



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

DOCUMENTOS DE TRABAJO

INVESTIGACIÓN
(Becas a la investigación, 2012)

**Impacto de la nueva Ley
18/2011 reguladora del uso
de las
TIC
en la Administración de
Justicia**

Autor:

Carlos E. Jiménez Gómez

Año 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.

Avís 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>

Agradecimientos

Quiero agradecer muy especialmente la colaboración de las personas e instituciones que accedieron a ser entrevistadas y que figuran en el Anexo de esta investigación.

Citación recomendada:

JIMÉNEZ, CARLOS E. (2013). *Impacto de la Ley Reguladora del Uso de las TIC en la Administración de Justicia*. Barcelona: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.

Índice

Índice de Contenidos

Índice.....	6
1. Introducción	6
2. Marco teórico y conceptual	11
2.1. La oficina judicial y la organización	11
2.2. La e-Justicia y el aprovechamiento de TIC en la Administración de Justicia ..	14
2.3. Los procesos dentro de la Administración de Justicia	17
3. Objetivos.....	22
4. Diseño de la investigación	24
4.1. Metodología	24
4.2. Análisis de contenido y documentación	26
4.3. Entrevistas	27
4.3.1. <i>Planificación, perfiles y diseño</i>	27
4.3.2. <i>Realización de entrevistas</i>	29
5. Resultados de la investigación.....	31
5.1. La mejora de la eficiencia en la Justicia y su impacto económico	32
5.2. El modelo organizativo de la Nueva Oficina Judicial (NOJ).....	33
5.2.1. <i>La estructura del modelo NOJ</i>	34
5.2.2. <i>La oficina judicial y la organización: la problemática del modelo NOJ</i>	36
5.3. El uso eficiente de las TIC en la Administración de Justicia y la LUTICAJ	46
5.3.1. <i>TIC y derechos del Art. 24 de la Constitución: el rango de Ley Orgánica</i> . 47	
5.3.2. <i>e-Justicia: reingeniería integral y desmaterialización procesal</i>	50
5.3.2.1. <i>La LUTICAJ: descontextualización TIC con nuevas problemáticas</i>	51
5.3.2.2. <i>Cambios derivados de la adopción TIC: rediseño de la Administración de Justicia</i>	57
5.3.3. <i>Interoperabilidad: de característica técnica a Principio General</i>	65
5.3.4. <i>El sistema e-Justicia.cat, la LUTICAJ, y los requisitos de la NOJ</i>	74
6. Conclusiones	78
6.1. Respuesta específica a las cuestiones que originaron la investigación.....	78
6.2. Inviabilidad del modelo NOJ.....	82
6.3. Necesidad de reingeniería procesal y de la Administración de Justicia.....	84
7. Propuestas.....	87
7.1. Nuevo modelo de Administración de Justicia	87
7.2. Capacitación estructural.....	88
7.3. Eficiencia y tratamiento de datos: estructuras semánticas y ontologías	89
7.4. Una “e-Justicia Abierta”: proximidad y participación.....	90

Referencias bibliográficas.....	92
8. Acrónimos y siglas	100
9. Anexos.....	102
9.1. Anexo I. Personas y cargos entrevistados	102
9.2. Anexo II. Diseño de las entrevistas	104
9.3. Anexo III. Cronograma de la investigación	105
10. Resumen	107
11. Descriptores principales de la investigación.....	108
12. Breve resumen indicativo	108

Índice de Tablas

Tabla 1.- Focos de problemáticas que se asocian a la implantación de la NOJ	36
Tabla 2.- Peso de factores clave para el éxito de la NOJ percibidos por informantes .	38
Tabla 3.- Percepción de grado de relevancia del sistema de información en la NOJ ..	60
Tabla 4.- Características imprescindibles del sistema de información en la NOJ.....	60
Tabla 5.- Percepción de afección de la LUTICAJ a sistemas de información y NOJ. ..	75
Tabla 6.- Conclusiones: elementos destacados encontrados en la investigación.....	78
Tabla 7.- Cataluña. Elementos clave considerados necesarios para éxito de la NOJ .	81
Anexo I. Tabla 8.- Personas y cargos entrevistados.	102
Anexo II. Tabla 9.- Guión de entrevistas diseñado.....	104
Anexo III. Tabla 10.- Cronograma del trabajo de investigación. Año 2012-2013	105

1. Introducción

Son muchos los países en el mundo que llevan años intentando revitalizar sus administraciones públicas para hacerlas más proactivas, más eficientes, más transparentes y, sobre todo, más orientadas al ciudadano. Tanto los estudios económicos como los politológicos y de la gestión pública se han hecho eco de esta preocupación y han analizado los éxitos (y también, algunos fracasos) en importantes esferas.

A pesar de que hasta hace un par de décadas, el ámbito judicial era un campo de análisis más o menos desconocido y residual para los expertos, el explícito reconocimiento de la Administración de Justicia como, simultáneamente, pieza clave de todo el Estado de Derecho (es uno de los tres poderes) y servicio público, ha puesto de manifiesto la necesidad de que funcione bajo los principios de eficacia y eficiencia para conseguir mejorar el acceso a la justicia, incrementar la confianza de la sociedad en la Administración de Justicia, la tutela de derechos, y resolución de conflictos de manera rápida, amable y ágil. Esta realidad tiene también como consecuencia inmediata la adaptación de estructuras y organización, a nuevos parámetros de actuación.

Las primeras reformas de la Administración de Justicia en el Estado español se iniciaron con la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del poder judicial (en adelante, LOPJ)¹, después de la creación del Consejo General del Poder Judicial en 1980. Posteriormente a esta fecha, se sucedieron una serie de reformas que se caracterizaron por ser parciales y discontinuas pues no alteraron la estructura organizativa básica (juzgado y oficina judicial) y los mecanismos procesales de gestión de los casos judiciales.

Es precisamente a raíz de la renovación del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) cuando se abre un proceso de reformas en la Administración de Justicia, que se inicia con la aparición del Libro Blanco de la Justicia (CGPJ,

¹ Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del poder judicial. *Boletín Oficial del Estado* (2 de julio de 1985), núm. 157.

1997) y en el cual se calificaba a la Administración como un servicio público, se preveían nuevos elementos de gestión pública así como una importante revisión de la oficina judicial. A partir de la legislatura del año 2000, la reforma entra específicamente en la agenda política, tal y como pone de manifiesto la firma del Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia² por parte del Gobierno español y los Partidos Popular y Socialista, con el objetivo fundamental de mejorar el servicio público de la Administración de Justicia, incrementando sus niveles de calidad, eficacia y eficiencia. De particular importancia es el apartado 12 del Pacto que hace énfasis en la profunda reforma que necesita la oficina judicial para poder ofrecer una atención de calidad a los ciudadanos.

Los detalles de la modernización y de la puesta en funcionamiento de la Nueva Oficina Judicial (en adelante NOJ) se desarrollan en la Ley Orgánica 19/2003³, de 23 de diciembre, de modificación de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del poder judicial, que en el caso de Cataluña, una de las Comunidades Autónomas con competencias parcialmente transferidas en materia de justicia, se resumen en seis líneas de reforma:

- 1) Compactar diferentes funciones en un conjunto de órganos comunes que alcanzarán y darán servicio a órganos judiciales de diferente ámbito territorial.
- 2) Descargar a los jueces de tareas administrativas y, a su vez, mejorar el apoyo directo a su función de administrar justicia.
- 3) Reforzar los mecanismos de dirección de la NOJ.
- 4) Mejorar la organización y dotación de recursos y desarrollar los procesos de trabajo a disposición de la NOJ.
- 5) Incrementar la capacidad de incidencia de la Generalitat de Catalunya en la NOJ.

² Firmado el 28 de Mayo de 2001 entre los grupos parlamentarios de PP y PSOE. Después el resto de grupos parlamentarios se adherirían.

<<http://www.juecesdemocracia.es/pdf/pactoRefJust.pdf>> [Último acceso 19 de febrero de 2013].

³ Ley Orgánica 19/2003, de 23 de diciembre, de modificación de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del poder judicial. *Boletín Oficial del Estado* (26 de diciembre de 2003), núm. 309.

- 6) Convertir las nuevas tecnologías en herramienta principal de trabajo y comunicación.

Efectivamente, el sistema de información será la herramienta que facilitará la homogeneización de las tareas y actividades, proporcionará indicadores de gestión y permitirá las conexiones telemáticas con otras administraciones, con los profesionales y con los ciudadanos. Como ponen de manifiesto las líneas de reforma de la mencionada ley orgánica, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TIC) se configuran como elemento clave del proceso de modernización de la Administración de Justicia.

Esta idea ha sido, de hecho, reforzada con la Ley 18/2011, de 5 de julio, reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración de Justicia (en adelante LUTICAJ)⁴. Tal y como dice su exposición de motivos, los principales objetivos de esta norma son:

- 1) Actualizar el contenido del derecho fundamental a un proceso público sin dilaciones indebidas, gracias a la agilización que permite el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- 2) Generalizar el uso de las nuevas tecnologías para los profesionales de la justicia.
- 3) Definir en una norma con rango de ley el conjunto de requisitos mínimos de interconexión, interoperabilidad y seguridad necesarios en el desarrollo de las diferentes aplicaciones utilizadas por los actores del mundo judicial, con el fin de garantizar la seguridad en la transmisión de los datos y todas las demás exigencias que contengan las leyes procesales.

Nos encontramos ante la ley que en el ámbito de la Administración de Justicia es análoga a la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (en adelante LAECSP)⁵, la importante ley

⁴ Ley 18/2011, de 5 de julio, reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración de Justicia. *Boletín Oficial del Estado* (6 de julio de 2011), núm. 160.

⁵ Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. *Boletín Oficial del Estado* (23 de junio de 2007), núm. 150.

española de administración electrónica. En este sentido, la LUTICAJ -que también recoge el Esquema Judicial de Interoperabilidad⁶ y Seguridad (en adelante EJIS)- es una ley clave para la modernización de la Administración de Justicia y reconoce el uso de las TIC como herramienta clave de la justicia en nuestra actual sociedad, inmersa en la Sociedad de la Información y el Conocimiento, impulsando lo que se denomina la *justicia electrónica* o *e-Justicia* a la que, tal y como Jiménez (2010:2) recoge, podemos asociar la definición incluida a partir de la Comunicación de la Comisión Europea COM(2008)329 final⁷ que dice que “*la e-Justicia es un campo específico dentro del más general paraguas del gobierno electrónico. En particular se refiere al uso de las TIC para mejorar el acceso a la justicia, incrementar la cooperación entre autoridades judiciales y reforzar el sistema judicial*”.

Cataluña no ha sido ajena a la necesidad de incorporar tecnología e invertir en sistemas de información para implantar el nuevo modelo de oficina judicial, lo que le ha llevado a diseñar y desarrollar en los últimos años la plataforma *e-Justicia.cat*⁸, un sistema de información que además de permitir la tramitación totalmente electrónica del procedimiento judicial, también tendrá que mejorar la gestión de la información y ahorrar trámites innecesarios a los ciudadanos y profesionales. A pesar de estos esfuerzos y la calidad del trabajo realizado⁹, la aprobación de la LUTICAJ obliga a hacer una revisión de los planteamientos iniciales.

Es importante señalar que cuando hablemos aquí de *impacto*, no nos referiremos al impacto desde la *evaluación ex post*, sino a los cambios que la LUTICAJ implicará, es decir, en este trabajo queremos valorar qué cambios

⁶ En España dentro de este ámbito, la expresión “*Esquema de Interoperabilidad*” se identifica con lo que habitualmente se denomina “*Marco de Interoperabilidad*” también identificado con su equivalente en inglés de “*Interoperability Framework*”.

⁷ Comunicación COM(2008)329 final de la Comisión Europea a Consejo, Parlamento y el Comité Económico y Social Europeo "Towards a European e-Justice Strategy". Bruselas.

⁸ e-Justicia.cat es la plataforma de justicia electrónica que está desarrollando e implantando el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. Este sistema de información está dirigido a conseguir una oficina judicial totalmente electrónica, sin papeles.

⁹ Los diferentes módulos desarrollados (subelementos que incorporan un grupo de diferentes funcionalidades) del sistema de justicia electrónica eJusticia.cat han sido galardonados sucesivamente en los últimos años, por parte del Consejo General del Poder Judicial de España.

implicará la implantación de esta ley. En otras palabras, es este precisamente el objetivo general de esta investigación: identificar los cambios que la LUTICAJ implicará para la modernización de la Administración de Justicia en Cataluña, en un contexto de salvaguarda de las garantías necesarias para proteger los derechos fundamentales de *tutela judicial efectiva* y *proceso público sin dilaciones indebidas*, que el artículo 24 de la Constitución Española¹⁰ reconoce.

Este trabajo se estructura como sigue: tras esta introducción, pasamos a tratar el marco teórico y conceptual de la investigación para, seguidamente, presentar los objetivos de la misma y, a continuación, pasar a explicar el diseño y la metodología utilizados. Pasaremos después a exponer los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegamos, y a partir de las cuales continuar otros trabajos de investigación. Finalizaremos con algunas propuestas en línea con los resultados obtenidos.

¹⁰ Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado* (29 de diciembre de 1978), núm. 311.

2. Marco teórico y conceptual

Comenzamos aquí con la revisión de la literatura académica, tanto por lo que respecta a la e-Justicia, como por lo que respecta a la adopción de las TIC en la organización y los procesos, especialmente en el ámbito de la justicia.

La cuestión central que nos ocupa dentro de este trabajo es el *Impacto de la nueva Ley 18/2011 Reguladora del Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Administración de Justicia*, lo cual quiere decir que necesitamos conocer cuál es la posición de la literatura por lo que respecta a los elementos clave que caracterizan la *adopción de las TIC* en las organizaciones públicas y, más concretamente, en el ámbito de la Administración de Justicia.

Asimismo, necesitaremos explorar la perspectiva de la literatura por lo que respecta a la consecución de objetivos fundamentales actuales como *la eficiencia o la eficacia*, pero también elementos propios como *la proximidad de la justicia al ciudadano*, o los derechos fundamentales a una *tutela judicial efectiva*, y a un *proceso publico sin dilaciones indebidas*. Así, estableceremos el marco conceptual necesario para afrontar el trabajo de campo, dirigido a conocer cuál será el impacto de la LUTICAJ dentro de nuestra Administración de Justicia, teniendo en cuenta los objetivos de modernización de ésta, especialmente en el contexto de la NOJ derivada de la Ley Orgánica 19/2003.

Aunque organización, TIC y procesos están íntimamente interconectados, hemos dividido los elementos de esta sección en los tres apartados que a continuación exponemos: 1) *la oficina judicial y la organización*, 2) *la e-Justicia y el aprovechamiento de las TIC en la Administración de Justicia* y 3) *los procesos dentro de la Administración de Justicia*.

2.1. La oficina judicial y la organización

Como hemos dicho previamente, necesitamos conocer cuál es la posición de la literatura por lo que respecta al contexto organizativo dentro del cual nos

encontramos, identificado aquí especialmente con la oficina judicial. Oficina judicial que se ha de contextualizar asimismo dentro de la perspectiva actual desde la cual ha de dar servicio, un servicio que se debe identificar hoy con una *justicia accesible* y también *próxima al ciudadano*. Esta es la misión que tendría que llevar a cabo la Oficina Judicial moderna, como órgano encargado de materializar el servicio al ciudadano. En relación con esta perspectiva, Reiling (2011) habla de los requisitos de *comprensión del lenguaje y seguimiento*, accesibilidad real a la información que se tendría que llevar a cabo online, puesto al servicio de la ciudadanía en general. Otro importante elemento que también subraya Reiling (2011) es la *desintermediación o inmediatez*, ya que las transacciones online con la oficina judicial pueden reducir el rol de intermediarios, cosa que tendrá como consecuencia, entre otras, que los tribunales puedan también tratar directamente con los usuarios no profesionales de la justicia.

En relación con la cultura dentro de la organización, Chamorro (2012) habla de las consecuencias negativas de un deficiente cambio previo, en la organización y señala que cualquier cambio pretendido en una cultura estable, requiere de un *continuo esfuerzo*. Da especial importancia a recoger el *feedback* directa e indirectamente de los usuarios y de responder a sus requerimientos en cuanto a herramientas TIC. Velicogna (2010) señala que la introducción de las *TIC* en los tribunales puede afectar no solamente a la organización sino también al *ejercicio de la jurisdicción*. La adopción de una nueva herramienta puede depender de la decisión de los jueces y, en atención a la característica de independencia, incrementarse la complejidad de la incorporación de herramientas organizativas, lo cual puede implicar una *alta resistencia* al uso de tecnologías dentro de la organización. Hay, en no pocas ocasiones, excesivas adaptaciones "*subjetivas*" de las herramientas informáticas, lo cual jugará en contra de la estandarización.

Reiling (2009) señala que la actual tendencia a la normalización y la estandarización dentro de los tribunales, viene inspirada por una creciente transparencia. Cada vez más, la discrecionalidad en la oficina judicial se verá más limitada, entre otros motivos, porque habrá más instrucciones por las

decisiones judiciales en categorías específicas. Lo anterior llevará a que las disputas pierdan la falta de previsión que tenían, lo cual provocará su expulsión del proceso judicial, pasando, por ejemplo, al contexto administrativo.

Pekkanen (2011) asocia los tribunales de justicia a la configuración estructural organizativa de “*burocracia profesional*” de Mintzberg (1995). En este sentido, Pekkanen pone el acento en los valores básicos de estabilidad, normas, roles y procedimientos fijos, como características distintivas de los ámbitos de justicia, con el acento en la autonomía y autogestión, en relación a los procedimientos y la susceptibilidad de ser muy sensibles. Sin embargo, si hablamos de la Administración de Justicia, como Mintzberg (1995) explicita, existen diferentes distancias entre las distintas combinaciones de configuraciones estructurales organizativas y, por tanto, entendemos que también hay otros factores como podría ser, por ejemplo, una gran carga de normalización de los procesos de trabajo y proliferación de reglas, que Mintzberg asocia a la “*burocracia maquina*”.

Otro importante elemento dentro de la organización a tener en cuenta es la *gobernanza*. Abramowicz *et al.* (2008) hablan de la gobernanza de la interoperabilidad y señalan ésta como la relacionada con la definición de a) normas, procesos y procedimientos que guían decisiones estratégicas, b) roles, relaciones y responsabilidades de personas y organizaciones implicadas y c) evaluación. Asimismo, Jiménez (2010) pone también el acento en el ámbito de la gobernanza y el papel clave que jugará ésta ya que, entre otras, entran en juego instituciones relacionadas con los poderes legislativo, ejecutivo y judicial. Velicogna *et al.* (2011:164) hablan también de la gobernanza y dicen que “*recientes proyectos de investigación en el sector de justicia han mostrado cómo el desarrollo de la e-Justicia implica mucho más que el diseño, instalación y conexión de aparatos tecnológicos o de provisión de reconocimiento normativo del uso del medio digital en lugar del tradicional*” y señalan como clave la creación de la red de gobernanza necesaria para implementar y sostener la innovación. También de la gobernanza en el ámbito judicial y las TIC nos habla Hammergren (2011) y pone de relieve, por una parte, la ausencia de *habilidades de gestión y de mentalidad de planificación* en

los cuerpos existentes dentro de la organización judicial y, por otro lado, la ausencia de la información necesaria para llevar a cabo estas actividades. Lo anterior implica que frecuentemente no se reconoce la necesidad de información y, por tanto, no hay esfuerzo para garantizar que se lleva a cabo de manera adecuada.

2.2. La e-Justicia y el aprovechamiento de TIC en la Administración de Justicia

Hemos visto en el punto anterior, condicionantes especialmente relacionados con el elemento organizativo. A continuación veremos elementos especialmente relacionados con la vertiente TIC así como sus condicionantes de impacto y barreras.

También en relación con las TIC y en atención al concepto y significado de la *e-Justicia* y el gobierno electrónico, debemos tener especialmente en cuenta los elementos que han de regir éste último: eficacia, eficiencia, transparencia y orientación al ciudadano. Y estos elementos tendrán que ser contextualizados con una orientación adecuada, para conseguir mejorar el acceso a la justicia, reforzar el sistema judicial e incrementar la cooperación.

Pastor (2003) habla del *grado en que se aprovechan* las posibilidades que ofrecen las aplicaciones informáticas, señalando que la informatización de los órganos judiciales fue diseñada para ser una herramienta facilitadora del impulso procesal. Delgado y Oliver (2005) mencionan que las TIC son condición necesaria para conseguir una justicia más eficaz. Chamorro (2012) Asimismo, sostiene que *la automatización "per se"* no implica mejora en el servicio ni tampoco incremento en la productividad, y Yáñez (2008) hace referencia al *problema de calidad* consecuencia de la dilación asociada directamente a una *infrautilización de las tecnologías*, lo cual enlaza con el nivel de justicia derivado del grado de agilidad en las respuestas a las controversias.

Velicogna (2010) en este sentido, dice que la integración de las TIC en la Administración de Justicia, requiere de un esfuerzo permanente para conseguir niveles de eficiencia óptimos. Este autor, asimismo, señala que si la diseminación de las TIC no se acompaña de *nuevas prácticas de trabajo*, tendrá un impacto muy limitado por lo que respecta a la eficiencia. Además, remarca que en los tribunales, habitualmente se tiene un nivel muy bajo de competencia tecnológica. Explica este mismo autor que determinadas incorporaciones junto a la no supresión de papel, provocan *procedimientos paralelos* y trabajos duplicados. Y es que la convivencia de sistemas antiguos y nuevas herramientas tecnológicas, sin revisión de procesos, provoca en muchos casos complejas problemáticas.

Otro factor al que Velicogna (2010) apunta, es la calidad de la información, y sostiene que si la *calidad de los datos* es deficiente y no hay una supervisión habitual de los datos introducidos, afectará drásticamente, con una importante reducción del nivel de eficiencia.

Vermeys y Benyekhlef (2011:2) dan unas pautas como buenas prácticas, para asegurar que la incorporación de las TIC no sea otro experimento malparado. Estos puntos son: *“El impacto de los cambios tecnológicos en el comportamiento humano, el impacto de los cambios tecnológicos en los rituales y prácticas legales, identificar los verdaderos impactos de los cambios tecnológicos en los procesos, el uso incremental o modular del cambio tecnológico, las posibles implicaciones del outsourcing, identificar los aspectos de compatibilidad con las tecnologías y prácticas existentes, identificar las necesidades verdaderas y no lo que teóricamente se querría, utilizar un enfoque colaborativo, identificar todos los costes y no solamente los relativos a las adquisiciones, y no reproducir sino innovar”*. Asimismo, dicen que las nuevas herramientas de comunicación y trabajo con la información, no solamente afectan a las habilidades sino que finalmente comportan cambios en lo que la ley es y hace. Por tanto, si la tecnología puede cambiar nuestras acciones, puede cambiar también nuestras instituciones y, por tanto, la ley en si misma.

