

*Artículo de revisión*

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y RECONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL EN EL PODER JUDICIAL PERUANO: TENSIONES, AVANCES Y LÍMITES DEL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO

Álvaro Fernando Gonzales Mejía

Universidad Privada del Norte-Perú

bajubaly266@gmail.com

ORCID: 0009-0001-0051-8470

### Resumen

La transformación digital del sistema judicial peruano, lejos de limitarse a la incorporación de herramientas tecnológicas, constituye un proceso de reconfiguración institucional atravesado por tensiones entre innovación normativa, prácticas organizacionales heredadas y condicionamientos sociopolíticos específicos. A través del análisis del expediente judicial electrónico (EJE), se examinaron críticamente las trayectorias de implementación tecnológica y los marcos institucionales que condicionan la efectividad de las políticas públicas de digitalización judicial. Los hallazgos revelan una modernización fragmentada, marcada por la proliferación de iniciativas aisladas, la débil interoperabilidad entre instituciones, vulnerabilidades en ciberseguridad y un marco normativo insuficiente para sostener la transformación. Estas limitaciones evidencian que la digitalización, en ausencia de una arquitectura coherente y sostenible, puede reproducir desigualdades y comprometer la legitimidad del sistema. En consecuencia, el estudio sostiene que la consolidación de una justicia digital efectiva requiere un enfoque sistémico que articule lo tecnológico con lo institucional y lo social, orientado a fortalecer la gobernanza, la

Fecha de recepción: 06 de junio de 2025

Fecha de aceptación: 08 de diciembre de 2025

Fecha de arbitraje: 02 de septiembre de 2025

Fecha de publicación: 31 de diciembre de 2025



Licencia legal: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional.  
e-ISSN: 2953-6758 DOI: 10.47463/rj.v4i2.162

equidad y la resiliencia del poder judicial en el marco de la democracia peruana.

**Palabras clave:** transformación, justicia, digital, reconfiguración institucional, modernización, expediente, electrónico.

*DIGITAL TRANSFORMATION AND INSTITUTIONAL RECONFIGURATION IN THE PERUVIAN JUDICIARY: TENSIONS, ADVANCES, AND LIMITS OF THE ELECTRONIC JUDICIAL FILE*

**Abstract**

*The digital transformation of the Peruvian judicial system, far from being limited to the incorporation of technological tools, constitutes a process of institutional reconfiguration; this process is fraught with tensions between regulatory innovation, inherited organizational practices, and specific sociopolitical constraints. Through analysis of the electronic court file (EJE, in Spanish) system, the trajectories of technological implementation and the institutional frameworks that condition the effectiveness of public policies on judicial digitization were critically examined. The findings reveal fragmented modernization, marked by the proliferation of isolated initiatives, weak interoperability between institutions, cybersecurity vulnerabilities, and an insufficient regulatory framework to sustain the transformation. These limitations show that, in the absence of a coherent and sustainable architecture, digitalization can reproduce inequalities and compromise the legitimacy of the system. Consequently, the paper argues that the consolidation of effective digital justice requires a systemic approach that articulates technological, institutional, and social aspects; this approach should be aimed at strengthening the governance, equity, and resilience of the judiciary within the framework of Peruvian democracy.*

**Keywords:** transformation, justice, digital, institutional restructuring, modernization, electronic file.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el discurso sobre la transformación digital ha ganado centralidad en las agendas de reforma institucional en América Latina, especialmente en sectores tradicionalmente percibidos como resistentes al cambio, como el sistema judicial. Lejos de constituir una simple modernización tecnológica, estos procesos interpelan estructuras de poder, culturas organizacionales y marcos normativos que configuran la dinámica interna de las instituciones públicas.

En el caso del Perú, la implementación del expediente judicial electrónico (EJE) ha sido presentada como un avance significativo hacia una justicia más eficiente, transparente y accesible. Sin embargo, una revisión de informes institucionales del Poder Judicial y del Ministerio de Justicia muestra que los resultados son desiguales: si bien se reporta una reducción promedio del 18 % al 35 % en los tiempos de calificación de demandas y una expansión del sistema en 17 cortes superiores (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2021).

Tales cifras no siempre reflejan mejoras estructurales sostenidas. Esta evidencia empírica, obtenida de fuentes oficiales nacionales, permite sostener que la transición digital peruana está lejos de ser un proceso lineal o exento de tensiones. En contextos donde la institucionalidad es frágil y las capacidades estatales desiguales, las promesas de la transformación digital conviven con nuevos riesgos, resistencias y asimetrías, abriendo un campo fértil para el análisis crítico (Núñez, 2022).

Desde una perspectiva teórica, diversos estudios han evidenciado que la tecnología no opera en el vacío. Por el contrario, se inserta en entramados institucionales que condicionan sus posibilidades transformadoras. Fountain (2023) argumenta que las tecnologías digitales son refractadas por estructuras organizacionales preexistentes, generando lo que denomina “efectos institucionales no intencionales”. En esa línea, Gil-García y Pardo (2024) advierten que las fallas de integración horizontal entre entidades públicas constituyen uno de los principales obstáculos para el éxito de las políticas de *e-government*. Heeks (2021) aporta el concepto de “*design-reality gap*” para describir las disonancias entre las propuestas técnicas de modernización y las realidades institucionales donde estas deben operar.

Estas perspectivas, al articularse con los enfoques sobre legitimidad institucional (Suchman, 2024), sostenibilidad de la confianza digital (Kelton et al., 2023) y brecha digital (Norris, 2024), permiten construir un marco analítico robusto para examinar críticamente los procesos de transformación digital judicial. En el ámbito nacional, autores como Figueroa-Gutarra (2022) y Meléndez (2025) han mostrado que el avance del EJE en el Perú reproduce lógicas de desigualdad interinstitucional, lo que confirma que la tecnología se encuentra fuertemente mediada por la cultura organizacional y las limitaciones estructurales del Estado peruano.

La presente investigación se justifica en la necesidad de superar visiones tecnocráticas que reducen la transformación digital a problemas de implementación o infraestructura. En cambio, se propone abordar el EJE como un fenómeno sociotécnico e institucionalmente condicionado, atravesado por dinámicas de poder, intereses políticos y condiciones socioculturales que moldean tanto su despliegue como su recepción. La transformación digital del sistema judicial no puede evaluarse únicamente en función de indicadores de eficiencia: debe ser analizada desde su capacidad para fortalecer el acceso equitativo a la justicia, garantizar derechos fundamentales y construir legitimidad democrática. Solo así es posible evitar que las promesas de la tecnología se conviertan en nuevas formas de exclusión o simulacro (Salvador, 2021).

