

Marco Fandiño Castro

Investigador y coordinador del Área de Gestión e Información del Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

Lecciones extraídas de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España¹

1. La necesidad de un cambio en el sistema judicial español

La reforma del modelo de oficina judicial y la introducción de las Tecnologías de la Información han sido de los mayores intentos de transformación del sistema judicial español en las últimas décadas.

En la justicia española, a pesar de las reformas legislativas y procesales llevadas a cabo en los últimos treinta años, se conservó la estructura tradicional de despacho judicial compuesta por un juez, un secretario judicial y un número variable de oficiales o funcionarios de apoyo.

Durante los siglos XVI y XVII la persona en el Juzgado con conocimientos en Derecho era el secretario judicial y no el juez, que era lego. El juez tomaba la decisión sobre un asunto pero el secretario se encargaba de la forma

jurídica de proceder. Esta es la explicación de que hasta el día de hoy algunas palabras como “admítase”, “regístrese”, “ofíciase”, etc. hayan sobrevivido de forma residual en el lenguaje jurídico². A partir de entonces, los jueces comenzaron a profesionalizarse y se hicieron con funciones que antes le pertenecían al secretario judicial. Este cambio de tendencia se hace definitivo en 1988 cuando desaparecen las tasas judiciales que cobraba el secretario, en función de las acciones ejercitadas y del número de folios utilizados en el pleito³.

Otra característica del modelo clásico de oficina judicial española es la descoordinación absoluta entre los distintos juzgados. Se ha utilizado en numerosas ocasiones la metáfora de “reinos de taifas” para describir unos tribunales en los que un juez dotado de un grupo de funcionarios resuelven los conflictos a través de métodos de trabajo propios.

¹ Este artículo es una adaptación del documento “Seguimiento de la implantación de la Nueva Oficina Judicial y las innovaciones tecnológicas en España”, ponencia seleccionada para el XI Seminario de Gestión Judicial realizado en el año 2013 por el CEJA y el Banco Mundial en Lima, Perú.

² Martínez Pardo, V.J. (2010), “La Nueva Oficina Judicial”, *Revista Internauta de Práctica Jurídica*, núm. 25.

³ *Ibidem*.

Por otra parte, las innovaciones tecnológicas no han tenido gran presencia en la oficina judicial española. Sin duda, el factor humano ha permitido suplir la insuficiencia de medios tecnológicos apropiados. Por ejemplo, las computadoras con procesadores de textos se incorporaron en la década de los noventa⁴.

Este modelo organizativo arcaico y poco adecuado a la sociedad actual ha generado muchos cuestionamientos, los cuales fueron constatados en 2003 por el Consejo General del Poder Judicial en una encuesta realizada entre abogados en ejercicio y ciudadanos⁵: el sentir mayoritario de los ciudadanos, apunta como principal aspecto negativo de la Administración de Justicia, al deficiente funcionamiento de la oficina judicial y la necesidad de una Justicia atenta, ágil y tecnológicamente avanzada. En segundo lugar, abogados y procuradores en ejercicio, subrayan como principal inquietud del sector la deficiente estructura organizativa de la Justicia. Y solicitan una mayor preparación y competencia técnica de los funcionarios al servicio de la Administración de Justicia, mayor disponibilidad para ofrecer información sobre los asuntos implementando la accesibilidad mediante teléfono o Internet, así como la agrupación de todas las sedes judiciales mejorando los espacios y medios técnicos destinados a los profesionales en los edificios judiciales.

