

## Ley Orgánica de eficiencia organizativa del Servicio Público de la Justicia. La «organización de la organización» (reflexiones)

**José Francisco Escudero Moratalla**

Secretario Coordinador Provincial de Girona

**Daniel Corchete Figueres**

Gestor Procesal de la Administración de Justicia

**Sonia Alarcón Casermeiro**

Tramitadora Procesal de la Administración de Justicia

Diario LA LEY, Nº 10661, Sección Tribuna, 10 de Febrero de 2025, LA LEY

### ÍNDICE

[Ley Orgánica de eficiencia organizativa del Servicio Público de la Justicia. La «organización de la organización» \(reflexiones\)](#)

[I. Introducción](#)

[II. Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de la Justicia](#)

[III. Nuevo modelo organizativo](#)

[IV. Medidas de adaptación](#)

[V. La dirección organizativa: un tiempo nuevo](#)

[1. Presidentes de Sala y Jueces y Magistrados, Presidentes de Tribunales de Instancia y Presidentes de Sección](#)

[2. Servicio común de tramitación](#)

[3. Otros servicios comunes](#)

[VI. Organización de la organización](#)

[VII. Conclusiones](#)

[VIII. Bibliografía complementaria](#)

### Normativa comentada

*LO 6/1985 de 1 Jul. (Poder Judicial)*

LIBRO V. De la coordinación entre administraciones, la Oficina judicial y los letrados y letradas de la Administración de Justicia

TÍTULO I. Régimen de coordinación, organización y funcionamiento de la administración al servicio de jueces y juezas y tribunales

CAPÍTULO II. De la oficina judicial

Artículo 435.

### Comentarios

#### Resumen

La implantación de este último nuevo modelo de Tribunales de Instancia y Oficina Judicial previsto en la LO 1/2025 en tres fases para los meses de julio, octubre y diciembre de 2025 implica materialmente, la reubicación física de dependencias y puestos de trabajo, reformas arquitectónicas necesarias, y el acoplamiento masivo de funcionarios a los nuevos destinos. Asimismo, exigirá una revisión de la mayoría de los protocolos operativos de funcionamiento interno, aprobar normativa reglamentaria y estatutaria de desarrollo del modelo, y gestión de la transformación. Y por último, cambios tecnológicos necesarios, muy especialmente en lo que se refiere a la itineración interna del expediente judicial electrónico y a su utilización de forma generalizada. Todos ellos, son procesos muy complejos en los que se ha estado trabajando durante estos veinte últimos años con resultado más bien poco fructífero. «Implanta como puedas» (a modo de la película de Jim Abrahams) bien podría ser la intitulación de este proceso, que nos toca vivir, y que seguro acabará con buen un gran buen final que supondrá la mejora del servicio público de administrar justicia.

## I. Introducción

«He comprendido que siempre, hay dos verdades, una de las cuales, jamás ha de ser dicha» (Pacuco)

La LOPJ 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial (LA LEY 1694/1985), con carácter general, recogió las exigencias estatutarias en materia de **organización judicial** tras la promulgación de la Constitución de 1978 (LA LEY 2500/1978), configurando un modelo organizativo que se proyectó sobre la organización del Poder Judicial, incluyendo relevantes modificaciones, algunas derivadas de la configuración territorial del Estado en Comunidades Autónomas. A pesar de reformas de diverso calado (1), desde entonces, **no se ha cambiado de modo sustancial la organización de los Tribunales**, y **apenas, se ha modificado la estructura de la organización de los mismos**. Así, siempre se **ha contemplado a los Juzgados (órganos unipersonales) de forma «aislada», desligando su suerte y funcionamiento del resto de órganos**, vinculando su espíritu a las necesidades de una sociedad esencialmente agraria, dispersa, poco comunicada y con grandes limitaciones de movilidad, que nada tiene que ver con la sociedad actual, en que la **mayor complejidad de las relaciones sociales y económicas**, el **importante incremento de la litigiosidad y un avance espectacular en el campo de las tecnologías de la información y comunicación plantean nuevas exigencias a la organización**, que generan toda una serie de disfunciones (dispersión de medios y desigualdades en la carga de trabajo y tiempo de resolución de asuntos).

Desde hace más de treinta años se postula la necesidad de una nueva oficina judicial. En efecto, los juzgados unipersonales y la organización de la oficina judicial clásica han quedado obsoletos.

