



**Centre d'Estudis Jurídics
i Formació Especialitzada**

Ausiàs March, 38-40
08010 Barcelona
Tel. 93 207 31 14
Fax 93 207 67 47 - 93 457 50 03 (Biblioteca)
cejfe.dj@gencat.net
<http://www.gencat.net/justicia/cejfe>

**PERFIL PROFESSIONAL
DEL SECRETARI JUDICIAL DE CATALUNYA**

DESEMBRE 2007

PRESENTACIÓ

L'objectiu d'aquest estudi és la definició del Perfil de Competències dels Secretaris Judicials de Catalunya. Aquest perfil és el fruit d'una primera reflexió sobre la professió, i pot servir de punt de partida per gestionar competències en les diferents polítiques de recursos humans: selecció, formació inicial i desenvolupament professional, promoció, etc.

El document que presentem a continuació inclou una breu descripció del marc teòric de referència, la descripció de la metodologia utilitzada, incloent-hi la relació de persones que han participat en aquest estudi i, finalment, el perfil pròpiament dit.

Aquest perfil inclou tretze competències agrupades en quatre clústers, que són:

- **Les competències relacionals**, *que tenen a veure amb les capacitats per relacionar-se amb els altres. El nucli d'aquestes competències és la direcció de persones, el treball en equip, la comunicació interpersonal, la gestió del conflicte i l'orientació al ciutadà.*
- **Les competències funcionals**. *Aquest conjunt de competències inclou les capacitats de gestió de la pròpia feina i la dels seus col·laboradors, la planificació i organització de la feina, la gestió del canvi i l'orientació als resultats.*
- **Les competències personals**. *Són les qualitats personals indispensables per a les responsabilitats del Secretari Judicial: aprenentatge permanent, fiabilitat i integritat, iniciativa i capacitat d'adaptació.*

- **Les competències tècniques.** *Les habilitats per "l'ofici" del Secretari Judicial. La perícia tècnica conforma el nucli de les habilitats tècniques d'aquesta professió.*

Per acabar aquesta presentació, volem agrair molt especialment la dedicació de totes les persones que, de forma desinteressada, han participat en els grups de treball i que han aportat el seu coneixement i experiència per permetre que sigui possible la definició d'aquest perfil.

MARC TEÒRIC DE REFERÈNCIA

La metodologia utilitzada per a la realització d'aquest perfil de competències l'han desenvolupada els consultors de Xarxa Consultors, i és el fruit d'anys d'experiència en aquest camp. Aquesta metodologia neix d'una adaptació de l'eina DACUM (*desenvolupament d'un currículum*). DACUM es va desenvolupar al Canadà, a la dècada dels anys seixanta, i té el seu origen en els intents de construir una guia curricular que permetés involucrar els participants en programes de formació i en la definició dels objectius a assolir. Va néixer de la inquietud de fer programes de capacitació més participatius, a partir de la definició mateixa dels continguts i, al mateix temps, per l'orientació vers la millora dels resultats a les organitzacions. Amb el temps, s'ha convertit en un referent metodològic de vàlua contrastada per a la definició de competències.

El punt de partida per a l'elaboració del perfil de competències és **l'anàlisi funcional**, que permet analitzar i descriure les funcions i tasques dels llocs de treball, o les funcions professionals necessàries per complir els objectius que s'estableixen en aquests llocs o funcions professionals. Es tracta d'una tècnica que permet apropar-se a les competències requerides mitjançant una estratègia deductiva. S'inicia establint el propòsit principal de la funció productiva o de serveis sota anàlisi, i es questiona successivament quines funcions s'han de dur a terme per permetre que la funció precedent es realitzi.

Aquesta anàlisi es fa amb professionals que coneixen la funció analitzada, amb la premissa que els treballadors experts poden descriure i definir la seva feina de forma més precisa que qualsevol altra persona de l'organització, i és important tenir en compte que la qualitat del resultat dependrà de la representativitat del grup de treballadors seleccionat.

A partir d'aquesta anàlisi funcional, es **defineixen les competències** professionals (coneixements, habilitats i actituds) necessàries per desenvolupar les funcions i tasques que es descriuen. Per tant, un cop definit el mapa funcional

(que ens diu quines funcions i tasques es fan i com es duen a terme) es plantegen les preguntes següents:

- Què cal saber (coneixements)
- Què cal saber fer (habilitats)
- Com cal ser o com saber estar (actituds)

Per facilitar aquesta tasca, sobretot pel que fa a les actituds, es presenta als subjectes un llistat de competències (utilitzant els instruments dissenyats a aquest efecte per l'ICQP), per identificar les competències necessàries per tal de desenvolupar amb èxit les funcions descrites.

La metodologia s'ha construït perquè, mitjançant unes eines ben pautades, un treballador expert estigui capacitat per definir els coneixements, habilitats i actituds necessaris, sempre després de posar-se en situació en el pas previ de definir les funcions i tasques. Per tant, és imprescindible que el mateix grup de treballadors que han definit les funcions i tasques sigui el que després faci l'anàlisi dels coneixements, habilitats i actituds necessàries per a la seva execució.

Finalment, se sol·licita a aquestes persones que descriguin situacions concretes que permetin veure si una persona desenvolupa o no una competència en el seu lloc de treball. Això conforma les evidències de comportament que ens permeten convertir el perfil de competències d'un lloc de treball en una eina de gestió de recursos humans.

Com s'ha dit anteriorment, el fet de partir d'una selecció de bons professionals del lloc de treball a analitzar permet garantir una bona definició del perfil professional actual, però, molts cops, aquests treballadors no tenen prou informació estratègica per definir amb claredat el que s'espera d'ells en un futur més o menys pròxim. Per tal d'integrar aquesta visió estratègica, que garanteixi la construcció d'un perfil ambiciós i amb validesa a curt/mig termini, cal desenvolupar una segona fase de treball, que consisteix en la creació d'un **grup de validació**, format per un grup de persones significatives, amb informació i visió estratègica.

