



## *Programas presupuestales como estrategia para la modernización de la gestión administrativa del poder judicial*

### *Budget programs as a strategy for the modernization of administrative management in the judiciary*

### *Programas orçamentários como estratégia para a modernização da gestão administrativa no poder judiciário*

**Luis Francisco Loayza Villar**

lfloayzal@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9012-5688>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.291>

Artículo recibido 20 de febrero 2026 | Aceptado 27 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

#### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar si la implementación del Presupuesto por Resultados contribuye a optimizar la modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo básico o puro, con un diseño de inspiración fenomenológica hermenéutica que permitió comprender las percepciones y experiencias de los actores del sistema judicial respecto al proceso de modernización institucional. La población estuvo conformada por diversos actores vinculados al sistema judicial, incluyendo jueces, especialistas de equipos multidisciplinarios, abogados litigantes y administradores de sedes judiciales. La muestra estuvo integrada por cinco participantes seleccionados de manera intencional: un juez, un miembro del equipo multidisciplinario, un abogado litigante, un especialista del Ministerio de Economía y Finanzas y un administrador de sede judicial. Los hallazgos evidencian que la implementación del Presupuesto por Resultados favorece la eficiencia administrativa y contribuye al fortalecimiento de los procesos de modernización institucional.

**Palabras clave:** Administración pública; Gestión administrativa; Modernización institucional; Poder Judicial; Presupuesto por resultados

#### ABSTRACT

The objective of this research was to analyze whether the implementation of Results-Based Budgeting contributes to optimizing the modernization of administrative management in the Judiciary. The study was conducted under a qualitative approach, classified as basic research, with a phenomenological hermeneutic design aimed at understanding the perceptions and experiences of actors within the judicial system regarding institutional modernization processes. The population consisted of various stakeholders involved in the judicial system, including judges, multidisciplinary team specialists, litigating lawyers, and judicial administrative staff. The sample included five participants intentionally selected: one judge, one member of a multidisciplinary team, one litigating lawyer, one specialist from the Ministry of Economy and Finance, and one judicial administrative officer. The findings indicate that the implementation of Results-Based Budgeting promotes administrative efficiency and contributes to strengthening institutional modernization processes.

**Keywords:** Public administration; Administrative management; Institutional modernization; Judiciary; Results-based budgeting

## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo analisar se a implementação do Orçamento por Resultados contribui para otimizar a modernização da gestão administrativa do Poder Judiciário. O estudo foi desenvolvido sob uma abordagem qualitativa, de natureza básica, com um desenho fenomenológico hermenêutico que permitiu compreender as percepções e experiências dos atores do sistema judicial em relação ao processo de modernização institucional. A população foi composta por diferentes atores vinculados ao sistema judicial, incluindo juízes, especialistas de equipes multidisciplinares, advogados litigantes e administradores de sedes judiciais. A amostra foi formada por cinco participantes selecionados intencionalmente: um juiz, um membro da equipe multidisciplinar, um advogado litigante, um especialista do Ministério da Economia e Finanças e um administrador de sede judicial. Os resultados indicam que a implementação do Orçamento por Resultados favorece a eficiência administrativa e contribui para o fortalecimento dos processos de modernização institucional.

**Palavras-chave:** Administração pública; Gestão administrativa; Modernização institucional; Poder Judiciário; Orçamento por resultados

## INTRODUCCIÓN

La problemática de la administración de justicia del Perú se encuentra sometida a la fuerte necesidad pública ya que el sistema judicial tiene la obligación de cumplir con las personas que acuden al servicio. La percepción de la lentitud, la dificultad de acceder a los diferentes servicios, la complejidad de los tediosos procedimientos, la desigualdad que se da en la atención y la desconfianza institucional nos ha mostrado la debilidad del funcionamiento de las entidades estatales. Esta lamentable situación se ha tomado en cuenta en la reforma del sistema de justicia, donde el problema público se explica como el funcionamiento insatisfactorio que no permite proteger de manera efectiva los diferentes derechos de las personas que hacen uso del sistema (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – Consejo para la Reforma del Sistema de Justicia, 2021).

El tema tiene mayor relevancia por ubicarse en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, ya que está orientado a la promoción de la paz, la justicia y entidades sólidas. El objetivo se hace importante por dos exigencias que son parte de la presente de la investigación: garantizar el acceso a la justicia para toda la población y consolidar entidades eficaces, responsables e inclusivas. Las metas están integradas al objetivo, pero también enfatizan en la necesidad de reforzar la transparencia, la rendición de las cuentas y la protección de las poblaciones que son vulnerables, estos son aspectos que se encuentran directamente con el estudio de la gestión administrativa judicial (United Nations, 2025). Así, el problema nunca termina en la organización interna del Poder Judicial, sino que se vincula más con la calidad del Estado de derecho y con la capacidad que tiene el aparato público para ofrecer un servicio efectivo y confiable.

En el contexto peruano, la preocupación se percibe cuando se revisa el nivel de confianza institucional y los indicadores internacionales de justicia y gobierno. Sin embargo, la literatura nacional ha advertido desde hace décadas que la credibilidad del sistema judicial repercute no solo en la legitimidad

democrática, sino también en la seguridad jurídica, la inversión y la estabilidad institucional (Quispe, 1998; Mattio de Mascias, 2000; López, 2016). Asimismo, la lectura contemporánea de este problema confirma que la discusión ya no gira únicamente en torno a la existencia de normas o de órganos jurisdiccionales, sino alrededor de la calidad con la que el sistema responde a la demanda social de justicia.

De esta manera, la modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial aparece como una necesidad estratégica, debido a que no se trata solo de incorporar tecnología o de reformar procedimientos, sino de rediseñar la gestión institucional para hacerla más eficiente, accesible, transparente y orientada a resultados. Así como, el Plan Estratégico Institucional del Poder Judicial 2021–2030 toma esta información para fundamentar una justicia de forma moderna, autónoma, eficiente y confiable, capaz de contribuir a un desarrollo democrático adecuado, respetando todos los derechos de las personas (Poder Judicial, 2021).

En un contexto más especializado se muestra que la crisis de credibilidad del sistema judicial al parecer tiene raíces estructurales. Belaunde (2006), sostiene que la reforma de la justicia exige transformaciones organizacionales orientadas a consolidar la independencia judicial, mejorar la eficiencia institucional y elevar la calidad del servicio. Incluso Thompson (1987) mencionó que el deterioro de la justicia influye de manera negativa en la garantía efectiva de los derechos fundamentales, ya que la capacidad del sistema para actuar como última instancia de protección se ve reducida cuando la institución es débil. Estas aportaciones son centrales, debido a que demuestran que la gestión administrativa judicial es un asunto burocrático y un componente decisivo de la legitimidad democrática.

De igual manera, otros trabajos se centraron en el acceso a la justicia como condición material de la reforma judicial. La Rosa (2017) y Ferrer (2010) coinciden en que la accesibilidad al sistema no depende solo de la existencia de órganos jurisdiccionales, sino de condiciones efectivas para que las personas puedan ejercer sus derechos. Entre ellas destacan la cercanía geográfica, la comprensión del lenguaje judicial, la suficiencia de infraestructura, la reducción de costos y la disponibilidad de información clara. La persistencia de barreras en estos ámbitos ayuda a explicar por qué la ciudadanía mantiene una percepción crítica del servicio judicial aun cuando existan políticas de modernización.

