

# Línies estratègiques per a **la modernització** de l'Administració de justícia

L'oficina judicial: la configuració de  
l'Administració de justícia com a servei públic

Resum executiu



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Justícia**

Primera edició: març 2012

Direcció de l'edició



Generalitat de Catalunya  
**Departament  
de Justícia**

Coordinació del projecte:

**Direcció General de Modernització de l'Administració de Justícia**

Dipòsit legal: B. 8425-2012

**Avís legal:** Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució i la comunicació pública, sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia) i no se'n faci un ús comercial ni una obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya

Departament de Justícia

[www.gencat.cat/justicia](http://www.gencat.cat/justicia)

# Línies estratègiques per a la modernització de l'Administració de justícia

L'oficina judicial: la configuració de  
l'Administració de justícia com a servei públic

Resum executiu

# Índex

<b>1. Presentació</b>			
1.1 Presentació de l'Honorable Consellera de Justícia	6		
1.2 Presentació de l'Excm. President del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya.	8		
<b>2. Introducció</b>	11		
<b>3. Àmbit competencial</b>			
3.1 Generalitat de Catalunya	13		
3.1.1 Departament de Justícia	13		
3.2 Consell General del Poder Judicial	16		
3.3 El Ministeri de Justícia	17		
<b>4. Antecedents de la reforma</b>			
4.1 Llibre blanc de la justícia	19		
4.2 Conferència sectorial de l'Administració de justícia	19		
4.3 Pacte d'Estat per a la reforma de la justícia	19		
4.4 Carta de drets dels ciutadans	19		
<b>5. Punt de partida</b>			
5.1 Marc legal	21		
5.1.1 Marc legal genèric	21		
5.1.2 Marc legal específic	22		
5.2 Situació actual de l'Administració de justícia	24		
5.3 Objectius	26		
5.3.1 Generals	26		
5.3.2 Específics	27		
<b>6. El procés de transformació</b>			
6.1 Estudis i actuacions	29		
6.1.1 Estudis preliminars	29		
6.1.2 Estudis per definir els criteris organitzatius de l'oficina judicial	29		
6.1.3 Creació de grups de treball per a l'estudi de la itineració del procediment judicial	29		
6.1.4 Experiències pilot	30		
6.1.5 Pla d'edificis judicials de Catalunya 2002-2008	30		
6.1.6 Programa funcional per a un edifici judicial	32		
6.2 Àmbits d'actuació	32		
6.2.1 Organització	33		
6.2.2 Recursos humans	34		
6.2.3 Tecnologies de la informació i la comunicació	36		
6.2.4 Edificis	40		
6.3 Gestió del canvi	43		
6.3.1 Els grans projectes de canvi	43		
6.3.2 Eixos de la gestió del canvi	44		
<b>7. Factors clau per a la implementació de l'oficina judicial</b>			47
<b>8. Retorn de la inversió</b>			51

# 1. Presentació



**M. Pilar Fernández Bozal**

Consellera de Justícia de la Generalitat de Catalunya

Resulta un fet indiscutible que, a dia d'avui, el disseny organitzatiu del servei públic que consisteix a fer i donar justícia, parlant en termes d'eficiència, no s'ha sabut adaptar bé al ritme dels nous temps, en no acreditar una capacitat de resposta adequada per assumir amb agilitat la tramitació d'un gran volum d'assumpes en un termini i uns costos raonables.

Des d'aquest punt de vista, hem de tenir present que la justícia no pot ser considerada com una qüestió aliena a l'economia, perquè una justícia que no resol els assumptes legals amb rapidesa té un cost d'incertesa i d'inseguretat jurídica molt elevat i acaba actuant com un fre clar a l'hora d'atreure inversions i d'incentivar la dinàmica empresarial i de negoci, i comporta uns perjudicis de vegades irreparables. Així, la inseguretat jurídica que es pot derivar d'una Administració de justícia ineficient pot minvar seriosament la capacitat de creixement econòmic d'un país, perquè en les economies de mercat la major part de les inversions són actes jurídics. Per tant, el fet que un país no pugui confiar en una justícia ràpida li acaba costant molt car en termes de creixement econòmic.

En conseqüència, referents com aquests avalen la necessitat inajornable de transformar integralment l'organització actual de l'Administració de justícia, ja que una justícia moderna, àgil i eficient ha de ser, sens dubte, una de les parts que integra el motor econòmic que ha d'aixecar i mantenir la productivitat d'un país.

És tan prioritari això per al Govern de la Generalitat de Catalunya que l'eix 7.4 del Pla de Govern 2011-2014 recull expressa-

ment, com a principals objectius d'aquesta legislatura, millorar l'eficiència de la resposta judicial, sobretot amb relació a la reducció dels terminis; desenvolupar el nou model d'oficina judicial i fiscal; desenvolupar les noves tecnologies de la informació i de la comunicació en l'àmbit de l'Administració de justícia, i desenvolupar el sistema informàtic e-justícia.cat.

L'eix entorn del qual ha de girar en aquests moments aquesta modernització imprescindible és la implantació del que avui es coneix amb el nom de nova oficina judicial, sense oblidar que la modernització de l'Administració de justícia no solament impacta en l'organització del poder judicial i en la resta dels agents relacionats, sinó també en la prestació d'un servei públic de primer nivell que incideix directament en els drets fonamentals del ciutadà.

Aquest llibre recull les línies estratègiques que ens han de conduir a la modernització de l'Administració de justícia a Catalunya, línies estratègiques que volem presentar com un veritable escenari de col·laboracions i sinergies. Amb un contingut valuós i potent, fan necessari treballar alhora ens els quatre àmbits que han de fer realitat aquesta transformació: una nova organització interna, un nou disseny de l'aprofitament dels recursos humans, els paràmetres d'adaptació dels edificis judicials i, finalment, com a autèntica columna vertebral del canvi, la implantació progressiva de l'expedient electrònic.

Aquesta fita ja té un horitzó visible des que la Llei reguladora de l'ús de les tecnologies de la informació i les comunicacions en l'Administració de justícia, aprovada recentment, ha fixat

l'any 2016 com a data límit per desenvolupar i implementar l'expedient judicial electrònic i, en conseqüència, per posar fi a l'ús del paper a l'Administració de justícia.

Que el Govern vulgui fer realitat aquesta transformació és, també, una aposta clara i decidida per la innovació tecnològica i el seu desenvolupament en l'àmbit judicial, perquè en el projecte que aquí us presento és fonamental el paper protagonista de les tecnologies de la informació i la comunicació.

Per dur a terme aquesta tasca, haurem de cercar i aconseguir el màxim consens entre tots els agents involucrats: poder judicial, administracions públiques competents en matèria de suport a l'Administració de justícia i operadors jurídics. Aquest suport és essencial per començar a concretar el contingut del projecte amb seguretat i garanties d'èxit.

Per al Govern de la Generalitat de Catalunya aquest moment suposa no només un punt de partida, sinó també un punt de no-retorn.



**Miguel Ángel Gimeno Jubero**

President del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya

“On hi ha poca justícia, és un perill tenir raó”. La frase atribuïda a Quevedo reflecteix, a parer meu, l'estat actual de la justícia a Catalunya, on és palès que tenim poca Administració de justícia –dit en un sentit ampli– per les necessitats econòmiques i socials del país.

Sent com és l'Administració de justícia un servei públic essencial perquè la societat funcioni amb normalitat, equiparable a serveis públics com la sanitat o l'educació, el seu funcionament defectuós provoca una legítima demanda de millora. Però no només això. Per la seva estreta relació amb valors com la dignitat humana, la llibertat i la seguretat, la seva manca produeix una consciència d'insatisfacció en els ciutadans amb relació al sistema en el qual viuen i que els regeix en cada moment.

Alhora, els instruments d'anàlisi econòmica de la justícia més moderns ens deixen clara la relació directa entre l'eficàcia i la rapidesa de l'Administració de justícia. Les seves resolucions tenen conseqüències respecte a les accions i els incentius dels individus i, per tant, sobre els intercanvis i el funcionament dels diferents mercats econòmics. D'aquesta manera, el gestor que ignori aquesta dada està causant danys greus al benestar de la societat, de la mateixa manera que l'economista que ignori la incidència d'una Administració de justícia ineficaç farà anàlisis esbiaixades i parcials, plantejaments, d'altra banda, de màxima actualitat i ben necessaris en aquests moments.

Així mateix, una societat com la nostra, que ha fusionat ja treball, coneixement i cultura i oci amb les tecnologies de la informació, no pot admetre ni acceptar una justícia obsoleta i al marge d'aquestes dinàmiques tecnològiques.

I és evident que fórmules de gestió més àgils i interconnectades amb la resta d'administracions públiques de Catalunya, amb els sectors professionals i econòmics i, en definitiva,



amb la societat, ben segur que contribuiran a una aspiració sentida a tot el país com és una major utilització del català a l'Administració de justícia.

Som, doncs, davant de raons democràtiques i d'afirmació del sistema, però també de raons socials, polítiques i econòmiques, que veritablement obliguen els poders públics amb competències en la matèria a fer els passos necessaris per dotar-nos d'una Administració de justícia que faci molta justícia, perquè així ens ho demanen la gent, el país i els temps.

Saludo, per tant, amb alegria la iniciativa del Govern de la Generalitat d'impulsar la nova oficina judicial, que valoritza la tasca feta per tots els anteriors equips directius del Departament de Justícia en aquest àmbit i que enllaça amb la millor tradició catalana d'innovació i recerca de l'excel·lència, i poso a disposició d'aquest impuls totes les capacitats del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya.

# 2. Introducció



## 2. Introducció

L'Estatut d'autonomia de Catalunya reconeix a la Generalitat competències en matèria de justícia. Partint d'aquest àmbit competencial, un dels reptes que el Govern de la Generalitat ha establert al Pla de Govern 2011-2014 fa referència a l'Administració de justícia. L'àmbit 4 dins de l'eix 7 preveu la implementació del nou model organitzatiu d'oficina judicial i el desplegament de tots els mitjans materials i personals per tal de millorar l'eficiència de la resposta judicial i la reducció de terminis.

Fent un pas endavant en aquesta comesa el Govern ha dictat un acord que aprova les línies bàsiques per a la modernització de l'Administració de justícia i que impulsa el desplegament de l'oficina judicial, amb l'objectiu de poder fer una previsió econòmica d'aquest projecte

El Parlament de Catalunya ja ha mostrat la seva preocupació i, a la vegada, el seu interès en el desplegament de l'oficina judicial al nostre país. El poder legislatiu, s'ha pronunciat amb un ampli consens que es visualitza en la Moció 34/IX del Parlament de Catalunya, sobre el desplegament de la nova oficina judicial, que es va aprovar en la sessió de 7 de juliol de 2011 amb 132 vots a favor i només 2 abstencions.

La consecució d'un consens tan ampli en el contingut d'aquesta moció ha de comportar necessàriament que tots, conjuntament i indistintament, vulguem treballar amb un mateix propòsit i caminar en una única direcció. Renovar l'Administració de justícia esdevé una necessitat manifesta ateses un seguit de mancances que es materialitzen en un servei deficient a la ciutadania. Els retards, la manca d'agilitat en la tramitació, les mostres de desordre intern i l'ancorament en procediments arcaics generen importants perjudicis socioeconòmics i una imatge d'antiguitat i ineficàcia general que cal transformar.

A l'efecte de desenvolupar una proposta de canvi eficaç, el Departament de Justícia ha fet estudis de camp i anàlisis de dades.

Per mitjà de grups de treball, amb personal judicial i no judicial, s'han concretat les deficiències del sistema i s'han pogut obtenir propostes de millora. Una anàlisi de dades exhaustiva ha permès conèixer l'abast d'aquestes deficiències. En aquesta anàlisi s'han tingut en compte variables ben diverses com l'activitat judicial, les càrregues de treball i la dotació de personal, les tecnologies de la informació i la comunicació (d'ara endavant TIC), determinades dades socioeconòmiques relacionades (nombre de municipis per partit, superfície, població...), edificis judicials. De resultes d'aquests estudis s'ha extret el detall exhaustiu del funcionament del sistema actual i les causes que en provoquen les disfuncions, és a dir, s'ha obtingut una imatge de la realitat de cada partit judicial a partir de la qual s'han desenvolupat les propostes de canvi i les possibilitats de millora.

Atès que corregir aquesta situació és responsabilitat de la Generalitat, el Departament de Justícia, tenint en compte el marc legal de l'oficina judicial, proposa una transformació de l'Administració de justícia que adapti la justícia a les necessitats i especificitats de cada partit judicial. Aquesta renovació global es vertebrava en quatre grans eixos: organització, recursos humans, TIC i edificis.

Gràcies al desplegament de l'oficina judicial es renovarà i modernitzarà l'Administració de justícia per tal de situar-la a l'alçada de les organitzacions del segle XXI, tant estructuralment com en els processos de treball i ús de les TIC, a fi que aquesta Administració pugui oferir un servei àgil, eficaç i de qualitat, és a dir, un servei òptim per a la ciutadania.

En definitiva, el Departament de Justícia vol emprendre aquest projecte, que depassa el seu àmbit competencial i es converteix en un projecte de país, amb el convenciment que una Administració de justícia més àgil, ràpida i moderna és imprescindible no sols per al desenvolupament del país, sinó també per promoure'n i incentivar la tan necessària reactivació econòmica.

# 3. Àmbit competencial

The background of the slide is a dark blue, textured surface. In the center, there is a circular pattern of arrows. The arrows are arranged in a ring, pointing outwards from the center. The arrows are a lighter shade of blue, creating a starburst or sunburst effect. The overall aesthetic is clean and professional.