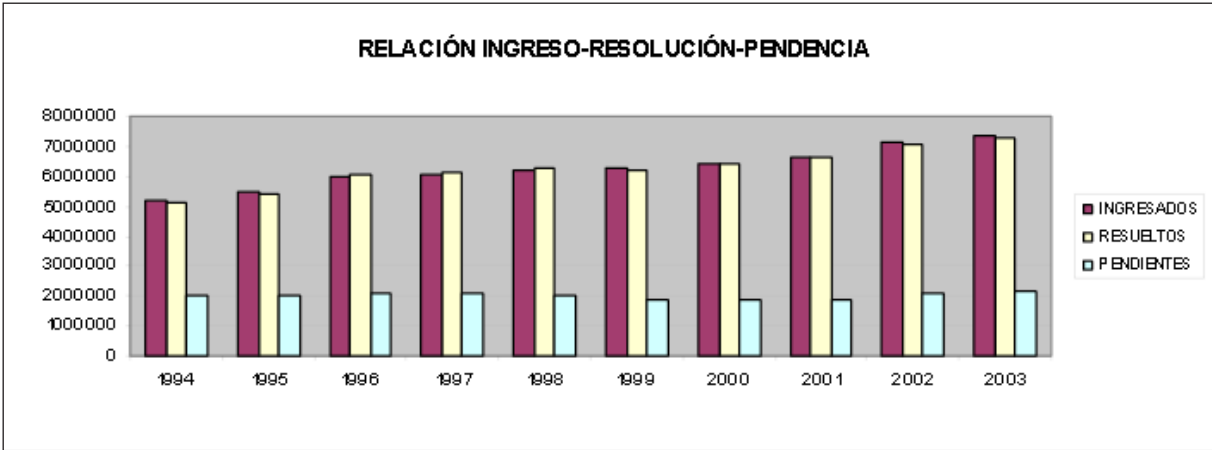
El *Libro Blanco de la Justicia*, publicado en 1997, es un diagnóstico bastante exhaustivo sobre la situación de la justicia española. El capítulo III está dedicado a la oficina judicial y establece una serie de recomendaciones como la importancia de potenciar los servicios comunes y la necesidad de replantear el papel del juez y del secretario judicial en el que “el secretario judicial asumiera un protagonismo que, desahogado de los jueces, permitiera elaborar una nueva organización más ágil, rápida y próxima a los ciudadanos”. De manera literal, el *Libro Blanco de la Justicia* alude a la “indebida atomización de las estructuras” en la oficina judicial clásica y la necesidad de implementar un modelo organizativo que permita la prestación de un servicio de calidad y eficiente acorde con las nuevas perspectivas a la hora de administrar justicia.

La congestión en los despachos judiciales ha sido otra de las motivaciones que impulsaron el intento de reforma de la oficina judicial. Como se puede observar en el gráfico a continuación, pese a que el sistema judicial español tiene una correlación entre casos ingresados y resueltos bastante proporcionada, hay aproximadamente dos millones de causas que conforman un stock estructural que el sistema no es capaz de absorber. En palabras de expertos como Santos Pastor⁶, estamos ante un problema crónico de falta de eficiencia de la judicatura española.

4 Alastruey Gracia, R. (2010), *Papel del Juez en la Nueva Oficina Judicial- Acciones tendentes al cambio*. Centro de Estudios Jurídicos.

5 Pérez de los Cobos Hernández, E. (2012), *El modelo de oficina judicial español*. Monográfico del Ilustre Colegio de Abogados de Murcia.

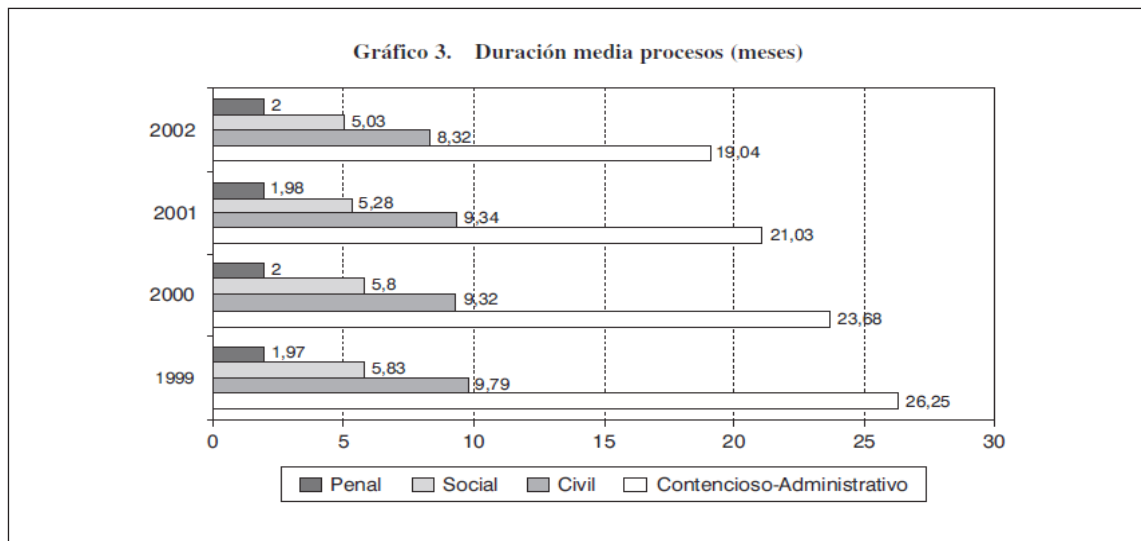
6 Pastor Prieto, S. Vargas Pérez, C. (2002), “El coste de la justicia: datos y un poco de análisis”, en *Consejo General del Poder Judicial: El Coste de la Justicia, Cuadernos de Derecho Judicial*, XV-2001, CGPJ, Madrid.