En el plano internacional y comparado, la literatura reciente ha profundizado esta discusión. Almeida (2021) mostró que la justicia abierta exige no solo transparencia, sino una transformación cultural que permita a la ciudadanía percibir mayor cercanía con el sistema judicial. Palacios (2019), al estudiar el desempeño judicial en México, observó que la mejora en resultados jurisdiccionales no depende exclusivamente del incremento presupuestal, sino de cómo se articula ese gasto con la productividad y la calidad del servicio. Vignolo (2023), ya en el ámbito nacional y específicamente sobre el Programa Presupuestal 0067, concluyó que la celeridad procesal en familia no mejora solo con más recursos, sino también con rediseños que tomen en cuenta la experiencia del usuario y la necesidad de orientación temprana.

A estas evidencias se suman los análisis sobre la gestión por resultados en el sector público. Bermejo (2014), Marcel et al. (2014), García y García (2010) y Robinson y Last (2009) coinciden en que los sistemas presupuestarios contemporáneos deben superar la lógica incremental del gasto y avanzar hacia modelos que vinculen recursos, productos y resultados verificables. En América Latina, Filc y Scartascini (2012) y Carrillo et al. (2021) destacan que el presupuesto orientado al desempeño puede fortalecer la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas, siempre que exista información confiable y uso real de esa información en la toma de decisiones. Asimismo, en el área de justicia peruana, Gutiérrez (2021) indica que los PpR son una oportunidad importante, sin embargo, es necesario revisar el diseño de los programas y su articulación con problemas comunes en el sector.

Los antecedentes de la literatura demuestran que la modernización de la justicia se comprende como un proceso que debe traducirse en acceso efectivo, transparencia, interoperabilidad y mejor experiencia para la ciudadanía. En el caso peruano, la OECD (2024) advierte que el sistema de justicia todavía enfrenta desafíos estructurales para consolidar un servicio más eficaz, accesible y centrado en las personas. Asimismo, Eguizábal y Ortiz (2025), revisaron la virtualización de audiencias en la Corte Suprema del Perú y concluyeron en que, la modernización tecnológica mejoró la eficiencia y la continuidad del servicio, sin embargo, dejó brechas de infraestructura, conectividad y equidad digital que afectan el acceso a la justicia. Desde otra perspectiva, Celis (2026) menciona que la continuidad de las políticas de justicia depende de que el acceso, la transformación digital y la gestión judicial dependan de objetivos, indicadores y decisiones estatales consistentes en el tiempo. En consecuencia, estos antecedentes permiten ubicar el problema de la investigación dentro de una discusión sobre cómo articular modernización judicial, acceso, capacidad institucional y resultados verificables para la ciudadanía.

Los antecedentes, en conjunto, muestran que existe un cuerpo importante de investigación sobre reforma judicial, acceso a la justicia, presupuesto por resultados y modernización estatal. Sin embargo, todavía resulta insuficiente la evidencia cualitativa que explique cómo se articula la implementación de los programas presupuestales con la modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial peruano, particularmente desde la experiencia y percepción de actores directamente vinculados con la prestación del servicio judicial. Ese vacío justifica la pertinencia académica y profesional del presente estudio (OECD, 2024; Ramos, 2022; Vignolo, 2023).

La presente investigación se sustenta en una perspectiva teórica integrada que articula tres ejes complementarios: la gestión por resultados, la modernización institucional del Estado y el acceso a la justicia desde un enfoque de derechos. Por esta razón, esta articulación permite interpretar la implementación del Presupuesto por Resultados (PpR) en el Poder Judicial no solo como un mecanismo técnico de asignación presupuestal, sino como una herramienta de gestión pública con capacidad de incidir en la calidad del servicio judicial (La Rosa, 2017; Kaufmann et al., 2015; Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018; OECD, 2024).

En el primer eje se puede encontrar la gestión por resultados, el cual tiene el presupuesto como un instrumento para vincular los recursos, los productos, las metas y los resultados que pueden ser verificados en beneficio de la población peruana. De esta manera, la importancia del PpR es optimizar los gastos para tener logros observables y evaluables en la gestión pública pueda de tal manera que sea valorada por hechos concretos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018; Robinson y Last, 2009).

El segundo eje nos muestra la modernización institucional del Estado, que comprende un proceso que supera y sensibiliza los cambios procedimentales relacionados a las nuevas tecnologías. Pues, desde esta perspectiva, el modernizar implica una transformación de las capacidades en la organización, fortaleciendo los sistemas de gestión, mejorando la coordinación interna y orientando la acción pública hacia los ciudadanos que hacen uso del servicio. En el ámbito del sistema judicial, este enfoque conlleva analizar las dimensiones como la eficiencia, celeridad, equidad, transparencia y la rendición de cuentas para una gestión pública que necesita tener un valor en la comunidad y resultados muy significativos dentro de la sociedad (Kaufmann et al., 2015; Ugarte et al., 2021).

El tercer eje le corresponde al acceso a la justicia como enfoque de derechos. Desde esta perspectiva, el acceso se comprende como la posibilidad formal de acudir a los tribunales y como una condición sustantiva para el ejercicio efectivo de los derechos. En consecuencia, esto supone considerar la existencia del servicio y las condiciones reales en las que las personas pueden utilizarlo: accesibilidad territorial, costos, tiempos de respuesta, comprensión del proceso, trato institucional y capacidad de obtener una respuesta legítima y oportuna. Por consiguiente, un sistema judicial moderno debe brindar una respuesta eficaz, cercana y confiable a quienes buscan tutela judicial (La Rosa, 2017; OECD, 2024).

De esta manera, estos tres ejes se complementan con el enfoque de justicia centrada en las personas, que comprende la modernización judicial como la capacidad institucional de responder a las necesidades reales de los usuarios del sistema, más allá de una lógica estrictamente burocrática (OECD, 2024). Incluso, se suma la transformación digital de la justicia, comprendida como un cambio integral que involucra gobernanza, rediseño de procesos, interoperabilidad, capacidades digitales y servicios orientados al usuario y la incorporación aislada de herramientas tecnológicas (Hernández et al., 2025). Asimismo, se incorpora la visión del presupuesto como instrumento de política pública, según la cual la asignación de recursos adquiere sentido cuando se articula con prioridades estratégicas, cierre de brechas y resultados concretos para la población (Velasco, 2026).

De este modo, el problema principal de investigación es: ¿de qué manera la implementación del Presupuesto por Resultados contribuye a optimizar la modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial? Esta pregunta se desagrega en dimensiones específicas vinculadas con la accesibilidad a la justicia, la celeridad y oportunidad de los procesos, la igualdad y equidad en la prestación judicial, la independencia institucional, la rendición de cuentas y la confianza pública. Estas dimensiones fueron asumidas como

categorías y subcategorías de análisis, al considerarse expresiones sustantivas de la calidad del servicio judicial y de la modernización institucional (OECD, 2024; Poder Judicial, 2021).

Asimismo, el objetivo principal del estudio es analizar si la implementación del Presupuesto por Resultados optimiza la modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial. De manera complementaria, se buscó examinar si este enfoque contribuye a mejorar el acceso a la justicia, la celeridad y oportunidad en la prestación judicial, la igualdad y equidad en la atención, la independencia y confianza institucional, así como la rendición de cuentas como componente central de la modernización judicial (MEF, 2018; OECD, 2024; Poder Judicial, 2021).

En primer lugar, la investigación se justifica con su aporte teórico, que contribuye a la articulación de enfoques que provienen de la gestión por resultados, de la modernización del Estado, de la administración judicial y del acceso a la justicia, formando una lectura integrada de la problemática. Por consiguiente, se estudia cómo se desempeña el presupuesto por resultados en los sectores sensibles para la legitimidad democrática y la protección de derechos de las personas. Además, permite trasladar una discusión del campo presupuestal hacia el análisis concreto del sistema judicial (Kaufmann et al., 2015; La Rosa, 2017; Ugarte et al., 2021).