## 3. Àmbit competencial

### 3.1. Generalitat de Catalunya

L'Estatut d'Autonomia de Catalunya, dins el títol III, del poder judicial a Catalunya, estableix en el capítol III les competències de la Generalitat sobre l'Administració de justícia, les quals s'agrupen en els quatre àmbits que es desglossen a continuació.

→ **Organització.** Correspon a la Generalitat determinar, d'acord amb la Llei orgànica del poder judicial, el disseny, la creació, la planificació, l'organització, la dotació i la gestió de les oficines judicials i dels òrgans i els serveis de suport als òrgans jurisdiccionals (article 105).

→ **Mitjans personals.** Correspon a la Generalitat la competència normativa sobre el personal no judicial al servei de l'Administració de justícia, dins el respecte a l'estatut jurídic d'aquest personal establert per la Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial (LOPJ), així com també, les competències executives i de gestió d'aquest personal (article 103). D'acord amb l'article 522.2 de la LOPJ, també correspon a la Generalitat l'elaboració i aprovació de les relacions de llocs de treball inicial del personal dels serveis comuns.

→ **TIC.** És competència de la Generalitat configurar, implementar i efectuar el manteniment dels sistemes informàtics i de comunicació, sens perjudici de les competències de coordinació i homologació que corresponen a l'Estat per garantir la compatibilitat del sistema (article 104).

L'article 436.3 de la Llei orgànica 19/2003, de 23 de desembre, de modificació de la LOPJ, aprofundeix en la realitat autonòmica de l'Estat i reconeix a les comunitats autònomes un àmbit de competències més ampli en matèria d'Administració de justícia

i, en particular, en matèria d'organització de l'oficina judicial.

→ **Edificis:** En aquest àmbit, les competències atribuïdes a la Generalitat són exclusives i es concreten en la construcció i reforma d'edificis.

#### 3.1.1 Departament de Justícia

Amb l'objectiu d'impulsar i fer efectiu el desplegament de l'oficina judicial, el Departament de Justícia s'ha vist immers en una reestructuració orgànica que facilita en gran mesura aquesta empresa. Concretament la creació de la **Secretaria de Relacions amb l'Administració de Justícia**, que actua sota la direcció superior de la persona titular del Departament de Justícia, fa possible dissenyar i gestionar l'oficina judicial i la seva implementació.



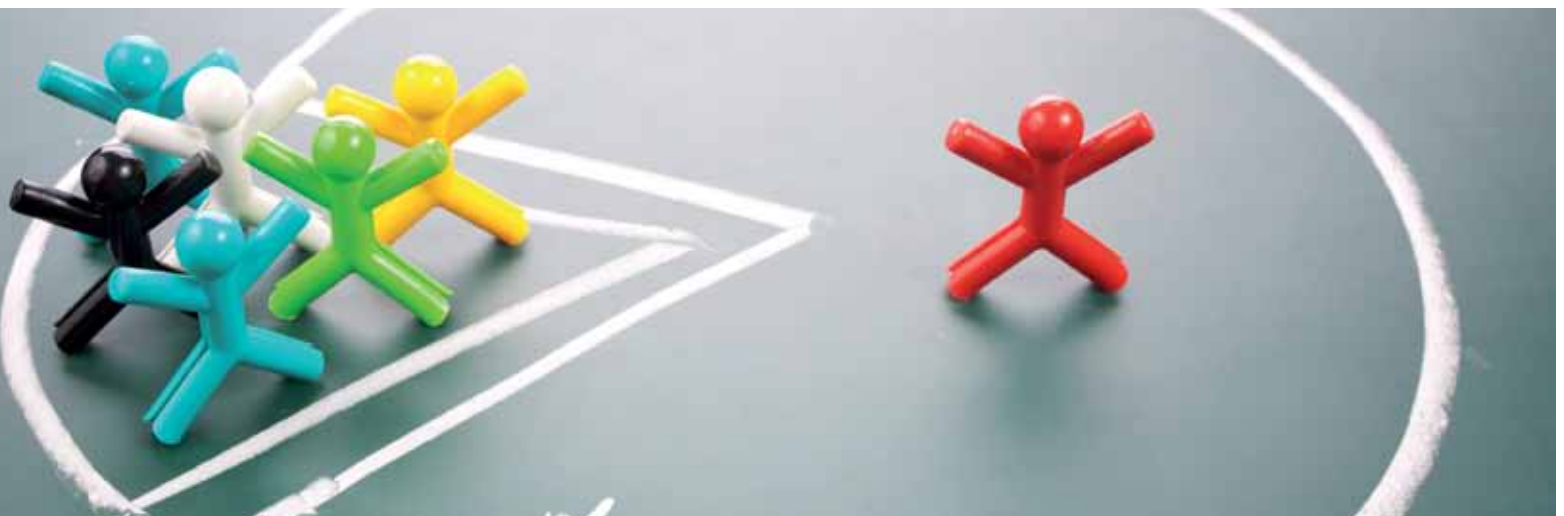
D'acord amb l'article 45 del Decret 333/2011, de 3 de maig, de reestructuració del Departament de Justícia, entre altres, corresponen a la Secretaria de Relacions amb l'Administració de Justícia les funcions següents:

- «Impulsar accions per tal d'adaptar l'Administració de justícia a les necessitats del seu territori i proposar les modificacions pertinents de la planta judicial.
- Dirigir la gestió dels mitjans personals i dels recursos materials i econòmics de l'Administració de justícia a Catalunya.
- Dur a terme les actuacions de millora de l'Administració de justícia a Catalunya i apropar-la a la ciutadania.
- Vetllar pel manteniment dels sistemes d'informació i de comunicació relacional dins del seu àmbit competencial.
- Impulsar l'execució dels plans i programes transversals aprovats pel Govern en l'àmbit funcional de l'Administració de justícia. Dirigir les polítiques de personal al servei de l'Administració de justícia a Catalunya, dins del seu àmbit competencial. »

Sota la direcció d'aquesta Secretaria, actua la **Direcció General de Modernització de l'Administració de Justícia**, a la qual li corresponen,entre altres, les funcions següents:

- Planificar i aplicar les actuacions de millora de l'Administració de justícia a Catalunya i el seu apropament a la ciutadania.
- Planificar i implementar el disseny de l'estructura de l'oficina judicial.
- Dissenyar els sistemes de gestió i informació per mitjà de les tecnologies de la informació i les comunicacions d'acord amb les polítiques TIC del Departament i en col·laboració amb la Direcció de Serveis.
- Impulsar la gestió del canvi organitzatiu i la implantació dels serveis comuns de l'oficina judicial.
- Coordinar amb els serveis i les gerències territorials les actuacions encaminades a la difusió de la nova organització judicial.

Dins de la Direcció General de Modernització de l'Administració de Justícia s'hi inclouen la **Subdirecció General de Planifica-**



**ció i Programes i la Subdirecció General de Suport Judicial.**

A la primera de les subdireccions li corresponen, les funcions següents:

- «Dissenyar, impulsar el desenvolupament i fer executar els programes d'àmbit judicial a fi de garantir la millora de la justícia com a servei.
- Organitzar i planificar les actuacions que li són pròpies per tal d'aconseguir una gestió més eficaç de l'Administració de justícia a Catalunya, especialment pel que fa al mapa judicial, als partits judicials i a la nova estructura de les ofícines judicials.
- Implementar els sistemes de gestió i informació per mitjà de les TIC, en col·laboració amb l'Àrea TIC.
- Planificar els recursos al servei de l'Administració de justícia.
- Definir els procediments que estableixin les pautes de treball a les ofícines judicials. »

La segona té encomanades les funcions següents, en relació amb el suport a l'activitat judicial:

- «Avaluar el funcionament i organitzar els mitjans necessaris per tal de prestar els serveis de suport a les ofícines judicials.
- Coordinar les intervencions dels professionals que intervenen com a suport als òrgans judicials.
- Gestionar els programes de suport a la justícia de pau.
- Planificar i supervisar el funcionament dels equips d'assessorament tècnic civil als òrgans judicials.
- Establir els nivells de servei en relació a les peticions d'assessorament tècnic civil als òrgans judicials.
- Dirigir els programes d'organització i gestió dels arxius, biblioteques, dipòsits judicials i la dotació de les bases de dades de legislació i jurisprudència. »

D'altra banda, tot i que no és un organisme de nova creació, el **Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada** (d'ara en davant CEJFE), adscrit al Departament de Justícia mitjançant la Secretaria General, ha de jugar un paper cabdal en la implementació de l'oficina judicial. El CEJFE, creat per la Llei 18/1990, de 15 de novembre, té com a missió principal planificar i organitzar





la formació tant del personal adscrit al Departament de Justícia com del personal al servei de l'Administració de justícia.

El personal d'aquesta Administració ha d'estar preparat per conèixer i treballar en les oficines judicials del nostre territori, amb les singularitats pròpies de cada partit judicial i jurisdicció, de les aplicacions informàtiques pròpies i la legislació específica. Això atorga valor afegit al CEJFE, en el sentit que és l'ens especialitzat en aquesta formació. Per aquesta raó el CEJFE es defineix com una peça clau en el projecte de modernització de l'Administració de justícia i, en especial, en el desplegament de l'oficina judicial, ja que serà l'organisme encarregat de dur a terme els plans formatius específics i intensius que han d'acompanyar aquesta reforma.

### 3.2 Consell General del Poder Judicial

El Consell General del Poder Judicial (d'ara endavant CGPJ) és l'òrgan de govern d'aquest poder, i com a tal estableix l'estatut, el règim d'incompatibilitats i les funcions dels seus membres, en particular en matèria de nomenaments, ascensos, inspeccions

i règim disciplinari de jutges i magistrats. En el marc de l'oficina judicial, les seves competències són les següents:

→ **Organització.** Correspon a aquest òrgan:

- Emetre un informe sobre la creació dels serveis comuns processals –uns dels components que confegeixen l'oficina judicial–. En el cas del servei comú processal d'ordenació, l'informe ha de ser favorable (article 438 de la LOPJ).
- Dictar els criteris generals per a la homogeneïtzació de les actuacions dels serveis comuns processals (article 438.7 de la LOPJ).

→ **Mitjans personals.** Li correspon emetre un informe sobre la relació de llocs de treball (article 522.1 LOPJ).

→ **TIC.** En aquest àmbit correspon al CGPJ determinar els requisits i la resta de condicions que afectin l'establiment i la gestió dels fitxers automatitzats que estiguin sota la responsabilitat dels òrgans judicials de manera que s'asseguri el compliment de les garanties i els drets que estableix la Llei orgànica 5/1992, de 29 d'octubre, de regulació del tractament automatitzat de



les dades de caràcter personal (article 230.5 de la LOPJ). Alhora vetlla per l'establiment dels paràmetres d'interoperabilitat i seguretat que permeten la interconnexió entre òrgans judicials.

Així mateix, els programes i les aplicacions informàtics que s'utilitzin a l'Administració de justícia ha d'aprovar-los prèviament el CGPJ, que n'ha de garantir la compatibilitat per tal de facilitar la comunicació i la integració.

### 3.3 El Ministeri de Justícia

Corresponen al Ministeri de Justícia les competències següents que es detallen tot seguit per àmbits.

→ **Organització.** Els articles 436.3 i 438.3 de la LOPJ estableixen que el disseny de l'oficina judicial és flexible, que la seva dimensió i organització les determina l'Administració pública competent i que el Ministeri de Justícia i les comunitats autònomes, en els seus territoris respectius, són competents per determinar el disseny, la creació i l'organització dels serveis comuns proces-

sals –un dels components que confegeixen l'oficina judicial–, amb funcions de registre i repartiment, actes de comunicació, auxili judicial, execució de resolucions judicials i jurisdicció voluntària.

- La creació de serveis comuns resta condicionada a la disponibilitat de secretaris (art. 438.5 i 440 LOPJ), fet que, a la vegada, està sotmès a la dotació de secretaris judicials que aprovi el Ministeri, segons la proposta feta pel Departament de Justícia.

→ **Mitjans personals.** El Ministeri aprova la relació de llocs de treball (RLT) de secretaris judicials (art. 438.5 i 440 LOPJ) i la de la resta de funcionaris. També ha de determinar les dotacions bàsiques de les unitats processals de suport directe (UPSD) –un dels components que confegeixen l'oficina judicial–, la qual cosa condiona l'organització d'aquestes unitats (art. 437.5 LOPJ).

→ **TIC.** Desenvolupa l'Esquema Judicial d'Interoperabilitat i Seguretat (EJIS), que és l'instrument que pretén facilitar el màxim aprofitament de les tecnologies de la informació i la comunicació en l'activitat administrativa judicial.



# 4. Antecedents de la reforma



## 4. Antecedents de la reforma

### 4.1. Llibre blanc de la justícia

El Llibre blanc de la justícia, aprovat pel Ple del Consell General del Poder Judicial el 8/09/1997, va néixer de la necessitat d'examinar amb esperit crític l'estat del poder judicial, en especial de l'Administració de justícia, per poder-ne detectar les deficiències i proposar millores.

Les dades que s'extreuen d'aquest estudi condueixen a considerar que entre la ciutadania hi ha una desconfiança creixent i generalitzada en la justícia. Entre les disfuncions que incideixen en el deteriorament de la imatge que es té de la justícia hi trobem la lentitud dels tribunals, les dilacions en la tramitació, l'acumulació de procediments i la nul·la consciència de servei públic.

### 4.2. Conferència sectorial de l'Administració de justícia

Els representants de l'Administració de l'Estat i de les comunitats autònomes amb competències transferides en matèria de mitjans materials i personals al servei de l'Administració de justícia, manifesten a la Conferència sectorial que va tenir lloc a les Palmes de Gran Canària el 21 de maig de 2001, la necessitat d'impulsar el procés de reforma de la justícia amb l'objectiu d'actuar decididament en el marc de les seves respectives competències per aconseguir una millora profunda i una modernització de l'Administració de justícia adient amb les necessitats de la ciutadania i els reptes de la societat de segle XXI.

