

## INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y RESOLUCIÓN DE CAUSAS: UN TRIÁNGULO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PENDIENTE EN LA JUSTICIA BOLIVIANA

### INFRASTRUCTURE, TECHNOLOGY AND CASE RESOLUTION: AN OUTSTANDING STRATEGIC ADMINISTRATIVE TRIANGLE IN THE BOLIVIAN JUSTICE SYSTEM

**Grover Padilla Arandia**

padilla.grover@usfx.bo

<https://orcid.org/0009-0004-4411-6029>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

#### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer una política de gestión vinculada a la infraestructura inmobiliaria, tecnológica y resolución de causas judiciales en Chuquisaca-Bolivia. Abordar la temática justicia, que es siempre compleja y delicada, ya que confluyen diferentes elementos y aspectos que conllevan la integralidad de recursos humanos y técnicos ya sean como litigantes, jurisdiccionales y administrativos, por lo que, no depende únicamente de los administradores de justicia y las leyes, sino también de una base estructural, tecnológica y la eficiencia en la resolución de causas.

El estudio es cuantitativo, de alcance correlacional explicativo, que utilizó técnicas e instrumentos de recolección sobre problemas como el hacinamiento, tecnología aplicada e impacto en la resolución de causas judiciales. Los resultados revelan una correlación positiva y significativa entre las variables estudiadas. Se propone un modelo de política de gestión administrativa que considera una planificación participativa, ejecución, control y fiscalización de inversiones, con perspectiva de mejoras en la resolución de causas judiciales.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, infraestructura inmobiliaria, infraestructura tecnológica, políticas de gestión, resolución de causas, justicia digital.

#### Abstract

The objective of this research is to propose a management policy related to real estate infrastructure, technology, and the resolution of legal cases in Chuquisaca, Bolivia. It addresses the complex and delicate issue of justice, which involves a convergence of different elements and aspects that require comprehensive human and technical resources, whether litigants, jurisdictional, or administrative. Therefore, it does not depend solely on administrators of justice and laws, but also on a structural and technological foundation and efficiency in the resolution of cases.

The study is quantitative and qualitative in nature, with an explanatory correlational scope, using techniques and instruments to collect data on problems such as overcrowding, applied technology, and the impact on the resolution of court cases. The results reveal a positive and significant correlation between the variables studied. An administrative management policy model is proposed that considers participatory planning, execution, control, and oversight of investments, with a view to improving the resolution of court cases.

**Keywords:** Management model, real estate infrastructure, technological infrastructure, management policies, case resolution, digital justice.

## Introducción

La justicia es uno de los pilares fundamentales de cualquier sociedad, y su correcto funcionamiento depende, en gran medida, de las condiciones en las que se desarrolla. En ese marco, el presente estudio se basa y apoya en la investigación de la tesis: “Gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica y su relación con la resolución de causas judiciales, base de un modelo de política de gestión en Chuquisaca Bolivia 2023” constituyéndose estas variables en un triángulo estratégico, que en la práctica se convierten en un asunto pendiente, porque la escasa inversión, planificación y gestión económico-administrativa limita la capacidad del sistema judicial para responder con eficiencia a las demandas sociales de justicia en Chuquisaca -Bolivia.

Entonces, la “Infraestructura, tecnología y resolución de causas: Un triángulo económico-administrativo pendiente en la justicia de Chuquisaca, Bolivia” se constituye en un espacio, tiempo y lugar donde operan los servidores judiciales y acuden los ciudadanos litigantes y no litigantes, en el que juega un papel crucial la calidad y prontitud la resolución de causas. En el caso del departamento de Chuquisaca - Bolivia, se han identificado serias dificultades que afectan directamente el desempeño del Órgano Judicial. Problemas como el hacinamiento en las oficinas, la tecnología inadecuada y la precariedad en las infraestructuras, que no solo complican el trabajo diario de jueces y funcionarios, sino que también impactan negativamente en la experiencia de los ciudadanos que buscan justicia.

