



**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 PROFESIONAL
DEL SECRETARIO JUDICIAL DE CATALUÑA**

DICIEMBRE 2007

PRESENTACIÓN

El objetivo del presente estudio es la definición del Perfil de Competencias de los Secretarios Judiciales de Cataluña. Este perfil es el fruto de una primera reflexión sobre la profesión, y puede servir como punto de partida para gestionar competencias en las diferentes políticas de recursos humanos: selección, formación inicial y desarrollo profesional, promoción, etc.

El documento que presentamos a continuación incluye una breve descripción del marco teórico de referencia y la descripción de la metodología empleada, incluyendo la relación de las personas que han participado en este estudio, y finalmente, el perfil propiamente dicho.

Este perfil incluye trece competencias agrupadas en cuatro clusters, que son:

- **Las competencias relacionales**, *que tienen que ver con las capacidades para relacionarse con los demás. El núcleo de estas competencias es la dirección de personas, el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, la gestión del conflicto y la orientación al ciudadano.*
- **Las competencias funcionales**; *este conjunto de competencias incluye las capacidades de gestión del propio trabajo y las de los colaboradores, la planificación y organización del trabajo, la gestión del cambio y la orientación a los resultados.*
- **Las competencias personales**; *las competencias de este cluster son las cualidades personales indispensables para las responsabilidades del Secretario Judicial: aprendizaje permanente, fiabilidad e integridad, iniciativa y capacidad de adaptación.*

- **Las competencias técnicas.** *Las capacidades del "oficio" del Secretario Judicial. La pericia técnica conforma el núcleo de las habilidades técnicas de esta profesión.*

Para acabar esta presentación, deseamos agradecer muy especialmente la dedicación de todas las personas que de forma desinteresada han participado en los grupos de trabajo, aportando su conocimiento y experiencia para permitir que sea posible la definición de este perfil.

MARCO TEÒRICO DE REFERENCIA

La metodología empleada para la realización de este perfil de competencias ha sido desarrollada por los consultores de Xarxa Consultors, y es el fruto de años de experiencia en este campo. Esta metodología nace de una adaptación de la herramienta DACUM (*desarrollo de un curriculum*). DACUM inició su andadura en Canadá, en los años sesenta, y tiene su origen en los intentos de construir una guía curricular que permitiera involucrar a los participantes en programas de formación y en la definición de los objetivos a conseguir. Nació de la inquietud por realizar programas de capacitación más participativos, a partir de la misma definición de los contenidos y, al mismo tiempo, por la orientación hacia la mejora de los resultados en las organizaciones. Con el tiempo se ha convertido en un referente metodológico de valor contrastado para la definición de competencias.

El punto de partida para la elaboración del perfil de competencias es **el análisis funcional**, que permite analizar y describir las funciones y labores de los puestos de trabajo, o las funciones profesionales necesarias para cumplir los objetivos establecidos para estos puestos o funciones profesionales. Se trata de una técnica que permite una aproximación a las competencias requeridas, mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis, y cuestiona sucesivamente cuáles son las funciones que deben llevarse a cabo para permitir que la función precedente se realice.

Este análisis se realiza con profesionales que conocen la función analizada, con la premisa de que los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo de forma más precisa que cualquier otra persona de la organización, y es importante tener en cuenta que la calidad del resultado dependerá de la representatividad del grupo de trabajadores seleccionado.

A partir de este análisis funcional, se **definen las competencias** profesionales (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para desarrollar las funciones y labores descritas. Por lo tanto, una vez definido el mapa funcional (que indica qué funciones y labores se realizan y cómo se llevan a cabo), se plantean las siguientes cuestiones:

- Qué se debe saber (conocimientos)
- Qué se debe saber (habilidades)
- Cómo se debe ser o cómo saber estar (actitudes)

Para facilitar este trabajo, sobre todo en lo relacionado con las actitudes, se presenta a los sujetos un listado de competencias (empleando los instrumentos diseñados a tal efecto por el ICQP), para identificar las competencias necesarias y poder desarrollar con éxito las funciones descritas.

La metodología se ha diseñado para que, mediante herramientas bien pautadas, un trabajador experto esté capacitado para definir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, siempre después de ponerse en situación en el paso previo de definir las funciones y las labores. Por lo tanto, es imprescindible que el mismo grupo de trabajadores que han definido las funciones y labores sea el que realice después el análisis de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución.

Finalmente, se solicita a estas personas que describan situaciones concretas que permitan observar si una persona desarrolla o no una competencia en su puesto de trabajo. Esto conforma las evidencias de comportamiento que nos permiten convertir el perfil de competencias de un puesto de trabajo en una herramienta de gestión de recursos humanos.

Como ya se ha mencionado, el hecho de partir de una selección de buenos profesionales del puesto de trabajo a analizar permite garantizar una buena definición del perfil profesional actual. Sin embargo, en muchas ocasiones, estos trabajadores no poseen la suficiente información estratégica para definir con claridad lo que se espera de ellos en un futuro más o menos próximo. Para

integrar esta visión estratégica, que garantice la construcción de un perfil ambicioso y con una validez a corto/medio plazo, es necesario desarrollar una segunda fase de trabajo, que consiste en la creación de un **grupo de validación**, formado por un grupo de personas significativas con información y visión estratégica.

METODOLOGÍA

Fase previa

Antes de iniciar el proyecto propiamente dicho, se realizó una visita al Juzgado Decano de Barcelona, dónde entrevistamos a la secretaria del decanato, Enriqueta Terol. También visitamos otro juzgado, donde entrevistamos a la secretaria, y pudimos observar el funcionamiento general de dicho juzgado y de la labor que realiza el secretario Judicial. Finalmente, se visitó un juzgado de guardia, dónde entrevistamos al secretario de guardia y observamos el funcionamiento de dicho juzgado. Esto permitió mantener un primer contacto con el trabajo del Secretario judicial. El objetivo de esta primera visita consistió en poner en situación a los consultores del proyecto respecto a los contenidos y el entorno de trabajo del Secretario Judicial.

