN comenzó a evaluar alternativas para preservar la forma virtual de trabajar en el área laboral. Como durante este periodo el proyecto del Expediente Judicial Electrónico estaba en sus etapas más iniciales como proyecto para la Corte Superior de Lima, desde la presidencia de la CSJLN se propuso a la Corte Suprema que, aprovechando la experiencia obtenida durante la implementación del EJD, se instalara el EJE también en la CSJLN.

En lo referente a las similitudes y diferencias entre el EJD y el EJE, mediante la petición de información se accedió a una presentación de PPT que incluye una comparación entre ambos sistemas, que se incluye a continuación.

### Imagen 3

Comparación entre el EJD y el EJE

EQUIVALENCIA EJD - EJE		
Elementos	Expediente Judicial Digital	Expediente Judicial Electrónico
<b>Firma digital:</b> firma de documentos electrónicos con valor legal	Firma Digitalmente los Documentos	Firma Digitalmente los Documentos
<b>Notificación electrónica:</b> a través del cual el abogado recibe la notificación inmediatamente en su casilla electrónica	Envía notificaciones a la Casilla Electrónica	Envía notificaciones a la Casilla Electrónica
<b>Mesa de Partes Electrónica:</b> La presentación de escritos por internet.	No tiene Mesa de Partes Electrónica.	Si tiene Mesa de Partes Electrónica.
<b>Visor PDF:</b> el acceso total al expediente, en un documento con formato PDF con el mismo contenido de un expediente físico.	Visor PDF con foliación automática solo para uso interno del PJ.	Visor PDF para uso del PJ y con acceso total del expediente por Internet para los abogados.
<b>Cero papel</b> en los órganos jurisdiccionales.	El Tramite se realiza a través de un Escritorio de Tramitación, de forma electrónica	El Tramite se realiza a través de un Escritorio Virtual, de forma electrónica
<b>Custodia de Documentos.</b> Documentos que se requieren tener al alcance del personal	Todos los documentos que se presentan son custodiados,	Solo documentos puntales se custodian, como por ejemplo Depósitos, Letras de Cambio, etc.

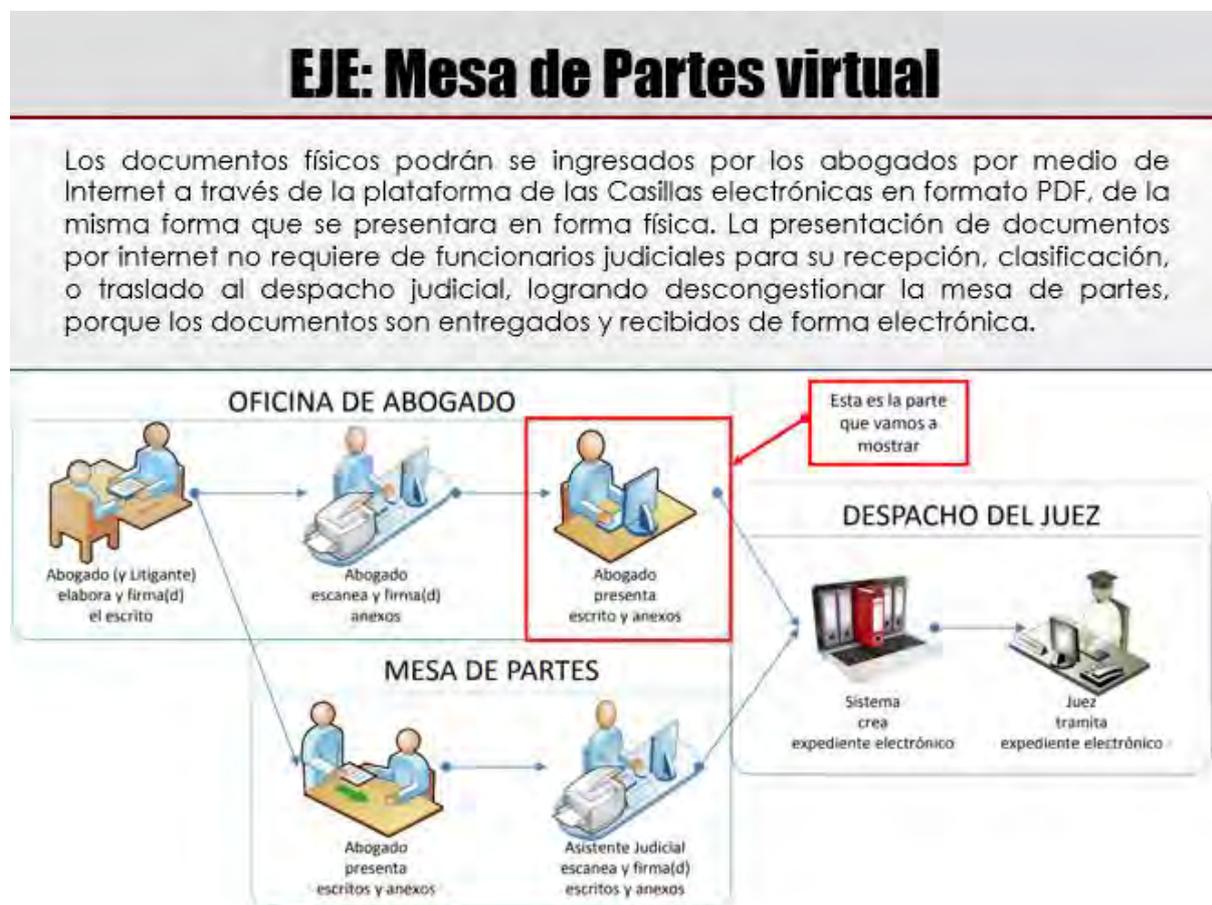
Fuente: Cardozo, E. (2019). Obtenido mediante petición de información pública a la Corte Superior de Justicia de Lima Norte.

La última presidencia estudiada fue la del doctor Vicente Pinedo, del periodo 2019-2020. Durante este periodo se tomaron acciones relacionadas con la implementación del EJE en la CSJLN en coordinación con el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, aunque también se implementaron otras herramientas tecnológicas por iniciativa propia de la CSJLN, las que fueron posteriormente aprobadas por el Consejo Ejecutivo. La implementación del EJE fue sencilla en comparación con la del EJD, sin que existiera resistencia notoria y la adaptación de los magistrados y trabajadores al sistema fue rápida debido a que ya tenían experiencia con el manejo del EJD. Además, se suele resaltar que la estructura del sistema del EJE es más veloz y comprensible que la del EJD. En términos generales, la experiencia de la implementación es descrita como exitosa, ya que el sistema funciona con muchos menos errores y facilita el trabajo de los magistrados.

De acuerdo a la presentación obtenida por petición de información, el funcionamiento del EJE se organiza de la siguiente manera:

#### Imagen 4

##### Organización del Expediente Judicial Electrónico



Fuente: Cardozo, E. (2019). Obtenido mediante petición de información pública a la Corte Superior de Justicia de Lima Norte.

## 5.2. Factores con menor capacidad explicativa: Las características del proceso laboral, el rol de la cultura institucional y el diseño técnico

### 5.2.1. Características del proceso laboral

Los sistemas digitales del EJD y del EJE, al implementarse en el área laboral de la CSJLN, necesariamente han estado relacionados con la Nueva Ley Procesal del Trabajo (NLPT) y con la estructura jurídica con la que se trabaja en los procesos

laborales del Poder Judicial. En este aspecto, Sánchez (2019) indica que la situación con la antigua ley laboral, la ley 26636, era problemática y compartía este carácter con sus semejantes a nivel latinoamericano, en tanto estos procesos tenían cuatro deficiencias importantes: Excesivo ritualismo, en relación a una desmedida preocupación por el cumplimiento de las formalidades del proceso laboral en detrimento de la atención a la solución del conflicto; uso de un lenguaje incomprensible para el ciudadano, con una jerga judicial entendida solo por abogados, jueces y algunos servidores judiciales; plazos de enorme duración que reducían la satisfacción del litigante; y una baja intervención en el proceso por parte de las personas que sufren el conflicto, ya que los abogados se convertían en intermediarios imprescindibles para poder comunicarse con el juez. Como respuesta a esta situación, el 15 de julio del 2010 se inició la reforma procesal laboral, y la ley 29497 (Nueva Ley Procesal del Trabajo) iría implementándose durante los años posteriores de forma gradual en las cortes del Perú. Asimismo, para la elaboración de la NLPT, el Poder Judicial peruano repensó su modelo de gestión del despacho judicial, y también para que sobre la base del principio de celeridad se impulsase el Expediente Judicial Electrónico y el Sistema de Notificaciones Electrónicas.

Siguiendo a Sánchez (2019), la NLPT puede entenderse de forma general como basada en tres tipos de principios. En el primero se considera a los principios de oralidad, inmediación y concentración. El principio de oralidad busca que las diligencias más importantes del proceso se realicen mediante comunicación oral, considerada como más fiable y como una viabilización de los principios de inmediación, concentración, celeridad, economía procesal, veracidad, publicidad y la transparencia. El principio de inmediación busca que el juez resuelva el conflicto entrando en contacto con las partes, y que esté en contacto directo con las pruebas, no solo con el expediente. Finalmente, el principio de concentración busca que los actos procesales se realicen en una sola diligencia, para asegurar que el proceso pueda contar más con la memoria de los involucrados al resolver el conflicto en un tiempo cercano a los eventos, y también para favorecer la celeridad.

Por otra parte, el principio de celeridad significa que el proceso judicial debe apuntar a ser lo más veloz y sencillo posible, lo cual se refleja en la reducción de los plazos de los actos procesales y la revalorización de instituciones como la conciliación o el abandono, entre otras. En tercer lugar, el principio de economía procesal, el cual se entiende en dos sentidos: La reducción del gasto económico, y la reducción del

tiempo y esfuerzo involucrados. Para Sánchez (2019), más novedosa es el segundo sentido, orientado a suprimir trámites innecesarios y que ha inspirado la inclusión del juzgamiento anticipado y de las demandas colectivas.

Este es el contexto jurídico en el que se han estado implementado en la CSJLN los sistemas del EJD y del EJE. Asimismo, es claro que desde el Poder Judicial el EJD y el EJE fueron concebidos como herramientas complementarias a la NLPT. Desde el año 2009 se estuvo trabajando la propuesta del EJD en el Nuevo Código Procesal Penal y en la NLPT, y en la actualidad, en el ámbito laboral, el EJD, cuyo uso no es universal en las cortes del Perú, solo se ha estado implementando en cortes que ya aplican la NLPT (Secretaría Técnica de la Comisión de Trabajo del Expediente Judicial Electrónico del Poder Judicial, 2021).

Por lo tanto, se ha investigado acerca de cuál ha sido la relación de esta reforma jurídica sobre la implementación de los sistemas de procesos digitalizados. En el caso de la CSJLN, los entrevistados han señalado de forma coherente con la información anterior que la decisión de implementar los sistemas de expedientes digitales solo en el área laboral estuvo relacionada con las características jurídicas de esta especialidad, ya que la NLPT entró en vigencia en el distrito judicial de Lima Norte el 3 de setiembre del 2012 (Poder Judicial del Perú, 2012, 3 de setiembre), por lo que ha estado rigiendo durante toda la implementación del EJD y del EJE. Sin embargo, existe un conjunto de procesos, los procesos contenciosos administrativos, que siguen siendo trabajados en el formato físico, puesto se encuentran fuera de la NLPT. Los procesos que pertenecen a la NLPT ingresan al EJE (y similarmente en el EJD, en el pasado) con sus expedientes completos, incluyendo resoluciones, anexos y escritos, mientras que los procesos contenciosos administrativos solo ingresan en lo referente a sus resoluciones al Sistema Integrado Judicial, como indicó el entrevistado F (comunicación personal, 20 de agosto de 2021).

El principal aspecto del área laboral en la CSJLN que los entrevistados consideran que vincula a los sistemas de expedientes digitales y ámbito jurídico laboral es la mayor velocidad del proceso laboral de la NLPT en comparación con la antigua ley del trabajo. De esta manera, el EJD y el EJE habrían sido contrapartes apropiadas para reflejar la celeridad que el diseño de la ley establecía como un objetivo importante. El diseño de la ley es tal que, teóricamente, puede resolverse un proceso en dos audiencias, como indicó el doctor Pinedo, por lo que en particular el EJE podía captar adecuadamente la velocidad de la ley (comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Con respecto a aspectos de la NLPT que se relacionan con la celeridad y con los sistemas digitales, la NLPT implica que se use la oralidad en los procesos laborales, y el abandono del formato físico en este aspecto habría también resultado coherente con la priorización del uso de tecnologías de la información. Asimismo, como destacó el entrevistado C, en las demandas laborales se acumulan varias temáticas que se pueden demandar en un solo proceso más rápido, como demandas de CTS, beneficios sociales o indemnizaciones por daños y perjuicios, que quedan consignadas en un solo expediente (comunicación personal, 21 de junio de 2021). Además, como indicó el entrevistado A, en el área laboral son muy necesarias las liquidaciones, pero estas son automáticas, pues las herramientas tecnológicas pueden determinar el monto, costo e intereses de las deudas (comunicación personal, 19 de junio).

La baja complejidad del nuevo proceso laboral también resultó beneficiosa, según el entrevistado E, ya que facilitó el levantamiento de información para el desarrollo de las herramientas digitales. Sin embargo, dicha recolección de información aún se encuentra pendiente de realizar en las otras especialidades para poder contar con software apropiado para estas (comunicación personal, 17 de agosto de 2021). Asimismo, como indicó el doctor Dante Terrel, el área laboral resulta menos compleja a comparación de otras áreas, como la penal, cuyos procesos requieren muchas etapas e involucran a múltiples actores con los que se deben realizar coordinaciones, como la policía (comunicación personal, 7 de septiembre del 2021).

Otro aspecto importante del área laboral de la CSJLN que tiene una menor relación con el diseño de la NLPT es el relativamente pequeño tamaño que esta especialidad tenía en la CSJLN. Como indicó el entrevistado C, anteriormente el área laboral solo tenía un juzgado especializado, y con la Nueva Ley Procesal del Trabajo se establecieron dos Juzgados Especializados de Trabajo y dos de Paz Letrados Laborales (comunicación personal, 21 de junio de 2021). Asimismo, según el entrevistado H, como el módulo laboral en la CSJLN, correspondiente a la NLPT, tenía poca carga y por lo tanto era más viable comenzar la implementación en esta área que era relativamente nueva (comunicación personal, 23 de agosto del 2021).

Continuando con lo referente al tamaño del área laboral, esta área en la CSJLN actualmente está conformado por una Sala Laboral Permanente, cuatro Juzgados Especializados de Trabajo, un Juzgado de Trabajo Transitorio, cuatro Juzgados de Paz Letrados Laborales, un Juzgado de Paz Letrado Laboral Transitorio y un Juzgado

de Paz Letrado Civil-Laboral (Poder Judicial, 2021), por lo que el área laboral ha crecido. De forma similar, en el 2020 el área laboral tuvo una carga procesal total de 10540 procesos (compuestos por 1490 de carga inicial y 9050 ingresantes) sobre un total general de carga procesal en la CSJLN de 79894 procesos. Representó el 13.19% de la carga de la CSJLN, en comparación al 20.33% del área civil; al 48.97 del área de familia; y al 17.52% del área penal, si se calcula sobre la base de las estadísticas proveídas en la Memoria de Gestión 2019-2020 (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2020). Por lo tanto, es actualmente el área con menos carga procesal.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, la Nueva Ley Procesal del Trabajo ha tenido un rol estructurador en el proceso de implementación, ya que establece el diseño del proceso laboral y sus principios son coherentes con el uso del EJD y del EJE, pero no puede verse como un factor implicado en el cambio institucional. Esto se debe a que esta es una ley externa a la CSJLN, cuyos efectos sobre los procesos laborales fueron tomados en cuenta principalmente durante el diseño de los programas digitales. De esta manera, si bien el área laboral fue seleccionada para la implementación de los programas debido en parte las características del proceso laboral en la NLPT, siendo este un proceso rápido y sencillo, esto no permite explicar cómo es que efectivamente se logró avanzar en la implementación del cambio institucional una vez tomada dicha decisión inicial.