Fuente: IGLESIAS P., CARLOS ARIAS X., PROBLEMAS DE INEFICIENCIA EN EL SISTEMA JUDICIAL ESPAÑOL. UNA VISIÓN TRANSACCIONAL. Departamento de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Vigo.

Por otro lado, esta tasa de pendencia genera un aumento en la duración de los procesos como vemos a continuación. Es necesario mencionar que esta duración, salvo en el

caso del orden contencioso-administrativo, se mantiene en unos niveles relativamente aceptables en comparación con otros países europeos.



Fuente: IGLESIAS P., CARLOS ARIAS X., PROBLEMAS DE INEFICIENCIA EN EL SISTEMA JUDICIAL ESPAÑOL. UNA VISIÓN TRANSACCIONAL. Departamento de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Vigo.

2. La formación del consenso político y la regulación normativa de la Nueva Oficina Judicial

El punto de partida para la implementación de la Nueva Oficina Judicial se sitúa en el año 2001, con el Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia⁷ firmado entre los dos partidos políticos mayoritarios. En dicho pacto se establece la necesidad de emprender la modernización de la Administración de Justicia, así como una progresiva implementación de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El Partido Popular y el Partido Socialista Obrero Español se comprometieron de esta manera a llevar a cabo una reforma profunda en la siguiente legislatura (2004-2008), independientemente de cuál fuese el partido de gobierno en ese momento.

El primer paso legislativo se produce con la *Ley Orgánica 19/2003 de 23 de diciembre, de modificación de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de Julio, del Poder Judicial*. En esta Ley se define por primera vez a la Nueva Oficina Judicial como *la organización de carácter instrumental que sirve de apoyo a la actividad jurisdiccional de jueces y magistrados, y a la que le viene adjudicado el propósito de racionalizar el trabajo potenciando un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y medios materiales*.

Además, en dicha ley se incluyen reformas en aspectos orgánicos, funcionales y estatutarios que sobre todo afectaron a los secretarios judiciales. Se ha dicho que el problema de esta ley fue que “si bien se distribuían funciones, no se concretaban las competencias de jueces y secretarios, la falta de datos fiables de los que partir (...), la falta de transparencia, la precariedad de los sistemas informáticos, y también cierto desinterés de los políticos,

pesaron más que la necesidad del cambio mismo y la mayoría de los actores políticos y judiciales optaron por dilatar unos la concreción de ese diseño”⁸.

Tras la decepción que supuso la reforma del año 2003, el impulso legislativo fue retomado en la siguiente legislatura (2004-2008) dictándose dos normas de mayor relevancia que la anterior.

- En la Ley 13/2009, de 3 de noviembre, de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva Oficina Judicial se modifican 16 leyes procesales y más de 900 artículos para adaptarlas al nuevo modelo de oficina judicial⁹.
- En ese mismo año también se dicta la Ley Orgánica 1/2009, de 3 de noviembre, complementaria de la Ley de reforma de la legislación procesal para la implantación de la Nueva Oficina Judicial, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial. En esta ley se introducen algunos cambios organizativos y procesales en la legislación del Poder Judicial con el objetivo de introducir algunas mejoras técnicas.

El 12 de noviembre de 2008 se aprueba el Plan Estratégico de Modernización de la Justicia (2009-2012) con la finalidad de unificar los esfuerzos entre las administraciones y órganos con competencias en materia de Justicia, esto es, el Ministerio de Justicia, el Consejo General del Poder Judicial y las Comunidades Autónomas. A grandes rasgos, las líneas de acción del Plan Estratégico son las que siguen:

- Convertir la Justicia en un servicio público de calidad
- Culminar el despliegue de la Nueva Oficina Judicial

⁷ <http://www.uned.es/dpto-derecho-politico/Pacto%20reforma%20justicia.pdf>

⁸ Alastruey Gracia, R. (Op. Cit., pág. 1).

⁹ Gómez Arroyo, J. L. (2010), Notas sobre la implantación de la Oficina Judicial. Centro de Estudios Jurídicos.

- Transformar el Registro Civil en un Registro Civil único e informatizado.
- Conseguir una Justicia tecnológicamente avanzada
- Alcanzar un servicio público de Justicia orientado a las personas
- Reforzar la cooperación jurídica internacional

3. Características principales de la Nueva Oficina Judicial¹⁰

a) Nueva estructura:

En la Nueva Oficina Judicial (NOJ) se intenta realizar una división entre la actividad jurisdiccional desempeñada por los jueces y los trámites administrativos y de carácter procesal. Todo ello se hace visible en las nuevas estructuras creadas:

Unidad Procesal de Apoyo Directo: es la unidad dotada de los puestos de trabajo necesarios e imprescindibles para asistir directamente a cada juez en el ejercicio de sus funciones, realizando actuaciones precisas para el exacto y eficaz cumplimiento de las resoluciones que dicten.