METODOLOGIA

Fase prèvia

Abans d'iniciar el projecte pròpiament dit es va fer una visita al Jutjat Degà de Barcelona, on vam entrevistar la secretària del deganat, Enriqueta Terol, així com a un altre jutjat per tal d'entrevistar-ne la secretària i veure el funcionament general del jutjat i de la tasca que du a terme el secretari judicial i, finalment, es va visitar un jutjat de guàrdia on es va entrevistar el secretari judicial de guàrdia, i vam observar el funcionament d'aquest jutjat. Això va permetre mantenir un primer contacte amb la feina del Secretari Judicial. L'objectiu d'aquesta primera visita va consistir a posar en situació els consultors del projecte en els continguts i l'entorn de la feina del Secretari Judicial.

Grups de Treball

Realització de dinàmiques de grup amb professionals que actualment estan portant a terme aquesta funció. En aquestes dinàmiques s'analitzen les funcions, tasques, coneixements, habilitats i competències pròpies del perfil. Per tal de garantir la qualitat del resultat és necessari seleccionar un grup representatiu de bons professionals.

S'han constituït dos grups de Secretaris Judicials que s'han reunit en dues sessions de quatre hores de durada per cada grup. En aquests grups s'ha treballat en paral·lel definint el perfil professional del Secretari. A partir de les aportacions de tots dos grups s'ha descrit un únic perfil, producte de la suma de les aportacions d'ambdós grups. L'estructura de treball dels grups ha estat la següent:

Primera sessió

1. Qüestionari sobre funcions i tasques: A l'inici de la primera sessió s'ha sol·licitat a cada participant que reflexioni sobre les funcions i tasques del seu lloc de treball.
2. Panell de funcions: amb l'ajuda d'un panell amb la tècnica del metaplà s'ha construït i consensuat, amb tot el grup, el mapa funcional del Secretari de

Primera Instància i Instrucció (es poden veure els resultats a l'annex 1 d'aquest informe)

Segona sessió

3. Consens del mapa funcional. Es presenta el resultat de la feina de la primera sessió (un cop ha estat organitzada i estructurada pels consultors del projecte) i es consensua el mapa funcional resultant.
4. Es distribueix un qüestionari en petits grups de dues o tres persones per tal que llistin els coneixements i habilitats necessaris per dur a terme cadascuna de les funcions, i es fa una posada en comú amb tot el grup.
5. Es distribueix un qüestionari individual de competències necessàries per fer la feina descrita en el mapa funcional (de forma excel·lent). Se sol·licita que cada participant seleccioni deu competències de forma ponderada entre un llistat de més de trenta.
6. Es comunica a tot el grup les puntuacions del qüestionari i se'n dedueix un primer grup de competències clau.
7. Finalment, se sol·licita a cada assistent que reflexioni sobre evidències de comportament en el seu lloc de treball en situacions concretes, en les quals sigui necessari el domini de cadascuna de les competències.

Els participants en aquests grups de treball van ser:

Maria Luengo Palomino

Secretària Judicial
Jutjat Penal núm. 2 de Reus

Rosa M. Goñalons Benavent

Secretària Judicial
Jutjat Social núm. 17 de Barcelona

Miguel Angel Chamorro González

Secretari Judicial
Jutjat Mercantil núm. 2 de Barcelona

Concepción Llevot Calvet

Secretària Judicial
Jutjat Contenciós Administratiu núm. 9 de Barcelona

Lidia Urrea Marsal

Secretària Judicial

Jutjat de 1a Instancia núm. 5 de Lleida

Jaume Illa Pujals

Secretari Judicial

Jutjat de 1a Instancia núm. 35 de Barcelona

Jaume García Mendaza

Secretari Judicial

Jutjat Penal núm. 5 de Barcelona

Marta Olivares Suárez

Secretària Judicial

Jutjat de 1a Instància núm. 24 de Barcelona

Ascensión Capel Cilla

Secretari Judicial

Jutjat Penal núm. 13 de Barcelona

Ramon Arbós Llobet

Secretari Judicial

Jutjat de 1a Instancia núm. 33 de Barcelona

Baltasar Martínez Collado

Secretari Judicial

Sala Contenciosa Administrativa del TSJC

Joan Lluís Pizano Barón

Secretari Judicial

Jutjat Contenciós Administratiu núm. 3 de Barcelona

Josep Ballesté Orpinell

Secretari Judicial

Jutjat de 1a Instancia núm. 3 de l'Hospitalet de Llobregat

Josep M. Sabater Sabaté

Secretari Judicial

Jutjat de 1a Instancia núm. 3 de Tarragona

Carmen Bernal López

Secretària Judicial

Jutjat de 1a Instancia 20 de Barcelona

Josep Ramon Gort Oró

Secretari Judicial

Jutjat de Menors núm. 1 de Lleida

Definició del perfil

Amb el material resultant de la feina feta en els grups de treball s'ha elaborat un primer esborrany de perfil professional, que ha servit de document de base per al treball del grup de validació.

Grup de validació

S'ha constituït un grup d'experts format per la Secretària de Govern, els Secretaris Coordinadors de tot Catalunya i dos Secretaris Judicials amb l'objectiu de revisar, actualitzar i validar el document elaborat a partir de la feina dels grups de treball. Aquesta comissió s'ha reunit en tres ocasions i els seus membres han treballat sobre el perfil en les reunions.