Grupos de Trabajo

Realización de dinámicas de grupo con profesionales que actualmente están llevando a cabo esta función. En estas dinámicas se analizan las funciones, las labores, los conocimientos, las habilidades y las competencias propias del perfil. Para garantizar la calidad del resultado es necesario seleccionar un grupo representativo de buenos profesionales.

Se han constituido dos grupos de Secretarios Judiciales que se han reunido en dos sesiones de cuatro horas de duración por cada grupo. En estos grupos se ha trabajado en paralelo, definiendo el perfil profesional del Secretario. A partir de las aportaciones de ambos grupos se ha descrito un único perfil, resultante de la suma de las aportaciones de ambos grupos. La estructura de trabajo de los dos

grupos ha sido la siguiente:

Primera sesión

1. Cuestionario sobre funciones y labores: Al inicio de la primera sesión se ha solicitado a cada participante que reflexione sobre las funciones y labores de su puesto de trabajo.
2. Panel de funciones: con la ayuda de un panel con la técnica de metaplano se ha construido y consensuado con todo el grupo el mapa funcional del Secretario de Primera Instancia e Instrucción (se ofrecen los resultados en el anexo 1 de este informe)

Segunda sesión

3. Consenso del mapa funcional. Se presenta el resultado del trabajo de la primera sesión (una vez organizada y estructurada por los consultores del proyecto) y se consensúa el mapa funcional resultante.
4. Se distribuye un cuestionario en pequeños grupos de dos o tres personas para que relacionen los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo cada una de las funciones y se realiza una puesta en común con todo el grupo.
5. Se distribuye un cuestionario individual de competencias necesarias para realizar el trabajo descrito en el mapa funcional (de forma excelente). Se solicita que cada participante seleccione diez competencias de forma ponderada entre un listado de más de treinta competencias.
6. Se comunica a todo el grupo las puntuaciones del cuestionario y de ello se deduce un primer grupo de competencias clave.
7. Finalmente, se solicita a cada asistente que reflexione sobre evidencias de comportamiento en su puesto de trabajo, en situaciones concretas en las que sea necesario el dominio de cada una de las competencias.

Los participantes en estos grupos de trabajo fueron:

Maria Luengo Palomino
Secretaria Judicial
Juzgado Penal núm. 2 de Reus

Rosa M. Goñalons Benavent

Secretaria Judicial
Juzgado Social núm. 17 de Barcelona

Miguel Angel Chamorro González

Secretario Judicial
Juzgado Mercantil núm. 2 de Barcelona

Concepción Llevot Calvet

Secretaria Judicial
Juzgado Contencioso Administrativo núm. 9 de Barcelona

Lidia Urrea Marsal

Secretaria Judicial
Juzgado de Primera Instancia núm. 5 de Lleida

Jaume Illa Pujals

Secretario Judicial
Juzgado de Primera Instancia núm. 35 de Barcelona

Jaume García Mendaza

Secretario Judicial
Juzgado Penal núm. 5 de Barcelona

Marta Olivares Suárez

Secretaria Judicial
Juzgado de Primera Instancia núm. 35 de Barcelona

Ascensión Capel Cilla

Secretaria Judicial
Juzgado Penal núm. 13 de Barcelona

Ramon Arbós Llobet

Secretario Judicial
Juzgado de Primera Instancia núm. 33 de Barcelona

Baltasar Martínez Collado

Secretario Judicial
Sala Contenciosa Administrativa del TSJC

Joan Lluís Pizano Barón

Secretario Judicial
Juzgado Contencioso Administrativo núm. 3 de Barcelona

Josep Ballesté Orpinell

Secretario Judicial
Juzgado de Primera Instancia núm. 3 de l'Hospitalet de Llobregat

Josep M. Sabater Sabaté

Secretario Judicial
Juzgado de Primera Instancia núm. 3 de Tarragona

Carmen Bernal López
Secretaria Judicial
Juzgado de Primera Instancia núm. 20 de Barcelona

Josep Ramon Gort Oró
Secretario Judicial
Juzgado de Menores núm. 1 de Lleida

Definición del perfil

Con el material resultante realizado en los grupos de trabajo se ha elaborado un primer borrador del perfil profesional, que ha servido como documento de base para el trabajo del grupo de validación.

Grupo de validación

Se ha constituido un grupo de expertos formado por la Secretaria de Gobierno, los Secretarios Coordinadores de toda Cataluña y dos Secretarios Judiciales, con el objetivo de revisar, actualizar y validar el documento elaborado a partir del trabajo de los grupos de trabajo. Esta comisión se ha reunido en tres ocasiones, y sus miembros han trabajado sobre el perfil en las reuniones.

Los miembros de la comisión de validación fueron:

M. Antònia Amigó de Palau
Secretaria de Gobierno

Joaquim Martínez Sánchez
Secretario Coordinador Barcelona Provincia

Àngels Rosell Ibern
Secretaria Coordinadora Barcelona Ciudad

Enrique Domeque Goya
Secretario Coordinador Tarragona

Jaume Herraiz Pagès
Secretario Coordinador Girona

Luis González Jiménez
Secretario Coordinador Lleida

Francisco José Payan Gómez

Secretario Judicial

Juzgado de Primera Instancia núm. 37 de Barcelona

Antonio Cidraque Arias

Secretario Judicial

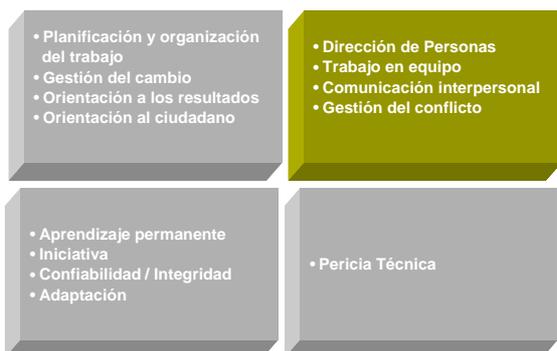
Juzgado Mercantil núm. 4 de Barcelona

PERFIL PROFESIONAL DEL SECRETARIO JUDICIAL :

Clusters de competencias del perfil:



Competencias Relacionales



El Secretario Judicial debe dominar las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, los encausados, los ciudadanos, los profesionales, las instituciones, etc.