No se debe olvidar que la justicia es un servicio público, pero que su prestación al ciudadano hoy dista mucho de lo que debería ser. No podíamos estar más de acuerdo con Valero (2004) en Jiménez-Asensio (2005:68) cuando dice que *“una de las perspectivas más sugerentes que ofrece la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las relaciones del ciudadano con la Administración Pública es su aplicación para facilitar el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio de los derechos”*.

Reiling (2009) cuando habla de la organización y el ajuste tecnológico, señala que la *estrategia de negocio* debe determinar la estrategia TIC. Para avanzar desde la situación actual a la situación futura deseada en los órganos judiciales Heeks (2003:3) habla de la distancia entre la situación actual y la futura diseñada y su reconocimiento y análisis adecuado como condicionante del éxito de los proyectos de gobierno electrónico, en base a siete dimensiones. Concretamente dice que el *“análisis de proyectos de gobierno electrónico indica que siete dimensiones –resumidas por el acrónimo ITPOSMO- son necesarias y suficientes para comprender los huecos entre el diseño y la realidad: información, tecnología, procesos, objetivos y valores, dotación de personal y habilidades, gestión de sistemas y estructuras, y otros recursos”*.

Delgado y Oliver (2005:81) recogen en palabras de Carrascosa (1992) que *“si la Justicia se deja invadir sin más ni más por las nuevas tecnologías y no las asimila, las desventajas pueden superar a las ventajas”* y es que es necesaria la correcta asimilación, para llegar a la simplificación y accesibilidad que Delgado y Oliver (2005) mencionan, en relación con la tramitación de los procesos. Ello nos lleva a los procesos, elemento que es uno de los aspectos clave de esta investigación: la legislación procesal en relación con las TIC, la modernización y la eficiencia. Es muy interesante señalar aquí lo que Delgado y Oliver (2005:30) citando a Perez (1996:89) recogen cuando dicen que *“la informatización administrativa implica una redefinición de los propios signos de identidad de la Administración Pública”*.

2.3. Los procesos dentro de la Administración de Justicia

Un uso adecuado de las TIC, puede contribuir con importantes aportaciones a la cadena de valor de la organización pública, pero la aplicación de las TIC en entornos organizativos implican cambios en los procesos, ya que estamos hablando de herramientas con características y posibilidades nuevas que permiten mejorar lo que se estaba haciendo hasta ahora.

Steelman y Fabri (2008) asocian los retrasos en la Administración de Justicia habitualmente a la *estructura de las leyes y su inflexibilidad* por lo que respecta a los requisitos de seguir procedimientos formales. En relación con la agilidad de los procesos y procedimientos también Hammergren (2011) señala que determinados procedimientos requieren una *cantidad excesiva de tiempo* y que, además, pueden llegar a no ser necesarios o, incluso, contrarios a determinados principios. Es interesante el ejemplo que pone este autor cuando dice que aún existen, en procedimientos orales, partes que insisten en presentar (e incluso, en leer) los mismos argumentos que se presentaron por escrito. Finalmente dice que la resistencia a cambiar las *prácticas –y vicios-consagrados por el tiempo*, está muy extendida y si no se eliminan, toda la automatización del mundo no servirá para mejorar y conseguir calidad.

Velicogna *et al.* (2013) habla de la adaptación de las normas procesales en el expediente electrónico, y haciendo referencia a Somma (2003), hablan de la elección estratégica de implementar *el esfuerzo dirigido a la simplificación de los requisitos normativos*, señalando la necesidad de simplificar las normas del procedimiento.

Estamos muy de acuerdo con Pastor (2003:16) cuando señala que un *adecuado examen funcional de los procesos* permitiría detectar trámites sin sentido y otras obsolescencias que se han de revisar con las herramientas actuales y, en este sentido, cuando habla de la calidad de los procesos, dice que “*Otra faceta de la pobre calidad de los procesos se observa en la excesiva ritualización de los procedimientos*” y es que es necesario destacar el requisito

de *integración adecuada entre las leyes procesales, la organización y los sistemas informáticos*, consiguiendo el máximo aprovechamiento posible de las capacidades que estas herramientas puedan dar. Sin embargo, Delgado y Oliver (2005) por lo que respecta a España, ponen especialmente de relieve el hecho de que –aunque se han realizado reformas parciales - *no se han alterado los antiguos mecanismos procesales*.

Esta característica de los elementos asociados a los procesos, parece ser la perspectiva que también remarca Holland (2006) en el caso de los tribunales de Massachusetts, en relación con un *gran cambio en los procesos* de negocio. Para Reiling (2011:10) es necesario previamente entender *los procesos de los tribunales desde la perspectiva de la información*, ya que “*la mayor parte de los sistemas de los tribunales no han cambiado sus procesos tradicionales con la influencia de las TIC*”. En este sentido, Jiménez (2010:5) cuando clasifica la justicia electrónica en función del nivel de interoperabilidad, y habla del proceso judicial electrónico, considera que la adopción se encuentra en un nivel que “*viene especialmente determinado por el proceso en su conjunto, e intervendrá especialmente además de los aspectos anteriores, un fuerte condicionante legislativo procesal y formal, con la característica de multilateralidad*”. Reiling (2011) dice que la mayor parte de los tribunales en Europa no han utilizado la *tecnología para mejorar radicalmente sus procesos*. Así, cuando habla de lo que se denomina “*e-Court*” señala como capacidades de las tecnologías el *rediseño de los procesos de negocio y la estandarización* de los flujos de trabajo, monitorizando las actividades y eventos de manera eficiente. De hecho, citando a McAfee (2006) pone de manifiesto el hecho de que los procesos de negocio han de ser especificados con antelación. Hablando de la estandarización, Albers (2011) señala que no hay estándares de calidad implantados en los tribunales en Europa, y propone el uso de la herramienta denominada *International Framework of Court Excellence (IFCE)*. Aunque consideramos el IFCE insuficiente, especialmente si tenemos en cuenta la perspectiva de la e-Justicia, no obstante es claro que concede a los *análisis de los procesos*, un papel clave para conseguir incrementar los niveles de eficiencia y calidad.

Pekannen (2011) señala que las prácticas operativas son muy tradicionales en este ámbito y contienen *procedimientos legales obligatorios* que necesitan tenerse en cuenta también por lo que respecta al diseño de mejoras. En efecto, si no tenemos en cuenta la eficiencia, no se llegará a conseguir la *justicia del siglo XXI*, ya que no hemos de olvidar que es la eficiencia pero no la eficacia, la característica ligada a la variable tiempo. Y esto nos sitúa ante factores como el *tiempo que se tarda en el estudio y resolución de los procedimientos judiciales*, tal y como señalan Sanz y González (2003).

Según Pekkanen (2011), el problema del retraso se debería asociar a casi todos los aspectos del proceso y de los trabajos de gestión en los juzgados o, en otras palabras, el problema se debe a no considerar los *procesos desde diferentes perspectivas y áreas*. En efecto, como Chamorro (2012) señala, la razón de un programa de reforma judicial en el ámbito tratado no es otro que conseguir una justicia electrónica eficiente y eficaz, y la influencia de las TIC dentro de la gestión judicial nos lleva a las acciones dirigidas a la *reformulación y rediseño gradual o radical* de los procedimientos. Chamorro dice que el objetivo debe ser *introducir eficiencia y eficacia en el proceso* y que la estandarización y unificación de procesos debería constituir la base a la cual se apliquen las TIC.

Vermeys y Benyekhlef (2011:2) dan unas pautas como buenas prácticas, para asegurar que la incorporación de las TIC tenga unas mínimas garantías e incluyen el hecho de: *“identificar los verdaderos impactos de los cambios tecnológicos en los procesos”*. Estos autores ponen el acento en que antes de implementar cambios tecnológicos, es imperativo entender qué prácticas son inseparables de los procesos asociados, y qué prácticas tendrían que ser eliminadas. Afirman que es la reingeniería de procesos con el razonamiento, el que llevará a conseguir aprovechar el potencial que las TIC tienen para mejorar el sistema de justicia, y que cambiar solamente el medio o la herramienta, no implica necesariamente cambiar el proceso.

Reiling (2009) señala que como la adopción de las TIC provoca cambios en los procesos de negocio, el hecho de no ver la secuencia de manera correcta,

provocará la aparición de errores en la comprensión de cómo los productos de proyectos TIC producirán cambio en los procesos. Como la implementación de sistemas complejos requiere de un *rediseño de los procesos* de negocio, se producirán efectos negativos en la organización. Ello se puede agravar si se tiene en cuenta que los cambios podrían comportar incluso la necesidad de cambiar la estructura de gobernanza. En el ámbito judicial, ello quiere decir que es necesario tener una *visión estratégica* tanto en lo relativo a la perspectiva procesal, como en lo tocante a la información y el efecto que las TIC puede tener dentro de estos procesos y su interdependencia. Así, si los procesos necesitan ser rediseñados, se hará con la perspectiva adecuada. Por esta razón, para la automatización, se debería hacer antes un ejercicio de *simplificación y estandarización* de los procesos, lo cual, en palabras de Reiling (2009:74) requiere de “*personas que combinen conocimiento de los procesos judiciales y las TIC, para vincular el desarrollo TIC con los procesos judiciales*”.

La simplificación, es una necesidad. Habitualmente, a mayor complejidad procesal, mayor tiempo se requiere invertir. Para luchar contra esta característica no deseada en el ámbito de procesos y procedimientos, Reiling (2009) también recoge otras opciones como, por ejemplo, la utilización de métodos de *Alternative Dispute Resolution (ADR)*. Por lo que respecta a esta característica, Vermeys y Benyekhlef (2011) afirman que antes de adoptar soluciones de justicia electrónica, se debería asegurar que la ley permite el uso de la solución y, lo que es más importante, que simplificará el proceso.

Reiling (2009) señala que es crítico entender el rol de las TIC en los *procesos judiciales*, ya que esta comprensión será necesaria para conseguir realmente el éxito de las reformas en el ámbito de la Administración de Justicia. Es necesario entender cómo la tecnología trabaja en los procesos y sus interacciones. Así, esta autora en su búsqueda de respuesta a cómo las funcionalidades TIC pueden ayudar a la reforma judicial con la mejora y la innovación de procesos, recoge el hecho de que las mejores aproximaciones a la Administración de Justicia electrónica se han producido gracias a la *elección de procesos simples y a la simplificación de otros más complejos*, así como a la estandarización. Reiling remarca el hecho de que las tecnologías de red han

implicado cambios, pero no aún nuevas maneras de trabajar, como podría hacerlo si se aplica realmente todo el potencial de las TIC.

Asimismo, Dias (2011) en el caso de Brasil señala claramente que se trata, en definitiva, de una reformulación de las rutinas procesales con la perspectiva puesta en la *desmaterialización de los actos procesales*, para ser realmente eficientes y, específicamente, dice “*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 este caso, es interesante recoger lo que Gaziero (2009) señala cuando habla de PROJUDI¹¹ diciendo que “*a implantação do sistema se tornou viável a partir de algumas reformas legislativas na legislação processual*”.

En opinión de Lillo (2011) además, la redefinición de procesos debe venir acompañada de un *cambio profundo*, que lleve a una lógica de juicio basada en la oralidad y la inmediación. Señala que la potencialidad de las TIC puede implicar un cambio de paradigma, por lo que respecta a la aproximación de la Administración de Justicia a la ciudadanía en general. Martin (2010) parla incluso de un significativo *ajuste del diseño institucional*.

Con base en este análisis de los elementos y perspectivas que nos da la literatura actual por los que respecta a los temas que estamos tratando, a continuación planteamos los objetivos de nuestra investigación.

¹¹ Proceso Judicial Digital.

3. Objetivos

Como ya hemos comentado, el objetivo general de esta investigación se dirige a identificar los cambios que la LUTICAJ implicará para la modernización de la Administración de Justicia en Cataluña, en un contexto de salvaguarda de las garantías necesarias para proteger los derechos fundamentales de tutela judicial efectiva y proceso público sin dilaciones indebidas, derechos que el artículo 24 de la Constitución reconoce. Así, en razón al objetivo general, a continuación indicamos los objetivos específicos que se persiguen con este trabajo:

- 1) Estudiar los nuevos elementos que la LUTICAJ incorpora y que suponen un cambio importante en la perspectiva de la Administración de Justicia que hasta ahora existía.
- 2) Estudiar el actual proceso diseñado para la implantación de la NOJ y *e-Justicia.cat*, haciendo énfasis en la valoración de los elementos que constituyen y definen dicho proceso.
- 3) Analizar la relación cualitativa entre la incorporación de las TIC según la LUTICAJ y los cambios organizativos que requiere la NOJ, intentando responder a dos preguntas complementarias:
 - a. Los instrumentos tecnológicos que la nueva LUTICAJ incorpora, ¿obligan a una revisión del planteamiento actual de la NOJ en Cataluña, y su herramienta, *e-Justicia.cat*?
 - b. ¿Su adopción dará lugar a nuevas transformaciones de los procesos (en los flujos de trabajo), en los propios sistemas de información y en el modelo de gestión de recursos humanos (por lo que respecta, por ejemplo, a la formación, la comunicación, el diseño de puestos de trabajo o la reorganización de la estructura) que fue planteada para la NOJ?
- 4) Hacer, en la medida que lo permitan los resultados obtenidos, propuestas dirigidas a minimizar el conflicto de los cambios.

- 5) Dar continuación a los estudios emprendidos en el pasado en esta área y, en particular, en las investigaciones promovidas por el CEJFE “*Impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació en l’Administració de justícia: modernització i eficiència*” (Delgado y Oliver, 2005) y “*L’oficina judicial a Catalunya. Mitjà real d’una justícia eficaç pel ciutadà del segle XXI*” (Yáñez, 2008).

Basados en estos objetivos, pasamos a continuación a abordar el diseño de nuestra investigación.

4. Diseño de la investigación

Derivado del marco teórico y de los objetivos de la investigación, llegado este punto nos planteamos determinadas cuestiones específicas con el objeto de afrontar el análisis exploratorio, cuestiones que nos ayudarán a encontrar respuesta a los interrogantes principales derivados del objeto de nuestra investigación. Así, necesitaremos encontrar respuestas asociadas a cuestiones como:

- ¿Cómo afecta la LUTICAJ al modelo de Administración de Justicia actual?
- ¿Cómo afecta la LUTICAJ al diseño de la NOJ en Cataluña? ¿y al diseño de *e-Justicia.cat*?
- ¿Cómo optimizar el funcionamiento de la Administración de Justicia con las TIC y el nuevo modelo organizativo?
- ¿Cuáles son los elementos necesarios para conseguir una modernización real de la Administración de Justicia en Cataluña?
- ¿Cómo podemos hoy garantizar mejor los derechos fundamentales a un proceso público sin dilaciones indebidas y a una tutela judicial efectiva, en el contexto de la Administración de Justicia y la NOJ en Cataluña?
- ¿Qué transformaciones hemos de abordar con la LUTICAJ?
- ¿Qué problemáticas nos encontramos para conseguir una implantación de la NOJ con éxito?

Estas son cuestiones preliminares que nos ayudan a afrontar el diseño de nuestra investigación. A continuación dentro de esta sección, explicamos brevemente 1) *la metodología empleada*, 2) *el análisis de contenido y documentación* y 3) *entrevistas*.

4.1. Metodología

Por lo que respecta a la metodología de trabajo en la investigación planteada, entendemos necesaria una manera flexible de captar la información, con

múltiples fuentes, ya que los objetivos se dirigen especialmente a obtener un conocimiento más profundo de los procesos y reconstrucción del significado, con procedimientos especialmente inductivos y una orientación holística. Por estos motivos y siguiendo a Ruiz (2009), adoptamos en este caso una metodología cualitativa y, concretamente dentro de ésta, utilizamos como técnicas el análisis de contenido y las entrevistas personales en profundidad semi-dirigidas.

Siguiendo asimismo a Gascó (2003) adoptamos un enfoque pluralista que nos lleva a:

- 1) Tener en cuenta una variedad de perspectivas a la hora de valorar el proceso de implantación de la NOJ, así como la adopción interna de la tecnología.
- 2) Una preocupación por la utilidad de la investigación.
- 3) La utilización de métodos de recopilación de la información cualitativos con el objetivo de obtener un conocimiento más profundo de los procesos y guiados por la creencia de que la realidad social es subjetiva y se construye socialmente, influida por la historia y la cultura.

Así, la investigación se pone en marcha según el cronograma (Anexo III). Las tareas se han llevado a cabo por un solo investigador, con tareas y responsabilidades:

- Obtención y análisis de documentación.
- Realización de entrevistas:
 - Gestión de citas.
 - Entrevistas.
 - Elaboración y tabulación de la información.
- Incorporación de la información científica más recientemente publicada.
- Análisis e interpretación de la información.
- Discusión de resultados.
- Elaboración de conclusiones preliminares.
- Elaboración de la memoria de progreso.
- Elaboración de la memoria definitiva.
- Asistencia a congresos.

- Relación con el CEJFE.

Por lo que respecta a los medios de los cuales hemos dispuesto para poder llevar a cabo esta investigación, hemos contado con recursos físicos (espacio físico en el cual desarrollar las tareas) y con recursos tecnológicos propios que nos han permitido organizar y analizar la información así como elaborar los informes y documentos de investigación.

Asimismo, con el objetivo de incorporar los conocimientos de interés más actualizados para la investigación, hemos realizado diversos desplazamientos, tanto por lo que respecta a la realización de entrevistas, como en lo relativo a nuestra participación en los siguientes eventos de relieve internacional:

- 1) 12th European Conference on eGovernment (ECEG 2012). Barcelona, España.
- 2) I Congreso sobre las TIC para una Justicia eficiente. Bogotá, Colombia.
- 3) XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena de Indias, Colombia.

Dentro de esta perspectiva, abordamos el análisis de documentación y contenido, así como las entrevistas.

4.2. Análisis de contenido y documentación

Utilizamos esta técnica para analizar los elementos documentales que nos aportan información relativa a fenómenos pasados. Así, iniciamos los trabajos recopilando y analizando documentación especialmente relacionada con la LUTICAJ y la NOJ que, asimismo, nos ayuda a tener la base sobre la cual sostener el diseño de las entrevistas. Se analizan diferentes tipos de documentación: legislación y normativa, textos de carácter oficial, planes, páginas web, noticias de diarios, boletines, etc.

Después del vaciado y análisis de documentación, complementamos los datos obtenidos mediante esta técnica, con la realización de entrevistas personales en profundidad semi-dirigidas, realizadas a diferentes actores de la

Administración de Justicia en Cataluña, así como a otros actores clave fuera de Cataluña, con el objetivo de realizar un análisis de la perspectiva de los diferentes actores por lo que respecta a la NOJ y, dentro de esta, su perspectiva en relación con la adopción de las TIC y la LUTICAJ. Los entrevistados nos han aportado más documentación que nos ha permitido hacer un análisis más profundo de los contenidos específicos. Asimismo hemos continuado analizando la literatura que se ha ido produciendo durante el periodo de investigación.

4.3. Entrevistas

4.3.1. Planificación, perfiles y diseño

Dado que se han puesto de manifiesto experiencias importantes y muy interesantes en lo tocante al modelo de la NOJ fuera de Cataluña, la identificación de los informantes (Anexo I) se ha realizado teniendo en cuenta el grado de conocimiento y participación en los procesos de implantación de la NOJ, así como su posición estratégica para explicar los diferentes pasos y grado de avance. Así, dado que queríamos obtener la perspectiva dentro de Cataluña, y teniendo en cuenta que la oficina judicial y, especialmente, la LUTICAJ son elementos transversales a toda la geografía española, hemos buscado enriquecer el trabajo con el conocimiento y experiencias de otros lugares de la geografía donde se estaba implantando la NOJ, ya que serviría al propósito de obtener los mejores resultados posibles del análisis.

Así, hemos contemplado dos perspectivas análogas por lo que respecta a las entrevistas diseñadas:

- Por un lado, una dirigida a extraer la experiencia y conocimiento obtenidos tanto en otras Comunidades Autónomas como en el territorio del Ministerio de Justicia, por lo que respecta al proceso de implantación de la NOJ. Su experiencia será un elemento de valor añadido para nuestras conclusiones y recomendaciones.

- Por otro lado, otra dirigida a extraer el conocimiento de actores en Cataluña, con perfil que será clave en el proceso de implantación de la NOJ.

Hemos buscado, por lo que respecta a los perfiles de las personas a entrevistar, personas clave y expertos que tuviesen un profundo conocimiento de la Administración de Justicia, su funcionamiento y las problemáticas existentes desde las diferentes perspectivas posibles.

Para conseguir una visión lo más ajustada posible a la realidad desde las diferentes áreas, y poder verificar su perspectiva por lo que respecta a las preguntas de investigación que nos planteamos, las entrevistas se han efectuado a los siguientes perfiles:

- 1) Personal interno de la Administración de Justicia:
 - a. Magistrados.
 - b. Secretarios Judiciales.
 - c. Funcionarios de la Administración de Justicia.
- 2) Otros operadores jurídicos, externos:
 - a. Procuradores.
 - b. Abogados.
- 3) Otras Administraciones competentes, cargos y servicios:
 - a. Responsables de servicios de gestión de recursos.
 - b. Responsables de servicios de sistemas de información.
 - c. Responsables de organización judicial.
 - d. Personal académico.

Por lo que respecta a los criterios de selección, hemos utilizado cuatro criterios:

- 1) Su nivel de implicación en el proyecto de NOJ.
- 2) Su nivel de implicación en el proyecto de nuevos sistemas de información.
- 3) Su conocimiento de la organización y su memoria histórica.
- 4) El alcance del impacto de las actuaciones llevadas a cabo en su puesto de trabajo.

Se diseñan dos modelos de comunicación análogos, en catalán y castellano, para contactar con los informantes y solicitar entrevista con ellos. Por lo que respecta al tipo de entrevistas, optamos por las entrevistas en profundidad abiertas, semi-dirigidas, porque nos garantizarán flexibilidad a la hora de aclarar y responder preguntas y adaptarnos más fácilmente a las personas y circunstancias concretas.

Asimismo diseñamos una batería de preguntas orientadas a extraer la información necesaria (Anexo II). Dentro de estas, hay diferencias puntuales en función del ámbito territorial del informante, ya que específicamente en Cataluña estamos interesados en valorar también las características específicas del nuevo sistema de información de justicia electrónica *e-Justícia.cat* y su aplicación al modelo organizativo y, fuera de Cataluña, hemos de orientar las preguntas desde el mismo punto de vista, pero respecto de características generales de sus sistemas de información.

4.3.2. Realización de entrevistas

La mayor parte de los informantes seleccionados contactados, respondieron positivamente a la comunicación, accediendo a la solicitud. Asimismo, estos entrevistados nos facilitaron nueva documentación para analizar.

