



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Transformación Digital para la Competitividad y Eficiencia del
Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad
Metropolitana de Lima, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

Mejia Hernani, Kelly Estefani (ORCID: 0000-0001-9544-3311)

ASESOR:

Mg. Bravo Huaynates, Guido Junior (ORCID: 0000-0002-4148-2291)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres, por su apoyo incondicional y su amor infinito, sin ellos no podría haberlo logrado.

Agradecimiento

Quiero agradecer a la Universidad César Vallejo, por la oportunidad de incentivar nuestra formación en posgrado, en aras del crecimiento profesional. Asimismo, agradecer al profesor Guido Bravo por su guía, sus consejos, orientaciones y recomendaciones a lo largo de curso.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	20
3.3. Escenario de estudio	22
3.4. Participantes	23
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 3.6.	23
Procedimiento	24
3.7. Rigor científico	24
3.8. Método de análisis de datos	25
3.9. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
V. CONCLUSIONES	38
VI. RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	48

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Determinación de categorías y subcategorías	20
Tabla 2: Terminología empleada en la investigación	24

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1: Ranking de competitividad de 2019, 2020 y 2021	14
Figura 2: Carga procesal de las Procuradurías Públicas de 2017 a 2020	16
Figura 3: Carga procesal a nivel de municipalidades provinciales diciembre 2020	17
Figura 4: Ubicación de la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima	22

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo caracterizar la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021.

La investigación está enmarcada en un tipo de investigación básica, con enfoque cualitativo, de diseño fenomenológico y, tiene como fin recoger las experiencias y vivencias respecto a las características de la transformación digital como un medio para la competitividad y eficiencia de la Administración Pública. Se contó con la participación de 5 colaboradores entre abogados y asistentes legales. Para la recolección de los datos se empleó la técnica de la entrevista de tipo semiestructurada y, como instrumento de investigación, se utilizó el guion de entrevista.

Posterior al análisis de las entrevistas realizadas a los colaboradores, se concluyó que, durante la época del COVID-19, el proceso de transformación digital se ha ido implementando de manera progresiva y disruptiva en la Procuraduría Pública de la Municipalidad de Lima, sirviendo como medio para mejorar la competitividad, la productividad y la eficiencia del Estado. Los avances obtenidos desde el inicio de la pandemia hasta la fecha han sido favorables pese a las limitaciones logísticas, de infraestructura y una efectiva gestión documental de los falsos legajos.

Palabras clave: Transformación digital, competitividad, eficiencia, políticas públicas.

Abstract

The objective of this study is to characterize the digital transformation for the competitiveness and efficiency of the State in the Public Attorney's Office of the Metropolitan Municipality of Lima, 2021.

The research is framed in a type of basic research, with a qualitative approach, of phenomenological design, and aims to collect the experiences and experiences regarding the characteristics of digital transformation as a means for the competitiveness and efficiency of the Public Administration. There was the participation of 5 collaborators between lawyers and legal assistants. For data collection, the semi-structured interview technique was used and, as a research instrument, the interview script was used.

After the analysis of the interviews carried out with the collaborators, it was concluded that, during the time of COVID-19, the digital transformation process has been implemented progressively and disruptively in the Public Attorney's Office of the Municipality of Lima, serving as a means to improve the competitiveness, productivity and efficiency of the State. The progress made since the start of the pandemic to date has been favorable despite logistical and infrastructure limitations and effective document management of false files.

Keywords: Digital transformation, competitiveness, efficiency, public policies.

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se consideró como realidad problemática que, la pandemia del COVID-19 generó una disminución de las horas de trabajo del 8,8% en 2020, a comparación del último trimestre del 2019 (OIT, 2021). En efecto, tal reducción de horas laborales generó una menor eficiencia de las administraciones públicas en gran parte de los gobiernos a nivel internacional, aunque el impacto fue mayor en América Latina, así como una parte de Europa y Asia Meridional; mientras que, en Asia Oriental y África, las horas de trabajo perdidas fueron menores.

La diferencia se basa en que, regiones como Asia y ciertos países de Europa ya tenían implementado un gobierno electrónico que proveía de servicios online a la ciudadanía. Así bien, Cepal (2021) señala que ya en el 2018 cerca del 40% de trabajadores en Estados Unidos y en Europa podía realizar sus labores desde su casa, mientras que, en América Latina, la cifra se reducía al 21%. Del mismo modo, en dicho año, países como Finlandia, Dinamarca o Corea ya habían alcanzado un mayor desarrollo en infraestructura digital.

Ahora bien, de acuerdo a CAF et al. (2020) en Brasil se creó un Comité especializado en la supervisión y el monitoreo de las repercusiones de la pandemia los servicios de telecomunicación; en Chile se promulgó la Ley de Trabajo a Distancia, que permitió a los trabajadores realizar sus labores desde sus hogares; en Paraguay, el MitiC, implementó una plataforma de colaboración, la cual ha permitido a todas las entidades de dicho país, trabajar de forma remota y concretar reuniones virtuales, entre otros. Pese a ello, la capacidad de respuesta en la mayor parte de los gobiernos de Latinoamérica no fue inmediata, debido a la falta de preparación ante situaciones de emergencia y las limitadas capacidades digitales con las que contaba el personal de las administraciones públicas.

En el caso de Perú, de acuerdo al ranking de competitividad digital mundial realizado por Institute for Management Development (2020) el país se encontraba en el puesto 61, uno de los más bajos de las 63 economías que fueron estudiadas. Asimismo, una de las maneras de medir el nivel de digitalización de los servicios públicos, es mediante el índice de desarrollo de gobierno electrónico, para lo cual el Perú tenía un índice del 0,65, colocando en un nivel medio respecto a los demás países de América Latina (CAF et al., 2020). El referido índice sirve para conocer

el nivel resiliencia de las naciones, es decir, la capacidad para continuar con sus funciones administrativas y la entrega de los servicios públicos.

En ese sentido, el ex presidente Vizcarra (2020) crea el Sistema Nacional de Transformación Digital mediante D.U. N.º 006-2020, a fin de promover el proceso de transformación con el uso integral y profundo de las tecnologías en las entidades del Estado. De acuerdo a la norma, la transformación digital es el proceso continuo y de cambio a nivel cultural, en base al empleo de tecnologías y análisis de datos, para obtener resultados positivos socioeconómicos para las personas.

Siendo así, a nivel institucional se detectaron las siguientes dificultades a raíz de la pandemia del COVID-19: en primer lugar, el área no contaba con la infraestructura digital necesaria, debido a que el personal no tenía acceso a la base de datos de las computadoras institucionales que era esencial para verificar los datos y asignaciones de los expedientes judiciales. En segundo lugar, durante los primeros meses de aislamiento social, no se pudo acceder a todos los expedientes físicos desde los hogares ya que hasta antes de la pandemia los escritos judiciales se manejaban en soporte papel, y en contadas ocasiones un expediente completo era digitalizado; lo mismo sucedía en el caso de los documentos internos tales como informes, memorándums, entre otros.

En tercer lugar, otro de los problemas se produjo con la implementación de las audiencias virtuales, ya que los abogados asistían desde una pc o laptop personales y en sus hogares, o mediante equipos móviles, ya que el área no contaba con equipos implementados con cámaras web para llevar a cabo dichas audiencias judiciales. Por último, se detectaron inconvenientes en la gestión de las notificaciones de los procesos judiciales, que, si bien eran atendidas a tiempo por los abogados, el escaneo de los documentos consumía tiempo considerable y adicionalmente, el anexado en los expedientes tardaba demasiado y generaba que se acumularan, aunado al limitado acceso al área de Archivo donde se encontraban los expedientes, ello debido a las medidas de seguridad que se implementaron.

A raíz de dicho contexto, se han planteado los siguientes problemas:
Problema General: ¿Cuáles son las características de la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021? Problemas Específicos: P.E. 1: ¿Cuáles son las características de la competitividad para la mejora de la actividad

jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?, P.E 2: ¿Cuáles son las características de la productividad para la reducción de la carga procesal del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?, y P.E. 3: ¿Cuáles son las características de la eficiencia para optimizar la defensa jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?

La presente investigación tiene como justificación teórica, la reflexión acerca de la transformación digital como política de Estado, dado que su finalidad es la de mejorar los servicios públicos, incrementando la competitividad y eficiencia que dirigen y orientan la acción del Estado Peruano en la producción de bienes y servicios con un valor agregado a través del uso de las herramientas digitales. En cuanto a la justificación práctica, se tiene que es un aporte para los conocimientos en materia de gestión pública y modernización de las instituciones públicas, ya que se orientó al análisis de la realidad social, que desempeña un rol importante en la productividad y transparencia de los trabajadores de las entidades del Estado.

Respecto a la justificación metodológica, se consideró el análisis de los datos cualitativos que se obtuvieron mediante la entrevista utilizando las transcripciones textuales de las cintas o videos grabados, que avalaron la interpretación de los resultados en conjunto para generar conocimientos y arribar a conclusiones en contextos similares con otros estudios. Asimismo, sobre la justificación ética, es preciso señalar que el trabajo de investigación responde a una investigación propia y cuyas fuentes han sido debidamente identificadas y se han citado a los autores de aquella información obtenida para respaldar el presente estudio.

Finalmente, se propuso como Objetivo General: Caracterizar la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021. Objetivos Específicos: O.E. 1: Caracterizar la competitividad para la mejora de la actividad jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021; O.E. 2: Caracterizar la productividad para la reducción de la carga procesal del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021; y, O.E. 3: Caracterizar la eficiencia para optimizar la defensa jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Como Trabajos previos, se consideran los antecedentes nacionales como Molina (2017), en su tesis sobre el plan estratégico de gobierno digital y administración pública, desarrollado en la Universidad Nacional de Educación, de tipo descriptiva de diseño no experimental transversal-correlacional, con una muestra de 122 participantes, llegó a la conclusión que se evidencia una relación directa y significativa entre el plan estratégico del gobierno digital y la administración pública.

Así también, Fernández (2018) en su investigación sobre la implementación del gobierno electrónico, realizado en la Universidad César Vallejo, de tipo cualitativa con diseño fenomenológico y con una participación de 20 personas, tuvo como conclusión que la forma actual de la relación del gobierno a ciudadano a través de la implementación del gobierno electrónico es muy limitada y no posibilita la mejora de la opinión de los ciudadanos respecto al actual gobierno.

Debe considerarse a Apéstegui (2018), en su trabajo de investigación sobre la identidad digital y el gobierno electrónico en una entidad del Estado, realizada en la Universidad César Vallejo, de diseño no experimental, con una muestra de 200 ciudadanos, tuvo como conclusión que existe una alta relación entre la identidad digital y el gobierno electrónico, asimismo, posee una influencia significativa para el desarrollo del gobierno electrónico en la entidad.

Conforme a Choquenaira (2018) en su tesis sobre el gobierno electrónico, las barreras socioculturales y las políticas para la gobernabilidad, efectuada en la Universidad César Vallejo, de tipo cualitativo, con diseño etnográfico, aplicado a la comunidad quechuahablante de Huamanga, obtuvo como conclusión que, en el aspecto político se evidencia una falta de difusión y capacidad del empleo de los servicios en línea en las municipalidades; asimismo, se verifica el desconocimiento respecto a las ventajas del gobierno electrónico; por último, se constató una lenta implementación del gobierno electrónico y una institucionalidad muy limitada.

De acuerdo a Maldonado (2018) en su investigación sobre la aplicación de la agenda digital 2.0 para mejorar la eficiencia y transparencia, desarrollado en la Universidad César Vallejo; con un diseño pre experimental y una muestra ajustada de 59 personas, arribó a la conclusión que, la aplicación de la agenda digital obtuvo mejoras tecnológicas, se automatizaron los procesos a través de un portal web

nuevo con dinamismos de acuerdo a las disposiciones de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, reduciendo los cuellos de botella, asimismo se pudo contar con trabajadores capacitados que realicen un buen manejo de las nuevas herramientas digitales obteniendo que actúen de manera eficiente.

Asimismo, se tiene a Infante (2019) en su trabajo de investigación sobre la aplicación del gobierno electrónico para la optimización de la gestión pública en una procuraduría pública, llevada a cabo en la Universidad Nacional Federico Villareal, de diseño no experimental transversal, teniendo una muestra de 48 profesionales, tuvo como conclusión que el gobierno electrónico tiene una relación muy significativa con la gestión realizada en la procuraduría pública de la entidad.

Del mismo modo, Francia (2020) en su investigación sobre la caracterización de la gestión escolar en la transformación digital, realizado en la Universidad César Vallejo, de nivel descriptivo y diseño no experimental, con una muestra de 117 docentes, legó a la conclusión que, el 80,3% de los docentes en los que se empleó la encuesta, consideran que la gestión escolar aplicada a la transformación digital dentro de los colegios públicos tiene un nivel alto, mientras que solamente un 19,7% refiere que tiene un nivel medio.

De acuerdo a Fernández (2020) en su investigación sobre el gobierno electrónico en una entidad del Estado, efectuada en la Universidad César Vallejo, de diseño no experimental con una muestra de 71 empleados, obtuvo como conclusión que no se encontraron diferencias significativas en cuanto al nivel de conocimiento del gobierno electrónico dado que en las áreas de logística, tesorería y contabilidad tienen un nivel igual, o en todo caso, las diferencias que se presentan son muy poco significativas.

Conforme a la investigación efectuada por Moreno (2021) respecto al gobierno digital y la gestión administrativa, realizado en la Universidad César Vallejo, de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, con una muestra de 50 colaboradores; llegó a la conclusión que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, y que si se mejora el gobierno digital se incrementa sumamente la gestión administrativa.

De la misma forma, Abarca (2021) en su tesis acerca del gobierno digital y la modernización de la gestión, realizada en la Universidad César Vallejo, de diseño no experimental y con una muestra de 30 funcionarios públicos, tuvo como

conclusión que hay una relación significativa entre el gobierno digital y la modernización de la gestión, verificándose que se ha llevado a cabo un cambio drástico entre lo tradicional hacia lo digital.

En la investigación realizada por Cisneros (2021) sobre el ecosistema posibilitante para una transformación digital efectiva, efectuada en la Universidad César Vallejo, cuyo enfoque fue cualitativo y de tipo aplicada, con una cantidad de 7 participantes, concluyó que el nivel de madurez digital del ecosistema respecto a la transformación digital en la entidad materia de investigación sobre la gestión de cambio, la infraestructura digital, la interoperabilidad y los servicios digitales se encuentra en el nivel encaminado, mientras que la seguridad digital posee un nivel incipiente.

El estudio efectuado por López (2021) acerca de la transformación digital en la gestión administrativa realizada en la Universidad César Vallejo, el cual tuvo un diseño no experimental, empleando una muestra de 132 empleados administrativos, concluyó que la transformación digital tiene una relación significativa con la gestión administrativa teniendo una correlación positiva considerable, por lo que a mayor transformación digital, se incrementará la gestión administrativa dentro de la entidad.

El trabajo de investigación realizado por Paco (2021), acerca del gobierno electrónico y la gestión administrativa, realizada en la Universidad Nacional de Huancavelica, con diseño descriptivo correlacional, y una muestra de 28 trabajadores, arribó a la conclusión que el gobierno electrónico y la gestión administrativa con una relación alta, y que el nivel de gobierno electrónico es adecuado, por lo que se evidencia una gestión administrativa eficiente.

Respecto a los antecedentes internacionales, se considera la investigación llevada a cabo por Lizardo (2018) respecto al estudio sobre el Gobierno electrónico y percepción sobre la corrupción, de tipo correlacional, con una muestra de 18 países de Latinoamérica, concluyendo que la percepción de la corrupción en un país disminuye cuando el gobierno electrónico alcanza un máximo nivel de desarrollo. Al mismo tiempo, se incrementa la participación electrónica en la ciudadana mejora la percepción sobre la corrupción.

En el mismo sentido, Ángel (2019) sobre la relación entre la competitividad y la transformación digital, realizado en la Universidad EAN de Colombia, con un

enfoque cualitativo, llegó a la conclusión que, si bien existe una voluntad política de iniciar el proceso de transformación digital en el sector economía, aún persisten algunos factores internos y externos que reducen el establecimiento del referido proceso; cabe precisar que, en base a las investigaciones a nivel latinoamericano de los textos emitidos, la transformación digital es clave en la competitividad.

En el estudio realizado por Luna (2019) sobre la evaluación del uso de las tecnologías de información en los tramites y servicios gubernamentales, que fue desarrollado en la Universidad Autónoma de México, teniendo un enfoque mixto contando con una muestra de 17 municipios a la cual se aplicaron entre 10 a 40 cuestionarios en cada municipio; concluyó que el gobierno digital supone un cambio de paradigma a nivel estatal en el uso de las TIC's permite optimizar los servicios y la información que recibe la población, mejora los procesos institucionales y coadyuva con las creaciones de canales para incrementar la participación de la ciudadanía y, por ende, la transparencia del Estado.

Conforme a Tirenti (2019) en su tesis respecto al gobierno electrónico en el sector público nacional, realizado en la Universidad de San Andrés, de tipo cualitativa, y con enfoque evaluativo, con una cantidad de 17 participantes, concluyó que, al incluir en el sector público nacional el sistema de Gestión Documental Electrónica – GDE - a manera de estrategia de gobierno electrónico en lugar de la gestión de soporte en papel y en los sistemas no transversales, significa un aporte significativo en pro de la transparencia de la gestión pública.

De la misma manera, Parra (2020), en una investigación acerca de un modelo de madurez sobre gobierno digital, realizado en la Universidad Nacional de Colombia, con enfoque deductivo, con una revisión de 50 documentos, arribando a la conclusión que, para la implementación de un modelo de madurez de gobierno digital en los municipios se conforma de las dimensiones de arquitectura, seguridad de la información y servicios digitales, dado que el modelo actual implica que el nivel de implementación de la política de gobierno digital se mide a partir del índice de gobierno digital y el registro del formulario único de reporte y avance de gestión.

En la investigación llevada a cabo por García (2020), acerca de la efectividad del gobierno electrónico, realizado en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, de enfoque metodológico de análisis cualitativo comparado, realizado a 384 personas, llegó a la conclusión que para que el gobierno electrónico en el

estado materia de estudio, puede llegar a ser eficaz siempre que se materialicen las condiciones de customización, así como de transparencia, adicionalmente al conjunto de condiciones restantes.

De acuerdo a Arias (2020) en su estudio respecto a la transformación digital, realizada en la Pontificia Universidad Católica Argentina, de tipo exploratoria y descriptivo realizada a 123 personas, arribó a la conclusión que, entre los principales problemas para la competitividad empresarial está la falta de recursos, de una cultura digital y el alto costo para implementar la infraestructura tecnológica. Asimismo, el proceso de transformación digital en la institución tiene un personal capacitado en el empleo de las herramientas digitales, posee servicios destinados a satisfacer a los usuarios y en su mayoría, se pueden acceder online, sin embargo, no se ubicó un área que se destine al seguimiento del proceso de transformación ni a los procesos que intervienen en este.

Asimismo, Tello (2020) en su investigación sobre la implementación del gobierno electrónico, efectuado en la Universidad Externado de Colombia, de tipo cualitativo, arribó a la conclusión que existen varios factores que han impedido la implementación de la estrategia de un gobierno en línea en diferentes municipios, no obstante, se destaca el esfuerzo y el avance por parte del MinTIC, acerca de la promoción de los portales web en todas las entidades del territorio, a efectos de facilitar la participación, junto con la transparencia y la colaboración.

Finalmente, en el estudio llevado a cabo por Morris (2020) acerca de la *visión* de la transformación digital y el aprendizaje organizacional en la implementación de una herramienta tecnológica y su efecto en el desempeño organizacional, desarrollada en la Universitat Ramon Llull de Barcelona; el enfoque de la investigación fue cualitativa, contando con 10 participantes. Como conclusión, se tiene que la implementación de la herramienta tecnológica denominada ERP se determina como exitosa mediante el rol que cumple en los tres sistemas identificados del objetivo de la transformación digital tal como la implantación de la tecnología como tal, las consecuencias que conlleva el planeamiento estratégico en la entidad, y el comportamiento organizacional para saber afrontar el cambio.

En relación a la caracterización del modelo de transformación digital, se debe partir desde el año 2002 en el Perú, donde el Congreso de la República (2002) a través de la Ley N.º 27658 sentó las bases para el proceso de modernización del

Estado Peruano. Este dispositivo tenía como finalidad la optimización de la gestión pública y la generación de un Estado descentralizado, democrático y en pro de la ciudadanía, para lo cual se contemplaba una serie de principios, así como la normativa necesaria para empezar el proceso de modernización en cada una de las entidades del país.

Posteriormente, la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) promulgó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública aprobado por D.S N° 004-2013-PCM, como un documento normativo que precisa los lineamientos para que el Estado efectúe una prestación de servicios eficiente y coherente en aras del desarrollo del país. Se componía de 5 pilares centrales que conformaban el modelo de modernización, y a su vez, se complementaban con tres ejes transversales: el gobierno abierto, la articulación interinstitucional, y el gobierno electrónico. Sobre este último, se destaca el uso de las TIC en la administración pública, como herramienta de la gestión pública, encamina su eficiencia y eficacia, mejora la información, los servicios ofrecidos a la población, también aumenta la transparencia del Estado.

Si bien el ex presidente Kuczynski (2017) dictó el D.L. N.º 1326 que reestructura el Sistema de Defensa Jurídica y agrupa a todas las procuradurías de los diferentes órganos del Estado en una sola Procuraduría General, dicha norma no pudo entrar en vigencia a falta de la promulgación del reglamento. Es así que, la mejora del sistema de defensa legal propuesta mediante la norma acotada tuvo que retrasarse, y el control y vigilancia de los procuradores públicos recién fue posible en el año 2019. Con posterioridad, el ex presidente Vizcarra (2019) dictó el D.S. N.º 018-2019-JUS a través del cual se pusieron en práctica los nuevos criterios técnicos referidas a los procesos jurisdiccionales y también arbitrales de las instituciones públicas del país.

Ahora bien, el ex presidente Vizcarra (2018) también dictó el D.L. N.º 1412 se aprobó la Ley de Gobierno Digital, con el fin de establecer el régimen jurídico respecto al empleo de las herramientas tecnológicas en todos los niveles de la administración pública; se define al gobierno digital como “(...) el uso estratégico de las tecnologías digitales y datos en la Administración Pública para la creación de valor público” (Art. 6, numeral 1). Es decir que, se compone de los principios, procedimientos e instrumentos que emplean las entidades del estado a través de

la gestión y de la implementación de las tecnologías con el fin de digitalizar los procesos y los servicios dotándole valor para satisfacer las necesidades de la población.

Debido a la pandemia del COVID-19, el rol de las administraciones públicas ha sido esencial para contener la crisis producida por la pandemia, la respuesta de los Estados ha sido el de mantener el funcionamiento de sus servicios, dotando a sus administraciones públicas de medios remotos, con la finalidad de poder contener la propagación de la COVID-19 entre sus trabajadores (Organización Internacional de Trabajo, 2020). En base a ello, en el Perú se impulsaron una serie de políticas públicas en materia de infraestructura digital, gobierno digital y servicios digitales, a fin de mitigar los efectos producidos por el coronavirus, para que la productividad y la eficiencia del Estado en la prestación de servicios no se viese perjudicada.

El ex presidente Vizcarra (2020) dictó el D.U. 006-2020 mediante la cual se crea el Sistema Nacional de Transformación Digital, definiéndose en el artículo 3° a la transformación digital como “(...) el proceso continuo, disruptivo, estratégico y de cambio cultural que se sustenta en el uso intensivo de las tecnologías digitales, sistematización y análisis de datos para generar efectos económicos, sociales y de valor para las personas”. Al respecto, debe considerarse que la transformación digital se comprende como el proceso decisivo, para generar bienestar en la ciudadanía, por lo que era imperioso regular y establecer los lineamientos sobre las actividades digitales en el Perú.

Posteriormente, el presidente Castillo (2021) emite el Reglamento del acotado decreto de urgencia mediante D.S. N.º 157-2021-PCM, con el objeto de establecer los procesos, procedimiento, medidas y mecanismos necesarios para su funcionamiento. Cabe precisar que, dicho proceso ha sido crítico en nuestro país, ya que requiere una modernización integral de las instituciones públicas, y que gran parte del personal no estaban preparadas para desenvolverse en un entorno digital o, de emplear las herramientas necesarias teniendo una repercusión directa en la producción de bienes y al brindar los servicios a la población.

En cuanto a la definición de la transformación digital, de la revisión de la literatura destacan Compte-Pujol et al. (2020) al señalar que es aquel proceso de gestión orientado a la cultura, las metodologías, la estrategia, así como las

capacidades para organizarse mediante el uso de las tecnologías digitales. Entonces, la transformación digital se entiende como el proceso inalterable de manera estratégica y con enfoque cultural que se sostiene en el uso frecuente de los medios digitales, así como la organización y evaluación de los datos obtenidos a fin tener un impacto en el ámbito social y económico.

Por otra parte, Mazurenko et al. (2020) indican que la palabra transformación se define como aquella modificación, mutación o conversión que suceden bajo ciertas condiciones, y en el caso de la transformación digital, se puede mencionar las modificaciones producidas por los contenidos digitales, así como las tecnologías y la comunicación digital. En síntesis, la actualización tecnológica junto con su aplicación está en constante cambio conforme a las necesidades de cada generación y la transformación digital parte de una necesidad, sea de las empresas, industrias o del estado, a través del cual se genera una serie de cambios en el contenido, la tecnología y la comunicación digital.

En efecto, conforme lo menciona Portulans Institute (2020), la transformación digital se diferencia de la iniciativa digital y de la estrategia digital, fundamentalmente porque implica un cambio radical en la naturaleza de una entidad preexistente, en vez de una diferencia estrictamente en su forma de proceder. Esto significa que, la transformación digital supone una metamorfosis en materia digital que genera una reorganización en la forma de trabajar, y no se limita a simples iniciativas o estrategias, aunque puede hacer uso de estas.

De acuerdo a Borzyk et al. (2020) entre las características de la transformación digital se encuentra la de: develar su esencia, los rasgos de la nueva manera en que se presenta la información, la relación existente entre la economía digital y la digitalización, los métodos para su medición, el grado de digitalización que posee un país determinado y la descripción del Estado y los objetivos en dicho sentido y, las posibles consecuencias tanto positivas como negativas de la transformación digital. Se desprende que la transformación tecnológica está ligada al cambio social y cultural, ya que su aplicación se asociada al ámbito global de una sociedad y el Estado.

Es preciso mencionar que, para Hidayat y Musari (2021) a raíz de que la cuarta revolución industrial tiene lugar, los motores tecnológicos cambiaron radicalmente la forma de vida y también las industrias, es así que con las medidas

de distanciamiento social que fueron aplicadas a nivel mundial, la conectividad digital juega un rol muy importante en la economía. Ello quiere decir que, una de las formas de afrontar el aislamiento social fue mediante el empleo de las tecnologías digitales y que aceleró el proceso de transformación digital en la mayoría de países.

Ahora bien, el factor tecnológico siempre ha sido el elemento más evidente en el proceso de transformación digital, sin embargo, este no es el motor primordial (Delgado-González et al., 2021). Es decir, más que acrecentar la infraestructura digital, se requiere la formación de una concepción estratégica y la actualización de las capacidades en los ciudadanos, que les permita la toma de decisiones necesaria para acelerar la transformación digital.

En efecto, Fonseca et al. (2021) indica que, la transformación digital no solo está dirigida a la parte tecnológica, sino que también es necesario que sea y esté dirigida por y para las personas. Así bien, uno de los ejes estratégicos de todo gobierno debe ser la transformación digital, no solo de las empresas sino también de la Administración Pública y, del mismo modo de la sociedad, el cual es determinante para generar un modelo productivo, ya que a través del uso de las tecnologías en las administraciones públicas orienta la eficiencia de la gestión pública.

Llegado a este punto, se debe mencionar el artículo 16° del Reglamento del D.U. N° 006-2020 precisa que, la transformación digital en el Perú, se basa en el empleo de los datos y tecnologías digitales, así como el desarrollo de los procesos que se dirigen a la creación de un valor agregado. Con ello se indica que, este proceso está orientado a entender las necesidades de la población y, dotar a la Administración Pública de mayor eficiencia que tiene incidencia, sea de forma directa o indirectamente, con el bienestar de la población y la gestión de las entidades del Estado.

En atención a ello, de acuerdo al resultado de los avances sobre transformación digital publicados en la plataforma digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (2021), hasta antes de la pandemia solo el 28% de la población iniciaba un trámite en línea, pasando al 61% durante la pandemia del COVID-19. Este incremento fue posible, gracias a que las entidades del Estado implementaron plataformas de atención para los ciudadanos en internet, con la

finalidad que puedan realizarse trámites sin salir de casa y se logre una mayor eficiencia por parte de la Administración Pública en general.