### 4.3. Pacte d'Estat per a la reforma de la justícia

Aquest Pacte, subscrit pels principals partits polítics del nostre país el 28 de maig de 2001, fixa entre els seus objectius principals que «la justícia actuï amb rapidesa, eficàcia i qualitat, amb mètodes més moderns i procediments menys complicats. Que

compleixi satisfactòriament la seva funció constitucional de garantir en temps raonable els drets dels ciutadans i de proporcionar seguretat jurídica, actuant amb pautes de comportament i decisió previsibles. Que actuï com a poder independent, unitari i integrat, amb una estructura vertebrada, regida per una coherència institucional que li permeti desenvolupar més eficaçment les seves funcions constitucionals».

Entre les prioritats del Pacte d'Estat també figura l'elaboració d'una Carta de drets dels ciutadans davant la justícia que atengui els principis de transparència, informació i atenció adequada, i que estableixi els drets dels usuaris de la justícia.

Un projecte tan ambiciós només es pot encarar amb un acord ampli de totes les forces polítiques que assegurui la unitat i continuïtat dels esforços i garanteixi el consens sobre les bases del funcionament d'aquest poder de l'Estat.

### 4.4 Carta de drets dels ciutadans

Aquesta Carta ha estat redactada per un grup de treball constituït en el si de la Comissió de Seguiment del Pacte d'Estat, per acord unànim de tots els integrants. Hi han intervingut representants dels diferents grups parlamentaris i del Ministeri de Justícia, i recull un seguit de drets inherents de la ciutadania en la seva relació amb l'Administració de justícia.

Amb la finalitat d'aconseguir una justícia moderna i oberta als ciutadans, la Carta desenvolupa els principis de transparència, informació i atenció adequada inclosos en el Pacte de l'Estat i destaca la importància d'aconseguir una Administració de justícia responsable davant la ciutadania.

Un altre aspecte que també centra l'atenció d'aquest document és la necessitat de protecció especial a aquells ciutadans més desprotegits (víctimes del delictes, menors, persones discapacitades o estrangers immigrants).

# 5. Punt de partida



## 5. Punt de partida

### 5.1 Marc legal

Com a resposta a la voluntat de millora de la justícia, manifesta en els antecedents de reforma esmentats, s'han publicat diversos textos normatius orientats específicament a reformar en profunditat aspectes fonamentals del poder judicial i de l'Administració de justícia. A continuació es detalla aquesta normativa en dos blocs: marc legal genèric i marc legal específic, el qual a la vegada s'estructura en els eixos organització, recursos humans i TIC.

#### 5.1.1 Marc legal genèric

##### → Llei orgànica 19/2003

La Llei orgànica 19/2003, de 23 de desembre, de reforma de la Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial conté una nova regulació sobre el règim d'organització i funcionament de l'oficina judicial. Aquest nou marc legal pretén, d'una banda, aprofundir en la realitat autonòmica de l'Estat, mitjançant l'ampliació de les competències de les comunitats autònomes en l'àmbit de l'organització de l'Administració de justícia i, de l'altra, establir un nou disseny organitzatiu de les estructures i formes de treball de l'oficina judicial. Així mateix, per primera vegada en un text legal es considera l'Administració de justícia com un servei públic

La reforma que impulsa la Llei orgànica del poder judicial suposa un trencament amb l'actual estructura de l'Administració de justícia, atomitzada en nombroses microoficines judicials –tantes com òrgans jurisdiccionals– amb una gran autonomia administrativa. Aquest nou model ha de fer possible la introducció de metodologies de treball i criteris de gestió homogenis a totes les oficines judicials; la racionalització dels mitjans instrumentals i

dels recursos humans, i la incorporació de les noves tecnologies. Tot això amb la finalitat d'obtenir un servei més àgil, eficaç i de qualitat, que doni un millor servei a la ciutadania..

##### → Llei orgànica 1/2009

La Llei orgànica 1/2009, de 3 de novembre, complementària de la Llei de reforma de la legislació processal per a la implementació de la nova oficina judicial, per la qual es modifica la Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial, neix de la necessitat d'introduir alguns canvis a la Llei orgànica del poder judicial amb el propòsit d'acompanyar la implementació de l'oficina judicial i atendre, al mateix temps, certes millores tècniques que fa molt de temps que s'estan demanant.

Així, s'introdueixen una sèrie de reformes encaminades a l'agilitació de la justícia, que tenen com a objectiu optimitzar els recursos i millorar-ne la prestació en tant que servei públic essencial.

##### → Llei 13/2009

La implementació de l'oficina judicial i la correlativa distribució de competències entre jutges i secretaris judicials exigeix adaptar la legislació processal a les previsions que ja conté la Llei orgànica del poder judicial, relatives a les oficines judicials i als secretaris judicials. La Llei , de 3 de novembre, de reforma de la legislació processal per a la implementació de la nova oficina judicial reforma de manera integral les lleis processals.

L'objectiu primordial de la reforma de totes les lleis processals és regular la distribució de competències entre jutges i tribunals, d'una banda, i secretaris judicials, de l'altra. Hi ha a més altres objectius complementaris, entre els quals podem destacar fomentar les bones pràctiques processals i potenciar les garanties del ciutadà.

La idea que ha inspirat la reforma ha estat concretar les competències processals del cos de secretaris judicials, de manera que, llevat dels supòsits en què una presa de decisió processal pugui afectar la funció estrictament jurisdiccional, s'ha optat per atribuir la competència de la tramitació al secretari judicial. D'aquesta manera, es garanteix que el jutge o tribunal pugui concentrar els seus esforços en la tasca de jutjar i fer executar el que s'ha jutjat, funcions que la Constitució li atorga de manera exclusiva.

### 5.1.2 Marc legal específic

#### → Organització

La normativa específica pel que fa a la nova organització és la següent.

- **Decret 169/2010**, 16 de novembre, sobre estructura i organització de l'oficina judicial a Catalunya. Té per objecte l'exercici de les competències de la Generalitat de Catalunya en l'àmbit de l'organització de l'Administració de justícia, mitjançant l'elaboració d'una disposició normativa que determina l'estructura i organització bàsica de l'oficina judicial en l'àmbit territorial de Catalunya.

En aquest text es presenta la disposició normativa sobre estructura i organització de l'Administració de justícia a Catalunya, en la qual es preveu la creació de diferents tipus de serveis comuns processals (generals, d'ordenació del procediment i d'execució) en funció de les característiques i la dimensió de cada partit judicial.

Amb aquesta regulació la Generalitat té la possibilitat d'incidir en l'organització judicial del seu àmbit competencial per donar resposta a necessitats jurídiques, econòmiques i socials del país.

- **Ordre JUS/3244/2005**, de 18 d'octubre, del Ministeri de Justícia, per la qual es determina la dotació bàsica de les UPSD. L'annex concreta les dotacions bàsiques per cada unitat processal de suport directe (UPSD) per als cossos de secretaris judicials, gestors processals i tramitadors processals. Aquestes dotacions constitueixen l'equip mínim de funcionaris que donaran suport al jutge o magistrat per realitzar la funció jurisdiccional.

- **Instrucció 2/2010** sobre l'exercici de les facultats de direcció i inspecció dels jutges i magistrats, aprovada per l'Acord de 28 d'octubre, del Ple del Consell General del Poder Judicial

- **Instrucció 1/ 2011**, de 31 de març, del ple del Consell General del Poder Judicial, sobre el funcionament de les unitats processals de suport directe a jutges i magistrats i la seva actuació coordinada amb els serveis comuns processals.

- **Instrucció 1/2011**, de 31 de març, de la Secretaria General de l'Administració de justícia, del Ministeri de Justícia, sobre el funcionament de les UPSD a jutges i magistrats i la seva actuació coordinada amb els serveis comuns processals.

- **Reglament 2/2010**, sobre criteris generals d'homogeneïtzació de les actuacions dels serveis comuns processals, aprovat per l'Acord de 25 de febrer de 2010 del ple del Consell General del Poder Judicial.

#### → Recursos humans

La normativa específica pel que fa a recursos humans és la següent.

- **Reial decret 1451/2005**, de 7 de desembre, que aprova el Reglament d'ingrés, provisió de llocs de treball i promoció professional del personal al servei de l'Administració de justícia. En aquest text legal es determinen i es diferencien les funcions dels cossos de gestió i tramitació processals, així com el d'auxili judicial, que veuen incrementades les seves funcions. Ha estat modificat pel Reial decret 748/2010, de 4 de juny.

- **Reial decret 796/2005**, d'1 de juliol, que aprova el Reglament general de règim disciplinari del personal al servei de l'Administració de justícia.

- **Reial decret 1608/2005**, de 30 de novembre, pel qual s'aprova el Reglament orgànic del cos de secretaris judicials.

### → Tecnologies de la informació i la comunicació

La normativa específica pel que fa a l'àmbit TIC és el següent.

- **Llei orgànica 16/1994**, de 8 de novembre, per la qual es reforma la Llei orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del poder judicial. Introdueix la possibilitat d'utilitzar mitjans tècnics, electrònics i informàtics per al desenvolupament de l'activitat i l'exercici de les funcions de jutjats i tribunals. Conseqüentment, també estableix que els documents emesos pels mitjans esmentats, sigui quin sigui el seu suport, tenen la validesa i l'eficàcia d'un document original sempre que quedí garantida la seva autenticitat, integritat i el compliment dels requisits que exigeixen les lleis processals.

- **Llei 18/2011**, de 5 de juliol, regula l'ús de les TIC per part dels ciutadans i professionals en les seves relacions amb l'Administració de justícia i en les relacions de l'Administració de justícia amb la resta d'Administracions i

organismes públics, en els termes recollits en la Llei Orgànica 6/1985, d'1 de juliol, del Poder Judicial, esdevenint una peça cabdal en la seva modernització.

La Llei, fixa com a principals objectius:

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



## 5.2 Situació actual de l'Administració de justícia

El sistema judicial actual es basa en una estructura atomitzada, en què coexisteixen nombroses microoficines judicials –tantes com òrgans jurisdiccionals– amb una gran autonomia administrativa.

La imatge que ha donat l'Administració de justícia durant anys és d'antiguitat i ineficàcia general sobretot a causa d'un disseny que –parlant en termes d'eficiència–, no s'ha sabut adaptar bé als nous temps ja que no ha demostrat una capacitat de resposta adequada per assumir amb agilitat la tramitació d'un gran volum d'assumptes amb un termini i uns costos raonables.

Un ampli consens entre experts, que s'estén al camp polític (Llibre blanc de la justícia, Pacte d'Estat per a la reforma de la justícia), atribueix a l'organització i funcionament dels òrgans judicials una gran part dels mals de l'Administració de justícia a Espanya. Entre d'altres, s'hi troben:

- els retards i, en general, la manca d'agilitat dels procediments;
- una deficient atenció als ciutadans;
- les contradiccions, duplicitats i mostres de desordre intern;
- una imatge general d'antiguitat i ineficàcia, i
- una manca de consciència de servei públic.

Si es fa una anàlisi més profunda, aquestes deficiències, poden ser atribuïdes a defectes rellevants de l'organització actual pel que fa al disseny de les seves estructures i processos. Aquests defectes es poden concretar en sis disfuncions principals, que s'exposen detalladament a continuació.

El sistema actual es troba fragmentat en un conjunt heterogeni de microestructures caracteritzades per la seva feblesa i incapacitat per fer front amb eficàcia i racionalitat a la funció que tenen assignada

- Cada jutjat i tribunal disposa d'una microoficina sobrecarregada de feines diferents. En la majoria dels casos funcionen com un tot autònom i independent.
- Proliferen criteris d'actuació i pràctiques diferents en matèries on caldria mantenir l'homogeneïtat dels processos, per exemple diferents procediments de registre.
- Hi ha des economies d'escala, és a dir, repetició innecessària de tasques que podrien agrupar-se.
- Com a conseqüència del fet anterior, falten recursos per la impossibilitat de reproduir-los en totes les microoficines.
- Falta especialització del personal ja que tothom fa de tot.





## La figura del jutge es troba sobrecarregada amb tasques administratives que resulten mal ateses i dificulten la funció jurisdiccional

- A la funció d'impartir justícia, s'hi afegeixen tasques secundàries de tramitació i d'administració de recursos.
- La falta de preparació dels jutges per a aquestes cometes, l'acumulació de feines i la manca d'especialització fan que aquestes tasques resultin mal ateses.
- Com a conseqüència es corre el risc de perdre qualitat en la tasca jurisdiccional (pendència, allargament dels tràmits, desatenció a executòries...).

## Els mecanismes de direcció de l'estructura judicial són febles

- Hi ha confusió de responsabilitats de comandament entre jutges i secretaris.
- Manca d'expertesa en jutges i secretaris pel que fa a l'exercici de responsabilitats de caràcter gerencial.
- Les estructures i els processos de gestió estan mal definits i dispersos entre una gran diversitat d'oficines amb criteris i capacitats diferents.
- Falten polítiques de recursos humans i hi ha el risc de descontrol en l'acompliment de les obligacions laborals.
- Manquen indicadors de gestió i estudis de càrregues de treball.
- No hi ha prou coneixement de les eines de publicació de dades estadístiques oficials (CGPJ, TSJ i MJ).



## Hi ha una utilització deficient de recursos i feblesa en els processos de treball

- Els edificis i les dependències judicials resulten inadequats i existeixen diferències injustificades entre òrgans judicials pel que fa a la qualitat de l'entorn físic.
- Manca personal especialitzat en determinades tasques.
- Hi ha disparitat en els processos de treball.
- Hi ha poca informació i atenció ciutadana.

