



Àmbit Administració de justícia

CENTRE D'ESTUDIS JURÍDICS
I FORMACIÓ ESPECIALITZADA

Ausiàs March, 40
08010 Barcelona
TEL. 93 207 31 14
FAX: 93 207 67 47



Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia

DOCUMENTS DE TREBALL

INVESTIGACIÓ
(Beques a la investigació, 2012)

**Impacte de la nova Llei
18/2011 reguladora de l'ús
de les tecnologies de la
informació i la comunicació
a l'Administració de justícia**

Autor:

Carlos E. Jiménez Gómez

Any 2012

El Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada ha editat aquesta recerca respectant el text original dels autors, que en són responsables de la correcció lingüística.

Les idees i opinions expressades en la recerca són de responsabilitat exclusiva dels autors, i no s'identifiquen necessàriament amb les del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.

Avis legal

Els continguts d'aquesta investigació estan subjectes a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 2.5 Espanya de Creative Commons, el text complet de la qual es troba disponible a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/legalcode.ca>. Així, doncs, se'n permet còpia, distribució i comunicació pública sempre que se citi l'autor del text i la font (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada), tal com consta en la citació recomanada inclosa a cada article. No se'n poden fer usos comercials ni obres derivades.

Resum en català:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/deed.ca>

Agraïments

Vull agrair molt especialment la col·laboració de les persones i institucions que van accedir a ser entrevistades i que figuren en l'Annex d'aquesta recerca.

Citació recomanada:

JIMÉNEZ, CARLOS E. (2013). *Impacte de la nova Llei 18/2011 reguladora de l'ús de les tecnologies i la comunicació a l'Administració de justícia*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.

Índex

Índex de Continguts

Índex	4
1. Introducció	6
2. Marc teòric i conceptual	11
2.1. L'oficina judicial i l'organització.....	11
2.2. La e-Justícia i l'aprofitament de les TIC a l'Administració de Justícia ..	14
2.3. Els processos dins l'Administració de Justícia	16
3. Objectius	22
4. Disseny de la recerca	24
4.1. Metodologia.....	24
4.2. Anàlisi de contingut i documentació	26
4.3. Entrevistes.....	27
4.3.1. <i>Planificació, perfils i disseny</i>	27
4.3.2. <i>Realització d'entrevistes</i>	29
5. Resultats de la recerca	30
5.1. La millora de l'eficiència a la Justícia i el seu impacte econòmic	30
5.2. El model organitzatiu de la Nova Oficina Judicial (NOJ)	32
5.2.1. <i>L'estructura del model NOJ</i>	32
5.2.2. <i>L'oficina judicial i l'organització: la problemàtica del model NOJ</i>	34
5.3. L'ús eficient de les TIC a l'Administració de Justícia i la LUTICAJ	44
5.3.1. <i>TIC i drets de l'article 24 de la Constitució: el rang de Llei</i> <i>Orgànica</i>	45
5.3.2. <i>eJustícia: re-enginyeria integral i desmaterialització processal</i>	48
5.3.2.1. <i>La LUTICAJ: descontextualització TIC amb noves</i> <i>problemàtiques</i>	49
5.3.2.2. <i>Canvis derivats de l'adopció TIC: redisseny de l'Administració</i> <i>de Justícia</i>	55
5.3.3. <i>Interoperabilitat: de característica tècnica a Principi General</i>	62
5.3.4. <i>El sistema e-Justícia.cat, la LUTICAJ els requeriments de la NOJ</i>	71
6. Conclusions	75
6.1. Resposta específica a les qüestions que van originar la recerca	75
6.2. Inviabilitat del model NOJ.....	79

6.3. Necessitat d'una re-enginyeria processal i de l'Administració de Justícia	80
7. Propostes.....	83
7.1. Nou model de l'Administració de Justícia	83
7.2. Capacitació estructural	84
7.3. Eficiència i tractament de dades: estructures semàntiques i ontologies.....	85
7.4. Una e-Justícia Oberta: proximitat i participació	86
Referències bibliogràfiques	87
8. Acrònims i sigles	95
9. Annexos.....	97
9.1. Annex I. Persones i càrrecs entrevistats	97
9.2. Annex II. Disseny de les entrevistes.....	99
9.3. Annex III. Cronograma de la recerca.....	100

Índex de Taules

Taula 1.- Focus de problemàtiques que s'associen a la implantació de la NOJ.	35
Taula 2.- Pes de factors clau per a l'èxit de la NOJ percebuts pels informants.....	37
Taula 3.- Percepció del grau de rellevància del sistema d'informació dins la NOJ.....	57
Taula 4.- Característiques imprescindibles del sistema d'informació dins la NOJ.	57
Taula 5.- Percepció d'afecció de la LUTICAJ a Sistemes d'Informació i NOJ..	71
Taula 6.- Conclusions: elements destacats trobats en la recerca	75
Taula 7.- Catalunya. Elements clau considerats necessaris per a l'èxit de NOJ.	78
Annex I. Taula 8.- Persones i càrrecs entrevistats.	97
Annex II. Taula 9.- Guió dissenyat d'entrevistes.	99
Annex III. Taula 10.- Temporalització del treball de recerca. Any 2012-2013.	100

1. Introducció

Són molts els països a tot el món que ja porten molts anys intentant revitalitzar les seves administracions públiques per fer-les més pro actives, més eficients, més transparents i, sobre tot, més orientades al ciutadà. Tant els estudis econòmics com els politològics i els de la gestió pública s'han fet ressò d'aquesta preocupació i han analitzat els èxits (i, també, alguns fracassos) a importants esferes.

Malgrat que fins fa un parell de dècades, l'àmbit judicial era un camp d'anàlisi més o menys desconegut i residual per als experts, l'explícit reconeixement de l'Administració de Justícia com a, simultàniament, peça clau de tot Estat de Dret (és un dels tres poders) i servei públic ha posat de manifest la necessitat de què funcioni sota els principis de eficàcia i eficiència per tal d'aconseguir millorar l'accés a la justícia, incrementar la confiança de la societat vers l'Administració de Justícia pel que fa a la tutela dels seus drets i resoldre els seus conflictes de manera ràpida, amable i àgil. Aquesta realitat té com a conseqüència immediata l'adaptació d'estructures i de l'organització a nous paràmetres d'actuació.

Les primeres reformes de l'Administració de Justícia a l'Estat espanyol es van iniciar amb la Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial (en endavant, LOPJ)¹, després de la creació del Consell General del Poder Judicial, el 1980. Posteriorment a aquesta data, es van succeir una sèrie de reformes que es van caracteritzar per ser parcials i discontinües doncs no van alterar l'estructura organitzativa bàsica (jutjat i Oficina Judicial) i els mecanismes processals de gestió dels casos judicials.

És precisament arran de la renovació del Consell General del Poder Judicial (CGPJ) que s'obre un procés de reformes a l'Administració de Justícia que s'inicia amb l'aparició del Llibre Blanc de la Justícia (CGPJ, 1997) i en el qual

¹ Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial. *Boletín Oficial del Estado* (2 de juliol de 1985), núm. 157.

es qualificava l'Administració com un servei públic, es preveien nous elements de gestió pública així com una important revisió de l'Oficina Judicial. A partir de la legislatura de l'any 2000, la reforma entra específicament a l'agenda política, tal i com posa de manifest la signatura del Pacte d'Estat per a la Reforma de la Justícia² per part del Govern espanyol i els Partits Popular i Socialista amb l'objectiu fonamental de modernitzar i millorar el servei públic de l'Administració de Justícia, incrementant els seus nivells de qualitat, eficàcia i eficiència. De particular importància és l'apartat 12 del Pacte que fa èmfasi en la profunda reforma que necessita l'Oficina Judicial per tal d'oferir una atenció de qualitat als ciutadans.

Els detalls de la modernització i de la posada en funcionament de la Nova Oficina Judicial (en endavant NOJ) es desenvolupen a la Llei Orgànica 19/2003³, de 23 de desembre, de modificació de la Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial, que en el cas de Catalunya, una de les Comunitats Autònomes amb competències parcialment transferides en matèria de justícia, es resumeixen en sis línies de reforma:

- 1) Compactar diferents funcions en un conjunt d'òrgans comuns que abastaran i donaran servei a òrgans judicials de diferent àmbit territorial.
- 2) Descarregar els jutges de tasques administratives i, alhora, millorar el suport directe a la seva funció d'administrar justícia.
- 3) Enfortir els mecanismes de direcció de la NOJ.
- 4) Millorar l'organització i dotació de recursos i desenvolupar els processos de treball a disposició de la NOJ.
- 5) Incrementar la capacitat d'incidència de la Generalitat de Catalunya en la NOJ.
- 6) Convertir les noves tecnologies en eina principal de treball i comunicació.

² Signat el 28 de Maig de 2001 entre els grups parlamentaris de PP i PSOE. Després els rest de grups parlamentaris s'adheririen. <<http://www.juecesdemocracia.es/pdf/pactoRefJust.pdf>> [Darrer accés 19 de febrer de 2013].

³ Llei Orgànica 19/2003, de 23 de desembre, de modificació de la Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial. *Boletín Oficial del Estado* (26 de desembre de 2003), núm. 309.

Efectivament, el sistema d'informació serà l'eina que facilitarà la homogeneïtzació de les tasques i activitats, proporcionarà indicadors de gestió i permetrà les connexions telemàtiques amb altres administracions, amb els professionals i amb els ciutadans. Com posen de manifest les línees de reforma de la esmentada llei orgànica, les TIC⁴ es configuren com a element clau del procés de modernització de l'Administració de Justícia.

Aquesta idea ha estat, de fet, reforçada amb Llei 18/2011, de 5 de juliol, reguladora de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació a l'Administració de Justícia (en endavant LUTICAJ)⁵. Tal i com diu a la seva exposició de motius, els principals objectius d'aquesta norma són:

- 1) Actualitzar el contingut del dret fonamental a un procés públic sense dilacions indegudes, gràcies a l'agilitació que permet l'ús de les tecnologies en les comunicacions
- 2) Generalitzar l'ús de les noves tecnologies per als professionals de la justícia.
- 3) Definir en una norma amb rang de llei el conjunt de requisits mínims d'interconnexió, interoperabilitat i seguretat necessaris en el desenvolupament del diferent programari utilitzat pels actors del món judicial, a fi de garantir la seguretat en la transmissió de les dades i totes les altres exigències que continguin les lleis processals.

Ens trobem davant la llei que a l'àmbit de l'Administració de Justícia és anàloga a la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics (en endavant LAECSP)⁶, la important llei espanyola de l'administració electrònica. En aquest sentit, la LUTICAJ -que també recull l'Esquema Judicial

⁴ Tecnologies de la Informació i la Comunicació.

⁵ Llei 18/2011, de 5 de juliol, reguladora de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació a l'Administració de Justícia. *Boletín Oficial del Estado* (6 de juliol de 2011), núm. 160, suplement en llengua catalana.

⁶ Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics. *Boletín Oficial del Estado* (23 de juny de 2007), núm. 150.

d'Interoperabilitat⁷ i Seguretat (en endavant EJIS)- és una llei clau per a la modernització de l'Administració de Justícia i reconeix l'ús de les TIC com a eina clau de la justícia a la nostra actual Societat de la Informació i el Coneixement, impulsant el que s'anomena la *justícia electrònica*, també coneguda com a *e-Justícia*, a la qual, tal i com Jiménez (2010:2) recull, podem associar la definició inclosa a partir de la Comunicació de la Comissió Europea COM(2008)329 final⁸ que diu que "*la e-Justícia és un camp específic dins el més general paraigües del govern electrònic. En particular es refereix a l'ús de les TIC per millorar l'accés a la justícia, incrementar la cooperació entre autoritats judicials i reforçar el sistema judicial*".

Catalunya no ha estat aliena a la necessitat d'incorporar tecnologia i d'invertir en sistemes d'informació per implantar el nou model d'oficina judicial, el que li ha portat a dissenyar i desenvolupar els darrers anys la plataforma *e-Justícia.cat*⁹, un sistema d'informació que a més de permetre la tramitació totalment electrònica del procediment judicial, també haurà de millorar la gestió de la informació i estalviar tràmits innecessaris als ciutadans i als professionals. Malgrat aquests esforços i la qualitat del treball realitzat¹⁰, l'aprovació de la LUTICAJ obliga a fer una revisió dels plantejaments inicials.

És important assenyalar que quan parlem aquí d'*impacte*, no ens referim a l'*impacte* des de l'*avaluació ex post*, sinó als canvis que la LUTICAJ implicarà, és a dir, volem valorar quins canvis portarà la implantació d'aquesta llei. En altres paraules, és aquest, precisament, l'objectiu general d'aquesta recerca: identificar els canvis que la LUTICAJ portarà per a la modernització de l'Administració de Justícia a Catalunya, en un context de salvaguarda de les garanties necessàries per tal de protegir els drets fonamentals de tutela judicial

⁷ A Espanya dins aquest àmbit, l'expressió "*Esquema d'Interoperabilitat*" s'identifica amb el que habitualment s'anomena "*Marc d'Interoperabilitat*" també identificat amb el seu equivalent en anglès de "*Interoperability Framework*".

⁸ Comunicació COM(2008)329 final de la Comissió Europea al Consell, el Parlament i el Comitè Econòmic i Social Europeu "Towards a European e-Justice Strategy". Brusel·les.

⁹ *e-Justícia.cat* és la plataforma de justícia electrònica que està desenvolupant i implantant el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. Aquest el sistema d'informació està adreçat a aconseguir una oficina judicial totalment electrònica, sense papers.

¹⁰ Els diferents mòduls desenvolupats (subelements que incorporen un grup de diferents funcionalitats) del sistema de justícia electrònica *eJustícia.cat* han estat guardonats successivament els darrers anys, per part del Consell General del Poder Judicial d'Espanya.

efectiva i procés públic sense dilacions indegudes, drets que l'article 24 de la Constitució Espanyola¹¹ reconeix.

Després d'aquesta introducció, passem a tractar el marc teòric i conceptual d'aquesta recerca per a, seguidament, presentar els objectius de la recerca i, a continuació, fer una explicació del disseny de la recerca i la metodologia utilitzada. Passarem després a explicar els resultats obtinguts i les conclusions a les quals arribem i a partir dels quals poden continuar altres treballs de recerca. Finalitzem amb algunes propostes en línia amb els resultats obtinguts.

¹¹ Constitució Espanyola. *Boletín Oficial del Estado* (29 de desembre de 1978), núm. 311.

2. Marc teòric i conceptual

Comencem aquí amb la revisió de la literatura acadèmica, tant pel que fa a l'eJustícia com pel que fa a l'adopció de les TIC a l'organització i els processos especialment a l'àmbit de la justícia.

La qüestió central que ens ocupa dins aquest treball és l'*Impacte de la nova Llei 18/2011 Reguladora de l'Ús de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació a l'Administració de Justícia*, la qual cosa vol dir que necessitem conèixer quina és la posició de la literatura pel que fa als elements clau que caracteritzen l'*adopció de les TIC* a les organitzacions públiques i, més específicament, dins l'àmbit de l'Administració de Justícia.

Així mateix, necessitarem explorar la perspectiva de la literatura pel que fa a la consecució d'objectius fonamentals actuals com ara *eficiència, eficàcia*, però també elements propis com la *proximitat de la justícia al ciutadà* i els drets fonamentals a la *tutela judicial efectiva* i a un *procés públic sense dilacions indegudes*. Així, establim el marc conceptual necessari per tal d'enfrontar el treball de camp, adreçat a conèixer quin serà l'impacte de la LUTICAJ dins la nostra Administració de Justícia, tenint en compte els objectius de la modernització d'aquesta, especialment en el context de la NOJ derivada de la Llei Orgànica 19/2003.

Tot i que organització, TIC i processos, estan íntimament interconnectats, hem dividit els elements d'aquesta secció en tres apartats que a continuació explorem: 1) *L'oficina judicial i l'organització*, 2) *la e-Justícia i l'aprofitament de les TIC a l'Administració de Justícia* i 3) *els processos dins de l'Administració de Justícia*.

2.1.L'oficina judicial i l'organització

Com hem dit prèviament, necessitem conèixer quina és la posició de la literatura pel que fa el context organitzatiu dins el qual ens trobem, identificat aquí especialment amb l'oficina judicial. Oficina judicial que s'ha de

contextualitzar així mateix dins la perspectiva actual des de la qual ha de donar servei, un servei que s'ha d'identificar avui amb una *justícia accessible* i també *propera al ciutadà*. Aquesta és missió que hauria de portar a terme l'Oficina Judicial moderna, com a òrgan encarregat de materialitzar el servei al ciutadà. En relació amb aquesta perspectiva, Reiling (2011) parla dels requisits de *comprensió del llenguatge i seguiment, accessibilitat* real a la informació que s'hauria de portar a terme online al servei de la ciutadania en general. Altre important element que també remarca Reiling (2011) és la *desintermediació* o *l'immediació*, ja que les transaccions online amb la oficina judicial poden reduir el rol d'intermediaris, la qual cosa té com a conseqüència, entre d'altres, que els tribunals puguin tractar directament amb els usuaris no professionals de la justícia.

En relació a la cultura dins l'organització, Chamorro (2012) parla de les conseqüències d'un deficient canvi previ, en la cultura dins l'organització i assenyala que qualsevol canvi triat en una cultura estable, requereix d'un *continu esforç*. Dona especial importància a recollir el feedback directament i indirectament dels usuaris, i de respondre als seus requeriments en relació a les eines TIC. Velicogna (2010) assenyala que la introducció de les *TIC* als tribunals pot afectar no solament a l'organització sinó també a *l'exercici de la jurisdicció*. L'adopció d'una nova eina pot dependre de la decisió dels jutges i atesa la característica d'independència s'incrementa la complexitat de la introducció d'eines organitzatives, la qual cosa pot significar una *alta resistència* a l'ús de tecnologies dins l'organització. Hi ha, en no poques ocasions, excessives adaptacions "*subjectives*" de les eines informàtiques, la qual cosa jugarà en contra de la estandardització.

Reiling (2009) assenyala que l'actual tendència a la normalització i l'estandardització dins els tribunals, ve inspirada per una creixent transparència. Cada vegada més, la discrecionalitat a l'oficina judicial es veurà més limitada, entre altres motius, perquè hi haurà més instruccions per les decisions judicials en categories específiques. Això portarà a que les disputes perdin la falta de previsió que tenien, la qual cosa provocarà la seva expulsió del procés judicial, passant, per exemple, al context administratiu.

Pekkanen (2011) associa els tribunals de justícia a la configuració estructural organitzativa de "*burocràcia professional*" de Mintzberg (1995). En aquest sentit, Pekkanen posa l'accent als valors bàsics d'estabilitat, normes, rols i procediments fixes, com a característiques distintives dels àmbits de justícia, amb l'accent a l'autonomia i autogestió, en relació amb els procediments, i la susceptibilitat d'ésser molt sensibles. Però, si parlem de l'Administració de Justícia, com Mintzberg (1995) explicita, hi ha diferents distàncies entre les distintes combinacions de configuracions estructurals organitzatives i, per tant, entenem que també hi ha altres factors com a podria ser, per exemple, una gran càrrega de normalització dels processos de treball y proliferació de regles, que Mintzberg associa a la "*burocràcia maquina*".

Altres importants elements dins l'organització a tenir en compte és la governança. Abramowicz *et al.* (2008) parlen de la governança de la interoperabilitat i assenyalen aquesta com a la relacionada amb la definició de a) normes, processos i procediments que guien decisions estratègiques, b) rols, relacions i responsabilitats de persones i organitzacions implicades i c) avaluació. Així mateix, Jiménez (2010) posa també accent a l'àmbit de la *governança* i el paper clau que jugarà aquesta ja que, entre d'altres, entren en lloc institucions relacionades amb el poder legislatiu, executiu i judicial. Velicogna *et al.* (2011:164) parlen també de la governança i diuen que "*recents projectes d'investigació en el sector de justícia han mostrat com el desenvolupament de l'e-justícia implica molt més que el disseny, instal·lació i connexió d'aparells tecnològics o de provisió de reconeixement normatiu de l'ús del medi digital en lloc del tradicional*" i assenyalen com a clau la creació de la xarxa de governança necessària per a implementar i sostenir l'innovació. També de la *governança a l'àmbit judicial* i les TIC ens parla Hammergren (2011) i posa de relleu, d'una banda, l'absència *d'habilitats de gestió i de mentalitat de planificació* als cossos dins l'organització judicial i, d'altra banda, l'absència de la informació necessària per portar a terme aquestes activitats. Això significa que freqüentment no es reconeix la necessitat d'informació i, per tant, no hi ha esforç per garantir que es porta a terme de manera adient.

2.2. La e-Justícia i l'aprofitament de les TIC a l'Administració de Justícia

Hem vist al punt anterior condicionants especialment relacionats amb l'element organitzatiu. A continuació veiem elements especialment relacionats amb la vessant TIC així com els seus condicionants d'impacte i barreres.

També en relació amb les TIC i atesa la concepció i significat de la *eJustícia* i el govern electrònic, haurem de tenir especialment en compte els elements que han de regir aquest últim: eficàcia, eficiència, transparència i orientació al ciutadà. I aquests elements hauran d'ésser contextualitzats amb una orientació adient, per tal d'aconseguir millorar l'accés a la justícia, reforçar el sistema judicial i incrementar la cooperació.

Pastor (2003) parla del *grau en que s'aprofiten* les possibilitats que ofereixen les aplicacions informàtiques, assenyalant que l' informatització dels òrgans judicials va ser dissenyada per ser una eina facilitadora de l' impuls processal. Delgado i Oliver (2005) mencionen que les TIC són condició necessària per tal d'aconseguir una justícia més eficaç. Chamorro (2012) així mateix sosté que *l'automatització per se no implica millora* en el servei ni tampoc increment en la productivitat, i Yáñez (2008) fa referència al *problema de qualitat, conseqüència de la dilació associada directament a una infrautilització de les tecnologies*, la qual cosa enllaça amb el nivell de justícia derivat del grau d'agilitat en les respostes a les controvèrsies.

Velicogna (2010) en aquest sentit, diu que la integració de les TIC a l'Administració de Justícia, requereix un esforç permanent per aconseguir nivells d'eficiència òptims. Aquest autor així mateix, assenyala que si la disseminació de les TIC no s'acompanya de *noves pràctiques de treball*, tindrà un impacte molt limitat pel que fa a l'eficiència. A més a més remarca que als tribunals, habitualment es té un nivell molt baix de competència tecnològica. Explica aquest mateix autor que determinades incorporacions amb la no supressió del paper, provoquen *procediments paral·lels* i treballs duplicats. I és

que la convivència de sistemes antics i noves eines tecnològiques, sense revisió dels processos, provoca molts casos complexes problemàtiques

Altre factor al qual Velicogna (2010) assenyala, és la qualitat de la informació i sosté que si la *qualitat de les dades* és deficient i no hi ha una supervisió habitual de les dades introduïdes, afectarà dràsticament, amb una important reducció del nivell d'eficiència.

Vermeys i Benyekhlef (2011:2) donen unes pautes com a bones pràctiques, per tal d'assegurar que l'incorporació de les TIC no sigui altre experiment malparat. Aquests punts són: *“l'impacte dels canvis tecnològics al comportament humà, l'impacte dels canvis tecnològics als rituals i pràctiques legals, identificar els veritables impactes dels canvis tecnològics als processos, l'ús incremental o modular del canvi tecnològic, les possibles implicacions de l'outsourcing, identificar els aspectes de compatibilitat amb les tecnologies i pràctiques existents, identificar les necessitats veritables i no el que teòricament es voldria, utilitzar un enfocament col·laboratiu, identificar tots els costos i no solament els relatius a les adquisicions, i no reproduir sinó innovar”*. Així mateix, diuen que les noves eines de comunicació i treball amb la informació, no solament afecten a les habilitats sinó que finalment comporten canvis al que la llei és i fa. Per tant, si la tecnologia pot canviar les nostres accions, pot canviar també les nostres institucions i, per tant, la llei en sí mateixa.