Además, conforme lo señala la Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional (2020), la transformación digital se encuentra directamente vinculado con la Política N.º 35 del Acuerdo Nacional, que está referida a la Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento, esto es, que se promueva la información y su acceso a través del uso de las TIC, siendo este último un medio para reforzar la gobernabilidad, así como el desarrollo sostenible. Cabe destacar que, el literal e) del referido acuerdo establece que el Estado debe fomentar la modernización del Estado, para lo cual empleará las TIC, mediante un enfoque planificador, descentralizado e integral.

El siguiente punto trata acerca de la competitividad para la mejora de la actividad jurídica; de acuerdo al ranking de competitividad digital mundial realizado por Institute for Management Development (2020) se consideran tres factores para definir a la competitividad digital: el primer factor, el conocimiento considera los subfactores como el talento, el entrenamiento, la capacitación y la concentración científica; el segundo factor es el tecnológico, considera los subfactores de marco regulatorio, el capital y el marco tecnológico; por último, el factor de preparación futura, encuadra los subfactores de actitudes adaptativas, agilidad de los negocios y la integración de la tecnología de la información. En el caso de Perú, aumentó el nivel de competitividad al puesto 55 en 2020, a diferencia del 2019 donde se ubicaba en el puesto 61 (Ver Figura 1).

Ahora bien, el D.U.006-2020 refiere en la parte considerativa que, el Foro Económico Mundial ha resaltado la importancia que posee la transformación digital en la economía de los países, ya que origina un impacto en la competitividad de las naciones. En atención a ello, de conformidad con lo expresado la Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional (2020) que la Política de Estado N.º 18 del Acuerdo Nacional, busca que se aumente la competitividad dentro del país, en especial dentro de las instituciones públicas a fin de proveer a los ciudadanos de una Administración Pública eficiente, transparente y generando un valor agregado en los bienes y los servicios.

El D.S. 345-2018-EF dictado por el ex presidente Vizcarra (2018), se aprueba la Política Nacional de Competitividad y Productividad (en adelante Pncp) con una proyección de aplicación y evaluación de 2019-2030. En dicha norma se establece el concepto de competitividad como aquella capacidad que posee un país para competir en el mercado internacional de manera exitosa, y en la que se emplean los recursos de manera eficiente, saca provecho de ventajas, así como la obtención del bienestar común para la población. Así bien, se destaca que la finalidad es producir la mejora de las condiciones de vida, por ende, la satisfacción del ciudadano como pilar base; además establece el papel fundamental de la productividad en la mejora de la economía, como pieza esencial en la competitividad del Estado.

En relación al mencionado D.S. 345-2018-EF considera el objetivo prioritario N.º 8 sobre el fortalecimiento de la institucionalidad de la nación, menciona en 2018 la desaprobación del sistema jurídico por parte de la ciudadanía superó el 80% tanto para el Poder Judicial, como para el Ministerio Público, siendo el principal factor la larga duración de los procesos judiciales, por lo cual el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, ha ido coordinando con el Poder Judicial para establecer una serie de reformas, aplicando las TIC. En efecto, se ha incorporado el uso de remates judiciales electrónicos, casillas y notificaciones electrónicas, y reformas al interior de la institución.

En esas mismas líneas se expresa el Banco Interamericano de Desarrollo, (2019) al mencionar que los abogados requieren un abundante conocimiento en materia jurídica, pero no se puede dejar de lado la necesidad de las herramientas digitales como una base de datos y la capacitación respecto al uso de hojas de

cálculo (Excel) para los abogados, de esta manera que quiebra el modelo presencial y se da paso al modelo virtual. En efecto, es necesario una mejora en las capacidades tecnológicas de los abogados de las procuradurías públicas, a efectos que se mejore la competitividad en el área jurídica estatal.

Conforme lo establece el Ministerio de Economía y Finanzas (2019) con la publicación del Reglamento del D.L. 1326, comprende una parte significativa en el avance para el cumplimiento de la Pncp. Tampoco se puede dejar de lado, la implementación progresiva del Expediente Judicial Electrónico actualmente en vigencia y la concretización del repositorio judicial para el acceso a las resoluciones emitidas por el Poder Judicial.

Es importante mencionar que, de acuerdo a la Procuraduría General del Estado (2020), la carga procesal que tenían las procuradurías públicas del Estado se ha incrementado a consecuencia del COVID-19. Por tal motivo, el personal de dichas áreas, tienen que realizar sus labores participando en entornos digitales en los procesos judiciales, arbitrales y administrativos, así como cualquier otro trámite vinculado en los que se le solicite, tanto en el ejercicio de la defensa como en la rendición de cuentas respecto a su desempeño.

Figura 2

Carga procesal de las Procuradurías Públicas de 2017 a 2020

PROCURADURÍAS PÚBLICAS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
PODERES DEL ESTADO				
PODER JUDICIAL	73638	119914	119914	119914
PODER LEGISLATIVO		1400	1410	1410
PODER EJECUTIVO	241088	170823	319823	320773
FUERZAS ARMADAS	23658	41003	49871	55075
ORGANISMOS PÚBLICOS	76990	73831	78076	78391
P.P. ESPECIALIZADAS				
ASUNTOS DE ORDEN PUBLICO	4717	4357	3005	3005
DELITOS AMBIENTALES	5001	25169	32701	32701
DELITOS DE CORRUPCION	36503	39233	27056	27056
DELITOS DE LAVADO DE ACTIVOS	2667	2968	39255	39255
DELITOS DE TERRORISMO	3159	2739	2531	2531
DELITOS DE TRAFICO ILICITO DE DROGAS	68737	87930	92543	92543
MATERIA CONSTITUCIONAL	622	738	743	743
P.P.D. ANTICORRUPCIÓN	26088	35460	33704	
SUPRANACIONAL		141	249	249
PROCURADURIAS PUBLICAS AD HOC				
P.P. AD HOC	54	63	84	84
OCAs				
ORGANISMOS CONST. AUTÓNOMOS	32545	34826	42018	42018
GOBIERNO REGIONAL				
REGIONALES	95247	173183	158571	174647
MUNICIPALIDAD DISTRITAL				

Nota: Extraído del Informe Técnico «Protocolo sobre medidas para el funcionamiento de las procuradurías públicas a nivel nacional en el marco de la emergencia sanitaria nacional a consecuencia del COVID-19 y posterior levantamiento del aislamiento social obligatorio» (2020)

Ahora bien, en relación a productividad para la reducción de la carga procesal, el Pncp refiere que, la productividad se considera un componente principal para la competitividad de la nación; según el acotado D.S. 345-2018-EF, la productividad implica que el personal cuente con habilidades tanto académicas, como sociales, previamente obtenida en la formación del colegio y, que han sido complementadas en la educación posterior y la experiencia en el centro de labores, y con mayor énfasis en el reentrenamiento necesario para adaptarse al mercado en constante cambio.

Debe considerarse la diferencia entre los conceptos de competitividad y productividad, ya que la primera está referida a las características de las organizaciones para sobresalir frente las demás, mientras que la productividad, se vincula al uso eficiente de los recursos para obtener mejores resultados (Díaz, Fierro y Quintana, 2020). Siendo así, ambos conceptos guardan una diferencia que muchas veces no es advertida por las organizaciones, ya que la productividad engloba a múltiples factores que posibilitan que un determinado producto se posicione en el mercado.

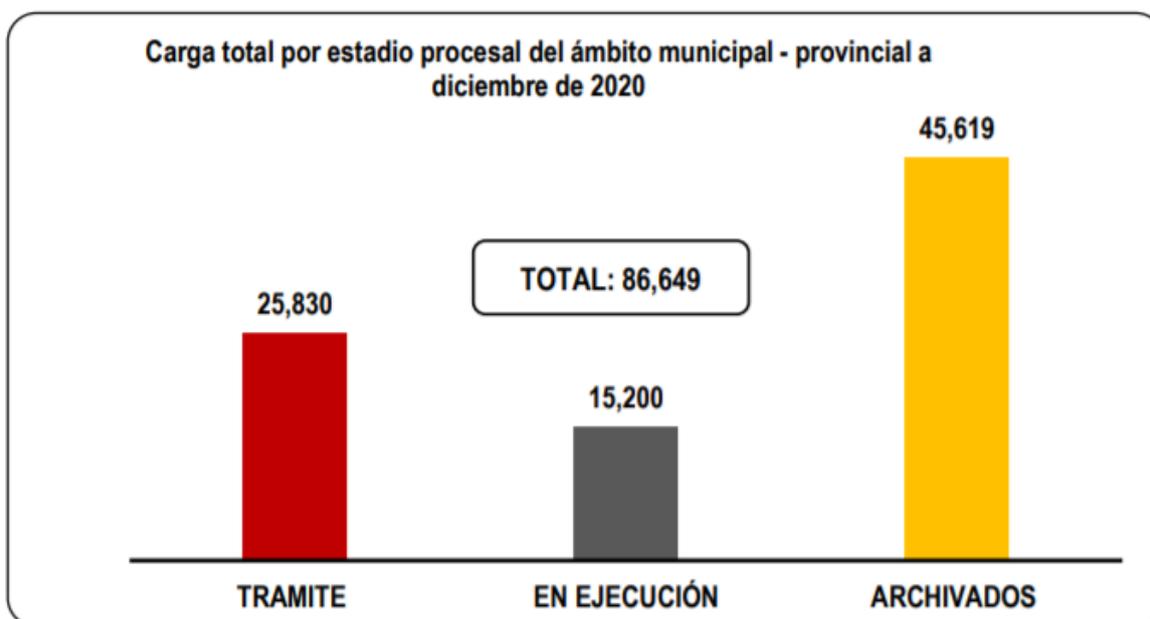
Debe tenerse en cuenta que, uno de los principales problemas está referido a la sobrecarga de procesos en las procuradurías del Estado, así lo menciona el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) cuando describe que a lo largo del año 2018, se ha detectado que las procuradurías públicas cuentan con una carga procesal a nivel nacional de más de 845 mil procesos, cuyo estado es en trámite; y entre las causas se encuentran la carencia de una normativa pertinente que oriente la aplicación de medidas para alcanzar la reducción de la carga judicial.

Subsecuentemente, de acuerdo a un Informe de la Procuraduría General del Estado señala que, en el ámbito municipal, se observa que, en 2020, cerca del 47% de procesos aún siguen en procesos (trámite o en ejecución), mientras que el 53% de los procesos ya ha sido archivado (2020). Con ello se evidencia que aún existe una gran cantidad de procesos que se encuentran pendientes de atención,

generando una sobrecarga de procesos a los abogados que laboran en las procuradurías públicas.

Figura 3

Carga procesal a nivel de municipalidades provinciales diciembre 2020



Nota: Extraído de la Memoria Anual de la Procuraduría General del Estado 2020

Finalmente, respecto a la eficiencia para optimizar la defensa jurídica, conviene mencionar que, la Política de Estado N.º 24 menciona la construcción de un Estado eficiente, moderno y con transparencia que fomente el desarrollo de los servicios públicos y atienda las necesidades de la población en general; para ello, el gobierno electrónico y, por ende, la transformación digital es un eje transversal en todas las políticas públicas del Estado peruano.

De acuerdo a lo señalado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2020, p. 21), indica que una de las metas de las Procuraduría General del Estado es el establecimiento de un sistema jurídico eficiente en la defensa de los intereses del Estado, y con la suficiente coherencia para determinar la uniformidad de criterio al momento de realizar las demandas, para que tengan un impacto en cada una de las entidades. En ese sentido, se entiende que el sistema de defensa jurídica debe gestionar los procesos judiciales de manera oportuna y eficaz; por lo tanto, el

personal que labora en dichas instituciones, debe cumplir con niveles de calidad, y eficiencia, lo cual es importante para que se obtengan resultados satisfactorios.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es básica, que, de acuerdo a Gabriel (2017), la investigación básica o pura tiene como principal característica que se basa en un marco teórico y cuya finalidad es la de generar nuevas teorías o de modificar las que ya existen (p. 145). En suma, con este tipo de investigaciones lo que se busca es la producción de mayor conocimiento científico a través de la recolección de los datos para crear nuevas teorías o cambiar las que ya existen.

Es preciso mencionar que, el enfoque del presente estudio es cualitativo, así conforme lo señalan Hernández-Sampieri y Mendoza, (2019, p. 390), la cualidad inherente de este tipo de enfoque entender los fenómenos o sucesos a través de la perspectiva de las personas que participan en la investigación. Ciertamente, las personas pueden proveer de un amplio panorama y profundización respecto a un tema en específico que han experimentado.

La presente investigación tuvo un diseño de investigación fenomenológico, que de acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2019, p. 548), tiene como propósito la exploración, descripción y comprensión de las experiencias de las personas con relación a un fenómeno determinado y se trata de encontrar los elementos que tienen en común. Entonces, este tipo de diseños buscan entender las vivencias de un grupo de personas acerca de un fenómeno a través del análisis del comportamiento de los individuos y la narración personal sobre determinado evento, situación o fenómeno para obtener así, un panorama general.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

A efectos de determinar las categorías y subcategorías, en primer lugar, se identificaron los temas que pudieran identificarlas y diferenciarlas entre sí, especificándolas lo mayor posible.

Tabla 1*Determinación de categorías y subcategorías*

Categoría	Subcategorías
Competitividad para la mejora de la actividad jurídica	Digitalización de los expedientes judiciales para la celeridad de las labores. Manejo del expediente judicial electrónico para la interoperabilidad de la justicia
Productividad para optimizar la defensa jurídica	Evaluación de la carga asignada para el impulso de procesos judiciales. Uniformidad de los escritos para la atención oportuna de resoluciones judiciales.
Eficiencia para la reducción de la carga procesal	Diseño e implementación de un sistema integrado de expedientes judiciales virtuales para la eficiencia. Priorización de audiencias judiciales virtuales para la eficacia laboral.

La primera categoría se denominó Competitividad para la mejora de la actividad jurídica, se consignó la subcategoría de digitalización de los expedientes judiciales para la celeridad de las labores, en atención a que se busca analizar la medida en que la digitalización de documentos del área de la procuraduría pública sirve para incrementar la rapidez de las actividades diarias de los colaboradores. La otra subcategoría es el manejo del expediente judicial electrónico para la interoperabilidad de la justicia, lo cual quiere decir que el uso y aplicación de los expedientes electrónicos puede mejorar la interconexión del servicio jurídico.

Asimismo, la segunda categoría Productividad para optimizar la defensa jurídica, en la cual se plantearon las siguientes subcategorías: evaluación de la carga asignada para el impulso de procesos judiciales, ya que fue importante conocer cuáles son las estrategias que emplean los colaboradores para evaluar, priorizar y depurar su carga asignada, así como las herramientas tecnológicas que les sirven de soporte para dicha evaluación. Por otro lado, la subcategoría de

uniformidad de los escritos para la atención oportuna de resoluciones judiciales tuvo como fin determinar si utilizar un formato uniformizado de escritos recurrentes en las labores diarias, permitan que las notificaciones de los procesos judiciales puedan ser atendidas rápidamente, y la carga procesal pueda reducirse.

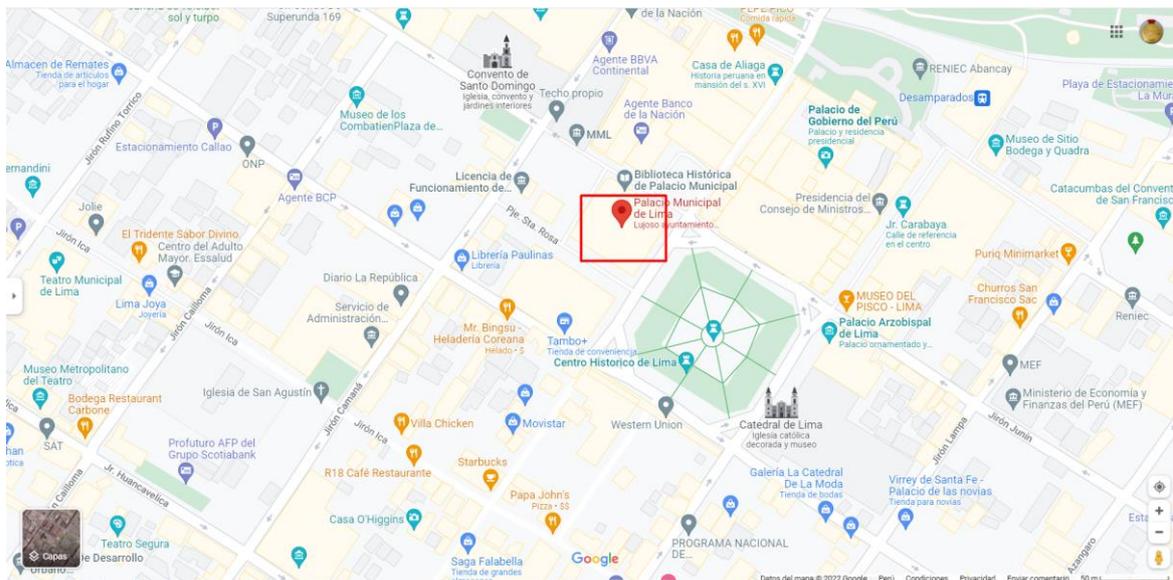
Seguidamente, se planteó como tercera categoría la Eficiencia para la reducción de la carga procesal, estableciéndose como subcategorías el diseño e implementación de un sistema integrado de expedientes judiciales virtuales para la eficiencia, a fin de conocer si la procuraduría cuenta con un sistema que le permite verificar y trabajar a la par, los expedientes judiciales de manera digital que mejore la eficiencia del Estado; y la subcategoría de priorización de audiencias judiciales virtuales para la eficacia laboral, lo cual implica no solo contar con un ambiente adecuado tanto formal como tecnológicamente, sino también, el saber identificar las audiencias de mayor relevancia y/o envergadura en las que es necesaria la asistencia en la audiencia virtual exhortada por las Cortes Superiores de Justicia.

3.3. Escenario de estudio

El escenario de estudios se desarrolla en la Procuraduría Pública Municipal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, la cual tiene a su cargo la defensa jurídica de los intereses de la entidad. Esta se encuentra ubicada en el Palacio Municipal, con sede en Jirón Conde de Superunda 141 - Cercado de Lima – Lima, la Procuradora Pública es la Dra. Mariela Gonzalez Espinoza y la Procuradora Adjunta es la Dra. Raquel De La Cruz Costa. Asimismo, las áreas de acuerdo a la materia de los casos se dividen en Arbitraje, Civil, Penal, Constitucional, Laboral y Contencioso Administrativo, siendo estas dos últimas áreas, las que tienen mayores cargas procesales.

Figura 4

Ubicación de la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima



Nota: Imagen obtenida de Google Maps

3.4. Participantes

La población está conformada por 5 colaboradores de la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima (Anexo 7), abogados y asistentes legales con formación jurídica, los que conocen la gestión interna, así como los procesos y procedimientos llevados a cabo para los expedientes a su cargo.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a emplearse para el presente trabajo de investigación, fue la entrevista, que de acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p. 449), menciona que es una reunión a través de la cual se tiene como objetivo el intercambio de la información, entre el entrevistador y el entrevistado; asimismo, se clasifican en entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. De este modo, en los trabajos cualitativos es frecuente el uso de la entrevista como herramienta para la recolección de los datos cualitativos.

En cuanto al tipo de entrevista elegida, es la semiestructurada, ya que, si bien se cuenta con una guía de las preguntas, pueden incluirse preguntas otras preguntas para precisar conceptos. Asimismo, debe señalarse que el instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el guion de entrevista.

3.6. Procedimiento

Para el presente trabajo de investigación se redactó el marco teórico, sobre el cual se fundamentan las categorías, teniendo especial cuidado en que se relacionen los temas con los objetivos y el guion de entrevista. Luego de la aprobación del proyecto de investigación, y de contar con la autorización para la aplicación del instrumento en la entidad, se procedió a determinar a los participantes del presente estudio (Anexo 5).

En primer lugar, se contactó con los potenciales participantes a través de Whatsapp y/o llamada telefónica, explicándoles la finalidad del estudio, es decir, al proceso de transformación digital en su área de trabajo para la competitividad y la eficiencia del Estado. y el procedimiento de la entrevista, así como la coordinación de la fecha y hora en que se desarrollará la misma. Después de obtener la conformidad de los participantes, se les envió mediante correo electrónico el Consentimiento Informado, posteriormente, en la fecha acordada se procedió con la llamada telefónica a cada participante, la misma que fue grabada para la posterior transcripción y análisis, dichas entrevistas tuvieron una duración entre 15 a 20 minutos,

Una vez obtenida toda la información, se utilizaron las ideas de 5 colaboradores al llegar al punto de saturación, ya que las respuestas se volvieron coincidentes y frecuentes. Finalmente, se revisaron las subcategorías, y se procedió con la interpretación de datos y la discusión de los resultados.

3.7. Rigor científico

El rigor científico se basa en el empleo de la racionalidad y la metodología en la información, la cual fue obtenida en base a distintos autores, motivo por el cual se debe precisar que el rigor científico en el enfoque cualitativo considera la interpretación de los resultados.

En base a ello, existen criterios de rigor en toda investigación cualitativa, el primero es la credibilidad, toda vez que los datos obtenidos se originan a partir de las transcripciones de las entrevistas de los participantes del estudio. El segundo criterio es la transferibilidad, ya que cabe la posibilidad de ampliar los resultados de

la investigación a otros participantes en contextos similares; en este tipo de investigaciones, la transferibilidad es el grado en la cual los resultados que se obtienen en un estudio pueden aplicarse a otro que tenga características parecidas.

En cuanto al tercer criterio, de dependencia, es preciso indicar que se obtuvieron resultados coherentes, lógicos y convergentes con otras investigaciones respecto al tema de estudio, y finalmente, el cuarto criterio de confirmabilidad, se corroboró con la eliminación de la subjetividad en la investigación, de forma que las conclusiones fueron confirmadas de manera externa.

3.8. Método de análisis de datos

A través de la entrevista que se realizó mediante las llamadas telefónicas, se obtuvo la información empleando la grabadora de voz, las conversaciones fueron grabadas con el consentimiento informado de los participantes; posteriormente, la transcripción de dichas entrevistas sirvió para realizar la interpretación, logrando obtener resultados respecto a la transformación digital en la competitividad y eficiencia el Estado.

3.9. Aspectos éticos

De acuerdo a Moscoso y Diaz, (2018, p. 53), refiere que la parte ética viene a ser el factor esencial en el inicio y desarrollo de todo tipo de investigaciones, motivo por el cual dicho aspecto debe estar presente hasta la obtención de los resultados. En relación a lo expuesto, debe considerarse que la investigadora cuenta con una conducta ética que permitió desarrollar el trabajo de investigación con probidad, respetando las normas de conducta de la institución, así como las indicaciones de los participantes, manteniendo en todo momento la cordialidad y el ánimo pacífico.

Además, a cada participante se le entregó el consentimiento informado, el cual explica el propósito de la entrevista y su conformidad con su participación, con la finalidad de obtener información detallada y lo más precisa posible.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Hallazgos por objetivos de investigación

Previo a detallar los hallazgos y a fin de comprender el contenido de los resultados, se presenta la siguiente tabla de términos a fin de precisar los términos jurídicos empleados en la entrevista y las respuestas obtenidas de los entrevistados para mejor comprensión:

Tabla 2

Terminología empleada en la investigación

Término	Definición empleada
Falso expediente	Es una copia idéntica al expediente judicial, que contiene las copias de los documentos vinculados a un determinado proceso judicial. La diferencia del expediente judicial con un falso expediente es que, el primero contiene las piezas procesales originales de los actos procesales, que son ordenados y foliados por parte del Poder Judicial, mientras que los falsos expedientes, el segundo es una réplica exacta del acervo documentario de un proceso judicial que es formado por parte de las Procuradurías Públicas.
CEJ	Consulta de Expedientes Judiciales. Es una plataforma virtual que permite buscar el estado del proceso y visualizar los actos procesales emitidos.
SINOE	Sistema de Notificaciones Electrónicas. Es un servicio otorgado por el Poder Judicial, que tiene por finalidad la notificación de las resoluciones judiciales emitidas por los órganos jurisdiccionales en las casillas electrónicas de los abogados, y cuyo uso es obligatorio. En el caso de las Procuradurías, se asigna una casilla electrónica institucional, a fin de notificar a los procuradores públicos el emplazamiento de demandas, anexos y admisorios.
CAL	Colegio de Abogados de Lima
EJE	Expediente Judicial Electrónico

Para la presente investigación, los hallazgos encontrados fueron considerados conforme a los objetivos propuestos en la Matriz de Categorización (Anexo 3). Siendo así, se efectuaron cinco entrevistas (Anexo 9) a los abogados y asistentes legales, de la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, quienes fueron actores claves para el proceso de transformación digital en el área, y han estado presentes desde el inicio de la pandemia del COVID-19 el cual impulsó el proceso de digitalización de los expedientes y en quienes se refleja la competitividad y eficiencia del Estado.

Para ello, se plantearon diecisiete (17) preguntas destinadas a resolver los problemas detectados en la investigación materia de estudios. Siendo así, respecto al objetivo general caracterizar la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021, se evidencia mediante las entrevistas que, el proceso de digitalización es un medio que ayuda a la competitividad, al productividad y la eficiencia de los colaboradores, no obstante las limitadas competencias digitales de los abogados, sumado a los insuficientes equipos en el área y la precaria logística, hacen que el desarrollo de la digitalización sea lento.

En ese sentido, para que la digitalización permita la mejora la actividad jurídica, la reducción de la carga procesal y la optimización de la defensa jurídica; es necesario, en primer lugar, dejar el uso del soporte papel de los documentos vinculados a los procesos judiciales.

En segundo lugar, una capacitación a los colaboradores, sean de manera interna y/o externa, respecto al uso de aplicativos o herramientas digitales que puedan utilizarse en sus labores jurídicas, además del Office, que, si bien es útil, puede complementarse con otros programas o servicios digitales para incrementar la eficacia del trabajo.

En tercer lugar, a pesar que los abogados cuentan con equipos móviles y personales para conectarse a las audiencias virtuales, ven necesaria la implementación de un determinado espacio u oficina especialmente para el desarrollo de audiencias, conjuntamente con la instauración de equipos institucionales que permita una defensa óptima.

Ahora bien, respecto al objetivo específico N° 1 caracterizar la competitividad para la mejora de la actividad jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la

Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021, se precisa que los colaboradores presentan ciertas limitaciones en sus labores jurídicas diarias, en primer término, por la falta de cursos o capacitaciones respecto al proceso de digitalización, hasta el uso de herramientas tecnológicas. Por otra parte, digitalizar expedientes solo se extiende a los nuevos procesos, ya que los expedientes antiguos se realizan de manera excepcional; asimismo, ciertos documentos como los antecedentes administrativos todavía son manejados en físico.

Se detectó que, en el transcurso del 2020, no se contaba con una organización adecuada de los falsos legajos en el área, y cuando se pudo subsanar dicha situación, se procedió con la implementación de instrumentos -como escáner- para digitalizar las notificaciones que ingresaban, así como los expedientes que tienen prioridad en el momento. Todo ello conllevó a que el proceso de digitalización vaya avanzado de forma gradual en la Procuraduría Pública.

Ha ido dándose de forma progresiva, (...) poco a poco los asistentes están encargándose de organizar y de ir escaneando, de acuerdo a la carga que tenemos día a día es un poco tedioso. (E2_ABG)

(...) se implementaron escáners para poder llevar a cabo la digitalización de los expedientes o de los falsos expedientes judiciales que se tienen; y se empezaron a guardar en el dispositivo Drive de los correos corporativos de la Municipalidad. (E5_AL)

(...) los antecedentes todavía lo mantenemos en físico, y en verdad a raíz del tema de la pandemia deberíamos manejar todo de manera digital, porque la Municipalidad aún está en ese proceso de adecuación (...) (E3_ABG)

(...) se digitalizan los casos emblemáticos o más sonados, se suben a un Drive (...). Los otros procesos no, tenemos una cantidad de, no sé, 5,000 expedientes en el área contenciosa (...) menos del 10% que ha sido digitalizado. (E4_AL)

Cabe indicar que, respecto a las notificaciones, su digitalización consume un mayor tiempo, no solo por la gran cantidad que ingresan a diario, sino por el cuello de botella que se genera en el procedimiento implementado en la Procuraduría para la gestión de las mismas, asimismo, dichos documentos todavía son anexados a los falsos expedientes.

(...) los casos en los que llegan sentencias que son con plazo (...) tenemos que descargarlo, imprimirlo, ponerlo en el expediente para que el abogado lo pueda trabajar. Y los escritos también son impresos y firmados físicamente por la Procuradora, porque ella los lee. (E4_AL)

Consecuentemente, el nivel alcanzado de digitalización cumple de manera parcial las expectativas de los entrevistados, ya que, debido a la cantidad de procesos, su avance es reducido y se realiza a diario sobre la base de los documentos que se necesitan trabajar en el momento. En ese sentido, las respuestas obtenidas de los participantes hacen hincapié en que, todavía se sigue empleando el uso del soporte papel y de los falsos expedientes en físico.