## II. Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de la Justicia

«Hay que generar sinergias, superar esquemas y crear nuevos espacios de trabajo»

La **Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia (LA LEY 20/2025)**, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial (LA LEY 1694/1985), para la implantación de los Tribunales de Instancia y las Oficinas de Justicia en los municipios (LEO, en adelante) acomete *ad futurum* una **reforma organizativa** de la Administración de Justicia, mediante la creación y constitución de los Tribunales de Instancia (sistema de organización colegiada), la evolución de los Juzgados de Paz a modernas Oficinas de Justicia en los municipios, y el **desarrollo e implantación de una Oficina judicial** adaptada a esta nueva organización judicial, mediante la **racionalización del modelo** existente y la **búsqueda de la eficiencia**. A tal efecto, **se persigue la especialización** (de Jueces y Magistrados y medios personales y materiales), la **homogeneidad** (de prácticas y comportamientos de los órganos judiciales y de las oficinas judiciales) y la **capacidad organizativa**, para ser capaz de **adaptar de forma flexible** su respuesta a las **necesidades cambiantes** de la sociedad (**en suma, la flexioperatividad organizativa**).

## III. Nuevo modelo organizativo

«Un acuerdo son dos victorias» (Pacuco)

El modelo de organización judicial basado en el tradicional Juzgado unipersonal, **condiciona** las posibilidades de lograr un **servicio público de Justicia más eficiente** (2). La creación progresiva y escalonada de nuevos órganos judiciales, las medidas de refuerzo y el aumento en la dotación de medios personales y materiales **no fueron eficientes** porque diluyeron las responsabilidades. Por ello, se ha hecho necesaria la **«transformación»** de los Juzgados en Tribunales de Instancia, con el **apoyo** necesario, de unas **Oficinas judiciales** que se redefinen y reestructuran **«únicamente»** en **servicios comunes (SERCO)**, y **a la vez que se hace desaparecer las unidades**



**procesales de apoyo directo (UPAD), y ni siquiera se llegan a crear las proyectadas unidades procesales de tramitación (UTRAM).**

El **servicio común procesal de tramitación (SERCOTRAM, en adelante)** será el único servicio común **necesario** (siempre existirá), mientras que el resto de servicios comunes (los «otros»), si se constituyeran, serán **contingentes**.

Así, la configuración de los Tribunales de Instancia **simplifica el acceso** a la Justicia. Esta nueva organización implica la existencia de un **único Tribunal** asistido por **una única organización «instrumental» (Oficina judicial)** que le dará soporte. **No existirán, por tanto, Juzgados con su propia y singular forma de funcionamiento.** Mediante los **mecanismos de interrelación** que la ley establece entre el **Tribunal de Instancia y la Oficina judicial** se **corregirán las disfunciones derivadas de las «diferentes» formas de proceder en aspectos puramente organizativos y procedimentales.** Se potencia por tanto la accesibilidad y la confianza de los usuarios.

A ello, contribuirán **las nuevas tecnologías** que ofrecen **medios y posibilidades organizativas** que no existían hace escasos años, así como **herramientas informáticas muy desarrolladas** que permitan **la evolución de las formas de documentación, gestión y tramitación del procedimiento, transitando del expediente en papel, al expediente judicial electrónico y sistemas de gestión procesal** que permitan la tramitación digital de todo tipo de procedimientos, haciendo posible la **comunicación telemática**, tanto **interna** (entre Jueces y Magistrados y Oficina judicial), como **externa** (entre oficinas judiciales, profesionales, otras Administraciones y ciudadanos).

De forma **complementaria**, la ley **redefine la morfología de la Oficina judicial**, estableciendo en el art. 435.1 LOPJ (LA LEY 1694/1985) que es una «*organización de carácter instrumental de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional de jueces y tribunales*», cuya estructura «*será homogénea en todo el territorio nacional como consecuencia del carácter único del Poder al que sirve*» (art. 435.2 LOPJ (LA LEY 1694/1985)). Y en el art. 436 LOPJ (LA LEY 1694/1985) que su actividad, definida por la aplicación de las leyes procesales, se desarrollará a través de los **servicios comunes** (suprimiendo los servicios comunes de ordenación —SCOP— y las unidades procesales de apoyo directo —UPAD—) y los otros **servicios procesales que** se determinen (art. 438 LOPJ (LA LEY 1694/1985)).