La estructura del proceso laboral es una constante a lo largo del proceso que tuvo algunos efectos positivos sobre la implementación y motivó su inicio, pero por sí sola no explica sus logros. Otro elemento que hizo viable la implementación en el área laboral es la baja carga procesal de la especialidad laboral, pero tampoco explica el avance en la implementación. Estos son factores que permiten comprender descriptivamente el proceso de implementación y cómo fue influenciado, pero no se ha identificado un mecanismo causal que sugiera que han sido factores determinantes en su avance, aunque ciertamente aportaron a la decisión de implementar los sistemas en esta especialidad.

### 5.2.2. Limitados efectos negativos de la cultura institucional

La mayoría de los entrevistados coinciden en que la introducción de los sistemas de expedientes digitales en el área laboral generó resistencia inicial en el caso del

Expediente Judicial Digital, que fue introducido en el 2014 como proyecto piloto exclusivamente en la CSJLN. En cambio, el paso del EJD al EJE fue mucho más sencillo, puesto que el personal del área laboral ya estaba acostumbrado a trabajar con el formato digital; los cambios de hábitos ya habían ocurrido durante el periodo del EJD, y solo era necesario adaptarse a los cambios del EJD al EJE.

De las entrevistas pueden identificarse dos motivos principales para la resistencia inicial: Una cultura institucional y rutinas por las que los magistrados sentían incomodidad para abandonar el uso del formato físico, y las características y fallas del diseño del EJD. Asimismo, también existió una actitud pesimista y negativa por parte de algunos miembros del personal con respecto a los sistemas digitales en un comienzo. Sin embargo, esta resistencia ocurrió sobre todo en los primeros años de implementación del EJD y progresivamente fue superándose. Teniendo en cuenta lo anterior, por un lado, dentro de la cultura se encuentran elementos como preferencias, opiniones, creencias y justificaciones acerca de lo apropiado, pero estas se encuentran bastante relacionadas con las rutinas, que implican comportamientos recurrentes en parte basados en dichas creencias. Asimismo, el funcionamiento general jerárquico de la institución de la corte también contiene elementos culturales, en los cuales se observan principalmente continuidades. En esta sección se analizará el factor cultural en sus dimensiones de creencias y actitudes, enlazado a determinadas rutinas, en la medida que implicó efectos negativos sobre la implementación.

Asimismo, los problemas en el diseño y fallas (errores de sistema), principalmente del EJD, generaban frustración y por lo tanto contribuían a que el cambio de los comportamientos fuera lento. Algunos entrevistados han comparado los aspectos culturales y el cambio de costumbres requeridos en este proceso de cambio con la que fue en el Poder Judicial la transición del uso de las máquinas de escribir al uso de computadoras. Sin embargo, a medida que los errores del EJD fueron solucionándose, también fue progresando la implantación de rutinas adecuadas para el uso de los sistemas digitales. Para esto fue muy importante el rol de las capacitaciones, ya que permitieron que los usuarios internos de los sistemas digitales pudieran aprender a usar estos y que se beneficiaran de sus ventajas. De forma diferente, los problemas de diseño, mucho más arraigados en la estructura del EJD, se redujeron notablemente con el paso a usar el EJE.

Varios de los magistrados entrevistados han señalado rutinas similares que se acostumbraba realizar en el área laboral, relacionadas con el manejo de la forma física del expediente. En general, principalmente se relacionaban con formas de facilitar la lectura de los expedientes, doblando parte de las hojas del mismo o introducir papeles pequeños para marcar secciones que interesaban al juez; voltear el expediente para ir rápidamente al primer folio. Por consiguiente, al pasar a usar el EJD, la imposibilidad de realizar estas acciones generaba incomodidad y dificultaba la transición. Asimismo, para los magistrados era extraño no tener el expediente físico, por lo que también ocurría que se mandaba crear una copia impresa del expediente digitalizado, sin valor legal, solo para que el magistrado pudiera seguir usándolo como antes. Como indicó el entrevistado C:

(...) en un primer momento como te digo había resistencia, queríamos tener el expediente físico al costado, se mandaba traer incluso, a pesar de que estábamos en expediente digital, como que daba una copia, un falso expediente se mandaba traer para poder visualizar, pero no sé si es por visualizar, en algunos casos sí, o sino por saber que tenemos el expediente ahí (comunicación personal, 21 de junio de 2021).

Por otra parte, el entrevistado E, funcionario administrativo, indicó que si bien no le parecía que hubiera existido mucha resistencia al cambio digital, sí hubo un grupo que sentía poca aceptación hacia este debido al fuerte cambio en las costumbres que tenían para trabajar bajo el sistema físico. En consecuencia, este grupo no tenía buena disposición a trabajar con el EJD, y por lo tanto era el que constantemente manifestaba incredulidad y quejas sobre el sistema, ilustrada de la siguiente manera: "(...) que no va a funcionar, que siempre habría problemas, que se cuelga el problema, que no estamos preparados como Poder Judicial, que el usuario no está acostumbrado a un sistema electrónico (...)" (comunicación personal 17 de agosto del 2021). También era motivo de esta resistencia el mayor control que el sistema establecía, ya que las modificaciones hechas en el expediente quedaban registradas. Asimismo, este grupo estaba compuesto por personal administrativo y magistrados, pero los que tenían mayor capacidad de comunicarse y hacerse escuchar eran los magistrados, quienes replicaban el malestar que sentía el personal (comunicación personal 17 de agosto del 2021).

El caso del entrevistado F permite hacer un ejemplo interesante sobre cómo se desarrolló el cambio de opinión con relación a estos sistemas, aunque de forma

abreviada. Este entrevistado ingresó al área laboral cuando el EJE ya estaba en uso, e indicó que cuándo se enteró por primera vez del funcionamiento del EJE, pensó que:

(...) Para mí era asombroso para aquella fecha, 'ah no, yo no podría manejar, qué subir, bajar, a mí me duele la vista'. Eso es lo que decía yo, 'en cambio en mi expediente físico doblo la página, señalo, marco, pongo un papelito para no estar retrocediendo'. Así, y para aquella fecha me dio la impresión que era muy tedioso, así mismo esa imagen en ese momento cuando vi eso, dije 'ah no, qué feo, subir, bajar', no me agradó tanto (...) (comunicación personal, 20 de agosto del 2021).

Sin embargo, enfatizó que este era un obstáculo inicial que fue superado también debido a que simplemente, el sistema digital del EJE era mucho mejor que el formato físico al permitir un trabajo más rápido y cómodo para los magistrados. Gradualmente, al ir acostumbrándose al sistema, también pudieron disfrutar de sus ventajas.

Siguiendo lo anterior, una ventaja concreta era la mayor velocidad con la que se podía obtener las firmas de los tres jueces de la sala laboral. Originalmente, en el formato físico, los jueces de la Sala Laboral hacían sus sentencias de forma que un primer juez redactaba una resolución, y sus colegas tenían que leerla, analizarla, y considerar si estaban de acuerdo o no para emitir su voto y firmar el documento físico, devolverla señalando posibles cambios, o posicionarse en contra emitiendo un documento de discordia. Este era un proceso en el que el expediente y el voto tenían que ser entregados al relator, y este tenía que entregárselo al otro vocal, demorando de dos a tres días. Después ese vocal tenía que emitir su voto, devolver el documento a relatoría, y subsecuentemente desde relatoría tenían que enviárselo al tercer vocal. En total el proceso podía terminar durando de una semana a un mes para conseguir las decisiones de todos los vocales. Sin embargo, con el EJE actual, una vez que la sentencia está redactada, aparece en el sistema y los otros dos vocales pueden visualizarla, analizarla, emitir su voto y este voto al cabo de unos cinco minutos es contabilizado; mientras que también el relator puede visualizar el archivo y descargarlo (comunicación personal, 20 de agosto del 2021).

El entrevistado H, funcionario administrativo, habló también de los problemas derivados del diseño del EJD y una necesidad de acostumbrarse al nuevo sistema, e indicó que esto se logró superar sin oposición importante:

(...) En un inicio sí, fue difícil acostumbrarse a lo nuevo, acostumbrarse a lo digital, pero con el tiempo nos fuimos adaptando (...) todos se dieron cuenta de las bondades, de los beneficios que tenía y todos decidimos poner de nuestra parte para que esto funcione y en la actualidad eso es lo que está pasando, está funcionando y está trayendo muchos

beneficios para nosotros, los usuarios (comunicación personal, 23 de agosto del 2021)

De forma un tanto diferente, algunos de los expresidentes de la CSJLN han considerado que la resistencia, salvo en periodos específicos, no fue muy grande. Sí habría sido un obstáculo al que tuvo que prestarse atención para lograr el cambio de hábitos, pero han enfatizado más que el proceso logró avanzar exitosamente. Al expresidente Dante Terrel le pareció que la baja resistencia a la implementación y la necesidad de lograr el cambio de hábitos se debió a que la esencia de las etapas básicas de la toma de la decisión judicial era la misma, solo que con un soporte distinto que además, implicaba mejoras (comunicación personal, 7 de septiembre del 2021).

El doctor Gabino Espinoza indicó que no hubo mucha resistencia por parte de los trabajadores y jueces porque estos eran relativamente jóvenes, al ser una corte también joven (de 23 años de existencia). Una vez que comenzó la implementación, los trabajadores colaboraron voluntariamente aunque tenían que manejar tanto expedientes físicos como virtuales. Por otra parte, cuando se tuvo que implementar en las salas superiores, sí hubo mayor oposición porque los jueces de ahí eran de mayor edad, al punto que se tuvo que crear una sala exclusivamente laboral, siendo que antes la sala era mixta e incluía la especialidad laboral y la de familia. En este nivel de jerarquía mayor, había jueces que no trabajaban en el expediente judicial digital afirmando que no funcionaba y uno que enviaba documentos al presidente del Poder Judicial indicando que el sistema no estaba listo y que no era conveniente su aplicación. Frente a esto se mandaron memorándums, comunicaciones, y finalmente se creó la Sala Laboral, en la que los magistrados solo ven casos laborales (comunicación personal, 19 de septiembre del 2021). Sin embargo, cabe resaltar que la mayor edad de algunos jueces y trabajadores, si bien causó dificultades, no impidió que esta parte del personal llegara a aprender a usar los sistemas, pero sí llevó a que demorara más e implicó la aparición de estas otras dificultades.

En relación a la dificultad en la etapa intermedia, el entrevistado C, magistrado que ha trabajado en el área laboral durante todo el proceso de implementación, también señaló que ocurrieron dificultades con el uso de los sistemas digitales en la sala mixta laboral y de familia, en la cual la resistencia era mayor, a pesar de que en los juzgados especializados laborales se estaba trabajando con el EJD y usando sus funcionalidades. Los problemas que indicó estaban relacionados con la firma digital: En los juzgados especializados los expedientes eran firmados digitalmente, pero hubo

casos en que desde la sala mixta estos expedientes no se aceptaban que pese a que los documentos firmados digitalmente eran válidos legalmente. Algunos magistrados de segunda instancia se rehusaban a aceptarlos, los devolvían y demandaban que se les entregara un expediente físico firmado y sellado a mano, por lo que había que crear versiones físicas para ellos que no tenían otra validez al ser solo duplicados del formato digital oficial. Además, esto generaba nuevas dificultades y demoras, porque entonces existían dos expedientes, uno prácticamente físico y uno digital, cada uno con numeración diferente, y el que tenía que ser ingresado al sistema debía ser digital, lo cual terminaba causando confusión (comunicación personal, 21 de junio de 2021).

Por su parte, el doctor Rubén Durán indicó que el EJD generó expectativas positivas, pero que frente a los errores que el sistema tenía, a veces era necesario recurrir a la empresa Ayesa para que sus ingenieros les dieran solución. Este podía ser un proceso lento, ya que había casos en que debían seguir sus protocolos comunicándose con la sede de la empresa en Uruguay y de ahí con la sede en España. Frente a esto, había un grupo mayoritario de funcionarios proactivos que estaban comprometidos con el proceso y también personal y técnicos de la Corte que intentaban dar soluciones prácticas a estos errores a fin de que no se paralizaran los procesos. Sin embargo, también había otro grupo menor que cuando ocurrían incidencias, no mostraba esa proactividad en buscar soluciones que, aunque no corrigieran el problema del sistema, fueran a permitir continuar el proceso (comunicación personal, 4 de septiembre del 2021).

Sobre la base de lo analizado, cabe resaltar que los expresidentes de corte entrevistados que lideraron la corte durante los periodos 2013-2014 y 2015-2016, los doctores Dante Terrel y Gabino Espinoza, consideran que la resistencia inicial a los sistemas digitales fue baja y que este tuvo una buena receptividad por parte de los magistrados y trabajadores, aunque el doctor Espinoza indicó que los problemas se manifestaron con más fuerza durante el 2016, que ya era una etapa intermedia. Sin embargo, parte de los funcionarios administrativos y todos los magistrados del área laboral entrevistados consideraron que el momento de mayor resistencia fueron los primeros años de los sistemas digitales, que comenzaron a implementarse en el año 2014.

Frente a esto, una explicación razonable es que el desagrado que un sector de los usuarios internos del sistema sentía con respecto al cambio digital no tuvo efectos importantes sobre la implementación, que siguió avanzando de forma que los

entrevistados (incluyendo a los magistrados del área laboral) consideran que eventualmente en el área laboral los sistemas fueron aceptados, reconociendo e incluso resaltando en las entrevistas la superioridad y utilidad de los sistemas digitales, aunque teniendo en cuenta que el EJD era más difícil de usar que el EJE. En otras palabras, se puede identificar que existió rechazo inicial hacia los sistemas, que los líderes de la institución no consideraron esta reacción como un problema grave, y el rechazo de parte del personal efectivamente no tuvo efectos fuertes durante la etapa inicial a pesar de que su existencia ha sido comprobada. Por lo tanto, si bien la cultura institucional tuvo efectos perjudiciales, no fue una variable que detuviera el proceso de implementación o que generara daños significativos. Esto solo ocurrió cuando se combinó con la mayor edad de los magistrados de la sala mixta laboral y de familia, que además eran de mayor nivel entre los tipos de jueces, puesto que para ser miembro de una sala se tiene que ser juez superior titular, provisional (de un nivel inferior pero que de requerírsele, debe ser el de mayor mérito de su nivel) o supernumerario (que postularon a la plaza siendo aptos, no fueron elegidos, pero decidieron ser incorporados al registro de jueces supernumerarios de ese nivel), como se indica en la ley 29277, Ley de la Carrera Judicial (Congreso de la República, 2008, 7 de noviembre).

Los cambios que han ocurrido sobre la cultura institucional y que en la actualidad la orientan hacia el trabajo con herramientas digitales implican que este factor sí corresponde a una variable, pero el bajo impacto que esta resistencia tuvo, y la ausencia de grandes sectores de trabajadores y magistrados opuestos a los cambios invita a reflexionar sobre qué tan tradicional era desde un inicio la cultura institucional. La situación inicial sugiere que la cultura institucional ya se encontraba en una situación mixta desde el inicio, sin ser totalmente tradicional, pero aún sin haber llegado a convertirse en una cultura ajustada a los requerimientos de la digitalización. Este proceso implica que se ha dado una transición de una cultura mixta más distante a lo digital, hacia una cultura también mixta, pero en la que lo digital se encuentra ya naturalizado. Este tema se retomará posteriormente en lo relacionado a la Nueva Gestión Pública y a la organización en síntesis de los factores explicativos.

### 5.2.3. Diseño del sistema digital

En primer lugar, se ha identificado que en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte se usa desde 1999 un sistema digital, el Sistema Integrado Judicial (SIJ), que también se usa en el Poder Judicial peruano en general. Este sistema, que sigue vigente, permitía el ingreso de la carga procesal, del número de expedientes y la incorporación de documentos digitalizados, como escritos, dictámenes y documentos de instituciones públicas. Sin embargo, no incluía notificaciones digitales a las partes del proceso, no permitía subir el expediente judicial como tal, ni tenía otras funcionalidades, aunque sirvió como apoyo para temas estadísticos. De acuerdo al entrevistado A, en esos años hubo oposición al uso del sistema del SIJ por parte de los especialistas judiciales. Frente a esto, el presidente de la CSJLN del periodo 2003-2004, el doctor Montañez, les indicó que su trabajo sería evaluado no por lo que hacían, sino por lo que descargaran en el sistema, y desde esa obligación es que comenzaron a trabajar y aceptar el sistema (comunicación personal, 19 de junio de 2021). Este ha sido el primer antecedente con sistemas digitales en la corte. Recordando el factor anterior de cultura institucional, es razonable pensar que la introducción de la digitalización en épocas pasadas también ha ejercido influencia sobre la cultura institucional, al introducir los conceptos y entendimiento básico acerca de estos sistemas y al ir familiarizando a los funcionarios con las justificaciones que sustentan estos cambios. Por lo tanto, la cultura institucional anteriormente analizada es también producto de un largo proceso de introducción de la digitalización que, además, tiene procesos análogos, aunque distintos, en otras instituciones estatales.