No s'ha d'oblidar que la justícia es un servei públic, però que la seva prestació al ciutadà d'avui dista molt del que hauria d'ésser. No podíem estar més d'acord amb Valero (2004) en Jiménez-Asensio (2005:68) quan diu que *“una de les perspectives més suggerents que ofereix la implantació de les noves tecnologies, de la informació i comunicació en les relacions del ciutadà amb l'Administració Pública és la seva aplicació per tal de facilitar l'acompliment de les obligacions i l'exercici dels drets”*.

Reiling (2009) quan parla de l'organització i l'ajustament tecnològic, assenyala que *l'estratègia de negoci* ha de determinar l'estratègia TIC. Per tal d'avançar des de la situació actual a la situació futura desitjada als òrgans judicials,

Heeks (2003:3) parla de la distància entre la situació actual i la futura dissenyada, i el seu reconeixement i anàlisi adient com a condicionant de l'èxit als projectes de govern electrònic, en base a set dimensions. Concretament diu que *“l'anàlisi de projectes de govern electrònic indica que set dimensions - resumides per l'acrònim ITPOSMO- són necessàries i suficients per comprendre els gaps entre el disseny-realitat: informació, tecnologia, processos, objectius i valors, dotació de personal i habilitats, gestió de sistemes i estructures, i altres recursos”*.

Delgado i Oliver (2005:81) recullen amb paraules de Carrascosa (1992) que *“si la justícia es deixa envair sense més ni més per les noves tecnologies i no les assimila, els desavantatges poden superar als avantatges”*, i és que és necessària la correcta assimilació, per arribar a la *simplificació i accessibilitat* que Delgado i Oliver (2005) mencionen, en relació amb la tramitació dels processos. Això ens porta als processos, element que és uns dels aspectes clau d'aquesta recerca: la legislació processal en relació amb les TIC, la modernització i l'eficiència. És molt interessant assenyalar aquí el que Delgado i Oliver (2005:30) citant a Perez (1996:89) recullen, quan diuen que *“la informatització administrativa implica una redefinició dels propis signes d'identitat de l'Administració Pública”*.

2.3. Els processos dins l'Administració de Justícia

Un ús adient de les TIC, pot contribuir amb importants aportacions a la cadena de valor de la organització pública, però l'aplicació de les TIC a entorns organitzatius impliquen canvis als processos, ja que estem parlant d'eines amb característiques i possibilitats noves que permetin millorar el que estava fet fins ara.

Steelman i Fabri (2008) associen els retards a l'Administració de Justícia habitualment a *l'estructura de les lleis i la seva inflexibilitat* pel que fa a els requeriments de seguir procediments formals. En relació amb l'agilitat dels processos i procediments també Hammergren (2011) assenyala que determinats procediments requereixen una *quantitat excessiva de temps* i que,

a més a més, poden arribar a no ser necessaris o, fins i tot, contraris a determinats principis. És interessant l'exemple que posa aquest autor, quan diu que a procediments orals, encara hi ha parts que insisteixen en presentar i, fins i tot, llegir, els mateixos arguments que es va presentar per escrit. Finalment diu que la resistència a canviar les *pràctiques –i vicis- consagrats pel temps* està molt estesa i si no s'eliminen, tota l'automatització del món no servirà per millorar i aconseguir qualitat.

Velicogna *et al.* (2013) parlen de l'adaptació de les normes processals a l'expedient electrònic, i fent referència a Somma (2003), parlen de l'elecció estratègica d'implementar *l'esforç adreçat a la simplificació dels requeriments normatius*, assenyalant la necessitat que es va tenir de simplificar les normes del procediment.

Estem molt d'acord amb Pastor (2003:16) quan assenyala que un *adient examen funcional dels processos* permetria detectar tràmits sense sentit i altres obsolescències que s'han de revisar amb les eines actuals i, en aquest sentit, quan parla de la qualitat dels processos, diu que "*Altra faceta de la pobre qualitat dels processos s'observa en l'excessiva ritualització dels procediments*" i és que és necessari destacar el requisit *d'integració adient entre lleis processals, organització i sistemes informàtics*, aconseguint el màxim aprofitament possible de les capacitats que aquestes eines puguin donar, però Delgado i Oliver (2005) pel que fa Espanya, posen especialment de relleu el fet que -encara que s'han fet reformes parcials- *no s'han alterat els antics mecanismes processals*.

Aquesta característica dels elements associats als processos, sembla ser la perspectiva que també remarca Holland (2006) al cas dels tribunals de Massachusetts, en relació a un *gran canvi als processos* de negoci. Per a Reiling (2011:10) és necessari prèviament entendre *els processos dels tribunals des de la perspectiva de la informació*, ja que "*la major part dels sistemes dels tribunals no han canviat els seus processos tradicionals amb la influència de les TIC*". En aquest sentit, Jiménez (2010:5) quan classifica la justícia electrònica en funció del nivell d'interoperabilitat, i parla del procés

judicial electrònic, considera que l'adopció es troba a un nivell que "ve especialment determinat pel procés en el seu conjunt, i intervindrà especialment a més a més dels aspectes anteriors, un fort condicionant legislatiu processal i formal, amb la característica de multi lateralitat". Reiling (2011) diu que la major part dels tribunals a Europa no han utilitzat la *tecnologia per millorar radicalment els seus processos*. Així, quan parla del que anomena "e-Court" assenyala aquí com a capacitats de les tecnologies *el re-disseny dels processos de negoci i la estandardització dels fluxos de treball*, monitoritzant les activitats i esdeveniments de manera eficient i, de fet, citant a McAfee (2006) posa de manifest el fet de que els processos de negoci han de ser especificats amb antelació. En parlant de l'estandardització, Albers (2011) assenyala que no hi ha estàndards de qualitat implantats als tribunals en Europa, i proposa l'ús de l'eina anomenada International Framework of Court Excellence (IFCE). Tot i que considerem l'IFCE insuficient, especialment si tenim en compte la perspectiva de l'e-Justícia, no obstant és clar que concedeix als *anàlisis dels processos*, un paper clau per tal d'aconseguir pujar els nivells d'eficiència i qualitat.

Pekannen (2011) assenyala que les pràctiques operatives són molt tradicionals en aquest àmbit i contenen *procediments legals obligatoris que necessiten tenir-se en compte també pel que fa al disseny de millores*. En efecte, si no tenim en compte l'eficiència no s'arribarà a aconseguir aquesta justícia del segle XXI, ja que no hem d'oblidar que és l'eficiència però no l'eficàcia, la característica lligada a la variable temps. I això ens situa, davant factors com el *temps que es triga en l'estudi i resolució dels procediments judicials*, tal i com assenyalen Sanz i González (2003).

Segons Pekkanen (2011), el problema del retard s'hauria d'associar a casi tots els aspectes del procés i dels treballs de gestió als jutjats o, en altres paraules, el problema es deu a no considerar els *processos des de diferents perspectives i àrees*. En efecte, com Chamorro (2012) assenyala, la raó d'un programa de reforma judicial a l'àmbit tractat no és altre que aconseguir una justícia electrònica eficient i eficaç, i la influència de les TIC dins la gestió judicial ens porta a les accions adreçades a la *reformulació i re-disseny, gradual o radical*

dels procediments. Chamorro diu que l'objectiu ha de ser *introduir eficiència i eficàcia al procés*, i que l'estandardització i unificació de processos hauria de constituir la base a la qual s'apliquin les TIC.

Vermeys i Benyekhlef (2011:2) donen unes pautes com a bones pràctiques, per tal d'assegurar que la incorporació de les TIC tinguin unes mínimes garanties i inclouen el fet de: "*identificar els veritables impactes dels canvis tecnològics als processos*". Aquests autors posen l'accent en que abans d'implementar canvis tecnològics, és imperatiu *entendre quines pràctiques son inseparables dels processos* associats, i quines haurien de ser eliminades. Afirmen que és *la re-enginyeria de processos*, amb el raonament, el que portarà a terme aconseguir aprofitar el potencial que les TIC tenen per millorar el sistema de justícia, i que canviar solament el medi o l'eina no implica necessàriament canviar el procés.

Reiling (2009) assenyala que com que l'adopció de les TIC provoca canvis als processos de negoci, el fet de no veure la seqüència de la manera correcta, provocarà l'aparició d'errors en la comprensió de com els productes de projectes TIC produiran canvi als processos. Com que la implementació de sistemes complexos requereix *d'un redisseny dels processos* de negoci, es produiran efectes negatius a l'organització. Això es pot agreujar si es té en compte que els canvis podrien portar fins i tot a la necessitat que hagi canvis en l'estructura de governança. A l'àmbit judicial, això vol dir que és necessari tenir una *visió estratègica* tant pel que fa a la perspectiva processal com pel que fa a la informació i el efecte que les TIC pot tenir dins d'aquests processos, i la seva interdependència. Així, si els processos necessiten ser *re-dissenyats*, es farà amb la perspectiva adient. Per aquesta raó, per a l'automatització, s'hauria de fer abans *un exercici de simplificació i estandardització* dels processos, la qual cosa, en paraules de Reiling (2009:74) requereix de "*persones que combinen coneixement dels processos judicials i les TIC, per tal de vincular el desenvolupament TIC amb els processos judicials*".

La simplificació, és una necessitat. A major complexitat processal, habitualment major temps es requereix. Per tal de lluitar contra aquesta característica no desitjada a l'àmbit dels processos i procediments, Reiling (2009) també recull

altres opcions com, per exemple, l' utilització del sistema *Alternative Dispute Resolution (ADR)*. Pel que fa a aquesta característica, Vermeys i Benyekhlef (2011) afirmen que abans d'adoptar solucions de justícia electrònica, *s'hauria d'assegurar* que la llei permet l'ús de la solució i, el que és més important, que simplificarà el procés.

Reiling (2009) assenyala que és crític entendre el rol de les TIC als *processos judicials*, ja que aquesta comprensió serà necessària per tal d'aconseguir realment l'èxit de les reformes a l'àmbit de l'Administració de Justícia. És necessari *entendre com la tecnologia treballa als processos* i les seves interaccions. Així, aquesta autora en la seva cerca de resposta a com les funcionalitats TIC poden ajudar a la reforma judicial amb la millora i la innovació de processos, recull el fet de que les millors aproximacions a l'administració de justícia electrònica han estat gràcies a la *elecció de processos simples i a la simplificació d'altres més complexes*, així com a l'estandardització. Reiling remarca el fet que les tecnologies de xarxa han portat a canvis però encara no a noves maneres de treballar, com podria fer-ho si s'aplica realment tot el potencial de les TIC.

Així mateix, Dias (2011) en el cas de Brasil assenyala clarament que es tracta, en definitiva d'una reformulació de les rutines processals amb la perspectiva posada en la *desmaterialització dels actes processals*, per tal d'ésser realment eficients, i específicament diu *“trata-se de uma reformulação das rotinas processuais e internas, com vistas à desmaterialização dos atos processuais e à racionalização dos procedimentos, bem como à otimização da prestação jurisdicional e dos serviços judiciários, conferindo-se concretude aos princípios da celeridade processual, da economicidade e da instrumentalidade e ao direito fundamental à efetividade, a partir do abandono de formalidades arcaicas na tramitação do processo”*. En aquest cas, és interessant recollir el que Gaziero (2009) assenyala quan parla de PROJUDI¹² dient que *“a implantação do sistema se tornou viável a partir de algumas reformas legislativas na legislação processual”*.

¹² Processo Judicial Digital.

En opinió de Lillo (2011) a més a més, la redefinició de processos ha de venir acompanyada d'un *canvi profund*, que porti a una lògica de judici basat en la oralitat i la immediació. Assenyala que la potencialitat de les TIC pot implicar un canvi de paradigma, pel que fa a l'apropament de l'Administració de Justícia a la ciutadania en general. Martin (2010) parla fins i tot d'un significatiu *ajustament del disseny institucional*.

Amb base en aquest anàlisi dels elements i perspectives que ens dona la literatura actual pel que fa els temes que estem tractant, a continuació plantegem els objectius de la nostra recerca.

3. Objectius

Com ja hem comentat l'objectiu general d'aquesta recerca s'adreça a identificar els canvis que la LUTICAJ portarà per a la modernització de l'Administració de Justícia a Catalunya, en un context de salvaguarda de les garanties necessàries per tal de protegir els drets fonamentals de tutela judicial efectiva i procés públic sense dilacions indegudes, drets que l'article 24 de la Constitució reconeix. Així, atès l'objectiu general, a continuació indiquem els objectius específics que es persegueixen amb aquest treball:

- 1) Estudiar els nous elements que la LUTICAJ incorpora i que suposen un canvi important en la perspectiva de l'Administració de Justícia que fins ara existia.
- 2) Estudiar l'actual procés dissenyat per a la implantació de la NOJ i *e-Justícia.cat*, fent èmfasi en la valoració dels elements que constitueixen i defineixen dit procés.
- 3) Analitzar la relació qualitativa entre la incorporació de les TIC segons la LUTICAJ i els canvis organitzatius que requereix la NOJ, intentant respondre a dues preguntes complementàries:
 - a. Els instruments tecnològics que la nova LUTICAJ incorpora, obliguen a una revisió del plantejament actual de la NOJ a Catalunya i la seva eina, *e-Justícia.cat*?
 - b. La seva adopció donarà lloc a noves transformacions dels processos (en els fluxos de treball), en els propis sistemes d'informació i en el model de gestió de recursos humans (pel que fa, per exemple, a la formació, la comunicació, el disseny de llocs de treball o la reorganització de l'estructura) que va ser plantejat per a la NOJ?
- 4) Fer, en la mesura que ho permetin els resultats obtinguts, propostes dirigides a minimitzar el conflicte dels canvis.
- 5) Donar continuació als estudis empresos en el passat en aquesta àrea i, en particular, a les investigacions promogudes pel CEJFE "*Impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació en l'Administració de Justícia*:"

modernització i eficiència” (Delgado i Oliver, 2005) i “*L’oficina judicial a Catalunya. Mitjà real d’una justícia eficaç pel ciutadà del segle XXI*” (Yáñez, 2008).

Basats en aquests objectius passem a continuació a abordar el disseny de la nostra recerca.

4. Disseny de la recerca

Derivat del marc teòric i els objectius de la recerca, arribat aquest punt ens plantejem determinades qüestions específiques per tal d'enfrontar l'anàlisi exploratori, qüestions que ens ajudaran a trobar resposta als interrogants principals derivats de l'objecte de la nostra recerca. Així, necessitarem trobar respostes associades a qüestions com ara:

- Com afecta la LUTICAJ al model d'Administració de Justícia actual?
- Com afecta la LUTICAJ al disseny de la NOJ a Catalunya? i al disseny d'*e-Justícia.cat*?
- Com optimitzar el funcionament de l'Administració de Justícia amb les TIC i el nou model organitzatiu?
- Quins són els elements necessaris per aconseguir una modernització real de l'Administració de Justícia a Catalunya?
- Com podem avui garantir millor els drets fonamentals a un procés públic sense dilacions indegudes i a una tutela judicial efectiva, en el context de l'Administració de Justícia i la NOJ a Catalunya?
- Quines transformacions hem de abordar amb la LUTICAJ?
- Quines problemàtiques ens trobem per tal d'aconseguir una implantació de la NOJ amb èxit?

Aquestes son qüestions preliminars que ens ajuden a enfrontar el disseny de la nostra recerca. A continuació dins aquesta secció, expliquem breuement 1) *la metodologia emprada*, 2) *l'anàlisi de documentació* i 3) *entrevistes*.

4.1. Metodologia

Pel que fa la metodologia de treball i la recerca plantejada, entenem necessària una manera flexible de captar la informació però amb múltiples fonts, ja que els objectius s'adrecen especialment a obtenir un coneixement més profund dels processos i reconstrucció de significat, amb procediments especialment inductius i una orientació holística. Per aquests motius i seguint a Ruiz (2009),

adoptem en aquest cas una metodologia qualitativa i, especialment dins aquesta, utilitzem com a tècniques els anàlisis de continguts i les entrevistes personals en profunditat semi-dirigides.

Seguint així mateix a Gascó (2003) adoptem un enfocament pluralista que ens porta a:

- 1) Tenir en compte una varietat de perspectives a l'hora de valorar el procés d'implantació de la NOJ així com l'adopció interna de la tecnologia.
- 2) Una preocupació per la utilitat efectiva de la recerca.
- 3) La utilització de mètodes de recopilació de la informació qualitativa amb l'objectiu d'obtenir un coneixement més profund dels processos i guiats per la creença de què la realitat social és subjectiva i es construeix socialment, influïda per la història i la cultura.

Així, la recerca es posa en pràctica segons cronograma (Annex III). Les tasques s'han portat a terme per un sol investigador, amb tasques i responsabilitats següents:

- Obtenció i anàlisi de documentació.
- Realització d'entrevistes:
 - Gestió de cites.
 - Entrevistes.
 - Elaboració i tabulació de la informació.
- Incorporació de la informació científica més recentment publicada.
- Anàlisi e interpretació de la informació.
- Discussió de resultats.
- Elaboració de conclusions preliminars.
- Elaboració de la memòria de progrés.
- Elaboració de la memòria de definitiva.
- Assistència a congressos.
- Relació amb el CEJFE.

Pel que fa als mitjans dels quals hem disposat per poder dur a terme aquesta recerca, hem comptat amb recursos físics (espai físic al qual poder desenvolupar les tasques) i amb recursos tecnològics propis que ens han

permès organitzar i analitzar la informació així com elaborar els informes i documents de la recerca.

Així mateix, amb l'objectiu d'incorporar els coneixements més actualitzats d'interès per a la recerca hem realitzat diversos desplaçaments, tant pel que fa a la realització d'entrevistes, com pel que fa a la nostra participació en els següents esdeveniments de relleu internacional:

- 1) 12th European Conference on eGovernment (ECEG 2012). Barcelona, Espanya.
- 2) I Congrés sobre las TIC per a una Justícia Eficient. Bogotà, Colòmbia.
- 3) XVII Congrés Internacional del CLAD sobre la Reforma de l'Estat i de l'Administració Pública. Cartagena de Indias, Colòmbia.

Dins aquesta perspectiva, abordem l'anàlisi de documentació i contingut, així com les entrevistes.

4.2. Anàlisi de contingut i documentació

Utilitzem aquesta tècnica per tal d'analitzar els elements documentals que ens aporten informació relativa a fenòmens passats. Així, iniciem els treballs recopilant i analitzant documentació especialment relacionada amb la LUTICAJ i la NOJ que, així mateix, ens ajuda a tenir la base en la qual sostenir el disseny de les entrevistes. S'analitzen diferents tipus de documentació: legislació i normativa, textos de caràcter oficial, plans, pàgines web, notícies de diari, butlletins, etc.

Després del buidatge i anàlisi de la documentació complementem les dades obtingudes mitjançant aquesta tècnica, amb la realització d'entrevistes personals en profunditat semi-dirigides, realitzades a diferents actors de l'Administració de Justícia a Catalunya, així com a altres actors clau fora de Catalunya, amb l'objectiu de realitzar un anàlisi de la perspectiva dels diferents actors pel que fa a la NOJ i, dins d'aquesta, la seva perspectiva en relació amb l'adopció de les TIC i la LUTICAJ. Els entrevistats ens han aportat més documentació que ens ha permès fer un anàlisi més profund dels continguts

específics. Així mateix hem continuat analitzant la literatura que s'ha anat produint durant el període de recerca.

4.3. Entrevistes

4.3.1. Planificació, perfils i disseny

Atès que s'han posat de manifest experiències importants i molt interessants pel que fa al model de la NOJ fora de Catalunya, la identificació dels informants (Annex I) s'ha realitzat tenint en compte el grau de coneixement i participació en els processos d'implantació de la NOJ, així com la seva posició estratègica per tal d'explicar els diferents passos i graus d'avenç. Així, atès que volíem obtenir la perspectiva dins de Catalunya, i atès que l'oficina judicial i, especialment, la LUTICAJ són elements transversals a tota la geografia espanyola, varem buscar d'enriquir el treball amb el coneixement i experiències d'altres llocs de la geografia a on s'estava implantant la NOJ, ja que serviria al propòsit d'obtenir els millors resultats possibles de l'anàlisi.

Així, hem contemplat dues perspectives pel que fa a les entrevistes dissenyades, però anàlogues:

- D'una banda, una perspectiva adreçada a extreure l'experiència i perspectiva obtinguda a altres Comunitats Autònomes i territori del Ministeri de Justícia, pel que fa a el procés d'implantació de la NOJ. La seva experiència serà un element de valor afegit per a les nostres conclusions i recomanacions.
- D'altra banda, una perspectiva adreçada a extreure el coneixement d'actors a Catalunya, amb perfil que serà clau en el procés d'implantació de la NOJ.

Hem buscat, pel que fa als perfils de les persones a entrevistar, persones clau i experts que tinguessin un profund coneixement de l'Administració de Justícia, el seu funcionament i les problemàtiques existents des de les diferents perspectives possibles.

Per tal d'aconseguir una visió el mes ajustada possible a la realitat des de les diferents àrees, i poder verificar la seva perspectiva pel que fa a les preguntes de recerca que ens plantejem, les entrevistes s'han efectuat als següents perfils:

- 1) Personal intern de l'Administració de Justícia:
 - a. Magistrats.
 - b. Secretaris Judicials.
 - c. Funcionaris de l'Administració de Justícia.
- 2) Altres operadors jurídics externs:
 - a. Procuradors.
 - b. Advocats.
- 3) Altres Administracions competents, càrrecs i serveis:
 - a. Responsables de serveis de gestió de recursos.
 - b. Responsables de serveis de sistemes d'informació.
 - c. Responsables d'organització judicial.
 - d. Personal acadèmic.

Pel que fa als criteris de selecció, hem fet servir quatre criteris:

- 1) El seu nivell d'implicació en el projecte de NOJ.
- 2) El seu nivell d'implicació en el projecte de nous sistemes d'informació.
- 3) El seu coneixement de l'organització i la seva memòria històrica.
- 4) L'abast de l'impacte de les actuacions empreses al seu lloc de treball.

Es dissenyen dos models de comunicació anàlegs, en català i castellà, per tal de contactar amb els informants i sol·licitar entrevista amb ells. Pel que fa als tipus d'entrevistes, varem optar per les entrevistes en profunditat obertes, semi-dirigides, perquè ens garantirien flexibilitat a l'hora d'aclarir i respondre preguntes i adaptar-nos més fàcilment a les persones i circumstàncies concretes.

Així mateix, dissenyem una bateria de preguntes orientades a extreure la informació necessària (Annex II). Dins aquestes, hi ha diferències puntuals en funció de l'àmbit territorial de l'informant, ja que específicament a Catalunya

estem interessats en valorar també les característiques específiques del nou sistema d'informació de justícia electrònica *e-Justícia.cat* i la seva aplicació al model organitzatiu, i fora de Catalunya hem d'orientar les qüestions des del mateix punt de vista, però respecte de característiques generals dels seus sistemes d'informació.

4.3.2. Realització d'entrevistes

La major part dels informants seleccionats contactats van respondre positivament a la comunicació, accedint a la sol·licitud. Així mateix aquests entrevistats van facilitar-nos també nova documentació per analitzar.

Pel que fa a les entrevistes fetes, han durat de mitjana entre una i dues hores. Així mateix, per tal de corroborar alguns dels descobriments fets i atès l'estat d'implantació de la NOJ a Girona, varem ampliar la previsió inicial d'entrevistes, i es va fer una segona ronda que ens va ajudar també a validar indicis trobats. En la segona ronda d'entrevistes varem afegir una qüestió més relacionada amb la participació de tots els actors al procés de la NOJ, així com la seva implicació. Per aquesta raó, varem passar de tenir 15 entrevistes planificades en el projecte inicial de recerca, a realitzar finalment un total de 20 entrevistes (Annex I).

Cal remarcar pel que fa a les entrevistes, que tot i que no es van administrar qüestionaris, és molt interessant la coincidència en molts dels elements que els informants donen lliurement com a resposta, per la qual cosa hem considerat especialment interessant tabular les respostes donades pels entrevistats en percentatges per tal de tenir una visió gràfica. Tot i que no hem fet un disseny quantitatiu i no tenim un nivell de significació establert, sí considerem igualment interessant veure gràficament la seva distribució.

5. Resultats de la recerca

A continuació incorporem els resultats obtinguts tant pel que fa a l'anàlisi de documentació específica de la temàtica, com de les entrevistes. Atesa l'estructura de la nostra recerca, hem dividit aquesta secció de resultats en tres epígrafs subdividits en temàtiques.