(...) hasta ahora en la parte judicial, (...) es demasiado papel (...) (E1_ABG)
(...) no todos los actos procesales están digitalizados, sino que aún mantenemos la información de los documentos en físico. Cuando yo quiero un antecedente, (...) tiene que haber una persona exclusivamente allá como para que me escanee los documentos y recién me lo envíe, lo que no debería de ser, porque todo ya debería estar digitalizado, desde la Resolución N° 1 con la admisión de la demanda hasta el último actuado. (E3_ABG)

Entre las ventajas de la digitalización de expedientes, los participantes coincidieron en tres puntos, el primero, que se evita que los documentos se extravíen y falten piezas procesales en los falsos expedientes; asimismo, el segundo, que evita que se deterioren, lo que si sucede con los documentos en soporte papel que están propensos a que la información se borre o sea difícil de visualizar debido al mismo uso y al paso del tiempo, lo que no pasaría con los documentos digitales; y el tercero, el fácil y rápido en cualquier lugar y hora.

El acceso a la información más pronta (...) Otra ventaja es que no se pierde o deteriora el expediente, puede haber una mejor visualización del expediente sin que se deteriore (...) puede haber una visualización más fidedigna. (E1_ABG)

(...) la documentación, a veces en soporte papel, (...) está objeto de que se pueda dañar, quizás se pueda extraviar, (...) se pueda perder la información, pero ya teniendo esa documentación en soporte digital, uno que es más práctico, reduce bastante espacio tanto en la oficina como en la entidad, se

puede portar porque la persona lo puede llevar a su casa o puede quedarse en la misma entidad. (E2_ABG)

Las ventajas considero que podría ser el manejo del expediente completo sin tener que movilizarlo (...) (E4_AL)

Asimismo, existe un precario uso del EJE, los que han empleado este tipo de expedientes consideran que su uso es complicado, pero la mayor parte de los entrevistados respondieron que, aún no han tenido oportunidad de usar el EJE. Cabe señalar que, pese a la pandemia del COVID-19, todavía existe un retraso en la implementación de este tipo de expedientes por parte del Poder Judicial.

lo utilizamos muy poco, uno porque al principio de la pandemia nos parecía un poco engorroso, como que el mismo Poder Judicial no tenía las cosas claras, (...) en lo particular, me parece que todavía faltan cosas por desarrollar, es un poco tedioso, todavía no es tan sociable, ni tan amigable el hecho de revisar el Expediente Electrónico, el EJE (...) (E2_ABG)

(...) Todavía no he tenido esa experiencia de ver ese aspecto, por lo que no te podría dar mi apreciación. (E3_ABG)

(...) no he tenido oportunidad de revisarlos. (E4_AL)

(...) No he tenido oportunidad de trabajar con ese tipo de expedientes electrónicos. (E5_AL)

No obstante, si se ha extendido el uso de sistemas como el SINOE y el CEJ, ampliamente conocido por la comunidad jurídica y, a través del cual se puede complementar la organización de los actos procesales emitidos en un proceso judicial, de manera que coadyuvan en las labores diarias, tanto de los abogados como de los asistentes legales en la Procuraduría. Es preciso indicar que, todavía tiene algunas desventajas como la falta de visualización de los escritos presentados por las partes procesales.

(...) su uso es más fluido y rápido en cierto sentido. Se pueden encontrar las resoluciones judiciales que se emiten en los procesos (...) Otra desventaja es que no están los escritos que ingresan las partes, ni el demandante ni el demandado pueden visualizar lo que ha presentado su contraparte. (E1_ABG)

Contribuye bastante con el desarrollo de mis funciones, ya que varias veces he querido saber cuál es el estado del proceso y me ha bastado simplemente

entrar al CEJ y de esa manera pude ver el contenido de los documentos (...)

Es una muy buena herramienta y muy buena ayuda. (E2_ABG)

Considero que el CEJ es una gran ayuda para ver el estado de los procesos que es materia civil, caso contrario a lo que es la rama penal (...) Una de las desventajas sería solo tener acceso a la resolución, mas no a los actuados. (E5_AL)

De otro lado, con relación al objetivo específico N° 2 caracterizar la productividad para la reducción de la carga procesal del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021, los participantes indican que la revisión de su carga laboral está en función de las notificaciones que lleguen a diario, aquello implica que se trabaje sobre la base de los plazos procesales. Se infiere que, a causa de la gran cantidad de procesos que se manejan en las procuradurías, hace difícil que se pueda revisar el estado procesal de cada uno de los expedientes.

(...) no hay una evaluación en sí, se trabaja al día a día, se trabaja de acuerdo a los plazos, que es lo primero. (E1_ABG)

Ya, básicamente, es la revisión constante de mi despacho. (...) es la revisión constante del correo para revisar el despacho, verificar las fechas (...) (E2_ABG)

Sin embargo, cada una de las resoluciones que ingresan son atendidas dentro de las fechas por parte de los colaboradores, para ello, el programa Excel es la herramienta tecnológica fundamental para la evaluación de su carga laboral, bastando usar las funciones básicas, de manera que permite una mejor organización y priorización de los procesos judiciales pendientes de atención.

(...) Hago un cuadrito en Excel, y ahí consigno los datos de este proceso, y que acciones voy a tomar, por ejemplo, si voy a apelar, si absuelvo traslado, o contestar. (E3_ABG)

(...) para poder dar una revisión general, tenemos el Excel de carga que actualizamos todos los días con las notificaciones que llegan al correo electrónico (...) (E4_AL)

(...) la carga procesal se asigna a unos cuadros Excel, consignando la materia, el número de expediente y la fecha de vencimiento, para poder presentar el recurso correspondiente (...) (E5_AL)

Ahora bien, para agilizar su carga laboral, los abogados utilizan modelos de escritos que obtuvieron de parte de otros colaboradores, generalmente cuando ingresaron a trabajar por primera vez al área. Los entrevistados señalan que, el modelo original que obtuvieron de otros colaboradores no se ha mantenido, ya que no basta con cambiar los datos del proceso o de las partes procesales, sino que siempre hay una constante evaluación dependiendo del tipo de proceso, y se añade un valor agregado a los escritos, como por ejemplo la inclusión de un nuevo argumento favorable para la Procuraduría.

Particularmente, me han compartido el modelo, pero si veo que está mal, lo mejoro. (E1_ABG)

pese a que me han dado los modelos, no es el caso que se hayan quedado como tal y que los haya presentado así, sino que, como todo profesional, tiene que haber un valor añadido. (E2_ABG)

Son compartidas por otros abogados, sin embargo, también existen modificaciones y cambios que, durante el tiempo, con los procesos que ya hemos visto (...) ha sido favorable la sentencia para la Municipalidad, y se han tomado esos argumentos de la misma sentencia para adecuar un modelo. (E4_AL)

Asimismo, el empleo de tales modelos facilita ampliamente sus labores diarias, ya que el hecho de crear un nuevo escrito sin un modelo previo requiere mayor tiempo, e incide en la productividad diaria, y se usan con frecuencia en actos de mero trámite o de menor complejidad como las respuestas a los informes escritos, para absoluciones de traslado o para solicitar archivo del proceso. En consecuencia, todos los entrevistados coinciden en que es necesaria la uniformidad de los escritos, ya que genera una celeridad en la atención de las resoluciones.

Si, facilita las labores de los colaboradores, ya que se puede usar en los casos en que llegan abundantes notificaciones con resoluciones judiciales que deben atenderse en un plazo, como informes orales, solicito archivo del proceso, entre otros. Entonces, esos modelos son de gran ayuda. (E4_AL)

Sucede que al momento que tu creas un nuevo modelo, eso toma tiempo, (...) (E3_ABG)

(...) Por ello, me parecería una buena idea que la Procuraduría tenga una estructura general, para que, teniendo esos formatos, pues les sea más fácil a los trabajadores y a los abogados en especial (...) (E2_ABG)

Para finalizar, frente al objetivo específico N° 3 caracterizar la eficiencia para optimizar la defensa jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021, los abogados y asistentes legales consideran importante tres factores para incrementar la defensa de los procesos judiciales, el primero es el sistema interno de la Procuraduría, diseñado especialmente para que se visualice los datos procesales de determinado caso, junto con la información respecto a la persona que tiene asignado el expediente. Cabe señalar que, durante el inicio de la pandemia del COVID-19, no todos los colaboradores tuvieron acceso a este sistema, lo cual generó que tuvieran que consultar a las personas que si lo tenían.

Si, porque nos llegaron a instalar de manera remota que estuvo a cargo del área de Informática. (...) nos implementaron un software para nosotros tener las herramientas como si estuviésemos allá en la Municipalidad. Entonces, yo podía ver los procesos que estaban asignados a mi persona, y también de los demás abogados para hacer el seguimiento. (E3_ABG)

Fue un impacto positivo, definitivamente, porque necesitábamos herramientas que nos pudieran ayudar a efectuar una mejor labor (...) (E1_ABG)

Si, tuve acceso. Tuvo un impacto de manera positiva, ya que es de gran ayuda el poder identificar los procesos a través de un aplicativo. (E5_AL)

Respecto al uso del sistema, los asistentes legales señalaron que, si bien es un sistema que les permite obtener información rápidamente, deberían mejorar en el aspecto logístico, dado que las computadoras instaladas en el área, para aumentar la velocidad, y en el aspecto del software, que se implemente un expediente electrónico donde se puedan encontrar los actos procesales.

(...) lo único que podría cambiar es mejorar la infraestructura y los equipos ya que están un poco lentos. (E4_AL)

(...) sería muy bueno al momento de introducir el número de expediente, o supongamos los datos del demandante, también se pueda acceder en el mismo programa al falso expediente. (E5_AL)

El segundo factor que reflejó la optimización de la defensa jurídica en los procesos judiciales fue el empleo de estrategias como el uso del correo electrónico, el uso de Whatsapp para la comunicación en equipos durante el trabajo remoto y, la implementación del Sistema de Gestión Documental (SGD) y la digitalización de los documentos vinculados a los expedientes judiciales.

En esencia el trabajo de manera remota, la digitalización de los expedientes, y también el uso del correo electrónico. (E1_ABG)

Principalmente ha sido el tema del escaneo de los documentos (...) ahora nuestro instrumento esencial, nuestra principal herramienta de trabajo es el correo. (E2_ABG)

El trabajo remoto, el escaneo de expedientes y el SGD. (E4_AL)

(...) los grupos de Whatsapp creo que ha sido fundamental para llevar a cabo las distintas tareas que se tiene día a día. (E5_AL)

El tercer factor está vinculado al desarrollo de las audiencias virtuales que reemplazaron a las audiencias presenciales a consecuencia del COVID-19, ello implica que se genere una buena defensa jurídica no solo de la entidad, sino del Estado. Durante el desarrollo de dichas audiencias, los colaboradores evidenciaron en mayor magnitud problemas de organización por parte de los Juzgados, que tampoco están preparados para el desarrollo de este tipo de audiencias, y han tenido que adecuarse conforme a la práctica. Siendo así, el tiempo de espera para el ingreso a las salas virtuales fue el principal inconveniente, que ocasionaba que se dejen de realizar otras labores.

Al principio, es que ni el mismo magistrado sabía cómo conducir y como llevar toda la audiencia. A veces nos citaban a través de una resolución (...) y no nos enviaban el link o no tenían el correo electrónico (...) Incluso, si te programaban para tal fecha a las 9 de la mañana, tu estabas minutos antes o media hora antes conectada, te hacías presente, y delate tuyo estaban como que diez o quince personas y eso nos generaba más pérdida de tiempo. (E2_ABG)

(...) he visto que su principal problema es tener que conectarse y esperar en una fila a la aceptación del anfitrión, (...) es tener que esperar 20 minutos frente a cámara y es una pérdida de tiempo frente a las cosas que tiene que hacer. (E4_AL)

Un punto muy importante mencionado por un abogado fue que el uso de las tecnologías durante la defensa jurídica es que se ha perdido la interacción con las partes, ya que existe una gran diferencia durante los interrogatorios presenciales donde el Juez podía ver la reacción de los testigos y las partes procesales, que no se evidencia en las audiencias virtuales. No obstante, una de las ventajas es el uso de programas como presentaciones en diapositivas que en las audiencias presenciales era algo excepcional, pero con la virtualización de las audiencias, se puede implementar rápidamente.

El problema está en que, no existe un control en las declaraciones, (...) se escucha o se ve que el abogado le sopla al declarante, (...) Porque cuando estás de forma presencial, era imposible hacerlo (...) en una audiencia, lo que se cataloga a veces es el criterio a través de las reacciones que tengan los litigantes, y eso no lo puedes ver a través de una pantalla. (E1_ABG)

Se evidenció una preocupación por parte de los entrevistados respecto a la falta de un espacio adecuado y de los equipos con cámaras web para el desarrollo de las audiencias virtuales, dicha situación tuvo que ser subsanada en cierta medida a través del uso de celulares, o sus equipos personales para no incurrir en inasistencia. Pese a ello, la defensa del proceso no es la misma, debido a que el entorno no era el ideal debido a las constantes interferencias o ruidos alrededor.

Todas las audiencias que he desarrollado en la Procuraduría las he desarrollado desde mi celular o desde mi laptop, no hay una sola audiencia que la haya llevado con las herramientas de la Municipalidad, por la única y sencilla razón que no hay cámaras (E1_ABG)

incluso había colegas que se conectaban a través del celular (...) si estabas en la Municipalidad, tu tenías que buscar un espacio donde te puedas sentar donde no haya interferencia, ninguna bulla, tu tenías que acomodarte. (E2_ABG)

Considero que se debería implementar un salón o un área que sea simplemente para audiencias, porque (..) la persona que van a participar en ella, debe estar en un ambiente que no tenga interferencia, que no sea afectado por los sonidos, por la bulla que se puede hacer a veces de manera

involuntaria, para que se lleve a cabo una buena audiencia y una buena defensa. (E5_AL)

4.2 Discusión de resultados

Al reunir toda la información obtenida mediante la entrevista y compararla con los antecedentes y las bases teóricas, se halló que la categoría Competitividad para la mejora de la actividad jurídica aún tiene un nivel de desarrollo progresivo, en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Tal como señala Fernández (2018), ya que la implementación del gobierno electrónico aún es muy limitada. De la misma manera se manifiesta Choquenaira (2018) al señalar que el gobierno electrónico se ha implementado de forma lenta, y posee una reducida institucionalidad. Pese a aquella situación, Ángel (2019) enfatiza que la transformación digital es un factor clave para la competitividad.

Respecto a la categoría de productividad para la reducción de la carga procesal, esta tiene un mayor desarrollo, siendo así, Maldonado (2018) indica que la implementación de una agenda digital genera una reducción de los cuellos de botella en cuanto a los procesos, y más aún al contar con trabajadores que estén capacitados respecto al uso correcto de los medios tecnológicos tiene un impacto en la eficiencia de sus labores.

En ese mismo sentido, Luna (2019), señala que el gobierno digital implementado en las instituciones públicas mejora, entre otros, los procesos institucionales. Es preciso mencionar que, la Procuraduría General del Estado (2020) considera que a raíz de la pandemia del COVID-19 hubo un aumento de la cantidad de procesos judiciales encargadas por las Procuradurías, siendo así, es esencial que se implemente el entorno digital para el desarrollo de las funciones de los trabajadores. Debe considerarse lo señalado por Fonseca et al. (2021), respecto a que la digitalización también se encuentra vinculada al Estado, y no solo a las empresas, dado que este genera un modelo de productividad de los servicios públicos.

Por último, la eficiencia para optimizar la defensa jurídica es una de las más débil en la Procuraduría Pública de la Municipalidad de Lima, pese a los esfuerzos de los colaboradores, ya que está vinculado, principalmente, a la logística y la infraestructura. Como bien menciona Arias (2020), uno de los principales problemas

que se evidencia en el proceso de transformación digital es la falta de recursos, así como elevado precio que se requiere para contar con una adecuada infraestructura digital. Coincidiendo con lo expresado por Cisneros (2021), la transformación digital respecto a la infraestructura digital y la interoperabilidad, recién se encuentra en un nivel de madurez encaminado.

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo al análisis efectuado de las entrevistas realizadas a los abogados y asistentes legales, se arribó a la conclusión que, durante la época del COVID-19 se ha ido implementando de manera progresiva y disruptiva el proceso de transformación digital en la Procuraduría Pública de la Municipalidad de Lima, sirviendo como medio para mejorar la competitividad, la productividad y la eficiencia del Estado. Los avances obtenidos desde el inicio de la pandemia hasta la fecha han sido favorables pese a las limitaciones logísticas, de infraestructura y una efectiva gestión documental de los falsos legajos.
2. En relación a caracterizar la competitividad para la mejora de la actividad jurídica, se concluyó que se ha procedido con la digitalización de los expedientes que ingresaron con posterioridad a la pandemia del COVID-19, en cuanto a los expedientes de mayor antigüedad solo se recurre al escaneado de los actuados para los casos urgentes o emblemáticos. Asimismo, se toma en consideración aún no se encuentra operativo el EJE por parte del Poder Judicial, por lo que los abogados y asistentes legales siguen empleando otros sistemas como el CEJ, el SINOE y, sobre todo, los falsos legajos en físico.
3. En cuanto a caracterizar la productividad para la reducción de la carga procesal, se arribó a la conclusión que los colaboradores emplean fundamentalmente cuadros en Excel para llevar un control de las resoluciones pendientes de atención en el día, no obstante, la abundante carga procesal que ingresa diariamente al área, deja poco margen de tiempo para una revisión detenida de los demás procesos asignados. Adicionalmente, para ello se emplean modelos de escritos, para aquellos casos de mero trámite o simples y, siempre con valor agregado, lo que agiliza la producción diaria, y disminuye la carga procesal.
4. Por otro lado, sobre caracterizar la eficiencia para optimizar la defensa jurídica del Estado, se concluye que, el área cuenta con un sistema interno que permite verificar los datos de los procesos y los abogados que se encuentran a cargo, facilitando el desarrollo de sus labores. Finalmente, debido a la pandemia, una efectiva defensa procesal no solo implica el conocimiento por parte del abogado sobre el proceso, sino que debe contar con los equipos mínimamente requeridos para que se desarrollen las audiencias virtuales.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la institución implemente capacitaciones diferenciadas por grupos de edades, a los colaboradores de la Procuraduría, respecto al uso de los medios y herramientas tecnológicas y que se efectúe, teniendo en cuenta que, por la propia especialidad, la formación jurídica siempre ha estado ligado al uso del soporte papel, por lo que la adaptación al entorno digital ha sido difícil al inicio. Ello conlleva a que se optimice la eficiencia en el área de trabajo y se obtengan mejores resultados a nivel de defensa jurídica.
2. Se recomienda gestionar horarios especializados o grupos de trabajo que se encarguen de la digitalicen de los falsos legajos ya que los asistentes legales y los abogados cuentan con el tiempo limitado en el día para efectuar una labor adicional que requiere tiempo. En ese sentido, los actuados procesales deberían subirse a una carpeta compartida que cuente con el espacio suficiente para almacenar gran cantidad de documentos, y con ello formar los expedientes electrónicos, de esa manera se mejoraría la productividad del área.
3. Se recomienda a los colaboradores que una vez al mes, revisen la totalidad de su carga asignada, empleando una base de datos en Google Drive, a efectos de detectar procesos paralizados que requieran de un impulso procesal, aquellos que cuentan con sentencia firma para proceder con la ejecución, así como los procesos por concluir, a efectos de solicitar al Juzgado su archivo. También se recomienda la coordinación para proceder con la revisión y uniformidad de escritos, de manera que se incremente la competitividad de la Procuraduría Pública.
4. Se recomienda a los abogados que soliciten la instalación del software interno al área respectiva, para que la consulta sea directa, y no se requiera acudir a otras personas que, podrían estar ocupadas y no brindar la atención a tiempo. Por otro lado, es necesario que se gestione la implementación de un espacio especialmente para el desarrollo de las audiencias virtuales, y en la medida de lo posible, la instalación de por lo menos dos computadoras con cámara web o laptops para llevar a cabo una eficiente defensa jurídica de los procesos ante el Poder Judicial.

REFERENCIAS

- Abarca, A. (2021). *Gobierno Digital y Modernización de la Gestión en la Municipalidad Distrital de San Bartolo 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74426/Abarca_AA_G-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ángel. (2019). *Relación entre la Competitividad y la Transformación Digital de las Mipymes Colombianas* [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio de la Universidad EAN.
<https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/13377/2016000001345.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Apéstegui, G. (2017). *Identidad digital y el gobierno electrónico en el registro nacional de identificación y estado civil - 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14435/Ap%c3%a9stegui_CGP.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Arias, E. (2021). *Transformación digital en la Universidad Católica Argentina* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica Argentina]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica Argentina.
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/11986>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Modelos e instrumentos para la defensa jurídica del Estado*.
http://www.pge.gob.ec/images/2020/publicaciones/talleres_memoria_web.pdf
- Borzyk, O., Kadenko, I., Kharkivska, A., Molchaniuk, O., Prokopenko, A., y Palchyk, O. (2021). *Transformation of student-centred approach in the context of digitalisation of education*. *Apuntes Universitarios*. 11(4). DOI:
<https://doi.org/10.17162/au.v11i4.776>
- CAF, CEPAL, Digital Policy And Law y Telecom Advisory Services Llc. (2020). *Las oportunidades de digitalización en América Latina*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaC
ovid-19_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf)

Castillo, P. (2021). *Decreto Supremo N° 157-2021-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto de Urgencia N° 006-2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital*. Diario Oficial El Peruano (2021).
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2209135/1995486-1.pdf.pdf>

CEPAL. (2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46766/1/S2000991_es.pdf

Choquenaira, Y. (2018). *Gobierno Electrónico: Barreras socioculturales y políticas para la gobernabilidad desde la perspectiva de una población quechuahablante*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17408/Choquenair
a_GYC.pdf?Sequence=1&isallowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17408/Choquenaira_GYC.pdf?Sequence=1&isallowed=y)

Cisneros, M. (2020). *Ecosistema posibilitante de una efectiva transformación digital en la Contraloría General de la República, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/65382>

Compte-Pujol, M., Cuenca-Fontbona, J., y Mantilla, K. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*. 19(1). DOI: <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>

Congreso de la República. (2002). *Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Diario Oficial El Peruano.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B
55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

Delgado-González, M., Gamero, J., Martínez, J., y Tamayo, J. (2021). *Una medida para estimar el nivel de transformación digital*. DOI: <https://doi.org/10.6036/10173>

- Díaz, G., Fierro, D., y Quintana, M. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7878906.pdf>
- Fernández, E. (2018). *Implementación del Gobierno Electrónico en las Entidades Públicas del Perú*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17579/Fernandez_GER.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, L. (2020). *Gobierno electrónico en el Jurado Nacional de Elecciones*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43399/Fern%C3%A1ndez_JL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Francia, E. (2020). *Caracterización de la gestión escolar en la transformación digital de instituciones educativas públicas, Red 9, distrito de Ate – 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51966>
- García, F. (2021). Digital Transformation in the Universities: Implications of the COVID-19 Pandemic. *Education in the Knowledge Society*. DOI: <https://doi.org/10.14201/eks.25465>
- García, S. (2020). *La efectividad del gobierno electrónico en México: un análisis cualitativo comparado de eficacia y eficiencia en la administración pública centralizada del estado de Michoacán durante el año 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo]. http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMICH/2481/ININEE-M-2020-0569.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernandez-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1ra. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores: México.
- Hidayat, S. y Musari, K. (2021). ASEAN Towards a Global Halal Logistics Through the Digitally Enabled Community. *International Journal of Asian Business and Information Management*. 13(2).

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85110874930&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=504a2ee66ef1a58d7fc7cbda09d2e624&sot=b&sdt=b&sl=56&s=TILE-ABS-KEY%28digital+transformation%29+AND+PUBYEAR+%3e+2016&relpos=1&citeCnt=0&searchTerm=>

Infante, Z. (2019). *Aplicación del Gobierno Electrónico para optimizar la Gestión Pública de la Procuraduría Pública del RENIEC*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2871/INFANTE%20CABRERA%20ZARELA%20%20SUSAN%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Institute for Management Development. (2020). *IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2020*. https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2020/digital/digital_2020.pdf

Kuczynski, P. (2017). *Decreto Legislativo N° 1326. Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la Procuraduría General del Estado*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-reestructura-el-sistema-administrati-decreto-legislativo-n-1326-1471010-5/>

Lizardo, R. (2018). *Gobierno electrónico y percepción sobre la corrupción. Un estudio comparativo sobre su relación en los países de Latinoamérica*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/47393/1/T39870.pdf>

López, D. (2021). *Transformación digital en la gestión administrativa en una unidad de gestión educativa del distrito de Ate-Vitarte, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67728/Lopez_FD_Y-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Maldonado, V. (2018). *Aplicación De La Agenda Digital 2.0 Para La Mejora En La Eficiencia Y Transparencia En La Unidad Ejecutora Proyecto Naylamp*,

Lambayeque [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31745>

Mazurenko, O., Prikhodchenko, T., Ulanova, S. y Vinokurova, N. (2020). *Digital transformation of educational content in the pedagogical higher educational institution*.

<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=47d6041a-2446-489f-827c-52ed5ae94aab%40redis>

Mejía-Trejo, J., Sánchez-Gutiérrez, J., y Vásquez-Ávila, G. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 27(65).

<https://www.redalyc.org/pdf/818/81852035008.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Plan Nacional de Competitividad y Productividad. Ejecución de medidas registra avance del 6.6 %. *Boletín Informativo N° 02 - 2019* (noviembre 2019).

<https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Documentos/Boletin-02-2019-CNCF.pdf>

Molina, Y. (2017). *Plan estratégico de gobierno electrónico y administración pública en las Comisarías del distrito de Independencia – 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación].

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2766/TM%20AD-Gp%203407%20M1%20-%20Molina%20Alegria%20Yessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moreno, D. (2021). Gobierno digital y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Huallaga, 2020. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56792/Moreno_B DA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morris, E. (2020). *Una visión de Transformación digital y Aprendizaje organizacional en la implantación de un ERP y su efecto en el desempeño organizacional*. [Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull].