Así, según el art. 437 LOPJ (LA LEY 1694/1985), el **servicio común procesal de tramitación**, por una parte, realizará «*todas*» las funciones requeridas para la ordenación del procedimiento (salvo que exista SCEjecución). Estará **dirigido** por un/a **Letrado/a** de la Administración de Justicia **Director** (LAJ-Director en adelante) al que la ley atribuye, además de la **dirección técnico-procesal** y **coordinación** de los LAJs que la integran, **funciones de coordinación** con el Presidente del Tribunal de Instancia o, en su caso, con el de la respectiva Sección, con la **dirección del resto de servicios comunes** (si los hubiere) para conseguir el eficaz funcionamiento de la Oficina judicial (art. 437.5 LOPJ (LA LEY 1694/1985)), y necesariamente, con el/la Secretario/a Coordinador/a Provincial (3) para la **eficaz ejecución de los criterios generales** que se deberán seguir en los diversos servicios.

Para flexibilizar su funcionalidad y adaptarse a cada órgano judicial, el SERCOTRAM según el art. 436.7 LOPJ (LA LEY 1694/1985), podrá subdividirse en **áreas y equipos** (dirigidos por LAJ y funcionarios de los cuerpos generales conforme se establezca en las relaciones de puestos de trabajo).

Por otra parte, conforme al art. 438 LOPJ (LA LEY 1694/1985), se mantiene la regulación de los «*otros*» **servicios comunes procesales diversos que** por parte del Ministerio de Justicia y las comunidades autónomas con competencias asumidas se puedan crear. Así, tanto Ministerio como comunidades autónomas con competencias asumidas, serán competentes para **el diseño, creación y organización de servicios comunes que realicen las funciones de registro y reparto, de apoyo, actos de comunicación, auxilio judicial nacional e internacional, de ordenación de procesos de ejecución y jurisdicción voluntaria**, que, también se podrán subdividir en áreas y equipos, si bien en estos servicios **no se realizarán funciones de ordenación de la fase declarativa de los procedimientos.** Las Salas de Gobierno, las Juntas de Jueces y Juezas y los Secretarios de Gobierno de los Tribunales Superiores de Justicia **podrán solicitar** al Ministerio de Justicia y a las comunidades autónomas la creación de servicios comunes, conforme a las necesidades específicas. Asimismo, se podrán crear **otros servicios comunes procesales** que asuman otras funciones distintas, en cuyo caso será preciso el informe favorable del Consejo General del Poder Judicial.

Todos los servicios comunes, «*asistirán*» a jueces y juezas y letrados y letradas de la Administración de Justicia para el ejercicio de las funciones que les son propias, realizando las actuaciones necesarias para el exacto y eficaz

cumplimiento de cuantas resoluciones se dicten. Los jueces y juezas podrán requerir en todo momento a la oficina judicial cuanta **información** consideren **necesaria** sobre los **procedimientos** cuyo conocimiento tengan atribuido (art. 436.8 LOPJ (LA LEY 1694/1985))

#### IV. Medidas de adaptación

*«La ventaja de la comunicación telepática es que puedes hablar con la boca llena» (Eduardo Mendoza).*

Como medidas facilitadoras para conseguir la flexioperatividad organizativa y **extender de la forma menos lesiva y disruptiva un modelo de Oficina judicial adaptada a la nueva organización judicial y a todos los Tribunales, se reformula** en el art. 521 LOPJ (LA LEY 1694/1985) el concepto de «**centros de destino**» (Tribunal Supremo, de la Audiencia Nacional, de cada uno de los Tribunales Superiores de Justicia y el **conjunto** que, sin estar comprendidas en las anteriores, radiquen en **un mismo municipio**). Además, las relaciones de puestos de trabajo **identificarán aquellos puestos cuya actividad sea compatible en distintas unidades de la Oficina judicial** y a la vez con puestos de trabajo de las **Oficinas de Justicia en los municipios u Oficinas de Registro Civil**. También, se incluye una nueva definición de ubicación del puesto de trabajo que **permite su desvinculación del lugar físico en el que se presten los servicios y da luz verde a los puestos de trabajo deslocalizados**. Por otro lado, en los arts. 476 (LA LEY 1694/1985), 477 (LA LEY 1694/1985) y 478 LOPJ (LA LEY 1694/1985) se **redefinen algunas de las funciones encomendadas al personal de la Administración de Justicia para acomodarlas a la prestación de servicios en las Oficinas de Justicia en los municipios**.