Debe ser capaz de:

Dirigir a su equipo de trabajo, consiguiendo que sus colaboradores contribuyan de manera eficaz en la consecución de los objetivos, potenciando el desarrollo y la motivación de las personas.

Trabajar en equipo participando, colaborando y coordinándose activamente en un grupo de trabajo, facilitando la integración de los demás miembros del equipo.

Comunicarse adecuadamente, escuchar y entender correctamente las conductas, pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás.

Reconocer los posibles conflictos. Tratar a las personas y las situaciones difíciles con equilibrio y sensibilidad, respetar sus expectativas y problemas y buscar soluciones justas e inteligibles.



Competencias Funcionales

El Secretario Judicial debe poseer herramientas de organización y planificación de su trabajo y del de los demás. Debe saber organizar la información, tomando decisiones eficientes para lograr los objetivos de la gestión.

Debe ser capaz de:

Definir prioridades, establecer planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos establecidos; distribuir los recursos y establecer las medidas de control y seguimiento.

Impulsar, coordinar y dirigir acciones encaminadas a la innovación y mejora de la organización, tanto en lo que respecta a sus procesos como a la actitud de las personas.

Mostrar interés y capacidad para trabajar de manera eficiente consiguiendo los objetivos planteados en la organización, tanto generales como en su ámbito de responsabilidad, comprometiéndose, identificando las funciones y labores clave, concentrándose en su consecución y preocupándose por la mejora continua de los resultados.

Conocer las necesidades y expectativas del ciudadano y demostrar compromiso y espíritu de servicio público en la identificación de cualquier problema, proporcionando las mejores soluciones.



Competencias Personales

El Secretario Judicial debe poseer una serie de cualidades personales que le permitan desarrollar correctamente su función. Debe mostrar iniciativa, ser capaz de aprender y de actualizarse permanentemente, tener capacidad de adaptación y ser íntegro y digno de confianza.

Debe ser capaz de:

Poseer o ampliar el conocimiento y las técnicas relacionadas con el trabajo. Captar y aplicar informaciones, sistemas y métodos de trabajo nuevos.

Mostrar una predisposición a actuar de forma proactiva, anticipándose a los demás, y buscando nuevas oportunidades o soluciones a problemas mediante acciones concretas.

Actuar sistemáticamente con objetividad y coherencia con los principios y valores éticos que conforman la profesión.

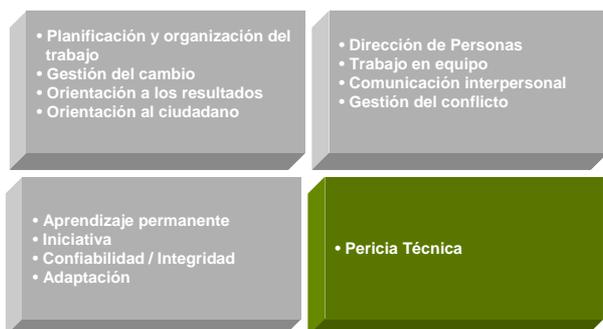
Ser capaz de afrontar con flexibilidad y versatilidad situaciones nuevas y aceptar los cambios de manera positiva y constructiva.

Competencias Técnicas

El Juez debe poseer un elevado conocimiento técnico jurídico

Debe ser capaz de:

Poseer un conocimiento suficiente de las normas legales, substantivas y adjetivas, de las herramientas y los métodos técnicos necesarios para el ejercicio de su profesión en vistas a mantener o mejorar su eficacia. Aplicar sus conocimientos en la ejecución de sus funciones.



Fichas de las competencias con evidencias de comportamiento

| Dirección de Personas (R1) |
|--|
| Capacidad para dirigir equipos de trabajo, consiguiendo que los colaboradores o colaboradoras contribuyan de manera eficaz en la consecución de los objetivos, potenciando el desarrollo y la motivación de las personas. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Clarificar, analizar, definir, y cuando proceda, consensuar con las personas del equipo de trabajo los objetivos a conseguir, procurando en todo momento la implicación de los miembros del equipo en los objetivos de la unidad. |
| Aprovechar el potencial del equipo, repartiendo los asuntos en función de la cualificación, capacidad y aptitudes de los miembros del equipo para obtener el máximo rendimiento posible del equipo de trabajo. |
| Informar y comunicar de manera clara, abierta y transparente a los miembros del equipo todas las cuestiones relativas al servicio, procurando que las decisiones sean compartidas. |
| Realizar un seguimiento periódico de las labores encomendadas para coordinar las diferentes actuaciones y ofrecer soporte personal a los miembros del equipo. |
| Responder a las cuestiones jurídicas o de gestión de los miembros del equipo, ayudándolos y asesorándolos en todo momento. |
| Proporcionar pautas a los miembros del equipo para satisfacer la atención al ciudadano, la tramitación procesal, etc., siguiendo los estándares de calidad. |
| Saber delegar las labores y funciones que la ley le permita en sus subordinados, para concentrarse en las labores de dirección y aquellas que le son propias y habituales procedimentalmente, procurando desarrollar profesionalmente a su equipo. |
| Evaluar objetivamente los resultados, reconociendo el trabajo bien realizado y ayudando o reconduciendo en los incumplimientos. |
| Reconocer a las personas que aportan mejoras en los procesos laborales y del servicio en general, implantando dichas mejoras o motivando su aplicación. |
| Incentivar la iniciativa y la mejora continua, fomentando el análisis de los procesos de prestación del servicio, la innovación y el ensayo de nuevos procedimientos. |
| Identificar los aspectos a mejorar de los colaboradores y dar respuesta a dichos aspectos con los medios propios de la unidad, si es preciso, con los recursos externos disponibles, canalizándolos y gestionándolos. |
| Mostrarse cercano y accesible, sabiendo escuchar y mostrando interés por las circunstancias personales de los miembros del equipo. |
| Actuar con diligencia, objetividad e imparcialidad ante los incumplimientos profesionales de los subordinados, transmitiendo un mensaje de responsabilidad y profesionalidad ante el servicio. |
| Motivar y proporcionar seguridad y confianza a las personas y animarlas a afrontar nuevos retos, asumiendo el liderazgo del equipo. |
| Ser un referente para su equipo, tanto profesional como personalmente. Poseer credibilidad e influencia para conducir al equipo en los procesos de cambio. |