Els membres de la comissió de validació han estat:

M. Antònia Amigó de Palau
Secretària de Govern

Joaquim Martínez Sánchez
Secretari Coordinador Barcelona Província

Àngels Rosell Ibern
Secretària Coordinadora Barcelona Ciutat

Enrique Domeque Goya
Secretari Coordinador Tarragona

Jaume Herraiz Pagès
Secretari Coordinador Girona

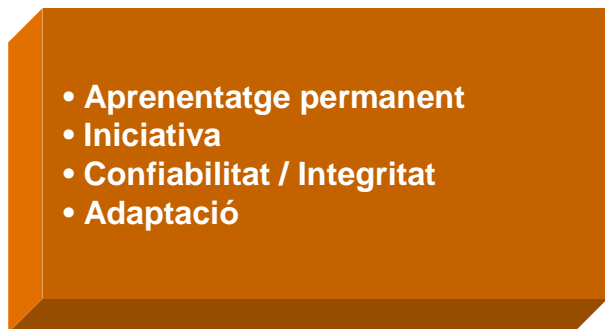
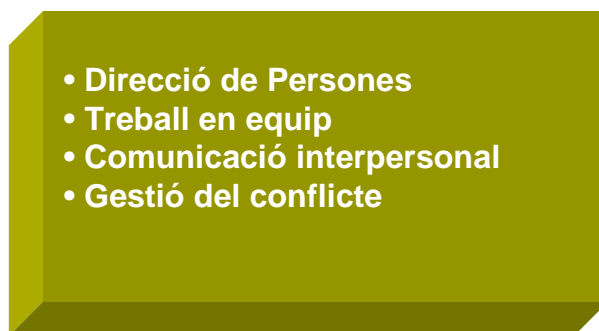
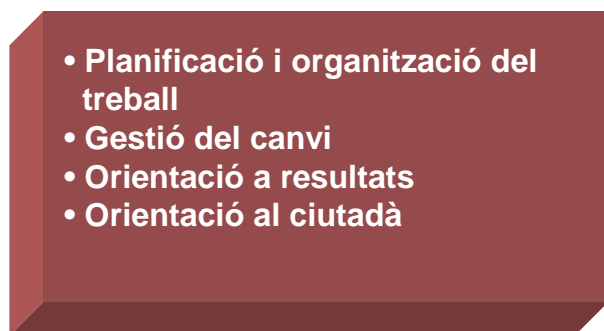
Luis González Jiménez
Secretari Coordinador Lleida

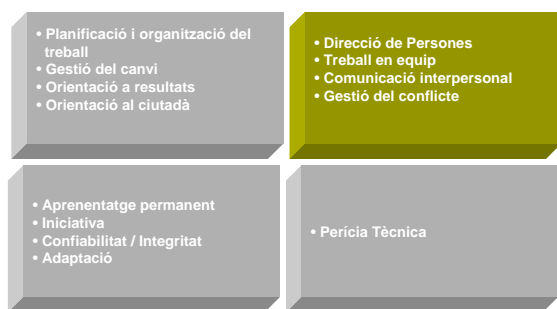
Francisco José Payan Gómez
Secretari Judicial
Jutjat de 1a Instància núm. 37 de Barcelona

Antonio Cidraque Arias
Secretari Judicial
Jutjat Mercantil núm. 4 de Barcelona

PERFIL PROFESSIONAL DEL SECRETARI JUDICIAL :

Clústers de competències del perfil:





Competències Relacionals

El Secretari Judicial ha de dominar les relacions interpersonals amb l'equip de treball, els encausats, ciutadans, professionals, institucions, etc

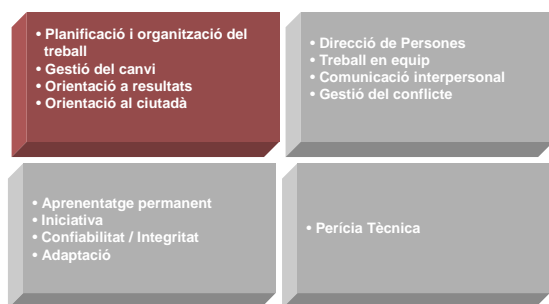
Ha de ser capaç de:

Dirigir el seu equip de treball, aconseguint que els seus col·laboradors contribueixin de manera efectiva a l'assoliment dels objectius, potenciant el desenvolupament i la motivació de les persones.

Treballar en equip participant, col·laborant i coordinant-se activament en un grup de treball, així com facilitant la integració dels altres membres de l'equip.

Comunicar-se adequadament, escoltar i entendre correctament les conductes, pensaments, sentiments i preocupacions dels altres.

Reconèixer els possibles conflictes. Tractar les persones i les situacions difícils amb equilibri i sensibilitat, respectar les seves expectatives i càrregues i buscar solucions justes i entenedores.



Competències Funcionals

El Secretari Judicial ha de tenir eines d'organització i planificació de la seva feina i de la dels altres. Ha de saber organitzar la informació, tot prenent decisions eficients per assolir els objectius de la gestió

Ha de ser capaç de:

Definir prioritats, establir plans d'acció necessaris per arribar als objectius fixats, distribuir els recursos i establir les mesures de control i seguiment.

Impulsar, coordinar i dirigir accions encaminades a la innovació i millora de l'organització, tant pel que fa als seus processos com a l'actitud de les persones.

Mostrar interès i capacitat per treballar de manera eficient per aconseguir els objectius plantejats a l'organització, tant generals com en el seu àmbit de responsabilitat, comproment-s'hi, identificant les funcions i tasques claus, concentrant-se en la seva consecució i preocupant-se per la millora contínua dels resultats.

Conèixer les necessitats i expectatives del ciutadà, demostrar compromís i esperit de servei públic en la identificació de qualsevol problema, proporcionant les solucions més idònies.

Competències Personals



El Secretari Judicial ha de tenir una sèrie de qualitats personals que el capacitin per desenvolupar correctament la seva funció. Ha de mostrar iniciativa, ha de ser capaç d'aprendre i d'actualitzar-se permanentment, ha de tenir capacitat d'adaptació i ha de ser íntegre i fiable.

Ha de ser capaç de:

Assolir o ampliar el coneixement i les tècniques relacionades amb el treball. Captar i aplicar informacions, sistemes i mètodes de treball nous.

Mostrar predisposició a actuar de forma proactiva, anticipant-se als altres, cercant noves oportunitats o solucions a problemes mitjançant accions concretes.

Actuar sistemàticament amb objectivitat i amb coherència amb els principis i valors ètics que informen la professió.