## Ús limitat de les tecnologies de la informació i la comunicació

- Maquinari obsolet.
- Falta d'ús de les eines telemàtiques en general.
- Ús limitat de signatura electrònica.
- Programa informàtic de gestió processal no guiat i amb manca de control estadístic.
- Alta dificultat d'interrelació electrònica amb els professionals.
- Impossibilitat d'accés a la informació bàsica de l'expedient, tant per part del ciutadà com dels professionals.

## Existeix confusió en les línies d'autoritat sobre l'oficina judicial; les comunitats autònomes tenen escassa capacitat per incidir-hi

A l'oficina judicial concorren competències :

- Consell General del Poder Judicial: competències sobre el govern i l'organització dels jutges;
- Ministeri de Justícia : competències sobre l'organització i el nomenament dels secretaris judicials i fiscals, i competències compartides sobre la gestió dels cossos de funcionaris al servei de l'Administració de justícia, i
- Comunitats autònomes: competències en gestió de mitjans personals i materials. La Generalitat es troba amb fortes limitacions legals per augmentar la capacitat d'incidència sobre l'oficina judicial.

## Heterogeneïtat en les condicions dels diferents edificis judicials

- Alt grau de dispersió de les seus judicials en un mateix partit.
- Condicions d'habitabilitat deficientes (barreres arquitectòniques, prevenció de riscos laborals, etc.).
- Deficiències en el manteniment preventiu i correctiu dels edificis judicials.
- Manca d'un pla de seguretat.
- Mobiliari obsolet.
- Manca d'inventari del patrimoni.
- Condicions heterogènies dels equipaments judicials.
- Planificació deficient en la creació de nous òrgans judicials.

Fins ara existia el convenciment generalitzat que la creació continuada de noves unitats judicials era la resposta més adequada al constant increment d'assumptes, i que així s'aconseguiria minorar en part, el col·lapse endèmic de tramitació que pateix la justícia.

Tanmateix, l'experiència demostra que l'increment d'òrgans judicials no ha estat suficient per fer disminuir els nivells d'assumptes pendents en la mesura desitjable, i ha demostrat també que la solució al col·lapse s'ha de trobar en altres vies. D'aquí prové la necessitat primordial d'optimitzar i transversalitzar els recursos destinats a l'Administració de justícia.

## 5.3 Objectius

### 5.3.1 Generals

La Llei orgànica del poder judicial apunta els principis bàsics que han de regir el funcionament de l'Administració de justícia: agilitat, eficàcia, racionalització del treball, responsabilitat per la gestió, coordinació i cooperació entre administracions. Tot plegat, amb la finalitat que els ciutadans obtinguin un servei pròxim i de qualitat. El govern de la Generalitat també fa seus aquests principis bàsics i els trasllada al Pla de Govern 2011-2014, on els desenvolupa mitjançant objectius.

El Departament de Justícia a l'hora de fer el desplegament del nou model organitzatiu de l'oficina judicial persegueix els objectius generals que es relacionen a continuació:

- millorar l'eficiència de la resposta judicial i, en especial, la reducció dels terminis;
- aconseguir una justícia més oberta, capaç de donar servei a la ciutadania amb major agilitat, qualitat i eficàcia;

- avançar cap a una justícia més propera al ciutadà garant de la tutela judicial efectiva.

Abordant el tema en clau econòmica, el paper que la modernització de l'Administració de justícia pot jugar en la reactivació i manteniment del nivell econòmic d'un país és decisiu, perquè la justícia no és una qüestió aliena a l'economia. En aquest sentit, és un fet que la inseguretat jurídica minva la capacitat de creixement econòmic perquè, en les economies de mercat, la major part de les inversions són actes jurídics. En termes de creixement econòmic, el fet que no es pugui confiar en una justícia ràpida costa molt car a un país. Per tant, amb les eines que tenim al nostre abast, cal impulsar mesures clares que afavoreixin la dinàmica empresarial.

Així, doncs, la reforma de la justícia s'ha convertit en un objectiu crucial inajornable. Els ciutadans tenen dret a un servei públic de la justícia àgil, transparent, responsable i plenament conforme als valors constitucionals. Un dels mitjans essencials per aconseguir-ho és la implementació de l'oficina judicial, l'objectiu de la qual és la racionalització i optimització dels recursos que es destinen al funcionament de l'Administració de justícia.

### 5.3.2 Específics

Per tal que l'Administració de justícia sigui valorada com un bon servei i es desterrí la mala imatge del seu funcionament quotidià, cal assegurar tres aspectes fonamentals:

- Que la societat confii que tutelarà els seus drets i resoldrà els seus conflictes de manera ràpida, amable i eficient.
- Que el ciutadà pugui sentir la justícia més propera.
- Que l'usuari pugui resoldre raonablement els afers que tenen a veure amb la justícia.

Aquests tres aspectes, juntament amb les mancances que as-

senyalàvem a l'apartat Situació actual de l'Administració de justícia condueixen a plantejar sis línies de reforma de l'oficina judicial. Cadascuna d'aquestes línies coincideix amb un objectiu que pretén esmenar una determinada mancança de la forma que es pot veure a continuació.

Mancança	Objectius de la reforma
Excessiva fragmentació de l'estructura en un conjunt heterogeni de microestructures caracteritzades per la seva feblesa i incapacitat per desenvolupar les seves funcions.	Compactar diverses funcions en un conjunt de serveis comuns que abastaran i donaran servei a òrgans judicials de diferent ordre jurisdiccional.
Sobrecàrrega dels jutges en tasques administratives que resulten mal ateses i dificulten la seva funció jurisdiccional.	Descarregar els jutges de tasques administratives i millorar el suport a la seva funció d'administrar justícia
Feblesa dels mecanismes de direcció.	Enfortir els mecanismes de direcció de l'oficina judicial.
Confusió de línies d'autoritat sobre l'estructura judicial.	Incrementar la capacitat d'incidència de la Generalitat en el funcionament de l'oficina judicial.
Utilització deficient dels recursos i feblesa dels processos de treball.	Dotar i organitzar els recursos i desenvolupar nous processos de treball.
Escassa implementació de les tecnologies de la informació i la comunicació.	Convertir les tecnologies de la informació i la comunicació en l'instrument principal de treball i comunicació.

La nova organització ha de fer possible:

- la introducció de metodologies de treball i criteris de gestió homogenis a totes les oficines judicials;
- la racionalització dels mitjans instrumentals i;
- un desplegament més ampli de les tecnologies de la informació i la comunicació.

Aquestes fites permetran que l'Administració de justícia ofereixi un servei més àgil, eficaç i de qualitat.

# 6. El procés de transformació



## 6. El procés de transformació

### 6.1 Estudis i actuacions

#### 6.1.1 Estudis preliminars

A fi de desenvolupar una primera aproximació al model d'oficina judicial de Catalunya, arran de l'aparició de la Llei 19/2003, de 23 de desembre, es van dur a terme els estudis següents:

- Anàlisi de la Llei orgànica del poder judicial;
- Disseny de la nova oficina judicial a Catalunya: pla de treball;
- Estructura judicial a Catalunya;
- La nova oficina judicial: Model organitzatiu (estudi de funcions i càrregues de treball, estudi de serveis de guàrdia, servei d'actes de comunicació, proposta model d'unitat administrativa, esborrany de la proposta del Decret de nova oficina judicial i fiscalia), que incloïa:
  - La Nova Oficina judicial: Comissió de treball.
  - La Nova Oficina judicial: Recursos Humans.
  - La Nova Oficina judicial: Noves tecnologies.

Tots aquests treballs van culminar amb les ordres de creació de les proves pilots durant el període comprès entre gener de 2008 i febrer de 2009. Posteriorment, es va dictar el Decret 169/2010, 16 de novembre, sobre estructura i organització de l'oficina judicial a Catalunya.

#### 6.1.2 Estudis per definir els criteris organitzatius de l'oficina judicial

La implementació de l'oficina judicial requereix un estudi acurat de tots els partits judicials, desglossant les dades segons el nombre d'òrgans i l'àmbit jurisdiccional. Per aquest motiu, des

de març del 2011 s'han dut a terme actuacions a fi d'actualitzar els estudis anteriors i poder dissenyar una implementació de l'oficina judicial ajustada a la realitat.

Per tal de determinar les dotacions de personal que s'assignen a cada servei comú i a cada unitat, ha calgut estudiar les càrregues de treball, que s'han analitzat a partir de l'activitat judicial de l'any 2010 registrada per tots els òrgans judicials de Catalunya en els butlletins estadístics del Consell General del Poder Judicial. Entre altres variables, s'han analitzat les dades d'assumptes ingressats, les execucions registrades i el percentatge de procediments monitoris.

Així, la dotació d'efectius per a cada partit judicial ha comportat establir una ràtio de treball aproximada per funcionari, tenint en compte la jurisdicció on presta servei, el total d'assumptes ingressats i les executòries registrades. Tot plegat amb la finalitat de proposar una relació de llocs de treball ajustada a les càrregues de treball i evitar un sobredimensionament de les dotacions.

Per fixar la ràtio de treball òptima per funcionari en l'àmbit de l'execució s'ha tingut en compte l'informe que va elaborar el Servei d'Inspecció del Consell General del Poder Judicial al 2008, que establí una càrrega idònia per a cada funcionari. També s'ha tingut en compte l'estudi del secretari coordinador de Girona de 2010. D'acord amb aquests treballs es preveu ampliar plantilles en partits judicials petits i redistribuir el personal en els grans.

No obstant això, l'augment en l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació podrien modificar les ràtios proposades en alguna jurisdicció.

#### 6.1.3 Creació de grups de treball per a l'estudi de la itinerària del procediment judicial

A fi d'establir a Catalunya un nou model d'oficina judicial coherent, eficaç i que compti amb el major consens possible, es

considera necessari i convenient crear un grup de treball dins el Departament de Justícia amb la participació dels diferents sectors i col·lectius implicats en l'organització i funcionament de l'oficina judicial. El seu objectiu és fer estudis i propostes per al disseny i implementació de l'oficina judicial.

Mitjançant la Resolució JUS/755/2006, de 21 de març, es va crear el Grup de treball per a l'estudi i la implementació de l'oficina judicial a Catalunya. Així mateix, també es van crear una sèrie de grups específics, dels quals només segueixen la seva activitat els següents:

- Grup sobre els serveis comuns processals generals,
- Grup sobre els serveis comuns processals d'execució i
- Grup sobre els serveis comuns d'ordenació del procediment i la seva interrelació amb les unitats processals de suport directe i altres serveis comuns processals.

La finalitat d'aquests grups és promoure la participació dels sectors i col·lectius implicats en aquesta matèria en l'estudi, anàlisi, reflexió, disseny i implementació del nou model d'oficina judicial a Catalunya, així com també assentar les bases per a la creació de l'expedient judicial electrònic.

Integren aquests grups membres del Departament de Justícia, de la judicatura, de Secretaria de Govern del TSJC, secretaris judicials, funcionaris al servei de l'Administració de justícia i representants del sector sindical.



#### 6.1.4 Experiències pilot

Atès que la implementació d'una nova estructura judicial resulta un projecte de gran envergadura i complexitat, el Departament de Justícia va considerar oportú assajar el futur model en determinats partits judicials, amb la consegüent redistribució de les plantilles als òrgans afectats.

L'objectiu d'aquestes experiències era assajar sobre el territori la implementació de determinades funcions dels serveis comuns i àrees de treball per tal d'avaluar-ne el funcionament i acabar de perfilar el model abans d'implementar-los. Entre gener de 2008 i febrer de 2009, es van engegar deu serveis comuns processals generals, dos àmbits pilots de treball d'execució i un àmbit de treball de suport general en matèria concursal, als partits de: Cerdanyola del Vallès, Cornellà de Llobregat, el Prat de Llobregat, Igualada, l'Hospitalet de Llobregat, Olot, Sant Boi de Llobregat, Santa Coloma de Gramenet, Vilafranca del Penedès, Vilanova i la Geltrú i Barcelona.

Aquestes experiències van constituir una oportunitat per introduir en el funcionament dels òrgans judicials alguns elements organitzatius propis de la nova concepció de l'oficina judicial que fossin compatibles amb els recursos humans, materials i tècnics dels quals efectivament ja es podia disposar.

#### 6.1.5 Pla d'edificis judicials de Catalunya 2002-2008

El Departament de Justícia va iniciar la seva actuació en l'àmbit d'edificis judicials l'any 2001, amb la confecció del Pla d'edificis judicials de Catalunya per als anys 2002 a 2008.

Dins d'aquest Pla es van portar a terme diferents actuacions encaminades a la remodelació d'edificis construïts, a l'adjudicació dels projectes de nova construcció, a l'execució d'obres d'adequació i ampliació d'espais destinats a usos judicials, a

la licitació de contractes d'obres menors a diferents edificis, a l'adquisició de nous immobles i lloguers.

Juntament amb l'anterior es va realitzar el Pla de seguretat dels edificis judicials, que d'entre d'altres conté un Protocol d'accés als edificis judicials signat amb la Sala de Govern del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya.

Malgrat haver realitzat intervencions envers la situació dels edificis judicials, l'any 2004 es va constatar que els òrgans judicials de Catalunya, repartits en 49 partits judicials, tenien ubicacions molt diverses. Per aquest motiu hi havia un alt nivell d'heterogeneïtat quant a les característiques dels espais ocupats pels òrgans judicials des de tots els punts de vista: situació patrimonial, necessitats de millora o renovació, possibilitats d'ampliació, equipaments i sistema de manteniment, entre d'altres. Aquesta heterogeneïtat dificultava la gestió eficient dels recursos disponibles i afectava la qualitat del servei prestat al ciutadà.