En el aspecto referente a los efectos el diseño de los sistemas digitales resultan relevantes tres temas: El proceso de creación del sistema del EJD, en el que la CSJLN participó al ser este un proyecto piloto específicamente desplegado en esta corte; los errores y problemas (llamados "incidencias") en el software de estos sistemas, particularmente en el EJD; y el efecto de la estructura del diseño del EJD y del EJE. En particular, se tiene que recalcar la diferenciación entre el segundo y tercer punto: Uno se refiere a problemas que el sistema podía tener al tratar de ejecutar acciones que de acuerdo al diseño deberían poder hacerse, o a deficiencias en estas acciones que aparecieron debido a errores en el funcionamiento del software; mientras que el otro corresponde al efecto que tuvo la forma en que estuvo diseñado el sistema. Se trata de la distinción entre el efecto de la forma en que se implementó el diseño; frente

a los efectos del diseño en sí mismo, siendo que estos últimos son más identificables en los aspectos que se implementaron de forma más cercana a lo planeado.

El diseño del EJD permite explicar parte de la resistencia al cambio debido a las características de su estructura y también porque comparte aspectos con casos registrados en la literatura de importación de políticas; en el caso de la CSJLN, debido a que el origen del EJD era extranjero. El software del EJD fue desarrollado por la empresa española Ayesa, con el apoyo de ingenieros españoles y uruguayos. Aunque no entraron en detalles, algunos entrevistados indicaron que parte de las dificultades con el EJD se debían a que originalmente este estaba formulado en base a categorías legales españolas, y la empresa Ayesa tuvo que ir adaptando el sistema a la legislación peruana.

Por otra parte, entre los entrevistados ha sido frecuente describir a la estructura del EJD como similar a la de un árbol, en relación a cómo se iban abriendo las opciones que el usuario podía usar. En este aspecto ha sido bastante frecuente que los magistrados entrevistados indicaran que esta estructura era lenta, con demasiados pasos para realizar resoluciones, expedientes y otras acciones de forma que recargaba el trabajo que tenían. Esto generó parte del rechazo inicial porque perjudicaba sus labores, pero con el tiempo estas incidencias fueron siendo resueltas con modificaciones de software y mejoras en la velocidad, de forma que los magistrados se acostumbraron a usar el sistema. Otras críticas fueron que el EJD inicialmente no permitía descargar solo partes del expediente, sino que había que descargarlo completo, y que no incluía el programa Office Word, sino uno similar al WordPad de Windows, lo cual generaba problemas porque no se podían hacer los cálculos y cuadros que era común realizar en el área laboral

Por otra parte, el sistema del EJD también tenía fallas de funcionamiento y observaciones que dificultaron la labor de los magistrados, aunque estas fueron resolviéndose con el tiempo. Algunos de estos problemas eran que las resoluciones fueran visibles al público cuando aún no habían sido firmadas, algunos documentos digitalizados se veían borrosos por lo que había que pedir el respaldo físico, algunos expedientes desaparecían en el sistema, o se duplicaba el expediente almacenado en el sistema digital cuando no se lograba notificar a una de las partes y se devolvía el escrito.

La resolución de estas incidencias en el EJD era problemática, en tanto que la CSJLN no tenía administración sobre el sistema en sí. El contrato para el desarrollo

de este era entre la Gerencia General del Poder Judicial y la empresa Ayesa, y esto implicaba que los problemas debían ser analizados por la empresa para que esta les diera solución, en un proceso que podía demorar. Esto se debía a que a veces la empresa tomaba decisiones comunicándose con sus ingenieros en Uruguay y estos con su sede en España.

En contraste, los entrevistados han indicado que el funcionamiento del EJE es mucho más satisfactorio, siendo este un sistema similar al SIJ y sin que se destaquen los errores que eventualmente pueda tener. Además, la resolución de los problemas del EJE se encuentra completamente bajo administración del Poder Judicial y de la Gerencia de Informática de la Corte Suprema. Actualmente, las principales problemáticas con relación al sistema son indirectas, puesto que en la corte a veces la señal de internet se pierde, con lo que el sistema deja de funcionar, y además los equipos electrónicos de la CSJLN parecieran estar llegando a su límite en cuanto a poder soportar el software del EJE, por lo que la ampliación del uso del EJE a otras áreas debería implicar también una renovación de los equipos tecnológicos.

Para el desarrollo del EJD se creó un grupo de trabajo con algunos magistrados y trabajadores en el que se elaboraba el sistema digital en relación a la estructura jurídica del proceso laboral. Para esto, se realizaban reuniones entre jueces, personal administrativo y técnicos del Poder Judicial y de la empresa Ayesa. En estos encuentros se discutía como trasladar la estructura jurídica del proceso laboral al software informático del EJD en elaboración. Sin embargo, hubo momentos complicados durante el diseño en los que alguna funcionalidad demoraba en ser desarrollada, lo cual generaba la preocupación de que se detuviera el proceso. En estas reuniones participaba un grupo reducido de alrededor de veinte miembros del personal del área laboral. Finalmente se lograron crear las funcionalidades básicas y el sistema pudo ser usado por los jueces y trabajadores. Posteriormente, durante el curso de la implementación se siguieron realizando reuniones, ya más amplias, en las que el personal comunicaba sus quejas y necesidades para que los ingenieros pudieran ir modificando el sistema.

De esta manera, puede afirmarse que el proceso de implementación se vio afectado negativamente por las características del EJD como recurso: Al ser de un diseño que no era fácilmente entendible por los magistrados, generó problemas duraderos, que no fueron eliminados hasta el reemplazo del sistema por el EJE. Además de este aspecto de diseño, los fallos en el sistema digital generaron

problemas que tuvieron que ser resueltos por los técnicos encargados de esto, por lo que el EJD no tuvo fallos de funcionamiento permanentes. Sin embargo, pese a los problemas de diseño que tenía, de todas maneras, se logró avanzar con la implementación de la digitalización. Cabe resaltar que a pesar de que está bastante extendida la opinión de que el EJD tenía problemas importantes, también es cierto que los entrevistados manifestaron que estos varios de estos defectos fueron solucionándose, de forma que en el área laboral el uso de la herramienta se generalizó. Sin embargo, también existen notorias coincidencias en considerar superior el EJE, tanto por su diseño más sencillo y familiar, y por tener menos errores.

### 5.3. Factores con mayor capacidad explicativa: La interrelación entre liderazgo, cultura institucional, desarrollo de habilidades digitales y el presupuesto

#### 5.3.1. Liderazgo

El hallazgo más importante de esta investigación en lo referente a las variables propuestas inicialmente consiste en la identificación de las interrelaciones entre las variables de cultura institucional, liderazgo y capacitación que permitió superar la resistencia inicial y generar aceptación entre los magistrados hacia el uso de los sistemas digitales. Se procederá a explicar la relación entre estos factores desde lo que fue el inicio de la apertura por parte de los magistrados a los sistemas digitales, es decir, en la etapa del EJD.

Una de los aspectos más resaltantes de las entrevistas realizadas es que todos los entrevistados han coincidido en indicar que desde las presidencias de la CSJLN se le dio atención a la implementación del EJD y del EJE; es más, algunos entrevistados han indicado que este esfuerzo institucional, derivado del liderazgo de los presidentes de corte, no hubiera sido posible sin el interés y preocupación de estas autoridades. Este factor constituye una de las principales variables explicativas del fenómeno estudiado, ya que implica que existió una sostenida voluntad política de ejecutar los cambios y colaborar con la implementación de los sistemas digitales por parte de los presidentes de la corte. En ese sentido, dado que se trató de un proceso de implementación de sistemas novedosos, podría estarse generando un nivel de

institucionalización en el apoyo a los sistemas digitales novedosos en la CSJLN que va más allá de los liderazgos individuales.

En el análisis de los factores anteriores ya se ha establecido que existió resistencia inicial a la implementación del EJD. Sin embargo, el paso a aceptar el sistema fue un proceso gradual, y para la época del EJE y en la actualidad, en el área laboral el personal ya se encuentra acostumbrado a trabajar con los sistemas digitales y varios de los entrevistados reconocen no solo la utilidad de estos sistemas, sino su superioridad sobre la anterior forma de trabajar en formato físico, y también la mejora que implicó la transición del EJD al EJE. Se ha identificado como punto de quiebre la percepción por parte de los magistrados, en el área laboral, de que no había alternativa frente a la digitalización. Es decir, una vez que comenzó la implementación del EJD, la oposición a esta no llegó a ser organizada ni particularmente perjudicial debido a que los magistrados se convencieron que no había manera en que su postura lograra cambiar la decisión de implementar los sistemas.

Por otra parte, las condiciones del área laboral, en particular la menor edad del personal de las instancias de menor rango, donde se comenzó la implementación, resultó de utilidad ya que este era el grupo que más rápidamente podía adaptarse a los cambios. De esta manera, la adecuada presentación de la importancia del cambio digital y el liderazgo constante se beneficiaron de esta condición más permanente (“estructural”, en el sentido de que es un factor que difícilmente cambia). Posteriormente, este liderazgo logró evitar reacciones negativas iniciales y permitir que se desplegaran las acciones correspondientes a otro factor, el de las capacitaciones, que se explicará con posterioridad. Asimismo, de forma gradual, esta atención desde los líderes generó una percepción positiva en el personal, que veía como razonable adaptarse a la implementación al verificar que los líderes de la CSJLN generaban las condiciones apropiadas y dedicaban esfuerzo a este cambio. En esta línea, el entrevistado H indicó que los beneficios que da el EJE eran, junto a la atención de los presidentes, importante para la motivación del personal:

(...) porque yo lo veo desde ese punto, nos da más facilidades para realizar nuestro trabajo y nos dan el apoyo logístico, nos dan el apoyo en el tema de las capacitaciones, entonces lo único que nosotros como servidores tenemos que hacer es tener fuerza de voluntad (...) de que ese cambio hacerlo también nosotros, que esa mentalidad que tienen ellos como autoridades de querer mejorar, nosotros también, somos una pieza fundamental para que los proyectos que tiene el Poder Judicial se puedan dar. Si nosotros como servidores tenemos esa voluntad y si

nuestras autoridades así lo deciden. Y nosotros tenemos toda la capacidad, tanto logística como de personal, se pudo llegar a lograr y ahora estamos desde mi punto de vista mucho mejor (comunicación personal, 23 de agosto del 2021).

Sin embargo, esto no implica que el cambio fuera suave, es más, los entrevistados suelen indicar que sintieron que el cambio fue tal vez demasiado fuerte, y que hubiera sido mejor una mayor gestión del mismo. Llama la atención que estos comentarios existan incluso aunque la implementación fue relativamente gradual, con un periodo de desarrollo desde el 2013 involucrando a alrededor de 20 miembros del área laboral en la construcción del EJD, y recién aplicando en el 2014 el uso del sistema a los juzgados especializados y de paz, para en 2015 llevarlo a la sala laboral-de familia. En ese sentido, es razonable pensar que esta percepción responde a que incluso con condiciones favorables y una implementación gradual, la implementación de estos sistemas debe prestar atención específicamente a la administración del descontento del personal y de su adaptación a los cambios. Es decir, el fenómeno que se está estudiando, la tolerancia del sistema gracias a condiciones favorables, una adecuada presentación de sus implicancias, y a un liderazgo constante, no debe concebirse como el nivel óptimo de una implementación exitosa, sino como uno que dio resultados positivos en este caso, al margen que otras acciones tal vez pudieran haber mejorado incluso más los resultados.

De forma ilustrativa, el entrevistado C comentó que

(...) yo creo que todo cambio trae cierta resistencia. Bueno, a nosotros no nos quedaba otra que, pues si nos decían 'vamos a trabajar así', tenemos que tener todas nuestras actitudes, buena voluntad para poder acoplarnos a este cambio, pero obviamente siempre hay personas que reniegan (...) Entonces inicialmente un poco de resistencia e incluso nosotros los magistrados, porque por lo menos yo que vengo de tantos años, obviamente claro, primero la actitud no fue tan buena pero no nos quedaba otra. Entonces a ponerle simplemente la mejor predisposición para poder avanzar con esto. Era nuestro futuro ya, eso sí o sí. Si nosotros por más que dijéramos 'no', la situación era que igual teníamos que adaptarnos a ello, no quedaba otra. Inicialmente como te digo que las personas, como todo cambio, cuestionaban, pero al final nos acostumbramos a ello (comunicación personal, 21 de junio de 2021 de 2021).

De forma similar, el entrevistado D consideró que:

(...) es cierto que al inicio hemos tenido algunos inconvenientes, algunos problemas propios del sistema, quizá no hubo una adecuada cultura de cambio, una gestión del cambio para pasar, creo que fue muy abrupto el

cambio y como no vino de la manera que nosotros esperábamos al principio lo tomábamos un poco como que preocupados porque el sistema no nos ofrecía todo lo que se nos había señalado que podía funcionar. Pero luego a medida que lo íbamos manejando nos dimos, al menos me di cuenta que el sistema traía muchas cosas positivas. Superados ya estos impasses, trajo muchos aspectos positivos (comunicación personal, 23 de junio de 2021 de 2021).

Los entrevistados en general destacan las virtudes del cambio al formato digital, y entre los que se preguntó el tema en mayor profundidad, indicaron que este desarrollo tecnológico era presentado como uno de los componentes de la modernización, como parte de una nueva era de un radical cambio en la forma de administrar justicia. Es decir, la transición era presentada como una transformación, un proceso por el que toda la administración estatal eventualmente tendría que pasar. En este marco, se estimulaba que el personal del área laboral de la CSJLN se viera a sí mismo como pioneros de este cambio. La transmisión de estas ideas se daba a través de las capacitaciones que se brindaba al personal, las cuales serán analizadas en la sección siguiente. También se incluían otros aspectos, como los beneficios concretos que el personal podría disfrutar como menos papel en las oficinas, menor riesgo de enfermedades por contacto con ácaros, y la posibilidad de trabajar desde casa. Por otra parte, cabe resaltar que no siempre los objetivos que creaban las aspiraciones más elevadas se alcanzaron. Por ejemplo, en la actualidad, en la CSJLN no se ha expandido el uso del EJE a otras especialidades, aunque sí se han incorporado funcionalidades digitales en menor medida a estas.

El entrevistado D indicó que, con respecto a cómo era presentado el tema de la digitalización desde la presidencia de la corte, indicó que:

(...) se veía como una etapa de transición y transformación de la justicia, no era una cuestión coyuntural, sino más bien una cuestión que ya venía a quedarse en Lima Norte, y que si bien es cierto empezaba en el área laboral, tenía las miras de ampliarse a todas las demás especialidades (...) (comunicación personal, 23 de junio de 2021).

Todos los entrevistados hayan coincidido en señalar que la atención a la digitalización y a la implementación de los sistemas de procesos digitales fue constante a través de las diferentes gestiones, que gestionaron apropiadamente el tema y estaban interesados por este. Pocas veces los entrevistados indicaron que alguna gestión destacara más que otra, y esto se mencionaba de forma conjunta, no opuesta, a la atención generalizada que le dieron los presidentes de la corte a estos

proyectos. El apoyo de las presidencias de la CSJLN se manifestaba dedicando los recursos humanos y logísticos de la corte para los proyectos, y mediante la emisión de resoluciones que orientaban el uso de estos recursos, como indicó el entrevistado E. Pese a que como corte no se tenía presupuesto exclusivo para la implementación de estos sistemas, se priorizaba la asignación de parte del presupuesto de la corte cuando había necesidad de adquirir equipos electrónicos para el EJD y el EJE (comunicación personal, 17 de agosto del 2021).