En segundo lugar, el artículo posee una relevancia práctica, así como institucional, ya que el análisis de la implementación del PpR permite determinar si la asignación de los recursos son más adecuados a los problemas que pueden afectar el servicio judicial. Esto resulta útil para la toma de decisiones, ya que permite comprender el vínculo entre gasto, gestión y resultados institucionales (MEF, 2018; OECD, 2024; Poder Judicial, 2021).

Finalmente, en tercer lugar, el estudio tiene una justificación social, debido a que la administración de justicia incide directamente en la vida de las personas, tanto por su función de resolución de conflictos como por su papel en la protección de derechos, la seguridad jurídica y la confianza en las instituciones. De esta manera, un Poder Judicial más eficiente, accesible y transparente no solo mejora la atención de los usuarios, sino que fortalece las bases de la convivencia democrática. Asimismo, determinar el aporte del PpR a la modernización judicial contribuye a comprender de qué manera la gestión pública puede contribuir a reducir brechas, mejorar el servicio y reforzar la legitimidad de la justicia ante la ciudadanía (La Rosa, 2017; OECD, 2024; United Nations, 2025).

## MÉTODO

La investigación presente se desarrolló bajo el enfoque cualitativo y correspondió al tipo básico o puro, debido a que estuvo más orientada a entender y comprender teóricamente un fenómeno que se da en el entorno institucional sin perseguir una solución de forma inmediata y de carácter práctico. Este enfoque resulta adecuado y pertinente cuando se busca de alguna manera interpretar percepciones, experiencias y significados construidos por los actores sociales en torno a los procesos más complejos, como por ejemplo

la gestión pública y la administración de justicia (Bernal, 2010; Creswell y Creswell, 2018; Flick, 2023; Hoffmann, 2017).

El diseño metodológico fue fenomenológico con orientación hermenéutica, el cual, no se limita a recoger opiniones aisladas, sino, que busca interpretar el sentido de las vivencias dentro del contexto en que estas ocurren, considerando el discurso, la experiencia y la realidad institucional en la que se producen (De los Reyes et al., 2020; Masis, 2019; Zahavi, 2021). De esta manera se logró comprender cómo los participantes interpretan su experiencia vivida respecto a la implementación de los programas presupuestales y su relación con la modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial. En esa línea, el estudio abordó la modernización de la justicia como un proceso institucional vinculado con eficiencia, transparencia, acceso y orientación al ciudadano, así como el presupuesto por resultados como una estrategia de gestión pública que articula recursos, metas y desempeño (Armijo y Espada, 2014; Gutiérrez, 2021; OCDE, 2024; Poder Judicial, 2021).

El escenario de estudio fue el Poder Judicial del Perú, específicamente el distrito judicial de Lima, debido a que en este espacio se vienen implementando programas presupuestales por resultados en distintas especialidades jurisdiccionales. La población estuvo conformada por actores vinculados al sistema de administración de justicia y a la gestión presupuestaria. La muestra fue intencional y estuvo integrada por cinco informantes clave: un juez, un miembro del equipo multidisciplinario, un abogado litigante, un especialista del Ministerio de Economía y Finanzas y un administrador de sede judicial. La selección respondió al criterio de experiencia y conocimiento directo del fenómeno investigado, condición relevante en estudios cualitativos de carácter interpretativo (Patton, 2002; Quintana, 2006).

Para la recolección de información se emplearon dos técnicas: la entrevista en profundidad y el análisis documental. Los instrumentos utilizados fueron una guía de entrevista semiestructurada y una matriz de registro documental. La guía de entrevista fue sometida a validación por juicio de expertos, considerando criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El análisis documental permitió revisar normas, informes institucionales, planes de gestión y documentos presupuestales relacionados con la implementación del presupuesto por resultados en el Poder Judicial.

El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante procedimientos descriptivos e interpretativos, organizando los hallazgos en categorías y subcategorías previamente definidas a partir del problema y los objetivos de investigación. Este análisis buscó articular los datos empíricos con el marco teórico, a fin de comprender el sentido de los hallazgos dentro del contexto institucional estudiado (Bernal, 2010; Viramontes, 2024). Como apoyo para la organización y visualización de la información se contempló el uso de herramientas informáticas como Atlas.ti y Power BI.

Asimismo, se empleó la triangulación como estrategia para fortalecer la consistencia de los hallazgos. Se consideró la triangulación de datos, al integrar información proveniente de entrevistas y documentos; la

triangulación teórica, al interpretar el problema desde distintos enfoques conceptuales; la triangulación metodológica, al combinar técnicas de recolección; y la triangulación de investigadores, a través de la validación del instrumento por especialistas. Este procedimiento contribuye a mejorar la credibilidad, profundidad y validez interpretativa de la investigación cualitativa (Bans-Akutey y Tiimub, 2021; Benavides y Gómez-Restrepo, 2005; Patton, 2002; Santana y Paiva, 2022; Vallejo y Finol de Franco, 2009).

En cuanto al rigor científico, se procuró mantener coherencia entre el problema, los objetivos, el enfoque y el diseño metodológico, así como transparencia en la obtención, análisis e interpretación de la información. En estudios cualitativos, el rigor se relaciona con la reflexividad del investigador, la claridad del procedimiento y la solidez interpretativa de los resultados (Sala y De Jesús, 2020).

En el plano ético, la investigación se desarrolló respetando principios de integridad científica, honestidad intelectual, objetividad, transparencia y responsabilidad en el tratamiento y difusión de la información. Se consideraron los lineamientos establecidos por CONCYTEC (2019) y por los principios de integridad científica recogidos en la literatura especializada, especialmente en lo referido al respeto por las fuentes, la rigurosidad analítica y la responsabilidad académica (Gonzales, 2002; Mojica, 2010; UCV, 2024). Desde esta perspectiva, el estudio buscó aportar conocimiento útil para comprender la implementación del presupuesto por resultados en el Poder Judicial y su posible contribución a una gestión de justicia más eficiente, transparente y orientada a la ciudadanía.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En relación con el objetivo general, los hallazgos muestran que la implementación del Presupuesto por Resultados (PpR) se vincula con el proceso de modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial, especialmente en dimensiones asociadas con la eficiencia del servicio, la asignación de recursos y el seguimiento de resultados institucionales. En la lógica de la modernización judicial se identifican tres referentes: el problema institucional, el resultado final esperado y el resultado específico. En este marco, el Poder Judicial reconoce como problema principal la prestación deficiente e inoportuna del servicio de justicia penal; como resultado final, la mejora del Estado de derecho en relación con las personas; y como resultado específico, la provisión de un servicio de justicia penal más eficiente y oportuno. A ello se suman otros programas presupuestales que buscan impulsar la celeridad de los procesos judiciales en materias de familia, laboral, civil-comercial, tributaria y penal, así como intervenciones dirigidas a la reducción de la violencia contra la mujer.

### **Acceso a la justicia**

Respecto del acceso a la justicia, los participantes señalaron que persisten limitaciones de carácter geográfico, presupuestal e institucional. Entre los factores identificados se encuentran la distancia entre los usuarios y los órganos jurisdiccionales, los horarios de atención, la preparación de jueces y auxiliares, la escasez de infraestructura adecuada, las barreras idiomáticas y la situación económica de los justiciables.

Desde esta perspectiva, los entrevistados consideraron que los programas presupuestales por resultados pueden contribuir a cerrar brechas de atención y mejorar las condiciones de acceso al sistema judicial, aunque su impacto depende también de decisiones complementarias en materia de infraestructura, personal y organización del servicio.