Estos problemas no son meros inconvenientes administrativos, son barreras reales que dificultan el acceso a una justicia digital, eficiente y oportuna. Para quienes trabajan dentro del sistema judicial, estas condiciones pueden generar frustración, estrés y una marcada disminución en su capacidad para desempeñar sus funciones. Para quienes acuden a los tribunales en busca de soluciones a sus problemas legales, estas deficiencias se traducen en largas esperas, procesos engorrosos y una sensación de desconfianza hacia el sistema judicial.

La investigación nace precisamente de esa realidad, busca entender cómo la infraestructura inmobiliaria y tecnológica influye en la resolución de causas judiciales y, cómo mejorar estas condiciones para beneficiar tanto al área jurisdiccional, administrativa como a la ciudadanía usuaria. La necesidad de abordar este tema es urgente, no solo se trata de mejorar edificios o adquirir equipos tecnológicos, sino de dignificar el trabajo de quienes hacen posible la justicia y sobre todo garantizar que la justicia llegue a todos de manera transparente y eficiente.

En ese sentido, el estudio pretende identificar los problemas existentes, además de proponer soluciones concretas y viables. Trata de proyectar un sistema judicial donde las personas, tanto servidores públicos como usuarios o litigantes, puedan desenvolverse en un entorno digno, funcional y acorde a las necesidades contemporáneas. Un sistema donde la justicia no esté limitada por paredes deterioradas o por la carencia de equipos y herramientas básicas para trabajar

e indicadores estadísticos que reflejan un alto grado de resoluciones de causas no resueltas y pendientes.

En consecuencia, busca contribuir a un cambio significativo en el funcionamiento judicial de Chuquisaca y por ende Bolivia toda. Porque detrás de cada expediente se constata la existencia mínimamente de dos o más personas en espera de una respuesta a su causa; detrás de cada escritorio abarrotado de documentos hay un servidor público intentando hacer su mejor trabajo en condiciones de limitación económico administrativas. Por lo tanto, mejorar las condiciones más allá de las paredes físicas y tecnológicas no es solo una cuestión técnica, sino acciones necesarias y urgentes para subir los indicadores de resolución de causas y transformar estructuralmente a la justicia para el desarrollo de su verdadero propósito.

## Métodos y materiales

Para comprender a fondo cómo las condiciones de infraestructura y tecnología influyen en la eficiencia de resolución de causas judiciales en Chuquisaca, se realizó un estudio cuantitativo con un diseño correlacional-explicativo. Este enfoque permitió establecer un estado situacional a través de la revisión bibliográfica y observación no participante, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información, validadas con juicio de tres expertos y Coeficiente alfa de Cronbach (0,87), que una vez sistematizadas, se realizó el análisis de correlación entre las variables independiente y dependiente, lo que resultó ideal para explorar cómo las condiciones laborales afectan el desempeño de los servidores públicos del Tribunal Departamental de Justicia. La idea central fue no solo identificar problemas, sino también entenderlos a través de la investigación explicativa, desde la experiencia de quienes trabajan día a día en el sistema judicial y proponer un modelo de políticas de gestión y una política de gestión administrativa, de conformidad al art. 183.III.3 de la ley 025.

El estudio se centró en los servidores públicos del Tribunal Departamental de Justicia de Chuquisaca, quienes enfrentan directamente los desafíos cotidianos derivados de las limitaciones en infraestructura y tecnología. Para garantizar que cada voz tuviera la misma oportunidad de ser considerada, se utilizó un muestreo aleatorio simple. Este método permitió incluir a una representación diversa del personal: Vocales, jueces, secretarios, administrativos y apoyo judicial. Cada uno aportó una perspectiva única sobre las condiciones laborales y su impacto en la resolución de causas judiciales.