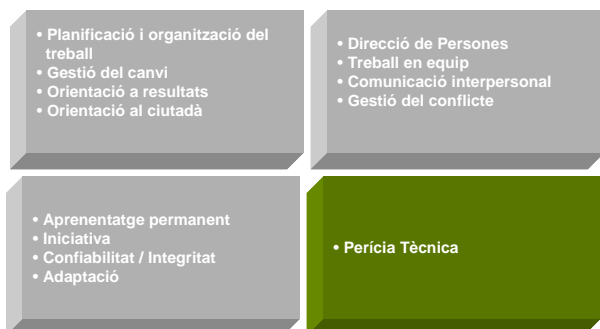
Afrontar amb flexibilitat i versatilitat situacions noves i acceptar els canvis de manera positiva i constructiva.

Competències Tècniques

El Secretari Judicial ha de tenir un alt coneixement tècnic jurídic.

Ha de ser capaç de:

Posseir un coneixement suficient de les normes legals, substantives i adjectives, i de les eines i mètodes tècnics necessaris per a l'exercici de la seva professió, per tal de mantenir o millorar la seva eficàcia. Ha d'aplicar els seus coneixements en l'execució de les seves funcions.



Fitxes de les competències amb evidències de comportament

Direcció de Persones (R1)
Capacitat de dirigir equips de treball, aconseguint que els seus col·laboradors/es contribueixin de manera efectiva en la consecució dels objectius, potenciant el desenvolupament i la motivació de les persones.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Clarificar, analitzar, definir i, si s'escau, consensuar amb les persones de l'equip de treball els objectius que s'han d'assolir, procurant en tot moment la implicació dels membre de l'equip en els objectius de la unitat.
Aprofitar el potencial de l'equip repartint els assumptes en funció de la qualificació, capacitat i aptituds dels seus membres de l'equip, per tal de treure el màxim rendiment possible de l'equip de treball.
Informar i comunicar de manera clara, oberta i transparent, als membres de l'equip, totes les qüestions relatives al servei, procurant que les decisions siguin compartides.
Fer un seguiment periòdic de les tasques encarregades per tal de coordinar les diferents actuacions i donar suport personalment als membres de l'equip.
Donar resposta a les preguntes jurídiques o de gestió dels membres de l'equip ajudant-los i assessorant-los en tot moment.
Donar pautes als membres de l'equip per tal de satisfer l'atenció al ciutadà, la tramitació processal, etc., complint amb els estàndards de qualitat.
Saber delegar les tasques i funcions que li permeti la llei en els seus subordinats, per tal de concentrar-se en les tasques de direcció i en aquelles que li són pròpies procedimentalment, procurant fer créixer professionalment el seu equip.
Avaluar objectivament els resultats reconeixent la feina ben feta i ajudant o reconduint en els incompliments.
Reconèixer a les persones que fan aportacions de millora dels processos de treball i del servei en general, tot implantant-les o motivant la seva aplicació.
Incentivar les iniciatives i la millora contínua fomentant l'anàlisi dels processos de prestació del servei, la innovació i l'assaig de nous procediments.
Identificar els aspectes que cal millorar dels seus col·laboradors i donar-los resposta amb els mitjans propis de la unitat i, si cal, amb els recursos externs disponibles, canalitzant-los i gestionant-los.
Ser proper i accessible, sabent escoltar i mostrant interès per les circumstàncies personals dels membres de l'equip.
Actuar amb diligència, objectivitat i imparcialitat davant els incompliments professionals dels seus subordinats, transmetent un missatge de responsabilitat i professionalitat davant el servei.
Motivar i donar seguretat i confiança a les persones i animar-les a afrontar nous reptes, assumint el rol de líder de l'equip.
Ser un referent per al seu equip tan professionalment com personalment. Tenir credibilitat i influència per a conduir l'equip en els processos de canvi.

Treball en equip (R2)
Capacitat de participar, col·laborar i coordinar-se activament en un grup de treball. Disposició per a integrar-se i fer que els altres també s'integrin, potenciant la participació i la cohesió interna per tal d'assolir els objectius comuns.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Col·laborar amb el seu comportament en la creació d'un clima idoni, de comunicació oberta i de treball, contribuint a mantenir un alt grau de cohesió.
Reunir-se periòdicament amb els col·laboradors (individualment i en grups) per tal d'analitzar els objectius i els mètodes de treball i avaluar l'estat de la unitat de treball.
Participar en l'equip compartint la informació útil. Sol·licitar i valorar les opinions i idees dels altres membres de l'equip.
Assumir responsablement els resultats col·lectius de cara a l'exterior sense perjudici de cercar les causes dels errors que es puguin produir i actuar per resoldre'ls.
Coordinar-se i col·laborar amb la resta de secretaris per dur a terme un bon servei final al ciutadà.
Desenvolupar el treball en equip com a sinònim d'eficàcia, cercant la col·laboració mútua de tots els membres de l'equip.
Cercar el consens, en la mesura del possible, abans d'adoptar decisions que afectin tot l'equip.
Reconèixer formalment tot l'equip, en conjunt, sempre que s'assoleixi una nova fita, i treballar conjuntament amb els seus membres en els errors comesos, tot tractant-los com a oportunitats de millorar.
Facilitar la integració dels membres de l'equip, promovent el coneixement personal i el de les funcions pròpies.
Promoure per iniciativa pròpia els avantatges del treball en equip i fomentar la cooperació.
Establir canals de col·laboració contínua amb altres unitats o equips de treball, i fomentar la gestió, identificació i difusió del coneixement.