<file:///E:/Archivos%20Kelly/MAESTRIA%20EN%20GESTION%20PUBLICA/POSGRADO/3%20CICLO/DOCUMENTOS/tesis/nacionales/Eddy%20Alberto%20>

[Morris%20Abarca%20-%20EM_Documento_Tesis_FaseCierre%20RV30_portada%20URL%20PC.pdf](#)

Oficina Nacional de Gobierno Electrónico. (2018). *Política Nacional de Gobierno Electrónico* 2013-2017. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_peru_4033.pdf

OIT. (2020). *La COVID 19 y los servicios públicos*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_752424.pdf

OIT. (2021). *La COVID 19 y el mundo del trabajo. Séptima edición. Estimaciones actualizadas y análisis*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf

Paco, W. (2021). *Gobierno Electrónico y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Yauli del 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/3822/TESIS-2021-POSGRADO-EMPRESARIALES-PACO%20HUAMANI.pdf?sequence=1>

Parra, J. (2020). *Modelo de madurez de los municipios colombianos en gobierno digital*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-175771_recurso_1.pdf

Portulans Institute. (2020). *The Network Readiness Index 2020. Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy*. https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Diario Oficial El Peruano. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Resultados en Gobierno y Transformación Digital* 2021.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2013071/Resultados%20en%20Gobierno%20y%20Transformacio%CC%81n%20Digital%20al%20mes%20de%20junio%202021.pdf.pdf>

Procuraduría General del Estado. (2020). *Memoria Anual 2020*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2027341/Memoria%202020%20PGE..pdf.pdf>

Procuraduría General del Estado. (s.f.). *Informe Técnico. Para la aprobación del “Protocolo sobre medidas para el funcionamiento de las Procuradurías Públicas a nivel nacional, en el marco de la Emergencia Sanitaria Nacional a consecuencia del COVID-19 y posterior al levantamiento social obligatorio”*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2237628/INFORME-TECNICO-PROTOCOLO-SOBRE-MEDIDAS-LAS-PROCURADURIAS-PUBLICAS....pdf.pdf>

Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional. (2020). *Acuerdo Nacional 2011-2019*.
<http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2020/07/Libro-Acuerdo-Nacional-2011-2019.pdf>

Tello, D. (2020). *Implementación del Gobierno Electrónico en tres Municipios de Sexta Categoría en Colombia. Un estudio de caso*. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].
[https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2993/JIA-spa-2020-Implementacion del gobierno electronico en tres municipios de sexta categoria en Colombia Un estudio de caso?sequence=1&isAllowed=y](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2993/JIA-spa-2020-Implementacion%20del%20gobierno%20electronico%20en%20tres%20municipios%20de%20sexta%20categoria%20en%20Colombia%20Un%20estudio%20de%20caso?sequence=1&isAllowed=y)

Tirenti, C. (2019). *Gobierno electrónico, estrategias y prácticas para una administración pública orientada por la transparencia. Caso colombiano*. [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés].
<https://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16554/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20AyPP%20Tirenti%2C%20Claudia%20Elizabeth.pdf>

Vizcarra, M. (2018). *Decreto Legislativo N° 1412. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital*. Diario Oficial El Peruano.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1/>

- Vizcarra, M. (2018). *Decreto Supremo N° 345-2018-EF. Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>
- Vizcarra, M. (2019). *Decreto Supremo N° 018-2019-JUS. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1326, Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la Procuraduría General del Estado*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-018-2019-jus-1830160-5/>
- Vizcarra, M. (2020). *Decreto de Urgencia N° 006-2020. Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital*. Diario Oficial El Peruano (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-crea-el-sistema-nacional-de-transfor-decreto-de-urgencia-n-006-2020-1844001-1/>

Anexo 3: Matriz de categorización de Transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS		METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuáles son las características de la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Caracterizar la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021</p>	<p>Transformación digital</p> <p>“La transformación digital es el proceso continuo, disruptivo, estratégico y de cambio cultural que se sustenta en el uso intensivo de las tecnologías digitales, sistematización y análisis de datos para generar efectos económicos, sociales y de valor para las personas” (Artículo 3°, Decreto de Urgencia N° 006-2020)</p>		<p>Enfoque de la investigación: Cualitativo</p> <p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel de la investigación: Descriptivo</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	Diseño de investigación:
<p>Problema específico 1</p> <p>¿Cuáles son las características de la competitividad para la mejora de la actividad jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?</p>	<p>Objetivo específico 1</p> <p>Caracterizar la competitividad para la mejora de la actividad jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021</p>	<p>Competitividad para la mejora de la actividad jurídica</p>	<ul style="list-style-type: none"> Digitalización de los expedientes judiciales para la celeridad de las labores. Manejo del expediente judicial electrónico para la interoperabilidad de la justicia 	<p>Fenomenológico</p> <p>Participantes: Se conforma por 10 colaboradores de la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p>
<p>Problema específico 2,</p> <p>¿Cuáles son las características de la productividad para la reducción de la carga procesal del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?</p>	<p>Objetivo específico 2</p> <p>Caracterizar la productividad para la reducción de la carga procesal del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021</p>	<p>Productividad para la reducción de la carga procesal</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la carga asignada para el impulso de procesos judiciales. Uniformidad de los escritos para la atención oportuna de resoluciones judiciales. 	<p>Técnicas de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrevista
<p>Problema específico 3</p> <p>¿Cuáles son las características de la eficiencia para optimizar la defensa jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?</p>	<p>Objetivo específico 3</p> <p>Caracterizar la eficiencia para optimizar la defensa jurídica del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021</p>	<p>Eficiencia para optimizar la defensa jurídica</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de un sistema integrado de expedientes judiciales virtuales para la eficiencia. Priorización de audiencias judiciales virtuales para la eficacia laboral. 	<p>Intrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Guión de entrevista

Anexo 4: Instrumento de recolección de datos

Guion de entrevista

Transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021

Consentimiento informado:

El propósito de este consentimiento, es informarle que usted ha sido considerado como parte del grupo de estudio respecto a la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021. La investigación dirigida por la Abog. Kelly Estéfani Mejía Hernani, del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo.

Se trata de una serie de preguntas que forman parte de un estudio sobre la caracterización de la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021, toda vez que en la actualidad, se ha acelerado el proceso de transformación digital en todas las entidades del Estado; lo cual implica la digitalización no solo de los documentos, sino de los procesos internos y las funciones de los colaboradores, que sirve como medio para incrementar la competitividad, la productividad y la eficiencia de la Administración Pública, en aras del bienestar social y económico de la ciudadanía.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder las preguntas a través de la entrevista; este proceso le tomará aproximadamente 30 minutos. Cabe preciar que su participación en este estudio es estrictamente voluntaria; asimismo, la información que se recolecte será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de esta investigación.

Las respuestas que Ud. emita serán codificadas empleando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación al entrevistador o a través del correo electrónico kellyestefani12@gmail.com. Asimismo, Ud. puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en alguna forma.

Se agradece su participación y colaboración en el presente estudio.

Acepto ()

Inicio de la entrevista

- **Datos sociodemográficos**

Edad años
Sexo	(<input type="checkbox"/>) Femenino (<input type="checkbox"/>) Masculino
Profesión	
Cargo	

A continuación, se realizarán preguntas de respuesta abierta relacionadas a la transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021. Tómese el tiempo que considere necesario para responder cada pregunta.

1. Con la pandemia de la COVID-19 todas las entidades del Estado y sus colaboradores han tenido que readaptarse a al empleo de las nuevas tecnologías, en ese sentido ¿Cómo se ha ido desarrollando el proceso de digitalización de los expedientes en la Procuraduría Pública? (Infraestructura digital, conectividad, servicios digitales, identidad digital)

Respuesta:

2. Al respecto, ¿Considera usted que el nivel de expedientes digitalizados de su carga asignada cumple sus expectativas?

Respuesta:

3. En atención a lo expuesto, me puede indicar, ¿Qué beneficios y/o ventajas considera que se generan con la digitalización de los expedientes judiciales y administrativos?

Respuesta:

4. Desde hace algunos años, el Poder Judicial implementó el uso del Expediente Judicial Electrónico (EJE) en los procesos laborales, que posteriormente se implementó en los juzgados comerciales, civiles y penales, al respecto ¿Qué aspectos positivos y negativos ha podido notar en el uso del EJE?

Respuesta:

5. ¿Qué opinión tiene del uso del CEJ, y que aspectos positivos y negativos ha podido verificar con el uso de este sistema?

Respuesta:

6. ¿De qué manera el uso de este tipo de expedientes contribuye al desarrollo de sus funciones?

Respuesta:

7. Uno de los problemas detectados en las procuradurías públicas es la gran cantidad de procesos generados por el Estado, a su vez, a cada abogado se le asigna una abundante carga laboral. En ese sentido, ¿Qué estrategias emplea para evaluar su carga asignada y con qué frecuencia lo realiza?

Respuesta:

8. Asimismo, ¿Qué herramientas tecnológicas consideraría necesarias para dicha evaluación? (Por ejemplo, Excel, Word, entre otras)

Respuesta:

9. Debido a la cantidad de notificaciones que ingresan a diario a la procuraduría, en ciertas ocasiones es necesario emplear modelos de escritos que permitan dar atención a las resoluciones judiciales. ¿Dichos modelos fueron compartidos por otros colaboradores a usted o son creaciones propias?

Respuesta:

10. Al respecto ¿Cree que el uso de dichos modelos facilita sus labores en estos casos y por qué?

Respuesta:

11. ¿Consideraría necesaria la uniformidad de escritos por área y/o procuraduría? (Por ejemplo, Google Drive, Sharepoint, One Drive, etc.)

Respuesta:

12. Generalmente, las procuradurías del Estado manejan un sistema que les permite verificar que cantidad y que expedientes tiene asignado cada abogado. Al respecto, ¿durante la pandemia tuvo acceso a dicho sistema mediante trabajo remoto? (De ser negativa la respuesta) ¿Cuál fue el impacto que tuvo en el desarrollo de sus funciones?

Respuesta:

13. ¿Qué opinión tiene del uso de este sistema y que propondría para mejorarlo?

Respuesta:

14. En atención al proceso de adaptación de las entidades públicas respecto al uso de las tecnologías, me puede indicar, ¿Qué tipos de estrategias se han empleado para mejorar la eficiencia del trabajo en el entorno digital?

Respuesta:

15. A raíz de la pandemia del COVID-19, las audiencias presenciales tuvieron que reemplazarse por las audiencias virtuales debido a las medidas de seguridad

sanitaria, siendo así ¿Cuáles considera que fueron los mayores desafíos en el desarrollo de las audiencias virtuales?

Respuesta:

16. ¿Qué requisitos formales y tecnológicos considera que son importantes para que las audiencias virtuales sean eficaces?

Respuesta:

17. ¿La procuraduría cuenta el ambiente y los equipos necesarios para el desarrollo de dichas audiencias, y de qué manera podría mejorarse?

Respuesta:

Anexo 5: Procedimiento para aplicación de la entrevista

Etapas	Detalle
Determinación de los participantes.	Se buscó y conversó con los colaboradores, a fin de que den su aprobación para su participación en el estudio, así como la hora y fecha para la entrevista.
Entrega del consentimiento informado	Previo a la entrevista, se hizo entrega mediante correo electrónico del consentimiento informado a los participantes.
Desarrollo de la entrevista	La entrevista se desarrolló en el horario establecido a través de llamada telefónica con los participantes, la cual fue grabada para su posterior transcripción.

Anexo 6: Autorización de aplicación de los instrumentos



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 02 Noviembre del 2021

Carta de Presentación N° 123- 2021 – UCV – VA – EPG – F05L03/J

SR (A)

MARIELA GONZALEZ ESPINOZA

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

PROCURADORA PUBLICA DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a MEJIA HERNANI KELLY ESTEFANI N° DNI 46245861y código de matrícula N°6500056229 estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (Tesis):

Transformación digital para la competitividad y eficiencia del Estado en la Procuraduría Pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021

En ese sentido, solicito a su persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Atentamente.

Dra. Helga Ruth Majo Marrufo
Jefa de la Escuela de Posgrado
Campus Lima Ate



Para una mejor orientación hemos elaborado esta plataforma en la que podrás conocer el estado de un documento. Sólo tienes que ingresar el número.

AÑO

2021

N°. DE DOCUMENTO:

0160164

🔍 Buscar

TIPO DE DOCUMENTO:

DOCUMENTO SIMPLE

NÚMERO DE DOCUMENTO:

2021 - 0000160164

FECHA DE EMISIÓN:

19-11-2021 11:27:30 AM

DATOS DOCUMENTOS RECIBIDOS:

TIPO:

SOLICITUD

NÚMERO:

S/N

FOLIOS:

12

RUC/DNI:

46245861

EMISOR:

MEJIA HERNANI KELLY ESTEFANI

ASUNTO:

Solicita autorización para el desarrollo del trabajo de investigación

CONSULTA DE SEGUIMIENTO DE TRÁMITE DOCUMENTARIO

SEGUIMIENTO DEL DOCUMENTO		
TIPO DE DOCUMENTO	NRO.DOCUMENTO	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN
DOCUMENTO SIMPLE	2021 - 0000160164	19-11-2021 11:27:30 AM
RUC / DNI	ADMINISTRADO	
46245861	MEJIA HERNANI KELLY ESTEFANI	

DATOS DEL DOCUMENTO RECIBIDO	
TIPO Y NÚMERO	FOLIO
SOLICITUD	12

MOVIMIENTOS DEL DOCUMENTO

NRO	FECHA DE DERIVACIÓN	ÁREA DESTINO	ESTADO
4	23-12-2021 12:48:00 PM	AREA DE CAPACITACION-SP	RECIBIDO
3	07-12-2021 09:33:00 AM	AREA DE CAPACITACION-SP	ATENDIDO
2	19-11-2021 02:09:00 PM	SUBGERENCIA DE PERSONAL-GA	ATENDIDO
5		SUBGERENCIA DE PERSONAL-GA	

Consulta realizada: 12/30/2021 00:11:53

Anexo 7: Relación de participantes en las entrevistas

Actores clave	Codificación	Edad	Sexo	Fecha de entrevista
Abogado 1	E1_ABG	39	Masculino	24/11/2021
Abogado 2	E2_ABG	35	Femenino	24/11/2021
Abogado 3	E3_ABG	37	Femenino	24/11/2021
Asistente Legal 1	E4_AL	26	Femenino	14/11/2021
Asistente Legal 2	E5_AL	25	Masculino	14/11/2021

Anexo 8: Matriz de consistencia de la investigación

Categoría	Subcategoría	Preguntas
Competitividad para la mejora de la actividad jurídica	Digitalización de los expedientes judiciales para la celeridad de las labores.	<ul style="list-style-type: none"> • Con la pandemia de la COVID-19 todas las entidades del Estado y sus colaboradores han tenido que readaptarse a al empleo de las nuevas tecnologías, en ese sentido ¿Cómo se ha ido desarrollando el proceso de digitalización de los expedientes en la Procuraduría Pública? • Al respecto, ¿Considera usted que el nivel de expedientes digitalizados de su carga asignada cumple sus expectativas? • En atención a lo expuesto, me puede indicar ¿Qué beneficios y/o ventajas considera que se generan con la digitalización de los expedientes judiciales y administrativos?
	Manejo del expediente judicial electrónico para la interoperabilidad de la justicia	<ul style="list-style-type: none"> • Desde hace algunos años, el Poder Judicial implementó el uso del Expediente Judicial Electrónico (EJE) en los procesos laborales, que posteriormente se implementó en los juzgados comerciales, civiles y penales, al respecto ¿Qué aspectos positivos y negativos ha podido notar en el uso del EJE? • ¿Qué opinión tiene del uso del CEJ, y que aspectos positivos y negativos ha podido verificar con el uso de este sistema? • ¿De que manera el uso de este tipo de expedientes contribuye al desarrollo de sus funciones?
Productividad para la reducción de la carga procesal	Evaluación de la carga asignada para el impulso de procesos judiciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los problemas detectados en las procuradurías públicas es la gran cantidad de procesos generados por el Estado, a su vez, a cada abogado se le asigna una abundante carga laboral.

**Eficiencia para optimizar la
defensa jurídica la carga
procesal**

Uniformidad de los escritos para la atención oportuna de resoluciones judiciales

Diseño e implementación de un sistema integrado de expedientes judiciales virtuales para la eficiencia.

En ese sentido, ¿Cuál es la manera en que evalúa su carga asignada y con que frecuencia lo realiza?

- Asimismo, ¿Qué herramientas tecnológicas consideraría necesarias para dicha evaluación? (Por ejemplo, Excel, Word, entre otras)
- Debido a la cantidad de notificaciones que ingresan a diario a la procuraduría, en ciertas ocasiones es necesario emplear modelos de escritos que permitan dar atención a las resoluciones judiciales. ¿Dichos modelos fueron compartidos por otros colaboradores a usted o son creaciones propias?
- Al respecto ¿Cree que el uso de dichos modelos facilita sus labores en estos casos y por qué?
- ¿Consideraría necesaria la uniformidad de escritos por área y/o procuraduría? (Por ejemplo, Google Drive, Sharepoint, One Drive)
- Generalmente, las procuradurías del Estado manejan un sistema que les permite verificar que cantidad y que expedientes tiene asignado cada abogado. Al respecto, ¿durante la pandemia tuvo acceso a dicho sistema mediante trabajo remoto? (De ser negativa la respuesta) ¿Cuál fue el impacto que tuvo en el desarrollo de sus funciones?
- ¿Qué opinión tiene del uso de este sistema y que propondría para mejorarlo?
- ¿Qué tipos de estrategias se han empleado para mejorar la eficiencia del trabajo en el entorno digital?

Priorización de audiencias judiciales virtuales para la eficacia laboral.

- A raíz de la pandemia del COVID-19, las audiencias presenciales tuvieron que reemplazarse por las audiencias virtuales debido a las medidas de seguridad sanitaria, siendo así ¿Cuáles considera que fueron los mayores desafíos en el desarrollo de las audiencias virtuales?
 - ¿Qué requisitos formales y tecnológicos considera que son importantes para que las audiencias virtuales sean eficaces?
 - ¿La procuraduría cuenta el ambiente y los equipos necesarios para el desarrollo de dichas audiencias, y de que manera podría mejorarse?
-

Anexo 9: Transcripción de las entrevistas

Entrevista N.º 1

Entrevistado:	E1_ABG
Edad:	39 años
Sexo:	Masculino
Profesión:	Abogado
Cargo:	Abogado constitucional

Entrevistadora: En primer lugar, **con la pandemia de la COVID 19 todas las entidades del Estado y sus colaboradores han tenido que readaptarse al empleo de las nuevas tecnologías, entonces ¿Cómo se ha ido desarrollando el proceso de digitalización de los expedientes en la Procuraduría Pública?**

Entrevistado: De forma progresiva, primero implementando los aplicativos, para que nos pueda coadyuvar en nuestro trabajo ¿no?, para hacerlo de la mejor manera. Lo que no ha tomado en consideración la Administración Pública, es que debería haberse efectuado capacitaciones de forma diferenciada, vamos a ponerlo así. No es la misma captación de un joven que pueda tener entre 20 y 27 años, como que la siguiente etapa entre 28 y 35 años, y de 35 a 45, puesto que, de acuerdo a las edades y de acuerdo a las generaciones, no estamos tan familiarizados con el sistema.

Personalmente, yo tengo 39 años, puedo tener conocimiento en ciertos aplicativos, pero en otros no. Entonces, la Administración Pública no ha tenido en consideración ese tema y ha metido a todos en una sola bolsa, y cree que, con capacitaciones en grupos de 50 a 100 personas, van a acceder a esta situación, cuando ha debido de ser un poco más personalizada, creo yo, y diferenciada ¿no?, con un grupo más reducido.

Entrevistadora: **Y en ese sentido, ¿Considera usted que el nivel de expedientes digitalizados hasta el momento cumple sus expectativas?**

Entrevistado: No, porque hasta ahora en la parte judicial, como tú tienes conocimiento, es demasiado papel, ósea, esperemos estar vivos para ver la digitalización. Pero eso corresponde a una capacitación ardua, más incisiva, no solamente se trata de comprar equipos modernos. Es como poner una auto fórmula uno, y poner a una persona que toda la vida a manejado combi.

Entrevistadora: Claro, depende mucho de las personas.

Entrevistado: Pero, por eso mismo te digo. Mi hija tiene 6 años y ya sabe usar un celular, yo a los 6 años seguía jugando con tierra, no es lo mismo.

Entrevistadora: **Dr., en ese sentido, ¿Cuál cree que son los beneficios y/o ventajas que conlleva la digitalización de los expedientes sean judiciales o administrativos?**

Entrevistado: El acceso a la información más pronta y a la mano. Esa es la única ventaja, creo yo. Otra ventaja es que no se pierde o deteriora el expediente, puede haber una mejor visualización del expediente sin que se deteriore o se pierda con el tiempo, las denominadas manchas o los números que desaparecen con el tiempo. Con una digitalización se mantienen y puede haber una visualización más fidedigna. Luego, también tiene sus desventajas, porque pasas la página de forma física y puedes pasarlo del 1 al 1000, pero pasarlo del 1 al 1000 de forma digital, tienes que usar el mouse, y a veces demora en cargar o en bajar el cursor. Como te digo, eso depende de cómo te vas familiarizando con el expediente digital o con la digitalización propiamente.

Entrevistadora: **Ahora bien, el Poder Judicial implementó el uso del Expediente Judicial Electrónico (EJE) en los procesos laborales, que posteriormente se implementó en los juzgados comerciales, civiles y penales. En ese sentido, ¿Usted ha podido utilizar este tipo de expedientes?**

Entrevistado: Si los he utilizado. Ahora, una cosa que debes tener en consideración, Kelly, es el uso propiamente del EJE y otro es que a partir de ahora se están digitalizando los expedientes. A partir de lo que acaba de suceder con el tema de la pandemia, los expedientes están digitalizados desde un principio, casi en todas las materias, entonces, eso ha traído una ventaja. Adicionalmente, como te mencionaba en la pregunta anterior, el acceso pronto al expediente. Lo que si debería de hacerse es que, hasta ahora no se testa, por ejemplo, o no se legaliza propiamente. Lo que todavía no se da, y seguramente se dará en su momento, es

que no se hackea un expediente; en otros países, tengo conocimiento de que justamente ante esta implementación hay un código o un sello de seguridad que permite la inmovilización del expediente judicial, hay una sentencia de Estados Unidos al respecto, porque entraban los hackers y movían los expedientes y la documentación.

Entrevistadora: Claro, ello requeriría una logística especial en el ámbito tecnológico.

Entrevistado: Como te digo, esos sellos de seguridad o sellos de agua a veces se le pone. El tema está en que, si bien es cierto, hay un mayor acceso a los expedientes judiciales, pero por parte de los servidores, pero para los litigantes todavía no hay. Por ejemplo, todavía no se implementa un Drive, en el que te dan un código y entras a la lectura del expediente, eso todavía no se da. Te dicen ingresa, por tus datos, pide fecha y hora de lectura, pero tengo que ir a leer el expediente de forma física. En todo caso, ¿no sería más fácil que me den un link o un enlace y yo poder leer el expediente?

Entrevistadora: Y, **¿de qué manera el uso de este tipo este sistema contribuye al desarrollo de sus funciones?**

Entrevistado: Bueno, yo en la Municipalidad he estado viendo temas constitucionales, ya no he estado en el área contenciosa desde hace un año atrás, y en los temas constitucionales, desde que comenzó a llegar las nuevas demandas, todo está digitalizados. Por ejemplo, los procesos que están en el Tribunal Constitucional, esta todo el expediente a la mano, desde que llega al Tribunal Constitucional, todo el expediente está digital, y eso es de mayor acceso, hasta la cédula de notificación.

Entrevistadora: Muy bien, ahora en cuanto a la siguiente pregunta, Dr., **Uno de los problemas detectados en las procuradurías públicas es la gran cantidad de procesos generados por el Estado, a su vez, a cada abogado se le asigna una abundante carga laboral. En ese sentido, ¿Cuál es la estrategia que realiza para evaluar los expedientes que se le asignan y con qué frecuencia lo realiza?**

Entrevistado: Es que no hay una evaluación en sí, se trabaja al día a día, se trabaja de acuerdo a los plazos, que es lo primero. Se trabaja de acuerdo al grado de complejidad que tiene el proceso, porque hay temas son sencillos, como un habeas

data, por ejemplo, pero no es lo mismo que hacer una demanda competencial entre municipalidades, son temas totalmente distintos. ¿Con que frecuencia se realiza? Todos los días esta en evaluación, como te digo, eso depende de la materia que tienen las Procuradurías.

Por ejemplo, en el área contenciosa, si bien es cierto es un tema de volumen, también es un tema un poco mecánico ciertas funciones, pero todos no son iguales. Se vuelve mecánico porque tú ya te adaptas a esa situación, y ya sabes cómo responder, pero un colega nuevo que entra tiene que leer y tomarse un tiempo. Yo al principio, me demoraba para contestar entre uno a dos días, cuando después agarras la mano, como se dice, te contestas de tres a cuatro demandas en un solo día. Entonces, eso depende de la evaluación de la prognosis que hagas con el proceso, pero también dependerá de la paciencia del colega, también es parte de su conocimiento. Hay varios factores al respecto.

Entrevistadora: Y en ese sentido, **¿Qué herramientas tecnológicas consideraría necesarias para dicha evaluación, aparte del Excel? (Por ejemplo, Word, iLove PDF, etc.)**

Entrevistado: Empleo el Office, los abogados no utilizamos tantos aplicativos, porque es Excel en realidad, iLove PDF y el Acrobat, si básicamente eso. Normalmente, es el Office, y el aplicativo este para unir PDF, el Cam Scanner también que se está utilizando bastante.

Entrevistadora: Dr. Y justamente hablando del tema de los escritos, **en las Procuradurías Públicas, se emplean modelos de escritos debido a la gran cantidad de notificaciones que ingresan a diario, para dar atención a las resoluciones judiciales. Siendo así, ¿Dichos modelos fueron compartidos por otros colaboradores a ti o son creaciones propias?**

Entrevistado: Se comparten, sí, pero dependiendo de la materia. Particularmente, me han compartido el modelo, pero si veo que está mal, lo mejoro. Ha habido también en donde los compañeros no lo han hecho y se ha tenido que hacer uno nuevo totalmente. No sé si te habrán contado, ya después he compartido con unos colegas y de los buenos resultados que pudieron haber, se han podido continuar. Creo que eso pasa en todas las procuradurías, lo digo con conocimiento de causa, también.

Entrevistadora: Claro, **¿Y usted considera que el uso de dichos modelos facilita sus labores en estos casos y por qué?**

Entrevistado: En los temas más sencillos de traslados de expedientes, absoluciones de decreto, escritos de mero trámite, básicamente. Pero no para contestar ni para apelar.

Entrevistadora: Entiendo. En otro aspecto, **¿Considerara usted necesaria la uniformidad de escritos por área y/o procuraduría?**

Entrevistado: Si, sería bueno uniformizar los escritos en tema de estructura.

Entrevistadora: Dr, respecto al sistema que se manejan en las Procuradurías, **siempre se emplea un sistema que les permite verificar que cantidad y que expedientes tiene asignado cada abogado. En base a ello, ¿durante la pandemia tuvo acceso a dicho sistema mediante trabajo remoto y cuál fue el impacto que tuvo en el desarrollo de sus funciones?**

Entrevistado: Si. Fue un impacto positivo, definitivamente, porque necesitábamos herramientas que nos pudieran ayudar a efectuar una mejor labor, eso es lo primero. Segundo, tenerlo a la mano y no estar trasladándose, ya que lo que pedían era el aislamiento y lo que evitaban era el contacto de forma directa, porque desconocíamos como se transmitía el virus en sí, y hasta nos preocupaba que esté en el papel, conocer si ese era el medio transportador.

Entrevistadora: **¿Qué opinión tiene del uso de este sistema, crees que debe mejorarse?**

Entrevistado: Siempre van a haber propuestas de mejora, como te digo, capacitaciones constantes y tratar de facilitar el uso al respecto y hacerlo más digerible. Como te dije al inicio, a mi respuesta de la primera pregunta que me hiciste, hacer un cuadro de diferenciaciones, para que puedan darle acceso.

Entrevistadora: Respecto a la siguiente pregunta, **¿Qué tipos de estrategias se han empleado para mejorar la eficiencia del trabajo en el entorno digital en la Procuraduría?**

Entrevistado: En esencia el trabajo de manera remota, la digitalización de los expedientes, y también el uso del correo electrónico, básicamente ha sido eso.

Entrevistadora: Muy bien, **ahora con la pandemia del COVID 19, las audiencias presenciales tuvieron que reemplazarse por las audiencias virtuales debido a**

las medidas de seguridad sanitaria, en atención a ello, ¿Cuáles considera que fueron los mayores desafíos en el desarrollo de las audiencias virtuales?

Entrevistado: La interacción. Lo bueno está en que con ello se ha evitado un mayor porcentaje de ausencia, y que se dejen de quebrar muchas audiencias. ¿Por qué? Porque cuando estaban en la época presencial, no llegabas a la hora, había tráfico, o cualquier tipo de justificación para que se frustre la audiencia. A diferencia de ahora con el tema virtual, se han podido llevar a cabo las audiencias propiamente dichas, puesto que a veces el Juez se le decía, está en su casa, o está en capacitación, y el Juez decía, ya muy bien, que se le re programe para el día siguiente. Pero cuando era el tema presencial, se tenía que notificar, le va a llegar la notificación, vamos a justificar eso, vamos a dejar un acta y una audiencia se reprogramaba en meses o en años. Entonces, ahora las reprogramaciones son a los días o a la semana, y hay un mayor número de partes.

El problema está en que, no existe un control en las declaraciones, ¿por qué lo digo? Porque a veces está en la misma área está el abogado y el declarante, entonces cuando te hacen las preguntas y respuestas, se escucha o se ve que el abogado le sopla al declarante, te lo digo porque lo he visto, entonces, ¿Cómo controlas esa situación? Porque cuando estás de forma presencial, era imposible hacerlo. Adicionalmente, para los interrogatorios uno tiene que ver las reacciones en el momento del investigado o del declarante o del testigo, porque en ese momento tu puedes hacer la repregunta en el acto, pero cuando estás en el tema de la pantalla, cuando haces una repregunta, se congela la pantalla, te sales y mientras regresas, ya ganaste minutos o segundos, ya ganaste una respuesta. Eso es parte de la desventaja.

Otra de las ventajas es que, con el uso de estas tecnologías puedes usar diapositiva. Era algo innovador ver en las salas de manera presencial que iba el estudio que tenía la logística que llevaba su ecran, que llevaba el proyector, utilizaba algunas herramientas tecnológicas, y a veces un abogado litigante que no tenía esos recursos no lo podía utilizar; llevaba papelógrafo, yo he visto esa situación, y parecía una exposición de colegio. Ahora dices, permítame señor Juez, voy a compartir pantalla, y a partir de allí, bajar una forma más eficaz, más entendible, más dinámica y didáctica, de alguna forma. Entonces si ha traído ciertas

ventajas al respecto, pero también ciertas desventajas en cuanto a la interacción y la intermediación.

Recuerda que, en una audiencia, lo que se cataloga a veces es el criterio a través de las reacciones que tengan los litigantes, y eso no lo puedes ver a través de una pantalla.

Entrevistadora: Dr. continuando con el tema de las audiencias virtuales, **¿Cuál considera que son los requisitos formales y tecnológicos considera que son importantes para que sean eficaces?**

Entrevistado: Bueno, tener una buena logística: tener una buena computadora, un buen servidor, una cámara, el internet fluido, que no estén en campo abierto, que no haya eco que no ha interferencias. Ese tipo de requisitos, y que sobre todo, las personas estén capacitadas obviamente para el uso de estas tecnologías, a través del Zoom, Google Meet, y las últimas aplicaciones que se están dando.