Por lo que respecta a las entrevistas realizadas, en general han durado entre una y dos horas. Asimismo, para corroborar algunos de los hallazgos realizados y dado el estado de implantación de la NOJ en Girona, ampliamos la previsión inicial de entrevistas y realizamos una segunda ronda que nos ayuda a validar indicios encontrados. En la segunda ronda de entrevistas añadimos una cuestión más relacionada con la participación de todos los actores en el proceso de la NOJ así como su implicación. Por esta razón, pasamos de tener 15 entrevistas planificadas en el proyecto inicial de la investigación, a realizar finalmente un total de 20 entrevistas (Anexo I).

Es preciso decir por lo que se refiere a las entrevistas, que aunque no se administran cuestionarios, es muy interesante la coincidencia en muchos de los elementos que los informantes dan libremente como respuesta, por lo que

hemos considerado especialmente interesante tabular las respuestas dadas por los entrevistados en porcentajes, para tener una visión más gráfica. Aunque no hemos realizado un diseño cuantitativo y, por tanto, no incluimos un nivel de significación establecido, sí consideramos igualmente interesante ver gráficamente su distribución.

5. Resultados de la investigación

A continuación incorporamos los resultados obtenidos tanto por lo que respecta al análisis de la documentación específica de la temática, como de las entrevistas. Dada la estructura de nuestra investigación, hemos dividido esta sección de resultados en tres epígrafes subdivididos en temáticas.

En el primer epígrafe abordamos *1) la mejora de la eficiencia en la justicia y su impacto económico*, dada la importancia de establecer como base un marco económico que permita identificar mínimamente criterios cuantificables a alcanzar, en relación con la eficiencia y, especialmente dada la situación económica existente actualmente en Cataluña y España. Ello nos permite aprovechar fundamentos que aporten un sentido económico sólido, en relación con los diferentes elementos a abordar.

El segundo epígrafe nos lleva especialmente al objetivo específico de la investigación relacionado con el nuevo modelo de oficina judicial y su proceso de implantación, como contexto interno. Así, en este epígrafe abordamos *2) el modelo organizativo de la Nueva Oficina Judicial (NOJ)* dentro del cual se tratará *2.1) la estructura del modelo NOJ* y *2.2) la oficina judicial y la organización: la problemática del modelo NOJ*.

Finalmente, el tercer epígrafe está orientado al objetivo de la investigación centrado en el estudio de los elementos TIC y la LUTICAJ en la Administración de Justicia. Concretamente, en este epígrafe hablamos de *3) el uso eficiente de las TIC en la Administración de Justicia y la LUTICAJ*, dentro del cual abordaremos las temáticas *3.1) TIC y derechos del artículo 24 de la Constitución: el rango de Ley Orgánica*, *3.2) e-Justicia: reingeniería integral y desmaterialización procesal*, *3.3) interoperabilidad: de característica técnica a Principio General* y *3.4) el sistema e-Justicia.cat, la LUTICAJ, y los requisitos de la NOJ*.

5.1. La mejora de la eficiencia en la Justicia y su impacto económico

Abordamos, en primer lugar, una perspectiva económica y hablamos de la relación directa existente entre el incremento de la eficiencia en la oficina judicial y su impacto económico. Es aquí especialmente interesante el estudio *Impacto económico de la mejora de la eficiencia en la justicia mercantil y análisis coste beneficio de la NOJ* (Departament de Justícia, 2012)¹². Este estudio incluye, por un lado, el análisis del impacto económico de la mejora de la eficiencia en la justicia en el ámbito concursal y, por otro lado, un análisis coste-beneficio de la NOJ. Centrados específicamente en este último aspecto, por lo que respecta al análisis coste-beneficio de la NOJ, una de las valoraciones destacadas incluye el impacto presupuestario, comparando las inversiones necesarias para poner en marcha la NOJ, con la reducción de costes que comportará para la Administración la nueva estructura creada.

Aunque no profundizaremos en el desarrollo del estudio mencionado, sí queremos señalar que el resultado del mismo da una Tasa Interna de Rentabilidad Modificada (TIRM) del 14,1%, resultado muy superior a la Tasa de Financiación (en torno al 8%), lo cual implicaría un resultado muy positivo. Por lo que respecta a este resultado, entendemos importante decir que esta valoración incluye, entre otras, la valoración del incremento de la eficiencia de la NOJ que según dice “*se tendría que materializar en una reducción de la duración de la tramitación de los casos, y por tanto en un aumento del número de casos que resuelven anualmente los juzgados*”(p. 36). Existe desde esta perspectiva un aumento de la productividad, basado en el incremento de la eficiencia y motivado, según se explica, por el expediente digital, la especialización y servicios comunes, y la trazabilidad.

Llegamos aquí al punto al cual queríamos llegar en primer lugar. Cuando en el estudio presentado se habla de elevada rentabilidad, se alude también al análisis de la sensibilidad y, desde ésta perspectiva, se indica acertadamente que “*la rentabilidad aumenta cuanto mayor sea el incremento de eficiencia que*

¹² Estudio que se presentó en 2012 por la Consejera de Justicia al Colegio de Economistas de Cataluña.

plantee la NOJ es decir, existe una relación directamente dependiente entre rentabilidad y eficiencia o, lo que es lo mismo, entre rentabilidad y la variable de uso acertado y adecuado que se da dentro de la NOJ a los factores explicativos (*expediente digital, trazabilidad, etc. –directamente relacionados con la aplicación de las TIC en la NOJ-*). Ello quiere decir que, efectivamente, este último elemento es clave para conseguir el éxito de esta tarea. Pero para conseguirlo será necesario un *uso adecuado y óptimo de los recursos* para que la inversión genere rentabilidad, lo cual requiere necesariamente obtener la mejor manera de aplicar los elementos de la LUTICAJ a la NOJ, siendo uno de estos elementos el expediente electrónico.

Así, para concluir desde el *plano económico*, es necesaria la presencia de un *grado adecuado y satisfactorio de eficiencia* para conseguir explicar y justificar las inversiones hechas, y conseguir el impacto positivo esperado. Como hemos visto, este factor es también clave en el *plano jurídico*, para garantizar los derechos fundamentales que recoge el artículo 24 de la Constitución Española.

La literatura nos ha mostrado que para conseguir eficiencia, es especialmente necesario eliminar la burocracia existente y corregir el desaprovechamiento de las características de las herramientas TIC, ya que la automatización *per se* no implica mejora ni eficiencia.

Así, en definitiva, para beneficiarse de los resultados positivos previstos económicamente, es preciso dejar de infrautilizar las TIC y optimizar su uso, ya que esta infrautilización lleva asociado un importante problema de calidad, dilación e ineficiencia que podemos asociar y traducir al ámbito económico, cosa que especialmente en la actualidad, es requisito que se ha de atender de manera irrenunciable

5.2. El modelo organizativo de la Nueva Oficina Judicial (NOJ)

Dentro de este epígrafe tratamos dos elementos diferenciados 1) *la estructura del modelo NOJ* y 2) *la oficina judicial y la organización: la problemática del modelo NOJ*. El primer punto explica la nueva estructura que teóricamente la

reforma del 2003 lleva a cabo, como nuevo modelo. El segundo punto profundizará en las problemáticas que se derivan del modelo, y que originan complicadas situaciones e ineficiencias dentro de la oficina judicial, que radican en importantes inconsistencias del modelo.

5.2.1. La estructura del modelo NOJ

Hablando de la oficina judicial nos encontramos ante lo que Jiménez-Asensio (2005:66) describe como un “*viejo y caducado modelo de oficina judicial decimonónico que aún existe, hasta que se desarrolle de una manera efectiva la reforma de la Ley Orgánica 19/2003 y se configure definitivamente un modelo de oficina judicial racionalizado y acorde a los tiempos que vivimos*”. Este mismo autor pone también de manifiesto, entre otras cosas, la *importante carencia de métodos de dirección y gestión pública* y la existencia de métodos rudimentarios de trabajo en los años 80. Delgado y Oliver (2005) en su estudio, hablan de la *estructura organizativa burocrática* de la Administración de Justicia en España y de su mínima evolución en dos siglos.

Tal y como Parra y Riquelme (2009) recogen, la Ley Orgánica 19/2003 reforma la LOPJ con el objetivo de incorporar los criterios de agilidad, eficacia, eficiencia, racionalización del trabajo, responsabilidad por la gestión, coordinación y cooperación entre Administraciones y, para llevarlo a cabo, se cambia el modelo de estructura organizativa de la oficina judicial. Este modelo que será conocido como *Nueva Oficina Judicial* (NOJ) se basará en la diferenciación de funciones jurisdiccionales, de las procesales no jurisdiccionales, y de las funciones de dirección orgánica y de gestión de recursos.

Para dar una muy breve e introductoria descripción de las unidades de trabajo que componen este nuevo modelo que se crea con la Ley Orgánica 19/2003, de 23 de diciembre, de modificación de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del poder judicial, a diferencia de lo que era un juzgado hasta la reforma¹³, podemos decir que dentro de la NOJ existen ahora básicamente dos

¹³ Un único órgano dentro del cual habitualmente se llevaban a cabo todas las tareas del proceso judicial.

estructuras diferenciadas: Unidad Procesal de Apoyo Directo (en adelante UPAD)¹⁴ y Servicios Comunes (en adelante SSCC). Estos últimos básicamente se pueden dividir en dos: Servicios Comunes que asumen la Ordenación del Procedimiento (en adelante SCOP) y Servicios Comunes Generales (en adelante SCPG)¹⁵. Los SSCC tienen una concepción diferente del actual juzgado, ya que no tienen juez asociado y son estructuras de servicios comunes, transversales, que darán servicios compartidos a otras unidades, especialmente a las unidades denominadas UPAD. Las UPAD no son servicios comunes (podríamos decir que son análogas a lo que serían los juzgados actualmente). A diferencia de los SSCC, cada una de las UPAD se dirige a dar apoyo directamente al juez en su tarea, será independiente y no común y, cada una de ellas –habitualmente unipersonales- tendrá como titular asociado un juez por lo que los jueces con esta estructura no forman parte de ningún servicio común.

Como antecedentes de la NOJ, Parra (2011) señala dos importantes elementos: el Libro Blanco de la Justicia y el Pacto de Estado por la Justicia, que son precedentes a la Ley Orgánica 19/2003. Los tres se corresponderían con un elemento ideológico, un elemento político y otro orgánico, respectivamente. Como podemos ver, se está intentando conseguir la modernización real de la Administración de Justicia, pero parece que el diseño presentará carencias y no aprovecha potencialidades, tal y como Parra y Riquelme (2009) indican ya que, por ejemplo, se presenta una estructura de UPAD con un titular en lugar de un órgano transversal de instancia y colegiado de servicio común judicial, una falta de instrumentos de coordinación y unificación de criterios, o ausencia de clara diferenciación entre UPAD y SCOP.

Después de mucho tiempo transcurrido el modelo entra en funcionamiento inicialmente en determinados partidos del territorio del Ministerio de Justicia. También se comienza a implantar en el País Vasco. A fecha de hoy, en

¹⁴ Unidad Procesal de Apoyo Directo. La unidad de la oficina judicial que directamente ayuda a jueces y magistrados en el ejercicio de sus funciones.

¹⁵ Servicios Comunes Generales, con funciones de registro y reparto, actos de comunicación, auxilio judicial, ejecución de resoluciones judiciales y jurisdicción voluntaria.

Cataluña se ha realizado una implantación parcial en Girona. Así, diez años después de la reforma, podemos decir que el modelo no se ha implantado integralmente en ningún partido. Aunque es preciso decir que hay estructuras NOJ cuya implantación no es obligatoria, en cualquier caso, cuando se ha implantado el modelo se ha realizado parcialmente y en muy pocos lugares del territorio del Estado. A continuación hablamos de la problemática del modelo.

5.2.2. La oficina judicial y la organización: la problemática del modelo NOJ

En general, los problemas que encontramos y que vienen ratificados por los entrevistados, podríamos agruparlos en dos grandes bloques (Tabla 1): por un lado, los problemas relativos a la adopción del modelo organizativo NOJ y los instrumentos para llevarlo a cabo (no expediente electrónico; no trazabilidad; no interoperabilidad; no dimensionamiento de unidades; distribución de RRHH; no flexibilidad; funciones difusas, etc.) y, por otro lado, a una gestión del cambio inadecuada (incentivos; modelo de adopción TIC y formación; comunicación; capacitación, etc.).

Tabla 1.- Focos de problemáticas que se asocian a la implantación de la NOJ

Grupos de problemáticas	%
<i>Modelo organizativo NOJ/instrumental erróneo</i> (no expediente electrónico; no trazabilidad; no interoperabilidad; no dimensionamiento de unidades; distribución de RRHH; no flexibilidad; funciones difusas, etc.)	56,41
<i>Gestión del cambio inadecuada</i> (incentivos; modelo de adopción TIC y formación; comunicación; capacitación; etc.)	43,59

En primer lugar, se ha de decir que lo que podemos denominar “*tramitación distribuida continua*” de los asuntos entre las diferentes unidades según el nuevo modelo, lejos de incorporar los criterios que se buscaban de agilidad, eficacia, eficiencia, racionalización del trabajo y coordinación, parece que suponen un serio *problema si entran en juego todas las unidades previstas* en el modelo. Podemos decir gráficamente que la nueva estructura organizativa de la NOJ divide lo que antes era un juzgado, en partes, en diferentes órganos, lo cual en un sistema procesal como el que tiene actualmente España, obligará a

que la realización de los diferentes trámites de los procesos sea continua y secuencialmente distribuida entre las diferentes unidades, cosa que implica que los autos físicamente tengan que “viajar” de un órgano a otro reiteradamente y eso junto con una definición limitada, ha implicado problemas no solamente de tipo logístico, sino también relativos a la clarificación de competencias y definición de responsabilidades de los actores y cargos que intervienen en los procesos de las diferentes unidades. Prácticamente todos los actores entrevistados son conscientes de ello y lo corroboran poniendo ejemplos de resultados en situaciones reales. Indican explícitamente que el avance de implantación de la NOJ es lento o muy lento. Cuando se implanta, hablan habitualmente de implantación parcial y, en general, aunque la implantación es parcial, en este último caso hablan especialmente de las problemáticas relacionadas con el funcionamiento de la NOJ. Existe especialmente un cuestionamiento de la viabilidad de incorporar SCOP en los partidos.

En segundo lugar, y derivado del punto anterior en relación con *infraestructuras arquitectónicas* por lo que respecta a los medios facilitadores para implementar y poner en marcha el modelo, inicialmente se venía diciendo que una remodelación arquitectónica permitiría llevar a cabo el funcionamiento del modelo, sin embargo no parece que sea lo más adecuado. De hecho, parece que el único elemento que podría hacer viable el modelo NOJ diseñado de manera eficiente –y queremos especialmente remarcar la palabra eficiencia– sería el expediente electrónico integral dada su característica de desmaterialización en el proceso judicial. Si no se dispone de esta herramienta, se necesitarán, entre otras, herramientas de trazabilidad¹⁶ de los expedientes físicos en papel y un control específico con características transitorias que requerirían inversión y que, sin embargo, no añadirían eficiencia ni darían respuesta a las necesidades que se buscaba satisfacer con la reforma. En cualquier caso, incluso con trazabilidad de los procedimientos, esta estructura parece ineficiente, ya que se ha de suplir el sistema de tramitación de expediente electrónico por un esfuerzo en adecuación de instalaciones arquitectónicas si –como sucede actualmente, como ya hemos comentado– no se dispone de un sistema de tramitación electrónica integral que permita

¹⁶ Seguimiento continuado de la ubicación de los autos y expedientes físicos.

trabajar sin papeles, lo cual dista en cualquier caso de aproximarse a la eficiencia.

En tercer lugar, se habla por los entrevistados de una “*creación de nuevos problemas al intentar solucionar otros*” con una “*tramitación no normalizada*” como problemáticas que ya apuntan a que no se conseguiría ni la eficiencia ni las características que se buscaban con la reforma. Los resultados de las entrevistas apoyan los elementos que se derivan del análisis de contenidos. Los documentos analizados son muy gráficos de la envergadura de la situación, tal y como recogen las conclusiones de las II Jornadas de la Nueva Oficina Judicial y Fiscal (Departamento de Justicia y Administración Pública del Gobierno Vasco, 2011) donde, entre otras conclusiones, efectivamente parecen necesarias nuevas reformas legales y una nueva estructura que permita llegar a grados satisfactorios de calidad. Parra (2011) recoge interesantes elementos desde una perspectiva de análisis DAFO¹⁷ de la NOJ, que nos permite visualizar algunas de las posibles debilidades que parecerían inherentes al modelo desde una perspectiva “interna” inicial. Dependencia física, no trazabilidad, resistencia al cambio, ausencia de agilidad o formación insuficiente, son algunos de los elementos que apunta. Muchos de estos elementos problemáticos comienzan a aparecer de manera reiterada, lo cual lleva a realizar jornadas de trabajo conjuntas por parte de las Administraciones competentes para afrontar los retos.

Obtenemos una perspectiva interesante en lo que respecta a los factores percibidos por los informantes como claves para el éxito de la NOJ (Tabla 2).

Tabla 2.- Peso de factores clave para el éxito de la NOJ percibidos por informantes

Factor	%
Gestión del cambio	20,41

¹⁷ Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Hemos de tener en cuenta también, que esta herramienta nos ubica en una situación –si se nos permite la expresión- de “fotografía instantánea”, a la que la variación contextual dinámica interna y externa que aporta el tiempo, podrá modificar los resultados, por lo que hemos de ser prudentes dada especialmente la contextualización temporal.

Factor	%
TIC y expediente electrónico	20,41
Normativa adecuada	16,33
Personal	14,29
Conocimientos y preparación	10,20
Coordinación	10,20
Implicación de las personas	6,12
Edificios	2,04

Efectivamente, un número importante de entrevistados coinciden en el importante peso que tiene la *gestión del cambio* a todos los niveles (20,41%), ya que existe una gran resistencia. En palabras de uno de los entrevistados *“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”* u otro de los entrevistados cuando dice que *“el cambio es tan grande que incluso trabajando dentro, no es fácil tener asimilada suficientemente la idea de lo que se está llevando a cabo. Se requiere un esfuerzo muy grande para comprender la verdadera profundidad de los cambios. Existe resistencia incluso fuera de la oficina judicial”* o, por lo que respecta a la formación y la dificultad de llevar a cabo un modelo lo más adecuado posible, como dejan patente entrevistados. En palabras de uno de ellos *“especialmente importante es la formación. Han existido quejas de la formación a pesar del esfuerzo que se ha hecho. Es un tema que es necesario replantearse”*.

Las *TIC y el expediente electrónico* (20,41%) son otro elemento destacado como clave. Los dos anteriores vendrían seguidos por una "normativa adecuada" (16,33%). Nos parece muy interesante decir también que el elemento *“arquitectónico”* es citado solamente por un porcentaje residual (2,04%), lo cual podría confirmar efectivamente que la infraestructura ideada como solución para conseguir el modelo y oficina judicial eficiente, no parecería

ser tal elemento clave y, por tanto, tampoco aportaría elementos de relieve para conseguir la solución real y eficiente a las problemáticas existentes.

Sí parece ser, realmente, uno de los elementos necesarios, *un sistema moderno de gestión dentro de la organización* que permita una normalización y una estandarización eficiente. A este respecto, no se debe pensar solamente en un sistema de la *gestión procesal*, sino también en un modelo dentro del cual sean imprescindibles conocimientos de gestión, necesarios para llevar a cabo los objetivos de una organización -en este caso, la Oficina Judicial-. La necesidad de hacerlo queda refrendada por diferentes entrevistados cuando aportan información clarificadora diciendo que *“sobretudo es necesaria una profunda revisión y análisis de los procesos de trabajo. Se hacen cosas que no se sabe ni porqué se hacen. No tiene ningún sentido que 21 agentes judiciales de un partido judicial bajen todos a la misma oficina de correos para hacer las notificaciones, en muchas ocasiones, a las mismas personas o destinatarios. Eso es necesario revisarlo y cambiarlo. No se consigue con más tecnología sino con más sentido común”*.

Asimismo se debería tener especialmente asociados a cualquier tipo de cargo que implique dirección, gestión o responsabilidad de equipos, conocimientos específicos de dirección y de gestión, para conseguir un desempeño eficiente de las tareas. Uno de los entrevistados por lo que respecta al cuerpo específico de Secretarios Judiciales, en su función de responsables de las unidades, nos da su perspectiva diciendo que *“los secretarios tendrán que estar muy preparados, con conocimientos en el ámbito de la dirección y la gestión, como si fuese una empresa privada”*. Hemos de ver claramente que estamos hablando de una profesionalización de la dirección y la gestión en el ámbito público para conseguir eficiencia y eficacia, y son necesarias especialmente habilidades que van mucho más allá del conocimiento del Derecho.

Es interesante decir que los entrevistados dan gran importancia al elemento del expediente electrónico como clave para la NOJ, ya que lo identifican como base que permitiría realmente adaptar los procesos de la oficina judicial a la

configuración organizativa de una manera realmente viable y eficiente, basada en un proceso judicial electrónico.

También se coincide por parte de los entrevistados en que los funcionarios han resultado totalmente clave en los ámbitos en los que ha habido carencias y problemas importantes, es decir, el compromiso y la implicación personal han resultado de vital importancia, ya que deficiencias encontradas en el modelo que suponían barreras importantes, han sido sustituidas por el compromiso del personal que ha ayudado a resolver las dificultades en el momento de aparecer.

A nivel de organización institucional, se plantean también un incremento de dificultades derivadas de la NOJ debido, por un lado, al incremento de tareas y esfuerzo que las CCAA¹⁸ con competencias transferidas deben realizar por lo que respecta a la gestión de recursos y, de otra, una determinada limitación en la gestión derivada de dependencias del Ministerio de Justicia por lo que respecta a resoluciones de personal, de una parte de la NOJ -las UPAD-, así como niveles jerarquizados de los cuerpos de Secretarios Judiciales, que requieren resoluciones “añadidas”¹⁹. Así, entrevistados hablan en ocasiones de una “limitación de maniobra por lo que respecta a los planes de implantación NOJ en las CCAA con competencias transferidas, o también la gestión dimanante de los cargos de mando y dirección de personal, al depender determinados cuerpos y unidades (como Secretarios Judiciales o UPAD) de decisiones de personal y gestión del Ministerio de Justicia”, decisiones relacionadas, por ejemplo, con las RPT²⁰.

¹⁸ Comunidades Autónomas.

¹⁹ Como la Resolución JUS/1573/2012, de 30 de julio, por la que se hace pública la Orden JUS/1724/2012, de 27 de julio, del Ministerio de Justicia, por la que se aprueban con carácter definitivo las relaciones de puestos de trabajo de los cuerpos de gestión procesal y administrativa, tramitación procesal y administrativa y auxilio judicial de la Administración de Justicia de los partidos judiciales de Girona y Olot. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (6 de agosto de 2012), núm. 6186.