La problemática del EJE no es un caso aislado, sino una expresión concreta de desafíos contemporáneos más amplios: la tensión entre eficiencia y legitimidad en la era digital, Susskind (2023) menciona la creciente vulnerabilidad de los sistemas públicos frente a riesgos tecnológicos y de gobernanza, y la necesidad urgente de construir capacidades institucionales sostenibles.

En un contexto global marcado por la expansión de infraestructuras digitales y la simultánea desconfianza hacia las instituciones, comprender críticamente cómo se implementan, negocian y legitiman estos procesos resulta más urgente que nunca. En ese sentido, el artículo tiene por objetivo analizar críticamente los procesos de transformación digital del sistema judicial peruano a través del caso del expediente judicial electrónico.

## DESARROLLO

### 1. Fundamentos teóricos para comprender la transformación digital judicial

La transformación digital del sistema judicial no puede comprenderse cabalmente si se la aborda como un fenómeno técnico o exclusivamente instrumental. Lejos de representar una simple mejora operativa, la transformación digital de la justicia implica una reconfiguración profunda de estructuras institucionales, lógicas de poder y prácticas organizacionales arraigadas. Desde esta perspectiva, resulta necesario situarse más allá de los enfoques deterministas que postulan una relación lineal entre tecnología y progreso institucional. Se requiere, en cambio, considerar la compleja interacción entre dispositivos tecnológicos, trayectorias estatales y condiciones sociopolíticas locales (Laurente, 2021).

Una de las primeras contribuciones teóricas relevantes para entender esta interacción proviene de Fountain (2023), quien enfatiza que las tecnologías, en particular las públicas, no emergen ni operan en un vacío sociopolítico. Su implementación, configuración y efectos están profundamente mediados por las normas, rutinas y racionalidades organizacionales preexistentes.

La noción de tecnología como construcción institucional obliga a considerar que todo intento de transformación digital judicial está condicionado por las culturas organizacionales y los entramados normativos del aparato estatal que

busca transformarse. En ese sentido, no es un agente autónomo de cambio, sino un catalizador cuya efectividad depende de su inserción en contextos institucionales particulares.

La modernización estatal y en particular del Poder Judicial, tampoco puede ser entendida como un proceso libre de anclas históricas. North (2021) y Pierson (2024) han mostrado con claridad que los procesos de reforma están marcados por las denominadas trayectorias dependientes, es decir, por patrones históricos de comportamiento que limitan la gama de opciones posibles en el presente. Estas trayectorias configuran lo que podría denominarse inercia institucional: rutinas administrativas, reglas no escritas y estructuras de poder informales difíciles de remover.

En este marco, la gobernanza digital aparece como una noción ambivalente. Margetts y Naumann (2024) han señalado que los desarrollos tecnológicos muchas veces exceden la capacidad de adaptación normativa del Estado, generando lo que podría llamarse una "paradoja de la innovación digital": mientras más se acelera el desarrollo tecnológico, más difícil se torna actualizar los marcos legales y procedimentales que deben contenerlo.

Esta tensión se acentúa en los sistemas judiciales, donde la legitimidad institucional descansa no solo en la eficacia de las decisiones, sino también —y quizá, sobre todo— en la transparencia, la previsibilidad y el respeto a los procedimientos normativos (Habermas, 2022). En escenarios de transformación digital, esta legitimidad procedimental se ve desafiada por la opacidad algorítmica, la automatización de criterios interpretativos y la fragmentación de la experiencia judicial de los usuarios.

Un fenómeno correlativo que suele presentarse en procesos de reforma institucional es el isomorfismo mimético. DiMaggio y Powell (2022) han descrito cómo las organizaciones tienden a imitar modelos percibidos como exitosos, en un intento de ganar legitimidad o reducir incertidumbre. En el ámbito judicial, ello se traduce en la adopción de tecnologías promovidas como soluciones "modelo" —por organismos multilaterales o empresas proveedoras— sin una evaluación profunda de su adecuación a las capacidades locales. Sin embargo, la imitación no garantiza coherencia institucional, las reformas muchas veces desembocan en una integración superficial que no transforma las lógicas operativas, generando lo que podría llamarse una modernización aparente.

Aquí adquiere importancia el concepto de *institutional work* propuesto por Lawrence y Suddaby (2024), que pone el foco en los esfuerzos intencionales de actores concretos por transformar las reglas del juego. Estos esfuerzos, sin embargo, no se distribuyen equitativamente, las desigualdades en capacidades organizacionales entre distintas jurisdicciones o niveles del sistema judicial tienden a traducirse en una implementación fragmentada y asimétrica.

Esta fragmentación se acentúa cuando consideramos cómo las tecnologías son apropiadas y resignificadas en la práctica cotidiana. Orlikowski (2022) nos advierte que los sistemas digitales rara vez son utilizados conforme a su diseño



original. Por el contrario, su uso se adapta, reinterpreta y reconfigura a partir de dinámicas laborales, prácticas culturales y racionalidades organizacionales específicas. Esta brecha entre diseño y práctica se manifiesta, por ejemplo, en la coexistencia de expedientes digitales con gestiones paralelas en papel o en la persistencia de trámites presenciales a pesar de plataformas en línea supuestamente funcionales.

Selznick (2023), así como Meyer y Rowan (2021), aportan claves adicionales al señalar cómo las reformas formales pueden ser cooptadas por dinámicas informales, generando fenómenos de desacoplamiento, entendido como la distancia entre las estructuras normativas adoptadas y las prácticas efectivas en el terreno. Asimismo, en algunos pasajes se observan “*transitional justice gaps*”, es decir, vacíos de transición que surgen cuando los mecanismos digitales no logran reemplazar por completo a los procedimientos tradicionales, produciendo superposiciones que afectan la coherencia y efectividad del sistema.

En este punto, es crucial abordar la dimensión social del acceso a la justicia en contextos de transformación digital. La brecha digital no se limita a un problema técnico de conectividad o alfabetización digital. Como señalan van Dijk (2021) y Galanter (2022), se trata de un fenómeno estructural que reproduce y amplifica las desigualdades preexistentes. Los grupos sociales históricamente marginados, incluyendo a personas de zonas rurales, adultos mayores o usuarios con baja escolaridad, enfrentan barreras específicas que limitan su acceso efectivo a los servicios judiciales digitalizados.