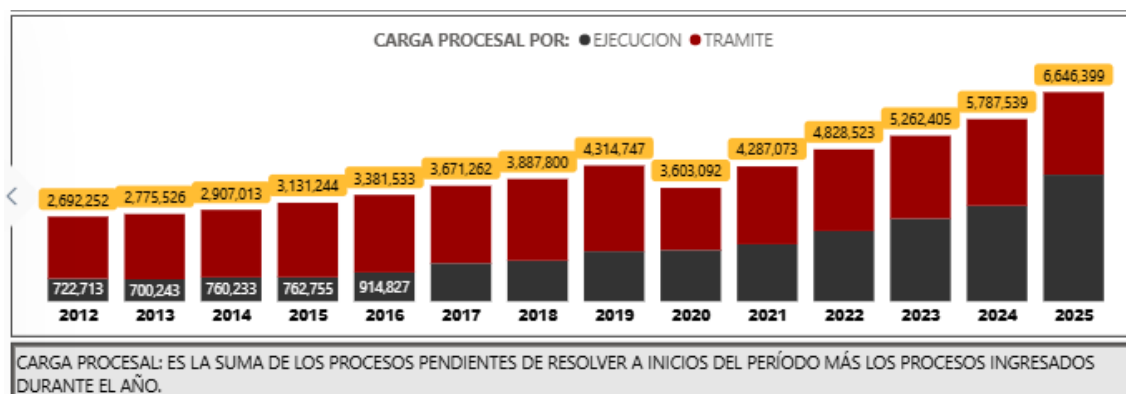
### Celeridad y oportunidad en la prestación judicial

En cuanto a la celeridad procesal, los resultados indican que el cumplimiento de los plazos judiciales continúa siendo una dificultad relevante. Los entrevistados sostuvieron que, en muchos casos, los plazos establecidos normativamente no responden a estudios previos sobre la complejidad real de los procesos y terminan funcionando más como exigencias formales que como herramientas efectivas de gestión. A ello se agrega la sobrecarga procesal, identificada como uno de los principales factores que afectan la oportunidad del servicio judicial y refuerzan la percepción de lentitud del sistema.

Los datos institucionales confirman esta situación. Durante el período enero-junio de 2025 se registraron 866,258 expedientes ingresados y 893,363 expedientes resueltos, con una diferencia positiva de 27,105 procesos resueltos. No obstante, la carga procesal total del Poder Judicial alcanzó 6,546,399 procesos en trámite y ejecución, lo que evidencia que, pese al incremento en la resolución de expedientes, la magnitud del volumen acumulado sigue condicionando la eficiencia del sistema. El gráfico de carga procesal incluido en la página 3 del documento muestra además una tendencia creciente a lo largo de los años, alcanzando su valor más alto en 2025.

**Tabla 1.** Estadísticas jurisdiccionales del período enero-junio 2025

Periodo	Ingresos	Resueltos
Enero-junio 2025	866,258	893,363
Variación respecto a enero-junio 2024	7,940 (0.9%)	7,093 (0.8%)



**Figura 1.** Carga procesal por años

### Igualdad y equidad en la prestación judicial

En lo referido a la igualdad y equidad del servicio, el análisis se concentró en el efecto de las tasas judiciales y otras barreras institucionales. Algunos entrevistados consideraron que estas tasas son necesarias

y, en determinados casos, simbólicas o útiles como fuente de ingresos propios del Poder Judicial. Otros, en cambio, las perciben como obstáculos burocráticos que afectan principalmente a los sectores con menores recursos. En ese sentido, los hallazgos sugieren que la modernización de la justicia no puede evaluarse solo por la existencia de programas presupuestales, sino también por la capacidad de estos para reducir factores que limitan el acceso efectivo de poblaciones vulnerables.

### **Independencia judicial y confianza pública**

En relación con la independencia institucional, los resultados indican que esta se encuentra garantizada formalmente por la Constitución; sin embargo, los entrevistados reconocen que en la práctica puede verse afectada por tensiones entre poderes del Estado, decisiones normativas, presiones externas y limitaciones presupuestales. En este punto, el presupuesto aparece como un factor relevante para fortalecer la autonomía funcional del Poder Judicial, en tanto permite sostener capacidades operativas y mejorar la prestación del servicio.

El análisis presupuestal muestra un incremento sostenido de los recursos asignados al Poder Judicial entre 2016 y 2025, tanto en el Presupuesto Inicial de Apertura como en el Presupuesto Institucional Modificado. La propia tesis reporta que este crecimiento alcanza alrededor del 47 % en el último quinquenio. De igual forma, los programas presupuestales por resultados presentan aumentos progresivos en materias estratégicas como familia, justicia penal, laboral y violencia contra la mujer, lo que evidencia una priorización del gasto orientada a la mejora del servicio judicial.

Pese a ello, los resultados también muestran que el incremento presupuestal no se traduce automáticamente en mayor confianza ciudadana. Las percepciones recogidas en el estudio señalan que la credibilidad del Poder Judicial sigue siendo baja y se asocia, principalmente, con la lentitud de los procesos, la corrupción y las demoras en la resolución de casos. Las figuras incluidas en las páginas 8 y 9 del documento muestran que, en 2025, la aprobación del Poder Judicial se mantiene en niveles reducidos y que la desaprobación predomina en los distintos segmentos evaluados.

### **Rendición de cuentas**

En materia de rendición de cuentas, los hallazgos indican que el Poder Judicial (2025) cuenta con mecanismos de transparencia vinculados sobre todo a la publicación de información presupuestal y a la ejecución del gasto en portales institucionales. Los entrevistados reconocieron que esta forma de rendición de cuentas existe, pero señalaron que se orienta principalmente al plano horizontal o interinstitucional. Desde su perspectiva, todavía es necesario fortalecer una rendición de cuentas dirigida de manera más clara a la ciudadanía, que no solo informe cuánto se gasta, sino también qué resultados concretos se obtienen y cómo estos impactan en la calidad del servicio judicial.

La información sobre ejecución presupuestal muestra niveles elevados en los programas por resultados durante los años previos, aunque en 2025 se observan porcentajes menores en comparación con

años anteriores en varias líneas programáticas. Esto sugiere que la ejecución presupuestal, aun siendo alta, no basta por sí sola para explicar una mejora sustantiva en la percepción ciudadana ni en todos los componentes de la modernización judicial.

Los resultados muestran que la implementación del PpR ha fortalecido la orientación del gasto hacia objetivos verificables y ha permitido consolidar intervenciones en áreas sensibles del servicio judicial. También evidencian, sin embargo, que persisten problemas estructurales vinculados con la sobrecarga procesal, las barreras de acceso, la desigualdad en la prestación del servicio, la debilidad de la confianza pública y la necesidad de mecanismos más sólidos de rendición de cuentas. Por ello, la modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial aparece como un proceso en avance, pero todavía condicionado por factores institucionales y sociales que exceden la sola asignación presupuestal.

## Discusión

Los resultados obtenidos permiten sostener que la implementación del Presupuesto por Resultados dentro del Poder Judicial (2025) mantiene una relación significativa con el proceso de modernización de la gestión administrativa, aunque sus efectos no son lineales ni uniformes en todas las dimensiones evaluadas. En la investigación se identificó que la aplicación de este enfoque ha favorecido la planificación institucional, el seguimiento de metas y una mayor orientación del gasto hacia resultados observables, sobre todo en programas específicos del sector justicia. Sin embargo, también se comprobó que persisten problemas estructurales que limitan el alcance de esa modernización, entre ellos la sobrecarga procesal, la desigualdad en el acceso, la debilidad de la confianza pública y la necesidad de reforzar mecanismos de rendición de cuentas. Esta constatación resulta relevante porque evita una lectura simplificada del PpR como solución automática y permite verlo, más bien, como una herramienta con potencial, pero dependiente de condiciones institucionales más amplias para producir cambios sostenidos en la calidad del servicio judicial.

