

Desempeño institucional bajo el enfoque de la cultura organizacional en el sistema de justicia peruano

Institutional performance through the lens of organizational culture in the Peruvian justice system

 **Mary Paola Mamani Tacuri** ¹

 **Yessi Leidy Ramos Granados** ²

 **Chela Mahua Perez** ³

 **Indira Karina Llacho Mayhua** ⁴

Resumen

Introducción: El bajo desempeño del sistema de justicia peruano constituye una problemática estructural que trasciende los aspectos normativos y técnicos, vinculándose con factores internos como la cultura organizacional, las dinámicas institucionales y la capacidad de adaptación al cambio. **Objetivo:** Analizar el desempeño institucional bajo el enfoque de la cultura organizacional en las entidades públicas del sistema de justicia peruano. **Metodología:** Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transeccional y alcance descriptivo. Se aplicaron cuestionarios estructurados a una muestra de 150 operadores jurídicos pertenecientes a distintos distritos judiciales, evaluando dimensiones relacionadas con cultura organizacional y desempeño institucional. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron una marcada asimetría cultural dentro de las instituciones analizadas. El rasgo de misión presentó la mayor fortaleza ($M = 3,52$), mientras que la consistencia organizacional mostró una debilidad significativa ($M = 2,74$). Asimismo, la dimensión de eficiencia institucional alcanzó un nivel crítico ($M = 2,58$), evidenciando limitaciones en la articulación interna, coordinación y capacidad de respuesta organizacional. **Conclusiones:** El déficit de rendimiento del sistema de justicia peruano no se explica únicamente por limitaciones normativas o técnicas, sino por la presencia de una cultura institucional reactiva, rígida y poco orientada al cambio. Se requiere fortalecer la gestión organizacional, promover culturas colaborativas y desarrollar capacidades institucionales que favorezcan una administración de justicia más eficiente y adaptativa.

Palabras clave: Administración pública; Cultura organizacional; Desempeño institucional; Derecho; Gestión por resultados

Abstract

Introduction: The low performance of the Peruvian justice system constitutes a structural problem that transcends normative and technical aspects, being linked to internal factors such as organizational culture, institutional dynamics, and adaptability to change. **Objective:** To analyze institutional performance under the organizational culture approach in public entities of the Peruvian justice system. **Methodology:** A quantitative research approach was developed, with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design. Structured questionnaires were applied to a sample of 150 legal practitioners from different judicial districts, evaluating dimensions

¹⁻⁴ Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 21 de mayo 2026 | Aceptado 08 de junio 2026 | Publicado 1 de julio 2026

Autor de correspondencia: mmamanita@ucvvirtual.edu.pe

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Cómo citar: Mamani Tacuri, M. P., Ramos Granados, Y L., Mahua Perez, C., & Llacho Mayhua, I. K. (2026). Desempeño institucional bajo el enfoque de la cultura organizacional en el sistema de justicia peruano. *Tribunal, Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, 6(16), 1-14. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6i16.522>

related to organizational culture and institutional performance. **Results:** The findings evidenced a marked cultural asymmetry within the analyzed institutions. The "mission" trait showed the greatest strength ($M = 3.52$), while organizational consistency showed a significant weakness ($M = 2.74$). Likewise, the institutional efficiency dimension reached a critical level ($M = 2.58$), showing limitations in internal articulation, coordination, and organizational responsiveness. **Conclusions:** The performance deficit of the Peruvian justice system is not explained solely by regulatory or technical limitations, but by the presence of a reactive, rigid, and change-averse institutional culture. It is necessary to strengthen organizational management, promote collaborative cultures, and develop institutional capacities that favor a more efficient and adaptive administration of justice.

Keywords: Institutional performance; Law; Management by results; Organizational culture; Public administration

Introducción

La eficiencia y la eficacia de las organizaciones públicas constituyen pilares fundamentales para el desarrollo socioeconómico y el fortalecimiento democrático de los países; sin embargo, los esfuerzos por optimizar el rendimiento estatal se han concentrado casi exclusivamente en el incremento de recursos financieros, la adquisición de infraestructura tecnológica o la reforma de marcos normativos de carácter procedimental (BID, 2009). Tales esfuerzos resultan insuficientes porque desatienden el factor humano y los códigos simbólicos subyacentes en las entidades. Al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2009), García y Brankevich (2024), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015) y Chávez y Heredia (2024) sostienen que la modernización de la gestión pública exige una transformación profunda de los modelos operacionales internos.