En la práctica, el ideal de una justicia más accesible se ve desplazado por una realidad en la que nuevos mecanismos de exclusión emergen bajo el ropaje de la innovación. Susskind (2023) ha introducido el concepto de *transitional justice gaps* para referirse precisamente a estas brechas que surgen en procesos de transformación digital incompleta o mal articulada, donde algunos segmentos de la población acceden a beneficios de eficiencia y rapidez, mientras otros quedan excluidos o desatendidos.

Desde la experiencia acumulada en el análisis de procesos de reforma judicial en América Latina, y particularmente en el Perú, resulta evidente que la transformación digital no puede ser concebida como una solución técnica neutral. Requiere de un enfoque crítico, sensible a los contextos locales y consciente de las limitaciones estructurales que enfrenta la administración de justicia. La promesa de una transformación digital más equitativa, eficiente y legítima debe pasar necesariamente por una articulación cuidadosa entre innovación tecnológica, reforma organizacional y justicia social. Solo entonces estaremos en condiciones de construir una justicia digital verdaderamente al servicio de la ciudadanía (Espinoza y López, 2023).

## 2. La transformación digital judicial en el Perú

Desde su concepción, el expediente judicial electrónico (EJE) ha representado un esfuerzo institucional orientado a reconfigurar la administración de justicia

en el Perú a través de una política pública de carácter tecnológico, enmarcado en una lógica de modernización estatal, su implementación ha estado guiada por la necesidad, largamente reconocida, de superar la inercia burocrática que durante décadas ha limitado la eficiencia del sistema judicial peruano.<sup>1</sup> Adoptado oficialmente en 2017, el EJE se integra como un componente estratégico del Plan Institucional 2021-2030 del Poder Judicial, especialmente en lo que concierne a la transformación digital de la institución (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2021).

No obstante, más que un simple instrumento tecnológico, el EJE articula una visión de justicia basada en tres pilares fundamentales: la incorporación de herramientas digitales, la oralidad procesal como principio estructurante del proceso judicial, y la consolidación del despacho judicial corporativo como núcleo operativo del sistema.

El desarrollo institucional del EJE, sin embargo, no ha sido lineal ni exento de tensiones. Su trayectoria evidencia una evolución paulatina que puede ser comprendida a través de cuatro momentos sucesivos, cada uno con características distintivas y aprendizajes propios. La etapa inicial, entre 2009 y 2010, puede interpretarse como un laboratorio de innovación institucional, donde se introdujeron las primeras aproximaciones al expediente digital, junto con iniciativas como el sistema nacional de videoconferencias y la interconexión. Le siguió un período de consolidación entre 2011 y 2014, en el que se desarrollaron soluciones más sofisticadas como Rem@ju para remates judiciales electrónicos, la firma digital PJSigner y mecanismos de consulta pública de expedientes.

Durante el bienio 2015-2016, la expansión del sistema de notificaciones electrónicas (SINOE) y el despliegue de equipos de videoconferencia en 31 cortes superiores marcaron una transición hacia un uso más intensivo de la tecnología en la administración de justicia (Meléndez, 2025). La formalización del EJE entre 2017 y 2020 constituyó un punto de inflexión en este proceso.<sup>2</sup> Con la creación de una comisión especializada para su implementación fue acompañada por una expansión significativa de su cobertura, alcanzando 193 órganos jurisdiccionales en todo el país.

Esta etapa se caracteriza, entre otros aspectos, por el hecho notable de que el modelo adoptado no fue una simple transposición de experiencias extranjeras, sino el resultado de una construcción institucional autónoma. Tal particularidad podría interpretarse como una ventaja en términos de flexibilidad y adecuación contextual, aunque también plantea desafíos específicos en cuanto a sostenibilidad y escalabilidad (Secretaría Técnica de la Comisión de Trabajo del expediente judicial electrónico del Poder Judicial, 2021).

El escenario de emergencia sanitaria provocado por la COVID-19 en 2020 actuó como catalizador inesperado pero determinante. La necesidad de mantener la operatividad del sistema judicial en condiciones excepcionales obligó a una rápida adopción de medidas que, bajo otras circunstancias, habrían requerido años de discusión e implementación progresiva. Entre las disposiciones más relevantes

1 Resolución Administrativa N.º 228-2017-CE-PJ

2 Resolución Administrativa N.º 005-2017-CE-PJ

se encuentran la suspensión de plazos procesales, la instauración del teletrabajo, la celebración de audiencias virtuales y la habilitación de la mesa de partes electrónica (MPE) para todas las especialidades.

La Resolución Administrativa N° 133-2020-CE-PJ refleja la magnitud de este cambio: se procesaron más de dos millones de documentos digitales, una fracción significativa de ellos en el marco del EJE, y se llevaron a cabo más de setecientas mil audiencias virtuales, el 82% concentradas en 21 cortes superiores. Esta transformación acelerada convirtió al EJE, que hasta entonces avanzaba de manera gradual, en una herramienta imprescindible para garantizar la continuidad del servicio judicial (Calderón, 2025).

Ahora bien, los impactos organizacionales y normativos de esta transformación digital acelerada no pueden analizarse exclusivamente en términos de eficiencia. Es cierto que los indicadores muestran mejoras significativas en los tiempos procesales: en Lima, por ejemplo, el tiempo para calificar una demanda se redujo en un 18%, y en provincias, hasta en un 35%. Asimismo, la duración del proceso en primera instancia experimentó caídas del 15% en Lima y del 50% en provincias, mientras que en segunda instancia las reducciones alcanzaron el 28% y 67% respectivamente (Secretaría Técnica de la Comisión de Trabajo del Expediente Judicial Electrónico del Poder Judicial, 2021). Sin embargo, más allá de la dimensión cuantitativa, resulta relevante considerar los efectos en términos de transparencia institucional y acceso ciudadano.

En este punto, se observan avances en la integración de herramientas que fortalecen la fiscalización pública y el control institucional. El visor EJE, el sistema de grabación de audiencias (SIGRA), SINOE y la consulta pública de expedientes conforman un sistema digital que habilita nuevas formas de supervisión y participación. Se han tramitado más de 221 millones de cédulas electrónicas y existen actualmente más de 117 mil casillas activas, lo que sugiere un uso intensivo de estas plataformas, aunque no necesariamente homogéneo en todo el territorio nacional.