Comunicació interpersonal (R3)
Capacitat per entendre els altres. Implica comunicar-se adequadament, escoltar i entendre correctament les conductes, pensaments, sentiments i preocupacions dels altres.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Mostrar-se proper i accessible als participants en els processos judicials i amb disposició a comprendre els seus punts de vista i interessos per tal de facilitar-hi la seva participació.
Tranquil·litzar o transmetre serenitat a les parts durant els tràmits del procés judicial.
Comprendre els problemes, dificultats, expectatives, necessitats i interessos de les persones que treballen als jutjats i atendre'ls.
Comunicar de manera clara i propera, utilitzant un llenguatge accessible, adequat el missatge a les característiques de l'interlocutor.
Escoltar activament, sense prejudicis i posant-se en el lloc de l'interlocutor, comprenent els seus estats d'ànim i interessos.
Donar l'adequat feedback personal i col·lectiu als membres de l'equip, com a mitjà per a mantenir la implicació i la motivació del grup.
Saber transmetre a l'exterior informacions relatives als processos judicials i al servei judicial en general, amb un llenguatge clar i entenedor per als ciutadans.
Estar disposat a canviar les seves idees davant de noves informacions o a escoltar els punts de vista dels altres.
En situacions greus, saber estar i atendre, dins del possible, les emocions i necessitats de les parts.
Adaptar l'estil comunicatiu als diferents interlocutors en totes les situacions possibles, mitjançant un missatge intel·ligible, que transmeti seguretat i capacitat per a convèncer.

Gestió del conflicte (R4)
Afrontar les situacions difícils amb respecte per les parts. Reconèixer els possibles conflictes. Buscar la manera d'arribar a solucions que satisfacin a tots els implicats tenint en compte les seves diferències personals.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Reconduir situacions complicades, valorant les diferents maneres de resoldre-les, i saber trobar solucions imaginatives davant els conflictes interpersonals.
Saber definir i formular el conflicte existent: quin és el problema, els interessos i les necessitats subjacents.
Actuar amb rigor, però alhora amb sensibilitat, quan entrin en conflicte situacions personals.
Actuar amb aplom i serenitat davant de les queixes externes sobre el funcionament de la unitat, procurant donar satisfacció als demandants.
Davant de conflictes freqüents, adoptar mesures per tal d'evitar-los o minimitzar-los, generant regles de conducta apropiades.
Anticipar possibles situacions de conflicte i actuar per gestionar, en la mesura del possible, la seva aparició.
Crear espais de relació on les parts del conflicte se sentin còmodes.
Actuar com a mediador imparcial entre les parts en conflicte, ajudant-les a que arribin a resoldre el conflicte.
Gestionar les pròpies emocions com a mediador per tal d'evitar desequilibris entre les parts.
Establir una agenda, un calendari de treball del procés del conflicte, incloent-hi activitats per a les parts, a fi d'arribar a la seva solució.
Saber reconèixer quan no és possible resoldre el conflicte a través de la mediació entre les parts i adoptar altres sistemes de solució.

Orientació al ciutadà (R5)
<p>Conèixer les necessitats i expectatives del ciutadà i demostrar compromís i esperit de servei públic en la identificació de qualsevol problema, tot proporcionant les solucions més idònies.</p>
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
<p>Tenir present en tot moment que s'està realitzant un servei públic al ciutadà.</p>
<p>Orientar les accions i els processos de treball a la satisfacció de les demandes i necessitats dels usuaris dels serveis de justícia, tenint en compte les directrius establertes i els protocols d'actuació vigents.</p>
<p>Organitzar les feines tenint en compte, sobre tota consideració, l'interès i les necessitats dels ciutadans, i no tan sols les necessitats del personal.</p>
<p>Impulsar en el seu equip la consciència de servei i el punt de vista dels usuaris en la realització dels processos.</p>
<p>Incorporar sistemes d'anàlisi de les demandes i de la satisfacció dels usuaris per tal de millorar els processos de treball i de prestació del servei.</p>
<p>Gestionar la millora contínua com a manera d'augmentar la satisfacció dels usuaris.</p>
<p>Implantar sistemes d'informació transparent sobre els aspectes de funcionament del sistema judicial i dels processos que puguin facilitar la seva utilització per part dels usuaris.</p>
<p>Tenir una actitud de disponibilitat davant el ciutadà. Ser accessible en tot moment a les seves demandes.</p>
<p>Organitzar el servei al ciutadà com un procés de treball més dins la unitat.</p>
<p>Avaluar el servei en termes de nivell assolit de satisfacció de les necessitats dels ciutadans i gestionar la millora o el manteniment segons el cas.</p>
<p>Gestionar de manera activa els protocols, indicadors de qualitat del servei, etc., que s'implantïn en l'organització de les unitats judicials i obtenir el màxim d'aquests instruments.</p>

Planificació i organització del treball (F6)
Definir prioritats, establir plans d'acció necessaris per arribar als objectius fixats, ajustar-se als recursos disponibles i establir les mesures de control i seguiment.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Planificar les tasques pròpies i les de l'equip, fixant els objectius a assolir i programant la seva execució amb eficiència.
Saber valorar l'impacte del no compliment dels objectius que s'han marcat, tant globalment com en cada fase o etapa.
Implantar i desenvolupar indicadors que donin compte de l'estat de realització dels procediments i de la dedicació de recursos, per tal de poder actuar en cas de desviacions i facilitar-ne l'avaluació.
Preveure possibles incidències en la tramitació dels procediments per tal d'adoptar, de manera anticipada, mesures adequades per a evitar-les o actuar davant d'elles amb diligència.
Tenir previstos sistemes de distribució de les feines en casos de baixes, vacants, permisos, etc.
Identificar, aconseguir i utilitzar els recursos necessaris en el moment adequat del cicle de gestió, evitant ineficiències, pèrdues de temps, etc.
Programar les accions a realitzar, utilitzant el temps i els recursos disponibles de manera eficient y prioritant de forma adequada les diferents tasques.
Avaluar els resultats obtinguts d'acord amb els objectius fixats i el procés de gestió realitzat, per tal d'extreure'n possibles millores en futurs processos o projectes.
Realitzar amb flexibilitat canvis en la planificació quan les circumstàncies així ho requereixin.
Utilitzar les eines informàtiques per millorar l'eficiència de les tasques de planificació del propi treball i facilitar informació a nivells superiors de planificació.
Fer efectives les instruccions, circulars i protocols d'actuació que arribin a la unitat amb diligència i eficàcia.
Fixar indicadors de qualitat en relació al grau de compliment dels objectius.
En situacions (freqüents) de permanent canvi de personal, mantenir estructures i criteris que permetin la continuïtat del servei sense grans dèficits. Actuar com a fil conductor de l'activitat no jurisdiccional del jutjat.

