

# **ALGUNAS BASES PARA UNA ADECUADA REFORMA DE UN SISTEMA DE JUSTICIA**

*“Un sistema judicial ineficiente, en términos de duración de los procesos y de inseguridad jurídica por impredecibilidad, supone un coste añadido para la actividad humana en general, y en especial la económica, pudiendo influir en decisiones estratégicas y, a la larga, constituye un importe lastre para el crecimiento económico.”*

## **I.-INTRODUCCIÓN**

La Historia del Derecho español, desde el advenimiento del Constitucionalismo hasta el momento presente, ha sido la de la búsqueda de una Justicia adaptada a las necesidades de un Estado moderno. Esto mismo se puede predicar de la inmensa mayoría de los países. Se hablaba hasta hace poco tiempo de la reforma de la Justicia porque la Justicia que teníamos no era capaz de dar respuesta plena a las demandas ciudadanas. No quiero decir con ello que el Poder Judicial, tal y como está hoy regulado en nuestras leyes, precise de una revisión radical. Afortunadamente, nuestro Texto Constitucional establece las coordenadas elementales para construir una Administración de Justicia capaz de satisfacer a todos, dentro de las exigencias que establece nuestro sistema de garantías, y el esfuerzo legislativo y de gobierno que se ha acometido desde 1978 hasta el momento presente se ha encaminado a aproximar las condiciones en que nuestra Justicia se imparte a las expectativas mínimas exigibles por el ciudadano.

A pesar de ello la imagen pública de nuestra Justicia no es favorable. Con independencia de que la percepción ciudadana pueda muchas veces basarse en el resultado de su relación particular con la Administración de

Justicia, más que en su concreto conocimiento de la realidad de nuestros Juzgados y Tribunales, y de la preparación y dedicación de los profesionales que en ellos trabajan o que colaboran en la consecución de sus fines, hay que aceptar que muchos de los datos objetivos sobre el funcionamiento de nuestra Justicia no son positivos, y ello no contribuye a mejorar su apreciación por la sociedad. Este estado general de opinión se puso de manifiesto en estudios estadísticos (barómetros de opinión) elaborados por encargo del Consejo General del Poder Judicial desde hace veinte años. Estos barómetros nos ofrecen una visión popular poco positiva, en términos generales, sobre el quehacer de nuestros órganos jurisdiccionales. No obstante lo cual en tales estudios. A la hora de acometer reformas, el legislador no debe dar la espalda a la sociedad, por eso la percepción ciudadana es un factor de gran trascendencia, pero eso no necesariamente ha de determinar el sentido de la reforma. Ni el hecho de que la opinión pública fuera negativa significa que la realidad de nuestra Justicia era tan desfavorable, ni el hecho de que los usuarios opinen más positivamente hoy debe llevarnos a tener una percepción de la Jurisdicción idílica y ayuna de problemas. Esto nos debe llevar a la conclusión de que una buena Justicia debe encaminar esfuerzos tendentes a trasladar la imagen real de la justicia a los ciudadanos mediante políticas activas de imagen.

La justicia tiene una evidente importancia en la economía y el bienestar social, los cuales se ven alterados por la existencia de disfunciones de los sistemas judiciales, por su carácter lento, costoso, ineficaz e imprevisible, que los hace poco fiables a juicio de los operadores, tanto económicos como no económicos; estos problemas son una especie de jinetes del apocalipsis judicial –lentitud, costes, ineficacia, imprevisibilidad -.

Los sistemas de justicia se pueden medir por los siguientes indicadores :

Un buen sistema de justicia ha de ser:	La justicia no es tal cuando es:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independiente</li> <li>• Imparcial</li> <li>• Competente</li> <li>• Asequible</li>   <li>• Eficiente y eficaz</li> <li>• Sin dilaciones</li> <li>• De calidad</li>   <li>• Previsible</li> <li>• Responsable, que rinda cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiente</li> <li>• Parcial, corrupta</li> <li>• Incompetente</li> <li>• Costosa, farragosa y burocrática</li> <li>• Ineficiente e ineficaz</li> <li>• Lenta</li> <li>• Trata mal a los usuarios, pobre calidad de sus procesos y resoluciones</li> <li>• Imprevisible</li> <li>• Autocrática</li> </ul>

Para solucionar tales problemas la única solución no es sin más aumentar recursos. Es cierto que en algunos lugares hacen falta jueces, pero también lo es que en otros lugares sobran, de forma que con carácter previo debieran redistribuirse mejor esos recursos. Más aún, si en un lugar hiciera falta un juez adicional, no debiera duplicarse todo el coste que supone un juzgado, sino que habría que aprovechar las instalaciones, equipo y aquella parte del personal que pudiera compartirse por los dos órganos; no se olvide que el coste del juez no llega a ser la séptima parte del coste total de un órgano unipersonal. En ocasiones se trataría de aprovechar mejor la función de los secretarios judiciales, que, entre otras asignaciones, podrían desempeñar funciones de letrados del juzgado o tribunal, al estilo de otros letrados públicos en nuestro país y de numerosos ejemplos en otros países. También es cierto que algunos juzgados están ubicados en instalaciones inadecuadas. Más importante, falta formación y, sobre todo, apoyo en la utilización de los sistemas de informática procesal. Con todo, la solución de nuestros problemas no proviene sólo de más máquinas, computadoras o edificios mejor equipados o más lujosos; ni siquiera de más personal, por importante que sea. Es imprescindible gestionar mejor, mucho mejor, para conseguir más con los medios disponibles y evitar el actual despilfarro.

En cualquier caso, los sistemas judiciales tendrán que “ganarse” los medios que demandan, justificando las necesidades y explicando qué han hecho con los medios facilitados. Deben prestar más atención a esa tarea fundamental de los poderes públicos en los estados democráticos: rendir cuentas a la sociedad de lo que hacen. Y para ello necesitarán un mejor conocimiento empírico de los problemas.

La necesidad de reforma de la Administración de Justicia viene propiciada por la evolución de la sociedad, más abierta y con mayor conciencia de sus derechos, la litigiosidad creciente y la búsqueda de una respuesta rápida de los órganos jurisdiccionales a las controversias que se les plantean, el aumento de la exigencia ciudadana a los poderes públicos, han estado presentes en la mente del legislador a la hora de acometer las reformas de los últimos años.

Las transformaciones que la Justicia precisa exigen un esfuerzo dirigido al ámbito procesal y también al organizativo, formativo y selectivo. Sin ser el único, el principal problema al que se debe hacer frente es el de la duración de los procesos, causa de gran parte de la insatisfacción ciudadana por nuestra Justicia. Por eso, es especialmente necesario acometer reformas que reduzcan su duración, establecer cauces para su resolución más pronta, cuidando de que la celeridad no redunde negativamente en la calidad de los pronunciamientos judiciales.