Aun así, el acceso no se distribuye equitativamente. La persistencia de una brecha digital, especialmente en zonas rurales y poblaciones vulnerables, constituye una barrera estructural para una justicia plenamente digital (Mantilla, 2025). La MPE, con operación continua y accesibilidad remota, representa un esfuerzo por garantizar el acceso a la justicia más allá de los límites físicos de las sedes judiciales.

Durante los años 2019 y 2020, se documentaron avances importantes en capacitación: más de 9,600 usuarios externos y 2,600 internos fueron capacitados, con incrementos significativos respecto al año anterior. Estas cifras reflejan un compromiso institucional con la transferencia de conocimiento operativo. No obstante, también plantean interrogantes sobre la sostenibilidad de estos procesos formativos y su impacto real en la reducción de la brecha digital (Zapata, 2023).

Es así como el EJE se ha constituido en una de las intervenciones tecnológicas más ambiciosas del Poder Judicial peruano en las últimas décadas. Su implementación



ha estado marcada por una evolución compleja, influida tanto por factores internos como por coyunturas externas. Si bien ha logrado avances significativos en eficiencia, transparencia y acceso, también ha dejado al descubierto limitaciones estructurales que merecen atención. En la siguiente sección, se examinarán estos desafíos con mayor detenimiento, desde una perspectiva crítica que permita identificar los cuellos de botella normativos, tecnológicos e institucionales que aún restringen el tránsito hacia una justicia digital integral (Núñez, 2022).

### 3. Problemas estructurales y desafíos persistentes

Uno de los aspectos más desafiantes en la implementación del EJE en el Perú ha sido la persistente fragmentación tecnológica que atraviesa la arquitectura institucional del sistema de justicia. Este concepto alude a la existencia de plataformas digitales que operan de manera aislada, sin interoperabilidad plena ni capacidad efectiva de intercambio de información entre las entidades del sector.

A pesar de los esfuerzos sostenidos por establecer puentes de comunicación tecnológica entre el Poder Judicial y otras instituciones, como el Ministerio Público o el Consejo Nacional de la Magistratura, los avances no han superado el nivel de coordinación técnica preliminar. Las reuniones orientadas a integrar la carpeta fiscal electrónica con el EJE constituyen un paso importante, pero aún no se traducen en una integración operativa funcional (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2021).

Este escenario refleja un patrón de implementación segmentado, donde la expansión del EJE ha seguido una lógica descentralizada y progresiva, sin consolidar una arquitectura digital coherente a nivel nacional. El hecho de que solo 193 órganos jurisdiccionales en 17 cortes superiores hayan adoptado el sistema confirma la existencia de una infraestructura institucional disgregada. Esta fragmentación no solo limita la eficiencia sistémica y la trazabilidad de los procesos judiciales, sino que también genera inequidades en el acceso y la calidad del servicio de justicia digital en distintas regiones del país.

La seguridad de la información y la gestión adecuada de datos representan otro pilar crítico para la sostenibilidad del EJE, no solo en términos técnicos, sino también en su legitimidad ante los usuarios del sistema. Si bien la implementación de la firma digital *PJSigner*, acreditada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual (INDECOPI) desde 2014 conforme a la Infraestructura Oficial de Firma Electrónica (IOFE), constituye un avance significativo en materia de autenticidad documental y validez legal (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2021), persisten vacíos normativos y operacionales relevantes.

La incorporación de mecanismos de autenticación biométrica y depósitos judiciales electrónicos ha reducido riesgos asociados a extravíos o manipulación indebida de documentos; sin embargo, la ausencia de auditorías de ciberseguridad independientes, planes de respaldo de datos estructurados o protocolos de recuperación ante fallos tecnológicos deja al sistema en una posición de vulnerabilidad.

En países como Chile o Colombia, donde los sistemas de justicia digital han adoptado marcos de *data governance* con certificación internacional, estos elementos son considerados componentes obligatorios de seguridad y confianza institucional (Pierson, 2024). En contraste, el caso peruano evidencia una implementación aún incipiente, dependiente de la discrecionalidad administrativa y de la capacidad técnica local.

Desde una perspectiva organizacional, la implementación del EJE ha enfrentado tensiones internas que revelan límites en la capacidad adaptativa de las instituciones judiciales. Los programas de capacitación desarrollados entre 2019 y 2020 alcanzaron a 9,638 usuarios externos y 2,608 internos, lo que refleja un esfuerzo institucional significativo. Sin embargo, estas cifras no garantizan la transformación de las prácticas laborales. La creación de comités de usuarios por especialidad y comités de implantación buscó anticipar y canalizar resistencias al cambio, pero la necesidad de capacitaciones complementarias posteriores a la puesta en marcha del sistema demuestra que los procesos de aprendizaje inicial no fueron suficientes (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2021).

En muchos casos, los operadores judiciales continúan replicando rutinas analógicas dentro de entornos digitales, lo que genera una brecha entre el diseño tecnológico y su aplicación práctica. Esta distancia entre norma y práctica, o entre lo digital y lo organizacional, constituye uno de los principales factores de desacoplamiento institucional, y explica en parte por qué la digitalización aún no se traduce en una modernización sustantiva del sistema de justicia.

El marco normativo del EJE revela una arquitectura jurídica aún en consolidación. La regulación vigente se sustenta principalmente en resoluciones administrativas del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, las cuales, si bien son instrumentos necesarios, tienen carácter transitorio y dependen de la continuidad política y presupuestal de las gestiones en curso. Esta dependencia de normas de bajo rango plantea dudas sobre la sostenibilidad legal del sistema y sobre la estabilidad de los derechos y obligaciones derivados de su uso. A ello se suma una dependencia estructural del financiamiento externo: proyectos respaldados por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo han constituido las principales fuentes de recursos para la transformación digital judicial.

Esta situación pone en evidencia la insuficiencia de asignaciones presupuestales ordinarias por parte del Estado, lo que impide consolidar un modelo de justicia digital plenamente autónomo y sostenible (Pierson, 2024). En la práctica, esto significa que la continuidad del EJE depende, en buena medida, de la disponibilidad de cooperación internacional y no de una política pública estructuralmente integrada al presupuesto nacional de justicia.