Otro aspecto importante consiste en la visión que tienen algunos de los entrevistados sobre la importancia del liderazgo y de la jerarquía de funciones en la corte. Resulta razonable asumir que esta perspectiva sea también un efecto positivo de parte de la cultura institucional sostenida por la jerarquía de rangos de jueces, en tanto está asociada al rol esperado de los presidentes de corte y de su importancia en el funcionamiento de la institución. En este sentido, el entrevistado F consideró, sobre el rol del cargo de presidente de corte en la institución, y también sobre la percepción que tenían de este liderazgo:

(...) Es la autoridad, en coordinación con la Gerencia, la Presidencia, todo gira alrededor de la Presidencia, porque si la Presidencia no funciona, no funciona nada, ellos tienen que estar a la cabeza y de ellos es la capacitación (...). Han estado muy preocupados para adquirir esta forma; hemos sido el plan piloto y ¿cómo dejarlo de lado? No podríamos, nosotros somos conscientes y es nuestra Corte y nuestra Corte tiene que ser siempre el piloto. Yo recuerdo que en una entrevista al doctor Fernando Castañeda, que fue Ministro de Justicia, felicitó a Lima Norte, justamente por el uso de estas herramientas modernas, que era la primera corte que tenía este uso (...). Nosotros nos sentimos orgullosos y felices porque hemos tenido una dirección con nuestras presidencias, porque si no tuviéramos esa dirección estaríamos pues como otras cortes (comunicación personal, 20 de agosto del 2021).

También se ha obtenido información según la cual los sistemas de expedientes digitales han sido una prioridad en el pasado, y continúan siéndolo en el presente. Para el entrevistado G indicó que las presidencias de la CSJLN se habían comprometido con la implementación de los sistemas digitales de forma proactiva, señalando que:

Yo creo mucho en los liderazgos, creo que los líderes desde quienes lograron por ejemplo que el Expediente Judicial Digital se establezca en Lima Norte, y los sucesivos que lograron que el Expediente Judicial Electrónico venga a Lima Norte, creo que hay una actitud muy proactiva de liderazgo. Eso es muy fundamental, me parece a mí que ha jugado un rol muy importante la alta dirección, sus compromisos con la

comunidad usuaria. Y ya luego implementado el expediente, la judicatura, yo le hablo por la laboral, la judicatura laboral siempre está muy comprometida. En este momento se plantea por ejemplo extender el sistema de gestión de calidad de los expedientes, de la Nueva Ley Procesal del Trabajo, hacia los expedientes regulados por la Ley del Proceso Contencioso Administrativo. Creo que hay un compromiso fuerte (comunicación personal, 21 de agosto del 2021).

Similarmente, el entrevistado H brindó información que respalda el punto anterior, y también acerca de cómo se adaptó el sistema del EJE para su mejor uso durante la pandemia:

(...) Desde mi punto de vista, ha habido una atención del inicio y hasta la actualidad, porque como este sistema digital fue una novedad para lo que es el sistema judicial, como trae beneficios no solo para los usuarios sino también para el Poder Judicial (...) Como teníamos un beneficio que a la larga nos beneficiaría tanto al usuario como a nosotros como institución, siempre hubo por parte de nuestras autoridades, siempre estuvieron haciendo un seguimiento y siempre hasta el momento cuando hay algún requerimiento que se hace, siempre hay las reuniones previas y siempre se trata de buscar la solución si es que se llegara a generar algún problema (...). En época ahora de pandemia, antes era por ejemplo requisito la firma digital del abogado, en época de pandemia se llegó a quitar ese requisito con la finalidad de darle una facilidad al usuario, al abogado, porque no todos tienen esa firma digital, y siempre se está en coordinación con presidencia y presidencia está al tanto y ellos pasan las resoluciones respectivas para apoyar a su personal (comunicación personal, 23 de agosto del 2021).

También se puede realizar una revisión de acciones más específicas realizadas por los presidentes de corte, en base a la información mencionada por estos. El doctor Dante Terrel indicó que en su gestión le tocó dirigir la implementación del EJD en la CSJLN, partiendo desde la construcción del sistema desde el 2013, hasta el comienzo de su uso en el 2014. Para estas acciones se tuvieron que realizar gestiones administrativas como determinar qué personal se dedicaría a estas labores y vincularse con la Gerencia de Informática del Poder Judicial y trabajar junto al equipo de la empresa Ayesa (comunicación personal, 7 de septiembre del 2021). El doctor Gabino Espinoza describió además acciones de apoyo tomadas en su gestión para persuadir a los trabajadores de usar el nuevo sistema y convencerlos de la importancia del proyecto, como visitas a estos, acciones como la instalación de computadoras para que los abogados que seguían yendo a la corte pudieran revisar sus expedientes ahí, cómo fue necesario solicitar a la Corte Suprema la creación de una sala exclusivamente dedicada a temas laborales y el desarrollo de reuniones de

coordinación con la empresa Ayesa y con el Comité Gerencial del EJD (comunicación personal, 19 de septiembre del 2021).

El doctor Rubén Durán explicó parte de las gestiones realizadas para que desde la presidencia se solicitara el paso al EJE, ya que sí existía el riesgo de perder el avance al dejar el trabajo con la empresa Ayesa. Como no tenían capacidad presupuestal para definir su continuidad, eso fue determinado por las autoridades del Poder Judicial, por lo que realizaron una serie de esfuerzos para tratar de evitar que el avance desapareciera. De esta manera se llegó a la propuesta de que se usara el EJE y así proteger el avance. Sobre la motivación del proyecto, indicó:

(...) Las sucesivas gestiones que se han dado creo que no han desentonado porque han cumplido con ese encargo, en el entendido de que el Poder Judicial es uno. La decisión política institucional devino de la presidencia del Poder Judicial y la Corte en sus distintas gestiones ha respondido a estos encargos demostrando también su compromiso con la modernización del Estado y en esta área de administración de justicia (comunicación personal, 4 de septiembre del 2021).

El doctor Pinedo, por su parte, indicó que durante su gestión en el periodo 2019-2020 se tomaron una acciones para lograr la implementación de otras herramientas digitales de forma institucionalmente independiente y el cambio del EJD al EJE, con la convicción que las herramientas digitales serían beneficiosas para la labor de los magistrados y para dar un mejor servicio a los usuarios ciudadanos; también enfatizó que en anteriores gestiones ya se habían tomado acciones en este ámbito como la implementación del EJD. Interesantemente, manifestó su convicción que en la CSJLN los jueces creen que además de sus conocimientos jurídicos, necesitan herramientas útiles que les puedan facilitar el trabajo (comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Asimismo, es destacable que ninguno de los expresidentes de corte haya manifestado oposición o rechazo a la implementación del EJD y del EJE. En las entrevistas realizadas, mostraron una actitud positiva hacia los beneficios que estos sistemas podían proveer, como las mejoras de eficiencia y atención a los ciudadanos que permiten mediante la digitalización de los procesos judiciales, no mencionaron que estos sistemas generaran perjuicios, y resaltaron el avance obtenido al superar las resistencias iniciales. En algunos aspectos, indicaron que existieron aspectos mejorables, como la gestión del cambio como un tema que no fue planificado explícitamente como tal, pero de forma coherente con la opinión de los otros funcionarios entrevistados, los expresidentes de corte manifestaron su apoyo a estos sistemas. Asimismo, es interesante que su apoyo esté basado en dos aspectos

principales: Un convencimiento de los beneficios que la digitalización podía brindar, y un sentido de deber y obediencia con las disposiciones de la presidencia del Poder Judicial, desde donde se estableció que estas transformaciones digitales debían ser implementadas.

De esta manera, considero que la atención sostenida en el tiempo y a través de las diferentes gestiones al tema de la digitalización desde la dirigencia de la corte y los esfuerzos de convencimiento desde estos niveles crearon un ambiente en que aceptar los sistemas de expedientes digitales era la única alternativa vista como viable por los magistrados del área laboral, lo cual habría permitido avanzar en la implementación. En este sentido, resulta destacable que los magistrados del área laboral entrevistados hayan resaltado la atención sostenida al tema de la digitalización en la Corte. Si bien la evidencia indica que existieron líderes enfocados en el tema de la digitalización, parece que la característica más destacable de este proceso ha sido su permanencia en el tiempo, que sugiere que se está desarrollando un nivel de institucionalización en la orientación de la dirección de la corte que trasciende a los líderes individuales en la implementación de los programas del EJD y EJE en el caso estudiado. Este aspecto puede complementarse con la revisión de tres planes de gestión hallados en el sitio web de la CSJLN, que contienen las propuestas de los presidentes de corte antes de que fueran elegidos para el cargo. No se pudo encontrar el plan del periodo 2013-2014, del ex presidente Dante Terrel.

El plan 2015-2016 (Espinoza, 2014) es un documento corto de Lineamientos de Acción para dicho periodo. Incluye como objetivo la expansión del Proyecto del EJD a los Juzgados de Familia y Juzgados de Tránsito. Como se ha comprobado en la investigación, esta expansión no ocurrió, pero su inclusión en el plan indica que la digitalización era un tema importante en la corte. El plan 2017-2018 es un documento más extenso y con respecto al tema de esta investigación, tiene como eje temático “a” a desarrollar las “Bases para la instauración del Despacho Judicial Electrónico”, indicando que, si bien se han establecido las bases del expediente digital, todo el escenario judicial debe estar acompañado por TICs, sin que coexistan actividades relacionadas con herramientas digitales otras asociadas a prácticas de trabajo tradicionales. La digitalización y las herramientas tecnológicas son vistas como un componente importante de la transparencia judicial que llevaría a la reducción de condiciones propicias para la corrupción.

En el plan 2017-2018 (Durán, 2016) también se menciona como objetivo a mediano plazo la generalización del uso del expediente digital y el establecimiento de las bases para el diseño y operación del “Despacho Digital”. Asimismo, se proponen acciones como la digitalización de expedientes concluidos para contar con un archivo digital, y se propone pasar del Expediente Digital al Despacho Judicial Electrónico. Los términos de este objetivo son ambiguos: Se buscaba que luego de 20 meses el 100% de los órganos jurisdiccionales trabajara con soporte digital. Si esto se interpreta como la implementación del Despacho Judicial Electrónico, sistema cuya existencia como sucesor del EJD no se ha constatado en la investigación, este objetivo habría fracasado; aunque podría interpretarse como la inclusión de herramientas digitales de soporte, en cuyo caso habría tenido avances.

El plan 2019-2020 (Pinedo, 2018) identifica como sistemas informáticos en uso en la corte el SIJ y el EJD, pero indica que el primero no registra la totalidad de los actos procesales, lo cual distorsiona la información sobre la carga procesal; y que el segundo presenta una carencia de elementos adicionales, dando el ejemplo de que no condensa la información de forma ordenada y sistemática, por lo cual no se pueden conocer las estadísticas de carga procesal reales de los órganos que lo utilizan. Frente a esto, propone el pleno uso del SIJ registrando todos los datos de los actos jurisdiccionales, y la eliminación del EJD junto a la solicitud frente a los organismos competentes de la implementación inmediata del Expediente Judicial Electrónico.

Para lograr lo anterior, se propuso realizar las gestiones necesarias ante Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, aunque también indica que ya sea que se mantenga el EJD o se implemente el EJE, se evaluarán los costos que generan y la conveniencia que el Poder Judicial y en particular la CSJLN asuman los costos del escaneo o configuración electrónica de los documentos, considerando que en otras instituciones públicas en las que se aplica este sistema, son dichas instituciones las que asumen esos costos. También se indica que luego de un análisis jurídico, se propondrá eliminar el archivo físico de los documentos que presentan los usuarios, proponiendo en el reglamento que los usuarios sean los que conserven los documentos físicos que les interesen (Pinedo, 2018). Cabe resaltar que a la fecha esta última medida se ha estado implementado: En el área laboral los documentos que son ingresados al EJE son digitalizados en Mesa de Partes, y son devueltos al que los presenta; no son almacenados físicamente por la corte, como indicó el magistrado D (comunicación personal, 23 de junio de 2021).

Tomando en cuenta a Zittoun (2014), se puede ver al emparejamiento de los defectos del sistema de justicia y de la digitalización de los procesos como uno entre planteamiento de problema y de solución, que fue difundido gracias al rol de los diferentes líderes que mantuvieron el tema en la agenda institucional. Sin embargo, también existen elementos más contextuales, que fueron usados como parte de estos procesos de difusión; en particular el conocimiento de que la digitalización de procesos ya era una medida que se usaba en otras instituciones estatales peruanas y en otros Poderes Judiciales del extranjero. Asimismo, otros factores, como la relativamente baja edad del personal del área laboral, particularmente de las instancias de menor rango, facilitaron el proceso de implementación, que a su vez se hizo más difícil a medida que aumentaba la edad y el nivel de las instancias, aunque sin que esto lograr frustrar el proceso.

### 5.3.2. Capacitaciones y cultura institucional

Con el apoyo de la influencia del anterior factor, fue posible que las capacitaciones cumplieran su rol de desarrollar en los magistrados las habilidades para manejar los sistemas, proveyéndoles de conocimientos (recursos) y posibilitando el cambio de rutinas. Entre los entrevistados se suele ver a estos eventos como positivos, incluso vitales para asegurar la sostenibilidad del uso de los sistemas digitales, y también se describen tipos de capacitaciones diferentes. Gracias a este factor, de la inicial disposición a tolerar los sistemas por ser esta la única ruta viable pese al desagrado que parte del personal sentían, pudo pasar a una aceptación y aprobación de los sistemas. Se incluirá en el análisis los tipos de eventos realizados que consistieron en capacitaciones propiamente dichas, como cursos de inducción, de capacitación, de actualización cuando habían cambios importantes; charlas de sensibilización acerca de la necesidad del cambio digital; y también otro tipo de evento, los congresos judiciales, que tuvo un efecto similarmente positivo. De esta manera, se ha encontrado que fue muy importante capacitar al personal para que interiorizara la necesidad de los cambios digitales y para que aprendieran a usar los sistemas, ya que así pudieron beneficiarse de las ventajas que estos ofrecen al facilitar el trabajo y mejorar el servicio que se otorga.

En primer lugar, los entrevistados enfatizaron que el avance en la capacitación ha sido importante y que ahora no hay dificultades notorias en el uso de los sistemas

digitales. En términos de temporalidad, se debe diferenciar los periodos del EJD y del EJE, puesto que el primero fue el más intenso en realización de capacitaciones, mientras que en el segundo, si bien se siguen realizando, ocurren menos porque el personal ya conoce el manejo del sistema. Durante el periodo inicial del EJD, los magistrados recibían capacitaciones tanto en la Nueva Ley Procesal del Trabajo y en el manejo de la tecnología del EJD. Asimismo, los entrevistados B, C, D, y el ex presidente de corte Gabino Espinoza hicieron referencia a que se usó tiempo del periodo correspondiente a las vacaciones de parte del personal del área laboral para trabajar junto con los técnicos de la empresa Ayesa en el desarrollo del proyecto. Como indicó el entrevistado D, esto ocurrió en las vacaciones de febrero del 2014, por lo que los que participaron en estas actividades tuvieron mayor capacitación (comunicación personal, 23 de junio del 2021). Esto es corroborado por la Resolución de Presidencia N° 021-2014-CSJLN/PJ, en la que, entre otras áreas que permanecerían con determinado personal del 01 de febrero al 02 de marzo del 2014, se indica que se debe disponer que los Juzgados Laborales y una Sala Civil Permanente continúen en funcionamiento para la implementación del marco de la Nueva Ley Procesal del Trabajo, y porque se estaba ejecutando el desarrollo del “expediente electrónico” (el EJD) con una compañía española (Ayesa) (Corte Superior de Justicia de Lima Norte, 2014, 17 de enero). Lo anterior evidencia la importancia del trabajo conjunto con la empresa y el interés por capacitar al personal involucrado.

Asimismo, como indicó el entrevistado C, en la CSJLN se instalaron ingenieros de la empresa Ayesa para absolver las dudas de los magistrados, y también se conformaban grupos de especialistas legales, asistentes y notificadores a los que se les señalaban horas en que se participarían en capacitaciones grupales (comunicación personal, 21 de junio del 2021). El entrevistado D indicó que en el periodo del EJD los funcionarios que participaban en reuniones con la empresa Ayesa tenían mayor conocimiento de los sistemas, y que existió un periodo de solo una a dos semanas de capacitación con expedientes de prueba antes de la entrada en vigencia del EJD. Sin embargo, esto se vio atenuado porque el EJD se usó de forma progresiva, inicialmente solo para determinados procesos que eran menos del 5% del total, y fue luego de los cinco primeros meses que se ingresó a usar el EJD con la totalidad de los procesos (comunicación personal, 23 de junio de 2021). Asimismo, cuando había modificaciones importantes en el funcionamiento del EJD, estas eran

comunicadas al personal en reuniones, y se les explicaba qué aspectos estaban cambiando.