## **II.- EL PACTO DE ESTADO PARA LA REFORMA DE LA JUSTICIA DE 2001. UN BUEN MÉTODO**

En España el 22 de mayo de 2001, el Ministerio de Justicia suscribió con las siete Comunidades Autónomas con competencias el Acuerdo de Las Palmas. Con carácter previo a la suscripción del Pacto se quiso contar con todas las Administraciones implicadas competentes para fijar de antemano claramente los principios de modernización de nuestra Justicia con escrupuloso respeto al reparto competencial entre el Estado y las Comunidades Autónomas.

En el Acuerdo de Las Palmas las Comunidades Autónomas asumieron un compromiso directo de apoyo a una serie de principios y políticas rectoras que se verían al acabo de los días reflejadas en el Pacto de Estado: las líneas maestras de la Oficina judicial; la implantación de las Nuevas Tecnologías; la Carta de Derechos de los Ciudadanos.....fueron algunas de las cuestiones acordadas y consensuadas con las Comunidades Autónomas.

El 31 de mayo de 2001 los dos partidos mayoritarios el P.P y el PSOE dieron respaldo al modelo con la suscripción del Pacto de Estado para al Reforma de la Justicia. A ese acuerdo se unieron el 26 de septiembre 2001 todos y cada uno de los grupos parlamentarios, es decir, no hay ningún grupo parlamentario -y es algo absolutamente insólito en nuestro Parlamento- que haya quedado fuera de los 23 principios de reforma que contiene el Pacto de Estado para impulsar una Justicia más moderna ágil y eficaz.

El Pacto de Estado abarca un amplio espectro de propuestas: desde la reforma del Tribunal Constitucional y el recurso de amparo hasta el posicionamiento del Tribunal Supremo, la figura de la casación; el papel de los Tribunales Superiores de Justicia y su fortalecimiento; el papel de las Audiencias Provinciales; la nueva Ley de Enjuiciamiento Criminal; la nueva Ley Concursal; la nueva Ley de Arbitraje; el Estatuto Profesional del Magistrado con lo que supone de una Ley de retribuciones y reforma de la Ley Orgánica del Poder Judicial; la reforma del Estatuto Orgánico del Ministerio Fiscal; el fortalecimiento de las funciones del Secretario Judicial como impulsor de los procedimientos y con un mayor protagonismo en la dirección de la oficina judicial; el nuevo diseño de la oficina judicial y el impulso de los servicios comunes; el nuevo estatuto del personal al servicio de la Administración de Justicia; la redefinición de las cualificaciones para el acceso y de las categorías profesionales. Son cuestiones definidas y concretadas que constituyen los cimientos sólidos de la reforma de la Justicia. Cuestiones acordadas entre todos y que cuentan ya con la unanimidad de todos los Grupos Parlamentarios.

Efectivamente, con el fin de mantener el mismo espíritu de diálogo y consenso que desde el principio han protagonizado todos y cada uno de los acuerdos reflejados en el Pacto de Estado, el 26 de septiembre de 2001 se constituyó la Comisión de Seguimiento del Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia. A través de esta Comisión de Seguimiento, diseñada y acordada en el propio Pacto en su punto 23, se salvaguarda la consecución y puesta en práctica de los principios y acuerdos en él contenidos. Resulta ser una herramienta esencial de autocontrol y garantía de diálogo entre todas las fuerzas políticas. Desde su sesión constitutiva la Comisión de Seguimiento se ha reunido en 6 ocasiones y en diferentes grupos de trabajos donde se han tratado asuntos concretos. En ella se ha acordado por unanimidad acometer las reformas más señeras del Pacto. Resulta por ejemplo prioritario para la Comisión de Seguimiento: la elaboración de una nueva Ley Orgánica del Poder Judicial; una nueva Ley de Enjuiciamiento Criminal; la implantación urgente de los Juicios Rápidos o la elaboración de un Plan de Transparencia.

Dentro de esta situación se enmarcan las bases que orientan el *Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia*, suscrito el 28 de mayo de 2001 por el Gobierno y los principales partidos políticos.

El referido *Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia* fue un hecho de indiscutible valor político y, por ello, supone abandonar la coyuntura determinada por la correlación de las fuerzas parlamentarias y abandona el campo de la contienda política para situarse en el del entendimiento. Gracias al Pacto, la expectativa de una Administración de Justicia satisfactoria, eficaz y moderna se acrecienta, habida cuenta que el consenso entre sus promotores favorece la consecución en el tiempo de los compromisos que estos adquieren, pues su realización no estará condicionada a los vaivenes electorales.

El Pacto de Estado no era un Pacto de Legislatura, sino que estaba dirigido a fijar las bases de la reforma durante ocho años, y por ello permite afrontar las reformas que en el mismo se promueven desde la seguridad que implica la amplia base social que respalda a sus firmantes. Esto, sin lugar a dudas, ofrece grandes esperanzas de éxito para sus propuestas y expectativas

de que las normas que de él surjan gozarán de la estabilidad mínima exigible para su definitiva consolidación, con independencia de quién gobierne en cada momento. Desgraciadamente los avatares políticos arrumbaron el Pacto y con ello se paralizó un buen proceso de modernización, recientemente recuperado con el acuerdo susrito recientemente por los dos actuales líderes políticos españoles, Zapatero y Rajoy. A pesar de su falta de vigencia conviene estudiarlo como una buena herramienta para la modernización de la Justicia de cualquier País.

El consenso no equivale a la ausencia de discrepancia ni a la conformidad incondicionada, pero es una garantía para la longevidad de las reformas que se pretenden en el ámbito de la Justicia. El consenso es el cauce idóneo para dotar de la más amplia legitimación social a la articulación en la Ley de las previsiones constitucionales, el medio para hallar los puntos de coincidencia entre las diferentes tendencias ideológicas. Como se ha dicho “construir hoy sobre lo que une a quienes sostienen puntos de vista diferentes es la mejor manera de facilitar la consecución de aproximaciones aceptables en el futuro, en los extremos en los que ahora no es posible coincidir”. Así se refleja en el texto del Pacto. “Poner en marcha este ambicioso y profundo proyecto de reforma”, se dice, “constituye una auténtica cuestión de Estado. Por eso debe ser afrontada mediante un acuerdo de los responsables políticos que asegure la unidad y la continuidad de los esfuerzos y garantice el consenso sobre las bases fundamentales de funcionamiento de uno de los poderes del Estado”.

**\*\*\*Los objetivos** del Pacto de Estado para la reforma de la Justicia eran:

- Suplir las carencias tradicionales de nuestra Justicia, a través de su mejora y modernización
- Extender en nuestros Tribunales el empleo de los métodos más modernos que garanticen su actuación rápida, eficaz y de calidad.
- Procurar la respuesta judicial en un tiempo razonable, de acuerdo con los derechos de los ciudadanos.