²⁰ Relación de Puestos de Trabajo (asignaciones de características laborales, funciones, y otras relativas a puestos de trabajo/destino específicos). Por tratarse de cuerpos nacionales y, con la nueva estructura NOJ dentro de la cual la gestión de las UPAD es dependiente del Ministerio de Justicia, llevar a cabo despliegues adquiere un incremento de la complejidad por lo que respecta a la coordinación.

A principios de 2012, la problemática generada en la implantación del modelo de la NOJ es tan preocupante que el Pleno del Consejo General del Poder Judicial aprueba unas líneas de actuación en materia de la NOJ y TIC (CGPJ, 2012a) y que recoge importantes elementos, dirigidos a evitar la situación padecida hasta este momento. El documento referido del CGPJ incluye interesantes elementos²¹ y por lo que respecta a su estructura, se divide principalmente en dos partes, una dirigida a la NOJ y otra a las TIC. Por lo que respecta a la NOJ habla de unos aspectos generales, así como una valoración relacionada con las diferentes unidades en que se estructura la NOJ (SCPG²², SCEX²³, SCOP²⁴, UPAD²⁵). Por lo que respecta a las TIC, entre otros temas, da un especial relieve a aspectos de interoperabilidad²⁶ y expediente electrónico.

Aquí nos parece especialmente interesante poner de relieve la aparición de la *gobernanza* como elemento clave del proceso. El CGPJ, por un lado subraya la importancia de la colaboración entre todas las instituciones y también entre todos los operadores y actores. Por lo que respecta a este elemento, queremos aquí poner sobre la mesa el hecho de que específicamente entrevistados han mencionado que *“no se tuvo realmente en cuenta a todos los actores en la misma medida”*. Nos parece especialmente interesante además la frase del documento del CGPJ que dice *“han de establecerse fórmulas que garanticen de forma efectiva la participación de los Jueces y Magistrados así como sus órganos de gobierno y la implicación de las Salas de Gobierno de los Tribunales Superiores de Justicia”*. El CGPJ entra específicamente a valorar el funcionamiento de los diferentes elementos de la NOJ y remarca especialmente la problemática relacionada con el SCOP. Entre otros indica que:

²¹ Encontramos aquí un elemento interesante a favorecer que menciona el documento cuando habla de *“inspección remota”*.

²² Servicio Común Procesal General.

²³ Servicio Común de Ejecución.

²⁴ Servicio Común de Ordenación del Procedimiento.

²⁵ Unidad Procesal de Apoyo Directo.

²⁶ Asimismo, y para nuestra sorpresa, dentro de los elementos relacionados con la interoperabilidad, incorpora uno con un sorprendente título *“Interoperabilidad externa en la relación con los ciudadanos”* para –parece- referirse a los elementos que garantizarán los derechos de los ciudadanos en su relación con la Administración de Justicia.

- Se ha producido una mayor burocratización motivada por la itineración de los procedimientos entre unidades.
- Existe un agravamiento de la problemática en órganos que requieren una mayor intervención del juez.
- Es necesaria una flexibilidad del modelo, en relación con la jurisdicción y circunstancias territoriales.
- Es preciso por un lado, la eliminación de trámites burocráticos y por otro lado, la necesidad de impulsar reformas organizativas.
- Se producen importantes conflictos en relación a la delimitación de funciones entre SCOP y UPAD.

En este mismo documento, el CGPJ expresa explícitamente su visto bueno a una modificación que vendría dada con los futuros *Tribunales de Instancia*²⁷, órganos colegiados que tendrían funciones análogas a un servicio común, pero integrado por jueces dentro de un mismo orden jurisdiccional. Por lo que respecta a esta figura de los *Tribunales de Instancia*, es preciso decir que diferentes expertos ya venían hablando tiempo de la importancia de este posible elemento –o de la ausencia de este elemento dentro de la nueva estructura organizativa de la NOJ- y su exclusión desde los inicios de la creación de un servicio común integrado por jueces. En definitiva, si la estructura de los servicios comunes de la NOJ se dirigía a conseguir mejores objetivos de eficiencia, no sabemos si fue lo más adecuado excluir inicialmente unidades o servicios comunes que agrupasen también a los jueces. Aquí encontramos un punto de estudio que podría ser especialmente interesante abordar desde la perspectiva de la gestión del cambio y las resistencias²⁸.

²⁷ Es necesario decir que ya en fecha de 31 de marzo de 2011, el Pleno del Consejo General del Poder Judicial aprobó un informe del Anteproyecto de Ley Orgánica para la creación de los Tribunales de Instancia.

²⁸ Algunos de los entrevistados mencionan motivos de renuncia a pérdida de poder por parte de los Magistrados o, también, resistencia a la pérdida de la identidad entre juez y su “propio” órgano unipersonal. En palabras de algunos entrevistados: “*piensa que no se quiso “desposeer” al juez de su identidad con el órgano*” u otro entrevistado cuando dice que “*la Magistratura no tenía interés 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*”. Sin embargo, hemos de decir aquí que estos aspectos no han podido ser completamente contrastados. Aunque remitimos petición de entrevistas a responsables de diferentes asociaciones profesionales de Magistrados, no obtuvimos respuesta.

Por lo que respecta a este elemento y una *evolución del modelo* NOJ, Parra (2010) habla de futuros cambios y una posible evolución del modelo que este autor divide en tres fases, dos ya existentes y otra de previsión futura. La NOJ-1 o procesal, que quedaría asociada a un reparto de competencias entre jueces y secretarios judiciales, la NOJ-2 que quedaría asociada a los servicios, y una futura NOJ-3, que se dirigiría a conseguir los *Tribunales de Instancia* mencionados o, en otras palabras, un servicio común que agruparía a los jueces de una misma jurisdicción dentro de un partido judicial. Sin embargo el proyecto de Ley Orgánica que se dirigía a incorporarlo, y que estaba en trámite parlamentario, caduca al final de la IX Legislatura²⁹ y hasta ahora, no parece que se haya vuelto a impulsar³⁰.

Si volvemos al documento CGPJ (2012a), no parece reflejar suficientemente la concienciación de la necesidad real de revisión y *reingeniería procesal* adaptada a nuestro siglo y herramientas disponibles, lo cual no deja de parecernos sorprendente teniendo en cuenta que el mismo CGPJ en su documento de principios para una nueva demarcación judicial (CGPJ, 2012b:1) da un posterior razonamiento para fundamentar la nueva demarcación judicial, que dice literalmente 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*”. Este mismo documento habla del uso de las TIC para conseguir la reducción de presencia del ciudadano en las oficinas judiciales, o una interesante frase que dice “*La atención y la proximidad de la*

²⁹ Proyecto de Ley Orgánica con núm. 121/000144, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial, para la creación de los Tribunales de Instancia. Esta iniciativa caduca al final de la IX Legislatura.
<http://www.congreso.es/public_oficiales/L9/CONG/BOCG/A/A_144-01.PDF> [Último acceso 27 de febrero de 2013].

³⁰ En la X Legislatura, en 2012, solamente tenemos constancia del planteamiento de una cuestión parlamentaria referida al impulso de los Tribunales de Instancia. Específicamente obra respuesta en Sesión núm. 10 de la Comisión de Justicia, celebrada el miércoles 27 de junio de 2012, según el Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados.
<http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CONG/DS/CO/CO_140.PDF#page=2> [Último acceso, 27 de febrero de 2013].

Justicia al ciudadano no puede medirse en kilómetros, sino en tiempo y servicios”.

Yañez (2008:609), por lo que respecta a la perspectiva organizativa, señala que *“el cambio real a día de hoy, no deja de ser menor (...) El verdadero cambio organizativo sobrevendrá con la instauración de los servicios comunes de ordenación del procedimiento”* cambio que aún no ha llegado y que, tal y como se plantea actualmente, puede no llegar. En este aspecto son muy gráficas las manifestaciones de los entrevistados, por lo que respecta a la interrelación del elemento organizativo y el normativo procesal, así como la *necesidad de revisar el modelo*. Hay entrevistados que son rotundos. Uno de ellos indica *“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”*, prácticamente idéntico a lo que otro entrevistado señala cuando dice que *“El tercer punto clave es el expediente electrónico. Mientras se siga trabajando en papel, estaremos hablando de importantes barreras para un funcionamiento ágil de la NOJ. Los permisos de acceso al expediente electrónico son más sencillos que en papel. De hecho éste es uno de los motivos que desaconseja poner en marcha de momento el SCOP”*. Otro de los entrevistados dice por lo que respecta a la NOJ que *“ha de haber una contrarreforma (...) cualquier cambio legal puede tener un efecto devastador en la estructura de la organización”*.

Por lo que respecta al plano normativo, otro entrevistado dice *“Tiene carencias normativas [la NOJ]. Se tendría que revisar la ley de 2009 y hacer una adaptación real al que se necesita. Fue muy abstracta y es necesaria una ley procesal que se adapte, ha sido necesario substituir la normativa por protocolos demasiado detallados, ya que la normativa procesal es muy genérica”* y otro entrevistado dice en relación con la LUTICAJ que *“Piensa que es necesario revisar la Ley de 2003, ya que hay elementos con la ley 18/2011 que antes no estaban”*. Queremos concluir este apartado con un interesante informe del

TSJMurcia (2012:6)³¹ el cual concluye que “es necesario profundizar en la reforma del sistema de Justicia y continuar con la extensión del nuevo modelo organizativo, pero corrigiendo los problemas conceptuales y de diseño detectados”. De hecho, en Cataluña se dictará inicialmente el Decreto 169/2010 sobre estructura y organización de la oficina judicial³² que será posteriormente modificado³³.

Con los elementos referidos, el conjunto del sistema de la Administración de Justicia con el nuevo planteamiento organizativo, procesal y con los medios disponibles, lejos de ir en dirección a la eficiencia, parece que podría ir en dirección contraria a la que se pretendía, provocando además, nuevos problemas. Ratificado por informantes entrevistados y los análisis realizados, se podrían encontrar indicios que apuntan a que se tendría que volver a una nueva y profunda revisión del modelo organizativo y procesal, aunque ya se llevaron a cabo reformas como la Ley 13/2009, de 3 de noviembre, de Reforma de la Legislación Procesal para Implantación de la NOJ³⁴ y la complementaria Ley Orgánica 1/2009³⁵, y que han supuesto también algunos avances por lo que respecta al ámbito de uso de las TIC³⁶ (Gómez, 2012).

5.3. El uso eficiente de las TIC en la Administración de Justicia y la LUTICAJ

Es en esta tercera sección donde abordamos el tema central de la investigación, y donde posiblemente se recogen los resultados más interesantes y relevantes de la misma. Hemos huido de incorporar aquí el título

³¹ Tribunal Superior de Justicia de Murcia.

³² Decreto 169/2010, 16 de noviembre, sobre estructura y organización de la oficina judicial en Cataluña. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (26 de noviembre de 2010), núm. 5764.

³³ Orden JUS/231/2012, de 27 de julio, de modificación del anexo del Decreto 169/2010, de 16 de noviembre, sobre estructura y organización de la oficina judicial en Cataluña, y de creación de los servicios comunes procesales en el partido judicial de Girona. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (6 de agosto de 2012), núm. 6186.

³⁴ Ley 13/2009, de 3 de noviembre, de Reforma de la Legislación Procesal para la Implantación de la NOJ. *Boletín Oficial del Estado* (4 de noviembre de 2009), núm. 266.

³⁵ Ley Orgánica 1/2009, de 3 de noviembre, complementaria de la Ley de reforma de la legislación procesal para la implantación de la NOJ, por la cual se modifica la Ley Orgánica 6/1985, d'1 de julio del poder judicial. *Boletín Oficial del Estado* (4 de noviembre de 2009), núm. 266.

³⁶ Utilización de documentos con firma electrónica o publicación en medios electrónicos.

literal de la investigación y hemos querido introducir expresamente la palabra “*eficiente*” ya que, como veremos a continuación, la clave se encuentra realmente en la adopción y uso eficiente de las TIC en la Administración de Justicia, y es precisamente la búsqueda de esta eficiencia con la adopción de las TIC y la observación de las garantías constitucionales, lo que tendrá un impacto como nunca se había experimentado en la Administración de Justicia. Una adopción con un sentido diferente, incluso con la LUTICAJ, en nuestra opinión implicaría resultados discutibles, ya que quedarían desatendidos los elementos fundamentales que ahora mismo se proclaman como ejes dirigidos a la modernización de la Administración de Justicia.

Para organizar los resultados, dividimos a continuación la sección en los siguientes epígrafes: 1) *TIC y derechos del artículo 24 de la Constitución: el rango de Ley Orgánica*, 2) *e-Justicia: reingeniería integral y desmaterialización procesal*, el cual se divide en 2.1) *la LUTICAJ: descontextualización TIC con nuevas problemáticas*, y 2.2) *cambios derivados de la adopción TIC: rediseño de la Administración de Justicia*. A continuación 3) *interoperabilidad: de característica técnica a Principio General* y 4) *el sistema e-Justicia.cat, la LUTICAJ, y los requisitos de la NOJ*.

5.3.1. TIC y derechos del Art. 24 de la Constitución: el rango de Ley Orgánica

Sin ninguna duda, tal y como Gamero (2012) recoge, la LUTICAJ podría permitir adoptar una perspectiva promotora de cambio dentro del Poder Judicial y la Administración de Justicia, con las TIC como palanca que lleve a cabo realmente la garantía de un *proceso sin dilaciones indebidas*. Esta es una garantía asociada al derecho fundamental que se recoge en el artículo 24.2 de la Constitución Española.

Queremos subrayar de manera significativa que es necesario ser conscientes de las implicaciones de lo que estamos tratando aquí, y es que hoy, en el año 2013, para cumplir el derecho a un proceso sin dilaciones indebidas del artículo 24 es necesario lograr inexcusablemente un aprovechamiento real y óptimo de las TIC en la oficina judicial. En este sentido, Colomer (2012) ya destaca la

pluralidad³⁷ y transversalidad de la LUTICAJ y apunta asimismo que parte de su contenido se debería haber dictado como ley orgánica. No podemos estar más de acuerdo con este autor que señala muy acertadamente, que esta norma contiene el diseño de base de una nueva configuración de la Justicia, cosa con la que estamos totalmente de acuerdo ya que esta materia nos podría llevar realmente a un nuevo paradigma, una nueva y moderna Administración de Justicia.

Así, resulta para nosotros sorprendente que a fecha de hoy no se hayan utilizado los criterios del artículo 81 de la Constitución Española para regular el uso de las TIC en la Administración de Justicia. Tanto si hablamos de la *tutela judicial efectiva* como del derecho a un *proceso sin dilaciones indebidas*, estamos hablando de elementos que pertenecen al artículo 24 de la Constitución Española. El artículo 24 de la Constitución Española se encuentra dentro del Título I, Capítulo Segundo, Sección 1ª que tiene como título "*De los derechos fundamentales y de las libertades públicas*", lo cual quiere decir que estamos hablando de un derecho fundamental. Así, según el artículo 81 de la Constitución Española, son materias reservadas para la regulación por Ley Orgánica "*las relativas al desarrollo de los derechos fundamentales y de las libertades públicas, las que aprueben los estatutos de autonomía y el régimen electoral general y las previstas por la Constitución*" y es que, entre otras cosas, una ley orgánica requerirá de unas condiciones especiales para su aprobación.

Sanz y Salgado (2012:569) dicen 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*". Nosotros queremos añadir que, además, para garantizar la "*tutela efectiva*" del artículo 24 y en relación al derecho a un "*proceso sin dilaciones*" se deben incluir los adjetivos "*óptimo y eficiente*" por lo que respecta al uso de las nuevas tecnologías, y queremos añadir que estos elementos son actualmente, no ya necesarios, sino que deberían ser totalmente obligatorios, ya que son claves para garantizar

³⁷ Normas procesales, normas de Administración de Justicia, normas de administración de la Administración de Justicia, y regulación de relaciones con la Administración de Justicia.

realmente un *proceso sin dilaciones indebidas*. Hoy día, es inexcusable un uso ineficiente –o deficiente- de las TIC en cualquier organización, y la Administración de Justicia no puede ser una excepción, especialmente si esta omisión puede afectar a derechos fundamentales. Es esta eficiencia y uso óptimo, lo que realmente garantizará el proceso público “*sin dilaciones indebidas*” que el artículo 24.2 de la Constitución protege y actualmente ésta eficiencia, es una obligación. Acertadamente Sanz y Salgado (2012) cuando hablan de la aplicación de las TIC en la Administración de Justicia, hablan de la *optimización de los procesos y agilización de la tramitación*.

En definitiva, la aplicación correcta de las herramientas TIC actuales en la Administración de Justicia, llevará a una positivación real de los derechos fundamentales mencionados, con una reducción importante de tiempos y una optimización de los procesos, lo cual quiere decir que no hacerlo actualmente, implica una omisión que no es menor, y que tiene implicaciones constitucionales directas. De hecho, países como Brasil llevaron a cabo una enmienda constitucional, para introducir este derecho, derecho que ha sido clave para impulsar su *Proceso Judicial Electrónico (PJe)*³⁸ tal y como indica Dias (2011) cuando habla de “*um grande passo na informatização do processo e na positivação do direito constitucional a um processo célere, introduzido pela EC³⁹ nº 45/2004*”. Entendemos que, actualmente, no optimizar realmente el uso de las TIC dentro de los procesos de la Administración de Justicia, implícitamente lleva a decir que afectará directamente a los derechos constitucionales del artículo 24 CE. Así, parece que la regulación de esta materia tendría que tener rango de Ley Orgánica.

Se ha de ver que estamos hablando aquí de una desmaterialización del proceso judicial y, tal y como la literatura señala, con criterios de eficiencia, “*inventando*” una nueva Administración de Justicia, próxima y accesible al ciudadano, proximidad y accesibilidad que en muchos casos supondría eliminar tradicionales barreras existentes, barreras comprendidas desde la dificultad y

³⁸ Proceso Judicial Electrónico. Se ha de notar y ver que no se habla solamente de expediente electrónico, sino de todo el proceso.

³⁹ Enmienda Constitucional.

complejidad del lenguaje jurídico utilizado, hasta la intermediación o la reingeniería procesal. Parra (2011) sostiene que es necesario superar el concepto territorial para eliminar casos como el que obliga al ciudadano a acudir a la autoridad que emite una apostilla del lugar donde se originó el documento público, y conseguir una petición que obligue a una cooperación entre las administraciones, y ello con el objeto de que el ciudadano sea el realmente beneficiado. En definitiva, se ponen sobre la mesa interesantes elementos como la figura de la auto-representación o el hecho de la disponibilidad de información sin intermediarios.

5.3.2. e-Justicia: reingeniería integral y desmaterialización procesal

La Administración de Justicia se encuentra actualmente en un contexto muy diferente al existente hace dos siglos, pero también al que existía hace dos décadas. Debemos entender que se ha producido una auténtica revolución que, identificada con la perspectiva de Castells (1996) como *Revolución de las TIC, nos ha llevado a la actual Sociedad de la Información y el Conocimiento*. Esta revolución ha implicado para nuestra sociedad cambios a todos los niveles y estos cambios son de una magnitud tal, que actualmente se acepta que su dimensión supera incluso la magnitud de los cambios que supuso en su momento la *Revolución Industrial*.

Así, podemos decir que estamos viviendo un momento histórico, y debemos tener la certeza de que esta realidad social actual en la que nos encontramos, es la realidad social dentro de la cual la Administración de Justicia tiene la difícil tarea no sólo de modernizarse, sino también de conectar. Hemos de entender – y ser conscientes- definitivamente, que en la actualidad nuestra sociedad se encuentra inmersa dentro de de este nuevo paradigma, un contexto derivado de Internet y la continua y rápida evolución que ha supuesto, no solo tecnológicamente, sino también socialmente. Es este contexto el que tendría que inspirar al legislador, con una perspectiva integral y totalmente transversal, insertada totalmente dentro de la *Sociedad de la Información y el Conocimiento*. Leemos los resultados de nuestra investigación, y en particular este epígrafe, teniendo en cuenta esta situación de partida, en la cual actualmente nos encontramos.

Este es nuestro contexto dentro del cual nace la LUTICAJ. Llegamos aquí quizá al epígrafe más relevante de este trabajo, donde hablamos de los elementos de la LUTICAJ, la adopción eficiente de las TIC y sus consecuencias en la Administración de Justicia. Así, dividimos este apartado en dos: 1) *la LUTICAJ: descontextualización TIC con nuevas problemáticas*, y 2) *cambios derivados de la adopción TIC: rediseño de la Administración de Justicia*. A continuación pasamos a explicar estos puntos.

5.3.2.1. La LUTICAJ: descontextualización TIC con nuevas problemáticas

En el caso de España y dentro de este contexto, antes de aparecer la LUTICAJ como ley directamente asociada a la *e-Justicia*, son diversos los autores que ponen de relieve la *falta de una normativa reguladora unificada de las TIC* y la necesidad urgente de impulsar reformas que lleven a cabo la modernización real de la Administración de Justicia (Delgado y Oliver, 2005; Jiménez, 2010). No podía tardar mucho más la LUTICAJ, especialmente si se tiene en cuenta la perspectiva que lleva a la Administración pública española la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

De hecho, en España, el Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia ya en 2001 hablaba de la necesidad de una *legislación más adecuada y más perfeccionada*, así como un mayor grado de rendimiento, como principios básicos sobre los cuales asentarse la reforma que tendría que modernizar incluso los métodos de trabajo y aportar flexibilidad y realismo a la Administración de Justicia.

Obviamente, la LUTICAJ queda contextualizada en la Administración de Justicia actual y, por supuesto, tiene muchos elementos positivos, pero como ya hemos avanzado, la Administración de Justicia actual está descontextualizada y desconectada de la realidad social que se corresponde con la *Sociedad de la Información y el Conocimiento*. Dentro de este epígrafe consideramos interesante pasar a comentar algunos de los elementos

específicos que recoge la LUTICAJ y que se reconocen a priori como elementos que pueden presentar problemáticas, contradicciones y carencias.

Problemáticas

Encontramos dentro de la LUTICAJ diferentes problemáticas específicas que son también apreciadas por entrevistados, elementos que dadas sus características y contexto, requerirán especial atención.

Uno de los entrevistados aprecia determinadas contradicciones y dice 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”*. Es interesante decir que en este mismo sentido encontramos autores como Gómez (2012) que ponen la atención en diferentes partes de la LUTICAJ y la posibilidad de que puedan llegar a entrar en *contradicción* entre ellas, debido a implicaciones técnicas. Según este autor, éste podría ser el caso de contenidos como los artículos 36.3 y 14.2, en lo tocante a la firma electrónica reconocida exigida por un lado y, por otro, permitiendo el DNI⁴⁰, respectivamente, para la presentación de demanda y de escritos por vía telemática. Relacionado también con las características de firma electrónica en el marco de la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica⁴¹, y la validez del documento firmado, Ormazábal (2010) en Gómez (2012:647) indica acertadamente que *“Al contrario que la firma manuscrita, la autenticidad del documento digital no es dissociable de la valoración de los datos cifrados [...] en el caso de la firma electrónica [...] fijada la autenticidad de la firma, queda excluida cualquier duda por lo que respecta a la información documentada”* por tanto, al contrario del documento físico, dadas las características de la firma electrónica, la autenticidad de lo que se denomina *documento electrónico* firmado se podrá verificar directamente con la autenticidad de la firma electrónica. Palomar (2012) haciendo una revisión de la nulidad de los actos

⁴⁰ El sistema del Documento Nacional de Identidad es de firma electrónica avanzada basada en un certificado reconocido.