Se crearán tantas Unidades como Juzgados, Salas o Secciones de Tribunal y contarán con al menos dos funcionarios y un secretario judicial que con motivo de racionalizar el servicio podrán dirigir una o varias de estas Unidades.

Servicios Comunes Procesales: son las unidades de la Oficina Judicial que, sin estar integradas en órgano judicial concreto, asumen labores centralizadas de gestión y apoyo en actuaciones derivadas de la aplicación de las leyes procesales. Prestan apoyo a todos o alguno de los órganos judiciales de su ámbito

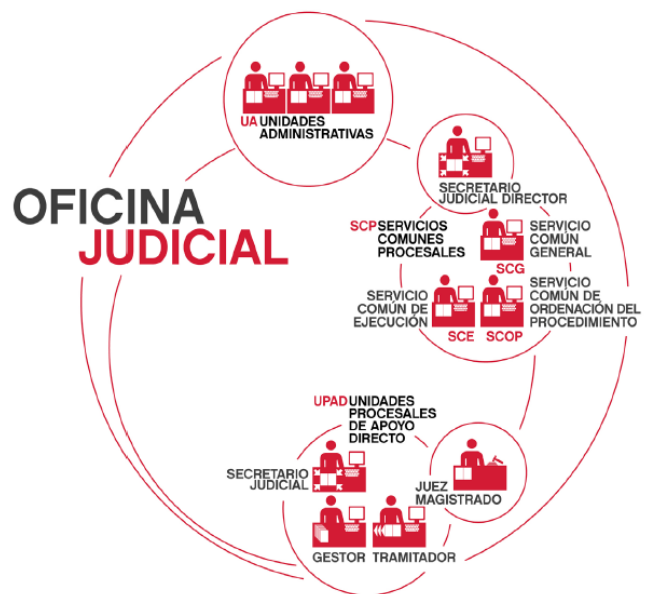
territorial, con independencia del orden jurisdiccional al que pertenezcan y la extensión de su jurisdicción.

Sus funciones abarcan la totalidad de trámites exigidos para la completa tramitación de los procesos judiciales en todos los órdenes:

- Registro y reparto de asuntos y escritos
- Actos de comunicación y auxilio judicial
- Ordenación y tramitación de cada tipo de procedimiento
- Ejecución de resoluciones judiciales
- Gestión de salas de vistas
- Embargos y subastas
- Caja de depósitos y consignaciones
- Archivos, etc.

Unidades Administrativas de Gestión:

estas unidades se constituyen en el ámbito de la organización de justicia para la jefatura, organización, inspección administrativa y gestión de los recursos humanos de la Oficina Judicial, así como sobre los medios informáticos, nuevas tecnologías y demás medios materiales. En consecuencia, estas unidades no tienen ninguna relación con cuestiones judiciales y/o procesales.



¹⁰ Ideas extraídas de Martínez Pardo, V.J. (Op. Cit., pág. 1).

Fuente: <https://www.administraciondejusticia.gob.es>

b) Las funciones del juez y del secretario judicial¹¹

En la nueva reestructuración que propone la Nueva Oficina Judicial, al juez le corresponderían las tareas estrictamente jurisdiccionales:

- Derecho de acceso a la tutela
- Configuración del objeto del proceso y de la prueba
- Decisiones que impliquen valoración de distintas posibilidades al no establecer la ley una respuesta única
- Decisiones limitativas de derechos fundamentales
- La función del control diferido del procedimiento
- La decisión sobre el conflicto planteado

Por su parte, al secretario judicial le corresponderían las funciones organizativas y de gestión de la Oficina Judicial y las de carácter procedimental, que se pueden concretar en la preparación de los procedimientos hasta que llegan al estado en que los jueces deben tomar decisiones:

- Admisión de demandas en tanto es simple manifestación del derecho fundamental a accionar
- La subsanación de defectos
- El cierre de los procedimientos
- La acumulación a instancia de parte
- La gestión de la agenda judicial
- La documentación
- Los gastos del proceso
- La tramitación de incidentes y recursos
- La ejecución una vez ordenada por el juez y mientras no hay contradicción

c) Principios de organización y funcionamiento¹²

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

JERARQUÍA: la Oficina Judicial queda vinculada en su totalidad al ejercicio de la función jurisdiccional. Esta jerarquización se materializa en el cumplimiento de las decisiones adoptadas por los jueces por parte de los secretarios judiciales.