- Proporcionar seguridad jurídica a la actividad jurisdiccional, a través del establecimiento de pautas de comportamiento y decisión previsible.
- Asegurar el carácter independiente, unitario e integrado de la Jurisdicción.
- Dotar de coherencia, estabilidad y permanencia a las reformas legales que se acometan.
- Definir reformas procesales. Así, se anuncia una nueva Ley de Enjuiciamiento Criminal (punto 17 del Pacto), una nueva Ley Concursal (punto 18), así como a una nueva Ley de arbitraje: estos proyectos se encuentran hoy en fase legislativa o prelegislativa.

El *Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia* desarrolla los anteriores objetivos en veintitrés actuaciones concretas que se habrán de impulsar —algunas de ellas, lo están siendo ya— en los años siguientes a su consecución, con la característica común de su naturaleza fundamentalmente orgánica y estatutaria. Tales actuaciones se dirigen, principalmente:

- a) A *redefinir* la frontera competencial entre la Jurisdicción ordinaria y el Tribunal Constitucional;
- b) A la creación de nuevos tipos de Juzgados y al establecimiento de una nueva demarcación para algunos de los existentes;
- c) También, a la regulación de aspectos determinados del estatuto judicial, en los términos que más adelante se indican.
- d) A la modificación del estatuto profesional del Ministerio Fiscal;
- e) A la reforma de la oficina judicial, con un nuevo marco de atribuciones para el Secretario judicial y el personal al servicio de la Administración de Justicia; y, por último,
- f) A la redacción de una “Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia”.

La mayoría de estas actuaciones son el fruto de la recepción en el Pacto de muchas de las propuestas del *Libro Blanco de la Justicia*, elaborado en el



seno del Consejo General del Poder Judicial en 1997, que constituyó un singular fresco del estado de nuestra Administración de Justicia y de sus principales necesidades, elaborado por los que, tal vez, son los testigos más cualificados del estado de la cuestión, como son los Jueces y Magistrados.

En su punto 4, el Pacto asume el compromiso de crear nuevos tipos de órganos jurisdiccionales, con especial incidencia en el orden civil. en fase de tramitación legislativa—, siempre que no conduzca a un exceso

En relación con el estatuto judicial, los puntos 4 al 8 del Pacto establecen determinados objetivos que afectan al ingreso y promoción en la Carrera Judicial, al fomento de la formación de sus miembros, al establecimiento de un nuevo sistema retributivo y a la reforma del régimen de responsabilidades, prohibiciones e incompatibilidades de los Jueces y Magistrados. Son de destacar, entre estas actuaciones, el fomento del Juez profesional, que redundará en la reducción de los Magistrados suplentes y de los Jueces sustitutos a los términos estrictos previstos en la Ley Orgánica del Poder Judicial, la consolidación del sistema de oposición como cauce objetivo de acceso a la condición de Juez, aunque se mantienen los turnos especiales para Juristas de prestigio, y la modificación del sistema de promoción dentro de la Carrera en virtud del exclusivo criterio de la antigüedad.

Debe decirse que la incorporación de nuevos factores que maticen la rigidez del criterio de promoción basado en la simple antigüedad es positivo, siempre que se extremen las garantías para conseguir que el nuevo sistema que se proponga no sirva para fomentar la arbitrariedad en su aplicación. El criterio de la antigüedad puede ser desincentivador para el Juez que sepa que su promoción es independiente de su capacidad o competencia profesional; pero, asimismo, es un criterio objetivo, lo que asegura que ningún Juez puede verse limitado en sus expectativas de promoción profesional por el hecho de resultar incómodo o poco conveniente para aquél de quien depende su ascenso en la Carrera.

Por esa razón, se ha de tener sumo cuidado a la hora de dar contenido a los criterios de “mérito”, “rendimiento” o “calidad de trabajo”, factores que

habrán de determinar el ascenso en la Carrera, según el Pacto, pues su carácter subjetivo los convierte en territorio favorable para una aplicación no concorde con los fines legítimos queridos por el legislador.

La Ley de Retribuciones se basa en el principio de que el ejercicio de la función judicial exige una retribución proporcionada a su dignidad: la independencia económica fortalece la independencia profesional de cada Juez y Magistrado, y sirve de estímulo para que el acceso a la Carrera resulte atractivo para los mejores, dentro de cada promoción de juristas. Además, si se articula con flexibilidad, el sistema que se propone puede ofrecer una retribución justa en función de los merecimientos, dificultades y carga de trabajo que exige cada destino judicial. Para ello se establece una parte del sueldo o complemento retributivo en función de una producción de trabajo superior al módulo de salida aprobado por el Consejo General del Poder Judicial. Por ello la ley se convierte en un elemento activo de reforma de la justicia.

También se promueve en el Pacto de Estado para la reforma de la Justicia una modificación del Estatuto del Ministerio Fiscal, que afecte a aspectos estructurales, funcionales y a su estatuto personal.

Una de las propuestas estelares del Pacto es la Reforma de la Oficina Judicial. La evolución de la sociedad y el nuevo marco de relaciones entre la Justicia y los ciudadanos exige la puesta al día de su estructura básica. La idea de la independencia judicial —entendida como la plena soberanía del Juez, y su solo sometimiento a la Ley y al Derecho— ha condicionado la configuración clásica de los Juzgados y Tribunales, que se han articulado tradicionalmente como unidades independientes sólo comunicadas entre sí a través de sus superiores jerárquicos.

La Ley Orgánica del Poder Judicial supuso una primera puesta al día de la Oficina judicial. La proliferación de demarcaciones en las que coexistían distintos Tribunales con idéntica sede y jurisdicción forzó el establecimiento de mecanismos de racionalización de su estructura, en virtud de criterios de

organización y coordinación administrativa. Fruto de ello es el fomento del papel de los Decanatos (en muchos casos, excluidos del reparto) y la aparición de los servicios comunes de notificaciones, registro y guardia de muchos órganos jurisdiccionales, con la intención de contribuir a la agilización de muchas actuaciones procesales y al mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles. Con el pacto se da un nuevo impulso para el nuevo diseño de la Oficina judicial. Por una parte, se pone el interés en la atención al ciudadano, en consonancia con el papel de servicio público que corresponde a la Justicia y a los derechos de los particulares que acceden a los Juzgados y Tribunales. Por otra, se pretende impulsar el establecimiento de servicios comunes o compartidos entre diversos Juzgados, para una mejor ordenación de los recursos materiales y humanos disponibles. Y, en último término, se promueve la reforma en profundidad de la oficina, con nueva definición de los papeles que corresponden al Secretario y a los funcionarios al servicio de la Administración de Justicia. Esta reforma deberá respetar con sumo cuidado la independencia Judicial, de suerte que, por mor del desarrollo de los servicios comunes, no se menoscaben las facultades de organización y trabajo de los Jueces y Magistrados.

El Secretario judicial ve potenciada su figura en el Pacto, en su condición de técnico superior en Derecho, con el objeto de aprovechar su capacidad y formación. La incidencia de la Ley de Enjuiciamiento Civil en las competencias del Secretario determina una nueva asignación de funciones, en las que, dice el Pacto, “se les atribuya facultades plenas de impulso procesal, para desarrollar los trámites en que no sea precisa la intervención del Juez”. La propuesta merece una valoración positiva, pues el Cuerpo de Secretarios Judiciales contiene un capital humano que no puede ser desaprovechado en el futuro diseño de nuestros Juzgados y Tribunales.