⁴¹ Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica. *Boletín Oficial del Estado* (20 de diciembre de 2003), núm. 304.

judiciales en este contexto, nos muestra, por otro lado, un interesante análisis, dentro del cual podemos ver la relación entre *vicios derivados del uso y la incorporación de las TIC* o incidencias en la utilización de estas, y que pueden tener como resultado la invalidez del acto procesal o la nulidad de actuaciones, si se prueba que ha causado indefensión irreparable.

Uno de los elementos más interesantes y diferenciadores de la LUTICAJ, es el comienzo obligatorio del procedimiento por medios electrónicos, en lo que respecta a los profesionales. Este elemento parece que podría originar nuevos inconvenientes. Uno de ellos es la *llegada incompleta de datos* en la presentación telemática de la demanda. En este sentido, uno de los entrevistados nos confirma esta perspectiva cuando habla de la *“problemática que se crea con la presentación telemática de demandas, y la ausencia de calidad de la información en origen generada antes de llegar al registro electrónico. Con esta perspectiva, los que eran operadores jurídicos “externos” ahora pasan también a tener una vertiente “interna” de responsabilidad, por lo que respecta a la incorporación de datos al sistema de información de los órganos judiciales”*. Así, el documento del CGPJ que aprueba criterios generales de homogeneización de las actuaciones de los servicios comunes procesales (CGPJ, 2010a) y (CGPJ, 2010b) implica un importante apoyo y paso adelante para velar por una mejora cualitativa de la información que se incorpore al sistema, pero ahora también se deberá tener en cuenta que el problema se puede desplazar ahora hacia otros actores. En otras palabras, si una demanda presentada telemáticamente por un Procurador lleva la identificación correcta (DNI) del cliente representado, esta información que llega al sistema no será necesario volver a introducirla en el Registro, y su incorporación automática implicará eficiencia además de multiplicar las posibilidades de que se pueda volver a utilizar o reutilizar, lo cual redundará también en eficiencia.

Puede también suceder que problemas que no existían antes, aparezcan ahora con la nueva perspectiva. Así, relacionado con el artículo 34 LUTICAJ que regula la práctica de los actos de comunicación por medios electrónicos, por un lado, tal y como Gómez (2012) señala, encontramos que la imposibilidad de

practicar el acto de comunicación por estos medios podría producirse ahora por *motivos técnicos o procesales*. Pero, además, si el resultado es negativo, nos podríamos encontrar con que la ineficiencia podría aumentar con el diseño de la NOJ. Así, uno de los entrevistados en referencia a un proceso actual señala que *“si son los Servicios Comunes los que reciben el resultado negativo, en lugar de poder hacer directamente las gestiones dirigidas a que sea positivo el resultado realizando el mismo servicio directamente un nuevo intento con otro domicilio que esté en la base de datos, los SSCC deben trasladar la tramitación a otra unidad, para que dicte la resolución dirigida a intentar –de nuevo- realizar el trámite en un nuevo domicilio”*. Así, un proceso muy simple puede llegar a comprometer un grado considerable de eficiencia.

En conexión con los actos de comunicación, notificación o traslados de documentación, hemos de ver ahora nuevas problemáticas que se plantearán derivadas de la nueva dimensión. Así, desde el ámbito físico, es habitual que una persona física o jurídica tenga un domicilio físico conocido donde se pueda dar traslado de una demanda o citación con garantías, desde el ámbito virtual se vuelve complejo, ya que nos encontramos con que no existe habitualmente ningún *registro oficial de direcciones electrónicas o virtuales* y, además, hemos de tener en cuenta que se necesitan condiciones especiales relacionadas con las comunicaciones electrónicas para salvaguardar las garantías necesarias⁴². Así entramos en uno de los problemas típicos del ámbito de la justicia electrónica, relativo a los *actos previos a la primera comparecencia*, y derivado del traslado inicial de la demanda presentada telemáticamente, ocasionado por la no existencia de un domicilio electrónico reconocido. Este elemento tan sencillo presencialmente (es habitual disponer de un domicilio presencial) se convierte en una complicación en el ámbito virtual.

Otro no menor problema relacionado con lo que dispone la LUTICAJ, podría llegar desde la perspectiva de la *gobernanza*. La LUTICAJ dispone como uno de los mecanismos de gobernanza el *Comité Técnico Estatal de la Administración Judicial Electrónica* y parece que, tal y como se plantea la

⁴² No debemos olvidar que un simple e-mail actualmente no cubriría todos los requisitos y garantías jurídicas necesarias.

incorporación del CGPJ y la adopción de acuerdos, se podría complicar. Palomar (2012:688) señala que *“su presencia a la hora de adoptar acuerdos sea compleja por no decir que directamente discutible en el plano jurídico”*. Como veremos más adelante, el tema de la gobernanza afecta a otros importantes elementos, ya que no debemos olvidar que tal y como la literatura señala, la gobernanza es un elemento clave también en lo que respecta a la interoperabilidad.

Carencias

Como venimos observando, y tal y como señala Martín (2012), la implantación eficiente de las nuevas tecnologías en la Administración de Justicia supondrá, entre otros, problemas de tipo jurídico y cultural, y será necesario tener en cuenta consideraciones desde una muy diferente perspectiva, entre otras, las relacionadas con la gestión en diferentes ámbitos (organización, cambio, recursos, etc.). Este elemento es especialmente relevante si pensamos que nos encontramos dentro de un modelo de organización con una cultura especialmente conservadora, donde los cambios a adoptar ahora no solamente radican en el ámbito de las herramientas tecnológicas a utilizar, sino también en el ámbito organizativo y de los procesos. Así, el cambio de cultura necesario es enorme, no sólo para conseguir adoptar una auténtica perspectiva de transparencia y eficiencia en la gestión orientada al mejor servicio posible en beneficio del ciudadano, sino también a nivel interno ya que también requiere nuevas perspectivas conceptuales derivadas de un cambio de paradigma. Así, por ejemplo, con el expediente electrónico tal y como uno de los entrevistados señala *“será el servicio [unidad] el que tenga que ir al expediente, y no al contrario (llevando el expediente a diferentes servicios). Se debe pensar “yo voy al expediente y me conecto a él”*. Pero dentro de la Administración de Justicia, tal y como Palomar (2012) indica, existe una desafección por los aspectos de gestión y una incorporación descontextualizada de los recursos tecnológicos, lo cual acentúa la ineficiencia.

Por otro lado, la LUTICAJ no parece recoger nuevos elementos y sus necesidades, elementos que realmente ayudarían a aproximar la justicia al

ciudadano, pero sí recoge otros que, posiblemente podríamos situar en un estado de pre-obsolescencia. Así, se encuentran a faltar instrumentos que permitan facilitar mejor la consecución de los objetivos que parece propugnar la ley. Uno de los entrevistados pone el acento en interrogantes relacionados con la ausencia normada de una posible *Oficina Electrónica de Atención al Ciudadano (OAC-e)*⁴³. Obviamente no nos referimos a una oficina a la cual se dirijan las quejas y sugerencias de un modo asíncrono –que también- sino a una oficina que utilice especialmente herramientas síncronas⁴⁴ que permitan interactuar online directamente y en tiempo real con el profesional y también con el ciudadano, mucho más allá del medio tradicional telefónico y que, por otra parte, podría aportar más garantías⁴⁵. Específicamente, por lo que respecta a este tema, uno de los entrevistados dice que *“una asignatura pendiente que no parece ser corregida con la LUTICAJ es la comunicación real electrónica online con el ciudadano; la posibilidad de contacto directamente online, del ciudadano con la Justicia. El ciudadano tendría que notar la inmediatez de las posibilidades que otorgan las TIC”*.

Palomar (2012) señala que la LUTICAJ parece entregar *confusión* en aspectos clave, tanto a nivel conceptual (determinación del impacto dentro de las normas procesales) como a nivel terminológico (cuando, por ejemplo, habla de procedimientos y actuación judicial o procedimientos, procesos y servicios, o como veremos más adelante, con la interoperabilidad). Concretamente por lo que respecta al artículo 25.2 de la LUTICAJ que específicamente dice que *“la aplicación de medios electrónicos a la gestión de los procedimientos, procesos y servicios ha de ir siempre precedida de la realización por el Comité Técnico Estatal de la Administración Judicial Electrónica de un análisis de rediseño funcional y simplificación del procedimiento, proceso o servicio”* parece no ser menor la problemática que se puede presentar si se han de optimizar los recursos y la utilización de estos. Palomar (2012:668) indica que *“La línea entre el respeto y la obligación de rediseño funcional y la supresión de trámites es ciertamente difícil de establecer en el ámbito procesal y, mucho menos, en el*

⁴³ Oficina Electrónica de Atención al Ciudadano.

⁴⁴ En tiempo real.

⁴⁵ Se habla específicamente de atención telefónica, pero parece que no se quiere hablar de servicios multimedia de atención electrónica directa vía IP actualmente habituales.

ámbito procedimental o de apoyo a la actividad jurisdiccional”. Este mismo autor y por lo que respecta al régimen de establecimiento de aplicaciones, pone la atención en la diferente naturaleza de los actos y procesos que, finalmente, puede llegar a afectar al ámbito *estrictamente procesal*.

En relación con la sede electrónica, Valero (2012) habla de la necesidad de contemplar esta como una auténtica prolongación de la sede real, lo cual requerirá de una normalización y armonización ágil de ambas. Así, este autor señala efectivamente que será necesario afrontar nuevos problemas, entre otros, derivados de la sede electrónica que llevarán a la necesidad de adaptar el régimen jurídico aplicable. Valero habla de la posible complejidad de la gestión conjunta que se tendrá que llevar a cabo entre diferentes administraciones y que se tendrán que compartir en función de las tareas, entre el órgano judicial y la entidad titular de la sede. De hecho, estas complejidades derivadas de la optimización de la gestión y coordinación ya existían y, ahora con la sede electrónica, se podrían incrementar.

5.3.2.2. Cambios derivados de la adopción TIC: rediseño de la Administración de Justicia

Un nuevo “ecosistema”

Habitualmente se habla del expediente electrónico y su importancia, ahora ya también en el contexto de la Administración de Justicia, cosa con la que estamos totalmente de acuerdo, pero es necesario encontrar el contexto específico y adecuado dentro del cual se deben ubicar estos elementos, especialmente porque las *“reglas del juego”* con estos nuevos elementos son diferentes, y eso es lo que sucede con la justicia electrónica. Veremos como existe una disonancia entre lo que tenemos actualmente, y lo que deberíamos tener, teniendo en cuenta especialmente que es necesario rediseñar de forma radical un nuevo sistema, con nuevas reglas procesales y organizativas, con nuevas reglas de juego, para poder aprovechar realmente las herramientas TIC actualmente disponibles.

Así, cuando pensemos en el expediente electrónico, hemos de huir de la imagen del expediente que teníamos hasta ahora, con unidades que serían hojas o folios, y que contenían estáticamente una información. Ahora, sin embargo, la unidad de información básica será el dato (electrónico), dato que se encuentra en una base de datos y que habitualmente no tiene significado *per se*. A este dato se podrá acceder simultáneamente desde diferentes unidades y lugares y por diferentes personas. También podrá ser modificado y replicado. Además, este dato puede formar parte de infinitos y diferentes procedimientos en un mismo instante del tiempo, las características que tiene un simple dato, condicionará su procesamiento y tratamiento, dada su naturaleza, cosa que es muy diferente de lo que antes teníamos en el papel.

Como hemos dicho, el dato es la unidad básica de información. Pero ahora, hemos de tener en cuenta que un conjunto o grupo de datos electrónicos es “personalizadamente” configurable de manera electrónica y automática. Un conjunto de datos electrónicos nos aportan una información o, en otras palabras, la información es un grupo de datos que dan significación específica con su configuración instantánea, y que puede ser cambiada en la base de datos. La agrupación de la información electrónica, configurada de una determinada manera nos llevaría a lo que se denomina usualmente documento electrónico, pero atención porque ahora, no solamente nos puede llevar a este elemento⁴⁶. Podemos entender, por tanto, por expediente electrónico un conjunto de documentos electrónicos relativos a un asunto específico con, entre otras, características derivadas de la naturaleza de los datos que contiene.

Como elemento o punto de acceso electrónico a un conjunto de expedientes, se encuentra la sede electrónica, la cual responderá a la titularidad que se determine y que se corresponderá con una sede física. En definitiva, por lo que

⁴⁶ No entraremos en este trabajo dentro de esta temática, pero entendemos fundamental no obstante, apuntar que hemos de tener en cuenta que ahora se podrá procesar la información de manera automatizada, con técnicas de minería de datos e inteligencia artificial, lo cual quiere decir que será posible encontrar y extraer nuevo conocimiento, a partir del tratamiento de datos antiguos.

respecta a la información en sentido general y su acceso, identificamos, por tanto, este conjunto de elementos enlazados: dato, información, documento, expediente y sede electrónicos.

Pero nos falta una importante parte dentro de esta ecuación, en la que debemos ubicar necesariamente las reglas y normas relativas al caso judicial y el tratamiento jurídico (electrónico) y el proceso con la perspectiva adecuada: el *Proceso Judicial Electrónico* con su *Derecho Procesal correspondiente*. En definitiva, estamos hablando de un “ecosistema” nuevo, que se tendría que regir por normas incluso “especiales”, que nos permitan llevar a cabo los derechos del justiciable de la mejor manera posible, normas que deberían permitir aprovechar las TIC con el objetivo de máxima eficiencia y de una manera óptima y, posiblemente muy diferente a la que estábamos acostumbrados. Uno de los entrevistados alude a diversas implicaciones de este tipo cuando dice que “*existe un problema de enfoque ya que la Ley 18/2011 intenta aplicar las Nuevas Tecnologías (NNTT) a funciones del proceso cuando es el proceso el que se tendría que adaptar en función de las NNTT. Así, por ejemplo, el artículo 341 de la LECrim habla de exposición al público de un cadáver cuando no se conozca identidad; pero con las NNTT se podría divulgar. ¿No deberían ser las NNTT las que nos ayuden a decidir cómo se realiza eso de la mejor manera posible? No se habla de pruebas que se pueden realizar con los medios actuales. Se tendrían que mejorar y renovar los procesos realmente, ahora con las nuevas herramientas que existen*”.

Por lo que respecta a la aplicación de las TIC en la oficina judicial, es necesario decir que los entrevistados son conscientes de la relevancia de los sistemas de información dentro de esta, tal y como nos muestran los resultados de las entrevistas. Por un lado, es claro el alto grado de relevancia que los entrevistados dan al sistema de información dentro de la NOJ (Tabla 3), así como la conciencia de la importancia del expediente electrónico como elemento priorizado dentro de las características imprescindibles de un sistema de información en la NOJ, elemento que se encuentra muy distanciado del segundo elemento referido (Tabla 4).

Tabla 3.- Percepción de grado de relevancia del sistema de información en la NOJ

Papel del Sistema de Información	%
Imprescindible	55
Muy importante	20
Importante	10
Normal	5
No es necesario	5
NS/NC	5

Tabla 4.- Características imprescindibles del sistema de información en la NOJ

Característica	%
Expediente electrónico	40,63
Requerimientos acertados	18,75
Comunicación y consulta electrónicas	15,63
Información de calidad para explotación	12,50
Uso adecuado por parte del usuario	6,25
Agilidad del sistema	6,25

Pero nos sorprende que los entrevistados en general no se refieren al posible proceso electrónico (o proceso judicial electrónico) dentro del cual debería incluirse el expediente electrónico, del mismo modo que hoy, el expediente en papel es sólo un elemento del actual proceso judicial (no electrónico). Entendemos que es en esta diferente perspectiva, donde radica la clave de la eficiencia. Es el proceso judicial electrónico el que podrá llevar el máximo grado de eficiencia si se tiene cuidado de optimizar éste íntegramente con las herramientas actuales, y no solamente el expediente electrónico o la incorporación de las TIC en procesos más asociados al siglo XIX. Hemos de ser conscientes que un expediente electrónico es sólo una pieza, pieza que requiere de un auténtico proceso judicial electrónico que pueda aportar máxima celeridad al proceso con todas las garantías, es decir, un proceso judicial

pensado y diseñado desde una realidad propia de la *Sociedad de la Información* del siglo XXI, muy diferente a la existente en el siglo XIX.

Un cambio de paradigma: la necesidad de una gestión eficiente

Gómez (2012) señala que la LUTICAJ no supone una reforma explícita de las leyes procesales y no configura *per se* un nuevo régimen procesal. Nosotros debemos añadir por lo que respecta a determinados contenidos de la LUTICAJ que, en ocasiones, nos encontramos con procesos o su concepción por la que se caracterizaban en el mundo físico, también *trasladado literalmente al mundo virtual*, lo cual, en nuestra opinión, supone un error importante. Superar este error nos ayudará a conseguir realmente la Administración de Justicia eficiente que todos queremos. Debemos pensar que el objetivo no es la sede electrónica, el expediente electrónico, la reducción del papel o una justicia más ágil, sino que es la eficaz pero especialmente eficiente y óptima garantía de los derechos del justiciable, entre otros, a la tutela judicial efectiva y a un proceso sin dilaciones indebidas. Pero parece que no tenemos el requisito necesario de eficiencia en la gestión y el funcionamiento de la Administración, a la hora de garantizar los derechos de los ciudadanos, aunque sí tenemos los medios que podrían llevarlo a cabo.

Así, por ejemplo, el artículo 26 de la LUTICAJ habla de “foliado” de los expedientes judiciales electrónicos, pero no parece que se tenga en cuenta, que con las propiedades de los datos y la información en formato electrónico, esta característica es, como mínimo, discutible, especialmente si tenemos en cuenta que un expediente electrónico podría ser concebido como un grupo de datos agrupados y configurados de un modo específico e instantáneo⁴⁷, o que un mismo dato, electrónicamente hablando, podría estar asociado a infinitos expedientes electrónicos o que, incluso, una imagen digital -que es una combinación de bits (0 y 1)- podría perfectamente incluir un significado oculto o manipulado diferente que nuestro ojo está viendo. Se podía haber hablado, por ejemplo, de “*indexación certificada de contenidos*”, con una perspectiva en cualquier caso, que tenga en cuenta la amplia y diferente naturaleza que

⁴⁷ Esta estructura podría llegar a ser reconfigurable.

adquiere la información electrónica dadas sus características. Relacionado con la firma y certificación pública de contenidos, es muy interesante la expresión de uno de los entrevistados cuando dice que *“pensamos que la fe pública quedará superada”* dada, entre otras, las garantías y posibilidades actuales de la automatización de las certificaciones electrónicas. En definitiva, es necesaria una nueva abstracción desde el *“mundo presencial”* para conseguir la mayor objetividad posible asociada a la perspectiva del nuevo proceso electrónico con la aplicación de las TIC dentro del *“mundo virtual o electrónico”*.

Coincidimos plenamente con Gascó *et al.* (2012:74) cuando señalan que *“las herramientas electrónicas permiten reflexionar sobre la modernización de la administración pública, adoptando un enfoque de gestión”*, lo cual implica un proceso de repensar en profundidad la administración pública para conseguir la auténtica eficiencia, y la Administración de Justicia no es una excepción. En palabras de uno de los entrevistados *“Estamos ante un cambio de paradigma. El cambio de cultura es clave y es necesario un nuevo modelo de gestionar. Los procesos de selección [de todo el personal sin excepción] no están orientados al nuevo modelo, ya que hacen falta habilidades de gestión y visión de equipo”*. Este problema existe a todos los niveles, desde el operativo al estratégico. Actualmente se está preparando una modificación de la LOPJ para intercambiar resoluciones judiciales con Europa⁴⁸, sin embargo, elementos importantes e internos no se corrigen con celeridad y continúan sin corrección. No hablamos ya de optimización con nuevas figuras que las TIC podrían aportar y que ni LUTICAJ ni otras leyes en el ámbito de la justicia mencionan, como sería, por ejemplo, el *Teletrabajo*, sino que hablamos de aspectos simples pero relevantes, como por ejemplo, el hecho de que en no pocas ocasiones, los usuarios deben introducir diferentes y reiteradas veces una misma información coincidente, en diferentes procesos o procedimientos en el caso del mismo sistema o, en el caso de diferentes sistemas, tendrían que intercambiar entre ellos información desde hace ya tiempo, como por ejemplo, la información enviada por órganos judiciales a cuerpos de seguridad y, al mismo tiempo, al SIRAJ⁴⁹ u otros registros centrales.

⁴⁸ Nota de prensa del Ministerio de Justicia de fecha 8/2/2013

⁴⁹ Sistema de Registros Administrativos en apoyo a la Administración de Justicia

Es necesario por tanto, un nuevo modelo de Administración de Justicia, en el que la gestión adecuada y la eficiencia sean realmente una parte central del modelo. Este modelo necesita una reconfiguración de instituciones, cargos, tareas, procesos, medios y también conocimientos.

Nuevas figuras y nuevos conocimientos

Por un lado, entendemos necesario aceptar el hecho de que la oficina judicial ha de ser gestionada por personas dentro de la administración que puedan conseguir los objetivos de eficiencia y optimización de recursos, lo cual requiere personal director con capacidad profesional de gestión, es decir, personas que no solamente conozcan el *Derecho*, sino también el ámbito del *Management*, que tengan herramientas de conocimiento suficientes para gestionar los cambios, gestionar los conflictos, liderazgo, planificación y optimización de los recursos, y que puedan, en definitiva, reconocer profesionalmente las implicaciones de la gestión con herramientas de conocimiento que permitan aportar eficiencia y eficacia dentro de las tareas habituales también dentro de la Administración de Justicia. Hablamos, en definitiva, de la necesidad de una profesionalización de la gestión dentro de la administración pública, dentro de la cual se incluyen los órganos de la Administración de Justicia.

Asimismo, en este punto debemos plantearnos si disponemos de profesionales formados y preparados de una manera adecuada en el que sería el ámbito del “Derecho Procesal Electrónico” y las implicaciones jurídicas propias de la Sociedad de la Información y el Conocimiento. No tenerlo, lleva asociado un problema de aplicación práctica en los Tribunales, pero también el riesgo añadido de una mayor desconexión de la realidad social actual. Si además, tenemos en cuenta que la accesibilidad de la justicia pasa también por un lenguaje más próximo al ciudadano, podemos concluir que la Administración de Justicia ha de hacer importantes esfuerzos en diferentes dimensiones, direcciones y ámbitos, para garantizar la calidad del proceso judicial electrónico, sus resoluciones judiciales y, al mismo tiempo, conseguir conectar

con la sociedad actual y llegar realmente a modernizar y normalizar integralmente una Administración de Justicia -principalmente electrónica- en la Sociedad de la Información del siglo XXI.