Gestió del canvi (F7)
Impulsar, coordinar i dirigir accions encaminades a la innovació i millora de l'organització, tant pel que fa als seus processos com a l'actitud de les persones.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Facilitar l'accés a les noves tecnologies dels membres de l'equip de treball, donant-los instruccions clares i elaborant directrius de treball assequibles per a afrontar amb seguretat les noves eines.
Procurar una formació contínua adequada per als membres de l'equip de treball, per tal que aquests puguin afrontar amb garanties i seguretat els canvis que es presentin.
Donar informació transparent, clara i concisa sobre qualsevol canvi en els processos de treball de la unitat (o del jutjat), les motivacions del canvi, els objectius que persegueix i les modificacions que comporta en la feina o en l'equip de treball.
Buscar i transmetre els aspectes més positius dels canvis plantejats per facilitar-hi (a un mateix i a la resta de l'equip) l'adaptació.
Promoure la millora contínua en l'equip de treball com a eina de gestió del canvi.
Liderar l'equip a l'hora d'afrontar el canvi, assumint-lo amb il·lusió i empenta, ressaltant, en tot moment, els aspectes positius que suposa, gestionant les incerteses, les desconfiances i els temors.
Aprofitar els canvis en l'organització del servei judicial, potenciant els seus efectes positius en la seva unitat, per incrementar la imatge de servei al ciutadà.

Orientació a resultats (F8)
<p>Interès i capacitat per treballar de manera eficient i eficaç per aconseguir els objectius plantejats a l'organització, tant generals com en el seu àmbit de responsabilitat, comproment-s'hi, identificant les funcions i tasques claus, concentrant-se en la seva consecució i preocupant-se per la millora contínua dels resultats.</p>
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Saber definir quina és la missió i els objectius que s'han d'assolir en l'organització.
Realitzar el treball de forma eficient, per tal d'aconseguir els objectius previstos.
Fixar i dirigir els objectius desitjats amb clau d'orientació als resultats en termes de servei al ciutadà.
Determinar, aconseguir i gestionar els recursos necessaris per a la consecució dels objectius.
Aportar idees innovadores i buscar alternatives per a la millora dels resultats.
Mantenir una actitud positiva per aconseguir els resultats, fins i tot quan el seu assoliment suposi un repte, tot orientant-se cap al desenvolupament constant.
Adequar els processos de treball als objectius establerts per l'organització : Secretària de Govern, Secretari Coordinador i Secretari Director.
Establir protocols d'actuació, definint les activitats a realitzar, els objectius a acomplir i els indicadors d'activitat, per tal d'estandarditzar els procediments i serveis de base per a la millora contínua.
Informar i donar comptes a l'organització a través del superior jeràrquic, independentment de l'acompliment o no dels objectius.
Utilitzar sistemes d'anàlisi i avaluació tant del procés com dels resultats obtinguts.
Reconèixer i valorar l'equip de treball quan obtingui els resultats establerts.
Establir sistemes de coneixement per esbrinar quines són les necessitats i demandes dels nostres clients.
Potenciar l'ús dels mitjans informàtics i telemàtics com a instruments per a la millora de l'eficiència del servei.
Participar en l'organització dels nivells superiors aportant idees i experiències.
Respondre de manera àgil i eficient a les circumstàncies sobrevingudes que dificultin la prestació del servei o que exigeixin, per les seves peculiaritats, un tractament diferenciat quan afectin directament els drets dels ciutadans, que cal preservar en qualsevol cas.

Aprentatge permanent (P9)
Assolir o ampliar el coneixement i les tècniques relacionades amb el treball. Captar i aplicar informacions, sistemes i mètodes de treball nous.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Mantenir actualitzats els coneixements sobre novetats legislatives (estudiar les reformes legals), així com un aprenentatge continuat de tècniques de gestió i lideratge.
Mantenir l'interès per la professió i una actitud proactiva per a millorar-la.
Estar sempre atent per aprendre tant dels propis errors com de la gent que ens envolta (companys o altres professionals que tenim al nostre entorn)
Mantenir una actitud oberta envers l'aprenentatge de noves eines o procediments de treball.
Participar activament en totes les accions disponibles de formació continua.
Estudiar el comportament d'altres unitats per tal d'aplicar els aprenentatges en la nostra pròpia unitat.
Tenir una actitud positiva davant les novetats, tant legislatives com organitzatives, que es presentin.
Incorporar els aprenentatges a la feina i avaluar els resultats obtinguts, aprenent de l'experiència professional.
Participar en reunions i seminaris i, en general, intercanviar i compartir idees amb altres professionals.

Iniciativa (P10)
Predisposició a actuar de forma proactiva, anticipant-se als altres, cercant noves oportunitats o solucions a problemes mitjançant accions concretes.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Proposar canvis en l'organització del treball quan s'observa un funcionament deficient o inadequat o es perceben oportunitats de millora.
Mantenir una actitud dinàmica quant a la organització de l'oficina, adequant el seu funcionament a les circumstàncies del moment.
Solucionar amb diligència qüestions dubtoses en la tramitació i resolució d'assumptes.
Afrontar situacions inesperades i resoldre assumptes urgents que impliquin canviar els hàbits o mètodes habituals de treball.
Ser proactiu en la recerca de solucions dels problemes creats.
Buscar i trobar solucions adients tant pel que fa a la tramitació i resolució d'assumptes com pel que fa a la gestió de l'oficina.
Definir i avançar al superior jeràrquic les possibles solucions als problemes generats a la unitat de treball.
Mantenir una actitud dinàmica quant a l'organització de l'oficina, adequant el seu funcionament a les circumstàncies del moment.
Saber transmetre aquesta actitud als seus col·laboradors incentivant la seva iniciativa.