En este contexto, el análisis cobra pertinencia al examinar a los organismos que conforman los sistemas de administración de justicia a nivel global, porque, según el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA, 2025), la literatura especializada en gobernanza judicial describe tradicionalmente a los tribunales y ministerios públicos como entidades provistas de una cultura organizacional marcadamente jerárquica, formalista y balcanizada (Weber, 1978), donde el apego irrestricto al procedimiento normativo y el culto al expediente físico (Parker, 2002) desplazan con frecuencia la orientación hacia resultados y la celeridad procesal. Esta configuración cultural condiciona el comportamiento de los operadores jurídicos y dificulta la incorporación de prácticas gerenciales modernas orientadas al valor público y a la calidad del servicio en cualquier país.

Asimismo, los estudios comparados sobre organizaciones judiciales europeas y latinoamericanas (OEA, 2020), evidencian que las estructuras punitivas o de resolución de conflictos arrastran inercias históricas que generan resistencia ante cualquier proceso de innovación metodológica. La investigación de Correa (2020) y el análisis coordinado por Ghazzaoui (2026) sobre los sistemas de justicia latinoamericanos advierten que el desgaste en las garantías operativas y las deficiencias estructurales internas desarticulan la predictibilidad y la transparencia del ejercicio jurisdiccional. Por consiguiente, la

problemática global de la justicia no se reduce a la saturación de demandas procesales —pues esto es solo síntoma—, sino a la preexistencia de una cultura interna predominantemente reactiva y fragmentada que deteriora el cumplimiento de plazos y de estándares de integridad.

Por otra parte, para comprender la raíz de esta problemática resulta indispensable delimitar conceptualmente las variables de estudio bajo la perspectiva de la administración pública moderna. La cultura organizacional en el sector público no debe entenderse como un aspecto estático, sino dinámico, porque constituye un tejido vivo que determina el comportamiento operativo de los servidores y la calidad de los servicios que estos entregan a la ciudadanía. Barón (2024) define la cultura organizacional como el conjunto estructurado de valores, creencias, mitos y hábitos (Schein, 2017), compartidos por los miembros de una organización (Cameron y Quinn, 2011), que actúan como un filtro invisible que moldea las decisiones, los estilos de liderazgo y los niveles de resistencia al cambio en las entidades públicas contemporáneas.

En contraste con las visiones difusas, el modelo teórico más representativo y con mayor validez empírica para el sector público es el de cultura organizacional de Denison (2001) y Denison y Mishra (1995), adaptado a las burocracias estatales por Bonavia et al. (2010), quienes sostienen que el éxito de una organización está determinado por cuatro rasgos culturales mensurables: a) la implicación, referida al compromiso, empoderamiento y orientación al equipo; b) la consistencia, expresada en el nivel de acuerdo, los valores compartidos y la coordinación interna; c) la adaptabilidad, entendida como la capacidad de interpretar el entorno y responder al cambio; y d) la misión, que proporciona claridad en la dirección estratégica y las metas a largo plazo.

Adicionalmente, el desempeño institucional en las organizaciones contemporáneas ha dejado de medirse únicamente por el gasto presupuestal para evaluarse bajo el enfoque de la Gestión por Resultados, perspectiva que privilegia la creación de valor público sobre el cumplimiento formal del trámite administrativo. Valdiviezo-Miranda et al. (2026) asumen el desempeño institucional como la capacidad técnica y operativa de una entidad pública para transformar sus insumos en bienes y servicios de alta calidad, maximizando el valor público entregado a la sociedad. Desde esta perspectiva, el desempeño es una variable multidimensional que se operacionaliza cuantitativamente a través de tres dimensiones macro complementarias entre sí, las cuales permiten contrastar el discurso normativo con la práctica administrativa cotidiana del aparato estatal.

No obstante, la operacionalización exige precisión conceptual: la eficiencia constituye la optimización y velocidad en el uso de los recursos públicos disponibles; la eficacia representa el nivel de cumplimiento real de los objetivos institucionales y planes operativos; y la calidad percibida corresponde al grado de satisfacción, transparencia y colaboración con el que se atiende al ciudadano en cada interacción con la administración pública. Bajo esta lógica tridimensional, el desempeño institucional óptimo no ocurre por generación espontánea, sino que se consolida como consecuencia directa de una cultura organizacional saludable, orientada al logro, transparente y provista de canales abiertos que dinamicen la gestión gubernamental contemporánea en contextos de alta complejidad institucional y de exigencia ciudadana creciente.

En consecuencia, en el contexto peruano el sistema de justicia se encuentra constituido

principalmente por el Poder Judicial, el Ministerio Público Fiscalía de la Nación ([Ministerio Público Fiscalía de la Nación, 2024](#)), la Junta Nacional de Justicia ([JNJ, 2024](#)) y la Academia de la Magistratura ([Academia de la Magistratura, 2024](#)), instituciones que enfrentan una crisis estructural que trasciende las reformas normativas y los presupuestos asignados. Estas entidades comparten denominadores comunes como la sobrecarga procesal, el incumplimiento sistemático de los plazos legales establecidos ([Dakolias, 1999](#)) y una marcada centralización administrativa que limita la respuesta operativa descentralizada. La interacción entre estos actores institucionales configura un ecosistema jurídico cuya dinámica interna resulta determinante para comprender el desempeño institucional del sector justicia y para identificar los factores estructurales que obstaculizan su modernización efectiva y sostenible.