Hemos de decir que afortunadamente la LUTICAJ incluye expresamente elementos como los *metadatos*⁵⁰, sin embargo, entendemos que también se tendría que haber dado relevancia a otro tipo de elementos que servirían de base para introducir nuevas y, cada vez más relevantes, figuras por lo que respecta a la aplicación de las TIC en los procesos como, por ejemplo, el *Teletrabajo* o la *Informática Forense*. Sin embargo, en este ámbito en el que, por ejemplo, figuras como la prueba deberán afrontar importantes retos, parece que habría sido deseable una mayor concreción de la LUTICAJ ya que, por ejemplo, tal y como Gómez (2012) señala la LUTICAJ no deja claros determinados elementos y su valor probatorio, como pueden ser imágenes digitalizadas presentadas por vía telemática.

Nos encontramos, sin embargo en un mundo en el que una parte importante de la población podríamos ubicarla en un rango caracterizado por tener necesidades de incrementar de manera relevante sus aptitudes y nivel de alfabetización digital, aunque no se tengan carencias formativas en otras áreas de conocimiento. De hecho, la Agenda Digital para Europa, iniciativa 2020⁵¹, dirige acciones como 59⁵² o 66⁵³, dirigidas a incorporar las aptitudes digitales para la ocupación y la alfabetización digital. Si llevamos este mismo elemento al mundo jurídico, encontramos, por un lado, que existe una importante carencia de conocimiento de las implicaciones jurídicas reales de los procesos digitales y electrónicos. En palabras de uno de los entrevistados “*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)*”. Así, por ejemplo, la mayor parte

⁵⁰ Elemento de información de nivel superior que aporta información sobre un grupo de datos.

⁵¹ Comunicación COM(2010) 245 Final/2 de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. A Digital Agenda for Europe. Corrigendum. Bruselas.

⁵² Acción 59. Digital Agenda For Europe. A Europe 2020 Initiative. <<http://goo.gl/jiPMu>>. Acceso el 17-2-2013.

⁵³ Acción 66. Digital Agenda For Europe. A Europe 2020 Initiative. <<http://goo.gl/0Xra6>>. Acceso el 17-2-2013.

de los profesionales del derecho, no entienden como habitual y necesario conocer las implicaciones jurídicas de las características de un sistema de firma basado en *Infraestructura de Clave Pública (PKI)*⁵⁴, clave en el ámbito de la firma electrónica de documentos, pero sí lo conocen habitualmente en cuanto a la firma manuscrita. Antes, una característica de este tipo era considerada una característica especialmente tecnológica y, ante la necesidad de entenderlo, podíamos acudir a profesionales especializados para responder a determinadas cuestiones como esta, en este ámbito específico. Pero el problema ahora se presenta desde una vertiente muy diferente ya que estas características se están convirtiendo en habituales, transversales y generalizadas, lo cual implica cada vez más, una necesidad de conocer perfectamente por parte de cualquier profesional del derecho y jurista cualificado el “*Derecho de las Nuevas Tecnologías*” de un modo generalizado, conocimientos necesarios para llegar a entender las implicaciones jurídicas de los actos en los procesos electrónicos, que ya sólo por su propia naturaleza, diferirán de los “presenciales” y condicionarán de un modo diferente el razonamiento jurídico. El esfuerzo que ello implica no es menor, y requiere en nuestra opinión de una política de Estado. Por un lado, se debería planificar urgentemente un reciclaje profesional de calidad muy grande y, por otra parte, que desde la fuente de conocimiento –la Universidad- y dentro de los planes de estudios, se comiencen a poner en práctica obligatoriamente conocimientos transversales que preparen a los profesionales del derecho de un modo adecuado.

5.3.3. Interoperabilidad: de característica técnica a Principio General

Analizada la LUTICAJ en relación con la interoperabilidad, es necesario decir que el texto legal presenta deficiencias de relieve relacionadas con la naturaleza actual de este concepto. Dada la proyección futura que puede derivarse de su concepción, queremos dedicar este epígrafe a aclarar definitivamente este punto ya que parece existir, en general, gran confusión.

⁵⁴ Public Key Infrastructure.

Es claro que la LUTICAJ recoge la importancia de la interoperabilidad. El texto legal está lleno de referencias a este término y al Esquema Judicial de Interoperabilidad y Seguridad (EJIS), lo cual representa un síntoma realmente positivo, pero aquí queremos poner también de relieve la importancia de entender lo que significa actualmente este elemento, ya que será fundamental para evitar cometer errores a la hora de desarrollar la LUTICAJ y el EJIS en el futuro. Por esta razón, hemos querido tratar este aspecto dentro de este epígrafe en el estudio. Hablaremos así de lo que la LUTICAJ recoge como definición de interoperabilidad dentro de su Anexo, y lo que actualmente se debe considerar como interoperabilidad, ya que entendemos que no es lo mismo.

Tal y como se ha puesto de relieve, con diferentes aspectos previos ya comentados, queda patente que la LAECSP es referencia para la LUTICAJ. Además, la Disposición Adicional Octava de la LUTICAJ nos remite directamente LAECSP, cuando habla de la legislación aplicable en materia de interoperabilidad, y nos dice que *“en lo no previsto en esta Ley, los criterios de interoperabilidad para las relaciones entre la Administración de Justicia y las administraciones públicas, así como las entidades sujetas a la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, se han de regir de conformidad con lo que prevé esta última”* (p.25) . Este “espejo” refleja aspectos buenos, pero también otros que no lo son tanto.

En efecto, en nuestra opinión, la LUTICAJ entra en idénticos errores que la Ley 11/2007 ya trasladó a su desarrollo dentro del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI) recogido en el Real Decreto 4/2010⁵⁵ y es necesario decir que estos errores no son menores. Así, en lo que respecta a la definición y el concepto de interoperabilidad, el Real Decreto 4/2010 recoge tanto dentro de su Anexo, como dentro de su exposición de motivos la misma definición que adopta la Ley 11/2007 y esto se traspa literalmente a la LUTICAJ, la cual dice en su Anexo que interoperabilidad es la *“capacidad de los sistemas de*

⁵⁵ Real Decreto 4/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Interoperabilidad en el ámbito de la administración electrónica. *Boletín Oficial del Estado* (29 de enero de 2010), núm. 25.

información y, por tanto, de los procedimientos a los cuales estos dan soporte, de compartir datos y posibilitar el intercambio de información y conocimiento entre estos"(p. 28), lo cual entendemos desacertado actualmente, en atención a los razonamientos que explicamos a continuación a raíz de la evolución de este elemento.

El concepto de interoperabilidad nace como un concepto fundamental de la ingeniería de sistemas, relacionado especialmente con la vertiente técnica. Así, hace más de 50 años, Luebbert (1959:189) habla 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*". Consolidado el concepto, el estándar IEEE (1990:42)⁵⁶ recoge la definición de interoperabilidad como "*the ability of two or more systems or components to exchange information and to use the information that has been exchanged*". Este concepto, en este momento, ya tiene todos los ingredientes para ser considerado como un elemento muy especial dentro de este ámbito. De hecho, la Unión Europea dentro de la Recomendación 87/598/CEE⁵⁷ relativa a un Código Europeo de buena conducta en materia de pago electrónico, recoge la interoperabilidad como *Principio General* en dicho ámbito cuando dice "*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). Aún desde la vertiente técnica Lucas *et al.* (1992:107) hablan ya directamente de "*Interoperability Principle*".

Dirigidos ya al ámbito de las Administraciones, la Unión Europea con la *Decisión núm. 1720/1999/CE*⁵⁸ del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de

⁵⁶ Institute of Electrical and Electronics Engineers.

⁵⁷ Recomendación 87/598/CEE de la Comisión de 8 de diciembre de 1987 sobre un Código Europeo de buena conducta en materia de pago electrónico (Relaciones entre organismos financieros, comerciantes –prestadores de servicios y consumidores). *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* (24 de diciembre de 1987) L365. Bruselas.

⁵⁸ Decisión núm. 1720/1999/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de julio de 1999 por la cual se aprueba un conjunto de acciones y medidas con el objeto de garantizar la

julio de 1999, aprueba un conjunto de acciones y medidas con el objeto de garantizar la interoperabilidad de las redes telemáticas trans-europeas, dirigidas al intercambio electrónico de datos entre administraciones (IDA) así como al acceso a los mismos. Si observamos este documento, veremos que tiene aún un sentido netamente técnico, desde una perspectiva de infraestructura a la cual los elementos organizativos son totalmente accesorios. Esta Decisión es modificada posteriormente por la *Decisión núm. 2045/2002/CE*⁵⁹ del Parlamento Europeo y del Consejo dentro de la cual se recoge la futura creación de un Marco Europeo de Interoperabilidad (en adelante EIF)⁶⁰, esquema que se identifica esencialmente con lo que se considera una *arquitectura de interoperabilidad*, ya que arquitectura y marco de interoperabilidad se encuentran en niveles de abstracción diferentes (Jiménez, 2012a).

Ésta es aún la misma perspectiva que se recoge posteriormente en la Decisión núm. 2004/387/EC⁶¹ del Parlamento Europeo y del Consejo, pero ésta añade a la definición los elementos de *procesos y conocimiento*, aunque aún se mantiene en la vertiente más técnica de arquitectura de sistemas, y es esta definición la que se incluye en la primera versión del EIF, versión que dice 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). Como se puede apreciar, es precisamente esta definición de 2004 la que se incluye dentro de la LUTICAJ, casi diez años después.

interoperabilidad de las redes telemáticas transeuropeas destinadas al intercambio electrónico de datos entre administraciones (IDA) así como el acceso a las mismas. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* (3 de agosto de 1999) L203. Bruselas.

⁵⁹ Decisión núm. 2045/2002/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de octubre de 2002 por la cual se modifica la Decisión núm. 1720/1999/CE por la que se aprueba un conjunto de acciones y medidas con el objeto de garantizar la interoperabilidad de las redes telemáticas transeuropeas destinadas al intercambio electrónico de datos entre administraciones (IDA) así como el acceso a las mismas. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas* (20 de noviembre de 2002) L316. Bruselas.

⁶⁰ European Interoperability Framework (Marco/Esquema Europeo de Interoperabilidad)

⁶¹ Decisión 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 mayo de 2004) L181. Estrasburgo.

Sin embargo el concepto de interoperabilidad continúa evolucionando. Estonia presenta el *Marco de Interoperabilidad de Tecnologías de la Información de Estonia* (RISO, 2004) el mismo año que pasa a formar parte de la Unión Europea. Este *Esquema Nacional de Interoperabilidad* alineado con el EIF, relaciona la interoperabilidad directamente con el concepto de *principio* dentro de este ámbito.

Casarrubios y Criado (2005) más allá de la perspectiva técnica adoptan ya una perspectiva de la interoperabilidad con un acento especial en la perspectiva de la colaboración, dentro del ámbito tecnológico. Esta misma perspectiva comienza a ser proyectada específicamente en la institución europea cuando Liverakos (2006) habla del Principio de Interoperabilidad. En el ámbito de la justicia electrónica, Jiménez (2010) selecciona el grado de interoperabilidad como criterio de clasificación de las iniciativas de *e-Justicia*, basado especialmente en el grado de colaboración.

La LAECSP parece incorporar este elemento cuando habla de la sede electrónica y dice 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) pero, sorprendentemente, excluye la interoperabilidad como principio general dentro de su artículo 4, y el Real Decreto 4/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Interoperabilidad, en el desarrollo del ENI, no fija la perspectiva de la interoperabilidad como principio, continuando con la definición tecnológica desde su exposición de motivos. Posteriormente comprobamos que esta perspectiva se confirma hoy día cuando, desafortunadamente, en el año 2013 dentro de la *Agenda Digital para España*⁶² se asocia interoperabilidad exclusivamente a los términos “*estándares*” y “*normas técnicas*”, con una concepción notablemente diferente incluso a la adoptada por la *Agenda Digital*

⁶² Ministerio de Industria, Energía y Turismo. “*Agenda Digital para España*”. Nota de prensa del Ministerio de Industria, Turismo y Energía. Agenda Digital para España, aprobada por el Consejo de Ministros de 15 de febrero de 2013. <<http://www.minetur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2011/documents/npagendadigital150213.pdf>>. Acceso 18 de febrero de 2013.

Europea, como se puede apreciar en la Comunicación COM(2010) 245 Final/2 de la Comisión Europea donde, incluso, ya se habla de “Estrategia de Interoperabilidad”(p.15).

En abril de 2006 el Ayuntamiento de Barcelona fue pionero aprobando la Ordenanza Reguladora de la Administración Electrónica (ORAE), que reconocía a los ciudadanos un conjunto de derechos de acceso y uso de la Administración electrónica municipal. Así, tras la LAECSP el Ayuntamiento de Barcelona aprueba la modificación de su ordenanza⁶³ con la declaración expresa e inequívoca que aquí queremos señalar, declarando explícitamente dentro de su exposición de motivos que “*se declaran principios en el ámbito del servicio a la ciudadanía, algunos muy nuevos, como es el de simplificación administrativa, neutralidad tecnológica e interoperabilidad*” (p. 16) tratando este elemento dentro de su articulado –ahora sí- como un principio⁶⁴. Esta ordenanza ha sido un modelo en Cataluña y ha ayudado a otros ayuntamientos catalanes a incorporar este elemento, incluyendo los de capitales de provincia.

Relacionado con trabajos del Berkman Center de la Universidad de Harvard, Wilbanks y Rossini (2009:27) ya dejan patente esta perspectiva transversal de la interoperabilidad, más allá del ámbito tecnológico, y con un sentido de principio general, cuando dicen 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 Unión Europea ve claramente esta evolución del concepto de interoperabilidad, evolución que se acelera en la segunda mitad de la década de los años 2000 e, institucionalmente, se hace eco de esta evolución. Así, los cambios experimentados por el concepto de interoperabilidad son significativos y la Unión Europea adoptará una perspectiva muy diferente a la previamente existente en la *Decisión núm. 922/2009/CE del Parlamento Europeo y del*

⁶³ Ordenanza Reguladora de la Administración Electrónica del Ayuntamiento de Barcelona. Texto consolidado. *Butlletí Oficial de la Província de Barcelona* (4 de marzo de 2009) núm. 54.

⁶⁴ Entre otros, artículos 3bis y 6bis.

Consejo⁶⁵ dentro de su artículo 2, actualmente vigente, que dice que “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 previa y conjuntamente, recurriendo a la puesta en común de información y conocimientos entre las organizaciones, a través de los procesos empresariales⁶⁶ a los que apoyan, mediante el intercambio de datos entre los sistemas de TIC respectivos”(p. 23).

A partir de aquí, la Comunicación COM(2010) 744 final de la Comisión Europea⁶⁷ recoge esta misma definición y perspectiva dentro del EIF V2 el cual aporta ya esta visión totalmente diferente del concepto. Lejos de una perspectiva netamente técnica, ahora la perspectiva es transversal a la organización y, hasta tal punto es importante esta perspectiva, que se crea una Estrategia de Interoperabilidad en un nivel superior, a la cual queda sometida la segunda versión del Marco Europeo de Interoperabilidad.

A nivel académico, tal y como Jiménez (2012b) recoge dentro del contexto de la e-Justicia “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) y que Gascó et al. (2012) ratifican en el contexto de la interoperabilidad en Cataluña⁶⁸ cuando dicen que “a pesar de que la literatura y los estudios de caso han hecho más énfasis en las variables tecnológicas, los proyectos de interoperabilidad están menos condicionados por éstas que por variables de tipo estratégico, político, de gestión institucional y legal”(p. 73).

⁶⁵ Decisión núm. 922/2009/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de septiembre de 2009 relativa a las soluciones de interoperabilidad para las administraciones públicas europeas (ISA). *Diario Oficial de la Unión Europea* L260 (3 de octubre de 2009). Bruselas.

⁶⁶ La traducción de “empresariales” en nuestra opinión la consideramos desafortunada, ya que el texto original en inglés se refiere originalmente a “business processes”, por lo que entendemos que se tendría que haber interpretado con lo que se conoce como “procesos de negocio” en el sentido de los procesos propios vinculados al objeto de una organización.

⁶⁷ Comunicación COM(2010) 744 final de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Hacia la interoperabilidad de los servicios públicos europeos. Bruselas.

⁶⁸ Investigación dirigida a identificar los factores críticos que condicionan el éxito de los procesos de implementación de iniciativas de interoperabilidad en Cataluña.

Si volvemos a la LUTICAJ, el concepto de interoperabilidad que adopta, se aleja considerablemente del concepto integral actual. Podríamos decir, por lo tanto, que la definición que recoge la LUTICAJ implica una realidad truncada, que no se adapta a lo que actualmente se considera interoperabilidad. Este es uno de los motivos más importantes por los que podemos decir que - independientemente de si estamos o no de acuerdo con que una definición de interoperabilidad se haya incluido dentro de una ley- si se quería incluir una definición, se debería haber incluido la definición que la segunda versión del Marco Europeo de Interoperabilidad incorpora y que considera actualmente la interoperabilidad como un elemento transversal dentro del cual la parte técnica es solamente una pequeña parte. La definición que da la *Decisión núm. 922/2009/CE del Parlamento Europeo y del Consejo* viene derivada de la evolución del concepto de interoperabilidad a lo largo de más de cincuenta años, elemento que actualmente se debería conceptualizar como un principio general, transversal, con diferentes dimensiones y una componente de gobernanza, principio que debería inspirar las acciones de las Administraciones Públicas, orientadas a lo que sería una Administración Pública “*perfecta y abierta*”, con máximos niveles de eficiencia, eficacia, transparencia y orientación al ciudadano, por medio de planes adaptados a un marco de interoperabilidad, marco que deberá estar alineado con una estrategia de interoperabilidad como política pública.

Las implicaciones de estas diferencias con la perspectiva que da la definición de la LUTICAJ son relevantes ya que pasamos de ver la interoperabilidad como parte de un sistema, especialmente desde una perspectiva técnica, a ser el elemento clave transversal de las organizaciones públicas en relación directa con la colaboración.

En otras palabras, la definición incluida en la LUTICAJ y la perspectiva que parece adoptar la ley en lo concerniente a la interoperabilidad, conceptualmente se aleja de los requisitos que actualmente “*per se*” se deben reconocer a la interoperabilidad dentro de la Administración Pública, lo cual es especialmente importante si tenemos en cuenta que estamos hablando de una

ley que regula el uso de las TIC en la Administración de Justicia y, por tanto, de sus implicaciones. La interoperabilidad será uno de los elementos clave en este contexto.

Tal y como Jiménez (2010) o Martínez (2012) mantienen, la interoperabilidad ha de ser considerada *pedra angular* del *eGovernment* en general y de *la e-Justicia* en particular y se debe considerar, definitivamente, como un elemento que ha pasado de ser una característica especialmente técnica a tener un carácter de *Principio General*.

Así, presentamos finalmente aquí, tres elementos que entendemos fundamentales a tener en cuenta, relacionados con la interoperabilidad en este contexto:

- a) Consideramos la *Interoperabilidad* como un *Principio rector de las organizaciones públicas orientado a la colaboración y eficiencia en todas sus dimensiones*.

Asociamos este principio a la perspectiva incluida dentro de la definición de la *Comunicación COM(2010) 744 final de la Comisión Europea*, es decir, como un elemento 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*” (anexo 2, p. 1).

Dentro de este contexto podemos definir los siguientes dos elementos.

- b) Consideramos un *Esquema de Interoperabilidad* el elemento marco que determina el enfoque dirigido a materializar el Principio de Interoperabilidad en las organizaciones que quieren colaborar en pro de la prestación conjunta de servicios públicos. Dentro de su ámbito de aplicación, especifica un conjunto de elementos

comunes, tales como vocabulario, conceptos, principios, políticas, directrices, recomendaciones, normas, estándares, especificaciones y prácticas.

- c) Consideramos la *Estrategia de Interoperabilidad* como la *política pública orientada a la generalización del Principio de Interoperabilidad, y rectora del Marco de Interoperabilidad, dirigida a facilitar orientaciones y establecer prioridades en las acciones necesarias para mejorar la interacción, intercambio y cooperación entre las administraciones públicas para prestar servicios.*

5.3.4. El sistema e-Justicia.cat, la LUTICAJ, y los requisitos de la NOJ

e-Justicia.cat es la plataforma de justicia electrónica diseñada por el Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya y dirigida a ser implantada en los órganos judiciales con sede en Cataluña, dentro del proceso de modernización de la Administración de Justicia que se está llevando a cabo. Una de las consecuencias que traerá este sistema es la eliminación total del papel en la oficina judicial, consiguiendo un expediente electrónico integral. Trataremos en este apartado de recoger la perspectiva de los resultados obtenidos, en relación con este nuevo sistema de información, así como el cambio tecnológico y el organizativo.

Es necesario decir en primer lugar que por el análisis de la documentación y las opiniones de los entrevistados, parece que *e-Justicia.cat* tal y como está concebido, en general podría cubrir mínimamente los requisitos que la NOJ necesitaría actualmente, por lo que respecta a sus funcionalidades. Tal y como menciona alguno de los entrevistados en relación a *eJusticia.cat* y sus características “*permite dividir los procesos en fases, lo cual es básico, ya que cada unidad de la NOJ ha de llevar fases*”, “*permitirá la interoperabilidad entre los diferentes servicios*” o “*es fundamental para un mejor servicio. Dudo que la NOJ pueda funcionar sin e-Justicia.cat*” o “*el expediente electrónico es fundamental para la NOJ. Permitirá adaptación a cambios legislativos, organizativos, etc.*”. Es interesante ver la comparativa obtenida territorialmente

en lo que respecta a la percepción de los entrevistados en relación a los sistemas de información (Tabla 5).

Tabla 5.- Percepción de afección de la LUTICAJ a sistemas de información y NOJ.

	a) Afección a los Sistemas de Información				b) Afección al modelo NOJ		
	Mucho	Poco	Nada	NS/NC	Si	No	NS/NC
Cataluña	13,33%	26,67%	53,33%	6,67%	13,33%	60%	26,67%
No Cataluña	60%	20%	0	20%	0	60%	40%

Así parece que *e-Justícia.cat* permitirá la realización de diferentes configuraciones para personas, unidades y órganos, y está orientada al expediente judicial electrónico, como una de sus principales características. También dispone de otras funcionalidades dirigidas a la gestión electrónica de los recursos humanos y materiales, señalamientos, gestión de sustituciones, avisos o la gestión de la unidad judicial. En definitiva, tanto en lo relativo a la administración de recursos como en lo referente a consultas, control y tramitación, *e-Justícia.cat* parece que podría permitir satisfacer las necesidades que la NOJ plantearía actualmente. Esta es la percepción general de las personas entrevistadas.