El primer epígraf s'adreça a *1) la millora de l'eficiència a la Justícia i el seu impacte econòmic*, atesa la importància d'establir com a base un marc econòmic que permeti identificar mínimament criteris quantificables a assolir, en relació amb l'eficiència i, especialment atesa la situació econòmica existent actualment a Catalunya i Espanya. Això ens permet aprofitar fonaments que donin un sentit econòmic sòlid, pel que fa als diferents elements a abordar.

El segon epígraf ens porta especialment a l'objectiu específic de la recerca, relacionat amb el nou model d'oficina judicial i el seu procés d'implantació, com a context intern. Així, en aquest epígraf parlem de: *2) el model organitzatiu de la Nova Oficina Judicial (NOJ) dins el qual es tractarà 2.1) l'estructura del model NOJ, i 2.2) l'oficina judicial i l'organització: la problemàtica del model NOJ.*

Finalment, el tercer epígraf està orientat a l'objectiu de la recerca centrat en l'estudi dels elements TIC i la LUTICAJ a l'Administració de Justícia. Concretament, en aquest epígraf parlem de *3) L'ús eficient de les TIC a l'Administració de Justícia i la LUTICAJ*, dins el qual abordarem les temàtiques *3.1) TIC i drets de l'article 24 de la Constitució: el rang de Llei Orgànica, 3.2) eJustícia: re-enginyeria integral i desmaterialització processal, 3.3) Interoperabilitat: de característica tècnica a Principi General i 3.4) El sistema e-Justícia.cat, la LUTICAJ, i els requeriments de la NOJ.*

5.1. La millora de l'eficiència a la Justícia i el seu impacte econòmic

Abordem, en primer lloc, una perspectiva econòmica i parlem de la relació directa existent entre l'increment de l'eficiència a l'oficina judicial i el seu impacte econòmic. És aquí especialment interessant l'estudi *Impacte econòmic*

de la millora de l'eficiència en la justícia mercantil i anàlisi cost benefici de la NOJ (Departament de Justícia, 2012)¹³. Aquest estudi va incloure d'una banda, l'anàlisi de l'impacte econòmic de la millora de l'eficiència en la justícia a l'àmbit concursal i, d'altra banda, un anàlisi cost-benefici de la NOJ. Específicament, pel que fa a l'anàlisi cost-benefici de la NOJ, una de les valoracions destacades inclou l'impacte pressupostari, comparant les inversions necessàries per posar en marxa la NOJ, amb la reducció de costos que comportarà per a l'Administració la nova estructura creada.

Tot i que no aprofundim en el desenvolupament de l'estudi mencionat, sí volem assenyalar que el resultat del mateix dona una Taxa Interna de Rendiment Modificada (TIRM) del 14,1%, resultat molt superior a la taxa de finançament (en torn al 8%), la qual cosa implicaria un resultat molt positiu. Pel que fa a aquest resultat, entenem important dir que aquesta valoració inclou, entre d'altres, la *valoració de l'increment d'eficiència de la NOJ* que segons diu *"s'hauria de materialitzar en una reducció de la durada de la tramitació dels casos, i per tant en un augment del nombre de casos que resolen anualment els jutjats"*(p. 36). N'existeix des d'aquesta perspectiva un augment de la productivitat, basat en l'increment de l'eficiència i motivat, segons s'explica, per l'expedient digital, l'especialització i serveis comuns, i la traçabilitat.

Arribem aquí al punt a on volíem arribar en primer lloc. Quan a l'estudi presentat es parla d'elevada rendibilitat, es fa menció també a l'anàlisi de la sensibilitat i, des d'aquesta perspectiva, s'indica encertadament que *"la rendibilitat augmenta com més gran sigui el guany d'eficiència que plantegi la NOJ"* és a dir, n'existeix una relació directament depenent entre rendibilitat i eficiència o, el que es el mateix, entre rendibilitat i la variable d'ús encertat i adient que es doni dins la NOJ als factors explicatius (*expedient digital, traçabilitat, etc –directament relacionats amb l'aplicació de les TIC a la NOJ-*). Això vol dir que, efectivament, aquest últim element és clau per tal d'aconseguir l'èxit d'aquesta tasca. Però, per aconseguir-ho serà necessari un *ús adient i òptim dels recursos* per tal que la inversió generi rendibilitat, la qual cosa

¹³ Estudi que es va presentar en 2012 per la Consellera de Justícia al Col·legi d'Economistes de Catalunya.

requereix necessàriament obtenir la millor manera d'aplicar els elements de la LUTICAJ –un d'ells l'expedient electrònic- a la NOJ.

Així, per concloure des del *pla econòmic*, és necessària la presència d'un grau adient i satisfactori d'eficiència per tal d'aconseguir explicar i justificar les inversions fetes, i aconseguir l'impacte positiu esperat. Com hem vist aquest factor és també clau al *pla jurídic*, per tal de garantir els drets fonamentals que recull l'article 24 de la Constitució Espanyola.

La literatura ens ha mostrat que per tal d'aconseguir l'eficiència, és especialment necessari eliminar la burocràcia existent i corregir el desapropietament de les característiques de les eines TIC, ja que l'automatització *per se* no implica millora ni eficiència.

Així, en definitiva, per tal de beneficiar-se dels resultats positius previstos econòmicament, s'ha de deixar d'infrautilitzar les TIC i optimitzar el seu ús, ja que aquesta infrautilització porta associat un important problema de qualitat, dilació i ineficiència que podem associar i traduir a l'àmbit econòmic, cosa que especialment ara, és requisit que s'ha d'atendre irrenunciablement.

5.2.El model organitzatiu de la Nova Oficina Judicial (NOJ)

Dins aquest epígraf parlem de dos elements diferenciats 1) *l'estructura del model NOJ* i 2) *l'oficina judicial i l'organització: la problemàtica del model NOJ*. El primer punt explica la nova estructura que teòricament la reforma del 2003 porta a terme, com a nou model. El segon punt aprofundirà a les problemàtiques que es troben derivades del model, i que originen complicades situacions i ineficiències dins l'oficina judicial que rauen en importants inconsistències del model.

5.2.1. L'estructura del model NOJ

En parlant de l'oficina judicial ens trobem davant el que Jiménez-Asensio (2005:66) descriu com un "*vell i caducat model d'oficina judicial decimonònic que encara existeix, fins que es desenvolupi d'una manera efectiva la reforma de la Llei Orgànica 19/2003 i es configuri definitivament un model d'oficina*

judicial racionalitzat i acord als temps que vivim". Aquest mateix autor posa també de manifest, entre d'altres, la *important carència dels mètodes de direcció i gestió pública* i l'existència de mètodes rudimentaris de treball als anys 80. Delgado i Oliver (2005) al seu estudi, parlen de *l'estructura organitzativa burocràtica* de l'Administració de Justícia a Espanya i de la seva mínima evolució en dos segles.

Tal i com Parra i Riquelme (2009) recullen, la Llei Orgànica 19/2003 reforma la LOPJ amb l'objectiu d'incorporar els criteris d'agilitat, eficàcia, eficiència, racionalització del treball, responsabilitat per la gestió, coordinació i cooperació entre Administracions i, per portar-ho a terme, es canvia el model d'estructura organitzativa de l'oficina judicial. Aquest model que serà conegut com a *Nova Oficina Judicial (NOJ)* es basarà en la diferenciació de funcions jurisdiccionals, de les processals no jurisdiccionals, i de les funcions de direcció orgànica i de gestió de recursos.

Per tal de donar una molt breu i introductòria descripció de les unitats de treball que componen aquest nou model que es crea amb la Llei Orgànica 19/2003, de 23 de desembre, de modificació de la Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial, a diferència del que era un jutjat fins la reforma¹⁴, podem dir que dins la NOJ existeixen bàsicament dues estructures diferenciades: Unitat Processal de Suport Directe (en endavant UPSD)¹⁵ i Serveis Comuns (en endavant SSCC). Aquesta última bàsicament es pot dividir en dues: Serveis Comuns que assumeixin la Ordenació del Procediment (en endavant SCOP) i Serveis Comuns Generals (en endavant SCPG)¹⁶. Els SSCC tenen una concepció diferent del actual jutjat, ja que no tenen jutge associat i són estructures de serveis comuns, transversals, que donaran serveis compartits a altres unitats, especialment a les unitats anomenades UPSD. Les UPSD no són serveis comuns (podríem dir que són anàlogues al que serien els jutjats

¹⁴ Un únic òrgan dins el qual habitualment es portaven a terme totes les tasques del procés judicial.

¹⁵ Unitat Processal de Suport Directe. La unitat de l'oficina judicial que directament ajuda jutges i magistrats en l'exercici de les funcions.

¹⁶ Serveis Comuns Generals, amb funcions de registre i repartiment, actes de comunicació, auxili judicial, execució de resolucions judicials i jurisdicció voluntària.

actualment). A diferència dels SSCC, cadascuna de les UPSD s'adrecen a donar suport directament al jutge en la seva tasca, seran independents i no comuns, i cadascuna d'elles –unipersonals habitualment- tindrà com a titular associat un jutge, per la qual cosa, els jutges amb aquesta estructura no formen part de cap servei comú.

Com a antecedents de la NOJ, Parra (2011) assenyala dos importants elements: el Llibre Blanc de la Justícia i el Pacte d'Estat per la Justícia, que són precedents a la Llei Orgànica 19/2003. Tots tres es correspondrien amb un element ideològic, un element polític i un altre orgànic, respectivament. Com podem veure, s'està triant d'aconseguir la modernització real de l'Administració de Justícia, però sembla que el disseny legal presentarà carències i no aprofita potencialitats tal i com Parra i Riquelme (2009) indiquen ja que, per exemple, es presenta una estructura d'UPSD amb un titular en lloc d'un òrgan transversal d'instància i col·legiat de servei comú judicial, una mancança d'instruments de coordinació i unificació de criteris, o absència de clara diferenciació entre UPSD i SCOP.

Després de molt temps transcorregut el model entra en funcionament inicialment en determinats partits del territori del Ministeri de Justícia. També es comença a implantar al País Basc. A data d'avui, a Catalunya s'ha fet una implantació inicial a Girona. Així, deu anys després de la reforma, podem dir que el model no s'ha implantat integralment enlloc. Tot i que cal dir que hi ha estructures NOJ que no són obligatòries d'implantar, en qualsevol cas, quan s'ha implantat el model s'ha implantat parcialment i en molt pocs llocs al territori de l'Estat. A continuació, parlem de la problemàtica del model.

5.2.2. L'oficina judicial i l'organització: la problemàtica del model NOJ

En general, els problemes que trobem i que venen ratificats pels entrevistats, podríem agrupar-los en dos grans blocs (Taula 1): d'una banda els problemes relatius a l'adopció del model organitzatiu NOJ i els instruments per portar-ho a terme (no expedient electrònic; no traçabilitat; no interoperabilitat; no dimensionament d'unitats; distribució de RRHH; no flexibilitat; funcions difuses,

etc) i, d'altra banda, a una gestió del canvi inadequada (incentius; model d'adopció TIC i formació; comunicació; capacitació, etc.).

Taula 1.- Focus de problemàtiques que s'associen a la implantació de la NOJ.

Grups de problemàtiques	%
<i>Model organitzatiu NOJ/instrumental erroni</i> (no expedient electrònic; no traçabilitat; no interoperabilitat; no dimensionament d'unitats; distribució de RRHH; no flexibilitat; funcions difuses, etc)	56,41
<i>Gestió del canvi inadequada</i> (incentius; model d'adopció TIC i formació; comunicació; capacitació; etc)	43,59

En primer lloc, s'ha de dir que el que podem anomenar “*tramitació distribuïda contínua*” dels assumptes entre les diferents unitats segons el nou model, lluny d'incorporar els criteris que es buscaven d'agilitat, eficàcia, eficiència, racionalització del treball i coordinació, sembla que suposen un seriós *problema si entren en lloc totes les unitats previstes* al model. Podem dir gràficament que la nova estructura organitzativa de la NOJ divideix el que era un jutjat en parts, en diferents òrgans, la qual cosa en un sistema processal com el que té actualment Espanya, obligarà a que la realització dels diferents tràmits dels processos siguin contínuament i seqüencialment distribuïts entre les diferents unitats, cosa que implica que els autos físicament hagin de “*viatjar*” d'un òrgan a un altre reiteradament i això juntament amb una definició limitada, ha implicat problemes no solament de tipus logístic, sinó també relatius a la clarificació de competències i definicions de responsabilitats dels actors i càrrecs que intervenen als processos de les diferents unitats. Pràcticament tots els actors entrevistats són conscients d'això i ho corroboren posant exemples de resultats en situacions reals. Indiquen explícitament que l'avenç d'implantació de la NOJ es lent o molt lent. Quan s'implanta, parlen habitualment d'implantació parcial i, en general, tot i que la implantació és parcial, en aquest últim cas parlen especialment de les problemàtiques relacionades amb el funcionament de la NOJ. Existeix especialment un qüestionament de la viabilitat d'incorporar SCOP als partits.

En segon lloc, i derivat el punt anterior en relació amb *infraestructures arquitectòniques* pel que fa els mitjans facilitadors per implementar i posar en

marxa el model, inicialment es venia dient que una remodelació arquitectònica permetria portar a terme el funcionament del model però, no sembla que sigui el més adient. De fet, sembla que l'únic element que podria fer viable el model NOJ dissenyat de manera eficient –i volem especialment remarcar la paraula eficiència - seria l'expedient electrònic integral atesa la seva característica de desmaterialització del procés judicial. Si no es disposa d'aquesta eina, es necessitaran, entre d'altres, eines de traçabilitat¹⁷ dels expedients físics en paper i un control específic amb característiques transitòries que requeririen una inversió i que, però, no afegirien l'eficiència ni donarien la resposta a les necessitats que es buscava amb la reforma. En qualsevol cas, fins i tot amb traçabilitat dels procediments, aquesta estructura sembla que resultaria ineficient, ja que s'ha de suplir el sistema de tramitació d'expedient electrònic per un esforç en adequació d'instal·lacions arquitectòniques si –com succeeix ara, com ja hem comentat- no es disposa d'un sistema de tramitació electrònica integral que permeti treballar sense papers, la qual cosa dista en qualsevol cas de aproximar-se a l'eficiència.

En tercer lloc, es parla pels entrevistats d'una *“creació de nous problemes al triar de solucionar altres”* amb una *“tramitació no normalitzada”* com a problemàtiques que ja apunten a que no s'aconseguiria ni l'eficiència ni les característiques que es buscaven amb la reforma. Els resultats de les entrevistes aporten suport als elements que apareixen derivats de l'anàlisi de continguts. Els documents analitzats són molt gràfics de l'envergadura de la situació, tal i com recullen les conclusions de les II Jornades de la Nova Oficina Judicial i Fiscal (Departament de Justícia y Administració Pública del Govern Basc, 2011) a on, entre d'altres conclusions, efectivament semblen necessàries noves reformes legals i una nova estructura que permeti arribar a graus satisfactoris de qualitat. Parra (2011) recull interessants elements des d'una perspectiva d'anàlisi DAFO¹⁸ de la NOJ, que ens permet visualitzar algunes de les possibles debilitats que semblarien inherents al model des d'una

¹⁷ Seguiment continuat de la ubicació dels autos i expedients físics.

¹⁸ Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats. Hem de tenir també en compte que aquesta eina ens ubica en una situació -si es permet la expressió- de “fotografia instantània” a la que la variació contextual dinàmica interna i externa que aporta el temps, podrà modificar els resultats, per la qual cosa, hem de ser prudents atesa especialment la contextualització temporal.

perspectiva “interna” inicial. Dependència física, no traçabilitat, resistència a canvi, absència d’agilitat o formació insuficient, són alguns dels elements que apunta. Molts d’aquests elements problemàtics comencen a aparèixer de manera reiterada, la qual cosa porta a realitzar jornades de treball conjuntes per part de les Administracions competents per tal d’afrontar els reptes.

Obtenim una perspectiva interessant pel que fa als factors percebuts pels informants com a clau per a l’èxit de la NOJ (Taula 2).

Taula 2.- Pes de factors clau per a l’èxit de la NOJ percebuts pels informants.

Factor	%
Gestió del Canvi	20,41
TIC i Expedient electrònic	20,41
Normativa adient	16,33
Personal	14,29
Coneixements i preparació	10,20
Coordinació	10,20
Implicació de les persones	6,12
Edificis	2,04

Efectivament, un número important dels entrevistats coincideixen en l’important pes que té la *gestió del canvi* a tots els nivells (20,41%), ja que existeix una gran resistència. En paraules d’un dels entrevistats *“sin implicación de las personas no hay posibilidad de éxito. La resistencia es gigantesca. Sin tener esto, será un fracaso. La gestión del cambio es fundamental”* o altre dels entrevistats quan diu que *“El canvi és tan gran que fins i tot, treballant a dins, no és fàcil tenir assimilada suficientment i totalment la idea del que s’està portant a terme. Es requereix un esforç molt gran per tal de comprendre la verdadera profunditat dels canvis. Existeix resistència fins i tot fora de l’oficina judicial”* o, pel que fa a la formació i la dificultat per portar a terme un model el més adient possible, com deixen patent entrevistats. En paraules d’un d’ells *“especialment important és la formació. Han existit queixes de la formació a pesar de l’esforç que s’ha fet. És un tema que és necessari replantejar-se”*.

Les TIC i l'expedient electrònic (20,41%) són l'altre element destacat com a clau. Aquest dos estarien seguits per una "normativa adient" (16,33%). Ens sembla molt interessant dir també que l'element "arquitectònic" és citat solament per un percentatge residual (2,04%), la qual cosa podria confirmar efectivament que la infraestructura ideada com a solució per tal d'aconseguir el model i l'oficina judicial eficient, no semblaria ser tal element clau i, per tant, tampoc aportaria elements de relleu per aconseguir la solució real i eficient a les problemàtiques existents.

Sí sembla ser, realment, un dels elements necessaris, *un sistema modern de gestió dins l'organització* que permeti una normalització i una estandardització eficient, però no s'ha de pensar solament en un sistema de la *gestió processal*, sinó també en un model dins el qual siguin imprescindibles coneixements de gestió, necessaris per tal de portar a terme els objectius d'una organització -en aquest cas, l'Oficina Judicial-. La necessitat de fer-ho queda referendada per diferents entrevistats quan aporten informació clarificadora quan diuen que *"sobretot cal una profunda revisió i anàlisi dels processos de treball. Es fan coses que no se sap ni per què es fan. No té cap sentit que 21 agents judicials d'un partit judicial baixin tots 21 a la mateixa oficina de correus per fer les notificacions, en moltes ocasions, a les mateixes persones o destinataris. Això cal revisar-ho i canviar-ho. No s'aconsegueix amb més tecnologia sinó amb més sentit comú"*

Així mateix s'haurien de tenir especialment associats a qualsevol tipus de càrrec que impliqui direcció, gestió o responsabilitat d'equips, coneixements específics de direcció i de gestió, per tal d'aconseguir un desenvolupament eficient de les tasques. Un dels entrevistats pel que fa el cos específic de Secretaris Judicials, en la seva funció de responsables a les unitats, ens dona la seva perspectiva dient que *"els secretaris hauran d'estar molt preparats, amb coneixements a l'àmbit de la direcció i gestió, com si fos una empresa privada"*. Hem de veure clarament que estem parlant d'una professionalització de la direcció i la gestió a l'àmbit públic per tal d'aconseguir eficiència i eficàcia, i són

necessàries especialment habilitats que van molt més enllà del coneixement del Dret.

És interessant dir que els entrevistats donen gran importància a l'element de l'expedient electrònic com a clau per a la NOJ, ja que ho identifiquen com a base que permetria realment adaptar els processos de l'oficina judicial a la configuració organitzativa d'una manera realment viable i eficient, basada en un procés judicial electrònic.

També es coincideix per part dels entrevistats en que els funcionaris han resultat totalment clau als àmbits als quals hi ha hagut mancances i problemes importants, és a dir, el compromís i la implicació personal han resultat de vital importància, ja que deficiències trobades en el model que suposaven barreres grans han estat substituïdes pel compromís del personal que ha ajudat a resoldre les dificultats en el moment d'aparèixer.

A nivell d'organització institucional, es plantegen també un increment de dificultats derivades de la NOJ, ateses d'una banda l'increment de tasques i esforç que les CCAA¹⁹ amb competències transferides han de realitzar pel que fa a la gestió dels recursos i, d'altra, una determinada limitació en la gestió derivada de dependències del Ministeri de Justícia pel que fa resolucions de personal, d'una part de la NOJ -les UPSD-, així com nivells jerarquitats dels cossos de Secretaris Judicials, que requereixen resolucions "afegides"²⁰. Així, entrevistats parlen en ocasions d'una "limitació de maniobra pel que fa els plans d'implantació NOJ a les CCAA amb competències transferides, o també la gestió dimanant dels càrrecs de comandament i direcció de personal, al dependre determinats cossos i unitats (com ara els Secretaris Judicials o les

¹⁹ Comunitats Autònomes

²⁰ Com ara la Resolució JUS/1573/2012, de 30 de juliol, per la qual es fa pública l'Ordre JUS/1724/2012, de 27 de juliol, del Ministeri de Justícia, per la qual s'aproven amb caràcter definitiu les relacions de llocs de treball dels cossos de gestió processal i administrativa, tramitació processal i administrativa i auxili judicial de l'Administració de justícia dels partits judicials de Girona i Olot. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (6 d'agost de 2012), núm. 6186.

UPSD) de decisions de personal i gestió del Ministeri de Justícia”, decisions relacionades, per exemple, amb les RLT²¹.

A principis de 2012, la problemàtica generada en la implantació del model de la NOJ és tan preocupant que el Ple del Consell General del Poder Judicial aprova unes línies d’actuació en matèria de la NOJ i TIC (CGPJ, 2012a) el qual recull importants elements, adreçats a evitar la situació patida fins aquest moment. El document referit del CGPJ inclou interessants elements²² i pel que fa a la seva estructura, es divideix principalment en dues parts, una adreçada a la NOJ i una altra a les TIC. Pel que fa a la NOJ parla d’uns aspectes generals, així com una valoració relacionada amb les diferents unitats en que s’estructura la NOJ (SCPG²³, SCEX²⁴, SCOP²⁵, UPSD²⁶). Pel que fa a les TIC, entre altres temes, dona un especial relleu a aspectes d’ interoperabilitat²⁷ i l’expedient electrònic.

Aquí ens sembla especialment interessant posar de relleu l’aparició de la *governança* com a element clau del procés. És aquí especialment interessant posar de relleu que el CGPJ d’una banda remarca l’ importància de la col·laboració entre totes les institucions i també entre tots els operadors i actors. Pel que fa aquest element, volem aquí portar a la taula el fet que, específicament entrevistats han mencionat que “*no es va tenir realment en compte a tots els actors en la mateixa mida*”. Ens sembla especialment interessant a més a més la frase del document del CGPJ que diu “*han de establir fórmulas que garanteixin de forma efectiva la participació de los Jueces y Magistrados*” així com els seus òrgans de govern i la implicació de les

²¹ Relació de Lloc de Treball (assignacions de característiques laborals, funcions, i altres relatives a llocs de treball/destí específics). Per tractar-se de cossos nacionals i, amb la nova estructura de la NOJ dins la qual la gestió a les UPSD és dependent del Ministeri de Justícia, portar a terme desplegaments adquireix un increment de la complexitat pel que fa la coordinació.

²² Trobem aquí un element interessant a afavorir que menciona el document quan parla de “*inspecció remota*”.

²³ Servei Comú Processal General.

²⁴ Servei Comú d’Execució.

²⁵ Servei Comú d’Ordenació del Procediment.

²⁶ Unitat Processal de Suport Directe.

²⁷ Així mateix, i per a la nostra sorpresa, dins els elements relacionats amb la interoperabilitat, n’incorpora un amb un sorprenent títol “*Interoperabilidad externa en la relación con los ciudadanos*” per tal de –sembla- referir-se als elements que garanteixen els drets dels ciutadans en la seva relació amb l’Administració de Justícia.