DIVISIÓN DE FUNCIONES entre los integrantes de la Oficina Judicial. Constitución de grupos de trabajos en función de la capacitación del personal.

COORDINACIÓN INTERNA: a través de un análisis de los datos y estadísticas del Juzgado para proceder a una mejor gestión y mediante las instrucciones escritas que serán impartidas por el secretario tras consensuarlas con el juez.

COORDINACIÓN EXTERNA: el foro para ello será la Junta de Jueces en la cual se podrán constituir grupos de trabajo para abordar las distintas problemáticas con las que se enfrente la Nueva Oficina Judicial.

PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO

AGILIDAD: clasificar las operaciones repetitivas que terminan por dilatar los trámites. Está vinculada a las nuevas técnicas de gestión y tramitación y a la informatización de la justicia.

EFICACIA Y EFICIENCIA: mejor actuación de la Justicia para satisfacer de mejor manera los intereses públicos y de los ciudadanos. Mayor rendimiento de los recursos disponibles.

RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO: esencial en el paso de un sistema atomizado de órganos jurisdiccionales a otro en el que prima el funcionamiento global y común desvinculado así de la concepción individualista actual.

RESPONSABILIDAD POR LA GESTIÓN: este es un tema controvertido. Se discute qué mecanismos de responsabilidad y garantía establecer tratando de evitar las denuncias de los perjudicados por resoluciones negativas.

¹¹ Ideas extraídas de Alastruey Gracia, R., (Op. Cit., pág. 1).

¹² Ideas extraídas de Martín Contreras, L. (2010). *Oficina Judicial: La organización de los tribunales y la nueva oficina judicial*. Centro de Estudios Jurídicos.

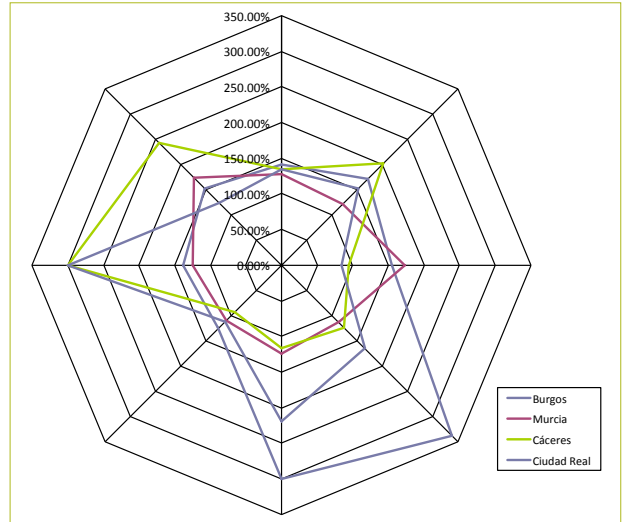
4. Los datos de la Nueva Oficina Judicial

En la actualidad, la NOJ ha sido implementada en una parte poco representativa de la jurisdicción estatal. Es necesario aclarar en este punto que, según el sistema de distribución de competencias regulado en la Constitución Española, la materia de justicia puede pertenecerle al Ministerio de Justicia o puede ser asumida por las propias Comunidades Autónomas.

a) Comunidades Autónomas bajo la competencia del Ministerio de Justicia

En el ámbito del Ministerio de Justicia se desarrolló a partir del año 2010 un programa piloto en 8 ciudades españolas (Burgos, Cáceres, Ciudad Real, Logroño, Murcia, Palma de Mallorca, Ceuta y Melilla) para iniciar la implementación de la Nueva Oficina Judicial. Por el momento, el Ministerio de Justicia sólo ha publicado un análisis con los datos de los años 2010 y 2011 de las oficinas judiciales de Burgos, Cáceres, Ciudad Real y Murcia.

A continuación se presentan datos de funcionamiento extraídos del *Informe del despliegue de la oficina judicial en Burgos, Murcia, Cáceres y Ciudad Real* del Ministerio de Justicia. En el gráfico se muestra la evolución entre los datos del mes anterior a la reforma y marzo de 2011. En el caso de Burgos y Murcia, el mes anterior a la reforma es octubre de 2010, mientras que en Cáceres y Ciudad Real es enero de 2011.