Confiabilitat / Integritat (P11)
Actuar sistemàticament amb objectivitat i amb coherència amb els principis i valors ètics que conformen la professió.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Comprometre's en el compliment de la Carta de Drets dels ciutadans davant de la justícia i el pla de transparència.
Actuar amb coherència amb els valors i normes que inspiren el servei jurídic.
Mantenir-se imparcial en la resolució dels conflictes entre els membres de l'equip de treball.
Realitzar i executar resolucions atenent a les disposicions legals malgrat no estar-hi d'acord.
Actuar en tot moment de conformitat amb les normes i instruccions que regeixen l'actuació del Secretari Judicial.
Investigar amb rigor les queixes rebudes sobre l'activitat de la seva unitat de treball, actuant en conseqüència, sense corporativisme.
Transmetre confiança i seguretat als altres, pel seu comportament coherent i fiable.
Ser referent per als altres companys pel que fa a la coherència d'actuació professional d'acord amb els principis de l'Administració de Justícia, transmetent aquests principis a nivell personal i en les seves actuacions amb els altres.
Facilitar la integració en el servei públic d'altres companys transmetent el sentit de ser un servidor públic, a més del coneixement de l'organització o d'altres informacions professionals.
Mostrar-se motivat per la funció social de servidor públic i participar activament en el debat professional i organitzatiu.

Adaptació (P12)
Capacitat d'afrontar amb flexibilitat i versatilitat situacions noves i acceptar els canvis de manera positiva i constructiva.
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
Tenir la capacitat per adaptar-se a les noves circumstàncies de l'organització o de persones de l'equip.
Ser flexible a les modificacions del sistema de treball o a nous projectes si es escaient per a la consecució dels objectius.
Promoure canvis en el seu equip per adaptar-se a noves situacions.
Estar predisposat positivament per a canviar la manera de treballar segons la unitat de treball que hagi de gestionar.
Afrontar els canvis amb actitud positiva, bo i acceptant-los.
Aprofitar les oportunitats que es presentin amb les noves situacions organitzant-se per assumir-les.
Gestionar les conseqüències del canvi, tot reforçant les positives i minimitzant les negatives.
Assimilar amb normalitat els canvis que puguin donar-se al seu centre de treball, pel que fa tant als processos d'actuació com als col·laboradors.
Proporcionar una resposta adequada i coherent a les exigències de la nova situació.
Ser un referent per als seus col·laboradors i d'altres companys per la seva capacitat d'adaptació a les noves situacions.
Anticipar-se a les situacions, actuant per assimilar el més ràpid possible, tant ell mateix com el seu equip, els canvis que comportin.

Perícia Tècnica (T13)
<p>Posseir un coneixement suficient de les normes legals, substantives i adjectives, de les eines i mètodes tècnics necessaris per a l'exercici de la seva professió per tal de mantenir o millorar la seva eficàcia. Tenir la capacitat d'aplicar els seus coneixements en l'execució de les seves funcions.</p>
INDICADORS DE COMPORTAMENT POSITIU
<p>Actuar amb diligència en la resolució de dubtes processals, en la tramitació del procediment i, en general, en la realització de les tasques pròpies del càrrec.</p>
<p>Donar impuls processal mitjançant resolucions acurades, operatives i ràpides.</p>
<p>Tenir el coneixement suficient per poder fer una bona detecció dels assumptes prioritaris o urgents.</p>
<p>Transmetre de forma clara i segura els conceptes tècnics i aplicar-los.</p>
<p>Utilitzar els coneixements jurídics i l'experiència professional per fer propostes de millora.</p>
<p>Tenir la capacitat de detectar defectes procedimentals en qualsevol cas.</p>
<p>Aprofundir en l'estudi de problemes i ser capaç de trobar solucions tècniques adequades.</p>
<p>Transmetre coneixements tècnics jurídics als membres de l'equip per millorar i facilitar la comprensió de la seva feina.</p>

ANNEX 1: MAPES FUNCIONALS

MAPA FUNCIONAL

Funció	Descripció i Funció
<i>A</i>	Ordenar i controlar la tramitació del procediment judicial i elaborar algunes resolucions , decidint què s'ha de fer en cada cas i temporalitzant les tasques a executar. Organitzar la feina que se'n derivi entre els membres de l'equip i resoldre tots els dubtes que sorgeixin, fent un seguiment de la qualitat de la feina feta.
<i>B</i>	Gestionar les persones de l'equip assignant-ne responsabilitats d'acord amb el perfil de competències de cada membre i les seves responsabilitats, fent-ne un seguiment del rendiment en el treball i motivant l'equip per treure'n el màxim rendiment.
<i>C</i>	Donar Fe Pública dels actes jurídics que es produeixen en el jutjat així com de la documentació que hi arriba.
<i>D</i>	Gestionar els ingressos i pagaments que es deriven dels actes judicials , custodiant els diners dels dipòsits, fiances i avals, executant els pagaments o el seu retorn.
<i>E</i>	Gestionar el registre de documents, bases de dades i estadístiques del jutjat o d'altres entitats en què s'ha d'introduir o cercar informació, amb criteris de fidelitat, exactitud i diligència.
<i>F</i>	Mantenir relacions amb professionals o persones externes al jutjat, facilitant-ne l'accés a la informació i la documentació.