Por su parte, la [Contraloría General de la República \(2024\)](#) ha documentado que una de las principales problemáticas del sistema de justicia peruano —que constituye un cuello de botella— es la alarmante sobrecarga procesal y el incumplimiento sistemático de los plazos legales, estimándose que las carpetas fiscales y expedientes en trámite superan la capacidad operativa de respuesta en más de un 60% a nivel nacional. Pese a la implementación de herramientas como el Expediente Judicial Electrónico (EJE) y el Nuevo Código Procesal Penal, la Presidencia del Poder Judicial ([2025](#)) ha reconocido que la digitalización no ha logrado erradicar las conductas burocráticas tradicionales, evidenciando que el problema de fondo es de índole conductual y cultural ([Van Wart, 2013](#)).

En efecto, este diagnóstico se alinea con la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros ([PCM, 2022](#)), que en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 señala que los entes públicos del Estado peruano presentan bajos niveles de desempeño motivados por una cultura institucional predominantemente rígida, centralizada y orientada al cumplimiento formal del trámite, donde se rinde culto al papel en lugar de orientarse a la creación de valor público para el ciudadano. Esta directriz estatal reconoce explícitamente que el factor cultural constituye la principal barrera para consolidar la modernización estatal, la transformación digital y la mejora efectiva de los servicios públicos peruanos en todas las instituciones del Estado.

De igual modo, en las instituciones del sistema de justicia peruano esta cultura adversa se manifiesta en estructuras verticales, fallas en la comunicación interna entre el personal administrativo y el personal fiscal-jurisdiccional, y una alta resistencia al cambio metodológico frente a los nuevos modelos de gestión corporativa. Estas debilidades en la cultura organizacional actúan como un freno invisible que impacta negativamente en las dimensiones del desempeño institucional, en la eficiencia operativa, en los tiempos de respuesta y en la calidad del servicio percibida por la ciudadanía. La persistencia de estos patrones culturales explica por qué las reformas técnicas han producido resultados limitados en términos de celeridad, transparencia y confianza institucional ([Pollitt y Bouckaert, 2017](#)).

Cabe destacar que la justificación del estudio radica en la necesidad urgente de aportar evidencia científica sobre cómo los factores conductuales internos frenan la modernización de la justicia, brindando a los tomadores de decisiones un diagnóstico real para minimizar la inercia burocrática, optimizar los plazos legales y elevar la calidad del servicio en beneficio directo del ciudadano. Desde una perspectiva teórico-científica, el

estudio busca enriquecer el debate contemporáneo sobre la Nueva Gestión Pública (Osborne, 2010 y Hood, 1991) en el contexto peruano, aportando evidencia empírica actualizada sobre cómo los rasgos culturales del Modelo de Denison inciden en las variables operativas estatales en un entorno altamente complejo, regulado y de exigencia social creciente en el país. A partir del panorama descrito, el objetivo de la investigación fue analizar el desempeño institucional bajo el enfoque de la cultura organizacional en las entidades públicas del sistema de justicia peruano.

Método

La presente investigación se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo, ya que, de acuerdo con Hernández et al. (2014) y Hernández y Mendoza (2018), los resultados y discusiones provienen de datos cuantificables. El diseño fue no experimental, porque las variables no fueron manipuladas deliberadamente y el objeto de estudio se midió tal y como se manifiesta de forma natural en su entorno real; de corte transversal, porque la recolección de los datos analizados se realizó en un único momento temporal específico; y de alcance descriptivo, porque se orientó a caracterizar los rasgos culturales y las dimensiones del desempeño institucional tal como son percibidos por los operadores jurídicos del sistema de justicia peruano.

Asimismo, la población estuvo constituida por la totalidad de los servidores públicos —personal fiscal, jurisdiccional, administrativo y de defensa pública— que trabajan de forma operativa en las instituciones del sistema de justicia peruano. Dada la falta de un censo unificado y público con el número exacto de trabajadores activos a nivel nacional, la población se catalogó metodológicamente como infinita, de acuerdo con Hernández et al. (2014). La muestra se constituyó por 150 operadores y servidores del sistema de justicia peruano, distribuidos de forma descentralizada en diferentes distritos judiciales y fiscales a nivel nacional, garantizando diversidad institucional, territorial y funcional en la selección de los participantes que respondieron los instrumentos aplicados durante el trabajo de campo del presente estudio.