#### V. La dirección organizativa: un tiempo nuevo

*«Lo que más me gusta sobre los científicos, es que forman un EQUIPO, y no hace falta conocer sus nombres» (Lord Jhon Wilmot, 1961)*

En una situación económica de «**priorización**» y «**optimización**» de recursos escasos, la coordinación y colegiación de esfuerzos y la buena gobernanza se presentan como elementos no ya necesarios, sino **imprescindibles** para mejorar el servicio público. Hay que organizar y gestionar de manera satisfactoria, aunando soluciones y decisiones de forma conjunta y lo más homogénea posible. No hace falta ir a Harvard para saber que no hay organización perfecta, que una organización es un ser vivo, que una organización siente, que una organización tiene cara e imagen. Y que el éxito de la organización, es proporcional a los medios materiales y personales que se invierten en ella y al modo en que se dirige la misma. La eficacia y la eficiencia no son milagros. Pueden ser el resultado de un esfuerzo tenaz y constante mantenido a lo largo del tiempo por parte de un grupo determinado de operadores. A la vez que presupone, la existencia de un equilibrio inestable entre el líder o líderes directores organizadores y sus áreas y equipos, que tiene como base, una comunicación fluida y un intercambio constante de información, documentación y capacidades técnicas y operativas.

El **nuevo modelo**, mantiene del modelo NOJ, la organización de la oficina judicial a través de servicios comunes, que ahora pivotan fundamentalmente en un nuevo Servicio Común de Tramitación, al que podrán añadirse otros servicios comunes para la realización de funciones específicas, unido a la desaparición de las unidades procesales de apoyo directo. La **principal novedad**, está en la **forma en que se estructura la parte jurisdiccional de la organización**, con jueces y juezas y magistrados y magistradas organizados ahora en tribunales con vocación colegiada en los **aspectos más operativos** (reparto de asuntos, procedimientos de sustitución interna, directrices sobre señalamientos, y otros), pero que en lo jurisdiccional siguen funcionando como jueces unipersonales, más allá de algunas modalidades de actuación colegiada o cuasi-colegiada y de una **tendencia** a la promoción de la **unificación de criterios y prácticas** (4) .

En materia de **dirección organizativa**, la LEO reconoce de forma separada en los arts. 165 (LA LEY 1694/1985) y 168 LOPJ (LA LEY 1694/1985), por una parte, la dirección de Jueces, por otra, en los arts. 435 (LA LEY 1694/1985) y 436 LOPJ (LA LEY 1694/1985) la Oficina judicial y su dirección por LAJ Director, en el art. 437 LOPJ (LA LEY 1694/1985) los nuevos SERCOTRAM, y en el art. 438 LOPJ (LA LEY 1694/1985) los «*otros*» servicios comunes. Pero es muy necesario, que, en este **nuevo tiempo organizativo**, las estrategias y decisiones sean **compartidas**, no repartidas (5) ni impuestas. Es decir, las atribuciones directivas de Jueces deben ir imbricadas y a la par, de las atribuciones directivas de los LAJs porque si no puede pasar como en la famosa fábula clásica...

*«El hortelano sin decir nada a su mujer, plantó escarolas tempranas. La mujer sin decir nada a su marido, plantó judías. Cuando ambas semillas empezaron a brotar, la mujer arrancaba los brotes de escarola pensando que eran*

*malas hierbas. Igual hacía el marido con las judías llevado por el mismo error. Ni crecieron las escarolas ni se lograron las judías. Todo por no dialogar».*

Debe haber una gran comunicación, y para todos y todas, hay que dejar sentado a nivel general:

- A)** La implantación y despliegue del modelo organizativo NOJ ha sido progresivo, a ritmo muy lento y con resultado e implantación muy dispar (6) .
- B)** La LEO acomete *ad futurum* la **reforma organizativa** (potenciada por la aportación de Fondos Next Generation UE (7) ) de la Administración de Justicia, ante la **imposibilidad material por falta de medios, de implantar la Nueva Oficina Judicial en un plazo razonable de tiempo** (se lleva ya veinte años de NOJ con una implantación escasa). El modelo actual es un modelo «*en construcción* (8) ».
- C)** El **SERCOTRAM** (que es operativamente un Servicio Común de Ordenación Procesal y será el centro neurálgico de actividad de los Tribunales de Instancia) se diseña, ahora, por las CCAA con competencias asumidas, o en su caso, por el Ministerio de Justicia como administraciones prestacionales (9) , que *prima facie* a través de las relaciones de puestos de trabajo (10) y la disponibilidad de medios materiales y arquitectónicos, determinarán en gran parte, el alcance y la operatividad de dichos servicios.
- D)** A su vez, en la actualidad, la dispersión de modelos y aplicaciones informáticas genera problemas de interoperabilidad que ponen en cuestión el grado de eficacia y eficiencia del sistema.
- E)** Lo que está en juego, es la capacidad de nuestro sistema judicial para hacer frente a la complejidad creciente de las demandas de tutela judicial efectiva, y tratar de analizar, **en qué medida, la nueva organización pueda ser más o menos eficiente**; y por otro, si **puede incidir negativamente en las condiciones materiales de independencia de jueces y magistrados**.
- F)** El despliegue de este nuevo modelo de tribunales de instancia está previsto en la LO 1/2025 (LA LEY 20/2025) en **tres sucesivas oleadas** para los meses de **julio, octubre y diciembre de 2025**. «*Un calendario sin duda muy optimista a la vista de la envergadura del cambio que se propone y de la complejidad de los procesos de transformación que implica: acoplamiento masivo de funcionarios a los nuevos destinos, reubicación física de dependencias y puestos de trabajo, reformas arquitectónicas necesarias, revisión de la mayoría de los protocolos operativos de funcionamiento interno, aprobación de las reformas reglamentarias y estatutarias de desarrollo del modelo y gestión del cambio, o cambios tecnológicos necesarios, muy especialmente en lo que se refiere a la itineración interna del expediente judicial electrónico, cuya existencia sería una condición imprescindible del despliegue*» (11) .