Este déficit regulatorio no se limita a cuestiones procedimentales o presupuestarias. La ausencia de un marco legal integral sobre justicia digital que incorpore principios de gobernanza tecnológica, protección de datos personales, acceso equitativo a la información y salvaguardas del debido proceso en entornos electrónicos representa un límite estructural; que afecta no solo la eficiencia del sistema, sino también su legitimidad y su capacidad para garantizar derechos fundamentales.

La falta de una ley marco que regule la interoperabilidad, la responsabilidad institucional ante fallas tecnológicas o la transparencia de los algoritmos judiciales genera incertidumbre jurídica tanto para los operadores como para los ciudadanos (Norris, 2024). En consecuencia, la digitalización avanza sin un marco normativo que asegure la coherencia entre innovación tecnológica y Estado de derecho.

El reconocimiento de estas limitaciones no implica desestimar los logros alcanzados, sino comprender sus implicancias desde una perspectiva crítica y propositiva. La fragmentación tecnológica, las vulnerabilidades en ciberseguridad, las tensiones organizacionales y la fragilidad normativa son síntomas de un proceso de transformación en curso que requiere ajustes estructurales. Abordar estos desafíos con una visión sistémica podría convertirlos en oportunidades de fortalecimiento institucional.

En este sentido, la comparación con experiencias internacionales y la incorporación gradual de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial aplicada a la gestión judicial, resultan pertinentes. El análisis de casos de automatización de decisiones en países como España o Brasil puede ofrecer lecciones valiosas para el Perú, donde los dilemas éticos, epistemológicos y políticos asociados a la digitalización judicial comienzan a adquirir una centralidad ineludible (Mantilla, 2025).

#### **4. Marco propositivo para la transformación digital judicial en el Perú**

##### **4.1. Consolidación del marco normativo integral**

El tránsito hacia una justicia digital en el Perú exige, como premisa ineludible, la consolidación de un marco normativo integral que dé coherencia y sostenibilidad a los avances tecnológicos alcanzados en el ámbito jurisdiccional. La experiencia institucional ha demostrado que operar sobre una base normativa fragmentaria, apoyada casi exclusivamente en resoluciones administrativas, genera una estructura inestable que dificulta la continuidad, limita la previsibilidad y deja vacíos en la garantía de derechos.

En este sentido, resulta indispensable una ley marco que defina los principios rectores de la justicia digital, precisando tanto los fundamentos de gobernanza tecnológica como las competencias institucionales, la obligatoriedad de la interoperabilidad y, sobre todo, los mecanismos de responsabilidad frente a su incumplimiento. Sin estos elementos, cualquier arquitectura tecnológica corre el riesgo de convertirse en una acumulación de soluciones parciales (Figueroa, 2022).

La protección de los datos judiciales constituye otro eje crucial. La aplicación del Reglamento de protección de datos (RGPD) como referencia técnica es relevante, pero su adaptación al contexto peruano requiere una lectura situada. El entorno jurisdiccional tiene particularidades propias: la información procesal es sensible, muchas veces irrepetible y su tratamiento debe balancear la privacidad con los principios de publicidad y transparencia del proceso. En ese equilibrio se inscriben también los derechos digitales de los justiciables, que deben ser

reconocidos normativamente y garantizados mediante protocolos claros de manejo de datos. No parece sostenible, a largo plazo, mantener este aspecto en manos de interpretaciones dispersas o criterios operativos sin respaldo normativo claro (Meléndez, 2025).

La noción de debido proceso electrónico sigue en construcción tanto en la doctrina como en la jurisprudencia peruana; este concepto alude al conjunto de garantías procesales que deben ser resguardadas en entornos digitales, asegurando que la incorporación de herramientas tecnológicas no menoscabe derechos fundamentales como la defensa, la contradicción o la imparcialidad judicial. Aunque se han incorporado herramientas digitales que dinamizan el procedimiento, la dimensión jurídica de estas prácticas aún carece de estandarización normativa.<sup>3</sup>

La validez de las pruebas electrónicas, la eficacia de las notificaciones digitales y la revisión de decisiones automatizadas son temas que, aunque ya presentes en la realidad judicial, no siempre cuentan con soporte legal explícito. Desde la práctica, esta indefinición abre espacios para conflictos interpretativos que podrían evitarse mediante una regulación más precisa. En particular, el reconocimiento de garantías procesales en entornos digitales no puede quedar sujeto a la discrecionalidad del operador jurisdiccional (Espinoza y López, 2023).

Asimismo, la interoperabilidad institucional —entendida como la capacidad técnica y normativa de distintos sistemas informáticos para intercambiar datos de manera automatizada, segura y coherente— demanda un conjunto mínimo de estándares técnicos y jurídicos que orienten el desarrollo de sistemas compatibles y auditables.

La fragmentación tecnológica entre entidades del sistema de justicia no solo genera ineficiencias operativas, sino que compromete la integridad del proceso. Establecer un protocolo común, exigir la certificación de plataformas y prever auditorías regulares no significa imponer rigidez, sino generar un lenguaje común que permita avanzar con mayor coordinación. Sin un marco regulador que articule lo técnico con lo normativo, la transformación digital corre el riesgo de reproducir viejas asimetrías en nuevas formas (Calderón, 2025).

## 4.2 Arquitectura de interoperabilidad sistémica

La interoperabilidad sistémica ha dejado de ser un componente accesorio en la transformación digital judicial para convertirse en una condición estructural e indispensable para su funcionamiento sostenible. En el ámbito jurisdiccional peruano, resulta evidente que la digitalización no puede consolidarse sobre una base fragmentada, donde cada entidad opere con sistemas paralelos sin comunicación efectiva entre sí. Esta desconexión institucional se ha manifestado de manera notoria en los esfuerzos de articulación entre el Poder Judicial y el Ministerio Público: la integración entre el EJE y la carpeta fiscal electrónica avanza con lentitud y muestra resultados limitados en trazabilidad, sincronización procesal y eficiencia operativa (Mantilla, 2025).

<sup>3</sup> Ley N.º 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, Congreso de la Republica del Perú.  
Ley N.º 30229-Ley de Notificaciones Electrónicas, Congreso de la Republica del Perú.

Una arquitectura digital judicial que no garantice flujos de información automatizados, seguros y verificables entre instituciones pierde sentido en términos de servicio público. La adopción de especificaciones técnicas comunes, protocolos de intercambio de datos y modelos unificados de gestión documental se vuelve, en este contexto, una exigencia ineludible. En la práctica, cada entidad ha desarrollado soluciones informáticas propias —frecuentemente incompatibles entre sí— que reproducen, en el entorno digital, las mismas barreras burocráticas del sistema analógico, perpetuando los cuellos de botella administrativos y obstaculizando la eficiencia procesal.