Por su parte, el tipo de muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia o intencional, el cual, de acuerdo con los autores referidos, hace referencia a una selección de sujetos que no depende de la probabilidad matemática, sino de la accesibilidad, proximidad y disponibilidad inmediata de los participantes para el investigador. En el caso del presente estudio se invitó formalmente a participar a aquellos servidores pertenecientes a las redes académicas y profesionales de contacto. Para garantizar el rigor científico se aplicaron los siguientes criterios de inclusión: a) ser trabajador activo bajo cualquier régimen laboral del sistema de justicia; b) poseer una antigüedad mínima de seis meses en la institución; y c) manifestar el consentimiento informado para responder el instrumento aplicado.

Adicionalmente, para la recolección de la información se trabajó con la técnica de encuesta y el instrumento del cuestionario. Se diseñó un cuestionario estructurado en la plataforma Google Forms con el fin de facilitar el acceso a la muestra. Este instrumento se estructuró en escala de Likert y se organizó en dos secciones principales: a) Cultura Organizacional, para la cual se utilizó el instrumento estandarizado del Modelo de

Denison (2001), validado al español por Bonavia et al. (2010); y b) Desempeño Institucional, diseñado bajo el enfoque de la Gestión por Resultados y las dimensiones propuestas por Valdiviezo-Miranda et al. (2026), basadas en los criterios de eficiencia, eficacia y calidad.

No obstante, la estructura y combinación de los instrumentos fue sometida a una validación por juicio de expertos para garantizar su aplicabilidad y rigor científico en el contexto del sistema de justicia peruano. Para su aplicación, el instrumento incorporó en el encabezado un texto introductorio obligatorio de consentimiento informado. El análisis de los datos recolectados se realizó mediante estadística descriptiva, lo que permitió obtener medidas de tendencia central y dispersión, así como frecuencias absolutas y relativas. El procesamiento se ejecutó utilizando el paquete estadístico SPSS versión 27, complementado con Microsoft Excel para la elaboración de tablas y gráficos descriptivos que facilitaron la interpretación de los resultados empíricos del estudio en sus distintas fases operativas.

En relación con la ética, el instrumento garantizó explícitamente el anonimato absoluto de las respuestas y el uso estrictamente académico de la información recolectada, en cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales del Perú. La investigación se desarrolló en cuatro fases: a) Planificación y Fundamentación Teórica, orientada a la delimitación del problema; b) Diseño de Instrumentos, validación y Programación Digital, donde se estructuró el instrumento unificado que combinó el cuestionario de Denison con los ítems de Valdiviezo-Miranda et al. (2026); c) Recolección de Datos, mediante el envío del enlace digital a redes profesionales y académicas de contacto del sector justicia; y d) Procesamiento Estadístico e Informe Final, que implicó la exportación de la matriz hacia Excel y SPSS versión 27.

Resultados

Cultura organizacional del sistema de justicia peruano

El análisis descriptivo de los rasgos culturales del sistema de justicia peruano revela una configuración organizacional profundamente asimétrica, cuyas implicaciones trascienden la mera descripción estadística para proyectarse sobre el debate teórico acerca de la relación entre cultura y efectividad institucional. La preeminencia del rasgo Misión ($M=3.52$; $DE=0.84$), con un 57.30% de valoraciones favorables, evidencia que los operadores jurídicos poseen claridad cognitiva sobre los propósitos estratégicos del sector, lo que inicialmente sugiere un alineamiento formal con los lineamientos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. No obstante, esta fortaleza aparente adquiere una significación paradójica cuando se contrasta con la debilidad crítica del rasgo Consistencia ($M=2.74$; $DE=0.95$), que acumula un preocupante 45.30% de percepciones desfavorables, revelando que la claridad direccional coexiste con una fragmentación interna que impide la traducción de los fines estratégicos en acción coordinada (Tabla 1).

En virtud de lo anterior, la neutralidad predominante en los rasgos Implicación ($M=3.18$; 36.70% neutral) y Adaptabilidad ($M=2.95$; 39.30% neutral) configura un escenario de parálisis institucional donde el conocimiento de la misión no logra movilizar el

compromiso activo ni la flexibilidad necesaria para responder a las demandas cambiantes del entorno. Este resultado resulta particularmente revelador si se considera que, según Denison y Mishra (1995), el equilibrio entre los cuatro rasgos culturales constituye un predictor fundamental del desempeño organizacional, y su descompensación genera inercias burocráticas que perpetúan modelos de gestión anclados en el formalismo procedimental. La resistencia pasiva detectada en la adaptabilidad, expresada en la dificultad para interpretar las señales externas y reorientar procesos internos, explica por qué las reformas tecnológicas como el Expediente Judicial Electrónico han producido resultados limitados, al encontrarse con una base cultural que privilegia la estabilidad sobre la innovación y el culto al expediente físico sobre la celeridad procesal (Tabla 1).