Amb aquesta perspectiva, i prenen com antecedent el Pla d'edificis judicials 2002-2008, durant l'any 2004, el Departament de Justícia va realitzar un diagnòstic de la situació i va elaborar un pla d'inversions que constitueix la major proposta d'actuació en aquest àmbit i que pretenia facilitar la implementació de l'oficina judicial.

Resumidament, les actuacions que llavors es van considerar necessàries foren:



1. Construir la Ciutat de la Justícia de Barcelona i l'Hospitalet de Llobregat, que pretenia disminuir significativament l'alt grau de dispersió dels òrgans judicials ubicats a Barcelona ciutat i millorar la qualitat dels espais disponibles.
2. Definir un programa funcional ampliat pel que fa a les pautes i paràmetres, que inclogui requeriments funcionals, criteris constructius, estàndards d'equipament i criteris de sostenibilitat que abastin tots els aspectes per tal no només de facilitar l'elaboració de projectes sinó també per garantir la disponibilitat d'un conjunt d'edificis coherent en el seu conjunt quant a les seves característiques.
3. Incrementar els recursos destinats a la rehabilitació i reformes per poder atendre les necessitats de millora de les condicions d'habitabilitat, de supressió de barreres arquitectòniques, de prevenció de riscos laborals i, en particular, d'adaptació a l'oficina judicial.
4. Elaborar un pla de manteniment per tal de garantir en tot moment el bon funcionament dels edificis i les instal·lacions.
5. Elaborar plans de seguretat en tots els edificis judicials i dotar-los dels mecanismes adequats per fer front a situacions de risc.
6. Completar els estàndards de mobiliari ja existent amb la incorporació de nous recursos per tal d'aprofitar-ne les possibilitats.
7. Configurar una base de dades que faciliti la gestió eficient del patrimoni de la Generalitat de Catalunya afectat al Departament de Justícia.
8. Rehabilitar, renovar o construir nous edificis per tal d'aconseguir espais adequats, disminuir la dispersió física de seus i atendre les previsions de creixement en nombre d'òrgans judicials.
9. Millorar la programació de la creació de nous òrgans judicials atenent a les possibilitats reals de viabilitat en el temps.

### 6.1.6 Programa funcional per a un edifici judicial

En relació al Pla d'inversions anterior, es va elaborar el Programa funcional per a la construcció i el funcionament d'un edifici judicial.

Aquest estudi pretén fixar uns criteris homogenis per al disseny dels nous edificis judicials, des del punt de vista de la funcionalitat i la seguretat.

Des del punt de vista de la funcionalitat, el Programa proposa un seguit de plantejaments aplicables a tots els edificis:

- Acostament dels serveis d'atenció al públic
- Zonificació de l'edifici per tasques homogènies o consecutives i per la seva proximitat al públic
- Disseny de circulacions específiques per col·lectius i restriccions d'accés al públic en plantes superiors
- Possibilitat d'ampliació de l'edifici

Des del punt de vista de la seguretat, els projectes d'edificis judicials han de prendre les mesures adequades per garantir la seguretat de les persones, de l'activitat i dels vehicles.

Aquest estudi també fixa un model homogeni per als diferents espais funcionals (sales de vistes, oficines per als serveis comuns, UPSD, despatxos, sales multiús) així com també detalla els requeriments funcionals, els requeriments de materials i d'instal·lacions.

Per conèixer en detall com són construïts els nous edificis, consulteu el document específic d'organització, recursos humans i edificis.



## 6.2 Àmbits d'actuació

L'oficina judicial es defineix en la Llei orgànica del poder judicial com l'organització de caràcter instrumental que serveix de suport i auxili a l'activitat jurisdiccional de jutges i jutgesses i tribunals. En la nova organització de l'oficina judicial es preveu una especialització de funcions en les diferents unitats que la conformaran, amb la qual s'aconseguirà racionalitzar els recursos disponibles i aplicar tècniques de gestió homogènies. Això reverteix en una major eficàcia i agilitat en la realització del treball.

La Llei orgànica del poder judicial reconeix, a l'article 436.3, que el disseny de l'oficina judicial és flexible i que l'Administració pública competent en determina la dimensió i l'organització. Així, doncs, l'estructura de l'oficina a cada partit judicial es defineix en funció d'una sèrie de factors que incideixen en el seu funcionament. A banda de factors interns com ara el nombre d'òrgans judicials del partit, la plantilla actual i les càrregues de treball, també s'han tingut en compte factors socioeconòmics, demogràfics i geogràfics, així com també les infraestructures i els equipaments existents en cada partit. Elements com ara la població, l'existència d'un dens teixit industrial o empresarial, de centres penitenciaris, hospitalaris o psiquiàtrics, aeroports, així com també la situació geogràfica (si es tracta de partits fronterers o costaners) influeixen en la definició d'una determinada estructura, ja que cal tenir la previsió de reforçar aquells serveis que, d'acord amb aquests factors, poden suscitar un augment significatiu en el nombre d'un tipus concret d'assumptes judicials.

Elaborar un calendari d'implementació resulta una tasca especialment complexa, tant per la necessitat d'establir fites amb criteris realistes que facin possible un desplegament esglaonat i prudent, com també per la repercussió que la implementació produeix en els diferents àmbits d'actuació. Per això, durant



l'any 2011 el Departament de Justícia ha fet estudis per revisar l'estructura, planificar-ne la implementació i detallar-ne el cost total. D'aquests estudis es desprèn que l'escenari òptim d'execució total hauria de ser de vuit anys.

Per desplegar-la i assolir els objectius esmentats es preveu operar sobre quatre eixos vertebradors de l'oficina judicial: organització, recursos humans, tecnologies de la informació i la comunicació i edificis.

### 6.2.1 Organització

En l'estructura de l'oficina judicial es distingeixen dos tipus d'unitats: **les unitats processals de suport directe i els serveis comuns processals**.

#### → Unitats processals de suport directe

A les **unitats processals de suport directe** (UPSD) els correspon assistir directament els jutges i els magistrats en l'exercici de la funció jurisdiccional. N'hi haurà tantes com jutjats, sales o seccions de tribunals. La LOPJ reserva la competència per determinar-ne la dotació bàsica al Ministeri de Justícia, la qual cosa s'ha dut a terme mitjançant l'Ordre del Ministeri de Justícia JUS/3244/2005, de 18 d'octubre.

#### → Serveis comuns processals

La LOPJ defineix els **serveis comuns processals** com la unitat de l'oficina judicial que, sense estar integrada en un òrgan judicial concret, assumeix tasques centralitzades de gestió i suport en actuacions derivades de l'aplicació de les lleis processals. L'article 438.3 de la LOPJ estableix que el Ministeri de Justícia i les comunitats autònomes, en els seus respectius territoris, són competents per determinar el disseny, creació i organització dels serveis comuns processals, la qual cosa ha de possibilitar que les administracions públiques, atenent a les circumstàn-

cies concretes del seu territori, puguin adequar l'organització de l'oficina judicial a les peculiaritats i necessitats reals de cada partit judicial.

Al capdavant d'aquests serveis comuns hi haurà un secretari judicial, per bé que segons el volum de feina del servei comú pot haver-hi diversos secretaris judicials, un dels quals n'exercirà la direcció.

Els serveis comuns s'organitzen en seccions, al capdavant de les quals hi ha un secretari judicial o un gestor, segons correspongui a la dimensió de la unitat. A la vegada, aquestes seccions s'estructuren en equips de treball flexibles, encapçalats per un gestor, un tramitador o un auxili judicial, segons correspongui.

D'acord amb el Decret 169/2010, de 16 de novembre, els serveis comuns processals poden ser dels tipus següents:

- **Servei comú processal general.** Aquest servei comú assumeix les funcions de suport de caràcter general a totes les unitats de l'oficina judicial del seu àmbit. Assumeix totes les competències que tenien assignades els deganats dels jutjats, a més d'algunes altres.



- **Servei comú processal d'ordenació del procediment.**

Assumeix la tramitació dels procediments dels diversos òrgans jurisdiccionals en tots aquells aspectes en què no resulti imprescindible la intervenció del jutge o magistrat.

- **Servei comú processal d'execució.** Assumeixen les funcions d'execució de les resolucions judicials i de les que dictin els secretaris o secretàries judicials que, d'acord amb les corresponents lleis processals, no requereixin la intervenció judicial directa.

La creació dels serveis comuns respon a la diferent tipologia dels partits judicials. Es pot veure detallat al document específic d'organització, recursos humans i edificis judicials.

Les línies bàsiques per a la modernització de l'Administració de justícia preveuen un període de vuit anys, durant els quals s'implementaran, en diferents fases o etapes, les unitats processals de suport directe i serveis comuns de l'oficina judicial.

Concretament s'han fixat dues etapes:

- 2012-2014
- 2015-2019

El Departament de Justícia ha fixat conjuntament amb la Sala de Govern del TSJC els criteris de prioritització de la implementació en la primera etapa, que comprèn els anys 2012 a 2014.



Les actuacions d'aquesta primera etapa afectaran aproximadament un 28% del total dels òrgans judicials que han d'experimentar el canvi organitzatiu. Així, doncs, principalment es realitzaran actuacions en els partits judicials on es van engegar experiències pilot i en aquells altres on ja funcionava algun servei comú (anterior a la Llei 19/2003), sempre que s'hagin aprovat les relacions de llocs de treball de secretaris judicials i funcionaris i s'hagin enllestit les obres d'adequació dels edificis.

La segona etapa comprendrà els anys 2015 a 2019, en els quals s'escometrà la implantació de l'oficina judicial en els partits judicials més complexos, aquells on, a banda de ser necessària l'aprovació de l'RLT, també cal construir nous edificis.

#### → Unitats administratives

A l'oficina pròpiament dita, s'hi afegeixen les unitats administratives, que, sense estar integrades a l'oficina judicial, es constitueixen en l'àmbit de l'Administració de justícia per dirigir, ordenar i gestionar els recursos humans, així com per gestionar les tecnologies de la informació i la comunicació i altres mitjans materials.

#### 6.2.2 Recursos humans

La implementació de l'oficina judicial implica també una nova ordenació del personal que s'hi ha d'adscriure, amb l'objecte de modernitzar l'Administració de justícia, optimitzar els recursos i introduir noves tècniques de gestió i metodologies de treball.

La nova redacció de la LOPJ supera l'actual sistema de plantilles orgàniques i introdueix per primera vegada dins l'àmbit de l'Administració de justícia la **relació de llocs de treball**, que es configura com un instrument tècnic per ordenar l'activitat professional i integrar el personal en les diferents unitats de l'oficina judicial, a més de fer possible per primer cop la carrera administrativa en aquesta Administració.

Així mateix, la LOPJ confereix a les comunitats autònomes amb competències en matèria de justícia un paper preponderant en l'elaboració i aprovació de la relació de llocs de treball. I incorpora també el reconeixement explícit de la competència d'aquestes comunitats autònomes per convocar i resoldre processos de provisió de llocs en el seu àmbit competencial.

També es produeixen canvis en els tipus de lloc de treball. La LOPJ classifica els llocs de treball dels funcionaris al servei de l'Administració de justícia en:

→ **Genèrics:** no es diferencien dins l'estructura orgànica i impliquen l'execució de tasques genèriques pròpies d'un cos, per tant, no tenen contingut funcional individualitzat.

→ **Singularitzats:** es diferencien dins l'estructura orgànica i impliquen l'execució de tasques assignades de manera individualitzada. La política del Departament de Justícia és potenciar els llocs singularitzats i incentivar la formació en matèries específiques d'aquests llocs per tal que qui les ocupi desenvolupi les seves funcions de forma eficaç.

D'altra banda, la nova organització obliga a dur a terme un redimensionament i una redistribució importants de l'actual plantilla, que està formada per més de 7.000 funcionaris. Aquesta dada és significativa per arribar a comprendre la complexitat d'aquest procés. A l'hora de confeccionar la relació de llocs de treball i determinar el nombre d'efectius necessaris en cada unitat, ha calgut fer una anàlisi de dades, establir una ràtio d'activitat per dia i funcionari i establir una sèrie de criteris per al redimensionament de les dotacions en funció del tipus d'unitat.

En el cas de les UPSD, el Ministeri de Justícia estableix un nombre mínim d'efectius que han de formar part d'aquestes unitats, però des del Departament de Justícia s'han revisat aquests mínims amb l'objectiu que s'adeqüin a les particularitats i neces-



sitats de cada partit judicial i de cada tipus d'òrgan. Dins de les UPSD es considera la possibilitat de crear un lloc de treball de responsable del registre civil.

Pel que fa als serveis comuns processals, també s'ha hagut de valorar la càrrega de treball i fer un estudi de la ràtio òptima per funcionari per establir la dotació necessària per al bon funcionament d'aquestes unitats. Al capdavant d'aquests serveis hi haurà la figura d'un secretari judicial, amb funcions tant processals com gerencials. En aquests serveis es preveu la possibilitat de crear llocs de responsable o coordinador en les diferents seccions i equips en què s'organitzaran.

Quant a la figura del **secretari judicial**, la LOPJ el converteix en una peça clau del procés de modernització de l'Administració de justícia, atès que li atribueix noves funcions processals i la direcció del personal de l'oficina judicial pel que fa als aspectes tecnicoprocessals. També assumeixen responsabilitats de coordinació amb les administracions públiques.