| Trabajo en equipo (R2) |
|---|
| Capacidad de participar, colaborar y coordinarse activamente en un grupo de trabajo. Disposición para integrarse y hacer que los demás también se integren, potenciando la participación y la cohesión interna para alcanzar los objetivos comunes. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Colaborar mediante su comportamiento en la creación de un ambiente idóneo de comunicación abierta y de trabajo, contribuyendo a mantener un grado elevado de cohesión. |
| Reunirse periódicamente con los colaboradores (individualmente y en grupos) para analizar los objetivos y los métodos de trabajo y evaluar el estado de la unidad de trabajo. |
| Participar en el equipo compartiendo la información útil. Solicitar y valorar las opiniones e ideas de los demás miembros del equipo. |
| Asumir responsablemente los resultados colectivos hacia el exterior, sin dudar al investigar las causas de los errores que se puedan producir y actuando para resolver dichos errores. |
| Coordinarse y colaborar con el resto de secretarios para ofrecer un buen servicio final al ciudadano. |
| Desarrollar el trabajo en equipo como sinónimo de eficacia, propiciando la mutua colaboración entre todos los miembros del equipo. |
| Buscar el consenso, en la medida de lo posible, antes de adoptar decisiones que afecten a todo el equipo. |
| Reconocer formalmente a todo el equipo siempre que se consiga un nuevo objetivo, y trabajar conjuntamente con los miembros del equipo sobre los errores cometidos, considerándolos oportunidades de mejora. |
| Facilitar la integración de los miembros del equipo promoviendo el conocimiento personal y el de las funciones propias. |
| Promover bajo iniciativa propia las ventajas del trabajo en equipo y fomentar la cooperación. |
| Establecer canales de colaboración continua con otras unidades o equipos de trabajo y fomentar la gestión, identificación y difusión del conocimiento. |

| Comunicación interpersonal (R3) |
|--|
| Capacidad para comprender a los demás. Implica comunicarse adecuadamente, escuchar y comprender correctamente las conductas, pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Mostrarse cercano y accesible a los participantes en los procesos judiciales, y estar dispuesto a comprender sus puntos de vista e intereses, con la finalidad de facilitar su participación en ellos. |
| Tranquilizar o transmitir serenidad a las partes durante los trámites del proceso judicial. |
| Comprender los problemas, dificultades, expectativas, necesidades e intereses de las personas que trabajan en los juzgados y atender a dichas personas. |
| Comunicarse de forma clara y próxima, empleando un lenguaje accesible, adecuando el mensaje a las características del interlocutor. |
| Escuchar activamente, sin prejuicios y poniéndose en el lugar del interlocutor, percibiendo sus estados de ánimo e intereses. |
| Proporcionar el adecuado feedback personal y colectivo a los miembros del equipo, como un medio para mantener la implicación y la motivación del grupo. |
| Saber transmitir al exterior las informaciones relativas a los procesos judiciales, y en general, las relativas al servicio judicial, con un lenguaje claro e inteligible para los ciudadanos. |
| Estar dispuesto a cambiar sus ideas ante nuevas informaciones o a escuchar los puntos de vista de los demás. |
| En situaciones graves, saber estar y atender, dentro de lo posible, las emociones y necesidades de las partes. |
| Adaptar el estilo comunicativo a los diferentes interlocutores en todas las situaciones posibles mediante un mensaje inteligible, que transmita seguridad y capacidad para convencer. |

| Gestión del conflicto (R4) |
|--|
| Afrontar las situaciones difíciles con respeto hacia las partes. Reconocer los posibles conflictos. Hallar la manera de llegar a soluciones que puedan satisfacer a todos los implicados, teniendo en cuenta sus diferencias personales. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Reconducir las situaciones complicadas, valorando las diferentes maneras de resolverlas y ser capaz de buscar soluciones imaginativas ante los conflictos interpersonales. |
| Saber definir y formular el conflicto existente: cuál es el problema, los intereses y las necesidades subyacentes. |
| Actuar con rigor, pero a la vez con sensibilidad, cuando entren en conflicto situaciones personales. |
| Actuar con aplomo y serenidad ante las reclamaciones externas sobre el funcionamiento de la unidad, procurando satisfacer a los demandantes. |
| Ante conflictos frecuentes, adoptar medidas para evitarlos o minimizarlos, generando pautas apropiadas de conducta. |
| Anticiparse a las posibles situaciones conflictivas y actuar para gestionarlas, en la medida de lo posible, cuando éstas surjan. |
| Crear espacios cómodos de relación para las partes en conflicto. |
| Actuar de mediador imparcial entre las partes en conflicto, ayudándolas a que lleguen a resolver el conflicto. |
| Gestionar las propias emociones como mediador, para evitar desequilibrios entre las partes. |
| Establecer una agenda, un calendario de trabajo del proceso del conflicto, incluyendo las actividades relacionadas con las partes, para llegar a la solución de dicho conflicto. |
| Reconocer las situaciones en las que no es posible resolver el conflicto a través de la mediación entre las partes y adoptar otros sistemas para solucionar dicho conflicto. |