También se contempla en el Pacto la modificación del régimen del personal al servicio de la Administración de Justicia. La medida sólo merece un juicio favorable, si atendemos a la indefinición de sus normas estatutarias acerca de muchas de sus competencias, lo que da gran margen de discrecionalidad a cada órgano jurisdiccional a la hora de asignarles funciones

concretas. Esta modificación deberá conllevar la simplificación de los cuerpos de funcionarios a los que afecta y el establecimiento de un sistema racional de carrera administrativa que estimule a los profesionales en el desempeño de sus funciones. La oficina se estructura sobre la base de un servicio de apoyo directo al juez, unos servicios comunes procesales y unas unidades de apoyo administrativo (traductores, atención a la víctima, etc)

El último punto del Pacto se refiere a la redacción de una carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia. Como es sabido, este aspecto del Pacto de Estado se encuentra en desarrollo el tiempo de redactar estas líneas, dado que hace algún tiempo el Ministerio de Justicia y los principales grupos políticos anunciaron la presentación del texto de la Carta en el registro del Congreso de los Diputados. Esta Carta de Derechos de los Ciudadanos expresa el compromiso escrito, y con la más amplia legitimación popular de los poderes públicos, con la modernización de la Justicia, desde la perspectiva de su relación con los ciudadanos, últimos destinatarios de la actividad de Juzgados y Tribunales.

La carta establece una serie de realizaciones dirigidas, principalmente, a la obtención de una justicia moderna y abierta a los ciudadanos, a través del establecimiento de una relación transparente y comprensible, atenta y responsable con ellos; que proteja a los más débiles (víctimas, menores, discapacitados y emigrantes); y que promueva una relación de confianza con abogados y procuradores, con compromiso de respetar los derechos de los ciudadanos a la información sobre el estado de sus asuntos y al acceso a una justicia gratuita de calidad.

Las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones son uno de los elementos clave del proceso de reforma y modernización de la Justicia. Se ha dicho en muchas ocasiones que el problema que más afecta a nuestra justicia y que desprestigia su calidad y eficacia es la lentitud. La implantación generalizada de las nuevas tecnologías de la información en la Administración de Justicia está permitiendo dinamizar las comunicaciones entre los órganos

jurisdiccionales y con los distintos operadores jurídicos. A través de la incorporación de las Nuevas Tecnologías nuestra Justicia puede ser más ágil y más accesible al ciudadano. Conscientes de ello desde los inicios del Pacto de Estado se ha querido integrar la Justicia en la Sociedad de la Información a través de una permanente innovación tecnológica y del establecimiento de redes avanzadas de con toda la comunidad jurídica.

La voluntad de modernizar la Justicia a través de la innovación tecnológica se ha plasmado tanto en el Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia como en el Acuerdo de las Palmas. En concreto en este Acuerdo se creó la Comisión de Cooperación Tecnológica de la Justicia para poner en común y desarrollar conjuntamente las políticas de innovación tecnológica e informática en la Administración de Justicia

En el Pacto de Estado se ha asumido el compromiso de elaborar el Plan Estratégico de las Nuevas Tecnologías de la Administración de Justicia, con el fin de sentar las bases y planificar el desarrollo futuro de la política tecnológica del Estado en materia de Justicia, en colaboración con las Comunidades Autónomas y con el Consejo General del Poder Judicial. Se trata de dotar a la Justicia de las mejores herramientas y sistemas tecnológicos, permitiendo así realizar su labor de una manera rápida, ágil y eficaz. Mientras duró su vigencia gran parte del mismo se desarrolló de forma satisfactoria, si bien no me voy a detener en su explicación al tratarse de soluciones legales exclusivamente españolas.

### **III.- ESPECIAL REFERENCIA A LA OFICINA JUDICIAL**

El 15 de enero de 2004 entraba en vigor la reforma de la Ley Orgánica del Poder Judicial, aprobada por Ley Orgánica 19/2003, de 23 de diciembre, cumpliendo en parte con los enunciados del pretendido «Pacto de Estado para la Justicia», pacto que en definitiva no fue culminado a nivel político al no ser suscrito por el principal partido de la oposición en aquel

momento. En la Exposición de Motivos de la Ley se aduce la necesidad de abordar una profunda reforma de la LOPJ y en particular de la oficina judicial y según palabras del promotor y titular del Ministerio de Justicia en aquella fecha, la reformada Ley suponía un nuevo motor para la justicia que serviría para hacer más ágil su administración en beneficio del ciudadano.

Es reiterada y no por ello menos vigente la afirmación por todos los poderes públicos relacionados con la Administración de Justicia, que su gestión moderna y eficaz, como verdadero servicio público, requiere de forma ineludible, del correcto funcionamiento de la oficina judicial y de los servicios comunes de que se la dote, a fin de optimizar adecuadamente los recursos existentes y aquellos que sea preciso demandar.

La estructuración de la oficina judicial tiene que adecuarse a la realidad de las necesidades de los órganos judiciales, lo que implica necesariamente tomar en consideración las singularidades propias de cada territorio y de cada órgano jurisdiccional para su eficaz diseño. La demarcación y planta judicial ha de estar sometida a los principios de objetividad y eficacia, los cuales han de inspirar asimismo el diseño de la oficina judicial.

Ciertamente en los últimos años se han venido sucediendo numerosos intentos para modernizar la estructura de la misma y para adecuar su funcionamiento a las exigencias de la moderna Administración de Justicia. No puede olvidarse que la actual oficina judicial conserva el diseño de su concepción decimonónica y está articulada en torno a unas categorías funcionales que hoy no sólo carecen de sentido, sino que se revelan como fuente de disfunciones y desde luego, no aptas para responder a las crecientes necesidades de la Justicia, engendrando frustración tanto en los servidores públicos que en ellas trabajan, como en los profesionales que a ellas acuden y en el ciudadano que demanda ante los Juzgados solución a sus problemas jurídicos.

Ya el Libro Blanco de la Justicia señalaba al tratar de la configuración actual de la oficina judicial, la unánime opinión de la necesidad de su reforma, junto con algunas reformas procesales, de manera urgente y prioritaria, por supuesto sin olvidar las dotaciones de plantillas suficientes para atender la ingente carga de trabajo que anualmente accede a los Juzgados y Tribunales y añadía que a esta coincidencia sobre la necesidad de la reforma, no se correspondía la misma unanimidad ni sobre los puntos sobre los que se debe actuar ni sobre la manera de abordar el problema de la oficina judicial. Sin embargo, parece claro el punto de partida básico, cual es la consideración de que cada tipo de órgano jurisdiccional requerirá a su vez, un tipo de oficina acorde también a las características del territorio en el que tiene competencia y al entorno social en que se desarrolla la actividad jurisdiccional. Este planteamiento permite y facilita la actuación de criterios organizativos más acordes con la realidad presente.