Fuente: elaboración propia

En el mencionado Informe del Ministerio de Justicia también se elaboran una serie de recomendaciones para ser tenidas en cuenta en los despliegues futuros:

- Todos los actores deben estar informados sobre todo lo que tenga que ver con las tareas de cada una de las Unidades y Subdirecciones que participan en la puesta en marcha de la Oficina Judicial.
- Las reuniones periódicas de seguimiento son fundamentales, tanto a distintos niveles de responsabilidad (áreas- jerarquías) como de ubicación (sede-Ministerio).
- En relación a la formación en cascada, debería ser impartida por personal de la propia Oficina Judicial o de sedes donde ya ha sido implementada. El grado de conocimiento y de implicación en el proyecto por parte de estos formadores genera confianza en una situación de inicial resistencia al cambio. Se estima conveniente instruir a estos formadores en habilidades de comunicación para hablar en público.
- Es importante finalizar el acoplamiento del personal a sus nuevos puestos antes del inicio del período formativo. De esta manera será posible realizar las

convocatorias con antelación suficiente sin interferir en la actividad diaria de la sede.

- Es conveniente realizar una formación básica previa al lanzamiento, e impartir otro programa eminentemente práctico una vez estabilizada la sede en la nueva estructura.

b) Comunidades Autónomas con competencia exclusiva en materia de Justicia

En las Comunidades Autónomas que tienen competencias asumidas en materia de justicia, hay una gran diferencia entre algunas donde se ha desarrollado fuertemente la NOJ, otras donde no ha habido ningún tipo de cambio y algunas donde sólo se han implementado las innovaciones tecnológicas.

El ejemplo más significativo de fuerte desarrollo de la NOJ lo encontramos en el País Vasco, donde a través de la Viceconsejería de Justicia se planificó un calendario de implementación que se inició en 2010 y cuyo punto de culminación tuvo lugar en 2013, mediante el paso al nuevo modelo de oficina judicial en las tres principales ciudades del País Vasco: San Sebastián, Bilbao y Vitoria.

La Viceconsejería de Justicia ha elaborado informes donde se presentan los datos relativos a los años 2011 y 2012 en aquellos partidos judiciales en los que se ha implementado la NOJ. Del análisis de estos datos se destaca el generalizado aumento del número de documentos emitido por los órganos de todas las jurisdicciones analizadas. A su vez, el correcto funcionamiento de la NOJ se visualiza un notable crecimiento de la emisión de documentos en las Secciones de Ejecución de los Servicios Comunes Procesales.

En Junio de 2012, la Viceconsejera de Justicia, María Victoria Cinto, dio a conocer una reducción de un 8% de los tiempos de espera de la ejecución penal, así como el promedio general de un aumento del 11% en la emisión de documentos.

5. Lecciones extraídas de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España

A continuación pretendo extraer algunas conclusiones de la implementación de la Nueva Oficina Judicial en España. En la actualidad, un gran número de países están transitando hacia nuevas formas de organización en sus despachos judiciales. En este contexto, es imprescindible que exista un fluido intercambio de las experiencias acontecidas en otros países, con la finalidad de aprender de los errores y planificar con mejor detalle los cambios futuros.

Planes de contingencia ante las adversidades

Los primeros datos de funcionamiento del plan piloto del Ministerio de Justicia mostraron bastante descoordinación por parte de las administraciones responsables así como un descenso en el ritmo de trabajo de las oficinas. En la NOJ de Burgos, el desconcierto inicial llevó a que los medios de comunicación se hicieran eco de un “tapón”, “caos” y “desastre” en la implementación del nuevo modelo de oficina judicial¹³. En el caso de Murcia, se menciona que “la modificación de puestos de trabajo, el traslado de expedientes a las nuevas oficinas o la reasignación de nuevas funciones (...) afectaron principalmente a la tramitación de los procedimientos llegando a la práctica

¹³ Calzado Julián, J. (2010), ¿Es un fracaso la implantación de la Nueva Oficina Judicial? www.uspj.org.

paralización de los expedientes en curso”¹⁴. Estos problemas de funcionamiento iniciales provocaron desconfianza en las Comunidades Autónomas con competencias asumidas en materia de justicia, lo que provocó que no llevaran adelante la reforma. La consecuencia es una muy despareja presencia de la NOJ en el territorio nacional.

A la hora de implementar una reforma significativa en la forma de administrar y gestionar las causas judiciales de determinada jurisdicción, es inevitable que se produzcan problemas de coordinación, confusión de roles por parte de los funcionarios o incluso retardación de la prestación del servicio en los momentos iniciales. Ante esta situación, los equipos implementadores y las instancias de coordinación del cambio deben prever un plan de contingencia que, teniendo en cuenta los eventuales problemas de funcionamiento del nuevo modelo diseñado, establezca protocolos de acción que permitan dar continuidad a la prestación del servicio.