| Orientación al ciudadano (R5) |
|---|
| Conocer las necesidades y expectativas del ciudadano y demostrar compromiso y espíritu de servicio público en la identificación de cualquier problema, proporcionando las soluciones más adecuadas. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Tener presente en todo momento que se está llevando a cabo un servicio público al ciudadano. |
| Orientar las acciones y los procesos de trabajo a la satisfacción de las demandas y necesidades de los usuarios de los servicios de justicia, teniendo en cuenta las directrices establecidas y los protocolos de actuación vigentes. |
| Organizar las labores teniendo en cuenta, ante todo, el interés y las necesidades de los ciudadanos, y no solamente las necesidades del personal. |
| Impulsar en su equipo la conciencia de servicio y el punto de vista de los usuarios en la realización de los procesos. |
| Incorporar sistemas de análisis de las demandas y de la satisfacción de los usuarios, para mejorar los procesos de trabajo y de prestación del servicio. |
| Gestionar la mejora continua para aumentar la satisfacción de los usuarios. |
| Implantar sistemas de información transparente sobre los aspectos de funcionamiento del sistema judicial y de los procesos que puedan facilitar su empleo por parte de los usuarios. |
| Tener una actitud de disponibilidad ante el ciudadano. Ser accesible en todo momento a sus demandas. |
| Organizar un servicio al ciudadano como un proceso de trabajo más en la unidad. |
| Evaluar el servicio en términos de nivel de satisfacción logrado respecto a las necesidades de los ciudadanos, y gestionar la mejora o el mantenimiento, según el caso. |
| Gestionar de manera activa los protocolos, los indicadores de calidad del servicio, etc., que se implanten en la organización de las unidades judiciales, obteniendo el máximo de dichas herramientas. |

| Planificación y organización del trabajo (F6) |
|---|
| Definir las prioridades, establecer los planes de acción necesarios para lograr los objetivos fijados, ajustarse a los recursos disponibles y establecer las medidas de control y seguimiento. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Planificar las labores propias y las del equipo, estableciendo los objetivos a conseguir y programando su ejecución con eficiencia. |
| Saber valorar el impacto del incumplimiento de los objetivos fijados, tanto globalmente como en cada fase o etapa. |
| Implantar y desarrollar indicadores que informen sobre el estado de la realización de los procedimientos y sobre la dedicación de los recursos, para poder actuar en caso de desviaciones y para facilitar su evaluación. |
| Prevenir posibles incidencias en la tramitación de los procedimientos, para adoptar por anticipado las medidas adecuadas y evitar dichas incidencias, o actuar con diligencia ante ellas. |
| Realizar una previsión de los sistemas de distribución de las labores en casos de bajas, vacantes, permisos, etc. |
| Identificar, conseguir y emplear los recursos necesarios en el momento adecuado del ciclo de gestión, evitando ineficiencias, pérdidas de tiempo, etc. |
| Programar las acciones a realizar, empleando el tiempo y los recursos disponibles de forma eficiente y priorizando de forma adecuada las diferentes labores. |
| Evaluar los resultados obtenidos según los objetivos establecidos y el proceso de gestión realizado, para obtener posibles mejoras en futuros procesos o proyectos. |
| Realizar cambios de manera flexible en la planificación, cuando las circunstancias lo requieran. |
| Emplear las herramientas informáticas para mejorar la eficiencia de las labores de planificación del propio trabajo y facilitar información respecto a niveles superiores de planificación. |
| Aplicar con diligencia y eficacia las instrucciones, circulares y protocolos de actuación que llegan a la unidad. |
| Establecer indicadores de calidad en relación al grado de cumplimiento de los objetivos. |
| En situaciones (frecuentes) de permanente cambio de personal, mantener estructuras y criterios que permitan la continuidad del servicio sin grandes déficits. Actuar como hilo conductor de la actividad no jurisdiccional del juzgado. |

| Gestión del cambio (F7) |
|---|
| Impulsar, coordinar y dirigir acciones encaminadas a la innovación y mejora de la organización, tanto en lo que respecta a sus procesos como en lo referente a la actitud de las personas. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Facilitar el acceso a las nuevas tecnologías a los miembros del equipo de trabajo, proporcionando instrucciones claras y elaborando directrices de trabajo asequibles para hacerse cargo de las nuevas herramientas. |
| Procurar una formación continua adecuada para los miembros del equipo de trabajo, de manera que éstos puedan afrontar con garantías y seguridad los cambios que se presenten. |
| Proporcionar información transparente, clara y concisa sobre cualquier cambio en los procesos de trabajo de la unidad (o del juzgado), y sobre las motivaciones del cambio, los objetivos que se persiguen y las modificaciones que comporte en el trabajo o en el equipo de trabajo. |
| Hallar y transmitir los aspectos más positivos de los cambios planteados para facilitar, personalmente y al resto del equipo, la adaptación ante dichos cambios. |
| Promover la mejora continua en el equipo de trabajo como herramienta de gestión del cambio. |
| Liderar al equipo en el momento de afrontar el cambio, asumiendo dicho cambio con motivación, resaltando en todo momento los aspectos positivos que supone y gestionando las dudas, las desconfianzas y los temores. |
| Aprovechar los cambios en la organización del servicio judicial, potenciando sus efectos positivos en la propia unidad, para potenciar la imagen de servicio al ciudadano. |