La confecció i aprovació de la relació de llocs de treball es configura com un element indispensable per començar la implementació de l'oficina judicial. El procediment per aprovar-la passa per diferents instàncies tant de govern com judicials o sindicals

fins arribar al pas definitiu de publicar l'ordre que l'aprovi als diaris oficials. Un cop aprovada aquesta ordre i creats els serveis comuns, cal dur a terme els processos d'acoblament del personal als nous llocs de treball previstos. Atès que la implementació dels serveis comuns al territori es farà de forma gradual, els processos d'acoblament també es faran progressivament.

### 6.2.3 Tecnologies de la informació i la comunicació

Les TIC conformen l'àmbit d'actuació que esdevindrà l'acompanyament imprescindible del nou model organitzatiu i el farà més eficient. Complementa els altres 3 àmbits d'actuació sobre els quals es vertebrava el projecte de l'oficina judicial.

De forma reiterada, al sector tecnològic se li exigeix que aportï solucions automàtiques, assequibles i efectives davant del repte d'aconseguir una justícia més ràpida, eficient i propera al ciutadà. Des del Departament de Justícia compartim aquesta exigència i la considerem irrenunciable, però no menys que l'existència simultània d'una ferma voluntat d'impulsar la implantació i desenvolupament de les TIC a tots els nivells de l'Administració de justícia. És hora doncs, de fer un pas decidit endavant en ma-

tèria tecnològica en l'àmbit de la justícia, com ja han fet altres administracions i organitzacions de gran rellevància.

Per aquest motiu, considerem que un dels factors clau en la modernització de l'Administració de justícia és la millora dels mitjans tecnològics. La tecnologia és l'element que hi aporta valor afegit, multiplicant l'impacte del canvi sobre els eixos estratègics de l'organització, els recursos humans i els edificis o espais judicials.

Sabem que les TIC no donen resposta a tots els reptes de modernització, però sí que és l'instrument imprescindible en l'acompanyament de la majoria dels canvis.

#### → Les primeres passes de l'e-justícia.cat

No és la primera vegada que el Departament de Justícia fa front a una renovació dels sistemes d'informació i de les infraestructures tecnològiques al servei de l'Administració de justícia. Des de l'any 1984 s'han realitzat diferents actuacions en l'àmbit TIC fins arribar al projecte de transformació actual, l'eix central del qual és el nou sistema judicial de Catalunya, l'anomenat e-justícia.cat.

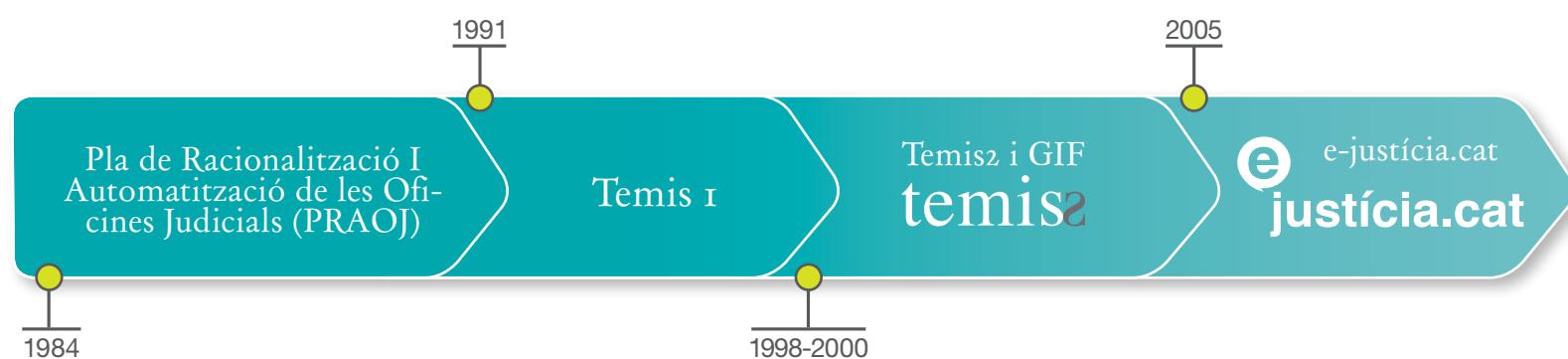


Figura 1: El camí cap a l'e-justícia.cat

De l'e-justicia.cat ja s'han desenvolupat diferents solucions, algunes de les quals ja s'han implementat als partits judicials. Les més rellevants són registre i repartiment, extranet del professional, la tramitació telemàtica d'assumptes, la gestió de les peces de convicció i els efectes judicials, la gestió de requeriments policials, l'organitzador, la gestió dels arxius judicials mitjançant la tecnologia per radiofreqüència (RFID) i la signatura electrònica.

Altres solucions que ja estan desenvolupades en fase de pilotatge són: gestió processal jurisdicció civil, gestió de la unitat, expedient judicial electrònic, entrada d'escrius, correus, recursos materials i la infraestructura jurídica.

L'objectiu específic de l'àmbit TIC com a eix vertebrador del nou model organitzatiu, és seguir desenvolupant progressivament totes les funcionalitats necessàries per a totes les entitats i organismes propis de l'Administració de justícia a Catalunya que donin solució principalment:

- Al model organitzatiu
- A l'expedient judicial electrònic
- A les eines de gestió i control
- A la interoperabilitat amb totes les entitats relacionades

Les solucions TIC que es desenvolupin han d'acompanyar, completar i donar suport a la implantació del nou model organitzatiu segons les necessitats dels altres eixos, principalment de l'eix organitzatiu, contemplant els mòduls necessaris per realitzar les tasques de paral·lelismes en etapes o fases transitòries.

El sistema a més, no només haurà de donar resposta a les necessitats pròpies de l'Administració de justícia a Catalunya. Aquesta conforma un univers divers d'entitats i organismes que estan interrelacionats. En alguns casos s'envien informació i en d'altres, es requereixen informació o l'execució de determina-

des accions, que es produeixen en alguna de les fases del procés judicial. Així doncs, totes les entitats de l'àmbit judicial hi han de ser contemplades.

El projecte e-justicia.cat ha estat concebut considerant que les TIC poden aportar solucions en diferents claus d'innovació que agrupem en:

- Qualitat i Seguretat
- Eficiència i eficàcia
- Proximitat
- Espai de treball
- Evolució

En definitiva, el nou sistema ha de proporcionar una millora de l'eficiència i eficàcia que impactarà radicalment en la percepció ciutadana de la justícia.



Així doncs, els principals criteris directores del nou sistema d'informació són:

→ La **innovació** en relació a les persones, que es tradueix en proximitat ciutadana, accessibilitat i serveis personalitzats; la innovació en els processos, agilitzant la dinàmica processal, permetent les adaptacions a les noves lleis i facilitant la transparència i suport a la presa de decisions; i, per últim, la innovació en la tecnologia, amb la necessària integració de funcions i bases de dades, connectivitat i adopció d'estàndards.

→ L'**adaptabilitat** organitzativa i legislativa, donant flexibilitat al sistema per independitzar-lo tant del model organitzatiu de les diferents seus judicials com dels canvis legislatius.

→ La **interoperabilitat** entre aplicacions informàtiques i entre els diferents actors que participen en els processos judicials, prenent com a base els estàndards d'interoperabilitat que marca el "Test de Compatibilidad" del Consell General del Poder Judicial.

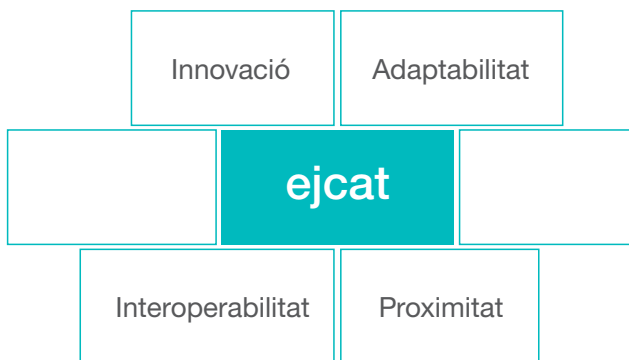


Figura 2: Criteris directores del nou sistema

→ La **proximitat** amb els ciutadans, amb els usuaris i amb les entitats que hi estan relacionades.

Per altra banda, i en tant que la construcció del nou sistema i la seva progressiva implantació es perllongaran en el temps, cal garantir el manteniment del sistema actual –que no pot perdre cap de les seves funcionalitats- i que a més, haurà de ser modificat amb les adequacions necessàries que en garanteixin i en permetin el paral·lelisme i la convivència amb el nou.

→ **L'objectiu: l'expedient judicial electrònic**

En relació a les TIC, el disseny de l'oficina judicial té com a objectiu **l'expedient judicial electrònic i la interconnexió amb altres administracions** per evitar la duplictat de tràmits i d'informació, així com molèsties innecessàries als ciutadans o professionals en reclamar-los documents que consten en registres públics. En aquesta oficina la informació i la transparència són peces clau.

Els eixos sobre els quals ha de gravitar el desplegament de les noves tecnologies en l'oficina judicial són la innovació en les persones, en els processos i en la tecnologia.

Una de les premisses que cal exigir de les TIC en la nova oficina judicial és la **vocació de generalització i integració**, de tal manera que es puguin tractar tots els ordres jurisdiccionals, tots els òrgans judicials i serveis, així com totes les instàncies, i en cada àmbit tots els procediments i tràmits; cal que la informació registrada sigui compartida i accessible per les diferents unitats derivades del nou model organitzatiu.

Amb aquests sistemes hem d'obtenir més informació, dades en temps real dels assumptes registrats i resolts, pendents, execucions, resolucions dictades, arxivament dels expedients... Totes aquestes dades són importants per prendre decisions politico-judicials, com ara l'ampliació o modificació de la planta i demarcació judicial i l'especialització d'òrgans judicials.

La informació també jugarà un paper fonamental perquè és

l'eina que ens permet parlar de transparència en l'Administració de justícia.

Durant els darrers anys, una de les qüestions més àmpliament reclamades al Departament de Justícia per part de tots els actors implicats en la modernització de l'Administració de justícia, era la determinació i execució d'un full de ruta de llarg recorregut on s'indiquessin els projectes informàtics previstos per a la seva implantació a les oficines judicials i amb el seu corresponent calendari aproximatiu de disponibilitat.

L'execució dels diferents projectes que el Departament ha anat impulsant els darrers anys responia a la cobertura puntual i urgent de certes necessitats funcionals derivades de canvis legislatius o a les imperioses i, per tant, ineludibles necessitats de renovació tecnològica.

Entenem doncs que calia definir el full de ruta que esdevé a més, la part central del document específic de les TIC, i al qual dota de contingut, defugint expressament d'una mera declaració d'intencions o una breu exposició d'actuacions genèriques pendents d'afrontar.

El document Línies estratègiques per a la modernització de l'Administració de justícia, s'ha elaborat tenint en compte la combinació de les variables que imposen els altres 3 àmbits que structuren l'oficina judicial, els recursos econòmics actuals i les previsions de disponibilitat futura, les actuals infraestructures tecnològiques i les previsions d'evolució, els recursos humans necessaris per a la seva gestió i, sobretot, la determinació clara dels projectes, mòduls i serveis necessaris per dotar a l'Administració de justícia, d'un sistema d'informació judicial únic, modular, interoperable i tecnològicament avançat.

Es tracta en definitiva, de definir clarament quines solucions TIC o necessitats funcionals resten per desenvolupar del sistema

judicial de Catalunya (e-justicia.cat) i situar-les en el calendari.

Per a desenvolupar aquestes solucions, s'ha previst un període aproximat de 8 anys que es tractaran en 3 fases i que bàsicament es poden simplificar en:

- **Fase 1: del primer al tercer any**

Es preveu completar de forma majoritària el desenvolupament de les necessitats per a la gestió processal i les funcions de suport i interoperabilitat de l'oficina judicial, finalitzant les funcionalitats que resten pendents per a la jurisdicció civil, abordant les de l'àmbit social, les de l'àmbit penal (jutjats de: instrucció, penal, violència sobre la dona, vigilància penitenciària, menors), així com la seva corresponent extensió a l'oficina fiscal.

- **Fase 2: del quart al sisè any**

Es preveu afrontar el desenvolupament de la resta de necessitats dels jutjats del contenciós així com les anomenades segones instàncies (audiències provincials, sales del TSJC) i també, completar tots els serveis comuns generals i abordar les necessitats pròpies de les unitats administratives. També es desenvoluparan els mòduls necessaris per disposar de les funcionalitats que permetran una major proximitat al ciutadà.

- **Fase 3: del setè al vuitè any.**

Es preveu finalitzar tots els desenvolupaments relacionats amb la gestió pròpia dels jutjats de pau i de les connexions a centres educatius de Justícia Juvenil i centres penitenciaris, així com les eines necessàries per a la gestió dels òrgans de govern.

El detall de cadascuna de les fases el podem trobar en el document específic de l'àmbit de les TIC.

#### 6.2.4 Edificis

L'oficina judicial suposa un canvi radical en la concepció tradicional dels espais físics per donar resposta a la nova organització i a les exigències de la Carta de drets dels ciutadans davant la justícia.

Amb el Programa funcional per a un edifici judicial, el Departament de Justícia ha dissenyat un model d'edifici que permet adaptar-lo a les característiques pròpies del partit. Aquest model s'ha dissenyat sota els criteris de funcionalitat i seguretat.