Por consiguiente, la asimetría cultural documentada constituye un resultado de relevancia teórica que problematiza los enfoques tradicionales de modernización estatal centrados exclusivamente en reformas normativas e inversiones tecnológicas, demostrando que el verdadero desafío del sistema de justicia peruano radica en la transformación de sus patrones culturales subyacentes. La fortaleza de la misión, al no encontrar correlato en la consistencia organizacional, se convierte en un discurso institucional desprovisto de anclaje operativo, generando una desconexión estructural entre el saber qué hacer y la capacidad efectiva para hacerlo de manera articulada. Esta configuración cultural, caracterizada por la rigidez, la desarticulación interna y la apatía laboral, no solo condiciona negativamente el desempeño institucional en sus dimensiones de eficiencia y eficacia, sino que también perpetúa un ciclo de frustración entre los operadores jurídicos, quienes reconocen los fines estratégicos pero carecen de los mecanismos culturales para alcanzarlos, lo que evidencia la urgencia de intervenciones que aborden la dimensión simbólica y conductual de la administración de justicia (Tabla 1).

Tabla 1. Análisis descriptivo de los rasgos de la Cultura Organizacional

Rasgo	TD f	TD %	D f	D %	N f	N %	A f	A %	TA f	TA %	M	DE
Misión	5	3.30	17	11.40	42	28.00	62	41.30	24	16.00	3.52	0.84
Implicación	12	8.00	26	17.30	55	36.70	45	30.00	12	8.00	3.18	0.91
Adaptabilidad	14	9.30	38	25.40	59	39.30	31	20.70	8	5.30	2.95	0.88
Consistencia	23	15.30	45	30.00	49	32.70	25	16.70	8	5.30	2.74	0.95

Nota. Elaboración propia a partir del instrumento aplicado. TD = Totalmente en Desacuerdo; D = En Desacuerdo; N = Neutral; A = De Acuerdo; TA = Totalmente de Acuerdo; M = Media; DE = Desviación Estándar. N = 150.

Desempeño institucional del sistema de justicia peruano

El examen de las dimensiones del desempeño institucional revela una configuración caracterizada por una preocupante heterogeneidad, donde la calidad percibida emerge como el único indicador con una valoración relativamente aceptable (M=3.34; DE=0.94), mientras que la eficiencia se desploma hasta niveles críticos (M=2.58; DE=1.05). Esta divergencia adquiere especial significación si se considera que la eficiencia constituye el eje articulador que permite transformar insumos en valor público, y su debilitamiento sistémico evidencia que el sistema de justicia peruano opera con una racionalidad administrativa que prioriza la tramitación formal sobre la optimización de recursos y la

celeridad procesal. El hecho de que un contundente 50% de los operadores jurídicos manifiesten percepciones desfavorables respecto a la eficiencia, frente al 52% de valoraciones positivas en calidad percibida, sugiere una paradoja institucional donde los usuarios externos reciben un trato aparentemente adecuado, pero los costos de oportunidad y los tiempos de respuesta internos resultan manifiestamente ineficientes, lo que evidencia una desconexión entre la experiencia superficial del servicio y su sostenibilidad operativa real (Tabla 2).

En este orden de ideas, el comportamiento de la dimensión eficacia ($M=2.96$; $DE=1.01$), con un 37.30% de respuestas neutrales y apenas un 30.70% de valoraciones favorables, revela un cumplimiento institucional intermitente que no logra consolidar una trayectoria consistente hacia el logro de metas programadas, configurando un escenario de resultados ajustados que oscilan entre el éxito ocasional y el incumplimiento sistemático. Esta situación resulta particularmente reveladora si se contrasta con la fortaleza previamente identificada en el rasgo Misión ($M=3.52$), pues demuestra que la claridad estratégica declarada no encuentra correlato en la capacidad efectiva de materializar los objetivos institucionales, generando una brecha entre el discurso planificador y la realidad operativa que afecta directamente la confianza ciudadana en el sistema de administración de justicia (Tabla 2).

Por consiguiente, el resultado más crítico de la Tabla 2 radica en la constatación de la eficiencia del sistema de justicia peruano, con una media de 2.58 que refleja no solo la incapacidad para optimizar los recursos disponibles, sino también la presencia de cuellos de botella estructurales que congestionan la respuesta jurisdiccional y fiscal a nivel nacional. Esta deficiencia operativa, lejos de ser un fenómeno coyuntural, se configura como la manifestación tangible de una cultura organizacional predominantemente reactiva y fragmentada, donde la ausencia de consistencia ($M=2.74$) y la debilidad en adaptabilidad ($M=2.95$) impiden la implementación efectiva de mecanismos de mejora continua y gestión del cambio. La relación inversa entre la fortaleza de la misión y la precariedad de la eficiencia evidencia una desconexión sistémica entre los fines declarados y los medios operativos disponibles, lo que exige repensar las estrategias de modernización del sector desde una perspectiva integral que aborde simultáneamente las dimensiones cultural, procedimental y tecnológica, superando el enfoque reduccionista que ha caracterizado los esfuerzos reformistas previos en la administración de justicia peruana.