| Orientación a los resultados (F8) |
|--|
| Interés y capacidad para trabajar de manera eficiente para conseguir los objetivos planteados en la organización, tanto generales como en su ámbito de responsabilidad, adoptando una actitud de compromiso, identificando las funciones y labores claves, concentrándose en su consecución y preocupándose por la mejora constante de los resultados. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Saber definir cuál es la misión y los objetivos que se deben conseguir en la organización. |
| Realizar el trabajo de forma eficiente para conseguir los objetivos previstos. |
| Establecer y dirigir los objetivos deseados, orientándolos a los resultados en términos de servicio al ciudadano. |
| Determinar, conseguir y gestionar los recursos necesarios para la consecución de los objetivos. |
| Aportar ideas innovadoras y buscar alternativas para la mejora de los resultados. |
| Mantener una actitud positiva para conseguir los resultados, incluso cuando su consecución suponga un reto. Orientarse al hacia el desarrollo constante. |
| Adecuar los procesos de trabajo a los objetivos establecidos por la organización: Secretaria de Gobierno, Secretario Coordinador y Secretario Director. |
| Establecer protocolos de actuación, definiendo las actividades a realizar, los objetivos a cumplir y los indicadores de actividad, para estandarizar los procedimientos y servicios de base, en vistas a una mejora continua. |
| Informar y rendir cuentas a la organización a través del superior jerárquico, independientemente del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos. |
| Emplear sistemas de análisis y evaluación, tanto del proceso como de los resultados obtenidos. |
| Reconocer y valorar al equipo de trabajo cuando consiga los resultados establecidos. |
| Establecer sistemas de conocimiento sobre las necesidades y demandas de nuestros clientes. |
| Potenciar el empleo de los medios informáticos y telemáticos como instrumentos para la mejora en la eficiencia del servicio. |
| Participar en la organización de los niveles superiores, aportando ideas y experiencias. |
| Responder de forma ágil y eficiente a las circunstancias acaecidas que dificulten la prestación del servicio o que exijan, por sus peculiaridades, un tratamiento diferenciado, al afectar directamente a los derechos de los ciudadanos, que deben preservarse en cualquier caso. |

| Aprendizaje permanente (P9) |
|---|
| Alcanzar o ampliar el conocimiento y las técnicas relacionadas con el trabajo. Captar y aplicar informaciones, sistemas y métodos de trabajo nuevos. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Mantener actualizados los conocimientos sobre las novedades legislativas (estudiar las reformas legales), así como el aprendizaje continuo sobre las técnicas de gestión y liderazgo. |
| Mantener el interés por la profesión y una actitud proactiva para mejorarla. |
| Aplicar una atención constante al aprendizaje sobre los propios errores y a la gente que nos rodea (compañeros u otros profesionales de nuestro entorno) |
| Mantener una actitud abierta respecto al aprendizaje de nuevas herramientas o procedimientos de trabajo. |
| Participar activamente en todas las acciones disponibles de formación continua. |
| Estudiar el comportamiento de otras unidades para aplicar los aprendizajes en la propia unidad. |
| Adoptar una actitud positiva ante las novedades legislativas y organizativas que se presentan. |
| Incorporar los aprendizajes en el trabajo y evaluar los resultados obtenidos, aprendiendo de la experiencia profesional. |
| Participar en reuniones y seminarios y en general, intercambiar y compartir ideas con otros profesionales. |

| Iniciativa (P10) |
|--|
| Predisposición a actuar de forma proactiva, anticipándose a los demás, buscando nuevas oportunidades o soluciones a problemas mediante acciones concretas. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Proponer cambios en la organización del trabajo cuando se observe un funcionamiento deficiente o inadecuado o se perciban oportunidades de mejora. |
| Mantener una actitud dinámica respecto a la organización de la oficina, adecuando su funcionamiento ante circunstancias puntuales. |
| Resolver con diligencia cuestiones dudosas sobre la tramitación y la resolución de los asuntos. |
| Afrontar situaciones inesperadas y resolver asuntos urgentes que impliquen cambiar los hábitos o métodos habituales de trabajo. |
| Ser proactivo en la búsqueda de soluciones ante los problemas creados. |
| Buscar y hallar soluciones adecuadas, en lo referente a la tramitación y resolución de asuntos, y en lo referente a la gestión de la oficina. |
| Definir y comunicar al superior jerárquico las posibles soluciones a los problemas generados en la unidad de trabajo. |
| Mantener una actitud dinámica respecto a la organización de la oficina, adecuando su funcionamiento ante circunstancias puntuales. |
| Saber transmitir esta actitud a los colaboradores, promoviendo su iniciativa. |

| Confiabilidad / Integridad (P11) |
|---|
| Actuar sistemáticamente con objetividad y coherencia ante los principios y valores éticos que conforman la profesión. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Comprometerse en el cumplimiento de la Carta de Derechos de los ciudadanos ante la justicia y con el plan de transparencia. |
| Actuar en coherencia con los valores y normas que inspiran el servicio jurídico. |
| Mantener la imparcialidad en la resolución de conflictos entre los miembros del equipo de trabajo. |
| Realizar y ejecutar resoluciones atendiendo las disposiciones legales, a pesar de no estar de acuerdo. |
| Actuar en todo momento según las normas e instrucciones que rigen la actuación del Secretario Judicial. |
| Investigar con rigor las quejas recibidas sobre la actividad de su unidad de trabajo, actuando en consecuencia, sin corporativismo. |
| Transmitir confianza y seguridad a los demás, adoptando un comportamiento coherente y fiable. |
| Ser el referente para otros compañeros en lo que atañe a la coherencia de actuación profesional, de acuerdo con los principios de la Administración de Justicia, y transmitir estos principios a nivel personal y en las actuaciones con los demás. |
| Facilitar la integración de otros compañeros en el servicio público, transmitiendo el sentido de ser un servidor público y el conocimiento sobre la organización, u otras informaciones profesionales. |
| Mostrarse motivado por la función social de servidor público y participar activamente en el debate profesional y organizativo. |