Belaunde (2006), menciona que la reforma judicial no podía agotarse en cambios normativos ni en ajustes superficiales de gestión, concordando con los hallazgos encontrados, vistos desde la teoría, de esta investigación. Para este autor, las transformaciones institucionales más profundas, capaces de reforzar la independencia, la eficiencia y la calidad del servicio, mejoran la justicia. Thompson (1987), indica que el análisis del sistema judicial no puede desvincularse de la tutela efectiva de los derechos fundamentales, puesto que la debilidad institucional termina afectando la protección real de la ciudadanía. Considerando los resultados de la investigación, la relación entre reforma institucional y protección de derechos se vuelve perceptible: la modernización administrativa del Poder Judicial puede medirse por el aumento de recursos, por la existencia de programas presupuestales y por la capacidad del sistema para responder de manera oportuna, comprensible y confiable a quienes acuden a él.

Sin embargo, las entrevistas y el análisis documental evidenciaron que la distancia a los servicios, la insuficiencia de infraestructura, la complejidad del lenguaje judicial, la falta de condiciones tecnológicas y

las limitaciones socioeconómicas son barreras concretas, concordando con La Rosa (2017) y Ferrer (2010), quienes sostienen que, el acceso a la justicia también debe ser entendido como la existencia de condiciones reales para ejercer derechos de forma efectiva. De esta manera, aunque el PpR aparece como una estrategia útil para ordenar la intervención estatal y orientar recursos hacia áreas sensibles del sistema, su efectividad en materia de acceso requiere medidas complementarias que aborden dichas barreras desde una lógica más amplia que la presupuestaria.

En este punto, la OECD (2024) ofrece una lectura especialmente pertinente, porque plantea que el sistema de justicia peruano todavía enfrenta obstáculos importantes para construir una justicia verdaderamente centrada en las personas. El informe sostiene que el país ha avanzado en la ampliación de servicios y en la adopción de reformas, pero que persisten dificultades relacionadas con la fragmentación institucional, la complejidad del sistema, la desigualdad territorial y las barreras de acceso que afectan especialmente a grupos vulnerables. Esta observación se alinea con los resultados del estudio, ya que confirma que la modernización judicial no puede reducirse a una mejora de los procesos internos o a una expansión presupuestal. El enfoque centrado en las personas obliga a evaluar no solo cuánto se invierte o qué programas existen, sino si el sistema logra responder a las necesidades concretas de mujeres, poblaciones rurales, personas en condición de pobreza, ciudadanos con barreras idiomáticas y otros grupos que viven la justicia desde posiciones de desventaja. En ese sentido, el PpR puede ser una plataforma útil, pero solo si su lógica de resultados incorpora de manera explícita la experiencia del usuario final.

La celeridad procesal constituye otro eje en el que la relación entre PpR y modernización se vuelve compleja. Los resultados muestran que, aunque hubo un número de expedientes resueltos mayor al de expedientes ingresados en el periodo analizado, la carga procesal acumulada sigue siendo muy alta, lo que limita la capacidad del sistema para ofrecer respuestas oportunas. Este hallazgo coincide con lo señalado por Canelo (2006), quien vinculó la falta de celeridad con problemas como el incumplimiento de plazos, la burocratización y la débil organización de los procesos. De forma semejante, Sánchez (2014) subrayó que la deficiente asignación de órganos jurisdiccionales y la sobrecarga procesal deterioran el rendimiento del sistema, mientras que Palma (2021) reafirmó que la lentitud judicial afecta tanto la percepción de justicia como la eficacia de la tutela estatal. Desde este marco, los hallazgos del estudio permiten concluir que el PpR puede contribuir a una mejor organización del trabajo judicial, pero no elimina por sí mismo la complejidad estructural que alimenta la demora procesal. La celeridad depende, además, de rediseños operativos, de gestión del despacho, de personal suficiente, de digitalización funcional y de un uso estratégico de la información de desempeño.

Precisamente allí cobra relevancia el documento *En camino de un Presupuesto por Resultados*, en el que Acuña et al. (2012) sostienen que el núcleo del PpR no radica únicamente en vincular recursos con productos, sino en generar información confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones. Esa precisión resulta central para interpretar la evidencia recogida en la investigación. El estudio confirma que el Poder

Judicial ha avanzado en la ejecución de programas orientados a resultados y en el seguimiento de ciertas metas, pero también sugiere que el verdadero desafío no consiste solamente en producir información, sino en utilizarla para ajustar procesos, priorizar recursos y corregir decisiones institucionales. Acuña et al. (2012) advierten que no existe un PpR completo si se dispone de información de desempeño, pero esta no se traduce en decisiones concretas. Esa idea encaja plenamente con lo encontrado: el sistema judicial puede mostrar ejecución presupuestal elevada o indicadores de actividad relativamente favorables y, aun así, no generar una mejora equivalente en la percepción ciudadana o en la calidad efectiva del servicio. La clave está en la capacidad de aprendizaje institucional que se construya a partir de esa información.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2018) menciona que el Presupuesto por Resultados refuerza esta interpretación al definir este enfoque como una estrategia de gestión pública orientada a una relación más clara entre recursos, productos y resultados. Esta visión rompe con la lógica inercial del presupuesto tradicional y propone una forma distinta de organizar el gasto, centrada en el ciudadano y en los cambios esperados en la población. Desde la perspectiva de la investigación, esta formulación ayuda a explicar por qué el PpR es pertinente para el sector justicia: porque desplaza la atención desde la simple ejecución financiera hacia el valor público que el servicio judicial debería producir. Ahora bien, los resultados también muestran que este cambio de lógica no siempre se traduce con la misma intensidad en todas las dimensiones del servicio. La planificación mejora, el gasto se orienta con mayor claridad y ciertos programas muestran continuidad e incremento presupuestal, pero eso no garantiza por sí mismo que el sistema sea percibido como más cercano, más comprensible o más confiable. El tránsito desde la lógica financiera hacia la lógica de valor público exige, por tanto, una institucionalidad capaz de transformar el presupuesto en experiencias de justicia efectivas y visibles para la ciudadanía.

La presente se enriquece aún más cuando se observa un caso específico como el Programa Presupuestal 0067, orientado a la celeridad de los procesos judiciales de familia. El diseño de este programa, tal como aparece en la documentación revisada, reconoce la dilación de los procesos como problema principal y plantea resultados vinculados con la oportunidad del servicio y con la mejora del desempeño jurisdiccional. Desde esa perspectiva, el programa representa un ejemplo concreto de cómo el PpR intenta traducir necesidades del sistema judicial en intervenciones medibles. Sin embargo, el trabajo de Vignolo (2023) introduce una crítica importante al señalar que, a pesar de la aplicación sostenida del programa, la carga procesal en familia sigue siendo especialmente alta y la brecha entre tiempo legal y tiempo real no se ha cerrado de manera suficiente. Más aún, el autor sostiene que el diseño del programa presenta falencias porque no incorpora con suficiente fuerza factores vinculados con la comprensión de los trámites por parte de los usuarios, el conocimiento de sus derechos y el aprovechamiento de mecanismos alternativos de solución de conflictos.