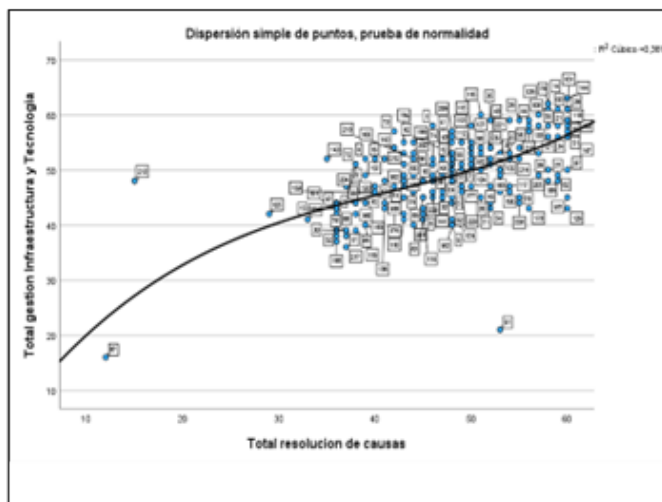
El principal instrumento utilizado fue un cuestionario semi estructurado diseñado específicamente para este estudio y respondido por 229 servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos de la estructura judicial. Este cuestionario abordó temas clave como el estado físico de los edificios, la disponibilidad y calidad de los equipos tecnológicos, y cómo estos factores influyen en la capacidad para resolver casos judiciales.

La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo

planificado para garantizar la participación activa del personal sin interrumpir sus labores cotidianas, se explicó el propósito del estudio y total confidencialidad. Las encuestas se distribuyeron de manera aleatoria en formato digital, facilitando el acceso para todos los involucrados y asegurando un alto porcentaje de participación.

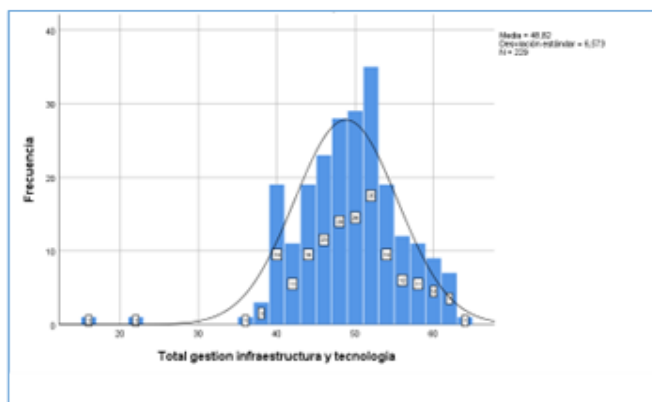
Una vez recopilada toda la información, se procedió al análisis utilizando la herramienta estadística de IBM SPSS Statistics 25, que permitió identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

**Gráfico 1. Dispersión simple de puntos, prueba de normalidad**



**Nota.** La dispersión simple de puntos expresada en la figura, muestra una relación positivamente correlacionada, es decir que existe una correlación directa entre la gestión de infraestructura con la resolución de causas judiciales. Asimismo, se observa la existencia de un modelo lineal ascendente, es decir, a mayor gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica, mayor es la resolución de causas judiciales.

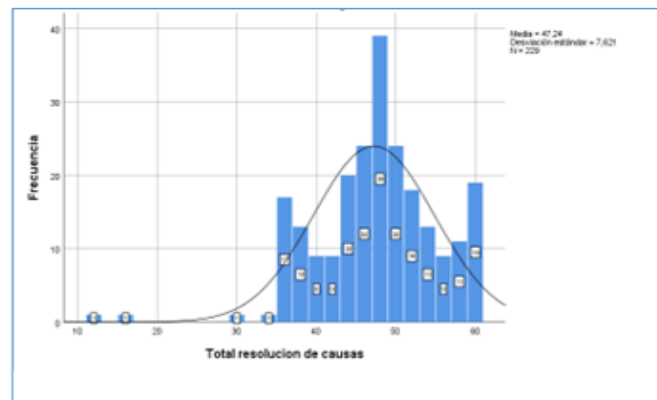
**Gráfico 2. Distribución no paramétrica de la variable gestión de infraestructura**



La variable gestión de infraestructura presenta una distribución asimétrica negativa, lo que indica que la mayoría de las observaciones se agrupan en niveles relativamente altos de gestión de infraestructura, mientras que un número reducido de casos refleja niveles bajos. Esta forma sugiere que, en general, existe una percepción favorable de la gestión de infraestructura, aunque aún persisten ciertas deficiencias en algunos casos aislados. La cola izquierda refleja limitaciones

en infraestructura física, tecnológica o de mantenimiento en determinados juzgados o distritos.