Entrevistadora: Claro. Y finalmente, **¿La procuraduría cuenta con el ambiente y los equipos necesarios para el desarrollo de dichas audiencias, y de qué manera podría mejorarse?**

Entrevistado: No. Todas las audiencias que he desarrollado en la Procuraduría las he desarrollado desde mi celular o desde mi laptop, no hay una sola audiencia que la haya llevado con las herramientas de la Municipalidad, por la única y sencilla razón que no hay cámaras.

Entrevistadora: Listo, Dr. Con ello concluiría esta entrevista, le agradezco bastante su tiempo, se que está ocupado, y la disponibilidad que ha tenido para con mi estudio. En verdad, su aporte es muy valioso para mi trabajo de investigación.

Entrevistado: No te preocupes, Kelly. Al contrario, un gusto saber de ti, de ayudarte, y nada, también la consideración de ser parte de tu tesis.

Entrevista N.º 2

Entrevistado:	E2_ABG
Edad:	35 años
Sexo:	Femenino
Profesión:	Abogada
Cargo:	Abogada contenciosa-administrativa

Entrevistadora: Para empezar, como bien se sabe **con la pandemia de la COVID 19 todas las entidades del Estado y sus colaboradores han tenido que readaptarse a al empleo de las nuevas tecnologías, en ese sentido ¿Cómo se ha ido desarrollando el proceso de digitalización de los expedientes en la Procuraduría Pública?**

Entrevistada: Uhm, el tema de digitalización de expedientes, por lo menos en el área contencioso administrativo, se ha ido dando de forma paulatina, ya que, por la escasez de los instrumentos para digitalizar, incluso para ordenar los archivos, porque todavía no estaban bien ordenados, se encontraron dificultades para poder realizar el escaneo de la documentación que se requiere. Ha ido dándose de forma progresiva, primero para ordenarnos acomodan el archivo, y una vez que nos hemos ordenado ya con los expedientes, poco a poco los asistentes están encargándose de organizar y de ir escaneando, de acuerdo a la carga que tenemos día a día es un poco tedioso.

Entrevistadora: **Y, ¿Considera Ud. que el nivel de expedientes digitalizados de su carga asignada cumple sus expectativas?**

Entrevistada: Diría que sí, ya que los escritos que elaboro, o los escritos que elaboramos en el área, tenemos que reunir todos los actuados administrativos, porque lo que nosotros vamos a contraponer o vamos a contradecir con el tema de los actuados administrativos, pues se coordina con las áreas encargadas para que nos puedan suministrar la información, en caso el físico no se encuentre en la oficina. Ahora que se está digitalizando, las otras áreas ya están avanzando con eso, entonces, muchas veces nos facilitan ese tipo de material.

Entrevistadora: En ese sentido, ¿**Cuál considera que son las ventajas o los beneficios de la digitalización de los expedientes tanto judiciales como administrativos?**

Entrevistada: Ya, bueno a ver, podría ser en dos sentidos, ¿no? Desde la perspectiva general, creo yo que, sin lugar a dudas, el tema de la pandemia ha agilizado, ha centrado o ha hecho que se aplique de forma inmediata el tema de la digitalización, cuestión de que, en aras del marco del gobierno digital que se está realizando, que el gobierno tenía como proyecto y como eje transversal de una de las políticas de modernización de la gestión pública del Estado y que justamente era para este año ¿no?, para el año 2021. Entonces, de manera general ha aliviado bastante, ha incrementado eso, porque si bien es cierto ya había normas que desde el año 2018, me parece, hay un Decreto Legislativo que ya encaminaba o establecía los cimientos para el Gobierno Digital, pues solamente quedaba en letra y no se aplicaba. Pero ahora tras la pandemia, como que lo ha agilizado, quieran o no las entidades han tenido que acoplarse a ese sistema, y como perspectiva general, me ha parecido que la pandemia ha resultado muy favorable para todas las entidades del Estado.

Para el tema ya específico como trabajadora del área Procuraduría, también ha sido muy satisfactorio, en virtud de que la documentación, a veces en soporte papel, pues está objeto de que se pueda dañar, quizás se pueda extraviar, tantas cosas que podría pasar, se pueda perder la información, pero ya teniendo esa documentación en soporte digital, uno que es más práctico, reduce bastante espacio tanto en la oficina como en la entidad, se puede portar porque la persona lo puede llevar a su casa o puede quedarse en la misma entidad. La entidad también tiene que tener un soporte que pueda respaldar, ya que, es más dinámico en soporte digital, pero, así como el soporte de papel, de repente por ahí podrían surgir ciertos problemas. Ahora que también a la par se avanza el tema digital, pues también hay cosas contraproducentes, por ejemplo, pueden llevar virus, entonces, esas cosas también deben prever la Municipalidad y la oficina.

Tener un respaldo informático para que puedan tener una copia de seguridad de toda esa información que se ha escaneado, cosa que también, de manera particular como entidad también es muy satisfactorio. Y como trabajadora, ya se reduce el espacio, también es mucho mejor porque con toda esa información, yo ya no tengo

que estar yendo a la Municipalidad o al archivo, para yendo a buscar, sino que en un simple USB o en el correo lo puedo analizar y puedo elaborar mis escritos. En ese sentido ha sido muy favorable.

Entrevistadora: En otro aspecto, **en el caso del Poder Judicial, como usted bien sabe se ha ido implementando de manera gradual el uso de este tipo de expedientes electrónicos que se le denomina EJE, que se implementó primero en los procesos laborales, y luego en los Juzgados Civiles, Penales y Comerciales. Mi pregunta es si, Usted ¿ha podido utilizar el Expediente Judicial Electrónico?**

Entrevistada: En ese caso, lo utilizamos muy poco, uno porque al principio de la pandemia nos parecía un poco engorroso, como que el mismo Poder Judicial no tenía las cosas claras, y como tu bien lo mencionas, ha ido aplicándose de manera gradual. Empezó con laboral y después con las demás áreas, pero, en lo particular, me parece que todavía faltan cosas por desarrollar, es un poco tedioso, todavía no es tan sociable, ni tan amigable el hecho de revisar el Expediente Electrónico, el EJE; así que, por nuestra cuenta, teniendo las notificaciones, las descargamos, los escritos que se puedan descargar en el SINOE, pero revisar de la mano el EJE, no, por mi parte todavía no.

Entrevistadora: En todo caso, **¿qué opinión tiene del uso del CEJ?**

Entrevistada: Ya, el CEJ de manera externa, te refieres a todos los actuados que se está dando, no del SINOE.

Entrevistadora: Así es.

Entrevistada: El CEJ es buen referente, es el instrumento por el cual uno va a tener el esqueleto, por así decirlo, de los pasos del proceso judicial. Pero, por ejemplo, se menciona Acto N.º 2 que es la resolución por la cual se declara el saneamiento, y algunas veces sucede que: uno, no dice en que consiste el escrito, porque por lo menos debería señalar que tipo de documento es, en que consiste el proceso, y la sumilla, pero hay muchas veces en que ni siquiera se expresa en la sumilla y nos manda a la deriva; y dos, que a veces, ya, si está la resolución que declara el saneamiento y al hacer clic, no te conduce al documento. Entonces, esos problemas podemos identificar en el CEJ. Así que no es un elemento indispensable, lo podría ser siempre y cuando estuviera operativo al 100%, ya que tengo que valerme de otros medios, por ejemplo, con el SINOE o el falso expediente que yo

tengo, para poder tener una noción general del proceso, porque si me voy a guiar solamente del CEJ, muchas veces no podría rendir el escrito.

Entrevistadora: Perfecto. Ahora en el caso de las Procuradurías Públicas, hay una gran cantidad de procesos que se generan contra el Estado y, también, el Estado las genera, y en este caso, a cada abogado se le asigna gran cantidad de expedientes, generando una gran carga laboral, y de manera personal, usted, ¿Qué estrategias emplea para evaluar su carga asignada y con qué frecuencia la realiza?

Entrevistada: Ya, básicamente, es la revisión constante de mi despacho. Como tu sabes, la procuraduría diariamente nos llega bastante carga, llegan al día bastantes notificaciones, así que, es la revisión constante del correo para revisar el despacho, verificar las fecha que nos están notificando porque a veces, pueden notificarlas con destiempo.

Entrevistadora: Claro.

Entrevistada: Por ejemplo, el día de hoy me notificación una resolución que ya tiene el tercer día de notificado, entonces, es estar revisando constantemente, apoyarme con un cuadro Excel para controlar los plazos, aparte de una agenda. Básicamente es eso, la revisión constante que uno realiza de las notificaciones.

Entrevistadora: Y, justamente hablando de esta herramienta que es el Excel, si he podido escuchar de varios abogados, que utilizan como pieza fundamental el cuadro en Excel donde consigna toda su data. Adicionalmente a ello, **¿usted emplea algún otro tipo de herramienta o aplicativo tecnológico?**

Entrevistada: No, porque creo que en la mayoría de veces, los abogados estamos un poco distanciados de la tecnología. Entonces, nosotros más estamos acostumbrados desde pregrado con el tema de los libros, pero en papel. Muy poco en la computadora, por ejemplo, en mi caso, muy poco leía archivos en digital, uno porque me cansaba la vista, porque no tenía la laptop o no tenía los medios que me permitiese visualizar ese documento. Así que, por mi parte estaba acostumbrada a todo en escrito, mis libros prefería leerlos en papel; entonces, todavía no estamos muy cercanos al tema tecnológico, y creo que, hasta hoy, ya a casi dos años de la pandemia, nos cuesta un poco. Más aún, teniendo en cuenta que el Excel es más complicado que el Word, al menos el Word es más familiar, porque no hay muchas cosas, sino es escribir, redactar, pero no hay más detalles, no hay más filtros, a comparación del Excel. La persona que sabe manejar el Excel,

tiene una maravilla ahí, porque hay fórmulas básicas y fórmulas avanzadas, hay filtros, pero en mi caso, desde que llevé computación en la Universidad, no las apliqué, por eso que, solo uso las funciones básicas del Excel.

Ahora, mi metodología es la siguiente, cuando me llega una notificación y tengo cosas por trabajar, voy trabajando con un esquema de semáforo: coloco colores, las cosas que están pendientes con rojo, o que ya trabajo voy poniendo en amarillo, y lo que ya está ingresado en el Poder Judicial lo pongo en verde. A través de los colores también me es más sociable para poder visualizarlo, porque veo el color y yo ya se que es lo que falta, y automáticamente me pongo a analizar y realizar el escrito. Entonces, esa es mi metodología en el cuadro Excel, pero más allá de utilizar fórmulas, en mi caso no lo manejo, solo manejo el semáforo en el caso de Excel.

Entrevistadora: En cuanto a las notificaciones, como Usted bien lo mencionaba, es una gran cantidad las que ingresan a diario a las Procuradurías en general. Y en ciertas ocasiones es necesario emplear modelos, o también llamados plantillas que permitan dar una atención más rápida a las resoluciones judiciales que se requieren, entonces mi pregunta es si ¿esos modelos fueron compartidos por otros colaboradores hacia Usted o son creaciones propias?

Entrevistada: Desde que ingresé, y con la sobrecarga y todo, han sido herencia, por así decirlo, de otros compañeros, en mi caso, fue de E1_ABG y E3_ABG, porque fui la última de ese grupo que se insertó al equipo. Ellos me pasaron sus modelos, y se realizó una revisión, un análisis, porque cada uno tiene su estilo. Por más modelo que exista, por más plantilla que exista, teniendo en cuenta también que cada caso es muy particular al otro, por más similar que sea, pues requiere de una previa evaluación y una individualización. Pueden existir casos generales, eso sí se puede replicar, se pueden copiar los argumentos generales, pero los datos concretos, que este bien consolidado el argumento, o agregar jurisprudencia, uno que otro artículo, alguna otra acotación; y cada uno va moldeando su estilo. Así que, pese a que me han dado los modelos, no es el caso que se hayan quedado como tal y que los haya presentado así, sino que, como todo profesional, tiene que haber un valor añadido.

Entrevistadora: Así es.

Entrevistada: Entonces en ese valor añadido está tu carta de presentación. Y no como simples máquinas, sino que tenemos que basarnos en ello, y amplificar nuestros conocimientos, para plasmarlos en los escritos.

Entrevistadora: Dra, y **¿los modelos que emplea facilitan sus labores, y en qué casos?**

Entrevistada: Principalmente, los modelos que se recogen, es básicamente en los escritos de mero trámite: en los informes escritos, en un cumple mandato, te digo en opinión particular. Pero en los temas que sean más complejos como casaciones, recursos de apelación, siempre tienen que ir con algo añadido mío, algún pronunciamiento nuevo, siempre estoy revisando alguna jurisprudencia o algún precedente, y siempre lo coloco.

Entrevistadora: Y **¿usted considera que es necesaria una uniformidad en los escritos que se manejan en la Procuraduría?**

Entrevistada: ¿Tu pregunta es respecto a la estructura en sí del escrito?

Entrevistadora: Así es.

Entrevistada: Si, me parecería más práctico, ya que por la misma sobrecarga que nosotros tenemos como Procuraduría en el día a día, sería de bastante ayuda tener un solo esquema uniforme, para que teniendo esos lineamientos generales, nosotros podamos vaciar la información, es decir, el contenido o la esencia, porque muchas veces, por más que nos han dado plantilla y modelos, de repente por la premura del tiempo, imagínate una persona que sea nueva, ingresa al área, uno le da un modelo, uno que no sabe la estructura y todo, borras algo que consideras que no es importante, sin embargo si lo es, porque lo menciona el Código Procesal Civil, porque sabemos que hay una estructura de la demanda, de las contestaciones, del ofrecimiento de pruebas. Entonces, me parecería más rápido, porque teniendo en cuenta que la Procuraduría, o por lo menos, en la Municipalidad de Lima, no tenemos una etapa de inducción, y las personas que ingresan, ya sea de un régimen o de otro, de frente se ponen a trabajar, no es que alguien te enseñe como en otras entidades, donde llevan un tiempo de adiestramiento, no existen, y te mandan de frente al campo de batalla y tu tienes que ver y revisar.

Más aún con una persona nueva que todavía no conoce a las personas, y si incluso no tiene mucho entorno social, es decir, que no es tan sociable, es más complicado

que pueda pedir modelos o que pueda preguntar temas que son del día a día en el área.

Por ello, me parecería una buena idea que la Procuraduría tenga una estructura general, para que, teniendo esos formatos, pues les sea más fácil a los trabajadores y a los abogados en especial, teniendo en cuenta dichas estructuras, solamente vaciar la información, pero si hay partes donde se requiere necesariamente la evaluación y el análisis de cada abogado.

Entrevistadora: Por otra parte, es bien sabido que todas las Procuradurías manejan un sistema propio que les permite ver la cantidad de expedientes que tienen asignados, que abogado está asignado a determinado expediente, pero con el inicio de la pandemia, ¿Usted tuvo acceso de manera remota a este sistema?

Entrevistada: No, hasta el momento no tenemos acceso. No se si recuerdas, pero en la Municipalidad Metropolitana de Lima manejamos el JUDIC, y es mediante este sistema que se visualiza el ingreso y egreso de todos los documentos, de los movimientos que se le va dando a los escritos y de las notificaciones que llegan. Eso, básicamente, en el área lo maneja el personal administrativo, por así decirlo: los chicos de mesa de partes, los asistentes, la secretaría del área, mas no los abogados. A lo mucho lo tendrá el coordinador general, pero todos los abogados no tenemos acceso a ello, entonces, cualquier duda que cualquiera de nosotros podría tener sobre algún caso en particular, tiene que acudir a cualquiera de esas personas que, si tienen la autorización para manejar ese sistema para realizar la consulta, pero de forma inmediata y cercana no los tenemos.

Entrevistadora: Y, ¿qué impacto tiene en el desarrollo de sus funciones, Dra.?

Entrevistada: Por ejemplo, si hemos visto que en el CEJ no hay información y no encuentro nada en el SINOE, yo voy a tener la necesidad de recabar toda la información, de cuando salió esa información, cuando salió, ver todos los datos sobre ese caso. Entonces, ahí si requiero ver los movimientos a través del JUDIC, por ello, me parecería importante que los abogados puedan tener el manejo de ese sistema.

Entrevistadora: En ese sentido, ¿qué opinión tiene del sistema mencionado y que propondría para mejorarlo?

Entrevistada: Como no lo he manejado mucho, tan solo en forma de consulta, no se muy bien como es el manejo y que propiedades tiene en profundidad ese sistema. Tan solo he realizado la consulta de cuando llego esta notificación y ahí se determina que actuados hay, pero más de eso, desconozco.

Entrevistadora: Me puede mencionar ¿qué estrategias se han empleado para mejorar la eficiencia del trabajo en el entorno digital?

Entrevistada: Principalmente ha sido el tema del escaneo de los documentos, porque no se han implementado más programas, se le ha dado mayor utilidad y optimización al correo, porque antes las notificaciones eran en físico, y pues, raramente llegaba por correo, así que cambiar nuestro chip y adaptarnos al correo, porque ahora nuestro instrumento esencial, nuestra principal herramienta de trabajo es el correo. Porque todo nos están notificando por correo, una hora que no revises el correo, es un gran problema, y un día que no revises el correo, se tiene como tres bandejas en negrita, así que, principalmente ha sido eso, el tema del incremento de la familiarización del correo, ya que se ha vuelto imprescindible, por lo menos en nuestro caso. De allí, no ha habido otro sistema que se haya desarrollado en la entidad, como te digo el tema del escaneo y el seguimiento del correo electrónico.

Justamente, en el caso del correo, muchas veces se nos ha llenado la capacidad que tenía el correo. En ese caso, a manera de recomendación, debería incrementarse y que se pueda aplicar el tema de la capacidad del correo, porque a veces ya no sabemos qué cosa más borrar, hay documentos que de repente, a posteriori podría ser muy importante para nosotros en un caso que nos pueda llegar, o alguna consulta o algún requerimiento del Poder Judicial. Entonces, es muy difícil que de repente en el futuro se pueda necesitar, sería eso, el tema del incremento de la capacidad de los correos electrónicos.

Entrevistadora: Perfecto. Dra., y para concluir con el último bloque de preguntas de la última categoría, está referida a las audiencias virtuales, como usted bien sabe a raíz de la pandemia, las audiencias presenciales tuvieron que reemplazarse por las audiencias virtuales, ello como medida de seguridad sanitaria. Entonces, ¿cuáles considera usted que han sido los mayores desafíos en el desarrollo de las audiencias virtuales?

Entrevistada: Al principio, es que ni el mismo magistrado sabía cómo conducir y como llevar toda la audiencia. A veces nos citaban a través de una resolución donde dicen que va a haber una actuación previa para el tema del informe o de la vista de la causa, y no nos enviaban el link o no tenían el correo electrónico, y a veces nosotros proporcionábamos el correo electrónico pero no nos notificaban, así que el mismo Poder Judicial no estaba preparado para ello, tampoco los han capacitado, ya que había bastante desconocimiento, no había una persona que pudiera dirigir la audiencia, así que ese era un gran problema.

Ahora, con dos años posterior a la pandemia, como que ya se ha ido controlando todo eso, pero básicamente ha sido el tema que ni ellos mismos, que deben de ser las personas indicadas que deben dirigir los informes, cuanto tiempo va a durar cada uno, ha estado muy dejado. Incluso, si te programaban para tal fecha a las 9 de la mañana, tu estabas minutos antes o media hora antes conectada, te hacías presente, y delate tuyo estaban como que diez o quince personas y eso nos generaba más pérdida de tiempo. Era contraproducente, porque perdíamos tiempo y al final no producíamos, teníamos que dejar de hacer nuestros escritos.

Por ejemplo, en nuestra área, hemos optado porque solo los casos realmente esenciales o importantes, en donde vamos a acudir, porque en los otros casos que son cotidianos en que sabemos que el panorama es muy favorable, ya ahí solamente presentamos escritos.

Entrevistadora: Entonces, ¿Ustedes priorizan las audiencias?

Entrevistada: Si.

Entrevistadora: En ese aspecto, ¿Cuál considera que deben ser los requisitos para poder llevar a cabo una audiencia eficaz?

Entrevistada: Considero que la efectiva coordinación de los Juzgados, de los magistrados y de las partes, porque si no hay una buena coordinación, va a pasar que, no me van a enviar el link, de que no se en que orden estoy, de que no dan el uso de la palabra. Tiene que haber una buena dirección.

Entrevistadora: Finalmente, Dra., ¿la Procuraduría cuenta con un ambiente y los equipos necesarios para el desarrollo de estas audiencias virtuales?

Entrevistada: No, incluso había colegas que se conectaban a través del celular, es un poco complicado con el celular. Para escuchar clases está bien, porque tu eres un simple espectador, tu no vas a participar mucho en la clase, a lo sumo

realizarás una pregunta; pero una audiencia no, porque tengo que realizar una efectiva defensa, tengo que hablar y escuchar a la otra parte, en este caso, soy emisora y receptora al mismo tiempo, y yo requiero que me escuchen de forma clara.

Ya en cuanto a una cuestión personal, tenías que ver en qué lugar te podías situar, porque si estabas en la Municipalidad, tu tenías que buscar un espacio donde te puedas sentar donde no haya interferencia, ninguna bulla, tu tenías que acomodarte. Ahora se que han usado un ambiente, pero es compartido dentro de una oficina donde también hay personas que están realizando otras labores. Pero que se haya amoldado un espacio adecuado, por ejemplo, un cuarto que solo sea para audiencias, y que sea maquinaria propia, no. Ósea, tu llevas tu máquina, tu laptop, pero no han previsto ese tema.

Entrevistadora: ¿Cuál sería su propuesta de mejora?

Entrevistada: Mi idea sería que acondicionen una oficina que sea especialmente para ello, y que por lo menos coloquen una máquina con la cámara adecuada, y con los implementos adecuados que nos permitan realizar y escuchar la audiencia. Que no haya interferencias, por el ambiente, que sea alejado, yo creo que, teniendo todos esos elementos, realizamos una efectiva defensa, ya que participas de forma correcta en las audiencias.

Entrevistadora: Listo, eso serían todas las preguntas para esta entrevista. Yo le agradezco que haya podido apoyarme con el estudio que estoy realizando.

Entrevistada: Encantada, Kelly, cuando gustes.

Entrevista N.º 3

Entrevistado:	E3_ABG
Edad:	37 años
Sexo:	Femenino
Profesión:	Abogada
Cargo:	Abogada contenciosa-administrativa

Entrevistadora: Para comenzar, como usted sabe, a raíz de la pandemia de la COVID-19 todas las entidades del Estado y los colaboradores han tenido que readaptarse al empleo de las nuevas tecnologías, entonces ¿Cómo se ha ido desarrollando el proceso de digitalización de los expedientes en la Procuraduría Pública?

Entrevistada: A ver, si bien es cierto, las demandas nos llegan de manera virtual, ya que antes llegaba en físico, ahora ya con las nuevas tecnologías, han tenido que adecuarse y digitalizar sus documentos. Pero, con respecto a nosotros, los antecedentes todavía lo mantenemos en físico, y en verdad a raíz del tema de la pandemia deberíamos manejar todo de manera digital, porque la Municipalidad aún está en ese proceso de adecuación.

Hay cosas que, si podemos trabajarlo con lo que llega en la demanda, por ejemplo hay medios probatorios que lo cogemos como si fueran nuestros para poder trabajarlo, pero la Municipalidad todavía está en ese proceso de digitalizar sus documentos.

Entrevistadora: Y dígame, todo este proceso que se ha venido dando hasta la fecha, ¿Considera que el nivel de expedientes digitalizados de los expedientes cumple sus expectativas?

Entrevistada: Hmm, digamos que cuando estoy haciendo trabajo remoto y requiero de cierta documentación, necesariamente tiene que haber alguien en la entidad como para que me puedan brindar ciertos documentos. No es como que, yo entrara en una carpeta de un expediente y ahí encontrara todo el procedimiento, todavía lo mantenemos en físico. Yo cuando quiero un legajo no tiene su archivo y

no está todo en la computadora, no todos los actos procesales están digitalizados, sino que aún mantenemos la información de los documentos en físico.

Cuando yo quiero un antecedente, tengo que requerirlo, y tiene que haber una persona exclusivamente allá como para que me escanee los documentos y recién me lo envíe, lo que no debería de ser, porque todo ya debería estar digitalizado, desde la Resolución N° 1 con la admisión de la demanda hasta el último actuado. También, si yo quisiera expedientes de años anteriores, aún se mantienen en físico; me imagino que para eso también debería haber una mejor tecnología, porque por ejemplo las computadoras con las que cuenta la Procuraduría no tienen mayor capacidad de almacenamiento, porque mayormente se convierten en PDF. Y también el personal que se dedique a escanear todos esos documentos, y esa persona que escanea lleve una secuencia de los documentos, porque no vaya a ser que lo escanee todo desordenado y uno cuando quiera ver los actuados, la Resolución N° 5 está al comienzo y así.

Entrevistadora: Buen punto.

Entrevistada: Si, entonces la persona que va a realizar este trabajo tiene que tener conocimiento y nociones de cómo es el procedimiento, para que lo pueda ordenar bien, y que sepa de herramientas tecnológicas, eso es básico y tiene que ir de la mano.

Sería ideal que en el Drive este subido el expediente tal y yo viera todos los antecedentes, porque, lamentablemente algunas veces en la Administración Pública como tu sabes, abogados van y vienen, entonces, supongamos que yo sea una abogada nueva y quisiera saber los antecedentes, que bonito sería que voy al Drive, entro al expediente y veo todos los actuados: la demanda, la contestación, etc. Pero esa situación todavía no se da, y a pesar que están llegando demandas nuevas y a pesar de toda la coyuntura, todavía no se realiza, y lamentablemente aún vamos a seguir trabajando como lo venimos haciendo, así sea de manera semipresencial, igual debería mantenerse esta metodología de trabajo.

Así también de una manera ecológica ¿no?, porque tantas hojas y hojas que estamos utilizando, la herramienta digital sería más práctico.

Entrevistadora: Y, ¿Cuáles serían los beneficios o las ventajas que se generan con la digitalización de los expedientes tanto judiciales como administrativos?

Entrevistada: Yo creo que, más que nada, la eficacia, porque sería más ágil. Para yo poder presentar, requerir o poder apelar o presentar una casación, aún tengo que esperar un día más para que una persona se acerque al lugar, y esa persona tendría que escanear los antecedentes, o para que puedan armar los documentos, entonces eso lo podríamos hacer nosotros desde casa y no esperar a que una persona tenga que estar ahí para que pueda alcanzarme los falsos expedientes.

Entrevistadora: Ok, Dra. Para pasar a otro punto, respecto al uso del Expediente Judicial Electrónico (EJE), este tipo de expedientes fue implementando por el Poder Judicial, que inicio en los procesos laborales, y después se implementó en los juzgados civiles, comerciales y penales. Al respecto, ¿Ha tenido oportunidad de trabajar con este tipo de expedientes?

Entrevistada: Hasta ahorita, Kellycita, te diría que todavía no, porque como mayormente nosotros somos la parte demandada y con el tema de la pandemia, no. Por lo menos, yo todavía no lo he visto. Mayormente veo todo lo que es respecto a la parte demandada. Todavía no he tenido esa experiencia de ver ese aspecto, por lo que no te podría dar mi apreciación.

Entrevistadora: Entiendo. En todo caso, ¿Qué opinión tiene del uso del CEJ, y que aspectos positivos y negativos ha podido verificar con el uso de este sistema?

Entrevistada: El CEJ si es de ayuda, porque cuando yo estaba de practicante, no existía este programa. Lamentablemente, teníamos que ir, apersonarnos a Mesa de Partes, y pedir información del estado actual de acuerdo al proceso, situación que ahora ya no sucede porque, con que tu sepas el número del expediente haces la búsqueda en el CEJ, y ahí te sale el último actuado y de esa manera ya sabes cuál es la secuencia, de cuando ingresó la demanda, así como todos los actos procesales. Entonces, de esa manera uno se puede informar de cómo va el estado del expediente, que antes no se daba, porque era perder bastante tiempo, porque tenías que ir y hacer cola, incluso a veces te daban información no tan detallada, o muy rápida como para que tengas que apuntar, pero en el CEJ tú puedes ver la secuencia, como están las resoluciones, el contenido de las mismas, es más detallada.

Entrevistadora: Entonces, ¿de qué manera el uso de este sistema contribuye al desarrollo de tus funciones?

Entrevistada: Contribuye bastante con el desarrollo de mis funciones, ya que varias veces he querido saber cuál es el estado del proceso y me ha bastado simplemente entrar al CEJ y de esa manera pude ver el contenido de los documentos y de los anteriores. Es una muy buena herramienta y muy buena ayuda.