Esta observación resulta especialmente valiosa para interpretar los resultados de la investigación, porque permite ver que la modernización judicial no puede depender solo del fortalecimiento interno del

despacho o de la productividad jurisdiccional. El problema también tiene una dimensión relacional: cómo llega el ciudadano al sistema, qué entiende del proceso, qué costos enfrenta, qué información recibe y qué alternativas tiene antes de judicializar su conflicto. Vignolo (2023) muestra que intervenciones centradas en orientación legal, información clara al usuario, conciliación y mejora de procedimientos pueden ayudar tanto a reducir la carga procesal como a mejorar la experiencia del servicio. Desde esta perspectiva, los hallazgos del presente estudio refuerzan la idea de que el PpR tiene mayor potencial modernizador cuando incorpora no solo variables internas del órgano judicial, sino también variables asociadas al comportamiento, necesidades y trayectorias de quienes usan el sistema.

En el plano de la igualdad y la equidad, los resultados muestran que la persistencia de tasas judiciales, costos indirectos y otras barreras administrativas sigue afectando de manera desigual a determinados sectores sociales. Esta situación coincide con la preocupación de Thompson (1987), quien ya advertía que una justicia formalmente disponible puede seguir siendo materialmente inaccesible para muchos ciudadanos. Esto coincide con lo planteado por Rodríguez M. (2007), al señalar que las fallas en las herramientas tecnológicas, la gestión de procesos, el soporte operativo y la capacitación del personal comprometen la efectividad del sistema judicial. En el estudio, estas dimensiones aparecieron reiteradamente en los discursos de los participantes, lo que sugiere que la equidad en la prestación judicial no depende solo de la existencia de un marco normativo igualitario, sino de las posibilidades de acceder a servicios funcionales a las condiciones de los usuarios.

Desde el campo de la gestión pública, los hallazgos confirman algunas de las ideas más importantes del enfoque de presupuesto orientado a resultados. Armijo y Espada (2014), García y García (2010), Marcel et al. (2014) y Robinson y Last (2009) coinciden en que los sistemas presupuestarios basados en desempeño fortalecen la planificación, hacen más eficiente la asignación de recursos y mejoran la rendición de cuentas. Asimismo, en el caso del Poder Judicial, los resultados muestran que esta lógica ha permitido consolidar programas en áreas estratégicas, incrementar recursos y hacer más visible el vínculo entre gasto y objetivos. Sin embargo, la investigación también muestra que la utilidad del PpR depende de algo más que de su diseño técnico: depende de la capacidad institucional para sostener esa lógica en el tiempo, integrarla con procesos de mejora continua y traducirla en cambios tangibles dentro del servicio. Dicho de otro modo, el PpR puede crear una base de racionalidad presupuestal, pero la modernización judicial exige una racionalidad organizacional más amplia que acompañe ese esfuerzo.

En el contexto latinoamericano, Filc y Scartascini (2012) y Carrillo et al. (2021) han mostrado que el presupuesto basado en desempeño promueve una relación más estrecha entre el uso de recursos públicos y los resultados obtenidos. Los hallazgos de esta investigación se alinean con esa idea, ya que evidencian que la aplicación del PpR en el Poder Judicial ha permitido ordenar prioridades, fortalecer la programación del gasto y consolidar programas en áreas judiciales estratégicas. Sin embargo, los resultados también sugieren que esa relación entre recursos y resultados no es mecánica. En la práctica, intervienen factores

políticos, organizacionales, sociales y territoriales que condicionan la capacidad real del sistema para convertir el presupuesto en mejoras visibles. Por ello, la discusión no puede quedarse en afirmar que el PpR funciona porque existe asignación y ejecución; debe preguntarse también bajo qué condiciones ese presupuesto logra realmente incidir en la calidad de la justicia.

El tema de la confianza pública resulta, quizá, uno de los puntos donde esta distancia entre esfuerzo presupuestal y efecto ciudadano se vuelve más visible. Aunque el estudio identificó incrementos presupuestales y altos niveles de ejecución en varios programas, la percepción sobre el Poder Judicial sigue siendo crítica. Kaufmann et al. (2015) y Ugarte et al. (2021) sostienen que la legitimidad de las reformas institucionales no depende solo del volumen de recursos invertidos, sino de la capacidad para producir mejoras perceptibles en la calidad del servicio. En una línea similar, Quispe Remón (1998), Mattio de Mascias (2000) y López (2016) vinculan la credibilidad institucional con factores más amplios de estabilidad, confianza social e incluso dinamismo económico. A la luz de los resultados del estudio, estas ideas resultan consistentes: la ciudadanía no evalúa al sistema judicial por su presupuesto, sino por la forma en que experimenta la justicia. Si percibe lentitud, desorden, desigualdad o corrupción, el incremento de recursos pierde capacidad legitimadora. En consecuencia, la confianza pública aparece como una variable de resultado especialmente compleja, que exige coherencia entre gestión interna, transparencia, calidad del servicio y trato a la ciudadanía.

La rendición de cuentas se conecta directamente con esta cuestión. Los resultados muestran que el Poder Judicial (2015) dispone de mecanismos formales para transparentar la ejecución del gasto, pero que la rendición de cuentas sigue concentrada mayormente en una dimensión horizontal o interinstitucional. En este punto, los hallazgos coinciden con la idea de Cabillo (2018) y Contreras (2018), en el sentido de que la modernización institucional no puede limitarse a publicar información, sino que debe traducirse en esquemas de transparencia útiles, comprensibles y socialmente significativos. Si la ciudadanía no logra entender cómo se usa el presupuesto, qué resultados se alcanzan y cómo ello mejora el servicio que recibe, la rendición de cuentas se queda en un plano técnico sin impacto real sobre la legitimidad institucional. Esto explica por qué el estudio insiste en la necesidad de complementar la rendición financiera con una rendición orientada a resultados y a experiencia ciudadana.

También resulta pertinente considerar el vínculo entre autonomía institucional y presupuesto. El estudio encontró que la asignación de recursos es percibida como una condición importante para sostener la independencia funcional del Poder Judicial. En ese sentido, la preocupación expresada históricamente por Belaunde (1997) y por el Foro de Acuerdo Nacional - CEPLAN (2002) mantiene plena vigencia: sin condiciones materiales adecuadas, la independencia judicial corre el riesgo de quedar formalmente reconocida, pero operativamente debilitada. Ahora bien, los resultados también muestran que la autonomía no se garantiza solo con más presupuesto. Hace falta que ese presupuesto se traduzca en capacidad de gestión, estabilidad organizacional, fortalecimiento de personal, infraestructura suficiente y criterios claros

de priorización. De otro modo, la inversión puede aumentar sin que ello modifique de manera decisiva las condiciones de funcionamiento del sistema.

En general, la revisión de la evidencia empírica y documental permite afirmar que el Presupuesto por Resultados constituye una herramienta relevante para impulsar la modernización de la gestión administrativa del Poder Judicial, pero no puede ser entendido como una solución suficiente en sí misma. Su mayor valor radica en haber introducido una lógica de relación entre recursos, metas, productos y resultados, así como en haber visibilizado la importancia de la información de desempeño dentro de la gestión pública. Sin embargo, los hallazgos muestran que la efectividad de esa herramienta depende de variables más amplias: coordinación institucional, mejora organizacional, digitalización, enfoque centrado en las personas, atención a vulnerabilidades, uso real de la información y fortalecimiento de la confianza ciudadana. Por ello, la modernización judicial no puede descansar únicamente en la ejecución presupuestal, sino en la capacidad del sistema para transformar esa lógica de gestión en mejoras concretas, visibles y sostenidas en el servicio de justicia.