Sales de Govern dels TSJ²⁸. El CGPJ entra específicament a valorar el funcionament dels diferents elements de la NOJ i remarca especialment la problemàtica relacionada amb el SCOP. Entre d'altres indica que:

- S'ha produït una major burocratització motivada per la itineració dels procediments entre les unitats
- Existeix un agreujament de la problemàtica a òrgans que requereixen una major intervenció del jutge.
- És necessària una flexibilitat del model, en relació amb la jurisdicció i circumstàncies territorials.
- És precís d'una banda, l'eliminació de tràmits burocràtics i d'altra banda, la necessitat d' impulsar reformes organitzatives.
- Es produeixen importants conflictes en relació a la delimitació de funcions entre SCOP i UPSD.

En aquest mateix document, el CGPJ expressa explícitament el seu vistiplau a una modificació que vendria donada amb els futurs *Tribunals d'Instància*²⁹, òrgans col·legiats que tindrien funcions anàlogues a un servei comú, però integrat per jutges dins un mateix ordre jurisdiccional. Pel que fa aquesta figura dels *Tribunals de Instància*, cal dir que diferents experts ja venien parlant temps de la importància d'aquest possible element –o de l'absència d'aquest element dins la nova estructura organitzativa de la NOJ- i exclusió des dels inicis de la creació d'un servei comú integrat per Jutges. En definitiva, si la estructura dels serveis comuns de la NOJ s'adrecen a aconseguir millors objectius d'eficiència, no sabem si va ser el més adient excloure inicialment unitats o serveis comuns que agrupessin també als jutges. Aquí trobem un punt d'estudi que podria ser especialment interessant abordar des de la perspectiva de la gestió del canvi i les resistències³⁰.

²⁸ Tribunals Superiors de Justícia.

²⁹ Cal dir que ja amb data 31 de març de 2011, el Ple del Consell General del Poder Judicial va aprovar informe a l'Avantprojecte de Llei Orgànica per a la creació dels Tribunals d'Instància.

³⁰ Alguns dels entrevistats mencionen motius de renúncia a pèrdua de poder per part dels Magistrats o, també, resistència a la pèrdua de la identitat entre jutge i el seu "prop" òrgan unipersonal. En paraules d'alguns dels entrevistats: "pensa que no es va voler "desposseir" al jutge de la seva identitat amb l'òrgan" o un altre entrevistat quan diu que "la Magistratura no tenia interès ya que les ha ido transformando su actividad, competencias y están pasando de tener la titularidad o cabeza indiscutible del órgano, a tener cada vez menor peso". Però hem de dir aquí que aquests aspectes no han pogut estar completament contrastats. Tot i que varem

Pel que fa aquest element i una *evolució del model* NOJ, Parra (2010) parla de futurs canvis i una possible evolució del model que divideix en tres fases, dues ja existents i una altre de previsió futura. La NOJ-1 o processal, que quedaria associada a un repartiment de competències entre jutges i secretaris judicials, la NOJ-2 que quedaria associada als serveis, i una futura NOJ-3, que s'adreçaria a aconseguir els *Tribunals d'Instància* mencionats o, en altres paraules, un servei comú que agruparia als jutges d'una mateixa jurisdicció dins un partit judicial. Lamentablement, el projecte de Llei Orgànica que s'adreçava a incorporar-ho, i que estava en tràmit parlamentari, va caducar³¹ i que fins ara, no sembla que s'hagi tornat a impulsar³².

Si tornem al document CGPJ (2012a), no sembla reflectir suficientment la conscienciació de la necessitat real de revisió i *re-enginyeria processal* adaptada al nostre segle i eines disponibles, la qual cosa no deixa de semblar-nos sorprenent tenint en compte que el mateix CGPJ al seu document de principis per a una nova demarcació judicial (CGPJ, 2012b:1) dona un posterior raonament per tal de fonamentar la nova demarcació judicial, qui diu literalment que *“El objetivo del Consejo General del Poder Judicial es abrir un debate que permita superar las disfunciones que provoca un diseño territorial que ya no responde a la realidad de una sociedad en constante y profunda transformación. La propuesta necesita ser entendida no de manera aislada, sino como un pilar más de la reforma estructural que necesita la Administración de Justicia española”*. Aquest mateix document parla de l'ús de les TIC per tal d'aconseguir la reducció de presència del ciutadà a les oficines judicials, o una

demanar petició d'entrevistes a responsables de diferents associacions professionals de Magistrats, no varem obtenir resposta.

³¹ Projecte de Llei Orgànica amb núm. 121/000144, per la que es modifica la Llei Orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del Poder Judicial, per a la creació dels Tribunals d'Instància. Aquesta iniciativa caduca al final de la IX Legislatura.
<http://www.congreso.es/public_oficiales/L9/CONG/BOCG/A/A_144-01.PDF> [Darrer accés, 27 de febrer de 2013].

³² A la X Legislatura, en 2012, solament tenim constància del plantejament d'una qüestió parlamentària referida a l'impuls dels Tribunals d'Instància. Específicament obra resposta en Sessió núm. 10 de la Comissió de Justícia, celebrada el Dimecres 27 de juny de 2012, segons el Diari de Sessions del Congrés dels Diputats.
<http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CONG/DS/CO/CO_140.PDF#page=2> [Darrer accés, 27 de febrer de 2013].

interessant frase que diu *“La atención y la proximidad de la Justicia al ciudadano no puede medirse en kilómetros, sino en tiempo y servicios”*.

Yañez (2008:609), pel que fa a la perspectiva organitzativa, assenyala que *“el canvi real a dia d’avui, no deixa de ser menor (...) El veritable canvi organitzatiu sobrevindrà amb la instauració dels serveis comuns d’ordenació del procediment”* canvi que encara no ha arribat i que, tal i com es planteja actualment, pot no arribar. En aquest aspecte són molt gràfiques les manifestacions dels entrevistats, pel que fa la interrelació de l’element organitzatiu i el normatiu processal, així com *la necessitat de revisar el model*. Hi ha entrevistats que són rotunds. Un d’ells indica que *“el SCOP no es posible sin el expediente electrónico. Existen grandes dificultades con el formato papel; existen dificultades añadidas para el “modelo de gestión”. Existen malas praxis y forma de proceder deficientes previas, y hay que corregirlo, ya que además el proceso de implantación a veces requiere de la corrección de lo que se hacía incorrectamente”*, pràcticament idèntic al que altre entrevistat assenyala quan diu que *“El tercer punt clau és l’expedient electrònic. Mentre es sigui treballant en paper, estarem parlant d’importants barreres per a un funcionament àgil de la NOJ. Els permisos d’accés a l’expedient electrònic són més senzills que amb paper. De fet, aquest és un dels motius que desaconsella posar en marxa de moment el SCOP”*. Altre dels entrevistats diu pel que fa la NOJ que *“ha d’haver una contrarreforma (...) qualsevol canvi legal pot tenir un efecte devastador en l’estructura de l’organització”*.

Pel que fa el pla normatiu, un altre entrevistat diu *“Té carències normatives [la NOJ]. S’hauria de revisar la Llei de 2009 i fer una adaptació real al que es necessita. Va ser molt abstracta i és necessària una llei processal que s’adapti, ha estat necessari substituir la normativa per protocols massa detallats, ja que la normativa processal es molt genèrica”* i un altre entrevistat diu en relació amb la LUTICAJ que *“Pensa que és necessari revisar la Llei de 2003, ja que hi ha elements amb la llei 18/2011 que abans no estaven”*. Volem concloure aquest apartat amb un interessant informe de TSJMurcia (2012:6)³³ el qual conclou que és *“necessari aprofundir en la reforma del sistema de Justícia i continuar*

³³ Tribunal Superior de Justícia de Murcia.

amb la extensió del nou model organitzatiu, però, corregint els problemes conceptuals i de disseny detectats”. De fet, es dicta inicialment el Decret 169/2010 sobre estructura i organització de l’oficina judicial a Catalunya³⁴ que serà posteriorment modificat³⁵.

Amb els elements referits, el conjunt del sistema de l’Administració de Justícia amb el nou plantejament organitzatiu, processal i amb els mitjans disponibles, lluny d’anar en direcció a l’eficiència, sembla que podria anar en direcció contrària a la que es volia, provocant a més a més, nous problemes. Ratificat per informants entrevistats i els anàlisis realitzats, es podrien trobar indicis que assenyalen s’hauria de tornar a una nova i profunda revisió del model organitzatiu i processal, tot i que ja es van portar a terme reformes com la Llei 13/2009, de 3 de novembre, de Reforma de la Legislació Processal per a la Implantació de la NOJ³⁶ i la complementària Llei Orgànica 1/2009³⁷, i que van suposar també alguns avenços pel que fa a l’àmbit de l’ús de les TIC³⁸ (Gómez, 2012).

5.3. L’ús eficient de les TIC a l’Administració de Justícia i la LUTICAJ

És en aquesta tercera secció a on abordem el tema central de la recerca, i a on possiblement es recullen els resultats més interessants i rellevants d’aquesta. Hem fugit d’incorporar el títol literal de la recerca i hem volgut introduir expressament la paraula “*eficient*” ja que, com veurem a continuació, la clau és troba realment en l’adopció i ús eficient de les TIC a l’Administració de Justícia, i és precisament la cerca d’aquesta eficiència amb l’adopció de les TIC i

³⁴ Decret 169/2010, 16 de novembre, sobre estructura i organització de l’oficina judicial a Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (26 de novembre de 2010), núm. 5764.

³⁵ Ordre JUS/231/2012, de 27 de juliol, de modificació de l’annex del Decret 169/2010, de 16 de novembre, sobre estructura i organització de l’oficina judicial a Catalunya, i de creació dels serveis comuns processals al partit judicial de Girona. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (6 d’agost de 2012), núm. 6186.

³⁶ Llei 13/2009, de 3 de novembre, de Reforma de la Legislació Processal per a la Implantació de la NOJ. *Boletín Oficial del Estado* (4 de novembre de 2009), núm. 266.

³⁷ Llei Orgànica 1/2009, de 3 de novembre, complementària de la Llei de reforma de la legislació processal per a la implantació de la NOJ, per la qual es modifica la Llei orgànica 6/1985, d’1 de juliol del poder judicial. *Boletín Oficial del Estado* (4 de novembre de 2009), núm. 266.

³⁸ Utilització de documents amb signatura electrònica o publicació en medis electrònics.

l'observació de les garanties constitucionals, el que tindrà un impacte com mai s'havia experimentat a l'Administració de Justícia. Una adopció amb un sentit diferent, fins i tot amb la LUTICAJ, en la nostra opinió implicaria resultats discutibles, ja que quedarien desatesos els elements fonamentals que ara mateix es proclamen com a eixos adreçats a la modernització de l'Administració de Justícia.

Per tal d'organitzar els resultats, dividim a continuació la secció en els següents epígrafs: 1) *TIC i drets de l'article 24 de la Constitució: el rang de Llei Orgànica*, 2) *eJustícia: re-enginyeria integral i desmaterialització processal*, el qual es divideix en 2.1) *La LUTICAJ: descontextualització TIC amb noves problemàtiques*, i 2.2) *Canvis derivats de l'adopció TIC: redisseny de l'Administració de Justícia* 3) *Interoperabilitat: de característica tècnica a Principi General* i 4) *El sistema e-Justícia.cat, la LUTICAJ, i els requeriments de la NOJ*.

5.3.1. TIC i drets de l'article 24 de la Constitució: el rang de Llei Orgànica

Sense cap dubte, tal i com Gamero (2012) recull, la LUTICAJ podria permetre adoptar una perspectiva promotora de canvi dins el Poder Judicial i l'Administració de Justícia, amb les TIC com a palanca que porti a terme realment la garantia d'un *procés sense dilacions indegudes*. Aquesta és una garantia associada al dret fonamental que es recull a l'article 24.2 de la Constitució Espanyola.

Volem aquí remarcar ja de manera significativa que és necessari ser conscients de les implicacions del que parlem aquí, i és que avui, a l'any 2013, per tal d'acomplir el dret a un procés sense dilacions de l'article 24 és necessari fer un aprofitament real i òptim de les TIC a l'oficina judicial. En aquest sentit, Colomer (2012) ja destaca la pluralitat³⁹ i transversalitat de la LUTICAJ i apunta així mateix que part del seu contingut s'hauria d'haver dictat com a llei orgànica. No podem estar més d'acord amb aquest autor que assenyala molt encertadament, que aquesta norma conté el disseny de base d'una nova

³⁹ Normes processals, normes d'Administració de Justícia, normes d'administració de l'Administració de Justícia, i regulació de relacions amb l'Administració de Justícia.

configuració de la Justícia, cosa amb la qual estem totalment d'acord, ja que aquesta matèria ens podria portar realment a un nou paradigma, una nova i moderna Administració de Justícia.

Així, resulta per a nosaltres sorprenent que a data d'avui no s'hagin utilitzat els criteris de l'article 81 de la Constitució Espanyola per regular l'ús de les TIC a l'Administració de Justícia. Tant si parlem de la *tutela judicial efectiva* com del dret a un *procés sense dilacions indegudes*, estem parlant d'elements que pertanyen a l'article 24 de la Constitució Espanyola. L'article 24 de la Constitució Espanyola es troba dins el Títol I, Capítol Segon, Secció 1^a que té com a títol "*Dels drets fonamentals i de les llibertats públiques*", la qual cosa vol dir que estem parlant d'un dret fonamental. Així, segons l'article 81 de la Constitució Espanyola, són matèries reservades per a Llei Orgànica "*les relatives al desenvolupament dels drets fonamentals i de les llibertats públiques, les que aprovin els estatuts d'autonomia i el règim electoral general i les previstes per la Constitució*" i és que, entre d'altres coses, una llei orgànica requerirà d'unes condicions especials per la seva aprovació.

Sanz i Salgado (2012:569) diuen que "*no basta con obtener "tutela" sino que la misma debe ser "efectiva". Ésta última exigencia discurre necesariamente por el uso de las nuevas tecnologías en el mundo actual*". Nosaltres volem afegir que, a més a més, per garantir la "*tutela efectiva*" de l'article 24.1 i en relació al dret a un "*procés sense dilacions*" s'han d'incloure els adjectius "*òptim i eficient*" pel que fa a l'ús de les noves tecnologies, i volem afegir que aquests elements són actualment, no ja necessaris, sinó que haurien d'ésser totalment obligatoris, ja que són claus per tal de garantir realment *un procés sense dilacions indegudes*. Avui dia, és inexcusable un ús ineficient –o deficient- de les TIC en qualsevol organització, i l'Administració de Justícia no pot ser una excepció, especialment si aquesta omisió pot afectar a drets fonamentals. És aquesta eficiència i ús òptim, el que realment garantirà el procés públic "*sense dilacions indegudes*" que l'article 24.2 de la constitució protegeix i actualment aquesta eficiència, és una obligació. Encertadament Sanz i Salgado (2012) quan parlen de l'aplicació de les TIC a l'Administració de Justícia, parlen de *l'optimització dels processos i l'agilització de la tramitació*.

En definitiva, l'aplicació correcta de les eines TIC actuals dins l'Administració de Justícia, portaria a una positivació real dels drets fonamentals mencionats, amb una reducció important de temps i una optimització dels processos, la qual cosa vol dir que actualment no fer-ho, implica una omisió que no és menor, i que té implicacions constitucionals directes. De fet, països com Brasil van portar a terme una esmena constitucional, per tal d'introduir aquest dret, dret que va a ser clau per impulsar el seu *Procés Judicial Electrònic (PJe)*⁴⁰ tal i com indica Dias (2011) quan parla de "*um grande passo na informatização do processo e na positivação do direito constitucional a um processo célere, introduzido pela EC*⁴¹ *nº 45/2004*". Entenem que, actualment, no optimitzar realment l'ús de les TIC dins els processos dins l'Administració de Justícia, implícitament porta a dir que afectarà directament als drets constitucionals de l'article 24 CE. Així, sembla que la regulació d'aquesta matèria hauria de tenir rang de Llei Orgànica.

S'ha de veure que s'està parlant aquí d'una desmaterialització del procés judicial i, tal i com la literatura assenyala, amb criteris d'eficiència, "*inventant*" una nova Administració de Justícia, propera i accessible al ciutadà, proximitat i accessibilitat que en molts casos suposaria eliminar tradicionals barreres fins ara existents, barreres compreses des de la dificultat i complexitat del llenguatge jurídic utilitzat, fins la intermediació o la re-enginyeria processal. Parra (2011) sosté que és necessari superar el concepte territorial per tal d'eliminar casos com el que obliga al ciutadà a acudir a l'autoritat que emet la postil·la del lloc a on es va originar el document públic, i aconseguir una única petició que obligui a una cooperació entre totes les administracions, per tal que el ciutadà sigui realment beneficiat. En definitiva, es porten a la taula interessants elements com la figura de la auto-representació o el fet de la disponibilitat d'informació sense intermediaris.

⁴⁰ Processo Judicial Electrònic. S'ha de notar i veure que no es parla solament d'expedient electrònic, sinó de tot el procés.

⁴¹ Esmena Constitucional.

5.3.2. eJustícia: re-enginyeria integral i desmaterialització processal

L'Administració de Justícia es troba actualment dins un context molt diferent al context existent fa dos segles, però també al que existia fa dues dècades. Hem d'entendre que s'ha produït una autèntica revolució que, identificada amb la perspectiva de Castells (1996) com a *Revolució de les TIC*, ens ha portat a l'actual *Societat de la Informació i el Coneixement*. Aquesta revolució ha implicat per a la nostra societat canvis a tots els nivells, i aquest canvis són d'una magnitud tal, que ja habitualment s'accepta que la seva grandària supera, fins i tot, la grandària dels canvis que va suposar al seu moment la *Revolució Industrial*.

Així, podem dir que estem vivint un moment històric, i hem de tenir la certesa que aquesta és la realitat social actual a la qual ens trobem, realitat social dins la qual l'Administració de Justícia té la difícil tasca no solament de modernitzar-se, sinó també de connectar. Hem d'entendre -i ser conscients- definitivament, que actualment la nostra societat es troba totalment immersa dins aquest nou paradigma, un context derivat d'Internet i de la contínua i ràpida evolució que ha suposat, no solament tecnològicament, sinó també socialment. És aquest context el que hauria d'inspirar al legislador, amb una perspectiva integral i totalment transversal, totalment inserida dins la *Societat de la Informació i el Coneixement*. Llegim els resultats de la nostra recerca i, en particular, d'aquest epígraf, tenint en compte aquesta situació de partida, a la qual actualment ens trobem.

Aquest és el nostre context dins el qual neix la LUTICAJ. Arribem aquí potser a l'epígraf més rellevant d'aquest treball, a on parlem dels elements de la LUTICAJ, l'adopció eficient de les TIC i les seves conseqüències dins l'Administració de Justícia. Així, dividim aquest apartat en dos: 1) *La LUTICAJ: descontextualització TIC amb noves problemàtiques*, i 2) *Canvis derivats de l'adopció TIC: redisseny de l'Administració de Justícia*. A continuació passem a explicar aquests punts.

5.3.2.1. La LUTICAJ: descontextualització TIC amb noves problemàtiques

En el cas d'Espanya i dins aquest context, abans d'aparèixer la LUTICAJ com a llei directament associada a la *eJustícia*, són diversos els autors que posen de relleu *la mancança d'una normativa reguladora unificada de les TIC* i la necessitat urgent d'impulsar reformes que portin a terme la modernització real de l'Administració de Justícia (Delgado i Oliver, 2005; Jiménez, 2010). No podia tardar molt més la LUTICAJ, especialment si es té en compte la perspectiva que porta a l'Administració pública espanyola la Llei 11/2007 d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics.

De fet, a Espanya, el Pacte d'Estat per a la Reforma de la Justícia ja en 2001 parlava de la necessitat d'una *legislació més adequada i més perfeccionada*, així com un major grau de rendiment, com a principis bàsics sobre els quals assentar-se la reforma que hauria de modernitzar fins i tot els mètodes de treball i aportar flexibilitat i realisme a l'Administració de Justícia.

Òbviament, la LUTICAJ queda contextualitzada dins l'Administració de Justícia actual i, per suposat, té molts elements positius, però com ja hem avançat, l'Administració de Justícia actual està descontextualitzada i desconnectada de la realitat social que es correspon amb la *Societat de la Informació i el Coneixement*. Dins aquest epígraf considerem interessant passar a comentar alguns dels elements específics que recull la LUTICAJ i que es reconeixen a priori com a elements que poden presentar problemàtiques, contradiccions i mancances.

Problemàtiques

Trobem dins la LUTICAJ diferents problemàtiques específiques que són també apreciades per entrevistats, elements que ateses les seves característiques i context requeriran especial atenció.

Un dels entrevistats ja aprecia determinades contradiccions i diu que *“la ley se necesitará reformar porque existen contradicciones de procesos, incluso*

también en relación con algunos que se están contemplando en el ámbito de la Unión Europea". És interessant dir que en aquest mateix sentit trobem que autors com a Gómez (2012) posa atenció a diferents parts de la LUTICAJ i la possibilitat que puguin arribar a entrar en *contradicció* entre sí mateixes, ateses implicacions tècniques. Segons aquest autor, aquest podria arribar a ser el cas de continguts com els articles 36.3 i 14.2, pel que fa a la signatura electrònica reconeguda exigida d'una banda, i d'altra, permetent el DNI⁴², respectivament, per a la presentació de demanda i escrits via telemàtica. Relacionat també amb les característiques de signatura electrònica en el marc de la Llei 59/2003, de 19 de desembre, de signatura electrònica⁴³, i la validesa del document signat, Ormazábal (2010) en Gómez (2012:647) indica encertadament que "*Al contrari que la signatura manuscrita, l'autenticitat del document digital no és dissociable de la valoració de les dades xifrats [...] en el cas de la signatura electrònica [...] fixada l'autenticitat de la signatura, queda exclòs qualsevol dubte pel que fa a l'autenticitat de la informació documentada*" per tant, al contrari del document físic, ateses les característiques de la signatura electrònica, l'autenticitat del que s'anomena *document electrònic* signat es podrà verificar directament amb l'autenticitat de la signatura electrònica reconeguda. Palomar (2012) fent una revisió de la nul·litat dels actes judicials en aquest context, ens mostra, d'altra banda, una interessant anàlisi, dins la qual podem veure la relació entre *vicis derivats de l'ús i la incorporació de les TIC* o incidències en la utilització d'aquestes, i que poden portar com a resultat la invalidesa de l'acte processal o la nul·litat d'actuacions, si es prova que ha causat indefensió irreparable.

Un dels elements més interessants i diferenciadors de la LUTICAJ, és el començament obligatori del procediment per mitjans electrònics pel que fa als professionals. Aquest element sembla que podria originar també nous inconvenients. Un d'ells és *l'arribada incompleta de dades* en la presentació telemàtica de la demanda. En aquest sentit, un dels entrevistats ens confirma aquesta perspectiva quan parla de la "*problemàtica que es presenta amb la*

⁴² El sistema del Document Nacional d'Identitat és de signatura electrònica avançada basada en un certificat reconegut.

⁴³ Llei 59/2003, de 19 de desembre, de signatura electrònica. *Boletín Oficial del Estado* (20 de desembre de 2003), núm. 304.

presentació telemàtica de demandes, i l'absència de qualitat de la informació en origen generada ja abans d'arribar al registre electrònic. Amb aquesta perspectiva, els que eren operadors jurídics "externs" ara passen també a tenir una vessant "interna" de responsabilitat, pel que fa a la incorporació de dades al sistema d'informació dels òrgans judicials". Tot i que el document del CGPJ que aprova criteris generals d'homogeneïtzació de les actuacions dels serveis comuns processals (CGPJ, 2010a) i (CGPJ, 2010b) també implica un important suport i pas endavant per tal de vetllar per una millora qualitativa de la informació que entri al sistema, efectivament, també s'ha de tenir en compte que el problema es pot desplaçar ara cap a altres actors. En altres paraules, si una demanda presentada telemàticament per un Procurador porta la identificació correcta (DNI) del client representat, aquesta informació que arriba al sistema no caldrà tornar a introduir-la al Registre, i la seva incorporació automàtica implicarà eficiència a banda de multiplicar les possibilitats de que es pugui tornar a utilitzar o reutilitzar, la qual cosa redundarà també en eficiència.