Establecer estándares nacionales de interoperabilidad, acompañados de mecanismos de certificación técnica y protocolos de ciberseguridad robustos, constituye una condición básica para consolidar una justicia digital coherente. La sostenibilidad de este proceso dependerá tanto de la asignación presupuestal como de la voluntad política para priorizar la cooperación interinstitucional por encima de la autonomía aislada (Zapata, 2023).

Uno de los avances más relevantes en este campo ha sido el impulso hacia una plataforma unificada de consulta ciudadana, iniciativa que representa un paso decisivo hacia una justicia más abierta y participativa. Su potencial no reside únicamente en ofrecer acceso digital a expedientes o trámites judiciales, sino en construir un entorno integrador donde el seguimiento procesal, la comunicación entre actores del sistema y la participación ciudadana confluyan de manera articulada. El desarrollo de un portal nacional de justicia digital responde no solo a criterios de eficiencia tecnológica, sino también a un propósito democrático: garantizar que la innovación tecnológica contribuya a ampliar derechos y no a reproducir desigualdades estructurales (Salvador, 2021).

No obstante, cualquier estrategia de interoperabilidad a escala nacional debe partir de un enfoque territorial y diferencial, considerando que las brechas tecnológicas y de acceso no son homogéneas en el país: las condiciones de conectividad, infraestructura y alfabetización digital varían significativamente entre Lima y las regiones.

Por ello, la implementación de una hoja de ruta de interoperabilidad debe considerar criterios objetivos, como la carga procesal, el nivel de digitalización previa, la disponibilidad de personal especializado y las condiciones socioeconómicas locales, evitando una expansión apresurada que pueda generar sistemas subutilizados o incrementar las desigualdades existentes. Una gradualidad basada en la escalabilidad y en la adaptación a capacidades regionales fortalece la sostenibilidad del proceso y promueve una justicia digital más inclusiva (Laurente, 2021).

Finalmente, conviene subrayar que la interoperabilidad no constituye un fin en sí misma: su valor radica en el uso efectivo que operadores judiciales y ciudadanos hacen de las herramientas digitales. Por ello, las métricas de evaluación deben trascender los indicadores cuantitativos —como el número de usuarios registrados o expedientes tramitados electrónicamente— para incorporar variables cualitativas que reflejen la experiencia de uso, la satisfacción de los usuarios y los efectos sobre la confianza institucional.



Medir la interoperabilidad desde la perspectiva de la experiencia ciudadana permite entenderla no solo como un logro técnico, sino como un componente de legitimidad democrática. Desde esta visión, la justicia digital deja de ser una acumulación de plataformas tecnológicas y se consolida como una política pública integral, orientada a transformar las relaciones entre tecnología, Estado y ciudadanía (Fountain, 2023).

#### 4.3 Fortalecimiento de ciberseguridad y continuidad operativa

La transformación digital del sistema de justicia ha introducido nuevos dilemas relacionados con la protección de la información, la continuidad operativa y la gestión de riesgos tecnológicos. En el caso peruano, la experiencia institucional ha evidenciado que, si bien se han desarrollado plataformas digitales funcionales, la infraestructura de seguridad aún presenta zonas críticas que requieren atención prioritaria, pues la información procesal, por su naturaleza sensible y su vínculo directo con derechos fundamentales, no puede exponerse a vulnerabilidades previsibles.

Una eventual brecha de seguridad que comprometa expedientes, audiencias o decisiones jurisdiccionales debe entenderse como una amenaza tangible, no como una hipótesis remota (Norris, 2024), lo que fundamenta la comprensión de que la ciberseguridad no constituye un componente accesorio, sino un requisito estructural de la legitimidad judicial en entornos digitales.

Las auditorías de seguridad independientes, previstas en algunos instrumentos normativos, no siempre se ejecutan con la periodicidad ni la profundidad requeridas, y aunque la adopción de estándares internacionales como los establecidos en la norma ISO 27001 ofrece un marco técnico sólido, su eficacia depende de la voluntad institucional para implementarlos integralmente.

Sin auditorías externas efectivas y sin protocolos de recuperación ante desastres debidamente probados, cualquier interrupción del sistema —ya sea por causas técnicas, ataques cibernéticos o contingencias naturales— pone en riesgo no solo la eficiencia operativa, sino la credibilidad del aparato jurisdiccional, ya que la resiliencia tecnológica es inseparable de la legitimidad institucional: la confianza pública en la justicia digital depende de su capacidad para garantizar integridad, continuidad y previsibilidad (Susskind, 2023).

La gestión de la continuidad operativa adquiere una relevancia estratégica, pues contar con planes de respaldo estructurados, centros de datos redundantes y pruebas periódicas de recuperación no debería considerarse una inversión opcional, sino una condición mínima para garantizar la estabilidad institucional. Sin embargo, el diseño de estos mecanismos no siempre considera las asimetrías regionales en infraestructura, conectividad y recursos humanos, por lo que la continuidad operativa, para ser efectiva, debe adaptarse a las condiciones de cada jurisdicción, reconociendo las diferencias logísticas y tecnológicas que caracterizan al territorio peruano (Galanter, 2022).

En esa línea, la propuesta de crear un Centro de Operaciones de Seguridad Judicial —concebido como una unidad especializada con monitoreo permanente— representa un paso relevante hacia la profesionalización de la gestión de riesgos tecnológicos. No obstante, su viabilidad dependerá de la disponibilidad de personal técnico especializado, la capacidad presupuestal sostenida y la articulación efectiva con otras entidades del ecosistema digital estatal, como la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital o la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales.

Este enfoque no debe limitarse a la respuesta ante incidentes, sino incorporar capacidades preventivas basadas en inteligencia contextualizada, capaz de anticipar amenazas específicas al sector justicia, lo que requiere una combinación de competencias técnicas, comprensión jurídica y visión estratégica, un perfil difícil de consolidar dentro de estructuras administrativas tradicionales (Heeks, 2021).

Finalmente, todo sistema de seguridad digital debe estar sujeto a evaluación externa, pues la certificación de los sistemas críticos no puede reducirse a procesos internos de validación institucional. Una política de auditoría independiente, con estándares públicos y resultados transparentes, contribuiría a fortalecer la confianza de los operadores jurídicos y de la ciudadanía en general.