**Gráfico 3. Distribución no paramétrica de la variable resolución de causas**



La distribución se caracteriza por una asimetría positiva, lo que representa en promedio, la existencia de una baja capacidad resolutoria, lo cual podría deberse a las condiciones técnicas del entorno, a la sobrecarga procesal, limitaciones en personal, o a ineficiencias administrativas.

**Tabla 1. Análisis de correlaciones no paramétricas Rho de Spearman**

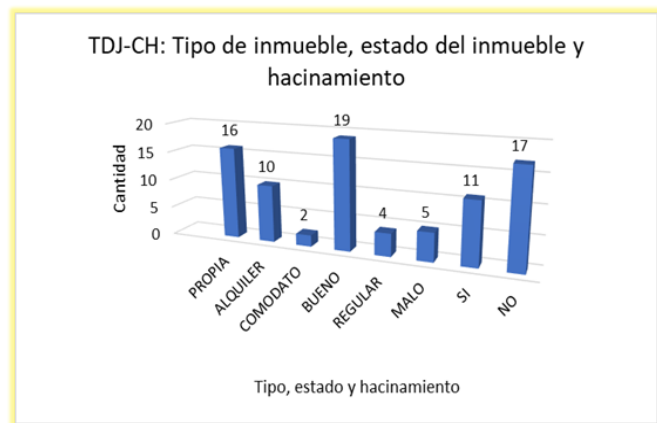
Correlaciones				
			Total gestión infraestructura	Total resolución de causas
Rho de Spearman	Total gestión infraestructura	Coeficiente de correlación	1,000	0,585
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	229	229
	Total resolución de causas	Coeficiente de correlación	0,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	229	229

La correlación de Rho de Spearman, revela que existe una asociación estadísticamente significativa y moderadamente fuerte entre la gestión de infraestructura y la resolución de causas judiciales. Esto implica que los juzgados presentan una mejor gestión de su infraestructura (lo que puede incluir mantenimiento, disponibilidad de equipos, condiciones físicas, tecnología, etc.) tienden a mostrar también mejores niveles de eficiencia en la resolución de causas, lo cual es coherente con los fundamentos teóricos que sugieren que la infraestructura adecuada constituye un factor facilitador del desempeño organizacional, especialmente en contextos judiciales donde el flujo y manejo de expedientes requiere recursos logísticos y tecnológicos adecuados.

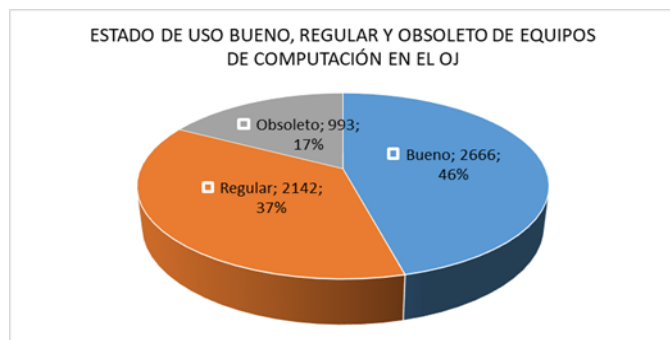
## Resultados

Los hallazgos de esta investigación revelan una serie de problemas significativos que afectan la gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica en el Tribunal Departamental de Justicia de Chuquisaca y, por ende, la eficiencia en la resolución de causas judiciales. A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos a partir del análisis de datos.

**Estado actual de la infraestructura.** La evaluación del estado situacional del TDJCH mostró que las instalaciones son inadecuadas para el volumen de trabajo que manejan. Se identificó un alto grado de hacinamiento, tanto en términos de espacio físico como en la acumulación de expedientes. Este entorno limita la capacidad del personal para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente, generando un impacto negativo en la calidad del servicio judicial.