Pot també succeir que problemes que no existien abans, apareguin ara amb la nova perspectiva. Així, relacionat amb els actes de comunicació de l'article 34 LUTICAJ que regula la pràctica dels actes de comunicació per mitjans electrònics, d'una banda, tal i com Gómez (2012) assenyala, trobem que la impossibilitat de practicar l'acte de comunicació per aquests mitjans podria produir-se ara per *motius tècnics o processals*. Però, a més a més, si el resultat és negatiu, ens podríem trobar amb que la ineficiència podria augmentar amb el disseny de la NOJ. Així, un dels entrevistats assenyala en referència a un procés actual, que *"si són els Serveis Comuns els quals reben el resultat negatiu, enlloc de poder fer directament les gestions adreçades a que sigui positiu el resultat, i realitzar directament un nou intent amb un altre domicili que sigui a la base de dades, els SSCC han de traslladar la tramitació a una altra unitat, per tal que faci la resolució adreçada a triar -un altre vegada- un nou domicili"*. Així, un procés molt simple pot arribar a comprometre un grau considerable d'eficiència.

En connexió amb els actes de comunicació, notificació o trasllats de documentació, hem de veure ara noves problemàtiques que es presentaran

derivades d'aquesta nova dimensió. Així des de l'àmbit físic, ara és habitual que una persona física o jurídica tingui un domicili físic conegut a on es pugui donar trasllat d'una demanda o citació amb garanties, des de l'àmbit virtual es torna complex, ja que ens trobem amb que no existeix habitualment cap *registre oficial d'adreces electròniques* o virtuals i, a més a més, hem de tenir en compte que es necessiten condicions especials relacionades amb les comunicacions electròniques per tal de salvaguardar les garanties necessàries⁴⁴. Així entrem en un dels problemes típics de l'àmbit de la justícia electrònica, relatiu als *actes previs a la primera compareixença*, i derivat del trasllat inicial de la demanda presentada telemàticament, ocasionat per la no existència d'un domicili electrònic reconegut. Aquest element tan senzill presencialment (és habitual disposar d'un domicili presencial) es converteix, en una complicació a l'àmbit virtual.

Altre no menor problema relacionat amb el que disposa la LUTICAJ, podria arribar des de la perspectiva de la *governança*. La LUTICAJ disposa com a un dels mecanismes de governança el *Comitè Tècnic Estatal de l'Administració Judicial Electrònica* i sembla que, tal i com es planteja la incorporació del CGPJ i l'adopció d'acords, es podria complicar. Palomar (2012:688) assenyala que "*la seva presència a l'hora d'adoptar acords sigui complexa per no dir que directament discutible en el pla jurídic*". Com veurem més endavant el tema de la governança afecta a altres importants elements, ja que no hem d'oblidar tal i com la literatura assenyala, que la governança és un element clau també pel que fa la interoperabilitat.

Mancances

Com venim observant, i tal i com assenyala Martín (2012), la implantació eficient de les noves tecnologies a l'Administració de Justícia suposarà, entre d'altres, problemes de tipus jurídic i cultural, i caldrà tenir en compte consideracions des d'una molt diferent perspectiva, entre d'altres les relacionades amb la clau de la gestió en diferents àmbits (organització, canvi,

⁴⁴ No hem d'oblidar que un simple e-mail actualment no cobriria tots els requisits i garanties jurídiques necessàries.

recursos, etc). Aquest element és especialment rellevant si pensem que ens trobem dins un model d'organització amb una cultura especialment conservadora, a on els canvis a adoptar ara no solament rauen en l'àmbit de les eines tecnològiques a utilitzar, sinó també en l'àmbit organitzatiu i dels processos. Així, el canvi de cultura necessari és enorme, no solament per aconseguir adoptar una autèntica perspectiva de transparència i eficiència en la gestió orientada al millor servei possible en benefici exclusiu del ciutadà sinó també, a nivell intern, ja que també requereix noves perspectives conceptuals derivades d'un canvi de paradigma. Així, per exemple, amb l'expedient electrònic tal i com un dels entrevistats assenyala “*serà, el servei [unitat] el que haurà d'anar a l'expedient i no al contrari (portant l'expedient a diferents serveis). S'ha de pensar "jo vaig a l'expedient i em connecto a ell"*”. Però, dins l'Administració de Justícia, tal i com Palomar (2012) indica, existeix una desafecció pels aspectes de gestió i una incorporació descontextualitzada dels recursos tecnològics, la qual cosa accentua la ineficiència..

D'altra banda, la LUTICAJ no sembla recollir nous elements i les seves necessitats, elements que realment ajudarien a apropar la justícia al ciutadà, però, sí recull altres que, possiblement podríem situar en un estat de pre-obsolescència. Així, es troben a faltar instruments que permetin facilitar millor la consecució dels objectius que sembla propugnar la llei. Un dels entrevistats posa l'accent a interrogants en relació amb la no recollida normalitzada d'una possible *Oficina Electrònica d'Atenció al Ciutadà (OAC-e)*⁴⁵. Òbviament no ens referim a una oficina a la qual s'adreixin les queixes i suggeriments d'una manera asíncrona i offline –que també- sinó a una oficina que utilitzi especialment eines síncrones⁴⁶ que permetin interactuar online directament i en temps real amb el professional i també amb el ciutadà, molt més enllà del medi tradicional telefònic i que, per altra part, podria aportar més garanties⁴⁷. Específicament pel que fa aquest tema, un dels entrevistats diu que “*una assignatura pendent que no sembla ser corregida amb la LUTICAJ és la comunicació real electrònica online amb el ciutadà; la possibilitat de contacte*

⁴⁵ Oficina Electrònica d'Atenció al Ciutadà.

⁴⁶ En temps real.

⁴⁷ Es parla específicament d'atenció telefònica, però sembla que no es vol parlar de serveis multimèdia d'atenció electrònica directa via IP, actualment molt habituals.

directament online, del ciutadà amb la Justícia. El ciutadà hauria de notar la immediatesa de les possibilitats que atorguen les TIC".

Palomar (2012) assenyala que la LUTICAJ sembla entregar *confusió* en aspectes clau, tant a nivell conceptual (determinació de l'impacte dins les normes processals), com a nivell terminològic (quan, per exemple, parla de procediments i actuació judicial o procediments, processos i serveis o, com veurem més endavant, amb la interoperabilitat). Concretament pel que fa a l'article 25.2 de la LUTICAJ que específicament diu que "*l'aplicació de mitjans electrònics a la gestió dels procediments, processos i serveis ha d'anar sempre precedida de la realització pel Comitè Tècnic Estatal de l'Administració Judicial Electrònica d'una anàlisi de redisseny funcional i simplificació del procediment, procés o servei*" sembla no ser menor la problemàtica que es pot presentar si s'han d'optimitzar els recursos i la utilització d'aquests. Palomar (2012:668) indica "*La línia entre el respecte i l'obligació de redisseny funcional i la supressió de tràmits és certament difícil de establir a l'àmbit processal i, molt menys, es clar, a l'àmbit procedimental o de suport a l'activitat jurisdiccional*". Aquest mateix autor i pel que fa al règim d'establiment d'aplicacions, posa l'atenció a la diferent naturalesa dels actes i processos que, finalment pot arribar a *afectar a l'àmbit estrictament processal*.

En relació amb la *seu electrònica*, Valero (2012) parla de la necessitat de contemplar aquesta com a una autèntica prolongació de la seu real, la qual cosa requerirà d'una normalització i harmonització àgil de totes dues. Així, aquest autor assenyala efectivament que serà necessari enfrontar nous problemes, entre d'altres, derivats de la seu electrònica que portaran a la necessitat d'adaptar el règim jurídic aplicable. Valero parla de la possible complexitat de la gestió conjunta que s'haurà de portar a terme entre diferents administracions, i les responsabilitats que s'hauran de compartir en funció de les tasques, entre l'òrgan judicial i la entitat titular de la seu. De fet, aquestes complexitats derivades de l'optimització de la gestió i coordinació ja existeixen, i ara amb la seu electrònica es podrien incrementar.

5.3.2.2. Canvis derivats de l'adopció TIC: redisseny de l'Administració de Justícia

Un nou "ecosistema"

Habitualment es parla d'expedient electrònic i la seva importància, ara ja també en el context de l'Administració de Justícia, cosa amb la qual estem totalment d'acord, però és necessari trobar el context específic i adient dins el qual s'han d'ubicar aquests elements, especialment perquè les "regles de joc" amb aquests nous elements són diferents, i això és el que passa amb la justícia electrònica. Veurem com existeix una dissonància entre el que tenim actualment, i el que hauríem de tenir, tenint en compte especialment que és necessari redissenyar de manera radical, un nou sistema, amb noves regles processals i organitzatives, amb noves regles de joc, per tal d'aprofitar realment les eines TIC actualment disponibles.

Així, quan pensem a l'expedient electrònic, hem de fugir de la imatge de l'expedient que teníem fins ara, amb unitats que serien fulls i que contenien estàticament una informació. Ara, però, la unitat d'informació bàsica serà la dada (electrònica), dada que es troba a una base de dades i que habitualment no té significat *per se*. A aquesta dada es podrà accedir o replicar electrònicament simultàniament des de diferents unitats i llocs i per diferents persones i també modificar. A més a més, aquesta dada pot formar part d'infinitos i diferents procediments en un mateix moment del temps, per tant, les característiques que té una simple dada condicionarà el seu processament i tractament, atesa la seva naturalesa, cosa que és molt diferent del que abans teníem amb el paper.

Com hem dit, la dada és la unitat bàsica d'informació. Però ara, haurem de tenir en compte que un conjunt o grup de dades electròniques és personalitzadament configurable de manera electrònica i automàtica. Un conjunt de dades electròniques ens aporten una informació o, en altres paraules, la informació és un grup de dades que donen significació específica amb la seva configuració instantània, i que pot ser canviada a la base de

dades. L'agrupació d'informació electrònica, configurada d'una determinada manera ens portaria al que s'anomena usualment document electrònic, però atenció perquè ara, no solament ens pot portar a aquest element⁴⁸. Podrem entendre, doncs, per expedient electrònic un conjunt de documents electrònics relatius a un assumpte específic amb, entre d'altres, característiques derivades de la naturalesa de les dades que conté.

Com a element o punt d'accés electrònic a un conjunt d'expedients, es troba una seu electrònica la qual respondrà a la titularitat que es determini, i que es correspondrà també amb una seu física. En definitiva, pel que fa la informació en sentit general i el seu accés, identifiquem, doncs, aquest conjunt d'elements encadenats: dada, informació, document, expedient i seu electrònics.

Però ens resta una important part dins aquesta equació, a on hem d'ubicar també necessàriament les regles i normes pel que fa al cas judicial i el tractament jurídic (electrònic) i el procés amb la perspectiva adient: el *Procés Judicial Electrònic* amb el seu *Dret Processal corresponent*. En definitiva, estem parlant d'un "ecosistema" nou, que s'hauria de regir per normes fins i tot "especials", que ens permetin portar a terme els drets del justiciable de la millor manera possible, normes que haurien de permetre aprofitar les TIC amb l'objectiu de màxima eficiència i d'una manera òptima i, possiblement, molt diferent a la qual estàvem acostumats. Un dels entrevistats menciona clarament diverses implicacions d'aquest tipus quan diu que "*existeix un problema d'enfocament, ja que la llei 18/2011 triga d'aplicar les Noves Tecnologies (NNTT) a funcions del procés quan és el procés el que hauria d'estar en funció de les NNTT. Així, per exemple, l'article 341 de la LECrim parla d'exposició al públic d'un cadàver quan no es coneixi identitat; però amb les NNTT es podria divulgar. No haurien de ser les NNTT els quals ens ajudin a decidir com es fa això de la millor manera possible? No es parla de proves que*

⁴⁸ No entrarem dins aquest treball en aquesta temàtica, però entenem fonamental no obstant deixar apuntat que hem de tenir en compte que ara es podrà processar la informació de manera automatitzada, amb tècniques mineria de dades i intel·ligència artificial, la qual cosa implica que seria molt possible trobar i extreure nou coneixement, amb el tractament de dades antics.

es poden realitzar amb els mitjans actuals. S'haurien de millorar i renovar els processos realment, ara amb les noves eines que existeixen".

Pel que fa l'aplicació de les TIC a l'oficina judicial, cal dir que els entrevistats són conscients de la rellevància del sistema d'informació dins aquesta, tal i com ens mostren els resultats de les entrevistes. D'una banda, és clar l'alt grau de rellevància que els entrevistats donen al sistema d'informació dins la NOJ (Taula 3), així com la consciència de la importància de l'expedient electrònic com element prioritzat dins les característiques imprescindibles d'un sistema d'informació dins la NOJ, element que es troba molt distanciat del segon element referit (Taula 4).

Taula 3.- Percepció del grau de rellevància del sistema d'informació dins la NOJ.

Paper del Sistema d'Informació	%
Imprescindible	55
Molt Important	20
Important	10
Normal	5
No és necessari	5
NS/NC	5

Taula 4.- Característiques imprescindibles del sistema d'informació dins la NOJ.

Característica	%
Expedient electrònic	40,63
Requeriments encertats	18,75
Comunicació i consulta electròniques	15,63
Informació de qualitat per explotació	12,50
Ús adient per part de l'usuari	6,25
Agilitat del sistema	6,25

Però ens sorprèn que els entrevistats en general no es refereixen al possible procés electrònic (o procés judicial electrònic) dins el qual hauria d'estar inclòs l'expedient electrònic, de la mateixa manera que avui, l'expedient en paper és solament un element de l'actual procés judicial (no electrònic). Entenem que és aquesta diferent perspectiva, a on rau la clau de l'eficiència. És el procés judicial electrònic el que podrà portar el màxim grau d'eficiència si es te cura d'optimitzar aquest integralment amb les eines actuals, i no solament l'expedient electrònic o la incorporació TIC en un context de processos més associats al segle XIX. Hem d'ésser conscients que un expedient electrònic és solament una peça, peça que requereix d'un autèntic procés judicial electrònic que pugui aportar màxima celeritat al procés amb totes les garanties, és a dir, un procés judicial pensat i dissenyat des de una realitat pròpia de la Societat de la Informació del segle XXI, molt diferent a la existent en el segle XIX.

Un canvi de paradigma: la necessitat d'una gestió eficient

Gómez (2012) assenyala que la LUTICAJ no suposa una reforma explícita de les lleis processals i no configura *per se* un nou règim processal. Nosaltres hem d'afegir pel que fa determinats continguts de la LUTICAJ que, de vegades, ens trobem amb processos o la seva concepció que els hi caracteritzava al món físic, també *traslladat literalment al món virtual o electrònic*, la qual cosa, en la nostra opinió, suposa un error important. Superar aquest error ens ajudarà a aconseguir realment l'Administració de Justícia eficient que tots volem. Hem de pensar que l'objectiu no és la seu electrònica, l'expedient electrònic, la reducció del paper o una justícia més àgil, sinó que és la eficaç però especialment eficient i òptima garantia dels drets del justiciable, entre d'altres, a la tutela judicial efectiva i a un procés sense dilacions indegudes. Però sembla que no tenim el requisit necessari d'eficiència en la gestió i el funcionament de l'Administració, a l'hora de garantir els drets dels ciutadans, tot i que sí tenim els medis que podrien portar-ho a terme.

Així, per exemple, a l'article 26 de la LUTICAJ es parla de "foliat" dels expedients judicials electrònics, però no sembla que es tingui en compte, que amb les propietats de les dades i la informació en format electrònic, aquesta

característica és, com a mínim, discutible, especialment si tenim en compte que un expedient electrònic podria ser concebut com a un grup de dades agrupats i configurats d'una manera específica i instantània⁴⁹, o que una mateixa dada, electrònicament parlant, podria estar associada a infinits diferents expedients electrònics o que, fins i tot, una imatge digital -que és una combinació de bits (0 i 1)- podria perfectament incloure un significat ocult o manipulat, diferent al que el nostre ull està veient. S'hauria pogut parlar, per exemple, de *"indexació certificada de continguts"*, amb una perspectiva en qualsevol cas, que tingui en compte la ampla i diferent naturalesa que adquireix la informació electrònica ateses les seves característiques. Relacionat amb la signatura i la certificació pública de continguts, és molt interessant, la expressió d'un dels entrevistats quan diu que *"pensem que la fe pública quedarà superada"* atesa, entre d'altres, les garanties i possibilitats actuals de l'automatització de les certificacions electròniques. En definitiva, és necessària una nova abstracció des del *"mon presencial"* per tal d'aconseguir la major objectivitat possible associada a la perspectiva del nou procés electrònic amb l'aplicació de les TIC dins el *"món electrònic"*.

Coincidim plenament amb Gascó *et al.* (2012:74) quan assenyalen que *"les eines electròniques permeten reflexionar sobre la modernització de l'administració pública, adoptant un enfocament de gestió"*, la qual cosa implica un procés de repensar en profunditat l'administració pública per tal d'aconseguir l'autèntica eficiència, i l'Administració de Justícia no és una excepció. En paraules d'un dels entrevistats *"Estem davant un canvi de paradigma. El canvi de cultura és clau i és necessari un nou model de gestionar. Els processos de selecció [de tot el personal sense excepció] no estan orientats al nou model, ja que fan falta habilitats de gestió i visió d'equip"*. Aquest problema existeix a tots els nivells, des de l'operatiu a l'estratègic. Actualment s'està preparant una modificació de la LOPJ per tal d'intercanviar resolucions judicials amb Europa⁵⁰ tanmateix, elements importants i interns no es corregeixen amb celeritat i continuen sense correcció. No parlem ja d'optimització amb noves figures que les TIC podrien aportar i que ni la

⁴⁹ Aquesta estructura podria arribar a ser re-configurable.

⁵⁰ Nota de premsa del Ministeri de Justícia de data 8/2/2013

LUTICAJ ni altres lleis a l'àmbit de la justícia mencionen com seria, per exemple, el *Teletreball*, sinó que parlem d'aspectes senzills però rellevants com ara, per exemple, el fet que en no poques ocasions, els usuaris han d'introduir diferents i reiterades vegades una mateixa informació coincident, en diferents processos o procediments en el cas del mateix sistema, o en el cas de diferents sistemes que haurien d'intercanviar entre ells informació des de fa temps com ara, per exemple, la informació enviada per òrgans judicials a cossos de seguretat i, al mateix temps, al SIRAJ⁵¹ o altres registres centrals.

És necessari per tant, un nou model d'Administració de Justícia, al qual la gestió adient i l'eficiència siguin realment una part central del model. Aquest model necessita una reconfiguració d'institucions, càrrecs, tasques, processos, mitjans, i també coneixements.

Noves figures i nous coneixements

D'una banda, entenem necessari acceptar el fet de que l'oficina judicial ha d'ésser gestionada per persones dins l'administració que puguin aconseguir els objectius d'eficiència i optimització dels recursos, la qual cosa vol dir que es requereix personal director amb capacitat professional de gestió, és a dir, persones que no solament coneguin el dret, sinó també l'àmbit del *management*, que tinguin eines de coneixement suficients per tal de gestionar els canvis, gestionar els conflictes, lideratge, planificació i optimització dels recursos i que puguin, en definitiva, reconèixer professionalment les implicacions de la gestió amb eines de coneixement que permetin aportar realment eficiència i eficàcia dins les tasques habituals també dins l'Administració de Justícia. Parlem, en definitiva, de la necessitat d'una professionalització de la gestió dins l'administració pública, dins la qual s'inclouen els òrgans de l'administració de justícia.

D'altra banda, així mateix, en aquest punt hem de pensar si tenim professionals formats i preparats d'una manera adient en el que seria l'àmbit del "Dret Processal Electrònic" i les implicacions jurídiques pròpies de la Societat de la

⁵¹ Sistema de Registres Administratius en suport a l'Administració de Justícia

Informació i el Coneixement. No tenir-ho, porta a un problema d'aplicació pràctica als Tribunals, però també porta el risc afegit d'una major desconexió de la realitat actual. Si a més a més, tenim en compte que l'accessibilitat de la justícia també passa per un llenguatge més proper al ciutadà, podem concloure que l'Administració de Justícia ha de fer importants esforços en diferents dimensions, direccions i àmbits, per tal de garantir la qualitat del procés judicial electrònic, les seves resolucions judicials i, al mateix temps, aconseguir connectar amb la societat actual i arribar realment a modernitzar i normalitzar integralment una Administració de Justícia -principalment electrònica- a la Societat de la Informació del segle XXI.

Tot i que hem de dir que afortunadament la llei inclou expressament elements com ara les *metadades*⁵², entenem que també s'hauria d'haver donat especial rellevància a altres tipus d'elements que servarien de base per introduir noves i cada vegada més rellevants figures pel que fa l'aplicació de les TIC als processos, com ara, per exemple, el *Teletreball* o la *Informàtica Forense*. Però en aquest àmbit a on, per exemple, figures com la prova hauran d'enfrontar-se a importants reptes, sembla que hauria estat desitjable una major concreció de la LUTICAJ ja que, per exemple, tal i com Gómez (2012) assenyala la LUTICAJ no deixa clar determinats elements i el seu valor probatori, com poden ser les imatges digitalitzades presentades per via telemàtica.

Ens trobem però a un món al qual una part important de la població podríem ubicar-la en un rang amb necessitats d'incrementar de manera important les seves aptituds i nivell d'alfabetització digital, tot i que no es tinguin carències a altres àrees de coneixement. De fet, l'Agenda Digital per a Europa, iniciativa 2020⁵³, adreça accions com la 59⁵⁴ o 66⁵⁵, adreçades a incorporar les aptituds digitals per a l'ocupació, i l'alfabetització digital. Si portem aquesta mateixa vessant al món jurídic, trobem d'una banda, que existeix una seriosa mancança

⁵² Element d'informació de nivell superior que aporta informació pel que fa a un grup de dades.

⁵³ Comunicació COM(2010) 245 Final/2 de la Comissió al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Comitè de les Regions. A Digital Agenda for Europe. Corrigendum. Busel-les.

⁵⁴ Acció 59. Digital Agenda For Europe. A Europe 2020 Initiative. <<http://goo.gl/jiPMu>>. Accés el 17-2-2013.

⁵⁵ Acció 66. Digital Agenda For Europe. A Europe 2020 Initiative. <<http://goo.gl/0Xra6>>. Accés el 17-2-2013.

de coneixement de les implicacions jurídiques reals dels processos digitals i electrònics. En paraules d'un dels entrevistats *“La informática es clave. La justicia en esto está muy por detrás de la sociedad y, para esto, además, se ha de alfabetizar digitalmente al personal (jueces, secretarios, gestores, tramitadores y auxilios, entre otros)”*. Així, per exemple, la major part dels professionals del dret, no entenen com a habitual i necessari conèixer les implicacions jurídiques de les característiques d'un sistema de signatura basat en PKI⁵⁶, clau a l'àmbit de la signatura electrònica de documents, però sí ho coneixen habitualment pel que fa a la signatura manuscrita. Abans, una característica d'aquest tipus era considerada una característica especial tecnològica i, davant la necessitat, podíem anar a professionals especialitzats per tal de respondre determinades qüestions com aquesta, en aquest àmbit específic. Però, el problema ara es presenta des d'una vessant molt diferent ja que aquestes característiques s'estan convertint en habituals, transversals i generalitzades, la qual cosa implica cada vegada més, una necessitat de conèixer perfectament per part de qualsevol professional del dret i jurista qualificat el *“Dret de les Noves Tecnologies”*, d'una manera generalitzada, coneixements necessaris per tal d'arribar a entendre les implicacions jurídiques dels actes als processos electrònics, que ja solament per la seva pròpia naturalesa, diferiran dels “presencials” i condicionaran d'una manera diferent el raonament jurídic. L'esforç que això implica no és menor, i requereix en la nostra opinió d'una política d'Estat. D'una banda, s'hauria de planificar urgentment un reciclatge professional de qualitat molt gran i, d'altra, que des de la font de coneixement –la Universitat- i dins els plans d'estudis, es comencin a posar en pràctica obligatòriament coneixements transversals que preparin als professionals del dret d'una manera adient.