En última instancia, proteger la infraestructura digital del Poder Judicial equivale a salvaguardar el derecho al debido proceso en un nuevo entorno, relación que resalta que los fallos en ciberseguridad no solo comprometen bases de datos o redes informáticas, sino la continuidad misma de un servicio esencial del Estado. Por ello, la seguridad digital debe ser entendida como una garantía material del acceso a la justicia y, por ende, como una dimensión inherente a la defensa de los derechos fundamentales (Pierson, 2024).

#### **4.4 Modelo de sostenibilidad financiera autónoma**

La sostenibilidad financiera de la justicia digital en el Perú no puede seguir siendo concebida como un componente accesorio dentro del proceso de modernización institucional, ya que su permanencia en el tiempo depende, fundamentalmente, de una estructura presupuestal estable, coherente y proyectada más allá de los ciclos administrativos. La evidencia empírica demuestra que la dependencia de fuentes externas —como organismos multilaterales o programas de cooperación internacional— ha permitido impulsar procesos de innovación, pero también ha generado vulnerabilidades estructurales, exponiendo las políticas de transformación digital a la incertidumbre presupuestal, la discontinuidad de proyectos y la fragmentación operativa entre dependencias judiciales (Meyer y Rowan, 2021).

Por ello, la creación de una partida presupuestal protegida, destinada específicamente al mantenimiento y mejora de los servicios digitales del sistema judicial, constituye una medida necesaria y estratégica que debe establecer un compromiso político con una visión de justicia consolidada como política de Estado. Esta partida debería incorporar mecanismos de actualización periódica que contemplen factores como la inflación, el crecimiento de la demanda digital y las necesidades de

infraestructura tecnológica, de modo que el sistema no pierda capacidad operativa ante variaciones económicas o recortes presupuestales (Norris, 2024).

Garantizar la sostenibilidad no implica depender exclusivamente de fondos públicos, pues el diseño de modelos de autofinanciamiento compatibles con los principios de equidad y acceso a la justicia puede fortalecer la autonomía operativa sin generar exclusiones. La implementación de tasas diferenciadas por determinados servicios electrónicos —particularmente aquellos orientados al sector privado o corporativo, como servicios de certificación digital especializada, consultas automatizadas avanzadas o licencias de interoperabilidad con empresas privadas— podría contribuir a generar ingresos complementarios sin afectar el acceso gratuito de los sectores vulnerables, siempre que se encuentren debidamente reguladas y sujetas a mecanismos de control y transparencia (Pierson, 2024).

En este sentido, la creación de un fondo de modernización judicial, dotado de una estructura de gobernanza autónoma y criterios de asignación transparentes, podría representar una herramienta eficaz para canalizar recursos y financiar proyectos de mejora continua, permitiendo sostener procesos de innovación más allá de los calendarios presupuestales anuales, siempre que se establezcan mecanismos claros de auditoría y rendición de cuentas (Selznick, 2023).

Este instrumento otorgaría mayor flexibilidad y previsibilidad a largo plazo, permitiendo planificar inversiones tecnológicas estratégicas como la renovación de infraestructura digital, la capacitación en competencias tecnológicas o la implementación de estándares de seguridad avanzados.

Desde una perspectiva institucional, avanzar hacia una mayor independencia financiera no implica desvincularse del financiamiento estatal, sino transitar hacia un modelo mixto que combine recursos públicos, cooperación internacional y mecanismos de autofinanciamiento sostenible. Reducir la dependencia externa exige desarrollar capacidades internas de gestión financiera, promover alianzas estratégicas interinstitucionales y establecer indicadores claros para evaluar el impacto del gasto digital en términos de eficiencia, acceso y confianza ciudadana (Susskind, 2023).

La sostenibilidad no se garantiza mediante decretos ni asignaciones puntuales: se construye progresivamente mediante una cultura de planificación, evaluación constante y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gestión del sistema judicial. En última instancia, asegurar la sostenibilidad financiera de la justicia digital significa proteger su continuidad como política pública y consolidar su papel como pilar de una justicia moderna, transparente y al servicio de la ciudadanía.

## CONCLUSIONES

El análisis del proceso de transformación digital judicial en el Perú confirma que este fenómeno constituye un proceso complejo de reconfiguración institucional, en el que confluyen inercias históricas, resistencias organizacionales y tensiones en torno al control de los dispositivos tecnológicos. La experiencia del expediente

judicial electrónico revela que la transformación digital no constituye un avance automático hacia la modernización, sino un campo de disputa donde resulta insostenible toda aproximación que asuma una relación directa entre innovación tecnológica y eficiencia institucional, sin considerar las dimensiones sociopolíticas y culturales que median el cambio.

Los hallazgos indican que las políticas de transformación digital judicial requieren un enfoque sistémico e integral sustentado en un marco normativo sólido que articule principios de gobernanza tecnológica, garantías procesales y estándares de interoperabilidad. La ausencia de estas condiciones ha dado lugar a sistemas funcionales, pero institucionalmente inconexos, reproduciendo la fragmentación del modelo analógico en el entorno digital, lo que afecta tanto la eficiencia operativa como la legitimidad democrática del sistema de justicia. Por tanto, una política pública orientada a fortalecer la justicia digital debería asumir la interoperabilidad como principio estructurante y transversal, garantizando que las innovaciones tecnológicas operen como parte de una arquitectura coherente de servicio público (Norris, 2024).

El estudio identifica tres tensiones estructurales críticas que atraviesan la implementación del EJE. Primero, la tensión entre el diseño normativo y las prácticas organizacionales, donde las rutinas de los operadores jurídicos continúan influenciadas por lógicas analógicas, generando coexistencias contradictorias y la persistencia de gestiones paralelas en papel a pesar de la existencia de plataformas electrónicas. Segundo, la tensión entre la integración sistémica y la fragmentación operativa, donde la falta de interoperabilidad efectiva entre el Poder Judicial, el Ministerio Público y otras entidades limita la trazabilidad de los procesos y perpetúa la desarticulación digital. Tercero, la tensión entre inclusión digital y reproducción de desigualdades, donde la promesa democratizadora de la tecnología se ve contrapesada por la persistencia de brechas de conectividad y alfabetización digital que afectan de manera desproporcionada a los sectores rurales y vulnerables.