Tampoco puede hablarse de reforma de la oficina judicial sin contemplar la informatización de los órganos judiciales, con la correspondiente agilización y ordenación de los procesos. No puede ponerse en duda que las mejoras de la organización judicial pasan en el siglo XXI por el sistema informático integral, que permite a su vez, redimensionar la oficina judicial.

En esta materia confluyen competencias muy dispares y atribuidas a organismos distintos: Consejo General del Poder Judicial, Ministerio de Justicia y Comunidades Autónomas, generando una complejidad de relaciones en las previsiones de futuro. Es imprescindible pues que el Consejo General del Poder Judicial fije con precisión el papel que el juez ha de desempeñar en la nueva oficina judicial así como los mecanismos de diálogo que pongan fin a la dispersión, sin que ello en modo alguno suponga extralimitar sus competencias, sino profundizar en el estudio y análisis de los problemas para alcanzar a definir con precisión el modelo de oficina judicial que el Consejo considera necesaria para afrontar las nuevas necesidades, sin olvidar, para llevarlo a cabo, las actuaciones precisas en materia de planta judicial.

La reforma de la oficina judicial ha de tener en cuenta estas condiciones y ser flexible en los modelos así como ponderar los tiempos en que han de ser abordados los cambios que sean precisos, que habrán de ser instaurados de forma decidida, pero prudente, utilizando los sistemas piloto que permitan experimentar la eficacia de lo proyectado y para todo ello, conviene insistir en los factores de coordinación en el seno del propio Consejo, así como con el resto de implicados en su diseño.

El Consejo, consciente de que la oficina judicial constituirá una de las piezas esenciales y decisivas para propiciar la Justicia más moderna, ágil y eficaz que preste un servicio de calidad a los ciudadanos, así como de la reforma en profundidad que requiere el modelo de oficina judicial tradicional, lo que implica su modernización con nuevos sistemas organizativos y de métodos de trabajo, así como la implantación y utilización integral de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, ha constituido en su seno la nueva Comisión para la Modernización de la Oficina Judicial, con el propósito de abordar esta tarea, colaborando y coordinando los esfuerzos que se realizan en el seno del propio Consejo y en otros organismos. Pero esos esfuerzos han de dirigirse a la consecución de unos logros y unos objetivos prefijados, que eviten la falta de horizonte definido en los trabajos que se desarrollen y que puedan suponer un integral programa o plan de actuación del Consejo en materia de racionalización y modernización de la oficina judicial, a cuya consecución y cumplimiento se orienten y tiendan finalmente todos los estudios, proyectos y cambios que se impulsen y ejecuten desde el Consejo General del Poder Judicial.

Se hace pues ineludible la fijación de unos sólidos criterios de actuación en materia de modernización de la oficina judicial que sirvan de firme estructura sobre la que se asienten, con una necesaria lógica y coherencia interna, las actuaciones concretas que en tan importante materia sean realizadas por el Consejo o impulsadas por el mismo y ejecutadas coordinadamente con el resto de poderes públicos.



La oficina judicial que requieren las actuales necesidades en la Administración de Justicia no es la aún vigente en todos los órganos jurisdiccionales basada, aún con sus mejoras puntuales, en el modelo decimonónico de Administración de Justicia. Su transformación acorde al siglo XXI se hace ineludible. La necesidad de transformar su estructura, redefinir su concepción, calibrar sus necesidades, acomodar a las actuales necesidades y métodos de trabajo, pensar en su diseño conforme a la utilización y potenciación de las nuevas tecnologías, se hace patente. Su redimensión en atención a las posibilidades que otorgan los diferentes modelos y tipos de servicios comunes no puede ser pospuesta.

Como ya manifestaba el Libro Blanco de la Justicia no puede predicarse un único modelo de oficina judicial, sino que su diseño habrá de pasar inexorablemente por las necesidades que trata de cubrir y ello estará directamente vinculado con el tipo de órgano jurisdiccional de que se trate, con el número de asuntos que tenga que atender y necesariamente con las peculiaridades que el territorio en el que se asienta se reflejen en la tarea jurisdiccional.

El Libro Blanco de la Justicia reconocía que la oficina judicial, tal como está configurada actualmente, carece de criterios organizativos, quizá por entender que todo lo que sucede en un Juzgado requiere una intervención del legislador o de las Administraciones Públicas mediante normas propias y diferenciadas y que cuestiones normalizadas en otras organizaciones no sólo públicas, sino privadas, son imposibles de transplantar a la organización judicial.

Gran peso en el concepto trasnochado de oficina judicial ha tenido la idea de que el juez ha de ser el organizador y responsable casi exclusivo de la misma, basada quizá en un malentendido concepto de independencia judicial, según el cual todo lo que afecta al trabajo diario en un órgano judicial incide en la potestad jurisdiccional, aunque sean los mínimos elementos materiales organizativos, sin tomar en consideración los principios de organización aplicables en una estructura moderna en que el que toma las decisiones

sustantivas y de entidad no puede ni debe estar encargado también de lo instrumental y accesorio. Es preciso únicamente que existan mecanismos de corrección de las eventuales desviaciones de lo instrumental que puedan incidir en la toma de decisiones.

En cuanto a esta relación entre oficina judicial y proceso ya el citado Libro Blanco señalaba que la oficina judicial debe ser una organización capaz de realizar sus cometidos de manera eficaz, con independencia de cuál sea la norma procesal y el proceso que debe tramitar. Los criterios racionales y científicos de organización permiten que se tramiten todo tipo de procesos, cuya singularidad sólo reclama técnicas concretas de articulación y ordenación, pero sin afectar a los principios organizativos. Es evidente que cuanto más sencillo sea el proceso y cuanto más se normalicen los trámites, más fácil será organizar la oficina judicial. Pero siendo esto cierto, no lo es menos que con cualquier tipo de proceso pueden introducirse criterios organizativos, que actualmente sólo se aplican si el juez y el secretario judicial aciertan en cada caso concreto con el modelo de organización.

Por otra parte, las modificaciones procesales han venido potenciando la concentración, oralidad e inmediación del proceso, lo que facilita la redimensión de la oficina judicial, la potenciación de los servicios comunes y la dedicación plena del juez a la tarea de juzgar dejando las funciones instrumentales y organizativas a otros profesionales, que han de estar específicamente formados para ello, con plena garantía de la existencia de mecanismos de coordinación entre lo jurisdiccional y lo instrumental, para que no pueda producirse una perturbación de lo jurisdiccional por los aspectos organizativos. El Juez ha de centrarse en su función principal, siendo su responsabilidad en materia de organización limitada a conseguir el cumplimiento de esa función principal.