Ahora bien, es preciso decir que, por otra parte, el sistema se encuentra en una fase en la que aún no se ha implementado totalmente ni desplegada una parte importante de sus componentes y que, asimismo, tal y como algunos de los entrevistados comentan “*es necesario realizar mejoras*” o que “*debe funcionar correctamente*” en lo relativo a su rendimiento y funcionamiento en determinados procesos en línea con lo que Gascó y Jiménez (2011:276) recogen cuando dicen 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*” lo cual implica, por un lado,

indicios de ineficiencia en las transacciones que realiza y, por otro, un peligro de incremento de la resistencia al cambio por lo que respecta a presentes y futuras implantaciones.

Asimismo, algunos de los entrevistados señalan que con la LUTICAJ “*cambiarán procesos y obligará a hacer una revisión de los procesos de e-Justicia.cat*”, pero, como hemos dicho, en realidad la revisión de los procesos entendemos que se debería hacer antes a otros niveles.

Nos parece, no obstante, especialmente importante subrayar la necesidad de velar por la existencia de criterios de elevada calidad de las aplicaciones, y la necesidad de optimizar al máximo su funcionamiento y rendimiento para que su implantación permita aprovechar al máximo sus características.

Parece claro que la convivencia de los sistemas de información antiguo y nuevo, *Temis2* y *e-Justicia.cat*, respectivamente, así como la no eliminación integral del papel, es decir, la existencia de procesos mixtos a todos los niveles, dificultan especialmente los procesos y requieren de especial atención, ya que pueden presentar problemáticas propias, y diferentes, tanto del modelo integral de papel, como del modelo integral electrónico. Tal y como dice uno de los entrevistados “*el sistema híbrido es un problema*”. Por tanto, si no se realiza un cambio drástico (lo cual implicaría otro tipo de problemas) se debe pensar en tres modelos claramente diferenciados que coexistirán: el antiguo puro, el transitorio, y el futuro puro. Ello se debe prever y se debe tener en cuenta que es muy posible que aparezcan nuevas necesidades y problemas derivados de los efectos de las nuevas incorporaciones TIC, y también de los procesos transitorios.

Es necesario decir que es crítico que se incorporen medios de seguimiento de los asuntos físicos y su movimiento y localización automática dentro de los diferentes órganos, tal y como se ha configurado el nuevo modelo. Si tenemos en cuenta que ha de transcurrir tiempo hasta que se tenga el expediente electrónico completamente desplegado, los exhortos, recursos, traslados y, en definitiva, cualquier movimiento físico de los autos requerirá de un sistema de

trazabilidad y control, sistema de control que tendría que ser ágil, para no perder eficiencia. Si tenemos en cuenta que se adoptará por una unidad determinada el control del expediente intermitentemente, será necesario tener un seguimiento de ubicación a nivel de trámite. El seguimiento previamente comentado y su control tienen otras importantes implicaciones. Así, relativo a las consultas y la situación del asunto, será necesario incorporar además elementos técnicos que permitan indicar al usuario qué asuntos tiene pendientes de tramitar dentro de su unidad en la que se encuentra el expediente en este momento puntual, lo cual físicamente complica la gestión de la tramitación de manera considerable. Este sistema de seguimiento físico, o bien se aplica con tecnologías de automatización como sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID), o bien el control tendrá que tener una carga de trabajo manual, lo cual tiene un coste a nivel de riesgos y eficiencia.

Se requerirá también un sistema de comunicación remoto entre el personal de las diferentes unidades. Incluso el sistema de visualización debería cambiar, ya que como mínimo se necesitan pantallas dobles o de una amplitud suficiente que permita leer un escrito y, al mismo tiempo, tramitar su contenido en el sistema de tramitación electrónico.

6. Conclusiones

En este epígrafe abordamos las conclusiones de la investigación que hemos llevado a cabo. Dados los resultados, hemos considerado interesante dar respuesta a los interrogantes que nos planteábamos al comienzo, y que originaron la investigación, pero también hemos querido poner sobre la mesa otros elementos aparecidos que consideramos clave en este contexto. Así, a continuación dividimos esta sección en tres puntos: 1) *respuesta específica a las cuestiones que originaron la investigación*, 2) *inviabilidad del modelo NOJ* y 3) *necesidad de una reingeniería procesal y de la Administración de Justicia*.

6.1. Respuesta específica a las cuestiones que originaron la investigación

Dentro de este epígrafe queremos hacer mención expresa a los fundamentos de esta investigación. Este trabajo se desarrolla a raíz de cuestiones que planteamos al inicio y que nos llevan a estudiar la NOJ y el proceso diseñado para su implantación, así como las implicaciones de la LUTICAJ, siempre teniendo en cuenta el espíritu que originó estos elementos, que no es otro que la modernización de la Administración de Justicia en un marco de salvaguarda de los derechos y principios constitucionalmente reconocidos, para garantizar con las posibilidades actuales los derechos fundamentales a un proceso público sin dilaciones indebidas y a una tutela judicial efectiva.

Queremos así dar respuesta explícita aquí a las cuestiones planteadas inicialmente, aunque a lo largo de este trabajo y, especialmente de los epígrafes de resultados obtenidos, ya hemos encontrado desarrolladas las respuestas. Recogemos en la siguiente tabla de conclusiones los elementos más significativos encontrados (Tabla 6).

Tabla 6.- Conclusiones: elementos destacados encontrados en la investigación.

Elemento – Modelo NOJ	Elemento - TIC/LUTICAJ
<ul style="list-style-type: none">• Necesidad de vincular uso eficiente de TIC y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Infratilización de las TIC. Necesidad de un cambio de paradigma para conseguir una

Elemento – Modelo NOJ	Elemento - TIC/LUTICAJ
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de métodos de gestión. • Necesidad de habilidades directivas y de gestión. • Nuevas problemáticas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Logísticas ○ Atribución responsabilidades ○ Competencias ○ etc. • Necesidad de evolución del modelo (problemas de diseño y conceptuales, SCOP, UPAD, etc.). • Crítico y urgente: expediente electrónico. • Extraordinaria complejidad en la gestión del cambio (modelo formativo, implicación de colectivos y operadores, etc.). • Ineficiencia del elemento “arquitectónico”. • Implicación del personal como clave. • Incremento en la complejidad de la gobernanza. • Ineficiencia e incremento de la burocratización. • Necesidad de nuevas reformas legales. • Falta de estandarización y normalización. 	<p data-bbox="882 226 1102 259">gestión eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestión del rango de Ley Orgánica (LOUTICAJ). • Obligación de eficiencia en adopción TIC para garantizar el artículo 24.2 CE. Revisión de los procesos. • Necesidad de un incremento de la accesibilidad (también terminológica) y la intermediación. • Falta de conexión real de la Administración de Justicia con la Sociedad de la Información. • Necesidad de reingeniería y desmaterialización procesal. Nuevas reformas legales. • Contradicciones dentro de la LUTICAJ y generación de nuevas problemáticas. • Problemáticas con la gobernanza. • Necesidad de adaptarse procesalmente a las capacidades y posibilidades de las TIC, y no al contrario. • Cambio de mentalidad: ausencia de perspectivas (no OAC-e, no teletrabajo, no informática forense, etc.). • Falta de adopción de un “ecosistema” de e-Justicia (dato electrónico(-e), documento-e, expediente-e, proceso-e judicial, derecho procesal-e, derecho de NNTT, etc.). • Reconfiguración institucional. • Capacitación y alfabetización digital. • Concepto de interoperabilidad limitado. Necesidad de adoptar el <i>Principio de Interoperabilidad</i>.

Así, podemos concluir por lo que respecta a la incorporación de las TIC, que la LUTICAJ y posteriores desarrollos de ésta o leyes análogas en la Administración de Justicia, supondrán un cambio sin precedentes en la Administración de Justicia, con elementos que implican desde un cambio del propio modelo, concepción y estructura de la misma, hasta un cambio de cultura del individuo dentro de la oficina judicial necesaria para llevar a cabo un cambio de paradigma, es decir, desde una perspectiva *micro* y operativa hasta llevar a una perspectiva *macro* y relativa a aspectos estratégicos, que incluirán desde pérdidas de poder de colectivos hasta cambios como, por ejemplo, de conocimientos requeridos en procesos de selección orientados al nuevo modelo. El cambio es de tal magnitud que impactará en todos los niveles, derivado de un auténtico cambio de paradigma.

Es necesario ver todavía si el modelo organizativo de Nueva Oficina Judicial que fue planteado hace ya casi diez años, actualmente sirve. La incorporación de las TIC ahora sí haría viable la NOJ, pero eso no quiere decir que sea recomendable seguir el modelo de 2003, modelo que ya cuando nació era inviable llevar a cabo de un modo eficiente con el que poder llegar a conseguir alcanzar los objetivos que se pretendían.

Realmente entendemos que los instrumentos tecnológicos que la LUTICAJ incorpora y, especialmente, la perspectiva que ha de incorporar con los objetivos que se persiguen, obligará no solamente a revisar el planteamiento actual de la NOJ, sino también toda la estructura de la Administración de Justicia tal y como está actualmente concebida. Así, una adopción adecuada de las TIC y la LUTICAJ, requeriría una reingeniería de la Administración de Justicia, a nivel organizativo, a nivel de recursos, a nivel de capacidades, y también a nivel procesal, ya que puede permitir, entre otros, una orientación procesal electrónica por defecto, una desburocratización del modelo procesal y una desmaterialización también del proceso, un modelo que sea flexible a los cambios y continúe siendo eficiente, etc. y todo ello, especialmente, se debe realizar pensando en las garantías del justiciable y la eficiencia.

Los entrevistados en el ámbito de Cataluña ponen de relieve como elementos destacados para el éxito de la NOJ, la gestión del cambio adecuada (30,77%), el perfeccionamiento normativo y organizativo (23,08%) y la capacitación de los RRHH (Taula 7).

Tabla 7.- Cataluña. Elementos clave considerados necesarios para éxito de la NOJ

Elemento	%
Gestión del cambio adecuada	30,77
Perfeccionamiento normativo y organizativo	23,08
Capacitación de los RRHH	19,23
TIC e información	7,69
Aspectos políticos y competenciales	7,69
Refuerzo de personal	3,85
Permanencia de conocimiento en la organización	3,85
NS/NC	3,85

Pero es especialmente importante decir que la LUTICAJ se tendría que contextualizar en el marco de la adopción de la explotación máxima de las posibilidades reales de las TIC dentro de un proceso judicial electrónico con principios también máximos de interoperabilidad y eficiencia, cosa que requeriría adaptar los procesos a lo que las TIC permiten, y no al contrario. En palabras de uno de los entrevistados *“existe un problema de enfoque ya que la Ley 18/2011 intenta aplicar las Nuevas Tecnologías en función del proceso, cuando es el proceso el que debería estar en función de las Nuevas Tecnologías”*.

Por lo que respecta a *e-Justícia.cat* es necesario decir que tal y como se ha diseñado esta plataforma, no requerirá de modificaciones importantes, pero también es preciso decir que sí requiere de un mejor funcionamiento. Es

necesario obtener eficiencia en todos los puntos posibles del sistema para poder salir definitivamente de una justicia del siglo XIX.

6.2. Inviabilidad del modelo NOJ

Conectando con lo ya mencionado en el epígrafe anterior, el cambio organizativo que propugna el nuevo modelo, no ha llegado aún. Es interesante decir que éste es asociado por autores y entrevistados al SCOP. Es preciso decir que aunque no funcionó bien la implantación de la NOJ en el territorio del Ministerio de Justicia, vemos necesario resaltar en primer lugar que sin el *Piloto General* que el Ministerio de Justicia llevó a cabo en ciudades como Burgos, y la difusión de los problemas experimentados, otros actores no habrían podido reaccionar. De hecho, parte de esta investigación recoge elementos clave relativos a la NOJ que evitarán problemáticas análogas, por lo que es justo decir que el Ministerio de Justicia tiene un mérito especial en todo este proceso, ya que es seguramente de los errores cometidos de donde más aprendemos y mejor podemos evitar que los otros puedan cometerlos de nuevo, o cometer otros similares. Este es el mejor ejemplo de colaboración entre Administraciones Públicas, y el Ministerio de Justicia merece este reconocimiento.

Ahora bien, dicho lo anterior, uno de los resultados más claros de este trabajo es que sin la LUTICAJ parecía del todo inviable conseguir la NOJ optimizada y eficiente creada en el año 2003, en contra de lo que se había pensado inicialmente, y queremos especialmente destacar la palabra eficiente, sinónimo de los derechos fundamentales del artículo 24 de la Constitución Española. No sirve pensar solamente en aplicar las TIC o en cambiar el modelo organizativo, si estos cambios no implican directamente, entre otros, los principios de interoperabilidad y eficiencia, con una eliminación de dilaciones en el proceso, y ello significa repensar realmente el funcionamiento de la Administración de Justicia, para incorporar una nueva manera de enfocar los procesos, procesal, y también de trabajar en la oficina judicial por medio de las capacidades reales de las TIC. En palabras de algunos de los entrevistados *“el diseño de la Administración de Justicia se debe repensar. Es necesario ser conscientes de*

la importancia del diseño del modelo” y, por lo que respecta a la NOJ “la NOJ es buscar la estructura que haga que la oficina funcione bien” eficientemente y con todas las garantías.

Así, la creación de la NOJ en 2003 no parece haber sido acertada. Son suficientemente gráficas, las palabras de uno de los entrevistados cuando dice que *“es especialmente significativo y da una visión muy clarificadora, simplemente pensar en el tiempo transcurrido desde el año 2003 en el que fue aprobada la ley y ver, en cualquier parte del territorio del Estado, en que situación nos encontramos exactamente por lo que respecta a la NOJ, diez años después, en 2013”*. En definitiva, por lo que respecta a la NOJ se confirma que los problemas han llegado por diferentes motivos:

- Excesivo servicio del SCPG (no sería necesario siempre en todos los órganos de una ciudad).
- Falta de incorporación en el proceso de TSJ y Secretaria de Gobierno.
- Problemas de trazabilidad derivados de un SCOP sin expediente electrónico.
- Reformas procesales insatisfactorias.
- Burocratización.
- Dotaciones de RRHH inadecuadas.
- Falta de flexibilidad.
- Conflictos entre diferentes cuerpos directores y problemas competenciales.
- Necesidad de una mejor gestión del cambio (también entre jueces).
- Concepción errónea de la UPAD, y falta de homogeneización en cuanto a su gestión (CCAA transferidas).
- Alto grado de heterogeneidad (por ejemplo, no todas las UPAD necesitarían SCOP).

6.3. Necesidad de reingeniería procesal y de la Administración de Justicia

Enlazando también con elementos aportados en el primer epígrafe, quizá este aspecto es el más reiteradamente señalado como clave por la literatura, también corroborado aquí por los entrevistados. La literatura nos hablaba de elementos que necesitan especial atención como la estandarización y simplificación consiguiendo una mejora radical de procesos, eliminando prácticas “obsoletas” y vicios adquiridos, estructura flexible y simplificada en cuanto a los requisitos normativos, identificación de los verdaderos impactos de los cambios tecnológicos, etc.

Si se quiere conseguir la justicia electrónica, será necesario evitar que las TIC sean pensadas para aplicarlas a los procesos antiguos (o actuales derivados de los requisitos antiguos) en lugar de pensar en nuevos procesos y de qué manera las características de las tecnologías pueden ayudar a optimizar estos nuevos procesos.

Entendemos que pensar en las estructuras físicas y modificaciones arquitectónicas para dar respuesta a las necesidades de una reconfiguración de la estructura de la oficina judicial no fue ni lo más acertado ni lo más eficiente. Es importante señalar aquí que muchos de los problemas generados radican en un elemento más profundo: la necesidad de reingeniería procesal, un cambio integral procesal dirigido a conseguir un proceso judicial electrónico rápido, eficiente y garante, basado especialmente en las ventajas de la oralidad, en función de las herramientas y posibilidades actuales, herramientas TIC, pero también herramientas de conocimiento profundo de la gestión dentro de la organización actual. Es necesario repensar realmente la Administración de Justicia. Después de analizar la literatura, documentación y resultados de las entrevistas, nos ratificamos en la consideración de que encontramos poco adecuada la adaptación que se pretende realizar de las tecnologías actuales a procesos del siglo XIX, en lugar de adaptar el proceso judicial en función de las herramientas y capacidades de las tecnologías actuales. En palabras de uno de los entrevistados *“a lo que nos obliga la Ley 18/2011 es a realizar una*

profunda revisión de los planteamientos” y es que dado que ha sido escasa la característica de mejora continua de los procesos dentro de la Administración de Justicia, ello significa que actualmente, en el siglo XXI, se requiere de una auténtica reingeniería procesal dirigida al *proceso judicial electrónico*, así como de la propia Administración de Justicia, para conseguir los máximos niveles en los derechos fundamentales del artículo 24 de la Constitución Española, y favorecer toda la eficiencia que se pretende conseguir con la NOJ y las TIC y, más específicamente, con la Ley 18/2011.

Se dispone de los medios y del conocimiento. Es necesario llevar a cabo una verdadera reforma de las leyes procesales y su armonización con las herramientas actuales, con el objeto de conseguir el óptimo cumplimiento del derecho constitucional de una tutela judicial efectiva. No se debe pensar en el expediente electrónico, sino que se debe pensar en el proceso judicial electrónico; el primero es solamente una parte del segundo. Es preciso repensar los cuerpos y sus funciones y tareas, los operadores y sus funciones, los procesos y su eficiencia. Es preciso llevar a cabo una reingeniería integral de la Administración de Justicia, adaptada a las posibilidades que dan las TIC. Queremos transcribir literalmente una parte de una de las entrevistas realizadas que entendemos pone de relieve la clave de estos cambios, cuando dice el entrevistado *“Si existen nuevas posibilidades TIC y tienen características mejores, se deberían adaptar los procesos a ello, y el modelo organizativo también. Para obtener beneficio de ello será necesario hacer cambios, si ello ayuda a conseguir más eficiencia y eficacia (...) las TIC están en un nivel de evolución superior a los otros elementos, con lo que las TIC tendrán una preeminencia a la hora de marcar la evolución de los otros elementos. Esta evolución a un ritmo superior posibilita que el servicio a prestar se pueda prestar mejor, y se deberán armonizar los otros elementos a esta herramienta (...) Hoy día en nuestra sociedad actual, es el ritmo de evolución de las TIC lo que marca una obligación de readaptación de los otros elementos. Es necesario revisar profundamente los procesos. Antes eran los procesos los que mandaban y se debía ajustar todo a estos procesos, pero ahora, con las TIC, los procesos están pasando a un segundo plano porque son las TIC las que posibilitan nuevos procesos, lo que tiene muchas e importantes*

implicaciones cuando lo que debemos buscar es especialmente dar los mejores servicios y garantías”.

Hay muchas preguntas que podríamos hacer y que aún quedarían sin respuesta. Hemos de pensar especialmente en nuevos procesos, nuevos cargos, nuevas tareas, nuevos sistemas de trabajo. No encontraremos respuesta si nos preguntan qué papel ocupa en la nueva ley nuevos campos emergentes que serán necesarios, como la *Informática Forense*. O, procesalmente si hay expediente electrónico, si es necesario continuar pensando en un procedimiento secuencial o, quizás sería viable una tramitación de diferentes elementos en paralelo. Sería interesante incorporar estos planteamientos dentro de futuras investigaciones.

7. Propuestas

En relación a este epígrafe, queremos dar por reproducido lo que ya hemos comentado especialmente dentro de los epígrafes de resultados y conclusiones. Pero más allá de los elementos y aspectos comentados, queremos hacer especial énfasis aquí en cuatro propuestas específicas: 1) *nuevo modelo de la Administración de Justicia* 2) *capacitación estructural*, 3) *eficiencia en el tratamiento de datos: estructuras semánticas y ontologías*, y 4) *una “e-Justicia abierta”: proximidad y participación*.

7.1. Nuevo modelo de Administración de Justicia

Estamos ante una oportunidad histórica para Cataluña, tanto en lo que respecta a la Administración de Justicia como desde la perspectiva del Poder Judicial, como modelo a seguir en este complejo ámbito. Cataluña ha estado continuamente originando innovación y no solamente a nivel del Estado español, sino reconocidamente en Europa y el mundo. La Administración de Justicia necesita hoy eso, y ésta podría ser también una oportunidad. Sería necesario diseñar desde la base un nuevo modelo de la Administración de Justicia del siglo XXI, insertada en la Sociedad de la Información, basada en la eficiencia real, que tenga una línea continua, desde la Facultad de Derecho hasta el ejercicio de la profesión, desde la formación del Juez hasta la del Abogado y Funcionario, un modelo que pueda extraer en beneficio propio todas las capacidades de las tecnologías actuales. Es necesario un cambio estructural en la Administración de Justicia y encontrar realmente la eficiencia procesal y proximidad de la justicia al ciudadano. El tiempo de pensar en elementos de *“mejora continua”* han acabado, y ahora es necesaria una *“reingeniería integral de la Administración”* también en el caso de la Administración de Justicia.

Sería necesario un pacto de Estado para repensar integralmente la Administración de Justicia y sus instituciones, procesos y modelos existentes hasta ahora, para armonizarla con la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Estamos ante un cambio en nuestra sociedad, donde máquinas y objetos inanimados pueden *“pensar”*. Antes era el hombre solamente, pero

ahora ya no es así. Se debe volver a pensar realmente la Administración de Justicia con los elementos de los que dispone a su alcance el Derecho y nuestra sociedad, y utilizar todas las herramientas a nuestro alcance para una Administración de Justicia eficiente que se ocupe de proteger los derechos del ciudadano de la mejor manera posible y con todas las garantías que proporcionen los medios a su alcance.

7.2. Capacitación estructural

La literatura analizada y los entrevistados nos hablan de carencia de métodos de dirección y gestión pública, así como la necesidad de habilidades de gestión y planificación para gestionar la oficina judicial eficientemente, y diferentes análisis realizados en nuestro caso, así como las manifestaciones de los entrevistados, lo han puesto de relieve. Son necesarios nuevos conocimientos, capacidades y méritos para acceder a cargos de dirección de la oficina judicial, se ha de gestionar correctamente para ser eficiente, hay otros elementos que han de tener tanto peso como el Derecho, y la gestión es uno de ellos. Pero hay también otros elementos especialmente importantes y directamente relacionados con la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Así llegamos a la necesidad de una auténtica capacitación estructural que tendría que ser llevada a cabo desde dos perspectivas complementarias: el reciclaje a nivel interno, y la capacitación desde el inicio a nivel externo.

Por lo que respecta al primer elemento, por un lado tenemos el reto de capacitar y educar a quien ya forma parte de la Administración de Justicia, en aptitudes vinculadas a la Sociedad de la Información y la e-Justicia, pero también en otros elementos ahora fundamentales para la eficiencia de la oficina judicial, como la gestión pública y la perspectiva del *management* (planificación, gestión de personal, gestión de recursos, gestión del cambio, gestión de conflictos, liderazgo, etc.) lo cual requeriría una auténtica estrategia de inmersión obligada en nuevos conocimientos multidisciplinares necesarios para conseguir un reciclaje y actualización de conocimientos, para todos y cada uno de los diferentes profesionales, actores y cuerpos.