Reforma judicial y voluntad política

El Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia del año 2001 firmado entre los dos partidos mayoritarios en la historia reciente española incluye un amplio catálogo de temas en los cuales los partidos se comprometen a acometer reformas: Tribunales Superiores, Mapa Judicial, Carrera Judicial, Formación, Ministerio Fiscal y Oficina Judicial, entre otros.

A pesar de existir ese fuerte compromiso político en favor de una modernización de la Oficina Judicial, la gestión realizada en la implementación de la Nueva Oficina Judicial no permitió aprovechar ese fuerte y anómalo impulso a los cambios proporcionado por la clase política. Si bien, la primera legislación sobre la NOJ es del año 2003, esa normativa

no fue redactada con una verdadera vocación de provocar el profundo cambio que se esperaba de la NOJ. Efectivamente, la normativa de 2003 no supuso la implementación real de la Nueva Oficina Judicial y no sería hasta el año 2009 cuando, en la segunda legislatura del ex presidente Rodríguez Zapatero, se retoma la idea de la NOJ y se le da un tratamiento normativo más adecuado. Sin perjuicio de ello, el llamado despliegue de la Oficina Judicial, terminó adoleciendo de otros problemas tal y como veremos en los siguientes párrafos.

En un contexto de reforma integral de las estructuras de despacho judicial a nivel nacional es muy posible que se produzca una oposición por los jueces y otros funcionarios judiciales. La debilidad en el consenso político y la falta de convicción en las autoridades judiciales puede ocasionar un retroceso en la implementación tal y como sucede en la actualidad en la reforma española.

El riesgo de los planes pilotos

La Nueva Oficina Judicial fue implementada por el Ministerio de Justicia en el territorio de su competencia siguiendo la modalidad de un programa o plan piloto. En la tabla a continuación se describe el calendario actualizado de las distintas ciudades que han implementado la NOJ con sus respectivas fechas de entrada en funcionamiento bajo el nuevo modelo de oficina judicial.

Sede Judicial	Fecha de despliegue
Burgos	10 de noviembre de 2010
Murcia	10 de noviembre de 2010
Cáceres	9 de febrero de 2011
Ciudad Real	9 de febrero de 2011
León	8 de junio de 2011
Cuenca	22 de junio de 2011

¹⁴ Pérez de los Cobos Hernández, E. (Op. Cit., pág. 1).

Mérida	22 de junio de 2011
Ceuta	28 de octubre de 2013
Melilla	11 de junio de 2014
Palma	En proceso de despliegue
Murcia	En proceso de ampliación de la Oficina Judicial

Fuente: <https://www.administraciondejusticia.gob.es/>

Sin duda, la gradualidad es una estrategia de implementación muy eficaz, teniendo en cuenta que permite concentrar los recursos y la capacidad de cambio así como identificar problemas de funcionamiento intrínsecos a la implementación. De esta manera, un plan piloto puede favorecer un cambio global en base a una primera experiencia exitosa, que muestre datos de funcionamiento iniciales positivos¹⁵.

A pesar de las ventajas que pueden aportar a una implementación los planes piloto, existe un riesgo de que estas experiencias queden olvidadas y aisladas, desconectadas de la voluntad política originaria que las creó. Por ese motivo, es necesario crear un calendario o plan de implementación debidamente detallado y que tenga por objetivo la consecución integral de la reforma y no la simple adopción de los cambios menos profundos.¹⁶

En la experiencia española de reforma de la oficina judicial, la estrategia de plan piloto ha operado en contra de la viabilidad del cambio pretendido. Inicialmente, los datos de funcionamiento iniciales han tenido el efecto contrario al deseado, habiendo aparecido comentarios negativos en la opinión pública y entre los operadores. Por otro lado, el calendario de implementación

no obedece a una estrategia concreta que tenga por objetivo final el cambio radical de la estructura del despacho judicial en todo el territorio que es competencia del Ministerio de Justicia.

La división de tareas jurisdiccionales entre el juez y el secretario

A mi juicio, uno de los aspectos más controvertidos en el modelo de oficina judicial que se intentó implementar en España, es la división de las tareas jurisdiccionales entre el juez y el secretario judicial.

La figura del secretario judicial tiene un fuerte arraigo tanto en la tradición jurídica de España, como en la de otros países de América Latina que sufrieron la invasión española y que mantuvieron vigente el sistema judicial heredado de la colonia incluso siglos después de haber conquistado la independencia política. Es por ello que la figura del secretario judicial responde a una concepción del derecho basada en la escrituración de los procedimientos y la conformación de expedientes por un sinfín de actos y documentos sobre los cuales el secretario debía dar fe de su veracidad.