5.3.3. Interoperabilitat: de característica tècnica a Principi General

Analitzada la LUTICAJ en relació amb la interoperabilitat, cal dir que el text legal presenta deficiències de relleu relacionades amb la naturalesa actual d'aquest concepte. Atesa la projecció futura que pot derivar-se de la seva

⁵⁶ Public Key Infrastructure o Infraestructura de Clau Pública.

concepció, volem dedicar aquest epígraf a aclarir definitivament aquest punt ja que sembla haver, en general, gran confusió.

És clar que la LUTICAJ recull la importància de la interoperabilitat. El text legal està ple de referències a aquest terme i a l'EJIS⁵⁷, la qual cosa representa un símptoma realment positiu, però aquí volem posar també de relleu l'importància d'entendre el que significa actualment aquest element, ja que serà fonamental per tal d'evitar cometre errors a l'hora de desenvolupar la LUTICAJ i l'EJIS al futur. Per aquesta raó hem volgut tractar aquest aspecte dins aquest epígraf en aquest estudi. Parlarem així del que la LUTICAJ recull com a definició d'interoperabilitat dins el seu Annex, i el que actualment s'ha de considerar com interoperabilitat, ja que entenem que no és el mateix.

Tal i com s'ha posat de relleu amb diferents aspectes previs ja comentats, queda patent que la LAECSP és la referència per a la LUTICAJ. A més a més, la Disposició Addicional Vuitena de la LUTICAJ ens remet directament a la LAECSP, quan parla de la legislació aplicable en matèria d'interoperabilitat, i ens diu que *“el que no preveu aquesta Llei, els criteris d'interoperabilitat per a les relacions entre l'Administració de Justícia i les administracions públiques, així com les entitats subjectes a la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics, s'han de regir de conformitat amb el que preveu aquesta última”* (p.25) . Aquest “mirall” reflecteix aspectes bons, però també altres que no són tan bons.

En efecte, en la nostra opinió, la LUTICAJ entra en idèntics errors que la Llei 11/2007 ja va traslladar al seu desenvolupament dins l'ENI recollit al Reial Decret 4/2010⁵⁸ i cal dir que aquests errors no són menors. Així, pel que fa a la definició i el concepte d'interoperabilitat, el Reial Decret 4/2010 recull tant dins el seu Annex, com dins la seva exposició de motius la mateixa definició que adopta la Llei 11/2007 i, això es traspasa literalment a la LUTICAJ, la qual diu al seu Annex que interoperabilitat és la *“capacitat dels sistemes d'informació, i,*

⁵⁷ Esquema Judicial d'Interoperabilitat i Seguretat (EJIS).

⁵⁸ Reial decret 4/2010, de 8 de gener, pel qual es regula l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat en l'àmbit de l'Administració electrònica. *Boletín Oficial del Estado* (29 de Gener de 2010), núm. 25, Suplement en llengua catalana.

per tant, dels procediments als quals aquests donen suport, de compartir dades i possibilitar l'intercanvi d'informació i coneixement entre aquests"(p. 28), la qual cosa entenem desencertada actualment, en atenció als raonaments que expliquem a continuació arrel de l'evolució d'aquest element.

El concepte d' interoperabilitat neix com a un concepte fonamental de l'enginyeria de sistemes, relacionat especialment amb la vessant tècnica. Així, fa més de 50 anys, ja Luebbert (1959:189) parla de *"the ways in which conventional communications concepts have been adapted to achieve a high degree of interoperability with computers and other data processing equipment, and an extraordinary degree of flexibility and adaptability of application"*. Consolidat el concepte, l'estàndard IEEE (1990:42)⁵⁹ va recollir la definició d' interoperabilitat com a *"the ability of two or more systems or components to exchange information and to use the information that has been exchanged"*. Aquest concepte, en aquest moment ja té tots els ingredients per tal de ser considerat com a un element molt especial dins aquest mateix àmbit. De fet, ja la Unió Europea dins la Recomanació 87/598/CEE⁶⁰ pel que fa a un Codi Europeu de bona conducta en matèria de pagament electrònic, recull la interoperabilitat com a un *Principi General*. quan diu *"III. GENERAL PRINCIPLES (...) 2. Interoperability. By a given date, interoperability, in the Community at any rate, should be full and complete, so that traders and consumers can join the network(s) or contract with the issuer(s) of their choice, with each terminal being able to process all cards"*(p.75). Encara des de la vessant tècnica Lucas *et al.* (1992:107) parla ja directament de *"Interoperability Principle"*.

Adreçats ja a l'àmbit de les Administracions, la Unió Europea amb la *Decisió núm. 1720/1999/CE*⁶¹ del Parlament Europeu i del Consell de 12 de juliol de

⁵⁹ Institute of Electrical and Electronics Engineers.

⁶⁰ Recomanació 87/598/CEE de la Comissió de 8 de desembre de 1987 pel que fa a un Codi Europeu de bona conducta en matèria de pagament electrònic (Relacions entre organismes financers, comerciants -prestadors de serveis i consumidors). *Diari Oficial de les Comunitats Europees* (24 de desembre de 1987) L365. Brussel·les.

⁶¹ Decisió núm. 1720/1999/CE del Parlament Europeu i del Consell de 12 de juliol de 1999 per la qual s'aprova un conjunt d'accions i mesures amb l'objecte de garantir la interoperabilitat de les xarxes telemàtiques transeuropees destinades a l'intercanvi electrònic de dades entre

1999, aprova un conjunt d'accions i mesures amb l'objecte de garantir la interoperabilitat de les xarxes telemàtiques trans-europees, adreçades a l'intercanvi electrònic de dades entre administracions (IDA) així com l'accés a les mateixes. Si observem aquest document, veurem que té encara un sentit netament tècnic, des d'una perspectiva tècnica d'infraestructura, a la qual els elements organitzatius són totalment accessoris. Aquesta Decisió és modificada posteriorment per la *Decisió núm. 2045/2002/CE*⁶² del Parlament Europeu i del Consell dins la qual es recull la futura creació d'un Marc Europeu d' Interoperabilitat (EIF)⁶³ (o Esquema Europeu d' Interoperabilitat), esquema que s'identifica amb el que actualment es considera una “*arquitectura d' interoperabilitat*”, ja que arquitectura i marc d'interoperabilitat es troben a nivells d'abstracció diferents (Jiménez, 2012a).

Aquesta és encara la mateixa perspectiva que es recull posteriorment a la Decisió núm. 2004/387/EC⁶⁴ del Parlament Europeu i del Consell, a on s'afegeixen especialment els elements dels processos i coneixement dins la definició, però que es manté encara amb la vessant més tècnica de l'arquitectura de sistemes, i aquesta definició s'inclou a la primera versió de l'EIF dient que “*interoperability means the ability of information and communication technology (ICT) systems and of the business processes they support to exchange data and to enable the sharing of information and knowledge*”(p.28). Com es pot apreciar, és precisament aquesta definició la definició inclosa dins la LUTICAJ, casi deu anys després.

Tanmateix, el concepte d' interoperabilitat continua evolucionant. Estònia presenta el Marc d'Interoperabilitat de Tecnologies d'Informació d'Estònia

administracions (IDA) així com l'accés a les mateixes. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* (3 d'agost de 1999) L203. Brussel·les.

⁶² Decisió núm. 2045/2002/CE del Parlament Europeu i del Consell de 21 d'octubre de 2002 per la qual es modifica la Decisió núm. 1720/1999/CE per la qual s'aprova un conjunt d'accions i mesures amb l'objecte de garantir la interoperabilitat de les xarxes telemàtiques transeuropees destinades a l'intercanvi electrònic de dades entre administracions (IDA) així com l'accés a les mateixes. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* (20 de novembre de 2002) L316. Brussel·les.

⁶³ European Interoperability Framework (Marc/Esquema Europeu d'Interoperabilitat)

⁶⁴ Decisió núm. 2004/387/EC of the European Parliament and of the Council of 21 April 2004 on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, businesses and citizens (IDABC). Corrigendum. *Official Journal of the European Union* (18 de maig de 2004) L181. Estrasburg.

(RISO,2004) el mateix any que passa a ser part de la Unió Europea. Aquest *Esquema Nacional d' Interoperabilitat* alineat amb l'EIF, relaciona la interoperabilitat directament amb el concepte de *principi* dins aquest àmbit.

Casarrubios i Criado (2005) acertadament adopten una perspectiva de la interoperabilitat ja des d'una visió més enllà de la perspectiva tècnica, amb accentuació especial en la vessant de la col·laboració, dins l'àmbit tecnològic. Aquesta mateixa perspectiva comença a ser projectada específicament ja relacionada amb la institució europea quan Liverakos (2006) parla del Principi d' Interoperabilitat. A l'àmbit de la justícia electrònica, Jiménez (2010) selecciona el grau d' interoperabilitat com a criteri de classificació de les iniciatives d'*eJustícia*, basat especialment en els graus de col·laboració.

La LAECSP sembla incorporar aquest element quan parla de la seu electrònica i diu que "*cada Administración Pública determinará las condiciones e instrumentos de creación de las sedes electrónicas, con sujeción a los principios de publicidad oficial, responsabilidad, calidad, seguridad, disponibilidad, accesibilidad, neutralidad e interoperabilidad*"(p. 27157) però, sorprenentment, exclou la interoperabilitat com a principi general dins el seu article 4, i al Reial decret 4/2010, de 8 de gener, pel qual es regula l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat, al desenvolupament de l'ENI, no queda clara la perspectiva de la interoperabilitat com a principi, continuant amb la definició tecnològica, des de la seva exposició de motius. Posteriorment comprovem que aquesta perspectiva es confirma quan, desafortunadament, a l'any 2013 dins *l'Agenda Digital per a Espanya*⁶⁵ s'associa interoperabilitat exclusivament als termes "*estàndards*" i "*normes tècniques*", amb una concepció notablement diferent a l'adoptada a *l'Agenda Digital Europea*, com es pot apreciar a la *Comunicació COM(2010) 245 Final/2 de la Comissió Europea* a on fins i tot, ja es parla de "*Estratègia d' Interoperabilitat*"(p.15).

⁶⁵ Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme. "*Agenda Digital para España*". Nota de premsa del Ministeri d'Indústria, Turisme i Energia. Agenda Digital per a Espanya, aprovada pel Consell de Ministres de 15 de febrer de 2013.<<http://www.minetur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2011/documents/npagendadigital150213.pdf>>. Accés 18 de febrer de 2013.

A l'abril de 2006 l'Ajuntament de Barcelona va ser pioner aprovant l'Ordenança Reguladora de l'Administració Electrònica (ORAE), que reconeixia als ciutadans un conjunt de drets d'accés i ús de l'Administració electrònica municipal. Així, després de la LAECSP l'Ajuntament de Barcelona aprova la modificació de la seva ordenança⁶⁶ amb la declaració expressa i inequívoca que aquí volem assenyalar, declarant explícitament dins la seva exposició de motius que “es declaren principis en l'àmbit del servei a la ciutadania, alguns de molt nous, com ara els de simplificació administrativa, neutralitat tecnològica i interoperabilitat”(p. 16) tractant aquest element dins del seu articulat, ara sí, com a un principi⁶⁷. Aquesta ordenança ha estat un model a Catalunya i ha ajudat a altres ajuntaments a incorporar aquest element, incloses capitals de província.

Relacionat amb treballs del Berkman Center de la Universitat de Harvard, Wilbanks i Rossini (2009:27) ja deixen patent aquesta perspectiva transversal de la interoperabilitat, més enllà de l'àmbit tecnològic, i amb un sentit de principi general, quan diuen que “*the principle of interoperability should not be confined to technology, but instead should inform decisions ranging from policy to intellectual property to institutional arrangements and forward*”.

La Unió Europea va veure clarament aquesta evolució del concepte d'interoperabilitat, evolució que s'accelera en la segona meitat de la dècada dels anys 2000, i institucionalment es fa ressò d'aquesta evolució. Així, els canvis experimentats pel concepte d'interoperabilitat són significatius i la Unió Europea adoptarà una perspectiva molt diferent a la prèviament existent. En efecte, a la *Decisió núm. 922/2009/CE del Parlament Europeu i del Consell*⁶⁸ dins el seu article 2, actualment vigent, diu “*A los efectos de la presente Decisión, se entenderá por: a) "interoperabilidad": la capacidad de que organizaciones diversas y dispares interactúen con vistas a alcanzar objetivos comunes que sean mutuamente beneficiosos y que hayan sido acordados*

⁶⁶ Ordenança Reguladora de l'Administració Electrònica de l'Ajuntament de Barcelona. Text consolidat. *Butlletí Oficial de la Província de Barcelona* (4 de març de 2009) núm. 54.

⁶⁷ Entre d'altres, articles 3bis i 6bis.

⁶⁸ Decisió núm. 922/2009/CE del Parlament Europeu i del Consell de 16 de setembre de 2009 relativa a les solucions d'interoperabilitat per a les administracions públiques europees (ISA). *Diario Oficial de la Unión Europea* L260 (3 d'octubre de 2009). Brussel·les.

previa y conjuntamente, recurriendo a la puesta en común de información y conocimientos entre las organizaciones, a través de los procesos empresariales⁶⁹ a los que apoyan, mediante el intercambio de datos entre los sistemas de TIC respectivos”(p. 23).

A partir d'aquí, la *Comunicació COM(2010) 744 final de la Comissió Europea⁷⁰* recull aquesta mateixa definició i perspectiva dins l'EIF V2 el qual aporta ja aquesta visió totalment diferent del concepte. Lluny d'una perspectiva netament tècnica, ara la perspectiva és transversal a la organització i, fins a tal punt és important aquesta vessant, que es crea una Estratègia d' Interoperabilitat a un nivell superior, dins la qual la segona versió el Marc Europeu d' Interoperabilitat quedarà sotmès.

A nivell acadèmic, tal i com Jiménez (2012a) recull dins el context de la eJustícia *“The research hypothesis was confirmed in this case. Interoperability projects in electronic justice initiatives are less conditioned by technological variables than by strategic, political, management, institutional or legal ones.”*(p. 6) i que Gascó *et al.* (2012) ratifiquen en el context de la interoperabilitat i Catalunya⁷¹ quan diuen que *“malgrat que la literatura i els estudis de cas han fet més èmfasi en les variables tecnològiques, els projectes d'interoperabilitat estan menys condicionats per aquestes que per variables de tipus estratègic, polític, de gestió, institucional i legal”*(p. 73).

Si tornem a la LUTICAJ, el concepte d' interoperabilitat que adopta, s'allunya considerablement del concepte integral actual. Podríem dir que la definició que recull la LUTICAJ implica una realitat truncada, que no s'adapta al que actualment es considera interoperabilitat. Aquest és un dels motius més importants pels quals podem dir que -independentment de si estem o no

⁶⁹ La traducció de “empresariales” en la nostra opinió la considerem desafortunada, ja que el text original en anglès es refereix originalment a “business processes”, per la qual cosa entenem que s'hauria d'haver interpretat com a “processos de negoci” en el sentit dels processos propis vinculats a l'objecte d'una organització.

⁷⁰ Comunicació COM(2010) 744 final de la Comissió al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Comitè de les Regions. Cap a la interoperabilitat dels serveis públics europeus. Brussel·les.

⁷¹ Recerca adreçada a identificar els factors crítics que condicionen l'èxit dels processos d'implementació d'iniciatives d'interoperabilitat a Catalunya.

d'acord amb que una definició d' interoperabilitat s'hagi inclòs dins una llei- si es volia incloure una definició, s'hauria d'haver inclòs la definició que l'EIF V2 incorpora i que considera actualment la interoperabilitat com a un element transversal a on la part tècnica és solament una petita part. La definició que dona la *Decisió núm. 922/2009/CE del Parlament Europeu i del Consell* ve derivada de la evolució del concepte d' interoperabilitat després de més de cinquanta anys, element que actualment s'hauria de conceptualitzar com un principi general, transversal, amb diferents dimensions, amb governança, principi que hauria d'inspirar les accions de les Administracions Públiques, orientades al que seria una Administració Pública "*perfecta i oberta*", amb màxims nivells d'eficiència, eficàcia, transparència i orientació al ciutadà, per mig de plans adaptats a un marc d' interoperabilitat, marc que haurà d'estar alineat amb una estratègia d' interoperabilitat com a política pública.

Les implicacions d'aquestes diferències amb la perspectiva atorgada amb la definició de la LUTICAJ són rellevants, ja que passem de veure la interoperabilitat com a part d'un sistema, especialment des d'una vessant tècnica, a ser l'element clau transversal de les organitzacions públiques en relació directa amb la col·laboració.

En altres paraules, la definició inclosa a la LUTICAJ i la perspectiva que sembla adoptar la llei pel que fa a la interoperabilitat, conceptualment s'allunya dels requisits que actualment "*per se*" s'han de reconèixer a la interoperabilitat dins l'Administració Pública, la qual cosa és especialment important si tenim en compte que estem parlant d'una llei que regula l'ús de les TIC dins l'Administració de Justícia i, per tant, de les seves implicacions. La interoperabilitat serà un dels elements claus en aquest context.

Tal i com Jiménez (2010) o Martínez (2012) mantenen, la interoperabilitat ha de ser considerada *pedra angular* de l'eGovernment en general i de l'eJustícia en particular i s'ha de considerar, definitivament, com a un element que ha passat d'ésser una característica especialment tècnica a tenir el caràcter de *Principi General*.

Així, presentem doncs, finalment aquí, tres elements que entenem fonamentals a tenir en compte, relacionats amb la interoperabilitat en aquest context:

- a) Considerem la *Interoperabilitat* com a *Principi rector de les organitzacions públiques orientat a la col·laboració i l'eficiència en totes les seves dimensions*.

Associem aquest principi a la perspectiva inclosa dins la definició de la *Comunicació COM(2010) 744 final de la Comissió Europea*, és a dir, com a element potenciador de la “*capacidad de que organizaciones diversas y dispares interactúen con vistas a alcanzar objetivos comunes que sean mutuamente beneficiosos y que hayan sido acordados previa y conjuntamente, recurriendo a la puesta en común de información y conocimientos entre las organizaciones y sus sistemas respectivos*” (annex 2, p. 1). Dins aquest context podem definir els següents dos elements.

- b) Considerem un *Esquema d'Interoperabilitat* l'element marc que determina l'enfocament concertat adreçat a materialitzar el Principi d'Interoperabilitat a les organitzacions que volen col·laborar en pro de la prestació conjunta de serveis públics. Dins el seu àmbit d'aplicació, especifica un conjunt d'elements comuns, tals com *vocabulari, conceptes, principis, polítiques directrius, recomanacions, normes, estàndards, especificacions i pràctiques*.
- c) Considerem la *Estratègia d'Interoperabilitat* com la política pública orientada a la generalització del Principi d'Interoperabilitat, i rectora del Marc d'Interoperabilitat, adreçada a facilitar orientacions i establir prioritats a les accions necessàries per tal de millorar la interacció, l'intercanvi i la cooperació entre les administracions públiques per tal de prestar serveis.

5.3.4. El sistema e-Justícia.cat, la LUTICAJ, i els requeriments de la NOJ

eJustícia.cat és la plataforma de justícia electrònica dissenyada pel Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya i adreçada a ser implantada als òrgans judicials amb seu a Catalunya, dins el procés de modernització de l'Administració de Justícia que s'està portant a terme. Una de les conseqüències que portarà aquest sistema és la eliminació total del paper dins l'oficina judicial, aconseguint un expedient electrònic integral. Tractarem en aquest apartat de recollir la perspectiva més acurada dels resultats obtinguts pel que fa aquest nou sistema d'informació, així com al canvi tecnològic i al canvi organitzatiu.

Cal dir en primer lloc, que per l'anàlisi de la documentació i les opinions dels entrevistats sembla que *e-Justícia.cat* tal i com esta concebut, en general podria cobrir mínimament els requeriments que la NOJ necessitaria actualment, pel que fa les seves funcionalitats. Tal i com diuen alguns dels entrevistats en relació amb *eJustícia.cat* i les seves característiques *“permet dividir els processos en fases, la qual cosa és bàsica, ja que cada una de les unitats de la NOJ ha de portar una fase”, “permetrà la interoperabilitat entre els diferents serveis” o “és fonamental per a un millor servei. Dubto que la NOJ pugui funcionar sense eJustícia.cat” o “L'expedient electrònic és fonamental per a la NOJ. Permetrà adaptació a canvis legislatius, organitzatius, etc”*. És interessant veure la comparativa obtinguda territorialment pel que fa a la percepció dels entrevistats en relació amb els sistemes d'informació (Taula 5).

Taula 5.- Percepció d'afecció de la LUTICAJ a Sistemes d'Informació i NOJ.

	a) Afecció als Sistemes d'Informació				b) Afecció al model NOJ		
	Molt	Poc	Res	NS/NC	Si	No	NS/NC
Catalunya	13,33 %	26,67%	53,33%	6,67%	13,33	60	26,67
No Catalunya	60%	20%	0	20%	0	60%	40%

Així, sembla que *e-Justícia.cat* permetrà la realització de diferents configuracions per a persones, unitats i òrgans, i està orientada a l'expedient judicial electrònic, com a una de les seves principals característiques. També disposa d'altres funcionalitats adreçades a la gestió electrònica dels recursos humans i materials, assenyalaments, gestió de substitucions, avisos o la gestió de la unitat judicial. En definitiva, tant pel que fa a l'administració dels recursos com a consultes, control i tramitació, *eJustícia.cat* sembla que podria permetre portar a terme les necessitats que la NOJ plantejaria actualment. Aquesta és la percepció general de les persones entrevistades.

Ara bé és necessari dir, d'altra banda, que el sistema es troba en una fase a la qual encara no s'ha implementat totalment ni desplegat una part important dels seus components i que, així mateix, tal i com alguns dels entrevistats comenten, es manté que "*és necessari fer millores*" o que "*ha de funcionar correctament*" pel que fa el seu rendiment i funcionament en determinats processos en línia amb el que Gascó i Jiménez (2011:276) van recollir quan deien que "*Regarding areas of improvement, only two issues were significantly underlined: the existence of technical problems that could have been avoided (27,03% of the survey respondents) (...) these problems made implementation more difficult, particularly, because they gave rise to a greater resistance to adopt the new system*" la qual cosa implica, d'una banda, indicis d'ineficiència a les transaccions que realitza i, d'altra, un perill d'increment de resistència al canvi pel que fa presents i futures implantacions.

Així mateix, alguns dels entrevistats assenyalen que amb la LUTICAJ "*canviaran processos i obligarà a fer una revisió dels processos d'eJustícia.cat*", però, com hem dit, en realitat la revisió dels processos entenem que s'hauria de fer abans a altres nivells.

Ens sembla no obstant especialment important remarcar la necessitat de vetllar per l'existència de criteris d'elevada qualitat de les aplicacions, i la necessitat d'optimitzar al màxim el seu funcionament i rendiment per tal que la seva implantació permeti aprofitar al màxim les seves característiques.

Sembla clar que la convivència dels sistemes d'informació antic i nou, *Temis2* i *eJustícia.cat*, respectivament, així com la no eliminació integral del paper, és a dir, l'existència de processos mixtos a tots els nivells, dificulten especialment els processos i requereixen d'especial atenció, ja que poden presentar problemàtiques pròpies, i diferents tant del model integral amb de paper, com del model integral electrònic. Tal i com diu un dels entrevistats "*el sistema híbrid és un problema*". Per tant, si no es fa un canvi dràstic (la qual cosa implicaria altre tipus de problemes) s'ha de pensar en tres models clarament diferenciats que coexistiran: l'antic pur, el transitori, i el futur pur. Això s'ha de preveure i s'ha de tenir en compte que és molt possible que apareguin noves necessitats i problemes derivats dels efectes de les noves incorporacions TIC, i també dels processos transitoris.