Por otra parte, cabe resaltar que la CSJLN como institución no realizó la mayoría de capacitaciones, sino que estas estaban incluidas como parte del proyecto del EJD en el que la corte participaba. Se realizaron charlas desde antes de la implementación del EJD, es decir, desde inicios del 2014. En estas se reunía personal de diferentes áreas de la especialidad laboral para que tuvieran conocimiento de los cambios y dieran sus opiniones. Asimismo, los informáticos de la Corte y de la empresa Ayesa trataban de convencer al personal de las bondades que tendría el sistema y recogían información sobre los procesos jurídicos laborales para usarla como insumo en el diseño del sistema. Después de estas reuniones previas, a lo largo de la implementación del EJD y del EJE se realizaron capacitaciones y reuniones mensuales sobre el avance de la implementación y opiniones.

Sin embargo, cuando la implementación del EJD ya estaba en curso existieron variaciones en relación a las capacitaciones. El entrevistado F indicó que la presidencia de la corte tuvo una preocupación constante por realizar capacitaciones para el uso EJE, pero también que en el área laboral pueden contar con el apoyo de sus compañeros para ser orientados (comunicación personal, 20 de agosto del 2021). Por su parte, el entrevistado G, que ingresó al área laboral cuando el EJD estaba en funcionamiento, indicó que no recibió capacitaciones propias de esta condición de recién llegado, pero que de todas formas pudo adaptarse. El uso del EJD ya estaba normalizado en el área laboral: "(...) Todos sabían cómo era la dinámica, o al menos todas las personas que me rodeaban, yo lo que hice fue adaptarme. No recibí capacitación específica, pero me adapté (...). Ya estaba, la digitalización era una realidad" (comunicación personal, 21 de agosto del 2021). Este aspecto es importante porque indica que fue posible que durante el periodo del EJD los cambios digitales fueran interiorizados, gracias al impacto de las capacitaciones en el área laboral, para que después esta forma de trabajar pudiera reproducirse de forma autónoma hacia los funcionarios recién llegados.

En el periodo posterior y actualmente en curso, el del EJE, dado que habían adquirido las habilidades necesarias, las capacitaciones fueron menores en número. Las capacitaciones son anuales, y el entrevistado C señaló que se capacita al personal nuevo, y dado que el EJE no está relacionado con la empresa Ayesa, no se cuenta con sus técnicos, pero sí con los técnicos de la corte que tienen un chat en el que

cualquier trabajador puede generar un ticket de alerta para que resuelvan algún problema (comunicación personal, 21 de junio de 2021). Fue la Gerencia de Informática del Poder Judicial la entidad que organizó el plan para migrar de un sistema al otro, considerando dentro de este las capacitaciones.

Además de las capacitaciones en temas técnicos, se realizaron charlas de sensibilización en las que se hablaba sobre el funcionamiento del proyecto, y en las que se exponía la necesidad del cambio y las ventajas que se obtendrían con este. Asimismo, los presidentes convocaban reuniones con el objetivo de dialogar con los magistrados del área laboral y obtener su compromiso con el proyecto. Cabe resaltar que las capacitaciones técnicas y los eventos de sensibilización se realizaban por separado.

Un aspecto adicional, que no es exactamente una capacitación pero que involucraba encuentros a los que asistía parte del personal, son las actividades relacionadas con el EJE que congregan a magistrados de diferentes cortes. Estas actividades no necesariamente son exclusivamente para este tema, sino que pueden ser congresos en los que se tratan temas de relevancia para el Poder Judicial, uno de los cuales puede ser el EJE, ya que además este no se ha implementado aún en todas las cortes del Perú. En particular, el entrevistado G tenía una opinión muy positiva sobre estos eventos y los consideró muy relevantes para compartir soluciones.

Este entrevistado participó en el Primer y Segundo Congreso Internacional del Expediente Judicial Electrónico, en los que se realizan exposiciones y discusiones grupales en mesas temáticas. Asimismo, también participó de un encuentro nacional de jueces que involucraba distintos temas, como el EJE y la oralidad en los procesos. En este evento se realizaron discusiones con jueces de distintos distritos judiciales del Perú, y el entrevistado G destacó que la mayoría de los jueces con los que le tocó hacer grupo, varios de los cuales eran presidentes de cortes, estaban muy interesados en que el EJE se expandiera a sus cortes (comunicación personal, 21 de agosto del 2021). Por lo tanto, el efecto positivo de estos eventos reside, por un lado, en que los que asisten pueden compartir información útil sobre el uso del EJE, pero también en que entran a un ambiente en el que el proyecto es bien visto, por lo que desde su entorno profesional se ven estimulados a considerar positivamente el uso del sistema al ser este también bien visto por sus colegas.

De esta manera, la superación del rechazo inicial mantuvo abierta la posibilidad de crear mayor apoyo a los cambios brindándoles a los magistrados las herramientas

para poder usar adecuadamente los sistemas, y así reducir potenciales fuentes de descontento o rechazo a estos. Este esfuerzo sostenido ha resultado en que en la actualidad, en el área laboral, los sistemas digitales sean usados, por lo que se habría logrado instaurar nuevas rutinas sin que en la actualidad existan problemas graves. De forma importante, el cambio en esta dimensión más instrumental permitió que se diera un cambio más profundo en las preferencias de los magistrados, llevando a que consideren que los sistemas son beneficiosos y positivos para su labor.

Por lo tanto, si bien las capacitaciones tienen un efecto práctico al formar un cuerpo de funcionarios capaces de manejar los sistemas involucrados, también tienen un efecto cultural. Esto se debe a que, por un lado, progresivamente van insertando las justificaciones del uso de los nuevos sistemas frente a los antiguos, mientras que por otra parte, al dotar a los funcionarios de las herramientas para beneficiarse de las ventajas de los nuevos sistemas, sus preferencias internas cambian gradualmente hacia un convencimiento de que la digitalización es una mejor forma de trabajar.

### 5.3.3. El presupuesto como factor no limitante

Con respecto a los efectos del nivel del presupuesto para la implementación del EJD y del EJE, esta se puede clasificar en dos aspectos. Por un lado, el relacionado con los recursos dedicados a las acciones para implementar los sistemas, tanto el EJD como el EJE; y por otro, el relacionado con los costos de mantenimiento de ambos sistemas. En la primera dimensión, el presupuesto actuó como un factor no limitante sobre la implementación, mientras que la segunda involucra decisiones de gestión que dependían de la presidencia del Poder Judicial, en donde el presupuesto requerido para el uso del EJD llegó a ser considerado como una limitación. Esta sección se sustenta en las opiniones de los entrevistados acerca de la suficiencia del presupuesto, ya que no fue posible obtener información numérica detallada sobre los montos invertidos a lo largo del proceso de implementación.

Debe resaltarse que el presupuesto de la implementación del EJD y del EJE ha estado principalmente a cargo del Poder Judicial como institución que además gestionó y obtuvo un préstamo del Banco Mundial para el desarrollo del EJD. La CSJLN no tenía capacidad de decisión en temas económicos directamente relacionados con los gastos que se realizarían con el presupuesto asignado para la implementación de los sistemas, como los pagos a la empresa Ayesa o los costos de

compra e instalación de los equipos tecnológicos. Sin embargo, algunos entrevistados comentaron que hubo momentos en que la CSJLN aportaba de su presupuesto institucional propio para compras de equipos electrónicos y otros gastos cuando el presupuesto establecido por el Poder Judicial para el EJD y el EJE no era suficiente.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, el presupuesto ha sido suficiente para implementar ambos sistemas en la CSJLN de forma exitosa; es decir, se logró implementar los dos sistemas de manera funcional. Pese a los problemas del EJD, y a que la mayoría de entrevistados consideran que el EJE es superior, también hay opiniones que indican que la inversión en el EJD valió la pena porque sí significó una mejora en el servicio y las labores judiciales, y porque pese a sus errores era un buen sistema. Por otra parte, es claro que los recursos no fueron particularmente abundantes, en tanto que la CSJLN también aportaba cuando no alcanzaba el presupuesto asignado para la compra de algunos equipos.

Sin embargo, en la actualidad aún existen necesidades por cubrir, como mejorar la calidad de la red de internet y de los equipos instalados en la corte, que por sus características ya no pueden incorporar algunas herramientas. De acuerdo a la información obtenida, estos problemas son transversales a la CSJLN, no exclusivos del área laboral, y hacen que sea más difícil lograr expandir el uso del EJE a las otras áreas judiciales. En ese sentido, la dirección general de las opiniones de los entrevistados permite afirmar que el presupuesto para la implementación abarcó lo necesario, pero no sobró presupuesto para realizar mayores acciones de apoyo a la implementación o que implicaran instalar otros sistemas digitales con este presupuesto. Sin embargo, afirmar que el nivel de presupuesto actuó como causa del avance obtenido no parece convincente, en tanto son los factores anteriormente analizados los que tienen conexiones causales con los resultados de la implementación, mientras que el presupuesto hizo posible que se desplegaran acciones y que dichos factores pudieran ejercer efectos. De esta manera, el presupuesto para la implementación actuó como un factor no limitante de los avances obtenidos.

El mayor problema relacionado con el presupuesto estaba vinculado con los costos de mantenimiento, no de instalación, del EJD. La empresa Ayesa trabajaba con el Poder Judicial brindando mantenimiento al sistema, pero una porción significativa de los costos se debían a que el sistema del EJD no era de propiedad del Poder Judicial peruano, sino que este pagaba a la empresa por las licencias del sistema. Por ende,

pagar dicha licencia era necesario para continuar usando el EJD. Fue en parte debido a estos elevados costos que desde la presidencia del Poder Judicial se optó por desarrollar el EJE bajo diseño y mantenimiento de los ingenieros del Poder Judicial, y por lo que eventualmente no se renovó el contrato con la empresa Ayesa, lo cual significó el final del uso del EJD en la CSJLN. Lógicamente, como el EJE es de propiedad del Poder Judicial del Perú, se han eliminado los costos de las licencias y ya solo se incurren en los correspondientes a desarrollar y mantener el sistema.

Un detalle interesante, fuera del tema de los efectos del presupuesto, pero que permite aumentar la comprensión de cómo se negociaba este en la CSJLN, es lo indicado por el doctor Pinedo, quien indicó que era necesario convencer al Ministerio de Economía mostrando eficiencia en las labores de la corte y brindando un servicio de calidad, para de esta forma poder adquirir legitimación y poder argumentar que se requería más presupuesto, en particular para desarrollar iniciativas digitales fuera del tema de los sistemas de procesos digitales (comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Por lo tanto, el presupuesto como recurso se encontró generalmente en niveles apropiados para la implementación. Fue posible realizar las actividades necesarias para implementar los dos sistemas del EJD y del EJE, aunque algunas necesidades quedaron sin ser cubiertas completamente y hasta la actualidad generan algunas dificultades en las labores del área laboral y de la corte. Por otra parte, se encuentra que fueron problemas de presupuesto los que motivaron parcialmente el cambio al EJE, más barato de mantener para el Poder Judicial, por lo cual si bien durante su periodo la implementación en la CSJLN contó con presupuesto suficiente, este llegó a ser considerado como un gasto demasiado elevado en la presidencia del Poder Judicial, lo que motivó el desarrollo del EJE. Por otra parte, se ha hallado que en particular para desarrollar actividades digitales fuera de la digitalización de procesos, era necesario realizar una labor de convencimiento desde la CSJLN hacia las autoridades del Ministerio de Economía mostrando eficiencia.

#### 5.4. La Nueva Gestión Pública y sus efectos culturales

A lo largo de las entrevistas, un aspecto resaltante ha sido la relativa frecuencia con que los entrevistados han hecho referencia de forma más implícita o explícita a categorías y conceptos asociados a la Nueva Gestión Pública; un factor que no se

había previsto en las hipótesis. Esto resulta particularmente interesante, en tanto el Poder Judicial generalmente es considerado más como una institución fuertemente burocrática y renuente a los cambios, y más aun tomando en cuenta la cultura judicial tradicional que se ha presentado en la introducción de este trabajo. Sobre la base de la información recolectada, este es un factor que habría actuado como una condición positiva para la implementación del EJD y del EJE, ya que estableció a la eficiencia como una motivación generalmente aceptada por el personal del área laboral.

De acuerdo a Ramió (2001), la Nueva Gestión Pública es una perspectiva que agrupa corrientes y modelos diferentes, pero estas pueden ser agrupadas en dos corrientes. Por un lado, aquellas que toman un enfoque neo empresarial centrado en la economía, eficiencia y eficacia de la administración pública y una visión del ciudadano como cliente; y por otro, corrientes neo públicas que proponen la repolitización y racionalización de los servicios públicos, incluyendo la participación ciudadana y atención a la ética en la gestión pública. Las neo empresariales conciben a un Estado no intervencionista, la adopción de conceptos del sector privado, fragmentación de la administración en unidades más pequeñas, y el fomento de la transición a administraciones públicas que no proveen servicios, sino que actúan como intermediarias de estos.

Algunas de las características de las corrientes neo públicas son las siguientes: Refuerzan el concepto de ciudadanía para que esta exprese sus opiniones, buscan reforzar los valores públicos, generando una cultura administrativa asociada a la eficiencia, a la eficacia y a la ética, y tienen como objetivo la satisfacción del ciudadano en la utilización de los servicios públicos, buscando incrementar la calidad y cantidad de estos. Sin embargo, el autor considera que las corrientes predominantes en la literatura y en la administración pública son las neo empresariales (Ramió, 2001).

No es claro en qué momento se difundió este cuerpo de ideas en el área laboral de la CSJLN, pero parece que fue con anterioridad a la implementación de los sistemas digitales, que fueron justificados en parte mediante las ventajas en eficiencia y el mejor servicio que permitirían brindar. Por otra parte, algunos entrevistados parecen considerar que la preocupación por la eficiencia es algo en cierta forma necesariamente vinculado a la labor judicial, ya sea porque se la menciona en los códigos legales o porque sin celeridad, se pone en peligro una auténtica ejecución de las decisiones judiciales. En cierta forma esto parece ser una justificación retroactiva, ya que se están apoyando en categorías que siempre han tenido validez para la labor

judicial (normas y principios procesales) para identificar la causa de la celeridad y eficiencia, entendidas como parte de la provisión de un servicio, que es una idea más reciente. Esto permite ver como las innovaciones de la NGP se incrustan dentro de ideas y marcos de referencia que ya existían antes al no ser totalmente contradictorias frente a estos, para que los entrevistados afirmen como si fuera algo normal y natural que los principios más nuevos existan.

En primer lugar, se han identificado algunas referencias al presupuesto por resultados. El entrevistado A, miembro del Consejo Ejecutivo Distrital, indicó que la CSJLN, ya que es una unidad ejecutora, debe optimizar el manejo de su presupuesto. Señaló que como este es un presupuesto por resultados: “(...) en la medida que nosotros garanticemos un proceso con mayor eficiencia, eficacia, transparencia, podemos dar un mejor servicio, lógicamente transparentarlo y lograr así mejoras en nuestro propio presupuesto” (comunicación personal, 19 de junio del 2021). Por otra parte, también indicó que los sistemas informáticos dan valor al servicio público, y que facilitan la identificación del flujo en el procedimiento judicial para saber las condiciones y características de cada proceso, aunque señaló que aquellos que analicen estas variables deben saber interpretarlas. Asimismo, indicó que cuando se introdujeron computadoras al Poder Judicial, se buscó implementar estándares de producción, lo cual causó que otros jueces de mayor antigüedad expresaran que el Poder Judicial no era una fábrica y que no podían resolver casos de esa manera. Sin embargo, indicó que ahora es impensable que los jueces trabajen sin un estándar de producción, porque todo servicio público necesita ser medible (comunicación personal, 19 de junio del 2021). El doctor Pinedo enfatizó que si los jueces son eficientes, van a adquirir más legitimidad y autoridad para poder solicitar mayores recursos al Ministerio de Economía, al poder basarse en la buena calidad del producto que entregaran. De esta manera, se podrían implementar más herramientas tecnológicas, para beneficio de los usuarios que ya no tendrían que esperar mucho tiempo para obtener lo que requieran del Poder Judicial (comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Por otra parte, también varios entrevistados hacen referencia a que el Poder Judicial tiene problemas de celeridad y de aprobación entre la ciudadanía, por lo que las herramientas digitales son una forma de alcanzar el objetivo de brindar una atención rápida. Además de este propósito, también es bastante común que los entrevistados consideren que las funciones del Poder Judicial implican brindar un

servicio a los ciudadanos, lo cual es similar a las líneas generales de la NGP. El entrevistado B, funcionario administrativo, consideró que lo que le falta al Poder Judicial es celeridad, y que la sociedad y los usuarios necesitan sentencias de manera rápida. Para el entrevistado la tecnología y la modernidad posiblemente podrían lograr este objetivo. Sin embargo, también indicó que además de la tecnología, es necesario concientizar al personal para mejorar y así desarrollar la corte y el Poder Judicial (comunicación personal, 21 de junio del 2021). El entrevistado C, magistrado del área laboral, identificó como algunos aspectos positivos de los sistemas de procesos digitalizados al menor uso de materiales como papel; una disminución del número de horas-hombre asignadas a tareas que desaparecieron en su versión física, como la notificación física (comunicación personal, 21 de junio del 2021). Por su parte, el entrevistado D, magistrado del área laboral, consideró que uno de los motivos del éxito en la implementación era la necesidad de un cambio orientado a la celeridad procesal que consideraba que se estaba logrando (comunicación personal, 23 de junio).