El criteri de **funcionalitat** es concreta en aquests plantejaments:

- Acostament dels serveis d'atenció a l'usuari.
- Especialització de tasques agrupant-les en unitats de suport directe i en serveis comuns, ja sigui d'atenció al públic o de caràcter processal.
- Espais diàfans que permetin una adaptació a les modificacions legislatives i a les exigències organitzatives que es puguin produir sense que comporti fer grans canvis en l'estructura dels espais.
- Grans àrees a les plantes baixes on encabir aquells serveis relacionats directament amb l'atenció al públic: sales d'espera, Registre Civil, jutjats de guàrdia, oficina d'atenció al ciutadà, etc.
- En plantes superiors se situaran les oficines que atendran el ciutadà amb cita prèvia, i es limitarà l'accés a les plantes més altes, on hi haurà les oficines que pràcticament no han d'atendre el públic en general, així com les dependències que corresponguin a serveis interns o de suport a l'Administració de justícia.
- Als partits judicials en què no estigui previst edificar una

nova seu, caldrà fer les reformes necessàries dels espais interns de l'edifici sense perjudicar el funcionament normal dels jutjats i tribunals.

- Potenciació dels mitjans ofimàtics millorant procediments i facilitant el flux d'informació i de documentació .
- Zonificació de l'edifici per tasques o funcions homogènies o consecutives i per la seva proximitat al públic.
- Disseny de circulacions, que discriminin els fluxos de circulació del públic, funcionaris i detinguts per una major seguretat i funcionalitat.
- Possibilitats d'ampliació de l'edifici per donar resposta a un possible creixement a llarg termini.

El criteri de **seguretat** ha de tenir en compte:

- l'àmbit de les persones: jutges, personal de l'Administració de justícia, testimonis, detinguts, públic en general
- l'àmbit de l'activitat: expedients, proves
- l'àmbit dels vehicles





### → Necessitats d'adequació dels espais judicials

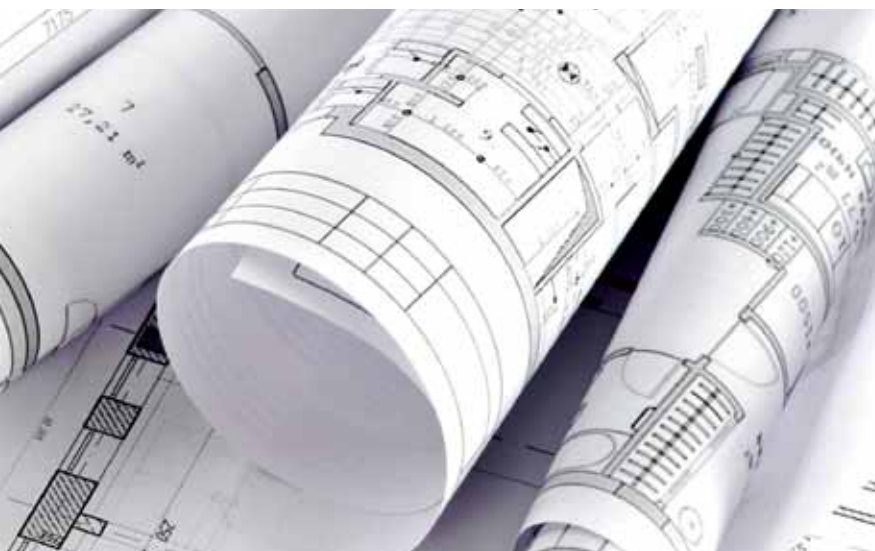
Les principals necessitats d'adequació dels espais judicials són:

**1. Punts d'atenció al públic:** han de ser espais ben senyalitzats i situats prop de l'accés principal de l'edifici per evitar la circulació de ciutadans a plantes superiors per una qüestió de seguretat i funcionalitat.

**2. Espais funcionals per a les UPSD:** la redimensió que la LOPJ opera en les dotacions de personal afecta l'espai físic que cal destinar per ubicar els funcionaris destinats a les UPSD.

**3. Sales de vistes:** han de trobar-se prop de l'accés i alhora comunicades amb les UPSD, amb unes dimensions adequades i funcionals, que garanteixin el dret a un procés públic, amb seguretat, amb sales d'espera per a les parts i els testimonis independents i separades unes de les altres.

**4. Espais funcionals per als serveis comuns processals:** cal dissenyar àmplies oficines, amb taulell d'atenció al públic. La dotació de funcionaris en els serveis comuns serà nombrosa, per tant, s'han d'adequar aquests espais per treballar en equip d'una manera còmoda.



**5. Espais per a les unitats administratives:** sense formar part de l'Administració de justícia, han de donar resposta als òrgans judicials en qüestions de comandament, ordenació i gestió de recursos humans i mitjans materials, mitjans informàtics i tecnologies de la informació i la comunicació. S'han de situar en plantes altes.

**6. Espais d'espera per al públic:** les oficines que atenen el públic han de reservar espais d'espera amb lavabos, sales per evitar la confrontació entre les parts d'un plet, per separar les víctimes dels agressors, per protegir els testimonis i per atendre adequadament els menors i familiars.

**7. Supressió de barreres arquitectòniques:** en el disseny d'aquests edificis s'ha tingut en compte la normativa sobre supressió de barreres arquitectòniques per facilitar a tothom l'accés a la justícia.

**8. Registre Civil:** fins que no entri en funcionament la nova Llei de Registre Civil 20/2011, aquesta unitat ha de tenir un espai propi, amb sala d'espera diferenciada, sala de matrimonis, amb entrada i sortida independent, i dependències d'atenció al públic, tot plegat a la planta baixa.

**9. Jutjat de guàrdia:** ha d'estar proper al públic, a la planta baixa i amb entrada independent de la resta de l'edifici, amb la finalitat de poder obrir aquesta dependència en hores que la resta de l'edifici està tancat. Ha de tenir un accés dotat amb una especial seguretat, ja que aquí és on es presenten els detinguts.

**10. Jutjats de violència sobre la dona:** hauran d'estar a prop dels jutjats de guàrdia, per racionalitzar els espais destinats a detinguts, forenses, etc., que han de compartir.

**11. Espais per a la fiscalia i metges forenses:** han de ser adequats per al desenvolupament de la seva feina amb les màximes garanties.

**12. Espais per a professionals:** en tots els edificis es reservaran uns espais per als advocats i procuradors, per facilitar les seves funcions de col·laboració amb l'Administració de justícia i perquè donin un millor servei al seus clients.

**13. Tecnologies de la informació i la comunicació:** els edificis han d'incorporar el valor afegit que ens aporten aquestes tecnologies, i millorar així el servei a l'usuari directe o immediat (funcionaris), als professionals del dret, als col·laboradors tècnics, i també al ciutadà.

- **Sistemes d'informació:** aquests edificis han de preveure sistemes d'informació mitjançant pantalles electròniques a les sales de vistes i a les sales d'espera, senyalització, connexions telemàtiques a tots els serveis, aplicacions informàtiques de gestió, sistemes de gravació del so i de la imatge, videoconferència...

**14. Arxius del futur:** aquests arxius emmagatzemaran suports informàtics o digitals. Tanmateix en els nous edificis s'ha de preveure un espai per a l'arxiu definitiu a la planta soterrani. Fent un pas endavant en la modernització de la justícia, el Departament de Justícia està implementant a la gestió de la documentació judicial el nou sistema d'informatització basat en la tecnologia

d'identificació per radiofreqüència (RFID) a fi de millorar el servei que es presta a les oficines judicials. Per garantir una conservació adequada dels documents que han de conformar l'arxiu històric de les ciutats de Catalunya, s'han de preveure cambres ignífugues per als llibres de registre civil i per als expedients judicials en suport paper.

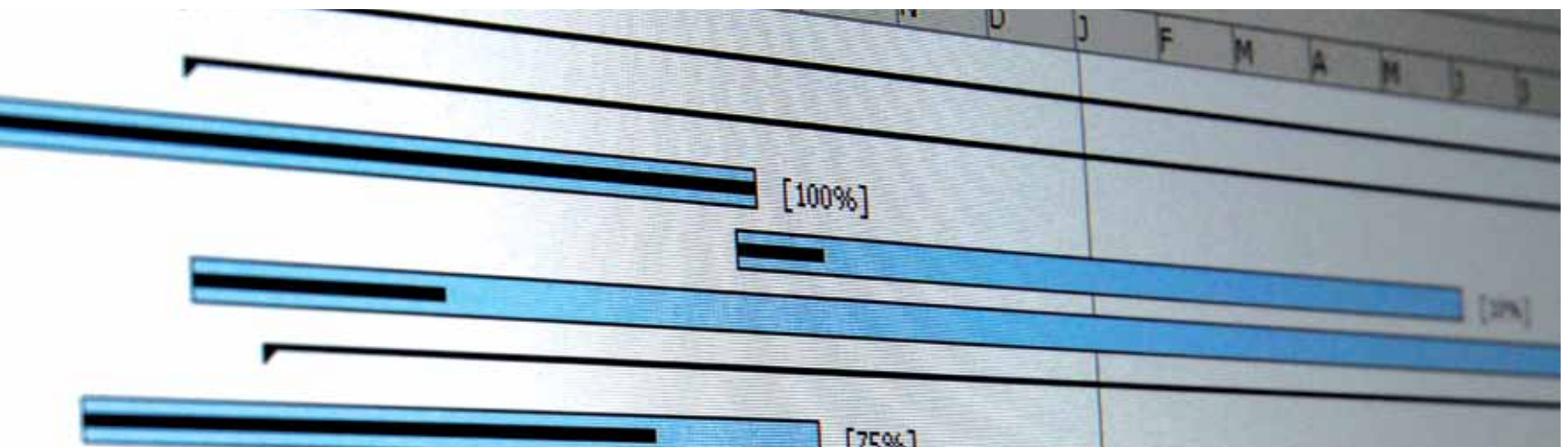
En l'àmbit d'edificis judicials, també s'han fixat dues etapes:

- 2012-2014

Es realitzaran actuacions als partits judicials en els quals s'havien engegat experiències pilot i en aquells altres que ja comptaven amb la creació d'algun servei comú (anterior a la Llei 19/2003), atès que és en aquests partits on es comptava amb edificis judicials construïts d'acord amb la nova organització, o construïts amb els requeriments de l'oficina judicial, i només necessiten algunes adaptacions o adequacions d'espais.

- 2015-2019

Durant aquesta etapa s'escometrà la implementació de l'oficina judicial en els partits judicials més complexos i en aquells on prèviament és necessari construir un nou edifici adaptat a la nova organització.



## 6.3 Gestió del canvi

### 6.3.1 Els grans projectes de canvi

Atesa la dimensió i la complexitat que implica, la modernització de l'Administració de justícia s'ha d'assolir de manera progressiva. Per a cadascun dels quatre eixos estratègics s'han endegat grans projectes de canvi:

→ **Àmbit d'organització:** implementació d'una nova estructura organitzativa basada en unitats de suport directe, serveis comuns processals i unitats administratives, amb criteris homogenis de treball i optimització dels recursos.

→ **Àmbit recursos humans:** implementació d'un nou sistema de dotacions de personal basat en l'RLT.

→ **Àmbit de les tecnologies de la informació i comunicació (TIC):** potenciació de l'ús de les TIC i implementació del nou sistema de gestió processal (e-justícia.cat).

→ **Àmbit d'edificis:** reordenació dels espais existents per tal d'adaptar-los a la nova estructura organitzativa i fer-los més accessibles a la ciutadania.

Es tracta d'un procés de transformació complex que afecta, en major o menor mesura tant el personal al servei de l'Administració

de justícia (més de 9.000 persones aproximadament) com d'altres agents externs que interactuen amb l'Administració, com ara professionals del dret (advocats, procuradors, graduats socials) o forces de seguretat, entre d'altres. Tot plegat sense oblidar la repercussió que aquests canvis tindran en la ciutadania, atès que es veurà modificada la manera com la justícia es relaciona amb ells.

Per aquest motiu, el Departament de Justícia considera de vital importància impulsar actuacions de gestió del canvi en tots quatre àmbits, les quals han d'anar encaminades a:

- **Impulsar el canvi cultural** a l'Administració de justícia
- **Reduir l'impacte del canvi organitzatiu** sobre els col·lectius afectats: personal de l'Administració de justícia, agents externs i ciutadania.
- **Gestionar les principals barreres per a l'èxit** de la implementació de la nova estructura organitzativa
- Identificar i implicar les persones clau que han **d'impulsar i implantar els diferents projectes de canvi**
- **Crear la necessitat de canvi** en les persones



- **Proporcionar les eines necessàries per fer front al canvi:** comunicació, formació i suport als usuaris.
- **Difondre el projecte de modernització a la societat**



Figura 3: La gestió del canvi als àmbits de modernització



### 6.3.2 Eixos de la gestió del canvi

Per assolir l'objectiu inicial amb èxit, s'ha de crear un equip de gestió del canvi multidisciplinari, format per persones del Departament i de l'Administració de justícia, el qual durà terme accions de gestió del canvi agrupades en sis línies d'actuació:

→ **Anàlisi d'impacte:** avaluar l'impacte de la implementació dels diferents projectes de canvi en les persones i procediments diaris, per tal de definir plans de gestió del canvi adaptats a les necessitats de cada col·lectiu i òrgan judicial.

→ **Implicació:** identificar tots els agents interns i externs implicats en els projectes de canvi, per tal d'establir-hi vies de diàleg, conèixer les seves expectatives i necessitats, i motivar-los des de l'inici dels projectes. Definir i executar un pla d'implicació adreçat a les persones que exerceixen càrrecs de comandament o les que constitueixen líders d'opinió (Consell General del Poder Judicial, Tribunal Superior de Justícia de Catalunya, Ministeri de Justícia, col·legis professionals, etc.).

→ **Comunicació:** Difondre la visió, objectius, resultats i implicacions dels projectes de canvi, per tal de reduir resistències i generar motivació i implicació des de l'inici. Difondre les característiques i beneficis del canvi. Definir i executar el pla de comunicació adreçat al personal al servei de l'Administració de justícia, als agents externs que hi interactuen, a les institucions i a la ciutadania.

