

Balance y propuestas para futuros despliegues NOJ a partir de la experiencia del despliegue en Murcia.

Presentación.

Al cumplirse un año del despliegue de la Nueva Oficina Judicial (en adelante, NOJ) en el Partido Judicial de Murcia, se tiene una perspectiva adecuada para:

1. hacer balance de la experiencia;
2. valorar los aciertos o desaciertos del nuevo modelo de organización; y
3. realizar propuestas que permitan mejorar el modelo conceptual de NOJ e incorporar las lecciones aprendidas de cara a futuros despliegues en otros territorios.

La Sala de Gobierno ha considerado conveniente, a la vista de los datos e informes recabados y de la propia experiencia vivida en el despliegue de la NOJ en Murcia, trasladar de forma sintética a todas las instancias y usuarios concernidos por el funcionamiento del sistema de justicia, una serie de conclusiones y propuestas al respecto.

Conclusiones.

- 1.** Desde la experiencia del despliegue NOJ en Murcia, el nuevo modelo de organización de las oficinas judiciales conocido como Nueva Oficina Judicial (NOJ) se presenta como un paso trascendental e imprescindible para la modernización de la Administración de Justicia. Con las precisiones y matizaciones que se señalarán más adelante, la novedosa estructuración interna de dicha Administración a través de órganos judiciales y servicios comunes procesales permite superar el anquilosado modelo tradicional de organización en juzgados y tribunales, y pone las bases para una gestión más eficiente, más eficaz y de mayor calidad de los recursos y de los servicios que presta la Administración de Justicia. La NOJ se erige así en cabeza de puente de una transformación del modelo de organización que llama, a su vez, a otras reformas estructurales, de los procedimientos, sobre redistribución de competencias y de planta y demarcación judicial.

2. La anterior conclusión no puede verse empañada por las dificultades y desasosiegos propios de un cambio organizacional de tal envergadura. Frente a posiciones reactivas a los cambios o cortoplacistas, **valoramos positivamente las enormes potencialidades y ventajas que ofrece el nuevo modelo frente a la antigua oficina judicial.** Unas ventajas y potencialidades que ya comienzan a vislumbrarse en Murcia y pueden sintetizarse en las siguientes:

1. Posibilidades de especialización de las distintas dependencias en la realización de las distintas tareas encomendadas, con el resultado de mayor capacidad de la organización para aprender e incorporar las buenas prácticas y para estandarizar tareas; todo lo cual produce a su vez más eficacia y eficiencia en la explotación de los siempre escasos recursos y mejor calidad en la prestación de servicios a los usuarios y clientes internos y externos del sistema.
2. Extraordinaria flexibilidad de la organización para atender puntas de trabajo, aplicar recursos a las áreas ocasionalmente más sensibles, fijar prioridades o atender tareas urgentes. Ello es consecuencia de la mayor dimensión que las diferentes secciones, unidades y equipos tienen en comparación con los antiguos juzgados, lo que permite la movilidad permanente de efectivos entre dichas dependencias, e incluso la movilidad temporal dentro de cada servicio común.
3. Elasticidad para el crecimiento. Con el nuevo modelo, los futuros crecimientos de medios humanos y materiales pueden aplicarse allí donde son necesarios, sin las rigideces que imponía el anterior modelo organizativo. Un modelo que obligaba a crear una plaza de juez, otra de secretario judicial y entre ocho y diez funcionarios sin atender a que lo que en cada momento se necesitara fuera sólo lo primero, lo segundo o lo tercero.
4. Homogeneización de la pendencia y tiempos de respuesta en los juzgados de una misma clase y territorio, con el resultado de superar el inaceptable agravio comparativo en los tiempos de respuesta que ofrecían los distintos juzgados de un mismo partido judicial e igual jurisdicción, en atención a la pendencia que tuviera el órgano judicial al que era aleatoriamente turnado un procedimiento.
5. Capacidad de ejercicio de liderazgo organizacional en mejores condiciones que el anterior modelo, donde el liderazgo quedaba constreñido al estrecho ámbito de cada juzgado, en manos de personas sin formación en dirección de las organizaciones y sin apenas posibilidad de planificación y dirección para toda la organización.
6. Mejor disposición para identificar y ejecutar buenas prácticas procesales con participación a través de grupos mixtos de trabajo y en concertación con otros actores legales: abogados, procuradores, graduados sociales, registradores y otros.
7. Como resumen, la nueva organización presenta un nuevo rasgo, hasta ahora desconocido en la Administración de Justicia: la capacidad de adaptación permanente al cambio, que es la clave del éxito de cualquier organización.