El doctor Pinedo indicó que se debía pensar en la función esencial hacia la comunidad y plantear que las herramientas digitales servirían para el servicio judicial y así ir persuadiendo a otros magistrados a aceptarlas. Asimismo, indicó que estaba convencido de que las herramientas digitales facilitaban atender adecuadamente a quienes acuden al Poder Judicial. También indicó que, de analizarse la eficiencia del Poder Judicial en conjunto mediante encuestas en la calle que midieran la satisfacción con este, la gran mayoría de personas expresaría insatisfacción con el Poder Judicial. Contrastó este aspecto al comentar que en el área de violencia contra la mujer la corte, durante su gestión, se realizaron encuestas de grado de satisfacción entre los usuarios de esta área, alcanzando el objetivo planteado de aceptación del 85% de estos (comunicación personal, 24 de junio del 2021).

El entrevistado F indicó que una sentencia tiene que emitirse en un periodo de tiempo razonable, porque las demoras significan que la persona no va a obtener satisfacción o incluso podría no ejecutarse la sentencia si es que los bienes que son materia de esta ya han sido usados para otro asunto. De esta manera, parte del debido proceso implica que la sentencia se ejecute con prontitud. Por otra parte, señaló que el sistema electrónico ha permitido lograr aceptación del público, lo cual genera satisfacción (comunicación personal, 20 de agosto del 2021)

El entrevistado G indicó que una parte importante de la cultura institucional actual del área laboral implica hacer un esfuerzo sostenido para lograr las metas de

producción, porque tienen ya un estándar establecido por el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial. Asimismo, en los procesos bajo la Nueva Ley Procesal del Trabajo, cuentan con un sistema de gestión de calidad que establece un enfoque al usuario. También indicó que realizan acciones de gestión de relaciones, como la formación de equipos rápidos de ayuda para asistir a los funcionarios que tienen alguna dificultad sin que los asistentes estén dedicados exclusivamente a un magistrado (comunicación personal, 21 de agosto del 2021). Sobre la organización administrativa de la corte, indicó que:

(...) necesariamente (...) en la alta dirección hay políticas, y esas políticas se expresan a nivel micro a través de resoluciones y mandatos, no solamente del gobierno del distrito judicial, sino también del Consejo Ejecutivo (...). En principio hay que monitorear el cumplimiento de las decisiones, por ejemplo, se han puesto en marcha una serie de aplicativos, Juez Te Escucha, Programa Tu Cita, Sentido del Fallo, casilleros judiciales, eso depende mucho de la alta dirección y del cumplimiento por parte de los jueces (...). Esa política institucional requiere de una serie de decisiones que se van adoptando de manera progresiva. Los jueces somos independientes e imparciales en el ejercicio de la función jurisdiccional, pero requerimos una organización administrativa, y eso parte de presidencia. No es que estemos divorciados (...), hay una constante emisión de resoluciones y cosas que hay que cumplir (comunicación personal, 21 de agosto del 2021).

El entrevistado H indicó que el proceso de digitalización permite brindar un mejor servicio a los usuarios y facilita el acceso de estos a sus documentos. También indicó que en el Poder Judicial en general hay una gran carga laboral, por lo que como servidores del Poder Judicial tratan de dar un mejor servicio, aunque el sistema judicial se puede congestionar (comunicación personal, 23 de agosto del 2021).

Entre los presidentes de corte entrevistados, el doctor Terrel indicó que la tecnología había traído eficiencia, y que como se trabaja en una dependencia pública el servicio tiene que ser eficiente, y que una de las razones para la atención sostenida era justamente la mejora del servicio que se brinda. Los ciudadanos se benefician porque se enteran más rápido de las cosas. Asimismo, esto reduce las posibilidades de corrupción, porque el ahorro de tiempo evita intermediarios y que haya personas que se reciban antes que otras las notificaciones (comunicación personal, 7 de septiembre del 2021). El doctor Espinoza indicó que el EJD y el EJE fueron desarrollados partiendo desde el propósito de dar un servicio más eficiente a la ciudadanía. Asimismo, indicó que la institución de la CSJLN, como entidad pública, debe dar un servicio de forma transparente y eficiente, lo que genera mayor confianza

en la ciudadanía. También coincidió en que los sistemas digitales reducen la corrupción, ya que todas las modificaciones de los documentos quedan registradas, lo cual permite identificar a quien haga algún acto irregular. Similarmente, también habló de que se brinda un servicio de justicia (comunicación personal, 19 de setiembre del 2021). El doctor Durán resaltó Información recibida de un consultor acerca de la importancia de realizar una política de modernización haciendo que el personal esté de acuerdo con realizar una gestión eficiente abordando el tema del cambio en su cultura organizacional (comunicación personal, 4 de setiembre del 2021).

El doctor Pinedo indicó que se debía pensar en la función esencial hacia la comunidad y plantear que las herramientas digitales servirían para el servicio judicial y así ir persuadiendo a otros magistrados a aceptarlas. Asimismo, indicó que estaba convencido de que las herramientas digitales facilitaban atender adecuadamente al usuario judicial. También indicó que, de analizarse la eficiencia del Poder Judicial en conjunto mediante encuestas en la calle que midieran la satisfacción con este, la gran mayoría de personas expresaría insatisfacción con el Poder Judicial. Contrastó este aspecto al comentar que en el área de violencia contra la mujer la corte, durante su gestión, se realizaron encuestas de grado de satisfacción entre los usuarios de esta área, alcanzando el objetivo planteado de aceptación del 85% de estos (comunicación personal, 24 de junio del 2021).

Por otra parte, enfatizó que si los jueces son eficientes, van a adquirir más legitimidad y autoridad para poder solicitar mayores recursos al Ministerio de Economía, al poder basarse en la buena calidad del producto que entregaran. De esta manera, se podrían implementar más herramientas tecnológicas, para beneficio de los usuarios que ya no tendrían que esperar mucho tiempo para obtener lo que requieran del Poder Judicial (comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Tomando en cuenta la información obtenida de las entrevistas, parece mayor el uso de conceptos del enfoque neo público, en tanto se combinan las referencias tanto a la eficiencia como a la provisión de un servicio público, en este caso, el servicio de justicia. En este sentido, hay temas en los que se pueden identificar coincidencias bastante comunes, como indicar que el Poder Judicial debe buscar ser eficiente, el reconocimiento de que actualmente la ciudadanía no aprueba la labor del Poder Judicial, y también algunas referencias a como en el caso de la CSJLN, se cuenta con formas de medir la aprobación de la ciudadanía (encuestas) de forma que se obtienen indicadores satisfactorios.

Dado que los entrevistados han tendido a hablar de estos temas como si fueran inherentes al Poder Judicial, como parte de la motivación de la implementación de los sistemas digitales, y no un cambio reciente, se puede asumir que ya existen desde incluso antes de la implementación del EJD y del EJE, porque incluso se suele indicar que el desarrollo de estos sistemas estuvo motivado por la búsqueda de la eficiencia. Sin embargo, la penetración de estas ideas parece ser un poco irregular, ya que si bien los presidentes de Corte y los funcionarios administrativos tienden a plantear ideas más complejas y elaboradas, también hay algunos entrevistados de estos grupos que no se expresaron mucho en este tema, y similarmente, si bien la mayoría de jueces tendía a hablar de la celeridad principalmente como un principio importante a seguir, sustentado en las normas legales, algunos profundizaron más en la necesidad de tener una producción adecuada y de tener estándares de producción.

#### 5.5. Hacia una mirada conjunta sobre los factores más relevantes

Luego de haber analizado los factores anteriores, es posible organizarlos de forma que las interrelaciones entre estos sean más explícitas, y así brindar una explicación integral del avance en la implementación de los sistemas de expedientes digitales en la Corte Superior de Justicia de Lima Norte. Como se ha indicado anteriormente, el peso e influencia de estos factores generalmente varía, permitiendo que se identifiquen los más relevantes, los que lo son menos, y si su impacto ha sido positivo o negativo. El objetivo de esta sección es brindar una explicación integral del proceso que permita vincular estos factores aparentemente individuales en un mecanismo comprensible.

Esta explicación puede partir de una examinación más detallada de la cultura institucional. La cultura institucional es una variable compleja que también puede ser sujeto de cambios, para así lograr impactar positivamente sobre la implementación. En este aspecto resulta importante tomar en cuenta los aspectos de la Nueva Gestión Pública que ya existían en las mentalidades de los funcionarios involucrados y experiencias pasadas con sistemas digitales diferentes, que han ido conformando una cultura institucional mixta, que contiene elementos burocráticos, pero también propios de la NGP. El que esta cultura ya estuviera mezclada con elementos no tradicionales facilitó que los otros factores provocaran cambios en la cultura institucional para inclinarla con mayor fuerza de forma favorable hacia la digitalización. Por otra parte,

las preferencias relacionadas a la digitalización son más maleables en tanto los funcionarios sean más jóvenes, puesto que estos están más familiarizados con la tecnología y pueden aprender con mayor facilidad, aunque también se han comprobado cambios importantes en las preferencias de funcionarios de mayor edad.

Los factores con mayor peso explicativo son tres: El liderazgo, que implicó la voluntad política de avanzar con la implementación; las capacitaciones como concientización y desarrollo de habilidades para usar los sistemas; y el presupuesto como factor no limitante en el proceso de implementación. Asimismo, se identificaron efectos asociados a las ideas vinculadas con la Nueva Gestión Pública. En primer lugar, el liderazgo tuvo un efecto directo sobre la implementación al implicar la realización de acciones conducentes a esta de manera constante a lo largo del periodo estudiado. Por otra parte, su impacto se benefició de algunos elementos tradicionales de la cultura institucional que colocan a las autoridades de mayor jerarquía de la corte como las que definen necesariamente su orientación, sin cuyo apoyo e interés el sistema de la corte no podría funcionar.

Este liderazgo se manifestó mediante acciones concretas, como la participación en las coordinaciones para la implementación, colaboración al proceso de implementación con recursos de la corte, reuniones y visitas al personal del área laboral para convencerles de la necesidad de aceptar los cambios, entre otras correspondientes a las labores de principal autoridad de la institución. Por otra parte, esta atención tuvo un efecto positivo sobre la moral del personal del área laboral, en tanto este podía comprobar cómo es que los líderes de la institución estaban comprometidos con el proceso de cambio, y correspondientemente, generar entre este personal el deseo de aportar a este proceso al encontrarse apoyados por las políticas de los presidentes de corte. En este aspecto, la cultura institucional actuó como una condicionante positiva para que el liderazgo de los presidentes y su interés activo generaran mayores efectos positivos sobre la implementación. Asimismo, la existencia de interés por parte de estas autoridades generó una impresión positiva entre los funcionarios del área laboral e incrementó su compromiso con la implementación al estar apoyados por las políticas de los presidentes de corte. El liderazgo se benefició de elementos tradicionales de la cultura asociados con la obediencia a la jerarquía en la institución, lo cual potenció sus efectos y generó una sensación positiva entre el personal al comprobar este que los presidentes estaban comprometidos con los cambios. Durante el periodo más inicial de la implementación

del EJD, la voluntad política existente permitió que la implementación fuera presentada como una decisión ya tomada que no tenía alternativas viables, lo cual aportó a que la mayoría del personal no ejerciera resistencia significativa, al considerar que no sería posible evitar la implementación ni retrasarla de forma importante. Por otra parte, la característica predominante del liderazgo de los presidentes de corte en el proceso de implementación ha sido su persistencia más allá de gestiones individuales, por lo que pareciera estar en desarrollo una institucionalidad asociada a estas innovaciones digitales.

El efecto de las capacitaciones es, por un lado, directo sobre la implementación, ya que formar un cuerpo de funcionarios capaces de usar los sistemas digitales hace posible que estos sean realmente utilizados para atender a la población. Sin embargo, dotar a los funcionarios de las capacidades para beneficiarse de las ventajas y facilidades de estos sistemas también tiene efectos positivos al generar un cambio de preferencias, inicialmente instrumental pero profundo a mediano plazo, que hace que estos sistemas sean considerados como definitivamente mejores frente a la forma anterior de trabajar al proveer ventajas comprobables a los funcionarios. Es decir, se ejerció un cambio dentro de las preferencias en la cultura institucional, que como se indicó anteriormente, ya estaba permeada parcialmente por los conceptos de la Nueva Gestión Pública que identificaban la eficiencia y mejores en el servicio judicial como un objetivo válido. Esto fue posible gracias a que el posicionamiento de la digitalización y el liderazgo de los presidentes de corte crearon el espacio inicial para la aceptación más profunda. Si bien este segundo efecto de las capacitaciones es indirecto con relación a la implementación de los sistemas es de gran importancia al asegurar la sostenibilidad del proceso e ir eliminando posibles motivaciones para resistirlo en las preferencias y hábitos. Asimismo, la implementación y capacitación fueron relativamente prolongadas, ya que al usar primero el EJD y luego el EJE, el personal pudo acostumbrarse al primer sistema y luego aplicar esa experiencia al trabajo con el segundo. De esta manera, el uso de herramientas digitales en una forma de trabajar aceptada y valorada tanto por ser considerada eficiente y necesaria, como por facilitar las labores del personal.

Con respecto al presupuesto, esta fue una variable que ha hecho posible la ejecución de las acciones necesarias como la realización de las acciones de gestión de la implementación que requería el proceso y el desarrollo de capacitaciones, por lo que los entrevistados lo consideraron en general, satisfactorio, aunque quedaron

algunas necesidades sin cubrir principalmente en materia de equipos electrónicos. Por otra parte, a nivel de la presidencia del Poder Judicial los costos de mantenimiento del EJD fueron considerados como excesivos, por lo que se desarrolló el EJE, que al ser diseñado por el Poder Judicial peruano, no implicaba pagos de licencias a otras entidades o empresas. La variable presupuestal, por lo tanto, fue un factor no limitante a lo largo del proceso, al permitir que las otras variables se canalizaran a través de acciones que requerían inversión de dinero para ejecutarse, aunque la decisión de la presidencia del Poder Judicial sobre la continuidad del EJD generó el riesgo de detener la implementación en la CSJLN, que fue superado al gestionarse el reemplazo de este sistema por el EJE en la corte.

Asimismo, con respecto a la cultura institucional en relación a la Nueva Gestión Pública, ideas asociadas a esta se encuentran en la actualidad presentes en niveles irregulares entre los diferentes funcionarios, con cierta tendencia a mayor complejidad en tanto el rango de estos sea mayor. Sin embargo, para los entrevistados estas ideas eran, aparentemente, normales en el Poder Judicial, relacionadas con los principios básicos de la función judicial, algo que no se ajusta a la realidad de la introducción de estas formas de gestión. Se trata de una justificación retroactiva de los cambios de la NGP, que se conecta con principios legales y profesionales que los magistrados pueden respetar, pero sin que estos sean su origen real. Su efecto fue positivo, ya que generaron que dentro de las preferencias culturales dentro de la institución, la eficiencia fuese vista como una justificación legítima para el cambio en la forma de trabajar hacia la digitalización.