Pero el establecimiento y creación de servicios comunes tampoco puede caer en los mismos errores que los padecidos con las oficinas judiciales; no puede copiarse miméticamente su estructura, sino que su organización interna deberá estar a las necesidades concretas para las que fueron previstos. La

plantilla de estos servicios comunes tampoco puede ser seleccionada en virtud exclusiva de criterios de antigüedad y escalafón, sino que ha de tener prioritariamente en cuenta la formación especializada para las tareas encomendadas. Lo mismo ha de predicarse respecto a su dirección.

Los servicios comunes son una de las piezas clave en la reforma de la oficina judicial. El Libro Blanco afirmaba que racionalizar, evitar repetición de tareas, aprovechar mejor los recursos, liberar a los Juzgados de la necesidad de realizar unas tareas coincidentes en contenido, tiempo y espacio con las de otros Juzgados, crear una estructura especializada y poco sensible a los avatares del personal que les atiende, protocolizar y uniformar tareas son cuestiones que desembocan en la consideración positiva que deben merecer los servicios comunes. Y éstos han de ser impulsados no sólo en su implantación local, sino también provincial y autonómica e incluso bajo la previsión de implementación de servicios comunes generales que puedan atender determinadas cuestiones repetitivas a una pluralidad de servicios comunes, dando así la debida atención a todos ellos. Para evitar disfunciones de estas organizaciones en sus relaciones cotidianas con los órganos jurisdiccionales, se hace preciso mejorar y actualizar periódicamente los protocolos de conexión y coordinación entre los mismos.

Debe hacerse el mayor uso posible de esta oficina instrumental que es el servicio común y diseñar tipologías de éstos para todas aquellas tareas que su naturaleza permita ser realizadas por el servicio común, incluyendo desde luego, la ejecución.

El Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia parte en esta materia del principio de diferenciar en la nueva estructura que ha de modificar el modelo tradicional de oficina judicial, los servicios de apoyo directo y atención especializada a cada órgano jurisdiccional de los servicios comunes o compartidos por distintos Jueces y Tribunales de un mismo territorio.

El propio Libro Blanco destacaba como tipo de oficina judicial específica los Decanatos, especialmente los de las grandes poblaciones, cuyas tareas

son gubernativas y organizativas, alcanzando como consecuencia evidente que su personal requiere una formación especializada en dichas funciones, adicional a la de un funcionario ordinario de la Administración de Justicia y que, muy probablemente, su sistema de selección habría de apartarse del escalafón, y atender mucho más a ese perfil formativo necesario. En los Decanatos se aglutinan muchos servicios de muy distinta índole, bibliotecas, archivos, bases de datos, personal laboral, intérpretes, estadísticas, atención al ciudadano, quejas, registro, etc, lo que supone que precisen un tratamiento y soluciones singulares.

Es preciso además que aquellas tareas muy repetitivas en el seno de la oficina judicial, tales como recepción de escritos, registro, atención al público para cuestiones no estrictamente jurisdiccionales, quejas, actos de comunicación, embargos, subastas, etc, sean realizadas por los servicios comunes en coordinación con los Decanatos, y con la cumplida información y control último por el órgano jurisdiccional, y en la medida en que ello ya se venga haciendo así, potenciar al máximo este mecanismo de actuación, aprovechando al máximo este elemento auxiliar e instrumental de indudable valor.

En lo referente a la utilización de las nuevas tecnologías, una concepción moderna y eficaz de la oficina judicial, como ya venimos diciendo, requiere de modo inexcusable la utilización obligatoria y no puramente potestativa de los sistemas informáticos, potenciando al máximo la función integradora de toda la Administración de Justicia que estos medios pueden realizar. No sólo su utilización supone la adecuación de la Administración de Justicia a la realidad social, sino que abre un horizonte de intercomunicación y, por ende, de la necesaria coordinación en la gestión eficaz de la misma, dotando, además al juez de un instrumento que le permite conocer inmediatamente por conexión con todo tipo de instituciones, capaz de dar una cumplida respuesta a las funciones que constitucionalmente le vienen encomendadas, no sólo de juzgar, sino también de hacer ejecutar la juzgado.

Esta informatización integral e intercomunicada de las oficinas judiciales permitirá indudablemente, está permitiendo ya, aligerar tiempos y trámites. Pero es preciso impulsar que esos medios informáticos no se utilicen exclusivamente como método de archivo de documentos, sino su utilización plena de consulta de todo tipo de bases de datos, acceso a archivos o registros de indudable utilidad para la función judicial, la elaboración de estadísticas y estudios y en definitiva el acceso a todo tipo de información externa. Ha de potenciarse, por tanto, hasta el máximo este instrumento, permitiendo la comunicación inmediata de los afectados en el proceso y con todos los organismos que puedan proporcionar información útil para el mismo. Para que todo ello sea eficaz y no se destruya el inmenso potencial que estas tecnologías suponen, es preciso cuidar al máximo la homologación e intercomunicabilidad de los sistemas informáticos que puedan usarse en diversos territorios. En este punto se hace indispensable cuidar al máximo los cauces de comunicación y colaboración entre el Consejo General del Poder Judicial, a través de su Comisión de Informática y el Centro de Documentación Judicial, Ministerio de Justicia y Comunidades Autónomas.

No conviene dejar de lado asimismo el impulso de la utilización de las nuevas tecnologías en la utilización de videoconferencia en las declaraciones testificales y periciales, la Justicia en red, que ha de suponer un sistema de información integral e intercomunicado entre toda la Administración de Justicia, los profesionales que en ella trabajan y finalmente los propios ciudadanos, la utilización de firma electrónica, para todo lo cual se hace preciso nuevamente no sólo diseñar la organización de los medios, sino también acometer decididamente planes de formación específica en estos campos.

Como recuerda el Libro Blanco de la Justicia hasta el momento presente cada Juzgado y Tribunal se veía dotado de una estructura organizativa idéntica, aunque sus funciones o su eventual especialización le hicieran diferente. El único criterio en orden a su estructura de organización era copiar miméticamente la existente en los demás órganos jurisdiccionales de igual clase del mismo territorio, sin contemplar ni una sola especialidad. El modelo de oficina judicial para un órgano jurisdiccional concreto, como hemos venido

señalando, no puede ser un standard sino que ha de estar en íntima relación con el tipo de órgano de que se trate, la instancia en la que se inserte, el tipo de proceso, las circunstancias concretas de la población y territorio en que radique. Sobre esas premisas no puede existir una estructura uniforme de las oficinas judiciales, pues aquélla debe atender al servicio que se le ha encomendado prestar. Han de introducirse y fomentarse también en la Administración de Justicia criterios modernos y ágiles de organización e instrumentales que con la suficiente flexibilidad permitan que los medios estén encaminados al logro del fin último consistente en proporcionar la efectiva tutela judicial de los derechos de los ciudadanos, y no que produzca, lo que no es infrecuente, una disfunción tal, que perturbe sustancialmente, la auténtica función judicial. Por lo tanto, es preciso superar la equiparación e identificación entre Juez y oficina judicial, pues los mecanismos de organización del auxilio material y humano al juez en su tarea de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado pueden ser muy variados y no necesariamente a través de una estructura que le preste ese auxilio en exclusiva, sino de una manera conjunta, coordinando así todas las necesidades de un mismo ámbito y clase.