Finalmente, es importante reconocer que esta discusión se construye desde una investigación cualitativa, con una muestra intencional y centrada en el distrito judicial de Lima, lo que limita cualquier pretensión de generalización estadística. Aun así, la combinación de entrevistas, análisis documental y triangulación permitió obtener una comprensión consistente del problema y de sus principales tensiones. Más que ofrecer una respuesta cerrada, el estudio abre una línea de reflexión sobre la necesidad de evaluar el PpR no solo por su nivel de ejecución o por el cumplimiento formal de metas, sino por su verdadera capacidad para mejorar la justicia que recibe la ciudadanía. Esa parece ser, en última instancia, la medida más exigente y más necesaria de cualquier esfuerzo serio de modernización judicial.

## CONCLUSIONES

Se concluye que la implementación del presupuesto por resultados en el Poder Judicial fortalece la planificación del gasto, orienta la asignación de recursos hacia metas verificables y favorece el uso de indicadores vinculados con la prestación del servicio judicial, contribuye a modernizar la gestión administrativa. Desde esa perspectiva, el PpR opera como un mecanismo presupuestario y como un instrumento de gestión que puede contribuir a mejorar la eficiencia, la transparencia y la orientación institucional hacia resultados.

Asimismo, en relación con el acceso a la justicia, los hallazgos muestran que la aplicación del PpR puede contribuir al cierre de brechas en la atención a la ciudadanía; sin embargo, su efecto sigue condicionado por factores estructurales que exceden la sola asignación presupuestal. Persisten limitaciones vinculadas con la distribución territorial de los servicios, la infraestructura disponible, las condiciones socioeconómicas de los usuarios y las capacidades institucionales para responder de manera oportuna, por

esto, la mejora del acceso requiere articular el presupuesto con decisiones complementarias de fortalecimiento institucional.

Con respecto de la celeridad y oportunidad en la prestación judicial, la investigación confirma que los programas presupuestales orientados a resultados pueden favorecer una mejor organización del servicio y un mejor enfoque en el cumplimiento de metas procesales. Sin embargo, la sobrecarga de expedientes continúa siendo uno de los principales obstáculos para una justicia más rápida. Por ello, el impacto del PpR sobre la celeridad no depende únicamente del control de plazos, sino también de la capacidad del sistema para redistribuir recursos, mejorar procesos y responder de forma proporcional al volumen real de la demanda judicial.

En cuanto a la igualdad y equidad en la prestación del servicio, se identificó que la aplicación del PpR puede apoyar una atención más equilibrada, aunque, subsisten barreras que afectan el acceso efectivo de ciertos grupos de la población. Entre ellas, destacan los costos del proceso judicial y las tasas, que, para algunos, cumplen una función administrativa y, para otros, representan una restricción concreta para acudir al sistema de justicia, lo cual revela que la modernización judicial debe incorporar una mirada más sensible a las desigualdades de origen económico y social.

Sobre la independencia institucional y la confianza pública, los resultados muestran que una asignación presupuestal favorece a el funcionamiento del Poder Judicial, además de fortalecer sus condiciones de autonomía. Asimismo, el incremento del presupuesto institucional y de los programas presupuestales en los últimos años evidencia una priorización del sector justicia. Sin embargo, el estudio también advierte que el aumento de recursos no se traduce automáticamente en mayor confianza ciudadana. De esta manera, la legitimidad del sistema depende, sobre todo, de que esos recursos se reflejen en mejoras visibles en la calidad, oportunidad y transparencia del servicio, con efectos incluso sobre la seguridad jurídica y el entorno económico.

En el ámbito de la rendición de cuentas, la investigación concluye que el PpR contribuye a reforzar la lógica de control y seguimiento del gasto público dentro del Poder Judicial. Sin embargo, los hallazgos muestran que la rendición de cuentas sigue concentrada, principalmente, en su dimensión institucional y administrativa. Por ello, es necesario optar por mecanismos claros y accesibles para la ciudadanía, capaces de informar no solo cuánto se gasta, sino también los resultados y cómo estos mejoran la experiencia de quienes recurren al sistema judicial. En síntesis, los PpR son una herramienta relevante para la modernización judicial, sin embargo, su eficacia depende de su articulación con reformas organizacionales, mejoras operativas y una orientación sostenida hacia las necesidades de la población.

## REFERENCIAS

Acuña, R., Huaita, F., y Mesinas, J. (2012). En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria (DGP-02/2012). Dirección

General de Presupuesto Público.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estudios/En\\_camino\\_de\\_un\\_PpR.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estudios/En_camino_de_un_PpR.pdf)

- Armijo, M. y Espada M. (2014). Calidad del gasto pública y reformas institucionales en América Latina. CEPAL. <https://n9.cl/j22u>
- Bans-Akutey, A., y Tiimub, B. M. (2021). Triangulation in research. Academia Letters. <https://doi.org/10.20935/AL3392>
- Belaunde L. de R., J. (1997). Justicia, legalidad y reforma judicial. *Ius et Veritas*, (15). <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/15735/16170>
- Belaunde L. de R., J. (2006). La reforma del sistema de justicia, ¿en el camino correcto? Breve balance de su situación actual y de los retos pendientes. Fundación Konrad Adenauer. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/22947.pdf>
- Benavides, O., y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Bernal, A. (2010). Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia. Fonte: <https://n9.cl/jooqi>
- Cabrillo, F. (2018). La economía, el Estado y el Derecho. ICE. *Revista de Economía*. <https://doi.org/10.32796/ice.2018.905.6724>
- Canelo, R. (2006). La celeridad procesa, nuevos desafíos. Hacia una reforma integral del proceso civil en busca de la justicia. *Revista Iberoamericana de Derecho Procesal Garantista*. <https://n9.cl/sbrq6n>
- Carrillo, F., Castro, E., y Scartascini, C. (2021). La implementación del presupuesto público basado en desempeño: una revisión sistemática de la literatura empírica. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, (79), 77-116. <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/03/079-03-C-1.pdf>
- CONCYTEC. (2019). Código nacional de integridad científica. <https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/Codigo-integridad-cientifica.pdf>
- Celis Corzo, D. A. (2026). La evolución de las políticas de justicia en los planes nacionales de desarrollo. *Revista Derecho del Estado*, 64, 283-303. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10543763.pdf>
- Contreras Alvarez, J. (2018). Gestión por resultados en las políticas para superar la pobreza en Chile. *Revista Enfoques*, 16(28), 13-39. [http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/472/pdf\\_73](http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/472/pdf_73)
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)
- De los Reyes N., A., et al. (2020). La fenomenología: un método multidisciplinario en el estudio de las ciencias sociales. *Pensamiento y Gestión*. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n47/2145-941X-pege-47-203.pdf>
- Eguizábal, J. C., y Ortiz López, R. E. (2025). Modernización tecnológica en la Corte Suprema del Perú: Revisión sistemática sobre la virtualización de audiencias durante la crisis del COVID-19. *Nexus Research Journal*, 4(2), 270-296. <https://doi.org/10.62943/nrj.v4n2.2025.405>  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10551066.pdf>
- Ferrer A., N. (Enero - junio de 2010). La accesibilidad como elemento del ejercicio ciudadano. *Opinión Jurídica*. Fonte: <file:///C:/Users/luisf/Downloads/Dialnet-ElAccesoALaJusticiaComoElementoIndispensable-3294160.pdf>
- Filc, G., y Scartascini, C. (2012). El presupuesto por resultados en América Latina: un análisis de economía política de sus determinantes. En *Reforma fiscal en América Latina: ¿Qué fiscalidad para el*