Entrevistadora: Muy bien. Pasando a otra categoría, uno de los problemas detectados en las procuradurías públicas es la gran cantidad de procesos generados por el Estado, a su vez, la carga asignada a cada colaborador es abundante. Siendo así, **¿Qué estrategia que utiliza para evaluar su carga asignada y con qué frecuencia lo realiza?**

Entrevistada: En mi caso, como ahora ya todo llega de manera digital al correo, todas las resoluciones que proviene del Poder Judicial, lo que hago es revisar cada una y las evalúo, es como si me las entregaran en físico.

Primero la descargo, y empiezo a revisarlas una por una, mayormente dejo un día, porque como tengo que presentar documentos, dejo un día, ya que te dan un plazo de dos a tres días para que puedas subsanar que esa es la fecha de plazo límite en la mayoría de los casos.

Por eso, dejo un día, y cada vez que lo hago, reviso una por una, dependiendo si son de mero trámite, u otras que ameritan acciones judiciales, entonces esas son las que yo separo: Hago un cuadrito en Excel, y ahí consigno los datos de este proceso, y que acciones voy a tomar, por ejemplo, si voy a apelar, si absuelvo traslado, o contestar, lo que fuese.

Asimismo, las coordinaciones administrativas internas porque son varios pasos los que hay que hacer, como te digo el tema de la contestación, ver el tema del aspecto administrativo, requerimientos de las piezas del proceso sancionador o cumple mandatos, son varias coordinaciones. Entonces en el cuadrito también lo manejo, quizás hay otros abogados que usan su agenda, cada abogado tiene su forma de trabajar, y su metodología de trabajo, pero yo si las reviso una por una y las que son de mero trámite simplemente ahí las dejo, pero si dejo confirmado que se revisó, y las que están para trabajar, esas sí, las añado en un cuadro, y de lo que yo evalúo de la resolución, le coloco a un ladito lo que voy a hacer o que acciones voy a tomar.

Entrevistadora: Y en ese sentido, **¿Qué herramientas tecnológicas consideraría necesarias para la evaluación de sus expedientes? (Por ejemplo, Word, iLove PDF, etc.)**

Entrevistada: No, esa es la única herramienta que utilizo, a través de mi Excel que es mi recordatorio y con ello lo analizo, y si tengo alguna otra duda igual lo consulto con mi coordinador sobre cuál sería la mejor estrategia.

Entrevistadora: Bien. Ahora en el caso de la gran cantidad de notificaciones que ingresan a diario a la Procuraduría Pública, está vinculado con la cantidad de procesos que se tiene, y en ciertas ocasiones es necesario que se empleen modelos de escritos que permitan dar atención rápida a las resoluciones judiciales, justamente por la cantidad que ingresan en el día. **En ese sentido, ¿Los modelos que emplea fueron compartidos por otros colaboradores hacia usted o son creaciones propias?**

Entrevistada: Aya, cuando yo ingresé a mí me dieron modelos, pero como cada caso es distinto, no son iguales, simplemente tu sigues una estructura. La estructura no cambia, pero el contenido sí, porque ya sea por las partes, ya sea por los hechos en el proceso sancionador, y eso de alguna manera cambia, pero lo que no cambia es el tema de la estructura, por ejemplo, en una contestación de demanda.

Entonces, puede haber el modelo, pero uno tiene que adecuarlo de acuerdo al análisis del caso, porque no solamente es cambiar nombres, porque en la demanda, por ejemplo, se pueden plantear tres puntos que quieres rebatir y no siempre van a ser tres, de repente en otros pueden ser dos, en otro una; entonces cada caso es individual y hay que analizarlo. Es bueno tener un modelo, pero eso no quiere decir que se va a hacer igual y que todas las demandas se van a parecer, sino que hay que analizarlas. Cada uno tiene diferentes precisiones, por eso no se podría utilizar el mismo modelo, pero si la estructura que debería tener, las partes del escrito.

Entrevistadora: Y, **¿Usted considera que el uso de dichos modelos facilita tus labores en estos casos y por qué?**

Entrevistada: Si, en verdad que sí, porque por lo menos ya tienes una estructura. Sucede que al momento que tu creas un nuevo modelo, eso toma tiempo, es más, me ha tocado crear, porque no siempre te va a venir una contestación, una

absolución, sino que algunas veces hay que plantear una nulidad o una absolución de medio probatorio extemporáneo y son modelos que no hay, por lo que hay que crearlos, de acuerdo a lo que dice la normas. Pero siempre se debe mantener una estructura que deben seguir los documentos. La mayoría de lo que hemos compartido entre nosotros, son modelos que ya hemos trabajado en nuestra experiencia, porque cada abogado que ha venido a la Procuraduría, le hemos ido transmitiendo nuestros modelos, pero siempre dejando recalcado que cada caso es particular y que debe ser analizado y adecuado de acuerdo al caso. Exacto.

Entrevistadora: Entiendo. Y, **¿usted considera necesaria una uniformidad de escritos en la Procuraduría?**

Entrevistada: Si, que tengan una estructura.

Entrevistadora: Ahora, conforme a la siguiente categoría, como se sabe las procuradurías manejan un sistema que les permite verificar a cualquier colaborador la cantidad de expedientes que tiene asignado y que tipo de expediente es, que abogado está a cargo de determinado expediente. Entonces, **¿durante la pandemia tuvo acceso a dicho sistema mediante trabajo remoto y cuál fue el impacto que tuvo en el desarrollo de sus funciones?**

Entrevistada: Si, porque nos llegaron a instalar de manera remota que estuvo a cargo del área de Informática, digo de Tecnología, quienes nos implementaron un software para nosotros tener las herramientas como si estuviésemos allá en la Municipalidad. Entonces, yo podía ver los procesos que estaban asignados a mi persona, y también de los demás abogados para hacer el seguimiento. En la Municipalidad todo está asignado a través del JUDIC, o también a través del número del expediente, puedes saber a quién está asignado el proceso, que abogado lo tiene, quién lo recibió y todo ello.

Esas herramientas nos llegaron a instalar apenas se inició el confinamiento que tuvimos, el área de Tecnología se encargó de cada uno de los abogados de instalarle este software y estas herramientas para que nosotros pudiésemos ver incluso los documentos que nos llegan, no solo se ven los procesos, sino también los documentos que se derivan de manera digital, porque ahora, los memos ya no son de manera física, todo es de manera digital, y cuando nos remiten la información, también nos remiten de manera digital.

Por eso hay un sistema llamado SGD, Sistema de Gestión Documentaria, donde los documentos salen de manera virtual con la firma digital de la Jefa del Área, y cuando se deriva a la otra área, y regresa, también es de manera digital.

Digamos que, nosotros pedimos antecedentes administrativos, ahora ya llega de manera digital y en PDF, porque así lo requiere el Juzgado, y de esa manera es más fácil: llega, lo receptionamos y eso es lo que se eleva al Juzgado con nuestros escritos de cumple mandato, o cualquier requerimiento de información, o quizás los actuados que necesitamos del proceso llega de manera digital.

Entrevistadora: En cuanto a los dos sistemas que menciona, ¿Qué opinión tiene de ellos, y que propondría para mejorar su uso?

Entrevistada: A mí me parece que cumplen su finalidad, de una u otro manera es la celeridad del documento, es ágil, porque al fin y al cabo, requerimos que dicha documentación sea digital. De esa manera, el personal que iba y dejaba los documentos en el área, ya sabe todo ese procedimiento de sacar firma, ahora simplemente con enviarlo de manera electrónica, incluso hay documentos que se han emitido fuera del horario de trabajo, y a la primera hora, la otra área lo ha visto en su bandeja y lo han trabajado. Entonces, los documentos a veces se requieren en 24 horas, y han dado cumplimiento a la misma, y ha sido más ágil, porque a veces tienen el físico, y hasta que llegue al área pasan uno, dos días, en cambio ahora de manera electrónica, no, porque en el día en que tienen conocimiento puede llegar la información.

Creo que cumple su finalidad, y no creo que pudiera complementar otras cosas, sin embargo, en el tema de los expedientes administrativos, siempre los Juzgados nos solicitan que estén bien certificados o que las copias estén fedateadas, y el problema está que a veces en el área no está el Fedatario, y eso nos demora pese a que ellos tienen la documentación, eso se podría evitar si todo estuviese digitalizado. Lamentablemente no es así, y a veces demora la documentación cuando no encuentran al Fedatario en el área, incluso hemos tenido que ir hasta su casa, sacarle la firma, para poder cumplir en el plazo.

También hemos requerido documentos en 24 horas o en dos días, pero como ellos no tienen la logística y el personal, o que el Fedatario no se encuentra en el área, por eso nos demoran en enviar la documentación, pero respecto a la forma de

comunicación si es rápida, y cumple su finalidad; pero para que ellos puedan remitir la información, todavía se están adecuando a este tema digital.

Entrevistadora: Y dígame, **¿Qué tipos de estrategias se han empleado para permita mejorar la eficiencia del trabajo en el entorno digital?**

Entrevistada: Aparte de estos sistemas, no se ha implementado otro. Pero si sería bueno que las áreas a las que hemos pedido la información, que ellos hagan una evaluación para que puedan cumplir en el plazo con los documentos, sobre todo que ahora todo es digital. Lamentablemente toma tiempo, y como nos estamos adecuando, mayormente la documentación se requería en físico, y en el caso de los administrados que llevan un proceso sancionador todavía se está efectuando la notificación en físico y muy poco se realiza la notificación electrónica del procedimiento, a menos que ellos lo autoricen, pero no se da esta situación.

Al final, como todos los documentos están en físico, van a tener que sacarle copia, fedatearlos y escanearlos, por eso que recién nos estamos adecuando y, la verdad es que, todo debería ser digital, para que de esa manera podamos olvidarnos de la documentación en físico, incluso del mismo fedatario, porque imagínate que el fedatee todos esos documentos, eso quita tiempo, por eso debería manejar la firma digital.

Entrevistadora: Para continuar con la última categoría, **a raíz de la pandemia del COVID 19, las audiencias presenciales fueron reemplazadas por las audiencias virtuales debido a las medidas de seguridad sanitaria, siendo así ¿Cuáles considera usted que han sido los mayores desafíos en el desarrollo de las audiencias virtuales?**

Entrevistada: Mas que nada, es por el tema del expediente. Si bien es cierto, el abogado que está a cargo del tema conoce el caso, pero cuando hubo el confinamiento, por el aforo no podían ir todas las personas de manera presencial y el tema estaba en que para ir a las audiencias tenía que tener conocimiento del expediente y de que se trata el tema para poder exponerlo, por ello hemos tenido ciertos inconvenientes en el tema de los actuados, sin embargo, nos hemos ido apoyando con el CEJ y con lo que digitalmente ha llegado la demanda o la contestación con eso se ha venido trabajando.

Yo puedo tener el falso expediente y lo hemos ido armando con los documentos que llegan de manera digital, con eso se ha venido trabajando; pero en los casos

de expedientes de años anteriores, ahí si hemos tenido inconvenientes, porque como han pasado a varios abogados, entonces ha tocado casos en los que no hemos tenido los antecedentes y hemos tenido que apersonarnos a la Procuraduría para hacer la lectura del expediente, tomar nota de lo más importante y con eso informar al Juzgado.

Entrevistadora: Y, dígame, **¿Qué requisitos formales y tecnológicos considera que son importantes para que las audiencias virtuales sean eficaces?**

Entrevistada: Yo creo que, en el tema de los actuados del expediente, porque si bien es cierto en el CEJ dice que se ingresó la demanda, no está la demanda, ya que solo está la resolución que indica “Admítase la demanda”, pero tampoco está el contenido de la demanda, también los escritos que presenta la parte demandante como la parte demandada no están. Incluso la parte demandante tampoco puede ver los documentos que nosotros ingresamos, pero que diferencia sería que igual yo quisiera ver un expediente y que en el CEJ se pueda visualizar no solo el tema de las resoluciones, sino que documentos han presentado las partes procesales, y así saber toda la secuencia. En vez de limitarme a la resolución, sino que ver que otros documentos, se han ido presentando.

De esa manera no sería necesario que un personal o el abogado se apersona a la Procuraduría, y tenga que tomar el físico del documento, sino que, si tenemos todos los actuados en la página del Poder Judicial, entonces sería más fácil.

Simplemente estudiaríamos el tema de la parte demandante, y así puede ejercerse bien la defensa.

Entrevistadora: Finalmente, **¿La procuraduría cuenta con el ambiente y los equipos necesarios para que el desarrollo de las audiencias virtuales sea eficaz? y ¿de qué manera podría mejorarse?**

Entrevistada: Poco a poco han estado implementando la tecnología, cambiando las computadoras. Incluso antes de la pandemia, ya habían comparado computadoras que estaban cambiándolas, porque las anteriores han tenido deficiencias, aunque no necesitamos tanta tecnología ya que utilizamos el Word para escribir, pero con el tema de las audiencias virtuales necesitamos que este adecuada para instalar estas herramientas que son importantes como el Zoom o el Meet, que son aplicaciones mediante la cual desarrollamos las audiencias. Poco a poco ya se han ido implementando, ya que si necesitamos una computadora en

donde podamos descargar esos sistemas y poder llevar con normalidad las audiencias.

Si no tenemos una buena herramienta, como podemos conectarnos en la hora y el día en que se desarrolla la audiencia.

Una computadora que no esté bien conectada no va a poder llevar a cabo una buena audiencia, porque lo que no se quiere son las inasistencias, porque puede verse como un tema de que nosotros no queramos ejercer la defensa, cuando en realidad no tenemos las herramientas necesarias.

Entrevistadora: Listo, Dra. Le agradezco bastante el apoyo en esta entrevista para mi trabajo de investigación.

Entrevistada: Que bueno, Kellycita.

Entrevista N.º 4

Entrevistado:	E4_AL
Edad:	26 años
Sexo:	Femenino
Profesión:	Abogada
Cargo:	Asistente Legal

Entrevistadora: En primer lugar, con la pandemia de la COVID 19 todas las entidades del Estado y sus colaboradores han tenido que readaptarse al empleo de las nuevas tecnologías, en ese sentido ¿Cómo se ha ido desarrollando el proceso de digitalización de los expedientes en la Procuraduría Pública?

Entrevistada: Bueno, tenemos un aplicativo para los trámites internos de la municipalidad y oficios que envíen, que es el SGD, sistema de gestión digital me parece, en el cual, este, no se requiere ningún tipo de papel, sino simplemente transcribimos los documentos, los oficios, los memorándums que proyectamos y son remitidos a una bandeja especial, que llega acá a la entidad.

Entrevistadora: Ese aplicativo lo usan ustedes los colaboradores de manera interna y ¿también puede ser usado de manera externa?

Entrevistada: Si, por ejemplo, al Ministerio de Educación, a cualquier entidad pública.

Entrevistadora: Dime, y respecto a los expedientes judiciales ¿se han ido digitalizando o los siguen trabajando de manera física?

Digitalizando y trabajando de manera física, porque se digitalizan los casos emblemáticos o más sonados, se suben a un Drive para que el abogado tenga acceso desde cualquier lugar cuando lo requiera, cuando tenga alguna audiencia. Los otros procesos no, tenemos una cantidad de, no sé, 5,000 expedientes en el área contenciosa, pero hay un, te podría decir que, menos del 10% que ha sido digitalizado.

Entrevistadora: Entiendo.

Entrevistada: Si, y ósea, las notificaciones llegan por casilla electrónica y por el SGD cuando hay casos de CAL, que llegan del CAL, pero igual llegan de manera física, y aparte tenemos que actualizar los expedientes con las, eh, poner las notificaciones en los expedientes, es decir, nunca ha parado en ese sentido.

A pesar que se digitalizan los expedientes por resoluciones, por escritos en una carpeta y todo eso, de igual forma tenemos que actualizar el expediente.

Entrevistadora: Y en ese sentido, ¿Consideras que el nivel de expedientes digitalizados de su carga asignada cumple sus expectativas?

Entrevistada: Yo creo que si queremos digitalizar los expedientes debería haber un aplicativo, como un banco o una base de datos en donde todos los expedientes de casa área que han sido digitalizados, y que por tomos o por resoluciones puedan encontrarse. Eso sería muy eficiente, porque lo que se hace es digitalizar a la paporreta todo lo que pueden y subirlo en un solo Drive y ahí queda, y de allí ya no lo vuelven a tocar. Ósea, no están cumpliendo con ese tema de la digitalización de expedientes.

Entrevistadora: En ese aspecto, puedo entender que ¿los expedientes que son más importantes y que se requieren en el momento, son los que tienen más prioridad para digitalizarse?

Entrevistada: Si, y los casos en los que llegan sentencias que son con plazo, o un absuelve traslado, ya nos había llegado una resolución con el escrito en la resolución que concede la apelación, entonces nosotros tenemos que descargarlo, imprimirlo, ponerlo en el expediente para que el abogado lo pueda trabajar. Y los escritos también son impresos y firmados físicamente por la Procuradora, porque ella los lee.

Entrevistadora: Entonces, ¿ustedes todavía no están empleando la firma digital?

Entrevistada: Si tenemos firma digital, porque el aplicativo mismo del SGD tiene firma digital, pero la actualización de los falsos expedientes requiere que sean físicos, los cargos de presentación electrónica que arroja el sistema también son impresos y puestos en el expediente.

Entrevistadora: Ahora, en cuanto a la tercera pregunta, ¿Qué beneficios y/o ventajas consideras que se generan con la digitalización de los expedientes sean judiciales o administrativos?

Entrevistada: Las ventajas considero que podría ser el manejo del expediente completo sin tener que movilizarlo, es una gran ventaja. La desventaja es que, hace falta un poco más de empeño por parte de los colaboradores para que se pueda continuar con la digitalización ordenada y organizada, como te digo, resolución por resolución y no todo en una paporreta.

Entrevistadora: Desde hace varios años, el Poder Judicial implementó el uso del Expediente Judicial Electrónico (EJE) en los procesos laborales, que posteriormente se implementó en los juzgados comerciales, civiles y penales. En ese sentido, ¿Has podido utilizar o manejar este tipo de expedientes?

Entrevistada: Ah, los EJE; no he tenido oportunidad de revisarlos.

Entrevistadora: Comprendo, en todo caso, respecto al CEJ, al ser un aplicativo que emplea el Poder Judicial mediante el cual se visualizan y descargan los actos procesales vinculados a los expedientes judiciales ¿Qué aspectos positivos y negativos ha podido notar en el uso del CEJ?

Entrevistada: Un aspecto positivo es que es de fácil uso, ya que permite seguir las resoluciones que se emiten por cada proceso judicial, otro aspecto positivo es que se puede acceder a este en cualquier momento, sea en la mañana, tarde o noche. Uhm, como aspecto negativo podría ser que, en los casos muy antiguos ya no se encuentran subidos las resoluciones o sentencias emitidas, lo que dificulta poder saber el estado del proceso o algunas veces faltan algunos actos procesales, como te digo, en procesos antiguos del año 2008 aproximadamente. También otra desventaja es que tampoco te permite ver los escritos, solo las resoluciones judiciales.

Entrevistadora: Y, ¿de qué manera el uso de este tipo este sistema contribuye al desarrollo de tus funciones?

Entrevistada: Contribuye en mis funciones porque ahorra tiempo, es muy práctico y fácil el empleo de este aplicativo, simplemente con el número de expediente se pueden descargar todas las resoluciones emitidas en un determinado proceso. Hace que el trabajo sea más eficiente.

Entrevistadora: Muy bien, ahora vamos a pasar a la siguiente pregunta. **Uno de los problemas detectados en las procuradurías públicas es la gran cantidad de procesos generados por el Estado, a su vez, a cada abogado se le asigna una abundante carga laboral. En ese sentido, ¿Cuál es la estrategia que tu**

realizas, como asistente legal, para evaluar los expedientes que a ti se te asignan y con qué frecuencia lo realizas?

Entrevistada: Ah, bueno, para poder dar una revisión general, tenemos el Excel de carga que actualizamos todos los días con las notificaciones que llegan al correo electrónico, y un Excel que manejamos para algún tipo de pendiente que podamos encontrar dentro de las notificaciones electrónicas. Algún absuelve traslado, algún tipo de sentencias para apelar o casaciones.

Entrevistadora: Entonces, tu realizas tu trabajo apoyándote, básicamente, en las tecnologías como el Excel

Entrevistada: Claro, lo utilizo diariamente.

Entrevistadora: Y en ese sentido, **¿Qué herramientas tecnológicas consideraría necesarias para dicha evaluación, aparte del Excel? (Por ejemplo, Word, iLove PDF, etc.)**

Entrevistada: Para poder revisar mis expedientes, usamos, no sé si podría llamarse herramienta, pero usamos la casilla de la Procuraduría Pública, que es la del SINOE para poder descargar nuestras notificaciones en caso nos faltase alguna, otra herramienta que usamos es el JUDIC para poder ver si el expediente fue archivado o no, o el tema de diligencias. Aplicativos internos de la Municipalidad.

Entrevistadora: Ahora, continuar con esta parte de la entrevista, **estrictamente en el caso de las Procuradurías Públicas, se sabe que llegan una gran cantidad de notificaciones que ingresan a diario, como tu bien lo has mencionado, y en ciertas ocasiones es necesario emplear modelos de escritos que permitan dar atención a las resoluciones judiciales. ¿Dichos modelos fueron compartidos por otros colaboradores a ti o son creaciones propias?**

Entrevistada: Son compartidas por otros abogados, sin embargo, también existen modificaciones y cambios que, durante el tiempo, con los procesos que ya hemos visto, la Municipalidad ha sido, este, ha sido favorable la sentencia para la Municipalidad, y se han tomado esos argumentos de la misma sentencia para adecuar un modelo.

Entrevistadora: Y al respecto **¿Crees que el uso de dichos modelos facilita tus labores en estos casos y por qué?**

Entrevistada: Si, facilita las labores de los colaboradores, ya que se puede usar en los casos en que llegan abundantes notificaciones con resoluciones judiciales que deben atenderse en un plazo, como informes orales, solicito archivo del proceso, entre otros. Entonces, esos modelos son de gran ayuda.

Entrevistadora: Comprendo. Ahora, **en base a las variaciones o modificaciones que mencionaste, que se realizan a algunos modelos de escritos, ¿Consideraras necesaria la uniformidad de escritos por área y/o procuraduría?**

Entrevistada: Eh, bueno, los escritos mantienen una misma uniformidad, por así decirlo, una misma estructura. Si bien los argumentos son distintos, la estructura se mantiene, de acuerdo a la 424 y 425 del Código Civil, para contestaciones o absuelve traslado, por ejemplo, o casaciones.

Entrevistadora: Pasando a la siguiente categoría. **Generalmente, las procuradurías del Estado manejan un sistema que les permite verificar que cantidad y que expedientes tiene asignado cada abogado. Al respecto, ¿durante la pandemia tuviste acceso a dicho sistema mediante trabajo remoto y cuál fue el impacto que tuvo en el desarrollo de sus funciones?**

Entrevistada: Si, fue de bastante ayuda con respecto a poder saber, por ejemplo, los aplicativos internos no pueden ser descargados en cualquier computadora, solo con el acceso VPN tendríamos acceso a ellos.

Entrevistadora: **¿Qué opinión tienes del uso de este sistema, crees que debe mejorarse o que alternativas podrías sugerir?**

Entrevistada: Yo creo que está bien, debería mantenerse. Eh, lo único que podría cambiar es mejorar la infraestructura y los equipos ya que están un poco lentos, ah, otra cosa que debería mejorar es la capacidad del dominio del correo Gmail. Nos dan 30 GB que se llena en correos, expedientes administrativos que llegan al correo, pero todo eso tiene ver con infraestructura, porque ellos son los que otorgan el dominio, compran la cantidad de gigas, las maquinas que manejamos.

Entrevistadora: Dime y, **¿Qué tipos de estrategias se han empleado para mejorar la eficiencia del trabajo en el entorno digital en la Procuraduría?**

Entrevistada: El trabajo remoto, el escaneo de expedientes y el SGD, fuera de eso, nada más.

Entrevistadora: Ahora bien, a raíz de la pandemia del COVID 19, las audiencias presenciales tuvieron que reemplazarse por las audiencias virtuales debido a las medidas de seguridad sanitaria, siendo así ¿Cuáles considera que fueron los mayores desafíos en el desarrollo de las audiencias virtuales?

Entrevistada: Bueno, en contencioso, nosotros no asistimos a las audiencias, enviamos informes escritos, pero en laboral he visto que su principal problema es tener que conectarse y esperar en una fila a la aceptación del anfitrión, porque el anfitrión tiene audiencias tras audiencias, y para 5 minutos que dura el informe de vista de la causa o el oral, es tener que esperar 20 minutos frente a cámara y es una pérdida de tiempo frente a las cosas que tiene que hacer.

Entrevistadora: Y siguiente con el tema de las audiencias virtuales, **¿Qué requisitos formales y tecnológicos considera que son importantes para que sean eficaces?**

Entrevistada: Una programación directa con el Google para que le advierta al abogado cuando tiene su vista de la causa o su presentación, porque estamos usando mecanismos antiguos como transferir todo un Excel y programar su audiencia. Un sistema de alerta. En el tema formal, ya es de acuerdo al Poder Judicial, porque no te puedes sentar frente a un Juez en solo camisa o en polo, creo que había visto de ver un caso así.

Entrevistadora: Asimismo, me puedes decir si **¿La procuraduría cuenta con el ambiente y los equipos necesarios para el desarrollo de dichas audiencias, y de qué manera podría mejorarse?**

Entrevistada: Para mejorar el desarrollo de las audiencias, podría ser una mejor organización de los juzgados y sus fechas, porque he visto que 5 Juzgados mandan la misma fecha para la misma hora y justo toda la carga recae en el mismo abogado, entonces no se puede partir en 20. Luego, con respecto a la digitalización de expedientes, una mejor infraestructura, eso podría ser el quiebre, ya que si bien tienen toda la intención no tiene las máquinas que se pueda requerir. Solo eso.

Entrevistadora: Con eso acabaríamos esta entrevista, te agradezco el apoyo, y tu aporte es muy valioso para el desarrollo de mi investigación.

Entrevistada: Que bueno, Kelly, me da gusto poderte ayudar.

Entrevista N.º 5

Entrevistado:	E5_AL
Edad:	26 años
Sexo:	Femenino
Profesión:	Abogada
Cargo:	Asistente Legal

Entrevistadora: En primer lugar, con la pandemia de la COVID 19 todas las entidades del Estado y los colaboradores han tenido que readaptarse al empleo de las nuevas tecnologías, entonces ¿Cómo se ha ido desarrollando el proceso de digitalización de los expedientes en la Procuraduría Pública?

Entrevistado: En primer lugar, con una mayor implementación de capacidad de memoria para los dispositivos, para poder almacenar así la numerosa carga que se tiene de los archivos de la Procuraduría. Ese fue el primer paso, luego se implementaron escáner para poder llevar a cabo la digitalización de los expedientes o de los falsos expedientes judiciales que se tienen; y se empezaron a guardar en el dispositivo Drive de los correos corporativos de la Municipalidad.

Entrevistadora: Dime, y con todo este proceso que se ha venido dando hasta la fecha, ¿Consideras que el nivel de expedientes digitalizados de su carga asignada cumple tus expectativas?

Entrevistado: Uhm, considero que, en cierta parte no, ya que sería bueno una mayor capacitación, a las personas que cumplimos ese rol, bueno, que trabajamos en el área, creo que eso sería lo más adecuado para poder complementar la idea de lleva a cabo la digitalización de manera perfecta.

Entrevistadora: Entonces, tu consideras que ¿depende de los mismos colaboradores?

Entrevistado: Si, así es.

Entrevistadora: Y en todo caso, ¿Cuáles consideras que son los beneficios o las ventajas que se generan con la digitalización de los expedientes tanto judiciales como administrativos?

Entrevistado: Bueno, considero que, sobre todo en estos tiempos de pandemia, que, si bien es cierto que se tiene un horario laboral, siempre escapa más allá de las horas de trabajo.

Entonces, el poder tener el expediente virtual o el expediente administrativo digitalizado, nos favorece para poder trabajar de manera remota y así poder evitar el contagio de esta pandemia; así también al salir del trabajo, poder acceder al expediente en caso haya alguna pregunta o consulta, podría decirse, de manera urgente. Creo que ese sería el beneficio de esta nueva era que se está implantando.

Entrevistadora: **Muy bien, para pasar a otro tema, como tu has podido notar, el Poder Judicial fue implementando el uso de un tipo de expediente denominado Expediente Judicial Electrónico (EJE), que primero inicio en los procesos laborales, y después se implementó en los juzgados civiles, comerciales y penales. En ese sentido, ¿Has tenido oportunidad de trabajar con este tipo de expedientes?**

Entrevistado: Para ser sincero, no, no podría apoyarte en esa pregunta. No he tenido oportunidad de trabajar con ese tipo de expedientes electrónicos.