En los últimos treinta años, en España y América Latina, se han producido intensos procesos de reforma judicial que tuvieron por objetivo respetar las garantías de los imputados y los derechos de los ciudadanos, garantizar el debido proceso y modernizar el sistema judicial a través de principios de funcionamiento como la oralidad y la celebración de audiencias públicas. Además, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, han impactado con fuerza en la impartición de justicia, poniendo a disposición de la gestión judicial sistemas de grabación de video y audio para el registro de las audiencias, entre muchos otros

¹⁵ Vargas Viancos, J.E. (2006), "Herramientas para el diseño de despachos judiciales". *Revista Sistemas Judiciales*, n°10 2006.

¹⁶ *Ibidem*.

ejemplos. En la actualidad, gran parte de los países de tradición jurídica continental han evolucionado hacia sistemas judiciales más creativos que han absorbido en mayor o menor medida rasgos distintivos del modelo de justicia anglosajón y, además, incorporado las innovaciones tecnológicas al servicio de los procesos judiciales. Este último acontecimiento ha sido una revolución imprevisible que ha impactado en las relaciones personales, en la economía, en el arte, en la política y, como no podía ser de otra forma, también en la justicia.

En este nuevo contexto, uno de los debates más interesantes y complejos es la adaptación de los secretarios judiciales al interior de los nuevos esquemas organizativos y de gestión en el mundo judicial. A grandes rasgos, el futuro de los secretarios judiciales puede ser la redefinición de sus funciones, aumentando su protagonismo en relación con el proceso judicial o algún segmento del mismo (ejecución de la sentencias) o, por el contrario, realizar una reasignación hacia otros puestos de trabajo como jueces, fiscales o defensores.

En el caso de España, con una cifra de aproximadamente 3.000¹⁷ secretarios judiciales en activo, la Nueva Oficina Judicial se encargó de ofrecer una solución al conflicto de estos funcionarios, otorgándoles un rol central en su esquema de funcionamiento. En el modelo de la NOJ, los secretarios judiciales tienen atribuciones sobre instituciones importantes del proceso judicial tales como: admisión de demandas, acumulación a instancia de parte, subsanación de defectos, cierre de los procedimientos, tramitación de los incidentes y recursos y la ejecución ordenada por el juez sin contradicción. Además, a los secretarios judiciales se les atribuye también la facultad de dirigir los Servicios Comunes Procesales.

A la hora de analizar el diseño de Oficina Judicial y la división de las tareas jurisdiccionales entre el juez y el secretario son varias las inquietudes que surgen. En primer lugar, aparece el debate del monopolio de la jurisdicción por los jueces y tribunales, lo que va a depender de la norma constitucional y de la interpretación de la misma, algo que excede el objeto de este artículo. En un plano de funcionamiento práctico, esta división de las tareas jurisdiccionales entre jueces y secretarios puede ser vista como una eventual fuente de tensiones entre jueces y secretarios así como de incerteza para las partes debido a la posible multiplicidad de criterios dentro de un mismo proceso judicial.

La división de las tareas administrativas

Uno de los puntos centrales en la redefinición de un despacho judicial moderno, tiene que ver con el deslinde de las funciones estrictamente administrativas de las jurisdiccionales, evitando que los jueces malgasten su tiempo tomando decisiones para las cuales no están capacitados en deterioro de la actividad jurisdiccional.

En ese sentido, la creación de los Servicios Comunes Procesales parece una forma acertada de realizar esta división al otorgársele las funciones sobre el registro y reparto de asuntos y escritos, los actos de comunicación y auxilio judicial, la gestión de las salas, etc. Por otro lado, el hecho de que estos servicios puedan trabajar de forma conjunta para un conjunto de jurisdicciones permite el aprovechamiento de las economías de escala y garantizar una alta productividad de estos servicios.

¹⁷ http://elpais.com/diario/2011/01/30/domingo/1296361832_850215.html

Flexibilidad y ajustes en la relación de puestos de trabajos

En la implementación de la NOJ en el País Vasco, un informe de la Viceconsejería de Justicia recomienda la modificación de la relación de puestos de trabajo en aquellos partidos judiciales donde los Servicios Comunes Procesales estén trabajando a un ritmo alto de productividad y las Unidades Procesales de Apoyo Directo presenten crecimientos negativos.

Es necesario afrontar la reforma del despacho judicial con una cierta flexibilidad en lo relativo a la asignación de personal. Inicialmente, la carga de trabajo y la litigiosidad debe ser diagnosticada pero es posible al comenzar a funcionar el nuevo modelo de despacho existan unidades con mayor productividad que otras. En esos supuestos, será necesario prever con anterioridad algún mecanismo para redistribuir personal y evitar que exista una relación despareja en los niveles de productividad de las distintas unidades. ■