Tabla 2. Análisis descriptivo de las dimensiones del desempeño institucional

Dimensión	TD f	TD %	D f	D %	N f	N %	A f	A %	TA f	TA %	M	DE
Calidad Percibida	7	4.70	21	14.00	50	33.30	58	38.70	14	9.30	3.34	0.94
Eficacia	15	10.00	33	22.00	56	37.30	36	24.00	10	6.70	2.96	1.01
Eficiencia	26	17.30	49	32.70	44	29.30	24	16.00	7	4.70	2.58	1.05

Nota. Elaboración propia a partir del instrumento aplicado. TD = Totalmente en Desacuerdo; D = En Desacuerdo; N = Neutral; A = De Acuerdo; TA = Totalmente de Acuerdo; M = Media; DE = Desviación Estándar. $N = 150$.

Discusión

Los resultados descriptivos demuestran una correspondencia directa entre la naturaleza predominantemente neutral y atomizada de la cultura interna y los niveles de rendimiento reportados por los operadores jurídicos, lo que corrobora empíricamente el postulado del [BID \(2009\)](#) y de la [OCDE \(2015\)](#) sobre que el rendimiento del sector público no responde exclusivamente al diseño lineal de insumos materiales o reformas procedimentales, sino a la dinámica sociocultural que regula las prácticas cotidianas de sus servidores. Los resultados evidencian que no basta con inyectar capital presupuestal ni con realizar esfuerzos aislados de modernización tecnológica, porque resultan insuficientes si se desatiende el factor humano y los códigos simbólicos subyacentes que configuran la vida interna de los tribunales del país.

En este sentido, el rasgo cultural más consolidado, Misión, alcanzó la puntuación más alta, con una media de 3.52 y un 57.30% de valoraciones favorables, lo que indica que los colaboradores del sistema de justicia peruano poseen claridad sobre el propósito estratégico e institucional de sus dependencias. De acuerdo con [Denison \(2001\)](#) y [Bonavia et al. \(2010\)](#), la misión proporciona el sentido de dirección y el establecimiento de metas a mediano y largo plazo. En el contexto del sistema de justicia peruano, este resultado se asocia directamente con la fuerte presencia de directivas formales y manuales operativos promovidos por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 ([PCM, 2022](#)), aunque ello no garantice el desempeño operativo del sector.

Por su parte, tanto [Denison \(2001\)](#) como [Bonavia et al. \(2010\)](#) advierten que cuando una organización carece de un equilibrio estadístico entre sus rasgos los procesos internos se burocratizan de forma sostenida. Esto explica por qué el conocimiento teórico de las metas del sector judicial peruano no se traduce automáticamente en un rendimiento óptimo, quedando como un alineamiento formal que coexiste con serias limitaciones operativas en la práctica cotidiana. Esta asimetría cultural se manifiesta con fuerza al contrastar la claridad de los fines estratégicos con el comportamiento de la dimensión Eficacia, donde los resultados evidenciaron una tendencia interpretativa predominantemente neutral, con una media de 2.96 y una concentración del 37.30% de respuestas en dicho nivel.

Asimismo, los rasgos culturales de Implicación y Adaptabilidad, con medias de 3.18 y 2.95 respectivamente, obtuvieron los mayores pesos porcentuales en la postura neutral (36.70% y 39.30% respectivamente), evidenciando que el sistema de justicia peruano cuenta con un personal en situación de apatía laboral o resistencia pasiva frente a los cambios metodológicos y a las reformas tecnológicas. De acuerdo con [Denison \(2001\)](#) y [Bonavia et al. \(2010\)](#), la implicación mide el empoderamiento y el compromiso del servidor, mientras que Adaptabilidad hace referencia a la flexibilidad para interpretar el entorno y aprender de los propios errores en la búsqueda constante de mejora institucional y modernización organizacional del aparato de justicia peruano en su conjunto ([Kotter, 2012](#)).

No obstante, la vulnerabilidad más crítica identificada en el estudio se ubicó en el rasgo cultural de Consistencia ([Denison et al., 2012](#)), que obtuvo el promedio más bajo con una media de 2.74, acumulando un 45.30% de percepciones desfavorables entre los colaboradores del sector. Al ser conceptualizado por [Denison \(2001\)](#) y [Bonavia et al. \(2010\)](#) como la existencia de valores compartidos, acuerdos internos y la capacidad de

coordinar de forma unificada las diferentes jerarquías, su debilidad evidenció la fragmentación institucional. Esta caracterización empírica coincide con el diagnóstico planteado por [Ghazzaoui \(2026\)](#), quien advierte que las estructuras judiciales latinoamericanas arrastran una cultura fragmentada que ocasiona desarticulación en la predictibilidad y la transparencia de los procesos internos del sector.