El rol de las otras variables es menor para explicar el proceso, y corresponden a aspectos más distanciados del mecanismo anterior. Las características del proceso laboral son la constante que estructura el marco legal al que los sistemas digitales deben ajustarse, y estos sistemas fueron diseñados con el conocimiento y la expectativa de que aprovecharían efectivamente la mayor rapidez que el planteamiento de la Nueva Ley Procesal Laboral tenía como principio. De esta manera, el proceso laboral en la CSJLN fue elegido, además, porque cuando comenzó la implementación esta área era pequeña en carga judicial en la CSJLN. Sin embargo, tiene que recalarse que hasta este punto la influencia de este factor jurídico está sobre la decisión de cómo implementar los sistemas digitales, y guarda poca relación con la forma y éxito con que se haya logrado implementar realmente los sistemas. La NLPT, además, es una norma fija, que la CSJLN no puede modificar; es un factor

externo que si bien lógicamente ha condicionado todo el proceso de implementación (puesto que esta norma es la que indica cómo trabajar los procesos laborales) no tiene efectos directos sobre la implementación. La relevancia de este factor está mucho más asociada con lo que podría llamarse la etapa de diseño de los programas de procesos digitales entendida como la etapa correspondiente al ciclo de políticas, que no debe confundirse con el diseño como construcción de los sistemas informáticos, que está asociado a la etapa de implementación.

La cultura institucional en sus aspectos negativos llevó a desconfianza y cierto rechazo inicial hacia los cambios, pero sin que este factor tuviera el peso que la literatura sugiere, y eventualmente esta resistencia fue superada. Esta cultura institucional, como fuente de preferencias y originadora de rutinas, se manifestaba a través de la resistencia inicial durante la etapa del EJD principalmente, pero también después a medida que la implementación progresaba hacia niveles con funcionarios de mayor edad y jerarquía. Asimismo, se han identificado rutinas comunes en el área laboral que tuvieron que irse abandonando como parte del proceso de adaptación a los nuevos sistemas. En este sentido, la hipótesis planteada originalmente es parcialmente verdadera, en el sentido que efectivamente ha sido un obstáculo, un factor con efectos negativos sobre la implementación. Sin embargo, es claro que no ha sido definitorio en tanto no se frenó el proceso, por lo que no ha tenido el fuerte peso que parte de la literatura asignaba a este punto. Asimismo, se puede comprobar que efectivamente se ha desarrollado un cambio importante en la forma como el área laboral trabaja, al punto que el uso del EJE se encuentra extendido y normalizado en esta área. Por lo tanto, además de tener efectos negativos menores a lo previsto, la dirección de la influencia del factor de cultura institucional se ha ido invirtiendo con el tiempo.

Finalmente, el diseño del sistema digital como software tuvo efectos mixtos sobre la implementación, pero fue mejorando, en particular con el cambio del EJD hacia el EJE. El EJD era un sistema cuyo diseño lo hacía difícil de entender para los usuarios, por lo que su complejidad y fallos de funcionamiento iniciales tuvieron efectos negativos sobre la implementación. Sin embargo, el sistema del EJE tenía un diseño semejante al SIJ y es considerado mucho más práctico y sencillo que el EJD, por lo que ha influido positivamente en el proceso. De forma continua, la resolución de los errores de los sistemas fue facilitando su uso y mejorando su impacto, por lo que este factor fue variando desde complejo de usar y por lo tanto de influencia negativa, hacia

más sencillo y de influencia positiva. Asimismo, tiene que tomarse en cuenta que el diseño de los sistemas ha sido un proceso continuo a lo largo de la implementación, por lo que, si bien en un punto inicial se consideró que el EJD estaba preparado para comenzar a ser usado, continuamente fue siendo modificado para mejorarlo, y el proceso con el EJE también implica su desarrollo continuo. Por otra parte, aunque los errores se fueron resolviendo, y el diseño del EJD mejoró, fue una característica persistente de este sistema el ser complejo y relativamente lento en comparación al EJE. En este aspecto, el diseño de los sistemas digitales, que inicialmente se encontraba más cercano a la etapa de diseño de la política, ha sido en realidad simultáneo a la implementación. Sin embargo, este factor no explica el éxito de la implementación debido a que la aceptación y naturalización de los cambios y aceptación de la digitalización ya habían ocurrido durante el periodo del EJD, el sistema que era más difícil de usar. Por lo tanto, la mejora en el sistema no fue un quiebre en la aceptación de la implementación del programa estudiado.

Ya establecidos los efectos de variables y las interrelaciones relevantes entre estas identificadas durante el curso de esta investigación, es posible plantear en mayor detalle cómo es que se desarrolló el proceso conformado por estas variables, sus efectos y relaciones, que desembocó en los avances obtenidos en la implementación de la digitalización en la CSJLN. La aparición y relevancia de los factores a lo largo del tiempo también tiene algunas variaciones.

En primer lugar, a lo largo del proceso de implementación pueden identificarse cuatro etapas, que serán llamadas “preparación”, “inicial”, “intermedia” y “avanzada”. La temporalidad asociada a estas es aproximada, puesto que es difícil estimar fechas precisas de transición de una a otra etapa, aunque se puede tomar como referencia en algunos casos el comienzo de nuevas actividades asociadas al EJD y el EJE. En la etapa de preparación es en la que se realizaron las coordinaciones previas a la instalación del EJD, y por lo tanto, en la que solo una pequeña fracción de los funcionarios del área laboral estuvo expuesto al sistema. Sin embargo, este momento fue importante porque permitió realizar el diseño del software, y preparar un núcleo de funcionarios familiarizados con el uso de este, que serviría como base en las etapas posteriores. Esta primera etapa corresponde al periodo 2013 y 2014 hasta el comienzo de la implementación del EJD.

Durante la etapa inicial es en la que la resistencia derivada de las preferencias y hábitos institucionales fue más extendida, pero sin alcanzar niveles que pusieran en

riesgo el avance de la implementación. El énfasis que los presidentes de corte colocaron sobre la implementación del EJD y su liderazgo permitieron que la resistencia fuera relativamente baja y que la implementación pudiera continuar. Asimismo, el efecto de las capacitaciones fue impactando sobre las habilidades y preferencias de los funcionarios. Esta etapa abarca desde el 2014 con la implementación del EJD hasta el 2015, cuando comenzó a extenderse el uso del EJD a instancias superiores.

En la etapa intermedia es que ocurrieron las mayores dificultades en relación a la resistencia, pero esta se debió principalmente al mayor rango de los jueces de la sala mixta, que permitió que su posición de renuencia y rechazo tuviera mayor impacto en el área laboral. Los factores de liderazgo y capacitación continuaron en funcionamiento durante esta etapa. Este periodo se extendió desde el 2015 con el comienzo del uso del EJD en instancias superiores, pero no es claro su final.

La etapa avanzada corresponde a la consolidación de los efectos de las capacitaciones, ya que en esta se conformó un cuerpo de funcionarios familiarizado con el uso del EJD cuyas preferencias se inclinan por el trabajo digital. De esta manera, incluso cuando ingresaron nuevos funcionarios a usar el EJD y después, el EJE, no existieron mayores dificultades para lograr su adaptación a esta forma de trabajar, incluso aunque las capacitaciones disminuyeron durante esta etapa. El uso de los sistemas digitales quedó naturalizado en el área laboral. Es más difícil estimar el periodo en que esta etapa comenzó, pero aproximadamente se puede estimar que alrededor del 2017 el uso de los sistemas digitales se encontraba naturalizado en el área laboral.

El alcance de la etapa avanzada también implica que a partir de esta, la implementación de la digitalización en el área laboral y entre su personal se encuentra en una situación estable, debido a que no se percibe que hayan ocurrido cambios importantes en los resultados de la implementación de estos sistemas en lo referente a su impacto positivo en el área laboral. El EJE continúa en uso, los funcionarios saben manejarlo, y no se ha identificado oposición a este sistema. Para todos los efectos, el uso del EJE en el área laboral, en los tipos de proceso en que su uso corresponde, no implica mayor problemática. Por otra parte, la atención de la presidencia a la importancia del EJD y del EJE permitió asegurar la transición hacia este segundo sistema, evitando así el riesgo de abortar la implementación de estos sistemas

digitales debido a que desde la presidencia del Poder Judicial se consideró que el costo de mantenimiento del EJD era excesivo y se optó por desarrollar el EJE.

Manteniendo esta clasificación y tomando en cuenta las interrelaciones entre variables identificadas, resulta claro que las variables de liderazgo y la de capacitaciones no operaron exactamente durante el mismo rango temporal. El efecto del liderazgo fue mayor durante el comienzo de la implementación del EJD, permitiendo establecer la permanencia duradera de los sistemas como una creencia en el área laboral, y después sirviendo como constante efecto positivo para asegurar la colaboración del personal, además de implicar que los presidentes de corte apoyaban el proceso de implementación en lo referente a las acciones conducentes a la ejecución de este. De forma un tanto diferente, las capacitaciones al conjunto más amplio del personal del área laboral comenzaron luego del momento inicial de implementación y su efecto gradual permitió ejercer cambios sobre las preferencias del personal de esta área; de forma tal que al llegar al periodo avanzado, la disminución de capacitaciones no redujo el apoyo a los sistemas digitales ni parece haber generado un impacto negativo entre el personal. Asimismo, a lo largo del proceso, el presupuesto en general permitió realizar las acciones necesarias para ir avanzando en la implementación.

## 6. Conclusiones

Esta tesis comenzó planteándose la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que explica que en una institución pública típicamente renuente a cambios en su gestión interna finalmente se haya implementado una política de reforma institucional en dicho ámbito con relativo éxito? El caso de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte permite establecer una explicación convincente partiendo de los factores inicialmente considerados y tomando en cuenta sus diferentes aportes. En ese sentido, se partió de un conjunto de hipótesis individuales y otras referentes a las interrelaciones que estas podrían tener.

En un inicio se plantearon seis factores individuales y dos adicionales, debido a su presencia en la literatura como factores relevantes en esta temática. Como hipótesis, se consideró que: (1) Las características del proceso laboral podrían dificultar la implementación si es que dicho proceso era de complejidad elevada; (2) que la cultura institucional propia de los procesos físicos dificultaría el proceso pero que iría cambiando con el tiempo; (3) el diseño de los sistemas digitales podría tener un efecto positivo si es que era sencillo y fácil de usar; (4) que el nivel de presupuesto asignado a la implementación si fuera importante; (5) que las prioridades y liderazgo de los funcionarios de mayor rango alteraría positivamente los resultados; y (6) que las capacitaciones tendrían un efecto positivo al enseñar cómo usar los sistemas. Por otra parte, se consideró posible que: (1) el desarrollo de las capacitaciones podría formar una nueva cultura institucional adaptada a lo digital; y (2) que un diseño simple de los sistemas digitales podría facilitar el trabajo con los procesos judiciales de forma mejor frente al formato físico.

Entre los resultados se encontró que tres de los factores individuales estudiados aportan al conocimiento descriptivo del caso analizado y su contexto, pero con un peso e impacto menores, mientras que otros tres tienen efectos positivos importantes. Adicionalmente, se encontró un factor que no había sido previamente considerado en las hipótesis. Los factores que terminaron teniendo la menor capacidad explicativa fueron: (1) Las características jurídicas del proceso laboral, que conformaron el marco legal del proceso laboral; (2) los aspectos negativos de la cultura institucional, que fueron superados con éxito; y (3) el diseño del software de los sistemas digitales, que atravesó un proceso de mejora continua para facilitar su uso, pero sin explicar el importante apoyo que llegaron a obtener cuando estaba en funcionamiento el EJD,

que era más difícil de usar. Por otra parte, los factores con mayor fuerza explicativa han sido: (1) El liderazgo de los presidentes de corte que permitió posicionar la digitalización como única alternativa viable y generar apoyo al proceso; (2) el efecto de las capacitaciones para dotar a los funcionarios de la habilidad de usar los sistemas digitales, beneficiarse de sus ventajas y así cambiar sus preferencias; y (3) el nivel de presupuesto como factor no limitante que permitió realizar las acciones necesarias; mientras que las ideas asociadas de la Nueva Gestión Pública actuaron como una condición positiva en el cambio cultural al legitimar a la eficiencia como una justificación razonable para el cambio.

Una de las principales conclusiones a partir del caso estudiado nos recuerda que la implementación de un programa, y más aún uno de reforma institucional, es un proceso complejo en el que intervienen múltiples factores de forma entrelazada y simultánea. Esto implica que los factores pueden ejercer efectos entre sí, no solo de manera individual sobre el resultado final, y que las etapas de política que analíticamente se pueden establecer tienen solapamientos en la práctica. Sin embargo, de todas maneras es posible identificar el funcionamiento y peso de cada factor con relación a los efectos que tuvo sobre los resultados de la implementación. Es importante considerar que la naturaleza compleja de este tipo de reformas hace que sean varios los factores que intervienen para explicar diferentes desenlaces. No obstante, cabe también tener en cuenta que no todos estos factores terminan teniendo el mismo peso o el mismo grado de influencia. De esta manera, la existencia de varios factores intervinientes no quita que algunos sean más determinantes que otros.

El caso estudiado plantea implicancias interesantes para el estudio sobre políticas públicas en el Perú. Como se indicó anteriormente, permite recordar la complejidad que comúnmente acompaña estos procesos, que durante el curso del análisis debe captarse de forma entendible. Por otra parte, el conocimiento sobre esta implementación en el Poder Judicial ha permitido ver cómo es que, si bien lógicamente este proceso tiene particularidades relacionadas con las características de este tipo de institución, las herramientas y categorías de estudio de políticas públicas sí pueden usarse provechosamente. Corresponde al análisis el identificar cuáles son los roles y pesos relativos de los diferentes factores que desde la literatura son vistos como potencialmente influyentes, y el balance de las distintas importancias de estos factores puede ser diferente al de políticas en otras instituciones, pero las categorías en sí son de gran utilidad.

Con respecto al ámbito de las reformas digitales en el Estado peruano, se hace aparente que las iniciativas realizadas en tiempos recientes ya están trabajando sobre intentos y reformas anteriores, que habrían familiarizado a los funcionarios con este tipo de políticas, aunque en medidas variables. En particular, la Nueva Gestión Pública parece tener una aplicación e interiorización irregular pero presente, por lo que intentos de reforma de las instituciones del Estado pueden ser potenciados al tomar en cuenta esta base ya existente. En ese sentido, es probable que varias agencias estatales posean niveles valiosos de reformas ya ejecutadas, incluso si es que estas no han sido totalmente exitosas.

Por otra parte, la importancia de la capacitación como fuente de cambio de preferencias y desarrollo de habilidades hace reflexionar en torno a la necesidad de hacer que los cambios que se busca implementar sean atractivos para el cuerpo de funcionarios involucrado, puesto que si es que estos consideran que obtienen ventajas en algún ámbito de su interés con estas reformas, será menos probable que planteen resistencia y las mejoras instrumentales en la comodidad de sus labores harán que sea lógico alterar las rutinas ya establecidas con anterioridad en la institución. El rol de la variable presupuestal también lleva a reflexionar en torno a que la cantidad de presupuesto disponible para una política o programa, si bien es requerido para hacer posibles distintas acciones importantes, por sí solo no es suficiente. Hay que tener en cuenta la calidad y características del uso del presupuesto, y de qué manera las acciones que requerían inversión pueden ser agrupadas como parte de otros factores que fueron posibles gracias al presupuesto, pero que son analíticamente distintos de este, como las capacitaciones; o cómo una gestión técnicamente positiva de las acciones de implementación posibilitadas por el presupuesto puede sostener el proceso y permitir que otros factores tengan efectos en este, como el factor de liderazgo.

En lo que respecta al funcionamiento de dichas reformas digitales en el ámbito más específico de las instituciones del Poder Judicial, se ha encontrado que estas, en algunos casos, pueden ser más maleables de lo que algunos diagnósticos indican: Es cierto que se genera resistencia al cambio y que los funcionarios, particularmente los de mayor edad, tienden a no tener una opinión positiva inicial, pero es posible superar estas dificultades. El estado mixto de la cultura institucional al inicio del proceso sugiere que los diferentes esfuerzos de introducir reformas o cambios sí han tenido impactos en las instituciones judiciales incluso si es de forma dispar e irregular.

Asimismo, existen aspectos de la cultura institucional tradicional, como la afinidad por la jerarquía, que pueden tener impactos positivos sobre las reformas de cambio institucional si es que se cuenta con el apoyo de los funcionarios ubicados en rangos superiores, como los presidentes de corte. De forma relacionada, también son los funcionarios de rango importante, como jueces de instancias superiores, que tienden a ser de mayor edad, quienes tienen más capacidad para desviar el proceso de implementación. Por otra parte, se identificó que a nivel de la corte estudiada podría estarse formando una mayor institucionalización en torno a la temática digital.