Entrevistadora: Ya, en todo caso, **en cuanto al CEJ, se utiliza por toda la comunidad jurídica, tanto abogados como asistentes, cuando quieren revisar algún proceso judicial ¿Qué opinión tienes del CEJ, y que aspectos positivos y negativos ha podido verificar con el uso de este sistema?**

Entrevistado: Considero que el CEJ es una gran ayuda para ver el estado de los procesos que es materia civil, caso contrario a lo que es la rama penal; en ese lado, un punto muy a favor en materia civil. Los beneficios de este aplicativo, llámesele así, uno puede ver el estado del proceso, de repente las resoluciones que no llego o se nos extravió, podemos recurrir a este aplicativo para poder tener conocimiento otra vez, y creo que ese sería un beneficio.

Una de las desventajas sería solo tener acceso a la resolución, mas no a los actuados; consideraría que se pudiera aplicar a través de una contraseña o datos que comprueben la identidad, en este caso, de las partes procesales, y así poder acceder a todos los actuados sería fantástico. Esa es mi idea, que se podría implementar eso.

Entrevistadora: **En ese sentido, ¿de qué manera el uso de este sistema contribuye al desarrollo de tus funciones?**

Entrevistado: Considero que contribuye en mis funciones porque permite acceder a los actuados de un expediente en el momento que se requiera, siempre que este subido en el CEJ, es de mucha ayuda.

Entrevistadora: Ahora, pasando a otra pregunta, uno de los problemas detectados en las procuradurías públicas es la gran cantidad de procesos generados por el Estado, a su vez, la carga asignada a cada colaborador es abundante. Siendo así, **¿Cuál es la estrategia que tu utilizas para evaluar la carga que se te asigna y con qué frecuencia lo realizas?**

Entrevistado: Respecto a la carga procesal que se tiene, como has mencionado, es sumamente grande, y más aún en estos tiempos de pandemia se ha incrementado. Por ejemplo, en la presentación de escritos, no tiene una fecha límite durante el día para presentarlo, porque abarca todo el día, yo considero que eso genera una más carga para los abogados, para los trabajadores de las Procuradurías, y sobre todo genera demasiadas horas de trabajo.

Entrevistadora: Claro, pero lo que me gustaría saber es **¿cuál es la forma o la estrategia que empleas para poder realizar la evaluación de la carga que se te asigna?**

Entrevistado: Bueno, la carga procesal se asigna a unos cuadros Excel, consignando la materia, el número de expediente y la fecha de vencimiento, para poder presentar el recurso correspondiente. De esa manera es como venimos trabajando para tratar que no se nos venzan los plazos, que es lo más importante.

Entrevistadora: Y en ese sentido, **¿Qué herramientas tecnológicas consideraría necesarias para dicha evaluación? (Por ejemplo, Word, iLove PDF, etc)**

Entrevistado: Las Hojas de cálculo en Drive y el Excel, pero considero que es más seguro la hoja de cálculo.

Entrevistadora: Ahora. De acuerdo a la gran cantidad de notificaciones que ingresan a diario a la Procuraduría Pública, está vinculado con la cantidad de procesos que se tiene, y en ciertas ocasiones es necesario que se empleen modelos de escritos que permitan dar atención rápida a las resoluciones judiciales, justamente por la cantidad que ingresan en el día. **Entonces, ¿Tales modelos fueron compartidos por otros colaboradores hacia ti o son creaciones tuyas?**

Entrevistado: Bueno, en su oportunidad, como toda persona cuando ingresa, considero que se guía de las plantillas de otras personas que tienen mayor experiencia, con el tiempo uno ya viene trabajando con sus propios modelos para poder responder o absolver las notificaciones que llegan de los Juzgados.

Entrevistadora: Y, **¿Consideras que el uso de dichos modelos facilita tus labores en estos casos y por qué?**

Entrevistado: Considero que sí, porque en ciertos casos, las labores que se ven son repetitivas, ya que el área donde me encuentro trabajando, repiten de muchas maneras los códigos de infracción, al igual que las empresas que recurren a los órganos jurisdiccionales para solicitar una nulidad o una revisión judicial de los actos administrativos.

Entrevistadora: En ese sentido, **¿Considerarías necesaria una uniformidad de escritos en la Procuraduría?**

Entrevistado: Considero que sí, debería existir un modelo, si, una plantilla general.

Entrevistadora: Ahora, antes de la pandemia, ya las procuradurías contaban con un sistema que les permite verificar a cualquier colaborador la cantidad de expedientes que tiene asignado y que tipo de expediente es, que abogado está a cargo de determinado expediente. En fin, **¿durante la pandemia tuvo acceso a dicho sistema mediante trabajo remoto y cuál fue el impacto que tuvo en el desarrollo de sus funciones?**

Entrevistado: Sí, tuve acceso. Tuvo un impacto de manera positiva, ya que es de gran ayuda el poder identificar los procesos a través de un aplicativo. Como bien se sabe en las procuradurías la carga procesal es abundante y hay ocasiones donde las notificaciones no se dirigen bien al abogado correspondiente, entonces es sumamente importante y ayuda bastante a poder identificar a la persona a la que le compete el proceso.

Entrevistadora: Y dime, **¿Qué opinión tienes de este sistema y que propondrías para mejorar este sistema?**

Entrevistado: Bueno, que en el mismo sistema se actualicen lo que se viene trabajando con la digitalización de los expedientes, eso sería muy bueno, al momento de introducir el número de expediente o los datos del demandante también se pueda acceder en el mismo programa al falso expediente.

Entrevistadora: Perfecto. Adicionalmente, me puedes decir **¿Qué tipos de estrategias se han empleado para permita mejorar la eficiencia del trabajo en el entorno digital?**

Entrevistado: Como ya se ha mencionado, la digitalización de expedientes ha sido muy importante, también el aplicativo JUDIC, donde se tiene la base de datos de los expedientes y los abogados a cargo, la notificación por correo corporativos, también los grupos de WhatsApp creo que ha sido fundamental para llevar a cabo las distintas tareas que se tiene día a día.

Entrevistadora: Ahora, **a raíz de la pandemia del COVID 19, las audiencias presenciales fueron reemplazadas por las audiencias virtuales debido a las medidas de seguridad sanitaria, siendo así ¿Cuáles consideras que han sido los mayores desafíos en el desarrollo de las audiencias virtuales?**

Entrevistado: Bueno, considero que el mayor desafío es la red de internet, sobre todo tener una conexión es lo más importante, y luego la capacitación o la experiencia que pueda tener el profesional, eso no sería tan importante, porque se podría dar tanto de manera virtual como presencial, ya que el conocimiento que uno maneja ya de si mismo.

Entrevistadora: Y en ese sentido, **¿Qué requisitos formales y tecnológicos considera que son importantes para que las audiencias virtuales sean eficaces?**

Entrevistado: Bueno, un buen medio de comunicación, llámese una buena computadora o un buen celular, un buen paquete de datos. También un buen procesador de datos para que no se vea afectada la conexión a internet.

Entrevistadora: Y para finalizar con la entrevista, **¿La procuraduría cuenta con el ambiente y los equipos necesarios para el desarrollo de dichas audiencias sea eficaz? y ¿de qué manera podría mejorarse?**

Entrevistado: Considero que se debería implementar un salón o un área que sea simplemente para audiencias, porque las audiencias, considero, que la persona que van a participar en ella, debe estar en un ambiente que no tenga interferencia, que no sea afectado por los sonidos, por la bulla que se puede hacer a veces de manera involuntaria, para que se lleve a cabo una buena audiencia y una buena defensa.

Entrevistadora: Listo, eso sería todo con respecto a esta entrevista. Te agradezco bastante el hecho de que des un tiempo para ayudarme con mi trabajo de investigación.

Entrevistado: No te preocupes, ha sido un gusto ayudar.

Anexo 10. Matriz de codificación
Grabación de audio de las entrevistas

Nombre	Duración	Tamaño	Nú...	Título	Intérpretes colabor...	Álbum
 Grabación_E1_ABG.m4a	00:23:20	22,306 KB				
 Grabación_E2_ABG.m4a	00:36:02	34,424 KB				
 Grabación_E3_ABG.m4a	00:31:34	30,160 KB				
 Grabación_E4_AL.m4a	00:24:48	36,134 KB		Grabación		
 Grabación_E5_AL.m4a	00:22:36	21,607 KB				

Procesamiento de saturación y comparación

Codificación de colores	Respuesta Preg 01	Respuesta Preg 02	Respuesta Preg 03	Respuesta Preg 04	Respuesta Preg 05	Respuesta Preg 06	Respuesta Preg 07	Respuesta Preg 08	Respuesta Preg 09
Color	Amarillo	Verde	Rojo	Celeste	Marrón	Violeta	Plomo	Rosado	Naranja

Codificación de colores	Respuesta Preg 10	Respuesta Preg 11	Respuesta Preg 12	Respuesta Preg 13	Respuesta Preg 14	Respuesta Preg 15	Respuesta Preg 16	Respuesta Preg 17
Color	Dorado	Azul	Beige	Fucsia	Turquesa	Lila	Marfil	Oliva

Pregunta N° 01: Con la pandemia de la Covid 19 todas las entidades del Estado y sus colaboradores han tenido que readaptarse a al empleo de las nuevas tecnologías, en ese sentido **¿Cómo se ha ido desarrollando el proceso de digitalización de los expedientes en la Procuraduría Pública?**

Categoría: Competitividad para la mejora de la actividad jurídica

Sub categoría: Digitalización de los expedientes judiciales para la celeridad de las labores.

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “amarillo” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	De forma progresiva, primero implementando los aplicativos, para que nos pueda coadyuvar en nuestro trabajo (...) Lo que no ha tomado en consideración la Administración Pública, es que debería haberse efectuado capacitaciones de forma diferenciada (...) puesto que, de acuerdo a las edades y de acuerdo a las generaciones, no estamos tan familiarizados con el sistema. (...) La Administración Pública no ha tenido en consideración ese tema (...) cuando ha debido de ser un poco más personalizada, creo yo, y diferenciada ¿no?, con un grupo más reducido.
	E2_ABG	(...) el tema de digitalización de expedientes, por lo menos en el área contencioso administrativo, se ha ido dando de forma paulatina, ya que, por la escasez de los instrumentos para digitalizar, incluso para ordenar los archivos, (,,,) se encontraron dificultades para poder realizar el escaneo de la documentación que se requiere. Ha ido dándose de forma progresiva, (...) poco a poco los asistentes están encargándose de organizar y de ir escaneando, de acuerdo a la carga que tenemos día a día es un poco tedioso.
	E3_ABG	(...) si bien es cierto, las demandas nos llegan de manera virtual, ya que antes llegaba en físico, ahora ya con las nuevas tecnologías, han tenido que adecuarse y digitalizar sus documentos. Pero, (...) los antecedentes todavía lo mantenemos en físico, y en verdad a raíz del tema de la pandemia deberíamos manejar todo de manera digital, porque la Municipalidad aún está en ese proceso de adecuación. (...) en ese proceso de digitalizar sus documentos.

Asistente Legal	E4_AL	<p>(...) tenemos una aplicativo para los trámites internos de la municipalidad y oficios que envíen, que es el SGD, sistema de gestión digital (...) no se requiere ningún tipo de papel, sino simplemente transcribimos los documentos, los oficios, los memorándums que proyectamos y son remitidos a una bandeja especial, que llega acá a la entidad. (...) se digitalizan los casos emblemáticos o más sonados, se suben a un Drive para que el abogado tenga acceso desde cualquier lugar cuando lo requiera, cuando tenga alguna audiencia. Los otros procesos no, tenemos una cantidad de, no sé, 5,000 expedientes en el área contenciosa, (...) menos del 10% que ha sido digitalizado. Si, y ósea, las notificaciones llegan por casilla electrónica y por el SGD cuando hay casos de CAL, (...) pero igual llegan de manera física, y aparte tenemos que actualizar los expedientes con las, eh, poner las notificaciones en los expedientes, es decir, nunca ha parado en ese sentido.</p> <p>A pesar que se digitalizan los expedientes por resoluciones, por escritos en una carpeta y todo eso, de igual forma tenemos que actualizar el expediente.</p>
	E5_AL	<p>En primer lugar, con una mayor implementación de capacidad de memoria para los dispositivos, para poder almacenar así la numerosa carga que se tiene de los archivos de la Procuraduría. Ese fue el primer paso, luego se implementaron escáner para poder llevar a cabo la digitalización de los expedientes o de los falsos expedientes judiciales que se tienen; y se empezaron a guardar en el dispositivo Drive de los correos corporativos de la Municipalidad.</p>

Pregunta N° 02: Al respecto, ¿Considera usted que el nivel de expedientes digitalizados de su carga asignada cumple sus expectativas?	
Categoría: Competitividad para la mejora de la actividad jurídica	Sub categoría: Digitalización de los expedientes judiciales para la celeridad de las labores.

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “verde” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	No, porque hasta ahora en la parte judicial, (...) es demasiado papel, ósea, esperemos estar vivos para ver la digitalización. Pero eso corresponde a una capacitación ardua, más incisiva, no solamente se trata de comprar equipos modernos. (...)
	E2_ABG	Diría que sí, (...) los escritos que elaboramos en el área, tenemos que reunir todos los actuados administrativos, (...) pues se coordina con las áreas encargadas para que nos puedan suministrar la información, en caso el físico no se encuentre en la oficina. Ahora que se está digitalizando, las otras áreas ya están avanzando con eso, entonces, muchas veces nos facilitan ese tipo de material.
	E3_ABG	(...) cuando estoy haciendo trabajo remoto y requiero de cierta documentación, necesariamente tiene que haber alguien en la entidad como para que me puedan brindar ciertos documentos. (...) no todos los actos procesales están digitalizados, sino que aún mantenemos la información de los documentos en físico. Cuando yo quiero un antecedente, tengo que requerirlo, y tiene que haber una persona exclusivamente allá como para que me escanee los documentos y recién me lo envíe, lo que no debería de ser, porque todo ya debería estar digitalizado, desde la Resolución N° 1 con la admisión de la demanda hasta el último actuado. También, si yo quisiera expedientes de años anteriores, aún se mantienen en físico, (...) las computadoras con las que cuenta la Procuraduría no tienen mayor capacidad de almacenamiento, porque

		mayormente se convierten en PDF (...) la persona que va a realizar este trabajo tiene que tener conocimiento y nociones de cómo es el procedimiento, para que lo pueda ordenar bien, y que sepa de herramientas tecnológicas, eso es básico y tiene que ir de la mano.
Asistente Legal	E4_AL	Yo creo que si queremos digitalizar los expedientes debería haber un aplicativo, como un banco o una base de datos en donde todos los expedientes de casa área que han sido digitalizados, y que por tomos o por resoluciones puedan encontrarse. Eso sería muy eficiente, porque lo que se hace es digitalizar a la paporreta todo lo que pueden y subirlo en un solo Drive y ahí queda, y de allí ya no lo vuelven a tocar. Ósea, no están cumpliendo con ese tema de la digitalización de expedientes. Si, y los casos en los que llegan sentencias que son con plazo, o un absuelve traslado, ya nos había llegado una resolución con el escrito en la resolución que concede la apelación, entonces nosotros tenemos que descargarlo, imprimirlo, ponerlo en el expediente para que el abogado lo pueda trabajar. Y los escritos también son impresos y firmados físicamente por la Procuradora, porque ella los lee.
	E5_AL	(...) en cierta parte no, ya que sería bueno una mayor capacitación, a las personas que cumplimos ese rol, bueno, que trabajamos en el área, creo que eso sería lo más adecuado para poder complementar la idea de lleva a cabo la digitalización de manera perfecta.

Pregunta N° 03: En atención a lo expuesto, me puede indicar ¿Qué beneficios y/o ventajas considera que se generan con la digitalización de los expedientes judiciales y administrativos?	
Categoría: Competitividad para la mejora de la actividad jurídica	Sub categoría: Digitalización de los expedientes judiciales para la celeridad de las labores.

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “rojo” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	El acceso a la información más pronta y a la mano. (...) Otra ventaja es que no se pierde o deteriora el expediente, puede haber una mejor visualización del expediente sin que se deteriore o se pierda con el tiempo, las denominadas manchas o los números que desaparecen con el tiempo. Con una digitalización se mantienen y puede haber una visualización más fidedigna. Luego, también tiene sus desventajas, porque pasas la página de forma física y puedes pasarlo del 1 al 1000, pero pasarlo del 1 al 1000 de forma digital, tienes que usar el mouse, y a veces demora en cargar o en bajar el cursor. (...)
	E2_ABG	Ya, bueno a ver, podría ser en dos sentidos, ¿no? Desde la perspectiva general, (...) porque si bien es cierto ya había normas que desde el año 2018, me parece, hay un Decreto Legislativo que ya encaminaba o establecía los cimientos para el Gobierno Digital, pues solamente quedaba en letra y no se aplicaba. Pero ahora tras la pandemia, como que lo ha agilizado, quieran o no las entidades han tenido que acoplarse a ese sistema (...) me ha parecido que la pandemia ha resultado muy favorable para todas las entidades del Estado. Para el tema ya específico como trabajadora del área Procuraduría, también ha sido muy satisfactorio, en virtud de que la documentación, a veces en soporte papel, pues está objeto de que se pueda dañar, quizás se pueda extraviar, tantas cosas que podría pasar, se pueda perder la información, pero ya teniendo esa documentación en soporte digital, uno que es más práctico, reduce bastante espacio tanto en la oficina como en la entidad, se puede portar porque la persona lo puede llevar

		a su casa o puede quedarse en la misma entidad. La entidad también tiene que tener un soporte que pueda respaldar, ya que, es más dinámico en soporte digital, (...) también hay cosas contraproducentes, por ejemplo, pueden llevar virus, entonces, esas cosas también deben prever la Municipalidad y la oficina. Tener un respaldo informático para que puedan tener una copia de seguridad de toda esa información que se ha escaneado, (...) se reduce el espacio, también es mucho mejor porque con toda esa información, yo ya no tengo que estar yendo a la Municipalidad o al archivo (...) sino que en un simple USB o en el correo lo puedo analizar y puedo elaborar mis escritos. (...)
	E3_ABG	(...) la eficacia, porque sería más ágil. Para yo poder presentar, requerir o poder apelar o presentar una casación, aún tengo que esperar un día más para que una persona se acerque al lugar, y esa persona tendría que escanear los antecedentes, o para que puedan armar los documentos, entonces eso lo podríamos hacer nosotros desde casa y no esperar a que una persona tenga que estar ahí para que pueda alcanzarme los falsos expedientes.
Asistente Legal	E4_AL	Las ventajas considero que podría ser el manejo del expediente completo sin tener que movilizarlo, es una gran ventaja. La desventaja es que, hace falta un poco mas de empeño por parte de los colaboradores para que se pueda continuar con la digitalización ordenada y organizada, como te digo, resolución por resolución y no todo en una paporreta.
	E5_AL	(...) el poder tener el expediente virtual o el expediente administrativo digitalizado, nos favorece para poder trabajar de manera remota y así poder evitar el contagio de esta pandemia; así también al salir del trabajo, poder acceder al expediente en caso haya alguna pregunta o consulta, podría decirse, de manera urgente. Creo que ese sería el beneficio de esta nueva era que se está implantando.

Pregunta N° 04: Desde hace algunos años, el Poder Judicial implementó el uso del Expediente Judicial Electrónico (EJE) en los procesos laborales, que posteriormente se implementó en los juzgados comerciales, civiles y penales, al respecto **¿Qué aspectos positivos y negativos ha podido notar en el uso del EJE?**

Categoría: Competitividad para la mejora de la actividad jurídica

Sub categoría: Manejo del expediente judicial electrónico para la interoperabilidad de la justicia

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “celeste” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Si los he utilizado. Ahora, una cosa (...) es el uso propiamente del EJE y otro es que a partir de ahora se están digitalizando los expedientes. A partir de lo que acaba de suceder con el tema de la pandemia, los expedientes están digitalizados desde un principio (...) Lo que todavía no se da, y seguramente se dará en su momento, es que no se hackea un expediente; en otros países, tengo conocimiento de que justamente ante esta implementación hay un código o un sello de seguridad que permite la inmovilización del expediente judicial, hay una sentencia de Estados Unidos al respecto, porque entraban los hackers y movían los expedientes y la documentación. (...) si bien es cierto, hay un mayor acceso a los expedientes judiciales, pero por parte de los servidores, pero para los litigantes todavía no hay. Por ejemplo, todavía no se implementa un Drive, en el que te dan un código y entras a la lectura del expediente, eso todavía no se da. Te dicen ingresa, por tus datos, pide fecha y hora de lectura, pero tengo que ir a leer el expediente de forma física. (...)
	E2_ABG	En ese caso, lo utilizamos muy poco, uno porque al principio de la pandemia nos parecía un poco engorroso, como que el mismo Poder Judicial no tenía las cosas claras, (...) en lo particular, me parece que todavía faltan cosas por desarrollar, es un poco tedioso, todavía no es tan sociable, ni tan amigable el hecho de revisar el Expediente Electrónico, el EJE; así que, por nuestra cuenta, teniendo las notificaciones, las descargamos, los escritos que se puedan descargar en el SINOE, pero revisar de la mano el EJE, no, por mi parte todavía no.

	E3_ABG	(...) te diría que todavía no, (...) Por lo menos, yo todavía no lo he visto. Mayormente veo todo lo que es respecto a la parte demandada. Todavía no he tenido esa experiencia de ver ese aspecto, por lo que no te podría dar mi apreciación.
Asistente Legal	E4_AL	Ah, los EJE; no he tenido oportunidad de revisarlos.
	E5_AL	Para ser sincero, no, no podría apoyarte en esa pregunta. No he tenido oportunidad de trabajar con ese tipo de expedientes electrónicos.

Pregunta N° 05: De la misma forma, puede decirme ¿Qué opinión tiene del uso del CEJ, y que aspectos positivos y negativos ha podido verificar con el uso de este sistema?	
Categoría: Competitividad para la mejora de la actividad jurídica	Sub categoría: Manejo del expediente judicial electrónico para la interoperabilidad de la justicia

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “marrón” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	El CEJ es un buen referente cuando uno necesita buscar alguna resolución, su uso es más fluido y rápido en cierto sentido. Se pueden encontrar las resoluciones judiciales que se emiten en los procesos y nosotros solo lo descargamos y lo imprimimos. Aunque debes considerar que en ciertas ocasiones colapsa y no se puede ingresar por horas, esa es un punto en contra. Otra desventaja es que no están los escritos que ingresan las partes, ni el demandante ni el demandado pueden visualizar lo que ha presentado su contraparte.
	E2_ABG	El CEJ es buen referente, es el instrumento por el cual uno va a tener el esqueleto, por así decirlo, de los pasos del proceso judicial. Pero, (...) algunas veces sucede que: uno, no dice en que consiste el escrito (...) ni siquiera se expresa en la sumilla y nos manda a la deriva; y dos,

		que a veces, ya, si está la resolución que declara el saneamiento y al hacer clic, no te conduce al documento. Entonces, esos problemas podemos identificar en el CEJ.
	E3_ABG	El CEJ si es de ayuda, porque cuando yo estaba de practicante, no existía este programa. (...) teníamos que ir, apersonarnos a Mesa de Partes, y pedir información del estado actual de acuerdo al proceso, situación que ahora ya no sucede porque, con que tu sepas el número del expediente haces la búsqueda en el CEJ, y ahí te sale el último actuado y de esa manera ya sabes cuál es la secuencia, de cuando ingresó la demanda, así como todos los actos procesales. Entonces, de esa manera uno se puede informar de cómo va el estado del expediente, que antes no se daba, porque era perder bastante tiempo, porque tenías que ir y hacer cola, incluso a veces te daban información no tan detallada, o muy rápida como para que tengas que apuntar, pero en el CEJ tu puedes ver la secuencia, como están las resoluciones, el contenido de las mismas, es más detallada.
Asistente Legal	E4_AL	Un aspecto positivo es que es de fácil uso, ya que permite seguir las resoluciones que se emiten por cada proceso judicial, otro aspecto positivo es que se puede acceder a este en cualquier momento, sea en la mañana, tarde o noche. Uhm, como aspecto negativo podría ser que, en los casos muy antiguos ya no se encuentran subidos las resoluciones o sentencias emitidas, lo que dificulta poder saber el estado del proceso o algunas veces faltan algunos actos procesales, como te digo, en procesos antiguos del año 2008 aproximadamente. También otra desventaja es que tampoco te permite ver los escritos, solo las resoluciones judiciales.
	E5_AL	Considero que el CEJ es una gran ayuda para ver el estado de los procesos que es materia civil, caso contrario a lo que es la rama penal; (...) uno puede ver el estado del proceso, de repente las resoluciones que no llego o se nos extravió, podemos recurrir a este aplicativo para poder tener conocimiento otra vez, y creo que ese sería un beneficio. Una de las desventajas sería solo tener acceso a la resolución, mas no a los actuados; consideraría que se pudiera aplicar a través de una contraseña o datos que comprueben la identidad, en este caso, de las partes procesales, y así poder acceder a todos los actuados sería fantástico. Esa es mi idea, que se podría implementar eso.

Pregunta N° 06: Ahora bien, ¿De qué manera el uso de este tipo de expedientes contribuye al desarrollo de sus funciones?	
Categoría: Competitividad para la mejora de la actividad jurídica	Sub categoría: Manejo del expediente judicial electrónico para la interoperabilidad de la justicia

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “violeta” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Bueno, yo en la Municipalidad he estado viendo temas constitucionales (...) desde que comenzó a llegar las nuevas demandas, todo está digitalizados. Por ejemplo, los procesos que están en el Tribunal Constitucional, esta todo el expediente a la mano, desde que llega al Tribunal Constitucional, todo el expediente está digital, y eso es de mayor acceso, hasta la cédula de notificación.
	E2_ABG	En cierta medida si, como te digo, aunque que no es un elemento indispensable, lo podría ser siempre y cuando estuviera operativo al 100%, ya que tengo que valerme de otros medios, por ejemplo con el SINOE o el falso expediente que yo tengo, para poder tener una noción general del proceso, porque si me voy a guiar solamente del CEJ, muchas veces no podría rendir el escrito.
	E3_ABG	Contribuye bastante con el desarrollo de mis funciones, ya que varias veces he querido saber cuál es el estado del proceso y me ha bastado simplemente entrar al CEJ y de esa manera pude ver el contenido de los documentos y de los anteriores. Es una muy buena herramienta y muy buena ayuda.
Asistente Legal	E4_AL	Contribuye en mis funciones porque ahorra tiempo, es muy práctico y fácil el empleo de este aplicativo, simplemente con el número de expediente se pueden descargar todas las resoluciones emitidas en un determinado proceso. Hace que el trabajo sea más eficiente.