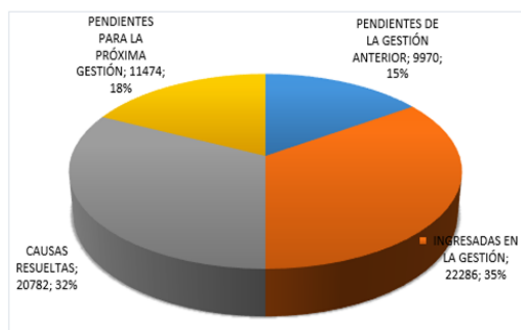


**Deficiencias tecnológicas.** La investigación también destacó que los equipos y sistemas tecnológicos disponibles son obsoletos y no cumplen con las necesidades actuales del TDJCH. Esta falta de tecnología adecuada no solo dificulta el acceso a información relevante, sino que también retrasa los procesos judiciales.



#### Gráfico 4. Movimiento de causas en ciudad capital y provincias del departamento de Chuquisaca, gestión 2023

Movimiento de causas en ciudad capital y provincias del departamento de Chuquisaca, gestión 2023



**Nota.** Se observa que el movimiento de causas pendientes de la gestión anterior (2022) en el departamento de Chuquisaca, es de 9.970 que representa el 15%, las ingresadas en la gestión 2023 es 35%, las causas resueltas alcanzan a 32% y las causas pendientes para la próxima gestión 2024 es 18%.

#### Correlación entre infraestructura y resolución de causas.

Como la distribución es no paramétrica, entonces el estadístico utilizado fue Rho de Spearman, que resulta una correlación positiva significativa entre la gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica y la eficiencia en la resolución de causas judiciales, siendo el valor o coeficiente de correlación es 0,585, como es positiva es una correlación positiva o directa, que quiere decir que, a mayor gestión de infraestructura en el Tribunal Departamental de Justicia de Chuquisaca, habrá mayor eficiencia en la resolución de causas judiciales. Así también, como el coeficiente de correlación es 0.585, valor superior a 0.5, la intensidad o fuerza de correlación es alta.

Por lo tanto, se concluye, que las variables “gestión de infraestructura” y “resolución de causas” en el Tribunal Departamental de Chuquisaca, presentan una correlación positiva, como se presenta en la figura de dispersión simple de puntos, que corrobora la hipótesis, además es de intensidad alta y estadísticamente significativa, misma que se constituye en insumos importantes, que a partir de datos e información adicional en relación al objeto observado y sus interacciones con el entorno, es decir, de una realidad respecto al funcionamiento del Tribunal Departamental de Chuquisaca, se infiere e identifica las relaciones de causalidad que explica el porqué de una cosa provoca otra, el cómo los servidores públicos sin distinción de rango en la institución, identifican las deficiencias que generan problemas y también proponen alternativas de solución, estableciéndose en base a ello, una propuesta de un modelo de política de gestión judicial/administrativa.

**Propuesta de política de gestión administrativa.** Con base en los resultados obtenidos, se concluye que es esencial implementar una política integral de gestión que aborde las deficiencias identificadas, debiendo centrarse en la planificación estratégica, el fortalecimiento del marco jurídico-administrativo, en una adecuada ejecución de inversiones y el fortalecimiento del área de control y fiscalización. La implementación de esta política no solo busca mejorar las condiciones laborales del personal judicial, sino también garantizar un acceso más efectivo a la justicia para todos los ciudadanos.

#### Discusión

Los hallazgos de la investigación ponen de manifiesto que la infraestructura, tecnología y resolución de causas constituyen los ejes del triángulo estratégico, mismos que se convierten en un asunto pendiente, por la escasa inversión realizada en el rubro, una planificación con escasa participación y una débil gestión económico-administrativa que limitan la capacidad del sistema judicial para responder con eficiencia a las demandas sociales de justicia en Chuquisaca -Bolivia, mismos que tienen un impacto directo y significativo en la eficiencia con la que se resuelven las causas judiciales. La correlación positiva que se ha observado, sugiere que, al mejorar las instalaciones físicas y tecnológicas, posibilita una reducción en los tiempos de respuesta judicial. Esto es especialmente relevante en un contexto donde la mora procesal y la percepción de ineficiencia son preocupaciones constantes para quienes buscan justicia.