És necessari dir que és crític que s'incorporin mitjans de seguiment dels assumptes físics, i el seu moviment i localització automàtica dins les diferents òrgans tal i com s'ha configurat el nou model. Si tenim en compte que ha de passar temps fins que es tingui l'expedient electrònic completament desplegat, els exhorts, recursos, trasllats i, en definitiva, qualsevol moviment físic dels autos requerirà un sistema de traçabilitat i control, sistema de control que hauria d'ésser àgil, per tal de no perdre eficiència. Si tenim en compte que s'adoptarà per una unitat determinada el control de l'expedient intermitentment, serà necessari tenir un seguiment d'ubicació a nivell de tràmit. El seguiment prèviament comentat i el seu control te altres importants implicacions. Així, relatiu a les consultes i la situació de l'assumpte, serà necessari incorporar a més a més elements tècnics que permetin indicar a l'usuari quins assumptes té pendents de tramitar dins la seva unitat a la qual es troba en aquest moment puntual l'expedient, la qual cosa, físicament, complica la gestió de la tramitació de manera considerable. Aquest sistema de seguiment físic, o bé s'aplica amb tecnologies d'automatització com ara sistemes d'identificació per radiofreqüència (RFID), o be el control haurà de tenir una càrrega de treball manual, la qual cosa te un cost també a nivell de riscos i eficiència.

Es requerirà també un sistema de comunicació remot entre el personal de les diferent unitats. Fins i tot, el sistema de visualització, haurà de canviar, ja que

com a mínim, es necessitarien pantalles dobles o d'una grandària que permeti llegir un escrit i al mateix temps, tramitar el seu contingut al sistema de tramitació electrònic.

6. Conclusions

En aquest epígraf abordem les conclusions de la recerca que hem portat a terme. Atesos els resultats hem considerat interessant donar resposta als interrogants que ens plantejàvem a l'inici i que van originar la recerca, però també hem volgut portar a la taula altres elements apareguts que considerem clau en aquest context. Així, a continuació dividim aquest epígraf en tres punts: 1) *resposta específica a les qüestions que van originar la recerca*, 2) *inviabilitat del model NOJ* i 3) *necessitat d'una re-enginyeria processal i de l'Administració de Justícia*.

6.1. Resposta específica a les qüestions que van originar la recerca

Dins aquest epígraf volem fer menció expressa als fonaments d'aquesta recerca. Aquest treball es desenvolupa arrel de qüestions que varem plantejar a l'inici i que ens van portar a estudiar la NOJ i el procés dissenyat per a la seva implantació de la NOJ així com les implicacions de la LUTICAJ, sempre tenint en compte l'esperit que va originar aquests elements, que no és altre que la modernització de l'Administració de Justícia en un marc de salvaguarda dels drets i principis constitucionalment reconeguts, per tal de garantir amb les possibilitats actuals els drets fonamentals a un procés públic sense dilacions indegudes i a una tutela judicial efectiva.

Volem així donar resposta explícita aquí a les qüestions plantejades inicialment, tot i que al llarg d'aquest treball i, especialment dels epígrafs de resultats obtinguts, ja hem trobat desenvolupades les respostes. Recollim a la següent taula de conclusions els elements més destacats trobats (Taula 6).

Taula 6.- Conclusions: elements destacats trobats en la recerca

Element – Model NOJ	Element - TIC/LUTICAJ
<ul style="list-style-type: none">• Necessitat de vincular ús eficient de TIC i rendibilitat.• Carència de mètodes de gestió.	<ul style="list-style-type: none">• Infrautilització de les TIC. Necessitat d'un canvi de paradigma per aconseguir una gestió eficient.

Element – Model NOJ	Element - TIC/LUTICAJ
<ul style="list-style-type: none"> • Necessitat d'habilitats directives i de gestió. • Noves problemàtiques: <ul style="list-style-type: none"> ○ Logístiques ○ Atribució de responsabilitats ○ Competències ○ etc. • Necessitat d'evolució del model (problemes de disseny i conceptuals, SCOP, UPSD, etc). • Crític i urgent: expedient electrònic. • Extraordinària complexitat en la gestió del canvi (model formatiu, implicació de col·lectius i operadors, etc). • Ineficiència de l'element "arquitectònic". • Clau: Implicació del personal. • Increment en la complexitat de la governança. • Ineficiència i increment de la burocratització. • Necessitat de noves reformes legals. • Mancança d'estandardització i normalització. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qüestió del rang de llei orgànica (LOUTICAJ). • Obligació d'eficiència en l'adopció TIC per garantir l'article 24.2 CE. Revisió dels processos. • Necessitat d'un increment en l'accessibilitat (també terminològica) i la immediació. • Mancança de connexió real de l'Administració de Justícia amb la Societat de la Informació. • Necessitat de re-enginyeria i desmaterialització processal. Noves reformes legals. • Contradiccions dins la LUTICAJ i generació de noves problemàtiques. • Problemàtiques amb la governança. • Necessitat d'adaptar-se processalment a les capacitats i possibilitats de les TIC, i no al contrari. • Canvi de mentalitat: mancança en les perspectives (no OAC-e, no teletreball, no informàtica forense, etc). • Falta d'adopció d'un "ecosistema" d'e-Justícia (document electrònic, expedient electrònic, procés judicial electrònic, dret processal electrònic, dret de NNTT, etc). • Reconfiguració institucional. • Capacitació i alfabetització digital. • Concepte d'interoperabilitat limitat. Necessitat d'adoptar el <i>Principi d'Interoperabilitat</i>.

Així, podem concloure pel que fa la incorporació de les TIC, que la LUTICAJ i posteriors desenvolupaments d'aquesta o lleis anàlogues a l'Administració de Justícia suposaran un canvi sense precedents a l'Administració de Justícia, amb elements que impliquen des de un canvi del propi model, concepció i estructura de l'Administració de Justícia, fins a un canvi de cultura de l'individu dins l'oficina judicial necessària per portar a terme un canvi de paradigma, és a dir, des d'una visió *micro* i operativa fins arribar a una visió *macro* i relativa a aspectes estratègics, que inclouran des de pèrdues de poder de col·lectius fins a canvis com ara, per exemple, coneixements requerits a processos de selecció orientats al nou model. El canvi és un canvi tal que impactarà a tots els nivells, derivat d'un autèntic canvi de paradigma.

Cal realment veure encara si el model organitzatiu d'Oficina Judicial que va ser plantejat fa deu anys, actualment serveix. La incorporació de les TIC ara sí faria viable la NOJ, però això no vol dir que sigui recomanable seguir el model del 2003, model que ja quan va néixer era inviable de portar a terme de manera eficient i amb la qual es pogués arribar a aconseguir els objectius que es volien.

Realment entenem que els instruments tecnològics que la nova LUTICAJ incorpora i, especialment, la perspectiva que ha d'incorporar amb els objectius que es persegueixen, obligarà no solament a revisar el plantejament actual de la NOJ, sinó també de tota l'estructura de l'Administració de Justícia tal i com està actualment concebuda. Així, una adopció adient de les TIC i la LUTICAJ, requeriria una re-enginyeria de l'Administració de Justícia, a nivell organitzatiu, a nivell de recursos, a nivell de capacitats, i també a nivell processal, ja que pot permetre, entre d'altres, una orientació processal electrònica per defecte, una desburocratització del model processal i una desmaterialització també del procés, un model que sigui flexible als canvis i continuï estant eficient, etc. i tot això, especialment, s'ha de fer pensant en les garanties al justiciable i la eficiència.

Els entrevistats a l'àmbit de Catalunya posen de relleu com a elements destacats per a l'èxit de la NOJ, la gestió del canvi adient (30,77%), el

perfeccionament normatiu i organitzatiu (23,08%) i la capacitat dels RRHH (Taula 7).

Taula 7.- Catalunya. Elements clau considerats necessaris per a l'èxit de NOJ.

Element	%
Gestió del canvi adient	30,77
Perfeccionament Normatiu i organitzatiu	23,08
Capacitació dels RRHH	19,23
TIC i Informació	7,69
Aspectes polítics i competencials	7,69
Reforç de personal	3,85
Permanència de coneixement a l'organització	3,85
NS/NC	3,85

Però és especialment important dir que la LUTICAJ s'hauria de contextualitzar en el marc de l'adopció de l'explotació màxima de les possibilitats reals de les TIC dins un procés judicial electrònic amb principis també màxims d'interoperabilitat i eficiència, cosa que requeriria adaptar els processos al que les TIC permeten, i no al contrari. En paraules d'un dels entrevistats *“existeix un problema d'enfocament, ja que la llei 18/2011 triga d'aplicar les Noves Tecnologies en funció del procés, quan és el procés el que hauria d'estar en funció de les Noves Tecnologies”*.

Pel que fa *e-Justícia.cat* cal dir que tal i com s'ha dissenyat aquesta plataforma no requeriria de modificacions importants, però també cal dir que sí requereix de un millor funcionament. És necessari obtenir eficiència de tots els punts possibles del sistema, per tal de poder sortir definitivament d'una justícia del segle XIX.

6.2. Inviabilitat del model NOJ

Connectant amb el ja dit a l'epígraf anterior, el canvi organitzatiu que propugna el model no ha arribat encara. És interessant dir que aquest és associat per que molts autors y entrevistats al SCOP. Cal dir que tot i que no va funcionar bé la implantació de la NOJ al territori del Ministeri de Justícia, veiem necessari ressaltar en primer lloc que sense el *Pilot General* que el Ministeri de Justícia va portar a terme en ciutats com a Burgos i la difusió dels problemes experimentats, altres actors no haurien pogut reaccionar. De fet, part d'aquesta recerca recull elements clau relatius a la NOJ que evitaran problemàtiques anàlogues, per la qual cosa, és just dir que el Ministeri de Justícia té un mèrit especial en tot aquest procés, ja que és segurament dels errors comesos a on més aprenem i millor podrem evitar que els altres puguin cometre'ls un altre vegada, o cometre altres similars. Aquest és el millor exemple de la col·laboració de les AAPP públiques necessiten, i el Ministeri de Justícia mereix aquest reconeixement.

Dit això, un dels resultats més clars d'aquest treball, és que sense la LUTICAJ semblava del tot inviable aconseguir una NOJ optimitzada i eficient que es va crear a l'any 2003, per contra del que s'havia pensat inicialment, i volem especialment destacar la paraula eficient, sinònim dels drets fonamentals de l'article 24 de la Constitució Espanyola. No serveix pensar solament en aplicar les TIC o en canviar el model organitzatiu, si aquests canvis no impliquen directament, entre d'altres, els principis d'interoperabilitat i d'eficiència, amb una eliminació de dilacions en el procés, i això significa repensar realment el funcionament de l'Administració de Justícia, per tal d'incorporar una nova manera d'enfocament del processos, processal, i també de treballar a la oficina judicial per mig de les capacitats reals de les TIC. En paraules d'alguns dels entrevistats "*el disseny de l'Administració de Justícia s'ha de repensar. És necessari ser conscients de la importància del disseny del model*" i, pel que fa la NOJ "*la NOJ és buscar la estructura que faci que la oficina funcioni be*" eficientment i amb totes les garanties.

Així, la creació de la NOJ al 2003 no sembla haver estat encertada. Són suficientment gràfiques, les paraules d'un dels entrevistats quan diu que *“es especialment significatiu i dóna una visió molt aclaridora, simplement, pensar al temps transcorregut des de l'any 2003, al qual va ser aprovada la llei i veure, a qualsevol lloc del territori de l'Estat, en quin estat i a on ens trobem exactament pel que fa a la NOJ, deu anys després, al 2013”*. En definitiva, pel que fa a la NOJ els problemes han arribat per diferents motius:

- Excessiu servei del SCPG (no seria necessari a tots els òrgans d'una ciutat).
- Manca d'incorporació al procés del TSJ i Secretaria de Govern.
- Problemes de traçabilitat derivats d'un SCOP sense expedient electrònic.
- Reformes processals insatisfactòries.
- Burocratització.
- Dotacions de RRHH inadequades.
- Manca de flexibilitat.
- Conflictes entre diferents cossos directors i problemes competencials.
- Necessitat d'una millor gestió del canvi (també entre jutges).
- Concepció errònia d'UPSD, i manca d'homogeneïtzació pel que fa a la seva gestió (CCAA transferides).
- Alt grau d'heterogeneïtat (per exemple, no totes les UPSD necessitarien SCOP).

6.3. Necessitat d'una re-enginyeria processal i de l'Administració de Justícia

Potser aquest element és el més reiteradament assenyalat com a fonamental per la literatura, element que també ha estat corroborat en aquest cas, fins i tot pels entrevistats. La literatura ens parlava d'elements que necessiten especial atenció com ara estandardització i simplificació aconseguint una millora radical dels processos, eliminació de pràctiques “obsoletes” i vicis adquirits, estructura flexible i simplificada pel que fa els requisits normatius, identificació dels veritables impactes dels canvis tecnològics, etc.

Si es vol aconseguir la justícia electrònica, serà necessari evitar que les TIC siguin pensades per tal d'aplicar-les als processos antics (o actuals derivats dels requeriments antics) enlloc de pensar a altres nous processos, i de quina manera les característiques de les tecnologies poden ajudar a optimitzar aquests nous processos.

Entenem que pensar a les estructures físiques i modificacions arquitectòniques per tal de donar resposta a les necessitats d'una reconfiguració de l'estructura de l'Oficina Judicial no va ser el més encertat ni el més eficient. És important assenyalar aquí que molts dels problemes generats tenen arrel en un element més profund: la necessitat de re-enginyeria processal, un canvi integral processal adreçat a aconseguir un procés judicial electrònic ràpid, eficient i garant, basat especialment en les avantatges de la oralitat, en funció de les eines i possibilitats actuals, eines TIC, però també eines que tenen arrel en un coneixement profund de la gestió dins l'organització actual. És necessari re-pensar realment l'Administració de Justícia. Després d'analitzar la literatura, documentació i resultats de les entrevistes, ens ratifiquem en la consideració de que trobem poc adient l'adaptació que es pretén fer de les tecnologies actuals als processos del segle XIX, enlloc d'adaptar el procés judicial en funció de les eines i capacitats de les tecnologies actuals. En paraules d'un dels entrevistats *“el que ens obliga la Llei 18/2011 és a realitzar una profunda revisió dels plantejaments”* i és que atès que ha estat escassa la característica de millora contínua dels processos dins l'Administració de Justícia, això significa que actualment, al segle XXI, es requereix d'una autèntica re-enginyeria processal adreçada al *procés judicial electrònic*, així com de la pròpia Administració de Justícia, per tal d'aconseguir els màxims nivells del que es recull al dret constitucional fonamental de l'article 24 de la Constitució Espanyola, i afavorir tota l'eficiència que es pretén aconseguir amb la NOJ i les TIC i, més específicament, amb la Llei 18/2011.

Es disposen dels mitjans i el coneixement. És necessari portar a terme una veritable reforma de les lleis processals i la seva harmonització amb les eines actuals, per tal d'aconseguir portar a terme el òptim acompliment del dret constitucional d'una tutela judicial efectiva. No s'ha de pensar en l'expedient

electrònic, sinó que s'ha de pensar en el procés judicial electrònic; el primer és solament una part del segon. Cal repensar els cossos i les seves tasques, els operadors i les seves funcions, els processos i la seva eficiència. Cal fer una re-enginyeria integral de l'Administració de Justícia, adaptada a les possibilitats que donen les TIC. Volem transcriure literalment una part d'una de les entrevistes realitzades que entenem posa de relleu la clau d'aquests canvis quan diu l'entrevistat *“Si existeixen noves possibilitats TIC i tenen característiques millors, s'haurien d'adaptar els processos a això i el model organitzatiu també. Per tenir el benefici d'això serà necessari fer canvis, si això ajuda a aconseguir més eficiència i eficàcia (...) les TIC són a un grau d'evolució superior als altres elements, amb la qual cosa, les TIC tindran una preeminència a la hora de marcar la evolució dels altres elements. Aquesta evolució a un ritme superior possibilita que el servei a prestar es pugui prestar millor, i s'hauran d'harmonitzar els altres d'elements a aquesta eina (...) Avui dia a la nostra societat actual, és el ritme d'evolució de les TIC el que marca una obligació de readaptació dels altres elements. És necessari revisar profundament els processos. Abans, eren els processos els que manaven i s'havia d'ajustar tot a aquests processos, però ara, amb les TIC, els processos estan passant a un segon terme perquè són les TIC les que possibiliten nous processos, la qual cosa té molt importants implicacions, quan el que hem de buscar especialment és donar els millor serveis i garanties”*

Hi han un munt de preguntes que podríem fer-ne i que encara quedarien sense resposta. Hem de pensar especialment en nous processos, nous càrrecs, noves tasques, nous sistemes de treball. No trobarem resposta si ens demanem quin paper ocupen a la nova llei nous camps emergents que seran necessaris com ara la *Informàtica Forense*. O, processalment, si hi ha expedient electrònic, si és necessari continuar pensant a un procediment seqüencial o, potser seria viable una tramitació de diferents elements en paral·lel?. Seria interessant incorporar aquests plantejaments dins futures recerques.

7. Propostes

Relatiu a aquest epígraf volem donar per reproduït dins aquest apartat el que ja hem anat comentant especialment dins els epígrafs de resultats i conclusions. Però, més enllà dels elements comentats, volem fer especial èmfasi aquí en quatre propostes específiques: 1) *nou model de l'Administració de Justícia*, 2) *capacitació estructural*, 3) *eficiència en el tractament de dades: estructures semàntiques i ontologies*, i 4) *una "e-Justícia Oberta": proximitat i participació*.

7.1. Nou model de l'Administració de Justícia

Estem davant una oportunitat històrica per a Catalunya tant pel que fa l'Administració de Justícia com des de la perspectiva del Poder Judicial com a model a seguir en aquest complex àmbit. Catalunya ha estat contínuament originant innovació i no solament a nivell de l'Estat espanyol, sinó reconegudament a Europa i al món. L'Administració de Justícia necessita avui això, i aquesta podria ser també una oportunitat. Seria necessari dissenyar des de la base un nou model de l'Administració de Justícia del segle XXI inserida dins la Societat de la Informació, basat en la eficiència real, que tingui una línia contínua, des de la Facultat de Dret fins l'exercici de la professió, des de la formació del Jutge fins la del Advocat i Funcionari, un model que pugui extreure en benefici propi totes les capacitats de les tecnologies actuals. És necessari un canvi estructural a l'Administració de Justícia i trobar realment eficiència processal i proximitat de la justícia al ciutadà. El temps de pensar en elements de "*millora contínua*" han acabat, i ara és necessària una "*re-enginyeria integral de l'Administració*" també en el cas de l'Administració de Justícia.

Seria necessari un pacte d'Estat per tal de repensar integralment l'Administració de Justícia i les seves institucions, processos i models existents fins ara, per tal d'harmonitzar-la amb la Societat de la Informació i el Coneixement. Estem davant un canvi en la nostra societat a on màquines i objectes inanimats poden "*pensar*". Abans era l'home solament, però ara ja no és així. S'ha de tornar a pensar realment l'Administració de Justícia amb els elements dels quals disposa al seu abast el Dret i la nostra societat, i utilitzar totes les eines al nostre abast per una autèntica Administració de Justícia

eficient que s'ocupi de protegir els drets del ciutadà de la millor manera possible i amb totes les garanties que proporcionin els mitjans al seu abast.

7.2. Capacitació estructural

La literatura analitzada i els entrevistats ens parlen de carència de mètodes de direcció i gestió pública, així com la necessitat d'habilitats de gestió i planificació per tal de gestionar l'oficina judicial eficientment, i diferents anàlisis realitzats al nostre cas, així com les manifestacions dels entrevistats, ho han posat de relleu. Són necessaris nous coneixements, capacitats i mèrits per tal d'accedir a càrrecs de direcció de l'oficina judicial, s'ha de gestionar correctament per tal d'ésser eficient, hi ha altres elements que han de tenir tant pes com el dret, i la gestió és un d'ells. Però hi ha també altres elements especialment importants i directament relacionats amb la Societat de la Informació i el Coneixement. Així, arribem a la necessitat d'una autèntica capacitació estructural, que hauria d'ésser portada a terme des de dues perspectives complementàries: el reciclatge a nivell intern, i la capacitació des de l'inici a nivell extern.

Pel que fa el primer element, d'una banda tenim el repte de capacitar i educar a qui ja forma part de l'Administració de Justícia en aptituds vinculades a la Societat de la Informació i la eJustícia, però també en altres elements ara fonamentals per a la eficiència de l'oficina judicial com ara la gestió pública i la perspectiva del *management* (planificació, gestió de personal, gestió de recursos, gestió del canvi, gestió de conflictes, lideratge, etc) la qual cosa requeriria d'una autèntica estratègia d'immersió obligada en nous coneixements multidisciplinaris necessaris per aconseguir un reciclatge i actualització de coneixements, per a tots i cadascú dels diferents professionals, actors i cossos.

Pel que fa el segon element, d'altra banda, seria fonamental valorar el disseny d'una política que ja des de la Universitat porti a la inclusió del "*Dret de les Noves Tecnologies*" i el "*Dret Processal Electrònic*" com a matèries transversals i obligatòries als plans d'estudi, que incorporin els coneixements

adients a tots els alumnes de les Facultats de Dret, que puguin arribar amb coneixements sòlids dels requeriments legals de les noves tecnologies, la seva naturalesa i les seves implicacions, ja que estem parlant d'una nova manera de veure els mecanismes jurídics i, també, les seves implicacions, atesa la necessitat de la re-enginyeria processal necessària en base a optimitzar l'ús de les TIC a l'Administració de Justícia.

7.3. Eficiència i tractament de dades: estructures semàntiques i ontologies

Estem entrant en la etapa del "*Big Data*". Torres (2012:22) defineix aquest terme d'una manera senzilla, considerant *Big Data* "*todo lo referente al hecho de que los datos se han vuelto tan grandes que no se pueden procesar, almacenar y analizar mediante métodos convencionales*". Aquest és el millor exemple que podem posar aquí, per que sigui entenedor aquest apartat. Hi ha un punt que arribarà a ser clau pel que fa els sistemes d'informació, i és que els sistemes i aplicacions necessiten qualitat, i qualitat vol dir també eficiència. El sistema ha d'ésser eficient pel que fa al seu funcionament i eficient pel que fa el tractament de la informació. Tant si parlem d'una situació mixta transitòria, encara amb l'expedient físic, com d'una situació final amb l'expedient electrònic, és clar que la quantitat de dades i informació electrònica a emmagatzemar no solament serà molt gran, sinó que tindrà una tendència de creixement important, creixement que requerirà, així mateix, d'un esforç important de processament. Hem de pensar que el paper desapareix però, òbviament, continuem amb la necessitat d'emmagatzemar la informació, que serà en un altre format, però serà. Informació i dades que han d'ésser indexats d'una manera adient per tal de trobar-los ràpidament. Per tant, aquesta informació haurà d'esser presentada de manera eficient, ja sigui amb consultes o per tractar-la.

Atesa la necessitat de presentar eficientment la informació, serà clau d'una banda, l'ús d'elements que permetin una sistematització semàntica adient per tal d'aconseguir una indexació òptima de la informació, i d'altra banda serà clau aplicar algorismes i metodologies que permetin un processament i tractament

realment eficient de les dades. Potser és el moment de potenciar l'estudi i ús de *tecnologies semàntiques* del tipus de les *ontologies*, que permetin representar el coneixement i arribar a un tractament de la informació fins i tot amb intel·ligència artificial. L'expedient electrònic tindrà com a conseqüència l'eliminació del paper, però també un increment enorme de la informació electrònica a emmagatzemar. És necessari dissenyar ja elements que puguin tractar amb eficiència aquesta enorme quantitat d'informació.

7.4. Una e-Justícia Oberta: proximitat i participació

El ciutadà interessat en un àmbit determinat té molt a dir, i ha d'ésser escoltat. Aquest pot ésser expert, pot pertànyer a un col·lectiu professional de l'àmbit judicial, i pot tenir coses interessants a dir. Advocats, procuradors, graduats socials i altres col·lectius poden aportar idees i solucions al mateix temps que des de la banda de l'Administració s'obre la justícia, i no solament els seus representants, sinó també cadascú que tingui interès en fer-ho. Disposem de les eines de comunicació bidireccional, eines 2.0 que fan possible obrir els projectes i reformes a la societat i permetre-la participar en la construcció també dels elements que posteriorment els hi seran aplicats. Diferents entrevistats, professionals i servidors públics també, han manifestat una creixent percepció de desconexió o no identificació entre ells -el professional del *dia a dia*- i els seus òrgans de govern o representants "*falta que se escuche a los agentes que lo viven realmente, los del dia a dia*" son paraules d'un dels entrevistats. Entenem que és possible un model participatiu, amb consultes ciutadanes a l'inici o al final d'un procés normatiu. Aquesta proposta també apropa la justícia al ciutadà; no a la hora d'impartir-la, però sí a l' hora de crear les seves bases. Amb aquesta proposta volem dir que son possibles moltes maneres d'apropar la justícia al ciutadà actualment, i de participar. És necessari posar-les en pràctica.