	E5_AL	Considero que contribuye en mis funciones porque permite acceder a los actuados de un expediente en el momento que se requiera, siempre que este subido en el CEJ, es de mucha ayuda.
--	-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pregunta N° 07: Uno de los problemas detectados en las procuradurías públicas es la gran cantidad de procesos generados por el Estado, a su vez, a cada abogado se le asigna una abundante carga laboral. En ese sentido, ¿Cuál es la manera en que evalúa su carga asignada y con qué frecuencia lo realiza? (Por ejemplo, Google Drive, Sharepoint, One Drive)	
Categoría: Productividad para la reducción de la carga procesal	Sub categoría: Evaluación de la carga asignada para el impulso de procesos judiciales

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “plomo” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Es que no hay una evaluación en sí, se trabaja al día a día, se trabaja de acuerdo a los plazos, que es lo primero. Se trabaja de acuerdo al grado de complejidad que tiene el proceso, porque hay temas sencillos, como un habeas data, por ejemplo, pero no es lo mismo que hacer una demanda competencial entre municipalidades, son temas totalmente distintos. ¿Con qué frecuencia se realiza? Todos los días está en evaluación, como te digo, eso depende de la materia que tienen las Procuradurías. (...) también es un tema un poco mecánico ciertas funciones, pero todos no son iguales. Se vuelve mecánico porque tú ya te adaptas a esa situación, y ya sabes cómo responder, pero un colega nuevo que entra tiene que leer y tomarse un tiempo. (...) Entonces, eso depende de la evaluación de la prognosis que hagas con el proceso, pero también dependerá de la paciencia del colega (...)
	E2_ABG	Ya, básicamente, es la revisión constante de mi despacho. (...) es la revisión constante del correo para revisar el despacho, verificar las fechas que nos están notificando porque a veces,

		<p>pueden notificarlas con destiempo. (...) apoyarme con un cuadro Excel para controlar los plazos, aparte de una agenda. Básicamente es eso, la revisión constante que uno realiza de las notificaciones. Ahora, mi metodología es la siguiente, cuando me llega una notificación y tengo cosas por trabajar, voy trabajando con un esquema de semáforo: coloco colores, las cosas que están pendientes con rojo, o que ya trabajo voy poniendo en amarillo, y lo que ya está ingresado en el Poder Judicial lo pongo en verde. A través de los colores también me es más sociable para poder visualizarlo, porque veo el color y yo ya sé que es lo que falta, y automáticamente me pongo a analizar y realizar el escrito. Entonces, esa es mi metodología en el cuadro Excel, pero más allá de utilizar fórmulas, en mi caso no lo manejo, solo manejo el semáforo en el caso de Excel.</p>
	E3_ABG	<p>(...) lo que hago es revisar cada una y las evalúo, es como si me las entregaran en físico. Primero la descargo, y empiezo a revisarlas una por una, mayormente dejo un día, porque como tengo que presentar documentos, dejo un día, ya que te dan un plazo de dos a tres días para que puedas subsanar (...) Hago un cuadrito en Excel, y ahí consigno los datos de este proceso, y que acciones voy a tomar, por ejemplo, si voy a apelar, si absuelvo traslado, o contestar, lo que fuese. Asimismo, las coordinaciones administrativas internas (...) ver el tema del aspecto administrativo, requerimientos de las piezas del proceso sancionador o cumple mandatos, son varias coordinaciones. Entonces en el cuadrito también lo manejo, (...) las que son de mero trámite simplemente ahí las dejo, pero si dejo confirmado que se revisó, y las que están para trabajar, esas sí, las añado en un cuadro, y de lo que yo evalúo de la resolución, le coloco a un ladito lo que voy a hacer o que acciones voy a tomar.</p>
Asistente Legal	E4_AL	<p>(...) para poder dar una revisión general, tenemos el Excel de carga que actualizamos todos los días con las notificaciones que llegan al correo electrónico, y un Excel que manejamos para algún tipo de pendiente que podamos encontrar dentro de las notificaciones electrónicas. Algún absuelve traslado, algún tipo de sentencias para apelar o casaciones.</p>
	E5_AL	<p>(...) la carga procesal se asigna a unos cuadros Excel, consignando la materia, el número de expediente y la fecha de vencimiento, para poder presentar el recurso correspondiente. De esa</p>

		manera es como venimos trabajando para tratar que no se nos vengán los plazos, que es lo más importante.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pregunta N° 08: Asimismo, ¿Qué herramientas tecnológicas consideraría necesarias para dicha evaluación? (Por ejemplo, Excel, Word, entre otras)	
Categoría: Productividad para la reducción de la carga procesal	Sub categoría: Evaluación de la carga asignada para el impulso de procesos judiciales

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “rosado” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Empleo el Office, los abogados no utilizamos tantos aplicativos, porque es excel en realidad, iLove PDF y el Acrobat, si básicamente eso. Normalmente, es el Office, y el aplicativo este para unir PDF, el Cam Scanner también que se está utilizando bastante.
	E2_ABG	No, porque creo que en la mayoría de veces, los abogados estamos un poco distanciados de la tecnología. (...) nosotros más estamos acostumbrados desde pregrado con el tema de los libros, (...) en mi caso, muy poco leía archivos en digital, uno porque me cansaba la vista, porque no tenía la laptop o no tenía los medios que me permitiese visualizar ese documento. Así que, por mi parte estaba acostumbrada a todo en escrito (...) Más aún, teniendo en cuenta que el Excel es más complicado que el Word, (...) por eso que, solo uso las funciones básicas del Excel.
	E3_ABG	No, esa es la única herramienta que utilizo, a través de mi Excel que es mi recordatorio y con ello lo analizo, y si tengo alguna otra duda igual lo consulto con mi coordinador sobre cual sería la mejor estrategia.

Asistente Legal	E4_AL	Para poder revisar mis expedientes (...) usamos la casilla de la Procuraduría Pública, que es la del SINOE para poder descargar nuestras notificaciones en caso nos faltase alguna, otra herramienta que usamos es el JUDIC para poder ver si el expediente fue archivado o no, o el tema de diligencias. Aplicativos internos de la Municipalidad.
	E5_AL	Las Hojas de cálculo en Drive y el Excel, pero considero que es mas seguro la hoja de cálculo.

Pregunta N° 09: Debido a la cantidad de notificaciones que ingresan a diario a la procuraduría, en ciertas ocasiones es necesario emplear modelos de escritos que permitan dar atención a las resoluciones judiciales. ¿Dichos modelos fueron compartidos por otros colaboradores a usted o son creaciones propias?	
Categoría: Productividad para la reducción de la carga procesal	Sub categoría: Uniformidad de los escritos para la atención oportuna de resoluciones judiciales

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “naranja” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Se comparten, sí, pero dependiendo de la materia. Particularmente, me han compartido el modelo, pero si veo que está mal, lo mejoro. Ha habido también en donde los compañeros no lo han hecho y se ha tenido que hacer uno nuevo totalmente. (...) de los buenos resultados que pudieron haber, se han podido continuar. Creo que eso pasa en todas las procuradurías, lo digo con conocimiento de causa, también.
	E2_ABG	Desde que ingresé, (...) han sido herencia, por así decirlo, de otros compañeros, (...) Ellos me pasaron sus modelos (...) Por más modelo que exista, por más plantilla que exista, teniendo en cuenta también que cada caso es muy particular al otro, por más similar que sea, pues requiere de una previa evaluación y una individualización. Pueden existir casos generales (...) pero los

		datos concretos (...) cada uno va moldeando su estilo. Así que, pese a que me han dado los modelos, no es el caso que se hayan quedado como tal y que los haya presentado así, sino que, como todo profesional, tiene que haber un valor añadido.
	E3_ABG	Aya, cuando yo ingresé a mi me dieron modelos, pero como cada caso es distinto, no son iguales, simplemente tu sigues una estructura. La estructura no cambia, pero el contenido si, (...) Entonces, puede haber el modelo, pero uno tiene que adecuarlo de acuerdo al análisis del caso, porque no solamente es cambiar nombres (...) hay que analizarlo. Es bueno tener un modelo, pero eso no quiere decir que se va a hacer igual y que todas las demandas se van a parecer, sino que hay que analizarlas. Cada uno tiene diferentes precisiones, por eso no se podría utilizar el mismo modelo, pero si la estructura que debería tener, las partes del escrito.
Asistente Legal	E4_AL	Son compartidas por otros abogados, sin embargo, también existen modificaciones y cambios que, durante el tiempo, con los procesos que ya hemos visto (...) ha sido favorable la sentencia para la Municipalidad, y se han tomado esos argumentos de la misma sentencia para adecuar un modelo.
	E5_AL	Bueno, en su oportunidad, como toda persona cuando ingresa, considero que se guía de las plantillas de otras personas que tienen mayor experiencia, con el tiempo uno ya viene trabajando con sus propios modelos para poder responder o absolver las notificaciones que llegan de los Juzgados.

Pregunta N° 10: Al respecto ¿Cree que el uso de dichos modelos facilita sus labores en estos casos y por qué?	
Categoría: Productividad para la reducción de la carga procesal	Sub categoría: Uniformidad de los escritos para la atención oportuna de resoluciones judiciales

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “dorado” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	En los temas más sencillos de traslados de expedientes, absoluciones de decreto, escritos de mero trámite, básicamente. Pero no para contestar ni para apelar.
	E2_ABG	Principalmente, los modelos que se recogen, es básicamente en los escritos de mero trámite: en los informes escritos, en un cumple mandato, (...) Pero en los temas que sean más complejos como casaciones, recursos de apelación, siempre tienen que ir con algo añadido mío, algún pronunciamiento nuevo, siempre estoy revisando alguna jurisprudencia o algún precedente, y siempre lo coloco.
	E3_ABG	Si, (...) porque por lo menos ya tienes una estructura. Sucede que al momento que tu creas un nuevo modelo, eso toma tiempo, (...) algunas veces hay que plantear una nulidad o una absolución de medio probatorio extemporáneo y son modelos que no hay, por lo que hay que crearlos, de acuerdo a lo que dice la normas. Pero siempre se debe mantener una estructura que deben seguir los documentos. La mayoría de lo que hemos compartido entre nosotros, son modelos que ya hemos trabajado en nuestra experiencia, porque cada abogado que ha venido a la Procuraduría, le hemos ido transmitiendo nuestros modelos, pero siempre dejando recalcado que cada caso es particular y que debe ser analizado y adecuado de acuerdo al caso. Exacto.

Asistente Legal	E4_AL	Si, facilita las labores de los colaboradores, ya que se puede usar en los casos en que llegan abundantes notificaciones con resoluciones judiciales que deben atenderse en un plazo, como informes orales, solicito archivo del proceso, entre otros. Entonces, esos modelos son de gran ayuda.
	E5_AL	Considero que si, porque en ciertos casos, las labores que se ven son repetitivas, ya que el área donde me encuentro trabajando, repiten de muchas maneras los códigos de infracción, al igual que las empresas que recurren a los órganos jurisdiccionales para solicitar una nulidad o una revisión judicial de los actos administrativos.

Pregunta N° 11: Dígame, ¿Consideraría necesaria la uniformidad de escritos por área y/o procuraduría?

Categoría: Productividad para la reducción de la carga procesal

Sub categoría: Uniformidad de los escritos para la atención oportuna de resoluciones judiciales

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “azul” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Si, sería bueno uniformizar los escritos en tema de estructura.
	E2_ABG	Si, me parecería más práctico, (...) sería de bastante ayuda tener un solo esquema uniforme, para que teniendo esos lineamientos generales, nosotros podamos vaciar la información, es decir, el contenido o la esencia (...) me parecería más rápido (...) Por ello, me parecería una buena idea que la Procuraduría tenga una estructura general, para que, teniendo esos formatos,

		pues les sea más fácil a los trabajadores y a los abogados en especial, (...) pero si hay partes donde se requiere necesariamente la evaluación y el análisis(...).
	E3_ABG	Si, que tengan una estructura.
Asistente Legal	E4_AL	(...) los escritos mantienen una misma uniformidad, por así decirlo, una misma estructura. Si bien los argumentos son distintos, la estructura se mantiene, de acuerdo a la 424 y 425 del Código Civil, para contestaciones o absuelve traslado, por ejemplo, o casaciones.
	E5_AL	Considero que sí, debería existir un modelo, si, una plantilla general

Pregunta N° 12: Generalmente, las procuradurías del Estado manejan un sistema que les permite verificar que cantidad y que expedientes tiene asignado cada abogado. Al respecto, ¿durante la pandemia tuvo acceso a dicho sistema mediante trabajo remoto? ¿Cuál fue el impacto que tuvo en el desarrollo de sus funciones?

Categoría: Eficiencia para optimizar la defensa jurídica la carga procesal

Sub categoría: Diseño e implementación de un sistema integrado de expedientes judiciales virtuales para la eficiencia.

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color "beige" - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Si. Fue un impacto positivo, definitivamente, porque necesitábamos herramientas que nos pudieran ayudar a efectuar una mejor labor, eso es lo primero. Segundo, tenerlo a la mano y no estar trasladándose, ya que lo que pedían era el aislamiento (...) porque desconocíamos como se transmitía el virus en sí, y hasta nos preocupaba que esté en el papel, conocer si ese era el medio transportador.

	E2_ABG	No, hasta el momento no tenemos acceso. No se si recuerdas, pero en la Municipalidad Metropolitana de Lima manejamos el JUDIC, y es mediante este sistema que se visualiza el ingreso y egreso de todos los documentos, de los movimientos que se le va dando a los escritos y de las notificaciones que llegan. Eso, básicamente, en el área lo maneja el personal administrativo, (..) mas no los abogados. A lo mucho lo tendrá el coordinador general pero todos los abogados no tenemos acceso a ello, entonces, cualquier duda que cualquiera de nosotros podría tener sobre algún caso en particular, tiene que acudir a cualquiera de esas personas que si tienen la autorización para manejar ese sistema para realizar la consulta, pero de forma inmediata y cercana no los tenemos.
	E3_ABG	Si, porque nos llegaron a instalar de manera remota que estuvo a cargo del área de Informática, (...) nos implementaron un software para nosotros tener las herramientas como si estuviésemos allá en la Municipalidad. Entonces, yo podía ver los procesos que estaban asignados a mi persona, y también de los demás abogados para hacer el seguimiento. En la Municipalidad todo está asignado a través del JUDIC, o también a través del número del expediente, puedes saber a quién está asignado el proceso, que abogado lo tiene, quién lo recibió y todo ello. (...) hay un sistema llamado SGD, Sistema de Gestión Documentaria, donde los documentos salen de manera virtual con la firma digital de la Jefa del Área, y cuando se deriva a la otra área, y regresa, también es de manera digital. Digamos que, nosotros pedimos antecedentes administrativos, ahora ya llega de manera digital y en PDF, porque así lo requiere el Juzgado, y de esa manera es más fácil: llega, lo recepcionamos y eso es lo que se eleva al Juzgado con nuestros escritos de cumple mandato, o cualquier requerimiento de información, o quizás los actuados que necesitamos del proceso llega de manera digital.
Asistente Legal	E4_AL	Si, fue de bastante ayuda con respecto a poder saber, por ejemplo, los aplicativos internos no pueden ser descargados en cualquier computadora, solo con el acceso VPN tendríamos acceso a ellos.
	E5_AL	Si, tuve acceso. Tuvo un impacto de manera positiva, ya que es de gran ayuda el poder identificar los procesos a través de un aplicativo. Como bien se sabe en las procuradurías la

		carga procesal es abundante y hay ocasiones donde las notificaciones no se dirigen bien al abogado correspondiente, entonces es sumamente importante y ayuda bastante a poder identificar a la persona a la que le compete el proceso.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pregunta N° 13: Asimismo, ¿Qué opinión tiene del uso de este sistema y que propondría para mejorarlo?	
Categoría: Eficiencia para optimizar la defensa jurídica la carga procesal	Sub categoría: Diseño e implementación de un sistema integrado de expedientes judiciales virtuales para la eficiencia.

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color "fucsia" - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Siempre van a haber propuestas de mejora, como te digo, capacitaciones constantes y tratar de facilitar el uso al respecto y hacerlo más digerible. Como te dije al inicio, a mi respuesta de la primera pregunta que me hiciste, hacer un cuadro de diferenciaciones, para que puedan darle acceso.
	E2_ABG	Por ejemplo, si hemos visto que en el CEJ no hay información y no encuentro nada en el SINOE, yo voy a tener la necesidad de recabar toda la información, de cuando salió esa información, cuando salió, ver todos los datos sobre ese caso. Entonces, ahí si requiero ver los movimientos a través del JUDIC, por ello, me parecería importante que los abogados puedan tener el manejo de ese sistema. Como no lo he manejado mucho, tan solo en forma de consulta, no se muy bien como es el manejo y que propiedades tiene en profundidad ese sistema. Tan solo he realizado la consulta de cuando llego esta notificación y ahí se determina que actuados hay pero más de eso, desconozco.

	E3_ABG	A mi me parece que cumplen su finalidad, (...) sin embargo, en el tema de los expedientes administrativos, siempre los Juzgados nos solicitan que estén bien certificados o que las copias estén fedateadas, y el problema está que a veces en el área no está el Fedatario, y eso nos demora pese a que ellos tienen la documentación, eso se podría evitar si todo estuviese digitalizado. Lamentablemente no es así, y a veces demora la documentación cuando no encuentran al Fedatario en el área, incluso hemos tenido que ir hasta su casa, sacarle la firma, para poder cumplir en el plazo. También hemos requerido documentos en 24 horas o en dos días, pero como ellos no tienen la logística y el personal, o que el Fedatario no se encuentra en el área, por eso nos demoran en enviar la documentación, pero respecto a la forma de comunicación si es rápida, y cumple su finalidad; pero para que ellos puedan remitir la información, todavía se están adecuando a este tema digital.
Asistente Legal	E4_AL	Yo creo que esta bien, debería mantenerse. (...) lo único que podría cambiar es mejorar la infraestructura y los equipos ya que están un poco lentos, ah, otra cosa que debería mejorar es la capacidad del dominio del correo Gmail. Nos dan 30 GB que se llena en correos, expedientes administrativos que llegan al correo, pero todo eso tiene ver con infraestructura, porque ellos son los que otorgan el dominio, compran la cantidad de gigas, las maquinas que manejamos.
	E5_AL	Bueno, que en el mismo sistema se actualicen lo que se viene trabajando con la digitalización de expedientes, eso sería muy bueno al momento de introducir el número de expediente, o supongamos los datos del demandante, también se pueda acceder en el mismo programa al falso expediente.

Pregunta N° 14: En atención al proceso de adaptación de las entidades públicas respecto al uso de las tecnologías, me puede indicar **¿Qué tipos de estrategias se han empleado para mejorar la eficiencia del trabajo en el entorno digital?**

Categoría: Eficiencia para optimizar la defensa jurídica la carga procesal

Sub categoría: Diseño e implementación de un sistema integrado de expedientes judiciales virtuales para la eficiencia.

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “turquesa” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	En esencia el trabajo de manera remota, la digitalización de los expedientes, y también el uso del correo electrónico, básicamente ha sido eso.
	E2_ABG	Principalmente ha sido el tema del escaneo de los documentos, porque no se han implementado más programas, se le ha dado mayor utilidad y optimización al correo, porque antes las notificaciones eran en físico, y pues, raramente llegaba por correo, (...) ahora nuestro instrumento esencial, nuestra principal herramienta de trabajo es el correo. (...) De allí, no ha habido otro sistema que se haya desarrollado en la entidad, (...) Justamente, en el caso del correo, muchas veces se nos ha llenado la capacidad que tenía el correo. En ese caso, a manera de recomendación, debería incrementarse y que se pueda aplicar el tema de la capacidad del correo, (...) el tema del incremento de la capacidad de los correos electrónicos.
	E3_ABG	Aparte de estos sistemas, no se ha implementado otro. Pero si sería bueno que las áreas a las que hemos pedido la información, que ellos hagan una evaluación para que puedan cumplir en el plazo con los documentos, sobre todo que ahora todo es digital. (...) en el caso de los administrados que llevan un proceso sancionador todavía se está efectuando la notificación en físico y muy poco se realiza la notificación electrónica del procedimiento, a menos que ellos lo autoricen, pero no se da esta situación. Al final, como todos los documentos están en físico, van a tener que sacarle copia, fedatearlos y escanearlos, por eso que recién nos estamos adecuando y, la verdad es que, todo debería ser digital, para que de esa manera podamos

		olvidarnos de la documentación en físico, incluso del mismo fedatario, porque imagínate que el fedatee todos esos documentos, eso quita tiempo, por eso debería manejar la firma digital.
Asistente Legal	E4_AL	El trabajo remoto, el escaneo de expedientes y el SGD, fuera de eso, nada más.
	E5_AL	Como ya se ha mencionado, la digitalización de expedientes ha sido muy importante, también el aplicativo JUDIC, donde se tiene la base de datos de los expedientes y los abogados a cargo, la notificación por correo corporativos, también los grupos de Whatsapp creo que ha sido fundamental para llevar a cabo las distintas tareas que se tiene día a día.

Pregunta N° 15: A raíz de la pandemia del COVID-19, las audiencias presenciales tuvieron que reemplazarse por las audiencias virtuales debido a las medidas de seguridad sanitaria, siendo así ¿Cuáles considera que fueron los mayores desafíos en el desarrollo de las audiencias virtuales?	
Categoría: Eficiencia para optimizar la defensa jurídica la carga procesal	Sub categoría: Priorización de audiencias judiciales virtuales para la eficacia laboral

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color "lila" - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	La interacción. Lo bueno está en que con ello se ha evitado un mayor porcentaje de ausencia, y que se dejen de quebrar muchas audiencias. ¿Por qué? Porque cuando estaban en la época presencial (...) una audiencia se reprogramaba en meses o en años. Entonces, ahora las reprogramaciones son a los días o a la semana, y hay un mayor número de partes. El problema está en que, no existe un control en las declaraciones, (...) se escucha o se ve que el abogado le sopla al declarante, (...) ¿Cómo controlas esa situación? Porque cuando estás de forma presencial, era imposible hacerlo. Adicionalmente, para los interrogatorios uno tiene que ver las

		<p>reacciones en el momento del investigado o del declarante o del testigo (...) cuando haces una repregunta, se congela la pantalla, te sales y mientras regresas, ya ganaste minutos o segundos, ya ganaste una respuesta. Eso es parte de la desventaja. Otra de las ventajas es que, con el uso de estas tecnologías puedes usar diapositiva. Era algo innovador ver en las salas de manera presencial que iba el estudio que tenía la logística que llevaba su Ecran, que llevaba el proyector, utilizaba algunas herramientas tecnológicas, y a veces un abogado litigante que no tenía esos recursos no lo podía utilizar; llevaba papelógrafo, yo he visto esa situación, y parecía una exposición de colegio. Ahora dices, permítame señor Juez, voy a compartir pantalla, y a partir de allí, bajar una forma más eficaz, más entendible, más dinámica y didáctica, (...) también ciertas desventajas en cuanto a la interacción y la intermediación. Recuerda que, en una audiencia, lo que se cataloga a veces es el criterio a través de las reacciones que tengan los litigantes, y eso no lo puedes ver a través de una pantalla.</p>
	E2_ABG	<p>Al principio, es que ni el mismo magistrado sabía cómo conducir y como llevar toda la audiencia. A veces nos citaban a través de una resolución (...) y no nos enviaban el link o no tenían el correo electrónico, y a veces nosotros proporcionábamos el correo electrónico, pero no nos notificaban, así que el mismo Poder Judicial no estaba preparado para ello, tampoco los han capacitado, ya que había bastante desconocimiento, no había una persona que pudiera dirigir la audiencia, (...) básicamente ha sido el tema que ni ellos mismos, que deben de ser las personas indicadas que deben dirigir los informes, cuanto tiempo va a durar cada uno, (...) Incluso, si te programaban para tal fecha a las 9 de la mañana, tu estabas minutos antes o media hora antes conectada, te hacías presente, y delate tuyo estaban como que diez o quince personas y eso nos generaba más perdida de tiempo. Era contraproducente, porque perdíamos tiempo y al final no producíamos, teníamos que dejar de hacer nuestros escritos. Por ejemplo, en nuestra área, hemos optado porque solo los casos realmente esenciales o importantes, en donde vamos a acudir, porque en los otros casos que son cotidianos en que sabemos que el panorama es muy favorable, ya ahí solamente presentamos escritos.</p>
	E3_ABG	<p>Mas que nada, es por el tema del expediente. (...) cuando hubo el confinamiento, por el aforo no podían ir todas las personas de manera presencial y el tema estaba en que para ir a las</p>

		audiencias tenía que tener conocimiento del expediente y de que se trata el tema para poder exponerlo, por ello hemos tenido ciertos inconvenientes en el tema de los actuados, sin embargo, nos hemos ido apoyando con el CEJ y con lo que digitalmente ha llegado la demanda o la contestación con eso se ha venido trabajando. Yo puedo tener el falso expediente y lo hemos ido armando con los documentos que llegan de manera digital, con eso se ha venido trabajando; pero en los casos de expedientes de años anteriores, ahí si hemos tenido inconvenientes, porque como han pasado a varios abogados, entonces ha tocado casos en los que no hemos tenido los antecedentes y hemos tenido que apersonarnos a la Procuraduría para hacer la lectura del expediente, tomar nota de lo más importante y con eso informar al Juzgado.
Asistente Legal	E4_AL	Bueno, en contencioso, nosotros no asistimos a las audiencias, enviamos informes escritos, pero en laboral he visto que su principal problema es tener que conectarse y esperar en una fila a la aceptación del anfitrión, porque el anfitrión tiene audiencias tras audiencias, y para 5 minutos que dura el informe de vista de la causa o el oral, es tener que esperar 20 minutos frente a cámara y es una pérdida de tiempo frente a las cosas que tiene que hacer.
	E5_AL	Bueno, considero que el mayor desafío es la red de internet, sobre todo tener una conexión es lo más importante, y luego la capacitación o la experiencia que pueda tener el profesional, eso no sería tan importante, porque se podría dar tanto de manera virtual como presencial, ya que el conocimiento que uno maneja ya de sí mismo.

Pregunta N° 16: ¿Qué requisitos formales y tecnológicos considera que son importantes para que las audiencias virtuales sean eficaces?	
Categoría: Eficiencia para optimizar la defensa jurídica la carga procesal	Sub categoría: Priorización de audiencias judiciales virtuales para la eficacia laboral

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “marfil” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	Bueno, tener una buena logística: tener una buena computadora, un buen servidor, una cámara, el internet fluido, que no estén en campo abierto, que no haya eco que no ha interferencias. Ese tipo de requisitos, y que, sobre todo, las personas estén capacitadas obviamente para el uso de estas tecnologías, a través del Zoom, Google Meet, y las últimas aplicaciones que se están dando.
	E2_ABG	Considero que la efectiva coordinación de los Juzgados, de los magistrados y de las partes, porque si no hay una buena coordinación, va a pasar que, no me van a enviar el link, de que no se en que orden estoy, de que no dan el uso de la palabra. Tiene que haber una buena dirección.
	E3_ABG	Yo creo que, en el tema de los actuados del expediente, (...) que diferencia sería que igual yo quisiera ver un expediente y que en el CEJ se pueda visualizar no solo el tema de las resoluciones, sino que documentos han presentado las partes procesales, y así saber toda la secuencia. (...) De esa manera no sería necesario que un personal o el abogado se apersona a la Procuraduría, y tenga que tomar el físico del documento, sino que, si tenemos todos los actuados en la página del Poder Judicial, entonces sería más fácil. Simplemente estudiaríamos el tema de la parte demandante, y así puede ejercerse bien la defensa.
	E4_AL	Una programación directa con el Google para que le advierta al abogado cuando tiene su vista de la causa o su presentación, porque estamos usando mecanismos antiguos como transferir

Asistente Legal		todo un Excel y programar su audiencia. Un sistema de alerta. En el tema formal, ya es de acuerdo al Poder Judicial, porque no te puedes sentar frente a un Juez en solo camisa o en polo, creo que había visto de ver un caso así.
	E5_AL	Bueno, (...) una buena computadora o un buen celular, un buen paquete de datos. También un buen procesador de datos para que no se vea afectada la conexión a internet.

Pregunta N° 17: ¿La procuraduría cuenta el ambiente y los equipos necesarios para el desarrollo de dichas audiencias, y de qué manera podría mejorarse?	
Categoría: Eficiencia para optimizar la defensa jurídica la carga procesal	Sub categoría: Priorización de audiencias judiciales virtuales para la eficacia laboral

Tipo de actor	Entrevistado/a	Respuesta color “oliva” - Ideas más relevantes
Abogado	E1_ABG	No. Todas las audiencias que he desarrollado en la Procuraduría las he desarrollado desde mi celular o desde mi laptop, no hay una sola audiencia que la haya llevado con las herramientas de la Municipalidad, por la única y sencilla razón que no hay cámaras
	E2_ABG	No, incluso había colegas que se conectaban a través del celular, es un poco complicado con el celular. Para escuchar clases está bien (...) pero una audiencia no, porque tengo que realizar una efectiva defensa (...) yo requiero que me escuchen de forma clara. (...) si estabas en la Municipalidad, tu tenías que buscar un espacio donde te puedas sentar donde no haya interferencia, ninguna bulla, tu tenías que acomodarte. Ahora sé que han usado un ambiente, pero es compartido dentro de una oficina donde también hay personas que están realizando otras labores. (...) tu llevas tu máquina, tu laptop, pero no han previsto ese tema. Mi idea sería

		que acondicionen una oficina que sea especialmente para ello, y que por lo menos coloquen una máquina con la cámara adecuada, y con los implementos adecuados que nos permitan realizar y escuchar la audiencia. Que no haya interferencias, por el ambiente, que sea alejado, yo creo que, teniendo todos esos elementos, realizamos una efectiva defensa, ya que participas de forma correcta en las audiencias.
	E3_ABG	Poco a poco han estado implementando la tecnología, cambiando las computadoras. (...) con el tema de las audiencias virtuales necesitamos que este adecuada para instalar estas herramientas que son importantes como el Zoom o el Meet, que son aplicaciones mediante la cual desarrollamos las audiencias. (...) Una computadora que no esté bien conectada no va a poder llevar a cabo una buena audiencia, porque lo que no se quiere son las inasistencias, porque puede verse como un tema de que nosotros no queramos ejercer la defensa, cuando en realidad no tenemos las herramientas necesarias.
Asistente Legal	E4_AL	Para mejorar el desarrollo de las audiencias, podría ser una mejor organización de los juzgados y sus fechas, porque he visto que 5 Juzgados mandan la misma fecha para la misma hora y justo toda la carga recae en el mismo abogado (...) con respecto a la digitalización de expedientes, una mejor infraestructura, eso podría ser el quiebre, ya que si bien tienen toda la intención no tiene las máquinas que se pueda requerir. Solo eso.
	E5_AL	Considero que se debería implementar un salón o un área que sea simplemente para audiencias, porque (..) la persona que van a participar en ella, debe estar en un ambiente que no tenga interferencia, que no sea afectado por los sonidos, por la bulla que se puede hacer a veces de manera involuntaria, para que se lleve a cabo una buena audiencia y una buena defensa.