| Adaptación (P12) |
|--|
| Capacidad de afrontar con flexibilidad y versatilidad situaciones nuevas y aceptar los cambios de manera positiva y constructiva. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Poseer la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias de la organización o a las de las personas del equipo. |
| Actuar con flexibilidad ante las modificaciones del sistema de trabajo o ante nuevos proyectos, si es conveniente para la consecución de los objetivos. |
| Promover cambios en su equipo para adaptarse a nuevas situaciones. |
| Adoptar una predisposición positiva a cambiar la forma de trabajar, según la unidad de trabajo que deba gestionar. |
| Afrontar los cambios con actitud positiva, aceptándolos. |
| Aprovechar las oportunidades que se presenten en nuevas situaciones y organizarse para afrontarlas. |
| Gestionar las consecuencias del cambio, reforzando las positivas y minimizando las negativas. |
| Asimilar con normalidad los posibles cambios que se puedan dar en su centro de trabajo, tanto en los procesos de actuación como en los referentes a los colaboradores. |
| Proporcionar una respuesta adecuada y coherente a las exigencias de la nueva situación. |
| Ser un referente para sus colaboradores y otros compañeros en lo que respecta a la capacidad de adaptación ante nuevas situaciones. |
| Anticiparse a las situaciones, asimilando personalmente y en equipo, con la mayor rapidez posible, los cambios que dichas situaciones comporten. |

| Pericia Técnica (T13) |
|---|
| Poseer el conocimiento suficiente de las normas legales, substantivas y adjetivas, y de las herramientas y métodos técnicos necesarios para el ejercicio de su profesión, para mantener o mejorar su eficacia. Poseer la capacidad de aplicar dicho conocimiento a la ejecución de las propias funciones. |
| INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO |
| Actuar con diligencia en la resolución de las dudas procesales, en la tramitación del proceso y, en general, en la realización de las labores propias del cargo. |
| Impulsar la agilidad procesal mediante resoluciones acertadas, operativas y rápidas. |
| Poseer el conocimiento suficiente como para detectar de manera adecuada los asuntos prioritarios o urgentes. |
| Transmitir de forma clara y segura los conceptos técnicos y aplicarlos. |
| Emplear los conocimientos jurídicos y la experiencia profesional para realizar propuestas de mejora. |
| Poseer la capacidad para detectar defectos procedimentales en cualquier caso. |
| Profundizar en el estudio de problemas y poseer la capacidad para hallar soluciones técnicas adecuadas. |
| Transmitir conocimientos técnicos jurídicos a los miembros del equipo para mejorar y facilitar la comprensión de su trabajo. |

ANEXO 1: MAPAS FUNCIONALES

MAPA FUNCIONAL

| Función | Descripción y Función |
|----------|--|
| <i>A</i> | Ordenar y controlar la tramitación del procedimiento judicial y elaborar ciertas resoluciones , decidiendo qué se debe hacer en cada caso y programando las labores a ejecutar, organizando el trabajo que se derive entre los miembros del equipo y resolviendo todas las dudas que surjan, realizando un seguimiento de la calidad del trabajo realizado. |
| <i>B</i> | Gestionar a las personas del equipo, asignando responsabilidades según el perfil de competencias de cada persona y sus responsabilidades, realizando un seguimiento del rendimiento en el trabajo y motivando al equipo para obtener el máximo rendimiento. |
| <i>C</i> | Dar Fe Pública de los actos jurídicos que se producen en el juzgado y de la documentación que llega al mismo. |
| <i>D</i> | Gestionar los ingresos y pagos que se deriven de los actos judiciales , custodiando el dinero de los depósitos, fianzas y avales, y ejecutando los pagos o el retorno de los mismos. |
| <i>E</i> | Gestionar el registro de documentos y las bases de datos estadísticas del jurado o de otras entidades en las que se deba introducir o buscar información con criterios de fidelidad, exactitud y diligencia. |
| <i>F</i> | Mantener relaciones con profesionales o personas externas al juzgado, facilitando el acceso a la información y a la documentación. |

LABORES

| | |
|------------------|--|
| Función A | Ordenar y controlar la tramitación del procedimiento judicial y elaborar ciertas resoluciones , decidiendo qué se debe hacer en cada caso y programando las labores a ejecutar; organizar el trabajo que se derive de los miembros del equipo y resolver todas las dudas que surjan, supervisando la calidad del trabajo realizado. |
| Labores | |
| 1 | Llevar a cabo el control de entrada de los autos y escritos en el juzgado. |
| 2 | Examinar los requisitos procesales o de otra índole de cada demanda o escrito que se recibe en el juzgado, y ordenar la enmienda de los posibles defectos. |
| 3 | Controlar los posibles defectos procesales, impulsando su enmienda. |
| 4 | Dar impulso procesal mediante resoluciones en los ámbitos de la competencia del Secretario Judicial. |
| 5 | Establecer directrices de tramitación. |
| 6 | Realizar tasaciones de costos y liquidaciones. |
| 7 | Presidir subastas y otros actos procesales propios. |
| 8 | Ejecutar las resoluciones judiciales. |
| 9 | Marcar el señalamiento de los autos del procedimiento, de acuerdo con las pautas de coordinación del servicio. |
| 10 | Distribuir el trabajo entre los miembros del equipo, proporcionando las instrucciones necesarias para la tramitación de los expedientes. |
| 11 | Resolver las dudas de carácter jurídico procesal a los miembros del equipo. |
| 12 | Llevar a cabo el seguimiento y el control de las labores pendientes y de las labores ya realizadas. |
| 13 | Controlar la calidad del trabajo realizado por el equipo. |
| 14 | Dar cuenta al magistrado competente, cuando esté contemplado por la ley. |
| 15 | Coordinarse con las otras unidades, con los demás secretarios y con los magistrados para velar por el buen funcionamiento de las unidades procesales. |
| 16 | Llevar a cabo el seguimiento de los procedimientos pendientes de resolución. |
| 17 | Gestionar las notificaciones a particulares y a profesionales, empleando los medios disponibles (firma electrónica) |