La propuesta de un modelo de política de gestión, que surge de estos hallazgos no solo tiene como objetivo remediar las deficiencias actuales, sino que también establece un marco integral para el diseño de futuras políticas de gestión tanto en el área jurisdiccional como administrativa, y fruto de ello, se aplicó el modelo para la propuesta de una política de gestión administrativa, que no se limita a abordar solo los aspectos físicos de la infraestructura; también considera el desarrollo humano y organizacional dentro del sistema judicial. Al integrar estos elementos, se busca crear un entorno más propicio para el trabajo de los funcionarios judiciales, donde cuenten con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva y con confianza.

Además, puede servir como un valioso referente para otros departamentos del país que enfrentan desafíos similares. La experiencia acumulada en Chuquisaca ofrece lecciones importantes sobre cómo optimizar el funcionamiento del sistema judicial en otros distritos. Compartir buenas prácticas y aprendizajes contribuye a la mejora en la administración de justicia a nivel nacional, lo que beneficia a los ciudadanos litigantes directos e indirectos.

Los resultados obtenidos también abren la puerta a nuevas investigaciones, ya que actualmente a pesar de los esfuerzos de encontrar estudios similares, no fue posible, por lo que se constituye en un estudio especial, por no decir singular en el ámbito, por lo cual, seguramente el presente estudio adolece de ciertas limitaciones, pero sin desmerecer el mismo, puede dar luces a nuevas e interesantes tópicos que pueden aportar a un mejor funcionamiento del Órgano Judicial. La relación entre infraestructura y resolución de causas judiciales, es un campo que merece ser explorado más a fondo. Futuras investigaciones podrían centrarse en aspectos específicos, como el impacto de tecnologías emergentes en el trabajo diario de los jueces y funcionarios, o cómo las condiciones laborales afectan la mora y productividad del personal. Además, sería valioso realizar estudios comparativos entre diferentes jurisdicciones para identificar estrategias exitosas que podrían ser replicadas en otros contextos.

Sin embargo, es importante reconocer que implementar una política de gestión propuesta no es un camino fácil. Existen desafíos como la limitación de recursos económicos, la resistencia al cambio dentro de la institución (especialmente el área administrativa y financiera) y la necesidad de capacitación continua. Por ello, es crucial desarrollar un plan detallado que contemple no solo las inversiones necesarias en infraestructura, sino también estrategias para involucrar a todos los actores del sistema judicial en este proceso de transformación. Desde los altos funcionarios hasta el personal operativo, todos deben comprender los beneficios esperados y sentirse parte activa del cambio.

Asimismo, recomendar establecer mecanismos rigurosos de control y fiscalización para asegurar la transparencia y efectividad en el uso de los recursos públicos. Al adoptar estas medidas, no solo se espera mejorar las condiciones operativas del tribunal, sino también proporcionar un acceso más

efectivo a la justicia para todos los ciudadanos, contribuyendo así al fortalecimiento del sistema judicial en su conjunto, además de generar alianzas interinstitucionales, instancias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, para compartir recursos, conocimientos y buenas prácticas.