En contraste, la inconsistencia cultural mencionada encuentra su repercusión más fuerte en la dimensión Eficiencia del desempeño institucional, la cual se consolidó como el eje más crítico de la evaluación, con una media de 2.58 y un contundente 50.00% de opiniones desfavorables. De acuerdo con [Valdiviezo-Miranda et al. \(2026\)](#), la eficiencia se define como la relación óptima entre los recursos logísticos, presupuestales y tecnológicos disponibles y la minimización de los tiempos de respuesta. La escasez en la optimización de recursos y la presencia de puntos de congestión se relacionan de forma directa con los informes de la [Contraloría General de la República \(2024\)](#), que denuncia una sobrecarga procesal superior al 60% en el país.

Adicionalmente, el cumplimiento ajustado de las metas del sector justicia peruano, reflejado en la dimensión Eficacia con una media de 2.96, se alinea con lo expuesto por el [CEJA \(2025\)](#), que señala cómo las inercias y apatías históricas de las burocracias judiciales suelen desplazar la orientación hacia resultados tangibles por un apego formalista al procedimiento normativo. Esto genera que los despachos tramiten sus cargas laborales de forma reactiva y con dificultades para consolidar una verdadera eficacia gubernamental en el sector. La persistencia de estos patrones culturales condiciona la capacidad del sistema de justicia para responder oportunamente a las demandas ciudadanas y debilita la confianza institucional pública en el país de manera sostenida en el tiempo.

Por otra parte, el estancamiento neutral de los rasgos Implicación y Adaptabilidad explica el retraso parcial de las reformas tecnológicas implementadas en el sistema de justicia peruano en los últimos años. Tal y como reconoció la Presidencia del [Poder Judicial \(2025\)](#), la implementación del Expediente Judicial Electrónico (EJE) no ha logrado eliminar las conductas burocráticas tradicionales, debido a que el problema de fondo es de índole conductual y no estructural: la falta del sentido de pertenencia sobre la labor y la rigidez institucional ([Lewin, 1947](#)), se configuran como las grandes barreras invisibles que frenan la asimilación de los nuevos modelos de gestión corporativa y la modernización judicial del país en términos de celeridad, transparencia y calidad del servicio público.

En definitiva, el análisis descriptivo integrado permitió determinar que el déficit crónico en el desempeño global del sistema de justicia peruano se ubica especialmente en la precariedad de su eficiencia operativa, la cual no constituye un fenómeno aislado, fortuito o meramente coyuntural, sino que se consolida como la consecuencia institucional directa de una cultura organizacional profundamente atomizada en sus rasgos internos. Al tener fuertes deficiencias en sus rasgos de consistencia, adaptabilidad e implicación, el sistema no puede sostener y ejecutar con éxito los fines estratégicos declarados en su misión, lo que ocasiona una desconexión entre el saber qué hacer y carecer simultáneamente de la cohesión interna necesaria para lograrlo de forma sostenible en el tiempo.

Conclusión

Se concluye que el déficit de desempeño del sistema de justicia peruano no responde a una problemática de diseño normativo o técnico, sino a la preexistencia de una cultura interna reactiva, rígida, desarticulada y con profunda resistencia al cambio. Si bien existe una fortaleza inicial en el rasgo de misión —lo que demuestra que el personal conoce la dirección estratégica y las metas de sus dependencias—, este alineamiento queda en un segundo plano formal debido a la debilidad detectada en la consistencia organizacional, generando una estructura fragmentada donde las áreas administrativas y operativas trabajan de forma aislada, impidiendo la unificación de criterios y provocando el estancamiento del rendimiento institucional del sector en términos de eficacia y eficiencia operativa.

En este sentido, se recomienda a las autoridades del sistema de justicia reorientar las estrategias de modernización vigentes, de manera que se pase del enfoque técnico-normativo tradicional a programas de intervención cultural orientados al logro. Resulta indispensable diseñar espacios de coordinación interna destinados a subsanar las deficiencias de consistencia que permitan la unificación de criterios procedimentales, agilizar el flujo de trabajo y minimizar el trámite burocrático innecesario. Asimismo, conviene complementar la implementación de herramientas tecnológicas con capacitaciones organizacionales que promuevan la flexibilidad, reduzcan la apatía de los colaboradores y fortalezcan el compromiso, garantizando una transición conductual que transforme la infraestructura digital en verdadera eficiencia ciudadana y mayor confianza institucional pública.