Por otro lado, las circunstancias sociales, económicas, culturales, demográficas y, en definitiva de toda índole de cada territorio se reflejan nítidamente en la litigiosidad de su población y, por ende, en la planta judicial y en las necesidades organizativas de la oficina Judicial de cada tipo de órgano jurisdiccional. Por lo tanto, un correcto diseño tanto de la planta judicial como de la oficina judicial requiere un completo y detallado estudio de todos aquellos factores ya mencionados que permita determinar tipologías territoriales de órganos jurisdiccionales. Ese estudio, debe ser iniciado de manera urgente, sometido a revisión periódica para atender a las cambiantes circunstancias y de las conclusiones que de él se obtengan, antes de proceder a un completo diseño de las oficinas judiciales específicas, y experimentar a través de programas piloto que permitan contrastar lo proyectado. De esta forma el mapa judicial se establecerá sobre las previsiones sólidamente sustentadas de carga de trabajo, lo que a su vez, permitirá determinar los modelos de oficina judicial que son necesarios en el referido mapa judicial.

Una estadística cada vez más fiable, que pueda confeccionarse prácticamente en tiempo real, con base en la tecnología informática, completada con criterios no sólo cuantitativos, sino también cualitativos, es el punto de partida indispensable, junto con los estudios de campo ya citados, para la determinación de la planta judicial, la definición de las necesidades de plantilla, el estudio de la litigiosidad, las necesidades materiales y por lo tanto organizativas.

Como recordaba el propio Libro Blanco de la Justicia la reforma de la oficina Judicial ha de tener en cuenta todas estas condiciones y ser flexible no solo en los modelos, sino también en los tiempos en que ha de ser aplicada. Las reformas deben abordarse de forma decidida, pero también con la prudencia necesaria, que ha de incluir como decimos la previa experimentación en planes piloto que permita corregir eventuales disfunciones.

En otro orden de cosas, tanto el Libro Blanco de la Justicia, como las Propuestas para la Reforma de la Justicia, así como el Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia resaltan la indudable necesidad de delimitar claramente las funciones de todos los integrantes de la oficina judicial para asegurar el más eficaz cumplimiento de las mismas, siendo imprescindible una reforma en profundidad en este punto. No tiene sentido en el momento presente la actual división de categorías y funciones de los funcionarios, que han de ser revisadas. Ha de potenciarse la figura del secretario judicial, hoy no suficientemente aprovechado, preparándole y formándole para la dirección de la oficina judicial de apoyo directo al juez, así como para la gestión específica de los servicios comunes. La especialización y división del trabajo de todos los medios humanos integrantes de la oficina judicial es elemento decisivo para la agilización y eficacia de todo el sistema.

El Secretario Judicial ha de cobrar mayor protagonismo en la oficina judicial. Debe potenciarse su labor de impulso procesal, asumiendo la responsabilidad de los actos de comunicación y ejecución, así como asumir la dirección de los procesos de jurisdicción voluntaria. Deberán incluirse en los puestos de gestión de la oficina, ejerciendo tareas de dirección administrativa

de la misma, estudio y propuesta, ostentando, según los casos, la jefatura de personal.

Es preciso mejorar e intensificar asimismo el establecimiento de oficinas de atención e información al ciudadano y fomentar los sistemas de cita previa.

De todo lo anterior podemos extraer las siguientes conclusiones:

1.- Es ineludible la reforma de la actual oficina judicial a fin de conseguir una gestión moderna y eficaz en la Administración de Justicia, optimizando los recursos existentes y aquellos que sea preciso dotar, bajo los principios de objetividad y eficacia..

2.- La estructuración de la oficina judicial tiene que adecuarse a la realidad de las necesidades de los órganos jurisdiccionales, lo que implica necesariamente tomar en consideración las peculiaridades propias del órgano jurisdiccional, así como las relativas al territorio en que se asientan.

3. La reforma de la oficina ha de contemplar que en esta materia confluyen competencias del Consejo general del Poder Judicial, Ministerio de Justicia y Comunidades Autónomas, generando una complejidad de relaciones. No obstante, el Consejo ha de definir el papel a desempeñar por el juez en dicha oficina judicial, así como los mecanismos de dialogo y cooperación entre todos los implicados, sin que ello en modo alguno signifique extralimitar sus competencias.

4.- Esta reforma debe abordarse con flexibilidad en los modelos de organización a desarrollar, ponderando los tiempos de su implementación y abordando previamente un estudio de las distintas tipologías territoriales, derivadas de las circunstancias económicas, sociales, demográficas y culturales que se reflejen en la litigiosidad, ayudando así a definir con exactitud los módulos de trabajo y los mecanismos de optimización del rendimiento en



los órganos judiciales, para a continuación planificar el diseño de la planta judicial así como el organizativo de la oficina judicial en virtud de las previsiones así alcanzadas poniéndolo en marcha inicialmente con planes piloto que permitan valorar la experiencia y corregir y mejorar aquello que sea preciso. Para todo ello es instrumento indispensable una estadística cada vez más perfeccionada, cuantitativa y cualitativamente.

5.- El juez ha de concentrar sus esfuerzos en su tarea principal de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado, dejando las tareas organizativas e instrumentales a otros profesionales, específicamente formados para ello, fortaleciéndose con plena garantía los mecanismos de control y corrección de las posibles desviaciones en la gestión material de la oficina que pudieran perturbar la tarea jurisdiccional. Es indudable la necesidad de delimitar claramente las funciones de todos los integrantes de la oficina judicial. La figura del Secretario Judicial ha de ser potenciada, preparándole y formándole para la dirección de la oficina de apoyo directo al juez, así como específicamente para los servicios comunes, cobrando un mayor protagonismo en el impulso procesal, actos de comunicación y ejecución.

6.- A fin de facilitar la redimensión de la oficina judicial, han de potenciarse los servicios comunes, cuya organización no puede copiarse miméticamente, sino que su organización interna deberá atender a las concretas necesidades que hayan de servir. La plantilla de estos servicios comunes ha de ser seleccionada con criterios de especialización y no de pura antigüedad.

7.- Los referidos servicios comunes habrán de ser implantados no sólo con base local, sino provincial y aún autonómica, cuando las necesidades así lo aconsejen, contemplando la posibilidad de servicios comunes de segundo nivel que cumplen las necesidades de un conjunto de servicios comunes de primer grado. Para evitar disfunciones y mejorar la agilidad y eficacia de sus cometidos se hace preciso perfeccionar y actualizar periódicamente los protocolos de actuación, conexión y coordinación entre los mismos y con los órganos jurisdiccionales.