Otro aspecto relevante es el que este caso aporta evidencia en favor de la posición que defiende una implementación gradual de reformas institucionales de digitalización, que era objeto de discusión en la literatura revisada, puesto que se ha comprobado la aparición de resistencia puede ser superada y de cierta forma, ignorada si es que no llega a un nivel crítico en esta. Por contraposición, una implementación acelerada implica el riesgo de sobrepasar esta tolerancia por parte del personal, que se construye mediante la credibilidad y atención de los líderes de la institución. Esto evitaría que se dé el cambio de preferencias en el personal producto de la capacitación, ya que este proceso de cambio de preferencias y aprendizaje requiere tiempo y si es que el personal ya ha entrado en rechazo a los cambios, la implementación se hará mucho más difícil. Similarmente, sin un esfuerzo de capacitación de los funcionarios involucrados que les permita beneficiarse de los cambios, será incluso más difícil lograr evitar su rechazo a esta clase de cambios institucionales; es necesario que perciban que el cambio les es útil y positivo

En términos generales, se puede concluir que una reforma que implica un cambio digital en el Estado ocurre en un ámbito que ya cuenta con una cultura y forma de trabajar propia, que debe ser estudiada empíricamente para comprender de qué forma es que esa cultura e institucionalidad se relacionan con su situación inicial, y qué clase de relacionamientos podrían generarse con los cambios que se busca implementar. Esto implica, por lo tanto, que una reforma busca ejecutar cambios sobre una situación ya existente, desde la cual las circunstancias y los actores pueden asumir aspectos de las reformas como positivos sobre la base de sus preferencias, vincularlos con sus conocimientos y opiniones, o también rechazar estos cambios de diferentes maneras según tengan distintas formas de actuar a su disposición. Más allá de si los elementos son tradicionales o novedosos, es posible que una cultura aparentemente tradicional haya sido afectada por intentos de reforma, y que elementos tradicionales pueden

encauzar de forma positiva un cambio institucional. Desde una perspectiva teórica, también se encuentra que sí es posible ejercer cambios importantes sobre la cultura de una institución en el mediano plazo, aunque esto depende de qué tan fuertes sean estos en relación al punto en el que comenzó la implementación; mientras se encuentren mayores elementos que se puedan asociar a los cambios venideros en la situación inicial, será más sencillo inclinar la cultura institucional hacia la nueva dirección, o reforzar cambios que existían de forma parcial.

Con relación a futuras investigaciones, una primera consideración es la necesidad de ir más allá de lo que ha sido este estudio de caso. Si bien se han identificado una serie de factores y sus distintos efectos y relevancia, más estudios sobre la implementación de sistemas digitales en el Poder Judicial permitirán confirmar las conclusiones propuestas y proveer de mayor conocimiento sobre las diferentes situaciones de las cortes a nivel nacional, o identificar factores importantes que en este caso no fueron notorios. En ese sentido, los casos existentes resultan apropiados a este propósito, en tanto las herramientas de expedientes digitales se encuentran en proceso de generalización en el Poder Judicial. Asimismo, se podría estudiar con mayor claridad la implementación específicamente del EJE, dado que en la CSJLN hubo una experiencia inicial con el EJD que ha hecho el proceso de aprendizaje más largo y que otras cortes a nivel nacional no han atravesado.

## 7. Bibliografía

- BASC Perú (s/f). *Certificación ISO*. Recuperado el 24 de enero del 2022 de <https://www.bascperu.org/iso6.php>
- 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>
- Cardozo, E. (2019). Expediente Judicial/Electrónico [Presentación de diapositivas]. Obtenido mediante petición de información pública a la Corte Superior de Justicia de Lima Norte.
- 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). Repositorio de la Universidad César Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20069>
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas & Microsoft (s/f). Perspectivas de uso e impactos de las TIC en la administración de justicia en América Latina [Documento]. Recuperado el 24 de enero del 2022 de <https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/3955/Libroblancoe-justicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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 el 24 de enero del 2022 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). Repositorio de la Universidad César Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28603?locale-attribute=en>
- Congreso de la República (2008, 7 de noviembre). Ley 29277. Ley de la Carrera Judicial. Diario Oficial El Peruano 10414. Recuperado el 24 de enero del 2022 de

[https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos//2006\\_2011/ADLP/Normas\\_Legales/29277-LEY.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos//2006_2011/ADLP/Normas_Legales/29277-LEY.pdf)

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 el 24 de enero del 2022 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 2013-2014. Corte Superior de Justicia de Lima Norte*. Recuperado el 24 de enero del 2022 de [https://issuu.com/maer\\_aries/docs/memoria\\_de\\_gesti\\_\\_n\\_2013-2014\\_csjln](https://issuu.com/maer_aries/docs/memoria_de_gesti__n_2013-2014_csjln)

Corte Superior de Justicia de Lima Norte (2014, 17 de enero). Resolución de Presidencia N° 021-2014-CSJLN/PJ. Disponen el funcionamiento de órganos jurisdiccionales de emergencia (Salas y Juzgados) para el periodo vacacional comprendido del 01 de febrero al 02 de marzo de 2014. Diario Oficial El Peruano - Normas Legales. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/disponen-el-funcionamiento-de-organos-jurisdiccionales-de-em-res-n-021-2014-csjlnpj-1039217-1/>

Corte Superior de Justicia de Lima Norte (2015, 25 de mayo). *DESDE HOY LAS NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS RIGEN OBLIGATORIAMENTE PARA TODAS LAS ESPECIALIDADES EN EL DISTRITO JUDICIAL DE LIMA NORTE* [Comunicado de prensa]. Recuperado de [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/corte+superior+lima+norte+pj/s\\_csj\\_lima\\_norte\\_nuevo/as\\_inicio/as\\_imagen\\_prensa/as\\_noticias/csjln\\_n\\_inauguracion\\_notificaciones\\_electronicas\\_25052015\\_](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/corte+superior+lima+norte+pj/s_csj_lima_norte_nuevo/as_inicio/as_imagen_prensa/as_noticias/csjln_n_inauguracion_notificaciones_electronicas_25052015_)

Corte Superior de Justicia de Lima Norte (2017). *Memoria de Gestión 2015-2016. Corte Superior de Justicia de Lima Norte*. Recuperado el 24 de enero del 2022 de <https://es.calameo.com/read/00437894884ceda6c5aff>

Corte Superior de Justicia de Lima Norte (2018). *Memoria de Gestión 2017-2018. Corte Superior de Justicia de Lima Norte*. Recuperado el 24 de enero del 2022 de <https://es.calameo.com/read/0043789487e9f47b7dc00>

- Corte Superior de Justicia de Lima Norte (2020). *Memoria de Gestión 2019-2020. Corte Superior de Justicia de Lima Norte*. Recuperado el 24 de enero del 2022 de <https://es.calameo.com/read/00437894812a7743b1d91>
- Corte Suprema de Justicia (2014, 17 de octubre). *PODER JUDICIAL IMPLEMENTA NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS EN LOS PROCESOS JUDICIALES DE FAMILIA* [Comunicado de prensa]. Recuperado de [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/cortesuprema/s\\_cortes\\_suprema\\_home/as\\_inicio/as\\_enlaces\\_destacados/as\\_imagen\\_prensa/as\\_notas\\_noticias/2014/cs\\_n\\_pprrr\\_17102014](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/cortesuprema/s_cortes_suprema_home/as_inicio/as_enlaces_destacados/as_imagen_prensa/as_notas_noticias/2014/cs_n_pprrr_17102014)
- Corte Suprema de Justicia (2014, 21 de octubre). *DÍA HISTÓRICO EN LA JUSTICIA: PODER JUDICIAL INICIA TRANSICIÓN DEL PAPEL A LA DIGITALIZACIÓN TOTAL DE EXPEDIENTES* [Comunicado de prensa]. Recuperado de [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/cortesuprema/s\\_cortes\\_suprema\\_home/as\\_inicio/as\\_enlaces\\_destacados/as\\_imagen\\_prensa/as\\_notas\\_noticias/2014/cs\\_n\\_microformas\\_21112014](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/cortesuprema/s_cortes_suprema_home/as_inicio/as_enlaces_destacados/as_imagen_prensa/as_notas_noticias/2014/cs_n_microformas_21112014)
- 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>
- Durán, R. (2016). *PLAN DE GESTIÓN 2017-2018. CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LIMA NORTE* (Plan). Recuperado de [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/ae3e5f004f25e048a6e7aeecaf96f216/PLAN\\_DE\\_GOBIERNO\\_2017\\_2018\\_RRDH.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ae3e5f004f25e048a6e7aeecaf96f216](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/ae3e5f004f25e048a6e7aeecaf96f216/PLAN_DE_GOBIERNO_2017_2018_RRDH.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ae3e5f004f25e048a6e7aeecaf96f216)
- Espinoza, G. (2014). *LINEAMIENTOS DE ACCIÓN PARA SER DESARROLLADOS EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LIMA NORTE. PERIODO DE GESTIÓN 2015-2016* [Plan]. Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/07edba80466e752bb488fce3fb127402/LINEAMIENTOS+DE+ACCION+2015-2016+-+JUEZ+SUPERIOR+GABINO+A.+ESPINOZA+ORTIZ.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=07edba80466e752bb488fce3fb127402>
- Gaceta Jurídica (2015). *La Justicia en el Perú. Cinco grandes problemas. Documento preliminar 2014-2015* [Informe]. Recuperado el 24 de enero del 2022 de [https://issuu.com/gacetaj/docs/informe\\_la\\_justicia\\_en\\_el\\_peru\\_2015](https://issuu.com/gacetaj/docs/informe_la_justicia_en_el_peru_2015)
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research. Principles and Practices*. Nueva York, Estados Unidos: Cambridge University Press
- Gerencia General del Poder Judicial (2018). *Boletín Estadístico Institucional N° 04-2018* [Informe]. Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/813ad88048c970ce939df353388de097/Boletin+N%C2%B04+DICIEMBRE->

2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=813ad88048c970ce939df353388de097

Gerencia General del Poder Judicial (2019). *Boletín Estadístico Institucional N° 04-2019* [Informe]. Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/103bb2804d485fde8dc78f3325f35162/Boletin+N4-DICIEMBRE-2019F.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=103bb2804d485fde8dc78f3325f35162>

Gerencia General del Poder Judicial (2020). *Boletín Estadístico Institucional N° 04-2020* [Informe]. Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/425e110041e6a4ebad72bd5aa55ef1d3/BOLETIN+N4-DICIEMBRE-2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=425e110041e6a4ebad72bd5aa55ef1d3>

Gerencia General del Poder Judicial (2021). *Boletín Estadístico Institucional N° 03-2021 Enero-Septiembre 2021* [Informe]. Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/11b995004569edfeadaeed807c1f73f9/BOLETIN+N3-SETIEMBRE-2021.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=11b995004569edfeadaeed807c1f73f9>

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). Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <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 el 24 de enero del 2022 de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/09/DGDOJ-Ley-Org%C3%A1nica-Poder-Judicial-y-Ministerio-P%C3%ABblico.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). Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <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. Gélina (Eds.), *eAccess to Justice* (pp. 263-304). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1wn0qx3.16>
- O'Donnell, G. (1993). Acerca del Estado, la Democratización y Algunos Problemas Conceptuales. Una Perspectiva Latinoamericana con Referencias a Países Poscomunistas. *Desarrollo Económico*, XXIII (130).
- Pásara, L. (2014). *Una reforma imposible. La justicia latinoamericana en el banquillo*. Lima, Perú: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Pinedo, V. (2018). *PLAN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2019-2020* [Plan]. Recuperado el 24 de enero del 2022 de <http://www.eje.pe/wps/wcm/connect/b0ecef8047f8f351af99af1612471008/PLAN+DE+GESTION+PRESIDENCIA+2019-2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b0ecef8047f8f351af99af1612471008>
- PJ amplía implantación de expediente judicial electrónico a siete cortes superiores (2020, 21 de septiembre). *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-pj-amplia-implantacion-expediente-judicial-electronico-a-siete-cortes-superiores-814684.aspx>
- Poder Judicial del Perú (2012, 3 de septiembre). *NUEVA LEY PROCESAL DEL TRABAJO REGIRÁ DESDE EL LUNES 3 DE SETIEMBRE EN DISTRITO JUDICIAL DE LIMA NORTE* [Noticia institucional]. Recuperado de [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/ncpl/s\\_corte\\_suprema\\_utilitarios/as\\_inicio/as\\_archivo\\_noticias/ncpl\\_n\\_lima\\_norte\\_03092012](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/ncpl/s_corte_suprema_utilitarios/as_inicio/as_archivo_noticias/ncpl_n_lima_norte_03092012)
- Poder Judicial del Perú (2021). Directorio Telefónico de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte 2021. Recuperado el 11 de setiembre del 2021 de [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/Corte+Superior+Lima+Norte+PJ/s\\_cs\\_j\\_lima\\_norte\\_nuevo/as\\_servicios/as\\_servicios\\_ciudadano/as\\_dir\\_sedes/](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/Corte+Superior+Lima+Norte+PJ/s_cs_j_lima_norte_nuevo/as_servicios/as_servicios_ciudadano/as_dir_sedes/)
- 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). Repositorio Institucional USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5100>

- Ramió, C. (2001). Los problemas de implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (21), 1-28.
- 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). Repositorio de la Universidad César Vallejo. <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>
- Sánchez, F. (2019). Los principios del proceso laboral peruano. Un análisis desde la perspectiva de las políticas públicas, a más de ocho años de entrada en vigencia de la Ley No 29497. *NLPT. Revista Especializada. Nueva Ley Procesal del Trabajo*, 1. Recuperado de [https://www.pj.gob.pe/doc/revistanlpt/RevistaNLPT\\_edicion01\\_2019.pdf](https://www.pj.gob.pe/doc/revistanlpt/RevistaNLPT_edicion01_2019.pdf)
- Sandfort, J. & Moulton, S. (2020). Replication or Innovation? Structuration in Policy Implementation. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3 (2), 141-154. Recuperado de <https://academic.oup.com/ppmg/article-abstract/3/2/141/5701086?redirectedFrom=fulltext>
- Secretaría Técnica de la Comisión de Trabajo del Expediente Judicial Electrónico del Poder Judicial (2021). *Expediente Judicial Electrónico*. Fondo Editorial del Poder Judicial. Recuperado el 24 de enero del 2022 de [http://eje.pe/wps/wcm/connect/56bc650042b185bebcd7bc5aa55ef1d3/Expediente%2BJudicial%2BElectr%C3%B3nico\\_EJE\\_Web.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=56bc650042b185bebcd7bc5aa55ef1d3](http://eje.pe/wps/wcm/connect/56bc650042b185bebcd7bc5aa55ef1d3/Expediente%2BJudicial%2BElectr%C3%B3nico_EJE_Web.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=56bc650042b185bebcd7bc5aa55ef1d3)
- 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. Recuperado de <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/3803/Barreras%20institucionales%20para%20el%20desarrollo%20de%20una%20innovaci%C3%B3n%20evaluando%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20las%20computadoras%20XO->

1%20en%20dos%20Escuelas%20Periurbanas%20del%20Per%c3%ba.pdf?s  
equence=4&isAllowed=y

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 el 24 de enero del 2022 de <http://www.iijusticia.org/docs/WALSH.pdf>

Zittoun, P. (2014). *The political process of policy making. A pragmatic Approach to public policy*. Palgrave Macmilan.



8. Anexo A: Lista de entrevistados

Nombre o código	Función del entrevistado	Fecha de entrevista
Emilio Cardozo	Encargado del área de informática del módulo corporativo laboral	26 de octubre del 2020
A	Miembro del Consejo Ejecutivo Distrital	19 de junio del 2021
B	Funcionario administrativo	21 de junio del 2021
C	Magistrado	21 de junio del 2021
D	Magistrado	23 de junio del 2021
Vicente Pinedo	Presidente de la CSJLN durante el periodo 2019-2020	24 de junio del 2021
E	Funcionario administrativo	17 de agosto del 2021
F	Magistrado	20 de agosto del 2021
G	Magistrado	21 de agosto del 2021
H	Funcionario administrativo	23 de agosto del 2021
Rubén Durán	Presidente de la CSJLN durante el periodo 2017-2018	4 de septiembre del 2021
Dante Terrel	Presidente de la CSJLN durante el periodo 2013-2014	7 de septiembre del 2021
Gabino Espinoza	Presidente de la CSJLN durante el periodo 2015-2016	19 de septiembre del 2021

Fuente: Elaboración propia