→ **Formació:** facilitar l'assimilació i adaptació al nou entorn de treball (nous procediments, sistemes d'informació, normatives, protocols, etc.). Definir i executar un pla de formació adreçat al personal al servei de l'Administració de justícia. Hi juga un paper primordial el CEJFE.

→ **Suport a l'usuari:** acompanyar el personal dels òrgans judi-

cials en el canvi i proporcionar-los els elements necessaris per a minimitzar les dificultats i obstacles que puguin sorgir durant la implementació dels diferents projectes de canvi. Definir i executar el pla de suport dirigit al personal de l'Administració de justícia.

→ **Gestió i coordinació del programa de canvi:** integrar i gestionar tots els projectes de canvi de manera coordinada, per tal d'evitar encavalcaments i ser més àgils. Fer el seguiment de les activitats i garantir-ne la qualitat en l'execució.

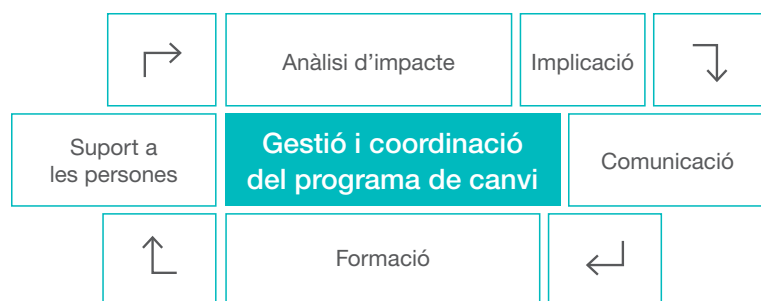


Figura 4: Eixos de la gestió del Canvi

Les accions concretes de gestió del canvi es troben detallades als documents explicatius de cada eix estratègic.



# 7. Factors clau per a la implementació de l'oficina judicial

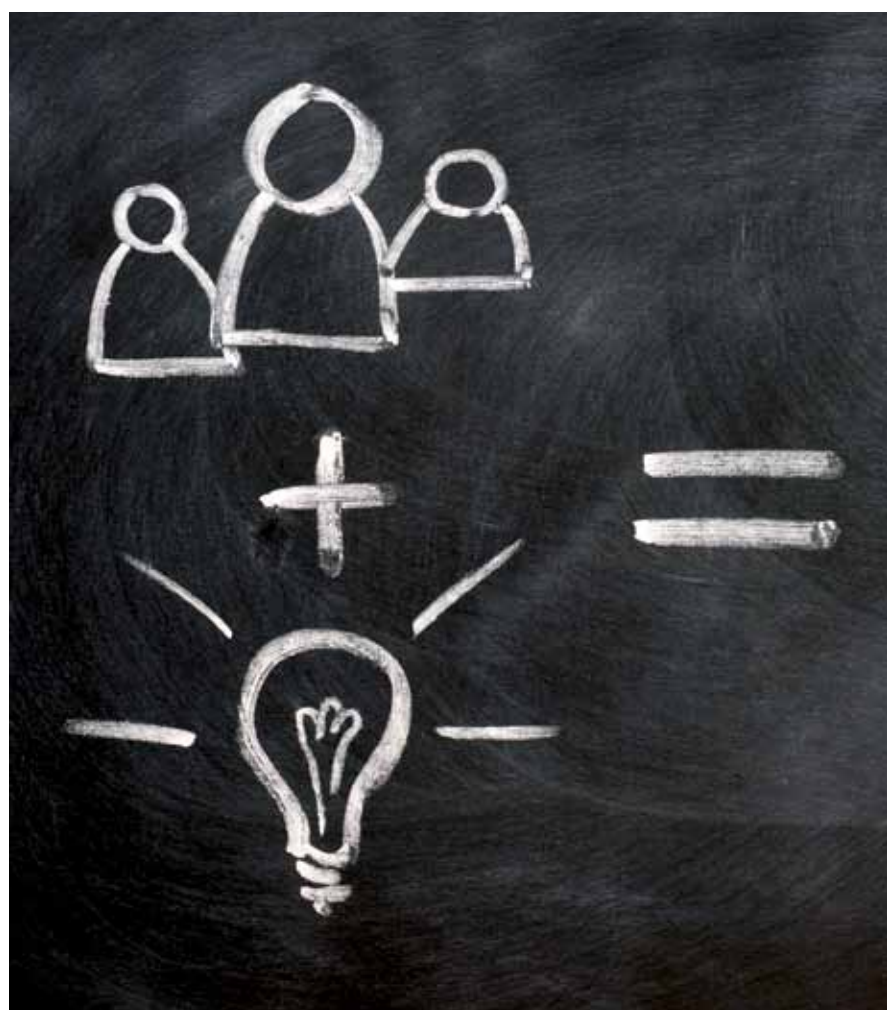
A photograph of a lighthouse on a beach at dusk. The lighthouse is tall and cylindrical, with alternating black and white horizontal bands. The top section is lit up, and a small cross is visible on the roof. The lighthouse stands on a sandy dune. In the foreground, there is a row of wooden posts or pilings. The background shows the ocean and a dark sky. The entire image has a blue tint.

## 7. Factors clau per a la implementació de l'oficina judicial

Per tal de planificar la implementació de l'oficina judicial i establir-ne el calendari de desplegament, el Departament de Justícia, liderat per la Direcció General de Modernització de l'Administració de Justícia, de la Secretaria de Relacions amb l'Administració de Justícia, ha dut a terme estudis que abasten els quatre eixos estratègics: organització, recursos humans, TIC i edificis. Aquests estudis constitueixen les línies generals i bàsiques del projecte d'implementació de l'oficina judicial a Catalunya, que va ser presentat, entre d'altres, davant la Comissió de Modernització i Informàtica del CGPJ el 19 d'octubre de 2011 i que va tenir una excel·lent acollida per part del Consell.

La implementació de l'oficina judicial al territori és molt complexa. Són molts els factors que s'han de tenir en compte en aquest procés, entre altres hi trobem els següents:

- l'aprovació de la relació de llocs de treball (RLT)
- els processos d'acoblament del personal als nous llocs de treball
- l'autorització del Ministeri de Justícia per incrementar les corresponents places de secretaris judicials
- l'adequació funcional dels edificis i instal·lacions judicials a la nova organització
- els protocols d'actuació dels procediments que han d'elaborar els secretaris coordinadors provincials
- la formació del personal en les noves tasques



- la disponibilitat dels mitjans tecnològics i sistemes informàtics adequats al nou model organitzatiu
- l'acceptació del canvi per part de tots els operadors jurídics

La coordinació de tots aquests factors, requereix la implicació i l'esforç de tots els agents afectats. Com en tota fase d'implementació d'un canvi de grans dimensions, hi haurà factors més controlables que altres. Els elements controlables es poden distribuir d'acord amb els quatre eixos d'actuació:

→ **Organització:** Cal definir les actuacions que s'han de dur a terme abans d'implementar l'oficina judicial. Cal valorar si és ne-

cessària la intervenció d'uns equips d'actuació prèvia en aquells partits judicials on hi ha una pendència excessiva d'assumptes per tal de reduir-la i situar-la dins d'uns paràmetres estàndards perquè el nou funcionament no s'iniciï amb situacions anòmales. També cal coordinar amb el personal de l'Administració de justícia aquelles tasques de preparació per a l'entrada en funcionament de la nova organització: revisió i classificació d'assumptes, inventari, arxiu, migració física de documentació cap als serveis comuns; elaboració de protocols, normes de servei, circulars, instruccions...per homogeneïtzar els mètodes de treball i fixar els criteris organitzatius....

→ **Recursos humans:** Cal que el Ministeri de Justícia hagi apro-





vat la relació de llocs de treball de secretaris i la de funcionaris per poder definir el nombre d'efectius de les UPSD i dels serveis comuns que es preveuen crear.

→ **TIC:** Tot i que les tecnologies de la informació i la comunicació es defineixen com una peça clau en el desplegament de l'oficina judicial, no en condicionen la implementació.

→ **Edificis:** Cal que l'edifici del partit judicial on s'ha d'implementar l'oficina judicial estigui adaptat a les noves necessitats, bé perquè s'hagi construït recentment, bé perquè s'hagin adequat els espais de l'edifici ja construït.

Finalment, en la mateixa línia del que preveu el Decret 169/2010

i tal com aconsella el Consell General del Poder Judicial, el procés d'implantació de l'oficina judicial s'ha de dur a terme de forma gradual i progressiva, no solament des del punt de vista territorial, sinó també des del punt de vista funcional, en el si de cada oficina. Així mateix, també cal tenir present les prioritats de la Sala de Govern del TSJC respecte de l'ordre d'implementació de l'oficina judicial en els diferents partits judicials. Ateses aquestes dues premisses, i en el sentit que ja es plantejava al text de resposta de la Moció 34/IX del Parlament de Catalunya, el Departament de Justícia juntament amb la Sala de Govern del TSJC ha fixat criteris de prioritats per elaborar un calendari de desplegament de l'oficina judicial possible, realista i alhora flexible.





# 8. Retorn de la inversió

## 8. Retorn de la inversió

A banda dels beneficis inherents a l'augment de la qualitat en el servei públic de la justícia, la implementació de l'oficina judicial comportarà també un important benefici econòmic al teixit empresarial català i per extensió al conjunt de la societat atès que l'economia influeix en la justícia i la justícia en l'economia.

El sector empresarial català està patint doblement aquesta profunda crisi: d'una banda per la desacceleració de l'economia i de l'altra per les conseqüències d'estar immers en diferents processos judicials en els quals es veuen retingudes grans quantitats de diners durant un període excessivament llarg.

El Departament de Justícia ha fet un estudi per valorar l'impacte econòmic que implica el desplegament de l'oficina judicial. Aquest estudi es centra en dos grans blocs:

- Quantificar els beneficis econòmics si es redueix la durada dels processos judicials de l'àmbit concursal
- Analitzar el cost-benefici de la implementació de l'oficina judicial

Pel que fa al primer bloc, cal dir que els processos concursals són els que tenen una major incidència en l'activitat econòmica del país, tant és així que la durada del procés concursal s'utilitza com a indicador d'eficiència d'un país. Actualment aquests procediments s'allarguen molt i, mentre duren, els creditors no poden recuperar els recursos econòmics, deutes o aportacions, que integren el patrimoni de l'empresa concursada. Actualment el termini d'aquests processos se situa a Catalunya al voltant de 32 mesos, mentre que amb el funcionament de l'oficina judicial es preveu poder-la reduir a 16 mesos. Aquesta reducció de ter-

minis reduiria els costos financers que comporta la dilació en el cobrament i que assumeixen els mateixos creditors mentre no poden disposar dels seus diners. En xifres, aquesta disminució de costos se situaria al voltant dels 12,9 milions d'euros. Aquesta dada és significativa per preveure els importants beneficis que representaria pel conjunt de l'economia catalana la reducció de la durada dels processos concursals. En tant que aquest capital retornaria presumiblement al cycle productiu, produiria un efecte multiplicador sobre l'economia del país, cosa que revertiria directament en la societat, amb un augment de l'activitat productiva i una clara incidència en la creació de llocs de treball.

Quant al segon bloc, l'anàlisi cost-benefici consisteix a quantificar, en termes monetaris, els costos i els beneficis de la implantació de l'oficina judicial sobre el conjunt de la societat. Conseqüentment, aquesta anàlisi permet prioritzar les propostes de despesa i facilita utilitzar els escassos recursos d'una manera eficient.

La inversió per posar en marxa el nou model organitzatiu s'estima en 590 milions d'euros. El 63% d'aquesta xifra correspon a la construcció de nous espais o adequació dels ja existents. El 30%, correspon a la implementació de les tecnologies de la informació i la comunicació i la resta, a recursos humans i organització dels serveis. Tot i que els costos previstos per a aquest projecte són elevats, els superen amb escreix els beneficis, en tant que amb la nova organització no serà necessari l'augment d'inversió que implica la creació de nous òrgans judicials. Per tant, a mesura que s'avanci en la implementació de l'oficina judicial, augmentaran progressivament els beneficis.

Per justificar aquesta important inversió és útil compararla amb les despeses que es generarien si no s'implantés

l'oficina judicial. En cas que l'Administració de justícia continués treballant amb el mateix model organitzatiu, seria necessari crear nous òrgans judicials per fer front a la saturació que provocaria l'augment potencial d'assumptes.

Segons les dades de l'estudi per valorar l'impacte econòmic abans esmentat, si es té en compte el creixement del PIB i de la població, es preveu que en el període 2012-2031 podria ser necessària la creació de 128 nous òrgans judicials.

La posada en funcionament de nous òrgans judicials genera despeses de personal i despeses de bens i serveis (entre les quals hi ha el lloguer dels edificis), que ascendeixen a 9.003 euros anuals.

Per finançar aquest projecte es compta d'una banda amb les partides pressupostàries ordinàries destinades al Departament de Justícia i de l'altre amb els ingressos que generaran les taxes judicials, que representen entre el 19 i el 27% del cost global.

En la mesura que el projecte de l'oficina judicial té com a finalitat millorar la productivitat dels òrgans judicials, això evitaria la creació de nous òrgans, cosa que permetria reduir la despesa en aproximadament 1.500.000 milions d'euros durant el període 2020-2049. Amb aquestes dades podríem arribar a la conclusió que a partir de 2023 el projecte de l'oficina judicial començaria a ser rendible econòmicament respecte de la no-implementació, ja que suposa un menor cost acumulat.

En definitiva, es pot concloure que un sistema judicial eficaç crea un marc de creixement sa per a l'economia, la implementació de l'oficina judicial pot suposar una inversió molt rendible per a la societat catalana ja que no només se'n compensaran els costos, sinó que generarà beneficis.