### Referencia bibliográfica

- AGETIC. (2021). Plan de implementación de gobierno electrónico 2017-2025. Ministerio de Obras Públicas: [https://www.oopp.gob.bo/wp-content/uploads/2021/07/plan\\_gobierno\\_electronico\\_.pdf](https://www.oopp.gob.bo/wp-content/uploads/2021/07/plan_gobierno_electronico_.pdf)
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Presupuesto de la Nación. <https://www.bcn.cl/presupuesto/periodo/2023/partida/03>
- Castillo, G. (2022). Innovación Digital 360. <https://www.innovaciondigital360.com/industria-4-0/infraestructura-tecnologica-que-es-tipos-y-caracteristicas/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Informe sobre el desarrollo económico en América Latina CEPAL.
- Consejo de la Magistratura. (2023). Anuario Estadístico Judicial 2023. Sucre, Bolivia: Estudios Técnicos y Estadísticos.
- Consejo de la Magistratura. (2024). Política de Planificación de la inversión. Sucre, Bolivia.
- Constitución Política del Estado (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia 9 de febrero de 2009). <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/app/webroot/archivos/Constitucion.pdf>
- Cronbach, L. J. (septiembre de 1951). Coeficiente alfa y estructura interna de los tests. *PSYCHOMETRIK*, 16(3). [http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika\\_highly\\_cited\\_articles/cronbach\\_1951.pdf](http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_1951.pdf)
- CUERVO, J. M. (octubre de 2017). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/55cfe013-0aff-481a-89e1-bfe920dbe07f/content>
- DAF-OJ.(2023).Rendición Pública de Cuentas. Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial de Bolivia. [https://daf.organojudicial.gob.bo/Documentos/r\\_cuentas\\_publicas\\_final\\_2023-WEB.pdf](https://daf.organojudicial.gob.bo/Documentos/r_cuentas_publicas_final_2023-WEB.pdf)
- DAF-OJ. (2013). Reglamento. Manual de puestos. Sucre, Bolivia. <https://daf.organojudicial.gob.bo/Documentos/ReglamentoManualdePuestos/2013/ManualPuestos/Unidad%20de%20Infraestructura%20ultimo%2026.11.pdf>
- Daniel, B. (2021). Modelo para la gestión de la innovación tecnológica en el sector inmobiliario. *Revista de Ingeniería y Construcción*, 353-368. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732011000300006&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732011000300006&script=sci_arttext)
- Dueñas, M. (2018). La inversión pública en infraestructura y su impacto en la productividad. *Revista de Economía y Estadística*, 45-67.
- Flores Tapia, C. E., & Flores Cevallos, K. L. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: anderson darling, ryan-joiner, shapiro-wilk y kolmogórov-smirnov. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 23(2), 83-97. <https://portal.amelica.org/ameli/jats-Repo/341/3412237018/index.html>
- García Cívico, J. (2024). Teorías de la justicia ideas básicas y conceptos fundamentales. <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia193>



Ley Nº 025 del Órgano Judicial 2010 (Estado Plurinacional de Bolivia 23 de junio de 2010). <https://tsj.bo/wp-content/uploads/2019/11/ley-025-ley-del-organo-judicial.pdf>

Ministerio de Planificación del Desarrollo. (2021). Plan de desarrollo económico y social 2021 -2025. <https://red.minedu.gob.bo/fuente/recurso/6864>

Padilla, G. (2024) Gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica y su relación con la resolución de causas judiciales, base de un modelo de política de gestión en Chuquisaca Bolivia 2023. Tesis de maestría, CEFORPI/UPEA.

Saavedra, S. (2021). Acceso a la justicia en Bolivia: Una cuestión de reforma o política de transformación. Institución de investigaciones socioeconómicas: <https://iisec.ucb.edu.bo/publicacion/bolivia-debate-un-futuro-sustentable>

Tuapanta, J. V. (2017). Alfa de cronbach para validar un cuestionario de uso de tic en docentes universitarios. Revista mktDescubre, 37 - 48. <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>

UNETE/CM. (2022). Mapa Judicial de Bolivia. <https://magistratura.organojudicial.gob.bo/wp-content/uploads/2023/09/Mapa-Judicial-2022-CORREGIDO-4.pdf>

Unidad Nacional de Planificación del Consejo de la Magistratura. (2023). Plan Estratégico Institucional 2021- 2025. Sucre.

Uriel, M. (2018). La infraestructura y su relación con el desarrollo económico de un país: Caso de América Latina y el Caribe. Mexico. [www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/15802/1/tesis.pdf.pdf](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/15802/1/tesis.pdf.pdf)