3. Consideramos importante dejar constancia de que durante los primeros meses del despliegue se produjeron **problemas de ajuste de la nueva organización, en el funcionamiento de los servicios, en la atención a usuarios y profesionales, así como demoras en la tramitación de los procedimientos** en las jurisdicciones afectadas por el despliegue. Sin embargo, desde la perspectiva que ofrece el año transcurrido desde la implantación del nuevo modelo se ha venido **apreciando una progresiva normalización** de los ritmos de trabajo y del funcionamiento de los servicios. A los razonables problemas de ajuste derivados de un cambio organizacional de tanta envergadura, se sumaron circunstancias y causas que deben ser conocidas y previstas para futuros despliegues:

1. La redistribución masiva y simultánea de los funcionarios desde los antiguos a los nuevos puestos de trabajo, produjo una muy negativa y generalizada pérdida de capacidades instaladas. La lección a aprender es la necesidad de proveer una formación específica -sustantiva y procesal- para el nuevo puesto con carácter previo al cambio de destino y a la resolución de los concursos, así como una previa comprobación del grado de capacitación de los nuevos equipos y de aplicación de las actividades formativas complementarias que resulten pertinentes.
2. La redistribución de los funcionarios a sus nuevos puestos de trabajo supuso también la pérdida masiva y simultánea para toda la organización del conocimiento detallado que de cada asunto tenía el concreto funcionario que lo tramitaba. La lección a aprender en este caso es la necesidad de preparar fichas de resumen de autos que faciliten la transferencia de dicho conocimiento al nuevo funcionario.
3. La importante pendencia pre-existente en algunos de los antiguos juzgados y tribunales condicionó decisivamente la asunción ordenada de los procedimientos por los servicios comunes procesales que los recibieron. La lección a aprender en este punto es la conveniencia de aplicar con carácter previo -y no tras el despliegue- los refuerzos que permitan reducir la pendencia de procedimientos antes de afrontar el cambio organizacional.
4. Los fallos y carencias en los sistemas informatizados de gestión procesal y de comunicación al servicio de la Administración de Justicia han supuesto un importante lastre para la implantación del nuevo modelo, generando desafecciones y pérdida de implicación por parte del personal y profesionales, que han visto por ello dificultada la realización de las tareas encomendadas. La lección a aprender es la necesidad de asegurar el funcionamiento de tales recursos e instrumentos antes de afrontar nuevos despliegues.
5. Un no siempre adecuado dimensionamiento de las relaciones de puestos de trabajo, comprensible por la falta de referentes y de experiencias previas, pero que ha condicionado fuertemente la capacidad de algunos servicios comunes para afrontar sus tareas. Como lección a aprender es decisivo examinar muy cuidadosamente las tareas que deben realizar cada servicio, sección y equipo y valerse de las experiencias previas, antes de aprobar las relaciones de puesto de trabajo. Así mismo, al tiempo de redactar o revisar las RPTs se deben extender y primar los puestos singularizados frente a los puestos genéricos en los servicios netamente procesales (SCOP y SCEJ).

6. El cambio organizacional supuso la pérdida de los centenares de rutinas no escritas que hacían funcionar los antiguos juzgados y tribunales. La lección a aprender en este caso es la necesidad de tener previamente elaborados con absoluta minuciosidad los protocolos de actuación procesal y de gestión de la totalidad de las tareas.
7. Se ha detectado una tendencia a reproducir en la nueva organización vicios de la antigua, al extenderse un modelo de distribución lineal (por números y juzgados) del trabajo entre los funcionarios de los servicios comunes procesales de ordenación del procedimiento y de ejecución. El resultado ha sido en algunos casos la mera deslocalización o desmembración de la antigua organización, sin real transformación del sistema de trabajo y sin incorporación generalizada de gestión transversal y especializada en la tramitación, lo que dificulta exprimir las ventajas y potencialidades del nuevo sistema. La lección a aprender es la necesidad de garantizar un reparto flexible y no permanente de trabajo bajo criterios de especialización y optimización de tareas.

4. Junto a los problemas operativos que acaban de enumerarse, **el modelo de NOJ implantado adolece de algunos problemas de diseño que lastran gravemente su adecuado desenvolvimiento y desarrollo.** Problemas que se concretan y giran alrededor de la muy inadecuada conformación de las Unidades Procesales de Apoyo Directo y de la forma en que éstas interactúan con los servicios comunes procesales (especialmente con el SCOP). Un diseño carente de toda lógica desde el punto de vista organizacional y muy perturbador para garantizar el carácter instrumental que toda la organización ha de tener respecto del ejercicio de la función jurisdiccional. Esta inadecuación está en el origen de muchas de las disfunciones observadas, concretamente:

1. la confusión de los respectivos espacios funcionales y de responsabilidad de las distintas dependencias que conforman la NOJ, generadora de inagotables tensiones y conflictos competenciales;
2. un exasperante exceso de burocratización por la continua itineración de los procedimientos entre las distintas dependencias de la NOJ, especialmente entre los servicios procesales y las UPAD;
3. la alarmante disminución del control de unos expedientes de vocación nómada sin un repertorio o base digital de seguimiento y contraste como el que representaría la implantación del denominado Expediente Judicial Electrónico;
4. la pérdida de información en la dación de cuenta que se viene realizando, pues quien despacha con el juez es un funcionario distinto de los que en el correspondiente servicio común tramitan y conocen los detalles del procedimiento;
5. asimetría en la dotación de recursos humanos -funcionarios y secretarios judiciales- en las UPADs con manifiesta sobredotación en algunos casos frente al SCOP; y
6. la inaceptable desasistencia en que han quedado jueces y magistrados, tanto dentro como fuera de las salas de vistas, debido tanto a la salida de los secretarios judiciales de éstas (tan razonable como carente de alternativa), como a consecuencia de la indeseada carga de las UPADs con tareas de tramitación y gestión que dificultan, especialmente en

determinadas jurisdicciones como la penal, un real apoyo al juez en el ejercicio de funciones jurisdiccionales.

5. Consideramos absolutamente necesario **rediseñar el modelo de la NOJ en un triple sentido:**

- a. El SCOP debe ser objeto de profunda reflexión en orden a establecer mecanismos que permitan una comunicación directa con jueces y magistrados, tanto en el ámbito de la dirección funcional como procesal.
- b. Devolver la UPAD a la función para la que fue inicialmente concebida, concentrada en exclusiva en el apoyo y auxilio al juez en sus tareas estrictamente jurisdiccionales. El resto de la tramitación y de las gestiones y actuaciones procesales, en la medida en que no requieran de intervención judicial, deberían quedar íntegramente concentradas en unos servicios comunes procesales (de ordenación del procedimiento y de ejecución) cuyos funcionarios despacharían directamente con jueces y magistrados en los momentos procesales en que fuera necesaria la intervención de éstos, sin la inútil y burocrática intermediación que actualmente desarrollan las UPADs. Naturalmente, este rediseño obligaría a una revisión de las actuales relaciones de puestos de trabajo de las UPADs, para ajustar en favor de los servicios netamente procesales (SCOP y SCEJ) su actual número de funcionarios tanto a las más limitadas funciones de auxilio y apoyo que éstas realizarían, como a las especialidades propias de cada jurisdicción y tipo de órgano.
- c. La modalidad de despliegue en cada territorio debe ser flexible y adaptable a las condiciones y circunstancias inherentes a cada orden jurisdiccional, así como las derivadas del funcionamiento colegiado o unipersonal de los juzgados y tribunales, minimizando en todo caso el riesgo de migración de pendencias "tóxicas" de los antiguos órganos que lastren el arranque de los servicios procesales.

6. La NOJ **no puede organizarse y funcionar al margen de los órganos de gobierno del poder judicial,** en particular de las Salas de Gobierno de los TSJ y Decanatos. No estamos ante dos organizaciones -la de gobierno del poder judicial y la estructura jerárquica de los secretarios judiciales- eternamente paralelas en su funcionamiento. Cuando se produzcan disfunciones o haya que acometer acciones ejecutivas específicas que incidan en el funcionamiento de los Juzgados y Tribunales, la resolución de aquellos debe remitirse a un espacio gubernativo que está predeterminado legalmente: la Sala de Gobierno (artículo 152.1.12º LOPJ). La Inspección de las Oficinas Judiciales incumbe a los órganos de gobierno del poder judicial en una visión integrada con las atribuciones que legalmente se confieren a los Secretarios de Gobierno en la inspección de los servicios comunes.

7. La **visibilidad del poder judicial** ha de estar presente en la infraestructura judicial (edificios, despachos), en la documentación procesal (sentencias, providencias y autos) y en los expedientes.

8. La implantación del expediente digital y un adecuado y flexible sistema de gestión procesal, así como el buen funcionamiento de las TIC en los juzgados y tribunales son herramientas imprescindibles para el despliegue del nuevo modelo de oficina judicial.

9. Como conclusión, la alternativa a los problemas e ineficiencias detectadas en el curso de la experiencia de despliegue de la NOJ en Murcia no puede consistir en el nostálgico retorno a un pasado cuya ineficacia e ineficiencia quedó acreditada durante décadas. Por el contrario, el nuevo modelo ha demostrado su validez como alternativa imprescindible de futuro para la modernización del sistema de justicia en España. Es a nuestro juicio necesario **profundizar en la reforma del sistema de Justicia y continuar con la extensión del nuevo modelo organizacional, pero corrigiendo los problemas conceptuales y de diseño detectados, y efectuando las adecuadas redistribuciones de personal revisando si procede la ORDEN JUS/3244/2005, de 18 de octubre y dotaciones presupuestarias, garantizando un mejor despliegue del modelo.**