Los límites estructurales que condicionan la consolidación de una justicia digital efectiva se ubican en cuatro dimensiones principales: la fragilidad normativa basada en resoluciones administrativas de carácter temporal sin una ley marco que establezca los principios de gobernanza; las vulnerabilidades en ciberseguridad por la falta de auditorías independientes, planes de contingencia y protocolos robustos de protección de datos; la dependencia financiera externa de la cooperación multilateral sin una estructura presupuestal interna estable; y la ausencia de estándares obligatorios de interoperabilidad que perpetúa la fragmentación institucional (Selznick, 2023).

De cara al futuro, el análisis plantea la necesidad de profundizar en estudios comparativos regionales que permitan contextualizar la experiencia peruana en el marco de las reformas judiciales latinoamericanas, así como investigar los impactos distributivos de la justicia digital mediante una metodología mixta que combine el análisis cuantitativo de datos procesales con aproximaciones cualitativas que den voz a los usuarios y operadores en contextos de vulnerabilidad.

En síntesis, la transformación digital del sistema judicial peruano debe concebirse como una oportunidad política para repensar el papel público de la justicia, entendiendo que los beneficios tecnológicos pueden coexistir con nuevas formas de exclusión si no se abordan de manera deliberada las desigualdades estructurales. Por tanto, la justicia digital debe entenderse como un medio para democratizar la relación entre Estado y ciudadanía, y no solo como un instrumento de eficiencia administrativa. El desafío no reside únicamente en modernizar el sistema, sino en garantizar que la digitalización contribuya a ofrecer una justicia real, accesible y equitativa, capaz de fortalecer la confianza social y consolidar los principios de una democracia sustantiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calderón, E. (2025). La garantía del derecho fundamental al debido proceso a través de la digitalización de la justicia en Perú. *Derecho global. Estudios sobre derecho y justicia*, 10(29), 383-406. <https://doi.org/10.32870/dgedj.v10i29.799>
- Consejo Ejecutivo del Poder Judicial (2017, 26 de julio). *Resolución Administrativa N.º 228-2017-CE-PJ*. [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/9eb445004215f841a08ff2b3be91b58f/RA\\_228\\_2017\\_CE\\_PJ+-+26\\_06\\_2017\\_OK.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9eb445004215f841a08ff2b3be91b58f](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/9eb445004215f841a08ff2b3be91b58f/RA_228_2017_CE_PJ+-+26_06_2017_OK.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9eb445004215f841a08ff2b3be91b58f)
- Del Valle, J. y Matallana, F. (2024). El potencial rol de APEC en la reconfiguración económica del sistema internacional en el siglo XXI: Una mirada a la formalización económica en la era de la transformación digital. *Política Internacional*, (136), 46-70. <https://doi.org/10.61249/pi.vi136.167>
- DiMaggio, P. y Powell, W. (2022). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. En Joel A.C. Baum y Frank Dobbin (Eds.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Espinoza, R. y López, M. (2023). El camino hacia la modernización del poder judicial a través de la digitalización y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. *Ius Et Praxis*, (57), 105-125. <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis2023.n057.6695>
- Figuerola Gutarra, E. (2022). Transformación digital y pandemia: nuevos paradigmas. *Revista Oficial Del Poder Judicial*, 14(17), 25-53. <https://doi.org/10.35292/ropj.v14i17.570>
- Fountain, J. (2023). *Building the Virtual State*. Brookings Institution Press.
- Galanter, M. (2022). Why the “Haves” Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change. *Law & Society Review*, 9(1), 95-160. <https://doi.org/10.2307/3053023>
- Gil-García, J. y Pardo, T. (2024). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187-216. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001>
- Habermas, J. (2022). *Legitimation Crisis*. Polity Press.



- Heeks, R. (2020). Most eGovernment-for-Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced? *Government Working Paper no. 14*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3540052>
- Kelton, K., Fleischmann, K. y Wallace, W. (2023). Trust in digital information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(3), 363-374. <https://doi.org/10.1002/asi.20722>
- Laurente, I. (2021). Normativa, agenda digital y política de transformación digital: hacia un gobierno digital peruano. *Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad Digital*, 2(2), 1-25.
- Lawrence, T. y Suddaby, R. (2024). Institutions and Institutional Work. En Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter R. Nord (Eds.), *Sage Handbook of Organization Studies*, pp. 215-254. Sage. <https://ssrn.com/abstract=3197577>
- Mantilla, G. (2025). La imparcialidad del juez como desafío o los límites de una ilusión. *Anuario iberoamericano de justicia constitucional*, 29(1), 79-113.
- Margetts, H. y Naumann, A. (2024). Government as a Platform: What Can Estonia Show the World? *University of Oxford*. <https://www.oidp.net/docs/repo/doc163.pdf>
- Meléndez, A. (2025). El derecho al acceso al internet y sus implicaciones para el acceso a la justicia en el Perú. *Revista Llapanchikpaq: Justicia*, 7(10), 387-412. <https://doi.org/10.51197/lj.v7i10.1215>
- Meyer, J. y Rowan, B. (2021). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Norris, P. (2024). *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*. Cambridge University Press.
- North, D. (2021). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Núñez, J. (2022). Innovación digital en el poder judicial en el Perú: Aplicación de las nuevas tecnologías transformadoras y disruptivas. *Informática y Derecho: Revista Iberoamericana de Derecho Informático*, (11), 51-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8397895>
- Orlikowski, W. J. (2022). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- Pierson, P. (2024). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267. <https://doi.org/10.2307/2586011>
- Salvador Serna M. (2021) Transformación digital y función pública: capacidades institucionales para afrontar nuevos retos. *Documentación Administrativa: nueva época*, (8), 25-42. <http://dx.doi.org/10.24965/da.i8.11030>
- Secretaría Técnica de la Comisión de Trabajo del Expediente Judicial Electrónico del Poder Judicial (2021). *Expediente Judicial Electrónico*. Poder Judicial del Perú. <https://bit.ly/3frtbZw>

- Selznick, P. (2023). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press.
- Suchman, M. (2024). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Susskind, R. (2023). *Online Courts and the Future of Justice*. Oxford Academy.
- van Dijk, J. (2021). *The Digital Divide*. Polity.
- Zapata, E. (2023). Avances de la responsabilidad social en el Estado peruano, sumando valor público e innovación basada en la economía del comportamiento. *Universidad, ciencia y tecnología*, 27(120), 58-71. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.732>