8.- Deberá potenciarse la utilización de los servicios comunes para todas aquellas funciones que les puedan ser encomendadas, tanto en la tramitación como en la ejecución. Asimismo las funciones organizativas y de apoyo que prestan los Decanatos han de ser fomentadas, contando para ello con plantillas suficientemente formadas y especializadas.

9.- La utilización de los sistemas informáticos y de nuevas tecnologías supone un claro mecanismo de avance en el objetivo de modernizar y agilizar la oficina judicial. La utilización en la tramitación procesal de los sistemas informáticos ha de ser obligatoria y no potestativa. Es preciso impulsar decididamente que esos medios informáticos no se utilicen exclusivamente como método de archivo de documentos, sino como medio de consulta de todo tipo de bases de datos, acceso a archivos o registros en el ejercicio de la función jurisdiccional.

10.- Debe impulsarse la utilización de las nuevas tecnologías en la práctica de pruebas testificales y periciales por videoconferencia, para lograr la Justicia en red.

#### **IV.-EL MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y MEDICIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL JUEZ.**

El Juez ha de centrarse en su función principal, siendo su responsabilidad en materia de organización limitada a conseguir el cumplimiento de esa función principal. En este sentido el juez ha de estar liberado de cualquier otra responsabilidad que no sea su labor jurisdiccional. Dicha labor no puede quedar a la improvisación, en sus métodos de organización, sino que es necesario diseñar y desarrollar un modelo de gestión del desempeño y medición de actividad de Jueces y Magistrados, que mida la cantidad y también la calidad con pleno respeto a la independencia judicial.

Se hace necesario pues, el diseño, implantación, desarrollo y evaluación de un modelo de gestión para la medición de rendimientos de Jueces y Magistrados, que permita recuperar la figura del Juez profesional guiado por criterios de calidad, asegurando cantidades de producción mínimas.

Este modelo de gestión de actividad deberá definir metas objetivas de la organización y de los individuos, realizará mediciones y permitirá el establecimiento de comparaciones objetivas, que permitan al Juez auto evaluar su actividad, posicionándole frente a sus objetivos específicos, permitiendo también al Servicio de Inspección conocer cumplidamente la actividad del Juez, para ponerla en conexión con los datos derivados del conocimiento estadístico de la actividad de la oficina judicial, dando lugar a una adecuada planificación de necesidades y actuaciones a partir de los resultados obtenidos. Además el modelo de gestión de actividad del Juez influirá en sus comportamientos, garantizando la sincronía entre los objetivos individuales del Juez y los de la Administración de Justicia y midiendo el grado de avance en cada objetivo.

El modelo debe permitir la medición del trabajo del juez mediante indicadores que garanticen la coherencia del modelo y su virtualidad para dirigir los comportamientos individuales hacia los objetivos perseguidos. El modelo de gestión debe nutrirse de información relevante sobre la actividad del Juez, con un procedimiento de recogida de datos y su procesamiento de fácil uso, sencillo y rápido, contrastable y que ofrezca información al Juez y al Consejo General del Poder Judicial, sobre su grado de avance en cada uno del aspecto evaluados a los efectos de la gestión del Juez y de su estímulo.

En definitiva la necesidad de implantación de un sistema de gestión y de medición coherente evitará resultados distintos a los pretendidos por la organización, consiguiendo vincular el resultado de la gestión de la actividad del Juez a la dotación de recursos materiales y humanos de la oficina judicial introduciendo factores de ponderación y correlación entre medios y resultados.

Así puede afirmarse que el modelo de gestión y medición de la actividad del Juez conllevará las siguientes ventajas para el Juez:

- Motivación:
  - Identificación de áreas de mejora objetivas y comparadas.
  - Reconocimiento y compensación de la labor realizada.
  - Vehículo para la dignificación de la figura del Juez.
  
- Gestión de las expectativas:
  - Clarificación de lo que la sociedad espera de los Jueces.
  - Mayor equidad interna en la valoración del trabajo.
  
- Comunicación:
  - Mayor comunicación, en un entorno más objetivo entre los Jueces y el Consejo General del Poder Judicial.

Las ventajas que dicho modelo tendrá para la Administración de Justicia serán las siguientes:

- Organización del trabajo:
  - Optimización de la gestión de asignaciones de trabajo
  - Conocimiento del rendimiento de las personas.
  - Capacidad de identificar personas con potencial.
  - Reducción de la rotación.
  - Potenciación de los recursos humanos
  - Sirve de base para publicitar compromisos de servicio al ciudadano.

Este módulo de gestión del desempeño tendrá incidencia directa no solo en el sueldo, mediante la creación de un cplmento de productividad sino además en la concesión de compatibilidades, permisos y licencias, integración en planes de apoyo o concretos programas de actuación de la Inspección de Tribunales, en los factores discrecionales de la promoción profesional y en una pequeña porción del cuadro retributivo.

Con este sistema y los medios informáticos y estadísticos, se dispondrá de la información más completa para analizar el rendimiento del Juez y el rendimiento de la oficina judicial, discriminando soluciones a los problemas que se detecten, distinguiendo responsabilidades y conociendo dónde es preciso actuar para solucionar los problemas. Esta discriminación de causas y responsabilidades permitirá al juez dedicar sus esfuerzos a su función genuina, que no es otra que la de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado.

Junto al sistema de medición de la actividad del Juez, los servicios estadísticos y de Inspección son instrumentos de gran valor para conocer la realidad del Juez y de la Administración de Justicia y poder actuar sobre ella, ofreciendo posibles soluciones a los problemas que se detecten y pautas de gestión. La inspección debe superar el sistema de visitas inspectoras, pues los datos fluirán por la red en tiempo real. Debe centrar sus esfuerzos en analizar temas concretos y determinadas actividades, preparar reformas o medir su impacto.

## **V.-CONCLUSIÓN**

Es pues una responsabilidad de todos llevar a cabo estos procesos de reforma, Hacer una justicia más accesible a los ciudadanos, más rápida, más eficaz, mas eficiente y que sobre todo genera seguridad jurídica y predicibilidad son objetivos que deben guiar cualquier proceso de. Una de las urgencias que se deben establecer es la erradicación de los tiempos de espera en la justicia; las dilaciones son los elementos más injustos que se producen en los procesos, puesto que generan una asimetría en las partes de cada procedimiento, generando ventajas en una y graves perjuicios en la otra. En el ámbito civil el tiempo juega a favor del deudor y en contra del acreedor, restándole eficacia al

crédito, en el ámbito penal perjudica a la víctima que no ve una pronta actuación de la justicia y al propio delincuente si el reproche penal llega muy tarde, en el ámbito administrativo perjudica tanto a la Administración como a los ciudadanos en función del lugar que ocupen en el proceso, y en el ámbito laboral, sencillamente, una respuesta tardía puede alterar las condiciones del propio mercado laboral.

Enrique López y López  
Magistrado de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional.  
Exportavoz y Vocal del Consejo General del Poder Judicial.  
Reino de España

.