Por lo que respecta al segundo elemento, por otro lado, sería fundamental valorar el diseño de una política que ya desde la Universidad lleve a la inclusión del “*Derecho de las Nuevas Tecnologías*” y el “*Derecho Procesal Electrónico*” como materias transversales y obligatorias en los planes de estudio, que incorporen los conocimientos adecuados a todos los alumnos de las Facultades de Derecho, que puedan llegar con conocimientos sólidos de los requisitos legales de las nuevas tecnologías, su naturaleza y sus implicaciones, ya que estamos hablando de una nueva manera de ver los mecanismos jurídicos y, también, sus implicaciones, dada la necesidad de reingeniería procesal necesaria en base a optimizar el uso de las TIC en la Administración de Justicia.

7.3. Eficiencia y tratamiento de datos: estructuras semánticas y ontologías

Estamos entrando en la etapa del “*Big Data*”. Torres (2012:22) define este término de un modo sencillo, considerando *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*”. Este es el mejor ejemplo que podemos poner aquí, para que sea comprendido este epígrafe. Hay un punto que llegará a ser clave en lo relativo a sistemas de información, y es que los sistemas y aplicaciones necesitan calidad, y calidad quiere decir también eficiencia. El sistema debe ser eficiente en lo que respecta a su funcionamiento y eficiente en lo relativo al tratamiento de la información. Tanto si hablamos de una situación mixta transitoria, aún con el expediente físico, como de una situación final con el expediente electrónico, es claro que la cantidad electrónica de datos e información a almacenar no solamente será muy grande, sino que tendrá una tendencia de crecimiento importante, crecimiento que requerirá, asimismo, de un esfuerzo importante de procesamiento. Debemos pensar que el papel desaparece pero, obviamente, continuamos con la necesidad de almacenar la información, que estará en otro formato, el electrónico, pero que igualmente estará. Información y datos que deben ser indexados de un modo adecuado para que sean encontrados

rápidamente. Por tanto, esta información tendrá que ser presentada de manera eficiente, ya sea con consultas o para tratarla.

Dada la necesidad de presentar eficientemente la información, será clave por un lado el uso de elementos que permitan una sistematización semántica adecuada para conseguir una indexación óptima de la información y, por otro lado, será clave aplicar algoritmos y metodologías que permitan un procesamiento y tratamiento realmente eficiente de los datos. Quizá es el momento de potenciar el estudio y uso de *tecnologías semánticas* del tipo de las *ontologías*, que permitan representar el conocimiento y llegar a un tratamiento de la información incluso con inteligencia artificial. El expediente electrónico tendrá como consecuencia la eliminación del papel, pero también un incremento de información electrónica a almacenar. Es necesario diseñar ya elementos que puedan tratar con eficiencia esta enorme cantidad de información.

7.4. Una “e-Justicia Abierta”: proximidad y participación

El ciudadano interesado en un ámbito determinado tiene mucho que decir, y debe ser escuchado. Éste puede ser experto, puede pertenecer a un colectivo profesional del ámbito judicial, y puede tener interesantes cosas que decir. Abogados, Procuradores, Graduados Sociales y otros colectivos pueden aportar ideas y soluciones al mismo tiempo que desde el lado de la Administración se abre la justicia, y no solamente sus representantes, sino también cada uno de los individuos que tenga interés en hacerlo. Disponemos de las herramientas de comunicación bidireccional, herramientas 2.0 que hacen posible abrir los proyectos y reformas a la sociedad y permitirle también participar en la construcción de los elementos que posteriormente les serán aplicados. Diferentes profesionales y servidores públicos entrevistados, han manifestado una creciente percepción de desconexión o no identificación entre ellos -el profesional del *día a día*- y sus órganos de gobierno o representantes “*falta que se escuche a los agentes que lo viven realmente, los del día a día*” son palabras de uno de los entrevistados. Entendemos que es posible un modelo participativo, con consultas ciudadanas en el inicio o final de un

proceso normativo. Esta propuesta también acerca la justicia al ciudadano; no a la hora de impartirla, pero sí a la hora de crear sus bases. Con esta propuesta queremos decir que son posibles muchas maneras de acercar la justicia al ciudadano actualmente, y de participar. Es necesario ponerlas en práctica.

Referencias bibliográficas

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

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

Carrascosa, V. (1992). "Administración de Justicia y Nuevas Tecnologías". En: *Encuentros sobre Informática y Derecho. 1990-1991*. Pamplona: Aranzadi.

Casarrubios, E. y 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)". En: *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". En: *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.

Consejo General del Poder Judicial – CGPJ (2012a). *Líneas de actuación en materia de nueva oficina judicial y tecnologías de la información de la comunicación*. Documento aprobado por el Pleno de 22 de marzo de 2012.

Consejo General del Poder Judicial - CGPJ (2012b). *Principios para una nueva demarcación judicial*. Documento aprobado por el Pleno de 19 de abril de 2012.

Consejo General del Poder Judicial - CGPJ (2010a). “Acuerdo de 25 de febrero de 2010, del Pleno del Consejo General del Poder Judicial, por el cual se aprueba el Reglamento 2/2010, sobre criterios generales de homogeneización de las actuaciones de los servicios comunes procesales”. *Boletín Oficial del Estado* (12 de marzo de 2010), núm. 62.

Consejo General del Poder Judicial - CGPJ (2010b). “Acuerdo de 22 de abril de 2010, del Pleno del Consejo General del Poder Judicial, por el cual se aprueba el anexo del Reglamento 2/2010, sobre criterios generales de homogeneización de las actuaciones de los servicios comunes procesales”. *Boletín Oficial del Estado* (6 de mayo de 2010), núm. 110.

Consejo General del Poder Judicial – CGPJ (1997). *Libro Blanco de la Justicia*. Documento aprobado por el Pleno de 8 de septiembre de 1997.

Delgado, A.M. y Oliver, R. (2005). *Impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació en l'Administració de justícia: modernització i eficiència*. Barcelona: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.

Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya (2012). *Impacte econòmic de la millora de l'eficiència en la justícia mercantil y 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”. En: *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 febrero 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". En: *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: Escuela de Administración Pública de Catalunya.

Gascó, M. y Jiménez, C.E. (2011). "Interoperability in the justice field: variables that affect implementation". En: *Proceedings of the 11th European Conference on e-Government*. Ljubljana (Eslovenia).

Gascó, M., Ysa, T., Longo, F. y Fernández, C. (2012). *La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Escuela de Administración Pública de Catalunya.

Gaziero, J.R. (2009) "Sociedade da Informação e Processo Judicial Eletrônico no Brasil". En: *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". En: *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". En: *Buenas prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la*

Administración de Justicia. Compiladores Caballero, J.A., De Gracia, C.G. y Hammergren, L. México.

Heeks, R. (2003). "Most eGovernment-for-Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced?" En: *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*. Nueva York: IEEE Computer Society.

Jiménez, C.E. (2012a). "Elementos Relevantes en la Transposición e Implantación de los Marcos Nacionales de Interoperabilidad". En: *Libro de ponencias presentadas en el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Cartagena de Indias (Colombia). Noviembre de 2012.

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

Jiménez, C.E. (2010). "Interoperabilidad en la Administración de Justicia: experiencias y buenas prácticas en un ámbito complejo". En: *Libro de ponencias presentadas en el XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santo Domingo (República Dominicana). Noviembre de 2010.

Jiménez-Asensio, R. (2005). "Administración de Justicia y nuevas tecnologías: líneas de evolución de un proceso abierto". En: *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". En: *Buenas prácticas para la implementación de*

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

Liverakos, P. (2006). "Interoperability of Electronic Governance Systems in the European Union". En: *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". En: *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". En: *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". En: *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". En: *European Journal of Law and Technology*, Vol. 1, Num. 1, 2010

Martínez, R. (2012). "La interoperabilidad en la Administración de Justicia". En: *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". En: *Harvard Business Review*, November 2006:141-149.

Mintzberg, H. (1995). *La estructura de las organizaciones*. 4ª reimpresión. Barcelona: Ariel.

Palomar, A. (2012). “La actuación judicial automatizada”. En: *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”. En: *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”. En: *El Derecho*. Año 9. Núm. 55, 2010.

Parra, J.L. y Riquelme, M.P. (2009). “Oficina Judicial Integrada o hacia una Justicia inteligente en España”. En: *Boletín del Ministerio de Justicia*, Año 63, Nº 2094, 2009, págs. 2333-2345.

Pastor, S. (2003). “Los nuevos sistemas de organización y gestión de la justicia: ¿mito o realidad?”. En: *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 y Dret*. Barcelona: Ariel.

Reiling, D. (2011). “E-justice: experiences with court IT in Europe”. En: *Buenas prácticas para la implementación de soluciones tecnológicas en la Administración de Justicia*. Compiladors Caballero, J.A., De Gràcia, C.G. y 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. y Salgado, V. (2012). “El expediente judicial electrónico: documentos, copias y archivos”. En: *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. y 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”. En: *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 jurisdiction administrative*. Conseil d'État de la République Française. Noviembre, 2003.

Steelman, D.C. y Fabri, M. (2008). “Can an Italian Court use the American approach to delay reduction?” En: *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. Enero, 2012.

Valero, J. (2012). “La sede judicial electrónica”. En: *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. y Derlangue, S. (2013). "Building e-Justice in Continental Europe: The TéléRecours Experience in France". En: *Utrecht Law Review*, 9(1), enero. P. 38-59.

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

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

Vermeys, N.W. y Benyekhlef, K. (2011). "Best Practices in the Field of Cyberjustice". En: *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. y Rossini, C. (2009). "An Interoperability Principle for Knowledge Creation and Governance: The Role of Emerging Institutions". En: *MINDS conference on Strategic Responses to Globalization*. Rio de Janeiro, Brasil. Noviembre 2009.

Yáñez, R. (2008). *L'Oficina Judicial a Catalunya. Mitjà real d'una Justícia eficaç pel ciutadà del segle XXI*. Barcelona: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.

8. Acrónimos y siglas

Relación de acrónimos y siglas utilizados.

ADR	=	Alternative Dispute Resolution
BOE	=	Boletín Oficial del Estado
CCAA	=	Comunidades Autónomas
CEJFE	=	Centro de Estudios Jurídicos y de Formación Especializada
CGPJ	=	Consejo General del Poder Judicial
CLAD	=	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
DAFO	=	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DNI	=	Documento Nacional de Identidad
DOGC	=	Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya
e-Court	=	Tribunal Electrónico
e-Government	=	Gobierno Electrónico
e-Justicia	=	Justicia Electrónica
e-Justícia.cat	=	Sistema de e-Justicia de la Generalitat de Catalunya
EC	=	Enmienda Constitucional
ECEG	=	European Conference on eGovernment
EIF V1	=	European Interoperability Framework Versión 1
EIF V2	=	European Interoperability Framework Versión 2
EIS	=	European Interoperability Strategy
EJIS	=	Esquema Judicial de Interoperabilidad y Seguridad
ENI	=	Esquema Nacional de Interoperabilidad
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

Relación de acrónimos y siglas utilizados.

ITPOSMO	= Información, Tecnología, Procesos, Objetivos y valores, Dotación de personal y habilidades, Gestión de sistemas y estructuras, y otros recursos
LAECSP	= Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos
LOPJ	= Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial
LECRim	= Ley de Enjuiciamiento Criminal
LUTICAJ	= Ley 18/2011, de 5 de julio, reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en Administración de Justicia.
NNTT	= Nuevas Tecnologías
NOJ	= Nueva Oficina Judicial
ORAE	= Ordenanza Reguladora de la Administración Electrónica
PJe	= Proceso Judicial Electrónico
PKI	= Public Key Infrastructure
PP	= Partido Popular
PSOE	= Partido Socialista Obrero Español
RFID	= Radio Frequency IDentification
RPT	= Relación de Puestos de Trabajo
RRHH	= Recursos Humanos
SCEX	= Servicio Común de Ejecución
SCOP	= Servicio Común de Ordenación del Procedimiento
SCPG	= Servicio Común de Procesal General
SSCC	= Servicios Comunes
SI	= Sistema de Información
SIRAJ	= Sistema de Registros Administrativos de apoyo a la Administración de Justicia
TIC	= Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIRM	= Tasa Interna de Rentabilidad Modificada
TSJ	= Tribunal Superior de Justicia
UPAD	= Unidad Procesal de Apoyo Directo

9. Anexos

9.1. Anexo I. Personas y cargos entrevistados

A continuación (Tabla 8) indicamos las personas y cargos que han sido entrevistados, así como sus instituciones (por orden alfabético).

Anexo I. Tabla 8.- Personas y cargos entrevistados.

Institución/Informante	Cargo/Perfil
Consejo General del Poder Judicial	
• Fernando de Rosa.	<i>Vicepresidente. Responsable de Informática Judicial. Magistrado.</i>
Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia	
• Cristina Maestre.	<i>Responsable. Equipo de Implantación NOJ. Secretaria Judicial.</i>
• Enrique M. Folgado.	<i>Técnico. Cuerpo de Gestión Procesal y Administrativa.</i>
• Ignasi Fargas.	<i>Asesor de Informática Judicial.</i>
• Josep Buatell.	<i>Técnico. Cuerpo de Gestión Procesal y Administrativa.</i>
• Maldo Roch.	<i>Jefe de Servicio. Servicio de Implantación y Seguimiento de Programas Informáticos.</i>
• Marta Montoliu.	<i>Técnica. Cuerpo de Gestión Procesal y Administrativa.</i>
• Nuria Alonso.	<i>Responsable. Equipo de Infraestructura Jurídica Documental. Secretaria Judicial.</i>
• Rafael Escudero.	<i>Responsable. Área de Apoyo Funcional.</i>
• Ramón Sendra.	<i>Jefe de Servicio. Servicio de Selección y Provisión.</i>
• Rosa Anna Castillo.	<i>Subdirectora General. Subdirección General de Planificación y Programas. Secretaria Judicial.</i>

Institución/Informante	Cargo/Perfil
Gobierno Vasco. Departamento de Administración Pública y Justicia	
<ul style="list-style-type: none"> Rosa Gómez. 	<i>Directora. Oficina Judicial y Fiscal. Secretaria Judicial.</i>
Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona	
<ul style="list-style-type: none"> Noemí Juaní 	<i>Secretaria General Técnica.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Pedro L. Yufera. 	<i>Decano.</i>
Ilustre Colegio de Procuradores de Barcelona	
<ul style="list-style-type: none"> Ignacio López. 	<i>Decano.</i>
Ministerio de Justicia	
<ul style="list-style-type: none"> Jaume Herraiz. 	<i>Secretario Coordinador Provincial de Girona.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Javier Garrido. 	<i>Coordinador. Área de Secretarios Judiciales</i>
Sindicato de Secretarios Judiciales	
<ul style="list-style-type: none"> Rafael Lafuente. 	<i>Portavoz. Secretario Judicial.</i>
Tribunal Superior de Justicia de Catalunya	
<ul style="list-style-type: none"> Miguel Ángel Gimeno. 	<i>Presidente. Magistrado.</i>
Tribunal Superior de Justicia de Murcia	
<ul style="list-style-type: none"> Javier Parra. 	<i>Secretario de Gobierno. Secretario Judicial.</i>
Universidad de Murcia	
<ul style="list-style-type: none"> Julián Valero. 	<i>Profesor de Derecho Administrativo.</i>

9.2. Anexo II. Diseño de las entrevistas

Anexo II. Tabla 9.- Guión de entrevistas diseñado.

#	Pregunta
1	¿Qué acciones se están llevando a cabo o se llevarán en breve por lo que respecta a la NOJ en su territorio? ¿Puede poner ejemplos concretos? <ul style="list-style-type: none">• Calendarios• Protocolos• Negociación con sindicatos...
2	¿Cuál es su perspectiva del estado actual del proceso de implantación de la NOJ en su territorio? (avance, resultados, implicación de actores, problemáticas...).
3	¿Cuáles son para usted los elementos clave de la NOJ?
4	¿Cuál es el papel que juegan/pueden jugar las herramientas informáticas en la NOJ?
5	a) ¿En qué estado se encuentra <i>e-Justicia.cat</i> y requisitos imprescindibles de aplicación en la NOJ? (Cataluña). b) ¿Se está implantando al mismo tiempo nuevas herramientas informáticas avanzadas de tramitación (expediente electrónico), y la NOJ, simultáneamente? ¿Porqué? ¿Qué resultados han obtenido? (No Cataluña).
6	¿Considera que se tendrían que reforzar/revisar especialmente Sistemas de Información, Recursos Humanos y Flujos de Trabajo... para conseguir un resultado de éxito en la implantación de la NOJ? ¿Cuáles y por qué razón?
7	¿Qué lecciones clave puede resaltar desde su experiencia en la implantación de la NOJ?
8	¿Qué problemáticas considera más urgentes resolver (o elementos a atender), para conseguir una implantación de la NOJ con éxito?
9	¿Considera que la nueva Ley 18/2011 obliga a realizar una revisión del planteamiento actual de sus herramientas informáticas de tramitación dentro de la NOJ? ¿Por qué razón?
10	¿Considera que la nueva Ley 18/2011 obliga a realizar una revisión del planteamiento actual de la NOJ? ¿Por qué razón?
11-2*	¿Piensa que se tuvo en cuenta suficientemente a todos los actores/instituciones/cuerpos cuando se diseñó y puso en práctica la NOJ? En su opinión ¿Qué se habría podido mejorar?
12	¿Otros comentarios?

(*) Incluida en la segunda ronda de entrevistas.

9.3. Anexo III. Cronograma de la investigación

La distribución del trabajo de campo en el tiempo (cronograma) ha sido la siguiente:

Anexo III. Tabla 10.- Cronograma del trabajo de investigación. Año 2012-2013

Mes	Tasques
1	- Análisis de contenido (incluye obtención y análisis de documentación).
2	- Análisis de contenido (incluye obtención y análisis de documentación). - Identificación de personas a entrevistar. - Diseño de entrevistas y obtención de citas.
3	- Análisis de contenido (incluye obtención y análisis de documentación). - Diseño de entrevistas y obtención de citas. - Realización de entrevistas. - Elaboración de la información resultante de las entrevistas.
Suspensión de plazos y admisión de recurso	- En fecha 18 de enero de 2012 se interpone recurso de alzada contra la Resolución JUS/2960/2011, de 21 de diciembre, por la cual se otorgan becas a la investigación, estudio y análisis en los ámbitos de ejecución penal, mediación penal, atención a la víctima, la Administración de Justicia y el derecho civil catalán (DOGC núm. 6033, de 28.12.2011). - Después de los trámites previos, en nueva resolución JUS/1313/2012, de 22 de junio, se otorgan becas a la investigación, estudio y análisis en los ámbitos de ejecución penal, mediación penal, atención a la víctima, la Administración de Justicia y el derecho civil catalán. Publicada al DOGC en fecha 5 de julio de 2012. A partir de esta fecha, continúan los plazos de investigación.
4	- Análisis de contenido (incluye obtención y análisis de documentación). - Obtención de citas y realización de entrevistas. - Elaboración de la información resultado de las entrevistas realizadas hasta el momento. - Asistencia al 12th European Conference on eGovernment.
5	- Análisis de contenido (incluye obtención y análisis de documentación). - Obtención de citas y realización de entrevistas - Elaboración de la información resultado de las entrevistas realizadas.

Mes	Tasques
6	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de contenido (incluye obtención y análisis de documentación). - Elaboración de la información resultado de las entrevistas realizadas. - Elaboración y entrega de memoria de progreso.
7	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de contenido (incluye obtención y análisis de documentación). - Cruce de los análisis realizados a partir de las dos técnicas cualitativas de investigación (análisis de contenido y entrevistas). - Asistencia al XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
8	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de contenido (incluye obtención y análisis de documentación). - Cruce de los análisis realizados a partir de las dos técnicas cualitativas de investigación (análisis de contenido y entrevistas). - Discusión de resultados y elaboración de conclusiones preliminares.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Cruce de los análisis realizados a partir de las dos técnicas cualitativas de investigación (análisis de contenido y entrevistas). - Discusión de resultados y elaboración de conclusiones preliminares (incorporado input obtenido en congresos de ECEG y CLAD).
10	<ul style="list-style-type: none"> - Discusión de resultados.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de la memoria definitiva y formato.
12	<ul style="list-style-type: none"> - 15-03-2013: Entrega de la memoria definitiva.

10. Resumen

Investigación, orientada a identificar cambios que la Ley 18/2011 Reguladora del Uso de TIC en la Administración de Justicia (LUTICAJ) implica para la modernización de la Administración de Justicia (AJ) en la actual Sociedad de la Información, teniendo especialmente en cuenta la necesidad de un contexto de eficiencia y salvaguarda de las garantías constitucionales.

Planteamos un marco teórico centrado en la organización judicial y el aprovechamiento de las TIC en la AJ, estudiando destacados elementos que lleva asociados la LUTICAJ, el contexto de adopción determinado por el proceso diseñado para la implantación de la Nueva Oficina Judicial (NOJ), así como un análisis de la relación cualitativa entre incorporación TIC, objetivos de modernización y cambios organizativos en la AJ.

Dentro de la metodología seguida hemos adoptado un enfoque pluralista a la hora de valorar el proceso de implantación de la NOJ así como la adopción interna de la tecnología, utilizando métodos de recopilación de información cualitativos de análisis de contenido, completados con la realización de entrevistas personales en profundidad semi-dirigidas.

Los resultados de la investigación hablan del impacto económico de la mejora de eficiencia en el ámbito de la Justicia; el modelo organizativo NOJ, su estructura y problemática; el uso eficiente de TIC en la AJ en un contexto determinado por el artículo 24 de la Constitución, la interoperabilidad y la Sociedad de la Información, así como el sistema e-Justicia.cat y los requisitos de la NOJ en Cataluña.

En las conclusiones se plantean interrogantes sobre la viabilidad del actual modelo NOJ, así como la necesidad de someter a la AJ a un proceso de reingeniería integral si se quieren alcanzar realmente los objetivos de modernización y salvaguarda de garantías constitucionales con criterios de eficiencia, lo cual implicará el rediseño de procesos desde una perspectiva del

siglo XXI. Ello requerirá de una política pública transversal que, más allá de la oficina judicial, supone un cambio de paradigma.

11. Descriptores principales de la investigación

TIC y modernización de la Administración de Justicia, rediseño de la Administración de Justicia, TIC, e-justicia, justicia electrónica, eficiencia, tecnología, nueva oficina judicial, interoperabilidad, reingeniería procesal, Ley 18/2011 reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración de Justicia, LUTICAJ.

12. Breve resumen indicativo

Investigación dirigida a identificar los cambios que la nueva regulación de TIC implica para la modernización de la Administración de Justicia, teniendo en cuenta especialmente un contexto de eficiencia y salvaguarda de las garantías constitucionales en la actual Sociedad de la Información.