| | |
|------------------|--|
| Función B | Gestionar a las personas del equipo, asignando responsabilidades según el perfil de competencias de cada persona y sus responsabilidades, realizando un seguimiento del rendimiento en el trabajo y motivando al equipo para obtener el máximo rendimiento. |
| Labores | |
| 1 | Distribuir las labores a desarrollar según la categoría profesional, las aptitudes, los conocimientos y los volúmenes de trabajo, y en función de las necesidades del servicio. |
| 2 | Conocer las necesidades profesionales de los miembros del equipo. |
| 3 | Escuchar los problemas planteados por el personal del equipo respecto a su trabajo y resolver los conflictos interpersonales. |
| 4 | Impulsar profesionalmente a su propio equipo (facilitando el aprendizaje permanente, el acceso a la formación continua necesaria, conciliando la vida familiar y laboral...) y coordinar la formación obligatoria, atendiendo las necesidades del servicio. |
| 5 | Valorar periódicamente el rendimiento del trabajo del equipo y los resultados obtenidos. |
| 6 | Compartir los resultados y las propuestas de mejora. |
| 7 | Validar los permisos, las licencias y las vacaciones de los funcionarios, asegurando la cobertura del servicio. |
| 8 | Evaluar al personal en los términos que se determine. |
| 9 | Redactar informes para posibles expedientes disciplinarios e instruirlos si es preciso. |
| 10 | Atender las quejas de terceras personas relativas a los funcionarios. |
| 11 | Gestionar la presencia de los funcionarios en el trabajo. |
| 12 | Prevenir las ausencias o las bajas del personal y solicitar personal interino o refuerzos, cuando el juzgado lo precise. |
| 13 | Gestionar la acogida e integración de los nuevos miembros en el equipo. |
| | Implicar a los colaboradores en los objetivos generales de la oficina, haciendo que participen en la toma de decisiones y gestionando la información con transparencia. |

| | |
|------------------|--|
| Función C | Dar Fe Pública de los actos jurídicos que se produzcan en el juzgado y de la documentación que se recibe. |
| Labores | |
| 1 | Asistir a las vistas para dar fe de lo que se produzca y controlar la grabación de las mismas. |
| 2 | Levantar actas (de los juicios, las entradas y los registros, las subastas, las declaraciones...) |
| 3 | Expedir certificados y testimonios. |
| 4 | Realizar los apoderamientos "apud-acta". |
| 5 | Informar sobre sus derechos a los detenidos y sobre las consecuencias de las conformidades a los acusados. |
| 6 | Autorizar resoluciones judiciales. |

| | |
|------------------|--|
| Función D | Gestionar los ingresos y pagos que se deriven de los actos judiciales, custodiando el dinero de los depósitos, fianzas y avales, y ejecutando los pagos o el retorno de los mismos. |
| Labores | |
| 1 | Controlar los movimientos de la cuenta, comprobando los ingresos realizados. |
| 2 | Expedir las instrucciones de pago. |
| 3 | Ordenar las transferencias. |
| 4 | Proporcionar información sobre el estado de las cuentas a los profesionales. |
| 5 | Agilizar la cuenta, de acuerdo con la legislación vigente. |

| | |
|------------------|---|
| Función E | Gestionar el registro de documentos y de las bases de datos estadísticas del juzgado o de otras entidades en las que se deba introducir o buscar información con criterios de fidelidad, exactitud y diligencia. |
| Labores | |
| 1 | Mantener actualizados los registros públicos telemáticos con los datos procedentes de nuestro juzgado (registros de penados y rebeldes, violencia doméstica, presos y penados, busca y captura...) |
| 2 | Obtener de los organismos públicos los datos necesarios para la gestión o tramitación de los expedientes en curso, mediante las conexiones telemáticas con las diferentes bases de datos disponibles. |
| 3 | Control del registro y reparto. |
| 4 | Controlar los sistemas informáticos propios, garantizando que los datos están actualizados en todo momento. |
| 5 | Cumplimentar los datos requeridos para mantener al día las estadísticas judiciales referentes al propio juzgado. |
| 6 | Planificar la gestión del archivo. |
| 7 | Elaborar directrices para el buen uso de las aplicaciones informáticas y de las claves de acceso. |
| 8 | Custodiar los expedientes en curso y los expedientes archivados, así como las piezas de convicción depositadas en el juzgado. |
| 9 | Promocionar el empleo de nuevas tecnologías que se implementen. |

| | |
|------------------|--|
| Función F | Mantener relaciones con profesionales o personas externas al juzgado, facilitándoles el acceso a la información y a la documentación. |
| Labores | |
| 1 | Proporcionar (o garantizar que se proporcione) a los interesados una información inteligible en relación a los procesos en curso de nuestro juzgado. |
| 2 | Mantener la comunicación externa del juzgado con otros juzgados, organismos públicos, empresas, administración y medios de comunicación. |
| 3 | Decidir la información que se debe y/o se puede proporcionar y a quién proporcionarla. |
| 4 | Resolver las quejas externas relativas al funcionamiento del juzgado. |
| 5 | Hacer cumplir, en lo que compete al Secretario, la Carta de Derechos de los ciudadanos ante la Administración de Justicia. |

Este proyecto fue elaborado por Rafael Folk i Gilsanz y Glòria Sánchez Roca, de *Xarxa Consultors*, a petición del *Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada*.