Referències bibliogràfiques

Abramowicz, W., Bassara, A., Wisniewski, M. i Zebrowski, P. (2008). "Interoperability governance for e-government". A: *Information Systems and E-Business Technologies*, Vol. 5, part 2, P. 14-24.

Albers, P. (2011). "Connecting court quality hotspots in Europe: from quality initiatives to excellent courts". A: *Law in transition 2011*. 80-89.

Carrascosa, V. (1992). "Administració de Justícia i Noves Tecnologies". A: *Trobades sobre Informàtica i Dret. 1990-1991*. Pamplona: Aranzadi.

Casarrubios, E. i Criado, J. I. (2005). "La e-Administración y la cooperación entre niveles de gobierno en España. Las relaciones interadministrativas y la interoperabilidad dentro del Estado autonómico (y la Unión Europea)". A: *VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración*. Madrid.

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Cambridge: Blackwell Publishers, Inc.

Chamorro, R.L. (2012). *Analysis of ICT in the Strategic Modernisation Programme of the Paraguayan Supreme Court*. Tesis (MPA). Stellenbosch University.

Colomer, I. (2012). "La Ley 18/2011 en el sistema de fuentes procesales". A: *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia. Análisis sistemático de la Ley 18/2011, de 5 de julio*. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2012. P. 89-151.

Consell General del Poder Judicial – CGPJ (2012a). *Líneas de actuación en materia de nueva oficina judicial y tecnologías de la información de la comunicación*. Document aprovat pel Ple de 22 de març de 2012.

Consell General del Poder Judicial - CGPJ (2012b). *Principios para una nueva demarcación judicial*. Document aprovat pel Ple de 19 d'abril de 2012.

Consell General del Poder Judicial - CGPJ (2010a). "Acord de 25 de febrer de 2010, del Ple del Consell General del Poder Judicial, pel qual s'aprova el Reglament 2/2010, sobre criteris generals d'homogeneïtzació de les actuacions dels serveis comuns processals". *Boletín Oficial del Estado* (12 de març de 2010), núm. 62.

Consell General del Poder Judicial - CGPJ (2010b). "Acord de 22 d'abril de 2010, del Ple del Consell General del Poder Judicial, pel qual s'aprova l'annex del Reglament 2/2010, sobre criteris generals d'homogeneïtzació de les actuacions dels serveis comuns processals". *Boletín Oficial del Estado* (6 de maig de 2010), núm. 110.

Consell General del Poder Judicial – CGPJ (1997). *Libro Blanco de la Justicia*. Document aprovat pel Ple de 8 de setembre de 1997.

Delgado, A.M. i Oliver, R. (2005). *Impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació en l'Administració de Justícia: modernització i eficiència*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.

Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya (2012). *Impacte econòmic de la millora de l'eficiència en la justícia mercantil i anàlisi cost benefici de la NOJ*. Barcelona: Departament de Justícia.

Departament de Justícia y Administració Pública del Govern Basc (2011). *Conclusiones de las II. Jornadas de la Nueva Oficina Judicial y Fiscal*.

Department of State Information Systems of Estonia – RISO (2004). "*Estonian IT Interoperability Framework*". Tallin.

Dias, F. (2011). "Processo judicial eletrônico: Aspectos gerais e ações iniciais". A: *Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 84, gener 2011. Brasil*.

<http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8900>. [Consulta: 20 de febrer de 2013].

Gamero, E. (2012). “El objeto de la Ley 18/2011 y su posición entre las normas relativas a las tecnologías de la información”. A: *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia. Análisis sistemático de la Ley 18/2011, de 5 de julio*. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2012. P. 45-88.

Gascó, M. (2003). *L'avaluació de les polítiques públiques culturals: estudi empíric a l'administració local*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Gascó, M. i Jiménez, C.E. (2011). “Interoperability in the justice field: variables that affect implementation”. A: *Proceedings of the 11th European Conference on e-Government*. Ljubljana (Eslovènia).

Gascó, M., Ysa, T., Longo, F. i Fernández, C. (2012). *La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Gaziero, J.R. (2009) “Sociedade da Informação e Processo Judicial Eletrônico no Brasil”. A: *Derecho, Gobernanza y Tecnologías de la Información en la Sociedad del Conocimiento*. Zaragoza : Prensas Universitarias de Zaragoza.

Gómez, L. (2012). “La tramitación electrónica de los procedimientos judiciales”. A: *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia. Análisis sistemático de la Ley 18/2011, de 5 de julio*. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2012. P. 617-662.

Hammergren, L. (2011). “Judicial Governance and the use of ICT”. A: *Buenas prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la*

Administración de Justicia. Compiladors Caballero, J.A., De Gràcia, C.G. i Hammergren, L. México.

Heeks, R. (2003). "Most eGovernment-for-Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced?" A: *i-Government Working Paper Series, Institute for Development Policy and Management*. Paper 14. University of Manchester, UK.

Institute of Electrical and Electronics Engineers – IEEE (1990). *IEEE Standard Computer Dictionary: A Compilation of IEEE Standard Computer Glossaries*. Nova York: IEEE Computer Society.

Jiménez, C.E. (2012a). "Elementos Relevantes en la Transposición e Implantación de los Marcos Nacionales de Interoperabilidad". A: *Llibre de ponències presentades al XVII Congrés Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Cartagena d'Indies (Colòmbia). Novembre de 2012.

Jiménez, C.E. (2012b). "Implementing interoperability in e-Justice's criminal area". A: *Effectius Newsletter*, Nº 17. Brusel·les, 2012.

Jiménez, C.E. (2010). "Interoperabilidad en la Administración de Justicia: experiencias y buenas prácticas en un ámbito complejo". A: *Llibre de ponències presentades al XV Congrés Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santo Domingo (República Dominicana). Novembre de 2010.

Jiménez-Asensio, R. (2005). "Administración de Justicia y nuevas tecnologías: líneas de evolución de un proceso abierto". A: *Nuevas Políticas Públicas: Anuario multidisciplinar para la modernización de las Administraciones Públicas* Nº. 1, 2005. P. 63-80.

Lillo, R. (2011). "El Uso de Nuevas Tecnologías en el Sistema Judicial: experiencias y precauciones". A: *Buenas prácticas para la implementación de*

soluciones tecnológicas en la Administración de Justicia. Compiladors Caballero, J.A., De Gracia, C.G. i Hammergren, L. México.

Liverakos, P. (2006). "Interoperability of Electronic Governance Systems in the European Union". A: *E-government Applications in the Service of Citizens Forum*. Thessaloniki, Greece, 2006.

Lucas, B., Abram, G.D., Collins, N.S., Epstein, D.A., Gresh, D.L., McAuliffe, K.P. (1992). "An architecture for a scientific visualization system". A: *Proceedings of the 3rd conference on Visualization*. Boston: IEEE Computer Society Press. P. 107-114.

Luebbert, W.F. (1959). "Data Transmission Equipment Concepts for FIELDATA". A: *Proceedings of the western joint computer conference IRE-AIEE-ACM*. ACM, 1959. P. 189-196.

Martín, I. (2012). "Identificación electrónica de ciudadanos y profesionales en el ámbito de la Justicia". A: *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia. Análisis sistemático de la Ley 18/2011, de 5 de julio*. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2012. P. 505-563.

Martin, P.W. (2010). "How structural features of the U.S. judicial system have affected the take-up of digital technology by courts". A: *European Journal of Law and Technology*, Vol. 1, Num. 1, 2010

Martínez, R. (2012). "La interoperabilidad en la Administración de Justicia". A: *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia. Análisis sistemático de la Ley 18/2011, de 5 de julio*. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2012. P. 303-333.

McAfee, A. (2006). "Mastering the Three Worlds of Information Technology". A: *Harvard Business Review*, November 2006:141-149.

Mintzberg, H. (1995). *L'estructuració de les organitzacions*. 4^a reimpressió. Barcelona: Ariel.

Palomar, A. (2012). "La actuación judicial automatizada". A: *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia. Análisis sistemático de la Ley 18/2011, de 5 de julio*. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2012. P. 663-709.

Parra, J.L. (2011). "La implantación de la Oficina judicial en el contexto constitucional español: un análisis «DAFO» a raíz de la experiencia en la Región de Murcia". A: *Práctica de Tribunales*, 81. Abril. Madrid: La Ley.

Parra, J.L. (2010). "El año uno de la Oficina Judicial: nueva organización, nueva forma de hacer Justicia". A: *El Derecho*. Any 9. Núm. 55, 2010.

Parra, J.L. i Riquelme, M.P. (2009). "Oficina Judicial Integrada o hacia una Justicia inteligente en España". A: *Boletín del Ministerio de Justicia*, Any 63, N^o 2094, 2009, págs. 2333-2345.

Pastor, S. (2003). "Los nuevos sistemas de organización y gestión de la justicia: ¿mito o realidad?". A: *III Conferencia sobre Justicia y Desarrollo en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo. Quito, Ecuador.

Pekkanen, P. (2011). *Delay reduction in courts of justice – possibilities and challenges of process improvement in professional public organizations*. (Doctoral dissertation, Lappeenranta University of Technology, 2011).

Pérez, E. (1996). *Manual d'Informàtica i Dret*. Barcelona: Ariel.

Reiling, D. (2011). "E-justice: experiences with court IT in Europe". A: *Buenas prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la Administración de Justicia*. Compiladors Caballero, J.A., De Gràcia, C.G. i Hammergren, L. México.

Reiling, D. (2009). *Technology for Justice. How Information Technology Can Support judicial Reform*. Amsterdam: Leiden University Press.

Ruíz, J.I. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. 4ta. Edición. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sanz, F.J. i Salgado, V. (2012). “El expediente judicial electrónico: documentos, copias y archivos”. A: *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia. Análisis sistemático de la Ley 18/2011, de 5 de julio*. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2012. P. 567-615.

Sanz, J.D. i González, P.A. (2003). “Breves comentarios a la Instrucción Núm. 2/2003, de 26 de febrero, del Pleno del Consejo General del Poder Judicial, sobre código de conducta para usuarios de equipos y sistemas informáticos al servicio de la Administración de Justicia”. A: *Datospersonales.org: La revista de la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid*, Nº. 2, 2003.

Somma, T. (2003). *Mettre en Oeuvre les teleprocedures dans la juridiction administrative*. Conseil d'État de la République Française. Novembre, 2003.

Steelman, D.C. i Fabri, M. (2008). “Can an Italian Court use the American approach to delay reduction?”. A: *Justice System Journal*, Volume 29, no. 1. P 1-23.

Torres, J. (2012). *Del cloud computing al big data. Visión introductoria para jóvenes emprendedores*. Barcelona: FUOC, 2012

Tribunal Superior de Justicia de Murcia – TSJMurcia (2012). “Balance y propuestas para futuros despliegues NOJ a partir de la experiencia del despliegue en Murcia”. Murcia. Gener, 2012.

Valero, J. (2012). “La sede judicial electrónica”. A: *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia. Análisis*

sistemático de la Ley 18/2011, de 5 de julio. Pamplona: Editorial Aranzadi, 2012. P. 233-261.

Valero, J. (2004). *El régimen jurídico de eadministración. El uso de medios informáticos y telemáticos en el procedimiento administrativo*. Granada: Comares.

Velicogna, M., Errera, A. i Derlangue, S. (2013). "Building e-Justice in Continental Europe: The TéléRecours Experience in France". A: *Utrecht Law Review*, 9(1), gener. P. 38-59.

Velicogna, M., Errera, A. i Derlangue, S. (2011). "e-Justice in France: The e-Barreau Experience". A: *Utrecht Law Review*, 7(1), gener. P. 163-187.

Velicogna, M. (2010). "ICT within the Court in the E-justice era". A: *The Effectius Newsletter*, 6. Juliol.

Vermeys, N.W. i Benyekhlef, K. (2011). "Best Practices in the Field of Cyberjustice". A: *Buenas prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la Administración de Justicia*. Compiladores Jose A. Caballero, Carlos Gregorio de Gracia y Linn Hammergren. México.

Wilbanks, J. i Rossini, C. (2009). "An Interoperability Principle for Knowledge Creation and Governance: The Role of Emerging Institutions". A: *MINDS conference on Strategic Responses to Globalization*. Rio de Janeiro, Brasil. Novembre 2009.

Yáñez, R. (2008). *L'Oficina Judicial a Catalunya. Mitjà real d'una Justícia eficaç pel ciutadà del segle XXI*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.

8. Acrònims i sigles

Relació d'acrònims i sigles utilitzats.

ADR	=	Alternative Dispute Resolution
BOE	=	Bolletí Oficial de l'Estat
CCAA	=	Comunitats Autònomes
CEJFE	=	Centre d'Estudis Jurídics i de Formació Especialitzada
CGPJ	=	Consell General del Poder Judicial
CLAD	=	Centre Llatinoamericà d'Administració per al Desenvolupament
DAFO	=	Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats
DNI	=	Document Nacional d'Identitat
DOGC	=	Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya
e-Court	=	Tribunal Electrònic
e-Government	=	Govern Electrònic
e-Justícia	=	Justícia Electrònica
e-Justícia.cat	=	Sistema d'e-justícia de la Generalitat de Catalunya
EC	=	Esmena Constitucional
ECEG	=	European Conference on eGovernment
EIF V1	=	European Interoperability Framework Versió 1
EIF V2	=	European Interoperability Framework Versió 2
EIS	=	European Interoperability Strategy
EJIS	=	Esquema Judicial d' Interoperabilitat i Seguretat
ENI	=	Esquema Nacional d' Interoperabilitat
IDA	=	Interchange of data between administrations
IDABC	=	Interoperable Delivery of European eGovernment Services to Public Administrations, Businesses and Citizens
IEEE	=	Institute of Electrical and Electronics Engineers
IFCE	=	International Framework of Court Excellence
IP	=	Internet Protocol
ISA	=	Interoperability Solutions for European Public Administrations

Relació d'acrònims i sigles utilitzats.

ITPOSMO	= Informació, Tecnologia, Processos, Objectius i valors, Dotació de personal i habilitats, Gestió de sistemes i estructures, i Altres recursos
LAECSP	= Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics
LECrIm	= Llei d'Enjudiciament Criminal
LOPJ	= Llei Orgànica 6/1985, de 1 de juliol, del Poder Judicial
LUTICAJ	= Llei 18/2011, de 5 de juliol, reguladora de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació a l'Administració de justícia.
NNTT	= Noves Tecnologies
NOJ	= Nueva Oficina Judicial
ORAE	= Ordenança Reguladora de l'Administració Electrònica
PJe	= Processo Judicial Electrònic
PKI	= Public Key Infrastructure
PP	= Partit Popular
PSOE	= Partit Socialista Obrer Espanyol
RFID	= Radio Frequency IDentification
RLT	= Relació de Llocs de Treball
RRHH	= Recursos Humans
SCEX	= Servei Comú d'Execució
SCOP	= Servei Comú d'Ordenació del Procediment
SCPG	= Servei Comú Processal General
SSCC	= Serveis Comuns
SI	= Sistema d'Informació
SIRAJ	= Sistema de Registres Administratius en suport a l'Administració de Justícia
TIC	= Tecnologies de la Informació i la Comunicació
TIRM	= Taxa Interna de Rendiment Modificada
TSJ	= Tribunal Superior de Justícia
UPSD	= Unitat Processal de Suport Directe

9. Annexos

9.1. Annex I. Persones i càrrecs entrevistats

A continuació (Taula 8) indiquem les persones i càrrecs que van ser entrevistats, així com les seves institucions (per ordre alfabètic).

Annex I. Taula 8.- Persones i càrrecs entrevistats.

Institució/Informant	Càrrec/Perfil
Consell General del Poder Judicial	
<ul style="list-style-type: none">Fernando de Rosa.	<i>Vicepresident. Responsable d'Informàtica Judicial. Magistrat.</i>
Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia	
<ul style="list-style-type: none">Cristina Maestre.	<i>Responsable. Equip Implantació NOJ. Secretària Judicial.</i>
<ul style="list-style-type: none">Enrique M. Folgado.	<i>Tècnic. Cos de Gestió Processal i Administrativa.</i>
<ul style="list-style-type: none">Ignasi Fargas.	<i>Assessor d'Informàtica Judicial.</i>
<ul style="list-style-type: none">Josep Buatell.	<i>Tècnic. Cos de Gestió Processal i Administrativa.</i>
<ul style="list-style-type: none">Maldo Roch.	<i>Cap de Servei. Servei d'Implantació i Seguiment de Programes Informàtics.</i>
<ul style="list-style-type: none">Marta Montoliu.	<i>Tècnica. Cos de Gestió Processal i Administrativa.</i>
<ul style="list-style-type: none">Nuria Alonso.	<i>Responsable. Equip Infraestructura Jurídica Documental. Secretària Judicial.</i>
<ul style="list-style-type: none">Rafael Escudero.	<i>Responsable. Suport Funcional.</i>
<ul style="list-style-type: none">Ramón Sendra.	<i>Cap de Servei. Servei de Selecció i Provisió.</i>
<ul style="list-style-type: none">Rosa Anna Castillo.	<i>Subdirectora General. Subdirecció General de Planificació i Programes. Secretària Judicial.</i>
Govern Basc. Departament d'Administració Pública i Justícia	

Institució/Informant	Càrrec/Perfil
<ul style="list-style-type: none"> Rosa Gómez. 	<i>Directora. Oficina Judicial i Fiscal. Secretària Judicial.</i>
II-lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona	
<ul style="list-style-type: none"> Noemí Juaní 	<i>Secretària General Tècnica.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Pedro L. Yufera. 	<i>Degà.</i>
II-lustre Col·legi de Procuradors de Barcelona	
<ul style="list-style-type: none"> Ignacio López. 	<i>Degà.</i>
Ministeri de Justícia	
<ul style="list-style-type: none"> Jaume Herraiz. 	<i>Secretari Coordinador Provincial de Girona.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Javier Garrido. 	<i>Coordinador. Àrea de Secretaris Judicials</i>
Sindicat de Secretaris Judicials	
<ul style="list-style-type: none"> Rafael Lafuente. 	<i>Portaveu. Secretari Judicial.</i>
Tribunal Superior de Justícia de Catalunya	
<ul style="list-style-type: none"> Miguel Àngel Gimeno. 	<i>President. Magistrat.</i>
Tribunal Superior de Justícia de Murcia	
<ul style="list-style-type: none"> Javier Parra. 	<i>Secretari de Govern. Secretari Judicial.</i>
Universitat de Murcia	
<ul style="list-style-type: none"> Julián Valero. 	<i>Professor de Dret Administratiu.</i>

9.2. Annex II. Disseny de les entrevistes

Annex II. Taula 9.- Guió dissenyat d'entrevistes.

#	Qüestió
1	Quines accions s'estan portant a terme o es portaran en breu pel que fa a la NOJ al seu territori? Pot posar exemples concrets? <ul style="list-style-type: none">• Calendaris• Protocols• Negociació amb sindicats...
2	Quina és la seva perspectiva de l'estat actual del procés d'implantació de la NOJ al seu territori? (avenç, resultats, implicació d'actors, problemàtiques...).
3	Quins són per a vostè els elements clau de la NOJ?
4	Quin és el rol que juguen/poden jugar les eines informàtiques a la NOJ?
5	a) En quin estat es troba <i>eJusticia.cat</i> i requisits imprescindibles d'aplicació a la NOJ? (Catalunya). b) S'està implantant al mateix temps noves eines informàtiques avançades de tramitació (expedient electrònic), i la NOJ, ambdues simultàniament? Per què? Quins resultats han obtingut? (No Catalunya).
6	Considera que s'haurien de reforçar/revisar especialment Sistemes d'Informació, Recurs Humans i Fluxos de Treball... per tal d'aconseguir un resultat d'èxit en la implantació de la NOJ? Quines i per quina raó?
7	Quines lliçons clau pot ressaltar des de la seva experiència en la implantació de la NOJ?
8	Quines problemàtiques considera més urgents de resoldre (o elements d'atendre), per tal d'aconseguir una implantació de la NOJ amb èxit?
9	Considera que la nova llei 18/2011 obliga a fer una revisió del plantejament actual de les seves eines informàtiques de tramitació dins la NOJ? Per quina raó?
10	Considera que la nova llei 18/2011 obliga a fer una revisió del plantejament actual de la NOJ? Per quina raó?
11-2*	Pensa que es va tenir en compte suficientment a tots els actors/institucions/cossos quan es va dissenyar y posar en pràctica la NOJ? En la seva opinió, que s'hauria pogut millorar?
12	Altres comentaris?

(*) Inclosa en la segona ronda d'entrevistes

9.3. Annex III. Cronograma de la recerca

La distribució en el temps del treball de camp (pla de treball temporalitzat o cronograma) ha estat la següent:

Annex III. Taula 10.- Temporalització del treball de recerca. Any 2012-2013.

Mes	Tasques
1	- Anàlisi de contingut (inclou l'obtenció i anàlisi de la documentació)
2	- Anàlisi de contingut (inclou l'obtenció i anàlisi de la documentació) - Identificació de persones per entrevistar - Disseny d'entrevistes i obtenció de cites
3	- Anàlisi de contingut (inclou l'obtenció i anàlisi de la documentació) - Disseny d'entrevistes i obtenció de cites - Realització de entrevistes - Elaboració de la informació resultat de les entrevistes
Suspensió de terminis i admissió de recurs	- En data 18 de gener de 2012 s'interposa recurs d'alçada contra la Resolució JUS/2960/2011, de 21 de desembre, per la qual s'atorguen beques a la recerca, l'estudi i l'anàlisi en els àmbits de l'execució penal, la mediació penal, l'atenció a la víctima, l'Administració de justícia i el dret civil català (DOGC núm. 6033, de 28.12.2011). - Després dels tràmits previs, en nova resolució JUS/1313/2012, de 22 de juny, s'atorguen les beques a la recerca, estudi i anàlisi en els àmbits de l'execució penal, la mediació penal, l'atenció a la víctima, l'Administració de justícia i el dret civil català. Publicada al DOGC amb data 5 de juliol de 2012. A partir d'aquesta data, continuen els terminis de la recerca.
4	- Anàlisi de contingut (inclou l'obtenció i anàlisi de la documentació) - Obtenció de cites i realització de entrevistes - Elaboració de la informació resultat de les entrevistes fetes fins el moment. - Assistència al 12th European Conference on eGovernment
5	- Anàlisi de contingut (inclou l'obtenció i anàlisi de la documentació) - Obtenció de cites i realització de entrevistes - Elaboració de la informació resultat de les entrevistes

Mes	Tasques
6	<ul style="list-style-type: none"> - Anàlisi de contingut (inclou l'obtenció i anàlisi de la documentació) - Elaboració de la informació resultat de les entrevistes - Elaboració i lliurament de la memòria de progrés
7	<ul style="list-style-type: none"> - Anàlisi de contingut (inclou l'obtenció i anàlisi de la documentació) - Encreuament dels anàlisis efectuats a partir de les dues tècniques qualitatives de recerca (anàlisi de la documentació i entrevistes) - Assistència al XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública
8	<ul style="list-style-type: none"> - Anàlisi de contingut (inclou l'obtenció i anàlisi de la documentació) - Encreuament dels anàlisis efectuats a partir de les dues tècniques qualitatives de recerca (anàlisi de la documentació i entrevistes) - Discussió dels resultats i elaboració de les conclusions preliminars
9	<ul style="list-style-type: none"> - Encreuament dels anàlisis efectuats a partir de les dues tècniques qualitatives de recerca (anàlisi de la documentació i entrevistes) - Discussió dels resultats i elaboració de les conclusions preliminars (incorporant l' input obtingut als congressos de l'ECEG i del CLAD)
10	<ul style="list-style-type: none"> - Discussió dels resultats
11	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboració de la memòria definitiva i format
12	<ul style="list-style-type: none"> - 15-03-2013: Lliurament de la memòria definitiva