Por último, entre las limitaciones del presente estudio se destaca el diseño transversal y su alcance descriptivo, que solo ofrece la visión precisa de la percepción del personal en un momento dado, sin profundizar en relaciones de causalidad ni evaluar cambios conductuales a mediano y largo plazo. Como futuras líneas de investigación se sugieren estudios de enfoque mixto que incorporen herramientas cualitativas para explorar los factores históricos que originan la rigidez en las oficinas públicas; investigaciones de corte longitudinal que favorezcan la evaluación del impacto de las políticas de gestión pública; y estudios comparativos entre regiones para determinar si las brechas culturales y operativas se agudizan según el contexto geográfico nacional.

Acerca de

Contribución de los autores: Las autoras contribuyeron en la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: Las autoras declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Referencias

- Academia de la Magistratura. (2024). Plan Estratégico Institucional 2024-2030. N°002-AMAG-CD. <https://www.gob.pe/institucion/amag/normas-legales/5140680-002-amag-cd>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Programa de Modernización de la Gestión Pública. BID. <https://www.iadb.org/es/proyecto/PR-L1043>
- Barón Ballesteros, R. (2024). Cultura organizacional: Una reflexión teórica hacia la construcción de organizaciones inteligentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1537-1563. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9481334.pdf>
- Bonavia, T., García, A., & Prado Gascó, V. J. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32. <https://digital.csic.es/handle/104177>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture%3A+Based+on+the+Competing+Values+Framework%2C+3rd+Edition+-p-9780470650264>
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas. (2025). Sistemas judiciales (N.º 25). CEJA. https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2025/03/Revista25_SistemasJudiciales.pdf
- Chávez-Rivas, P. I., & Heredia-Llatas, F. D. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1), 71-85. <https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>
- Contraloría General de la República. (2024). Informe de auditoría de desempeño al Sistema de Justicia peruano. Contraloría General de la República del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/7454028-informe-de-gestion-2024>
- Correa, J. (2020). Acceso a la justicia y reformas judiciales en América Latina: ¿Alguna esperanza de mayor igualdad? CEJA. <https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/117Accesoalajusticiayreformasjudiciales.pdf>
- Dakolias, M. (1999). Court performance around the world: A comparative perspective (World Bank Technical Paper No. 430). World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/639261468758377643>
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/273104879_The_Handbook_of_Organizational_Culture_and_Climate
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Lane, N. (2012). Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2012-0788>
- García, M., & Brankevich, P. (2024). Seis claves para modernizar la gestión de activos públicos. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.iadb.org/es/blog/modernizacion-del-estado/administracion-publica/seis-claves-para-modernizar-la-gestion-de-activos-publicos>
- Ghazzaoui, R. (Coord.). (2026). El Estado de Derecho doblegado. *Editorial Jurídica Venezolana*. https://allanbrewercarias.com/wp-content/uploads/2026/04/Ramsis-Ghazzaoui-Coord.-EL_ESTADO_DE_DERECHO DOBLEGADO.-DEF-2026.pdf
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576370104>
<https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6i15.438>
- Junta Nacional de Justicia. (2024). Informe anual 2024. JNJ. <https://www.gob.pe/institucion/jnj/informes-publicaciones/6356067-informe-anual-jnj-2024>
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press. <https://maws.mb.ca/wp-content/uploads/2023/03/Leading-Change.pdf>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Ministerio Público Fiscalía de la Nación. (2024). Memoria de Gestión Dic 2023- Oct 2024. <https://www.gob.pe/institucion/mpfn/noticias/1053747-memoria-de-gestion-dic-2023-oct-2024>
- Organización de los Estados Americanos. (2020). Informe sobre el sistema de justicia en las Américas 2020. OEA. https://www.oas.org/es/sla/docs/Informe_Sistemas_Justiciales_2020.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). Gestión de recursos humanos para la innovación en el gobierno: República Dominicana. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2015/04/dominican-republic-human-resource-management-for-innovation-in-government_g1g408ef/9789264213067-es.pdf

- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Parker, M. (2002). *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*. SAGE.
<https://doi.org/10.1177/1350507602331007>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis — Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
<https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198795187>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm>
- Presidencia del Poder Judicial. (2025). Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029: Modernización y celeridad procesal. Gerencia General del Poder Judicial.
https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuprema/s_cortes_suprema_home/as_poder_judicial/as_corte_suprema/as_consejo_ejecutivo/as_gerencia_general/as_informacion_importante/as_planeamiento_organizacion/as_PEI/
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
<https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>
- Valdiviezo-Miranda, J., Valdiviezo-Miranda, A., Madrid-Villarreyes, C. M., Villanueva-Butrón, G. V., & Álvarez-Zapata, J. G. (2026). Modelo de evaluación del desempeño institucional para gobierno abierto en gobiernos regionales: Revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 6(15), 883-900.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A replication and expansion of Hickman and Pack's factor analytic inquiry. *Public Performance & Management Review*, 37(1), 95-124.
- Weber, M. (1978). *Economy and society* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. <https://www.ucpress.edu/book/9780520035006/economy-and-society>