TASQUES

Funció A	Ordenar i controlar la tramitació del procediment judicial i elaborar algunes resolucions , decidint què s'ha de fer en cada cas i temporalitzant les tasques a executar; organitzar la feina que se'n derivi entre els membres de l'equip i resoldre tots els dubtes que sorgeixin i seguint la qualitat de la feina feta.
Tasques	
1	Realitzar el control d'entrada d'actuacions i escrits al jutjat.
2	Examinar els requisits processals o d'altra índole de cada demanda o escrit que entri al jutjat i ordenar l'esmena dels possibles defectes.
3	Control dels possibles defectes processals impulsant la seva esmena.
4	Donar impuls processal mitjançant resolucions, en els àmbits de competència del Secretari Judicial.
5	Establir directrius en la tramitació.
6	Realitzar taxacions de costes i liquidacions.
7	Presidir subhastes i altres actes processals propis.
8	Executar les resolucions judicials.
9	Fer assenyalament d'actuacions processals d'acord amb les pautes de coordinació del servei.
10	Distribuir la feina entre els membres de l'equip, donant instruccions necessàries per a la tramitació dels expedients.
11	Resoldre els dubtes de caràcter jurídic processal als membres de l'equip.
12	Realitzar el seguiment i el control de les tasques pendents i de les tasques ja realitzades.
13	Controlar la qualitat de la feina feta per l'equip.
14	Donar compte al magistrat competent quan ho preveu la llei.
15	Coordinar-se amb la resta d'unitats, amb la resta de secretaris i amb els magistrats per a la bona marxa de les unitats processals.
16	Fer el seguiment dels procediments pendents de resolució.
17	Gestionar les notificacions a particulars i professionals utilitzant els mitjans disponibles (signatura electrònica).

Funció B	Gestionar les persones de l'equip, assignant responsabilitats d'acord amb el perfil de competències de cadascú i les seves responsabilitats, realitzant un seguiment del rendiment en el treball i motivant l'equip per tal de treure'n el màxim rendiment.
Tasques	
1	Distribuir les tasques a desenvolupar segons la categoria professional, les aptituds, els coneixements i les càrregues de feina, en funció de les necessitats del servei.
2	Conèixer les necessitats professionals dels membres de l'equip.
3	Escoltar les problemàtiques plantejades pel personal de l'equip respecte la seva feina i resoldre conflictes interpersonals.
4	Desenvolupar professionalment el seu equip (facilitant l'aprenentatge permanent, l'accés a la formació contínua necessària, conciliant la vida familiar i laboral...) i coordinar la formació obligatòria, bo i atenent les necessitats del servei.
5	Valorar periòdicament el rendiment de la feina de l'equip i els resultats obtinguts.
6	Compartir els resultats i propostes de millora.
7	Validar els permisos, llicències i vacances dels funcionaris, assegurant que el servei quedi cobert.
8	Avaluar el personal en els termes que es determinin.
9	Redactar informes per a possibles expedients disciplinaris, i instruir-los si s'escau.
10	Atendre les queixes de terceres persones en relació als funcionaris.
11	Gestionar la presència en el treball dels funcionaris.
12	Preveure les absències o baixes de personal i demanar personal interí o reforços en els moments que ho requereixi el jutjat.
13	Gestionar l'acollida i la integració de nous membres a l'equip.
	Implicar als col·laboradors en els objectius generals de l'oficina, fent-los participar en la presa de decisions i gestionant la informació amb transparència.

Funció C	Donar Fe Pública dels actes jurídics que es produeixen en el jutjat, així com de la documentació que hi arriba.
Tasques	
1	Assistir a les vistes per donar fe del que es produeixi i controlar la gravació de les mateixes.
2	Aixecar actes (dels judicis, entrades i registres, subhastes, declaracions...)
3	Expedició de certificats i testimoniatsges.
4	Realitzar els apoderaments “apud-acta”.
5	Informar dels seus drets als detinguts i de les conseqüències de les conformitats als acusats.
6	Autoritzar resolucions judicials.

Funció D	Gestionar els ingressos i pagaments que es deriven dels actes judicials , custodiant els diners dels dipòsits, fiances i avals, i executant els pagaments o el seu retorn.
Tasques	
1	Controlar els moviments del compte, comprovant els ingressos que s'hi realitzen.
2	Expedir els manaments de pagament.
3	Ordenar les transferències.
4	Donar informació dels estats de comptes a professionals.
5	Agilitzar el compte d'acord amb la legislació vigent.

Funció E	Gestionar el registre de documents, bases de dades i estadístiques del jutjat o d'altres entitats en què s'hagi d'introduir o cercar informació, amb criteris de fidelitat, exactitud i diligència.
Tasques	
1	Mantenir actualitzats els registres públics telemàtics amb les dades provinents del nostre jutjat (registres de penats i rebels, violència domèstica, presos i penats, cerca i detenció...)
2	Obtenir dels organismes públics les dades necessàries per a la gestió o tramitació dels expedients en curs, mitjançant les connexions telemàtiques a les diferents bases de dades disponibles.
3	Control del registre i repartiment.
4	Controlar els sistemes informàtics propis, garantint que les dades són actualitzades en tot moment.
5	Omplir les dades requerides per a mantenir al dia les estadístiques judicials pel que fa referència al nostre jutjat.
6	Planificar la gestió de l'arxiu.
7	Elaborar directrius per fer un bon ús de les aplicacions informàtiques així com de les claus d'accés.
8	Custodiar els expedients tant vius com arxivats i les peces de convicció dipositades al jutjat.
9	Promocionar l'ús de les noves tecnologies que s'implementin.

Funció F	Mantenir relacions amb professionals o persones externes al jutjat facilitant-los l'accés a la informació i documentació.
Tasques	
1	Donar (o garantir que es doni) als interessats una informació entenedora, relacionada amb els processos en curs del nostre jutjat.
2	Mantenir la comunicació externa del jutjat amb altres jutjats, organismes públics, empreses, administració i mitjans de comunicació.
3	Decidir quina informació s'ha i/o es pot donar i a qui.
4	Resoldre les queixes externes amb relació al funcionament del jutjat.
5	Fer complir, en allò que és competència del Secretari, la Carta de Drets dels Ciutadans davant de l'Administració de Justícia.

Aquest projecte ha estat elaborat per Rafael Folk i Gilsanz i Glòria Sánchez Roca de *Xarxa Consultors*, a petició del *Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada*.