- desarrollo? CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/41121376-49cd-4173-beab-438b7682a64b/content>
- Flick, U. (2023). *Introduction to qualitative research* (7th ed.). SAGE. [https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/146041\\_book\\_item\\_146041.pdf](https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/146041_book_item_146041.pdf)
- Foro de Acuerdo Nacional - CEPLAN. (2002). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*. <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/3105/35-politicas-estado-acuerdo-nacional>
- García L., R., y García M., M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (2da. ed.). BID. file:///C:/Downloads/La-gestión-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desafíos-en-América-Latina-y-el-Caribe.pdf
- Gonzales Avila, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 85-103. <https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>
- Gutiérrez Aguado, A. (2021). Presupuesto por resultados (PpR): una mirada a los programas presupuestales del sector justicia. *Revista de Derecho Público Económico*, (2), 11-13. <https://journals.continental.edu.pe/index.php/derechopublicoeconomico/article/view/764/716>
- Hernández Carrión, J. L., Porrúa, M., Baudino, M. F., García Mejía, M., Ortigosa Izquierdo, D., Barba, J. M., y Ortiz Tovar, E. (2025). *Guía de transformación digital de la justicia*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013596>
- <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Guia-de-transformacion-digital-de-la-justicia.pdf>
- Hoffmann, T. (2017, January 10). What is basic research? *About Science Nordic*. <https://n9.cl/x1aebm>
- Kaufmann, J., et al. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. BID. <https://publications.iadb.org/es/construyendo-gobiernos-efectivos-logros-y-retos-de-la-gestion-publica-para-resultados-en-america>
- La Rosa C., J. (2017). El acceso a la justicia como condición para una reforma judicial en serio. *Derecho PUCP*, (62), 115-128. file:///C:/Users/luisf/Downloads/3161-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11873-2-10-20170306.pdf
- López Martínez, J. (2016). *La credibilidad en el sistema de justicia en Colombia* [Tesis de maestría]. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/5824/72247311.pdf?sequence=1&isAllOwed=y>
- Marcel, M., et al. (2014). *Presupuesto para el desarrollo en América Latina*. BID. <https://publications.iadb.org/es/presupuestos-para-el-desarrollo-en-america-latina>
- Masis, J. (2019). El método fenomenológico en el debate contemporáneo. *Filosofía*. Universidad de Costa Rica, 199-227. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/filosofia/article/download/43027/43313/157680>
- Mattio de Mascias, A. (2000). Problemas actuales de la justicia: democracia, necesidad de independencia de poderes. *Revista Probidad*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C71474E5DC940E2605257B810056E017/\\$FILE/prob011.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C71474E5DC940E2605257B810056E017/$FILE/prob011.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Presupuesto por resultados*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/generales/PRESUPUESTO\\_POR\\_RESULTADOS.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/generales/PRESUPUESTO_POR_RESULTADOS.pdf)
- Mojica R., I. (2010). *Honestidad intelectual y pensamiento crítico*. Universidad de los Andes. <https://leo.uniandes.edu.co/honestidad-intelectual-y-pensamiento-critico/>
- OCDE. (2024). *OECD Justice Review of Peru: Towards Effective and Transparent Justice Institutions for Inclusive Growth*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bb556518-en>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). Estudio de la Justicia de la OCDE en el Perú: Hacia instituciones de justicia eficaces y transparentes para un crecimiento inclusivo. OCDE Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/07/oecd-justice-review-of-peru\\_de9fb54d/e32675d5-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/07/oecd-justice-review-of-peru_de9fb54d/e32675d5-es.pdf)
- Palma Cueva, R. (2021). El sistema de administración de justicia en el Perú bajo la perspectiva filosófica de los derechos humanos. LUMEN, Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, 141-151. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/lumen/article/view/2394/2507>
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). Sage. <https://aulasvirtuales.files.wordpress.com/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>
- Poder Judicial. (2015). Programa presupuestal 0067: Celeridad de los procesos judiciales de familia. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/prog\\_presupuestal/no\\_articulados/0067\\_procesos\\_judiciales\\_familia.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/prog_presupuestal/no_articulados/0067_procesos_judiciales_familia.pdf)
- Poder Judicial. (2021). Plan Estratégico Institucional Poder Judicial 2021-2030. [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/9768f78048fcb5a1a112f59026c349a4/Plan+Estrategico+Institucional+del+Poder+Judicial+20212030\\_compressed.pdf](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/9768f78048fcb5a1a112f59026c349a4/Plan+Estrategico+Institucional+del+Poder+Judicial+20212030_compressed.pdf)
- Poder Judicial. (2025). Boletín estadístico institucional No. 02-2025. <https://drive.google.com/file/d/18WkY1kZMsm68rm8D3JvR-uKhZQdvFOWr/view?pli=1>
- Poder Judicial. (2025, 8 de noviembre). Portal estadístico Poder Judicial. <https://portalestadistico.pj.gob.pe/dashboards/carga-procesal/>
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En Psicología: tópicos de actualidad. UNMSM. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>
- Quispe Remón, E. (1998). Confianza, institucionalidad y asignación de recursos en la economía peruana. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. UNMSM, 14. <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/8/a09.pdf>
- Robinson, M., y Last, D. (2009). Un modelo básico de presupuestación por resultados. Fondo Monetario Internacional.
- Sala G., E. S., y De Jesús, M. L. (2020). Theoretical-methodological and ethical aspect in qualitative research in social psychology with a constructionist basis. Quaderns de Psicologia.
- Sánchez, R. (2014). Indicadores Doing Business como tecnología de gobernanza global sobre la administración de justicia en Colombia. Precedente, 41-47. <https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/precedente/article/view/1973/2494>
- Santana, R. C. B., y Paiva, F. G. P. J. (2022). Triangulação metodológica na pesquisa qualitativa: um estudo em periódicos brasileiros voltados ao turismo. Revista Brasileira de Administração Científica. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0006>
- Thompson, J. (1987). Derechos humanos, garantías fundamentales y administración de justicia. Revista IIDH. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/R06858-4.pdf>
- UCV. (2024). Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo. [https://ucv.edu.pe/pluginfile.php/9290484/mod\\_resource/content/3/15.%20RCUN%C2%B0659-2024-UCV%20-%20C%C3%B3digo%20de%20C%C3%89tica.pdf](https://ucv.edu.pe/pluginfile.php/9290484/mod_resource/content/3/15.%20RCUN%C2%B0659-2024-UCV%20-%20C%C3%B3digo%20de%20C%C3%89tica.pdf)
- Ugarte, M., et al. (2021). ¿Por qué las reformas administrativas no logran los resultados esperados? PUCP. [https://gobierno.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2021/12/dp\\_reformas-administrativas.pdf](https://gobierno.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2021/12/dp_reformas-administrativas.pdf)

- United Nations. (2025). Peace, justice and strong institutions. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- Vallejo, R., y Finol de Franco, M. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 17.
- Velasco Arce, M. B. (2026). El Presupuesto 2026 como instrumento de política pública: Antecedentes históricos, retos fiscales y oportunidades para impulsar el desarrollo nacional. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://gobierno.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2026/02/el-presupuesto-2026-como-instrumento-de-politica-publica.pdf>
- Vignolo H., G. (2023). Programa presupuestal N.º 0067 celeridad en los procesos judiciales de familia. Propuesta de mejora al árbol de problemas, árbol de medios y un nuevo modelo operacional, en el marco del presupuesto por resultado. <https://repositorio.continental.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/9413c496-6ac7-48df-abb9-4a3dec3ad907/content>
- Viramontes A., E. (2024). Análisis cualitativo en la investigación. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDEICH*. <https://www.redalyc.org/journal/5216/521676741031/html/>
- Zahavi, D. (2021). Applied phenomenology: why it is safe to ignore the epoché. *Continental Philosophy Review*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11007-019-09463-y>