## **1. Presidentes de Sala y Jueces y Magistrados, Presidentes de Tribunales de Instancia y Presidentes de Sección**

Y a nivel particular, de la lectura conjunta de los **arts. 165 (LA LEY 1694/1985) y 168 LOPJ (LA LEY 1694/1985)** (LEO) cabe precisar respecto de **Presidente/as de Sala, Jueces, Juezas, Magistrados y Magistradas, Presidente/as de Tribunales de Instancia y Presidente/as de Sección** de los Tribunales de Instancia, lo siguiente:

- 1. Dirección e Inspección.** Tendrán, en sus respectivos órganos jurisdiccionales, la dirección e inspección de todos los asuntos. Las mismas facultades tendrán los jueces, juezas, magistrados y magistradas integrados en los Tribunales de Instancia respecto de los asuntos que les correspondan por reparto.
- 2. Resoluciones necesarias para la «buena marcha» de la Administración de Justicia.** Podrán adoptar, en su ámbito competencial, las resoluciones que la «buena marcha» de la Administración de Justicia aconseje. **Concepto jurídico indeterminado**, sinónimo de «*buen funcionamiento*».
- 3. Órdenes técnico procesales.** Los diversos Presidentes de los Tribunales de Instancia coordinarán junto al LAJ-Director del SERCOTRAM de acuerdo al art. 436 LOPJ (LA LEY 1694/1985), el funcionamiento del Tribunal pudiendo adoptar las resoluciones precisas que, desde el punto de vista organizativo, sean necesarias para el correcto ejercicio de la función jurisdiccional en el ámbito organizativo y funcional que le es propio. El LAJ-Director del SERCOTRAM, en coordinación con el Presidente o Magistrado respectivo podrá dar las órdenes oportunas al resto de LAJ teniendo en cuenta la organización de recursos humanos del SERCOTRAM. Igualmente cumplirá , las órdenes y circulares que reciba de sus superiores jerárquicos.
- 4. Incumplimiento o deficiente aplicación de concretas y específicas instrucciones.** Podrán poner en

conocimiento de la Sala de Gobierno toda posible anomalía en el funcionamiento de los servicios comunes procesales de su territorio. Aunque hubiera sido deseable que, con carácter previo, se dirigieran al Secretario/a Coordinador/a Provincial para que se adoptarán las medidas organizativas necesarias para resolver la incidencia o disfunción y mejorar la prestación del servicio.

**5. Funciones disciplinarias.** En todo caso, los Presidentes de Sala, jueces y juezas, magistrados y magistradas ejercerán las funciones disciplinarias que les reconozcan las leyes procesales sobre los profesionales que se relacionen con el tribunal. Con respecto a LAJ y personal adscrito al servicio de la Sala o Sección del Tribunal de Instancia correspondiente se estará a lo previsto en la normativa que regula su respectivo régimen disciplinario.

**6. Reuniones organizativas.** A nivel provincial, con la periodicidad que se establezca en función de las necesidades existentes, se podrá convocar reuniones de trabajo entre el Presidente y el Secretario/a Coordinador/a Provincial a efectos de compartir información de forma bidireccional, planificación, objetivos y estrategias u otros asuntos de interés que sean relevantes para el funcionamiento y organización del servicio público. Esta facultad, podrá ser empleada a nivel de partido judicial, entre el Presidente del Tribunal de Instancia y los LAJ-Directores correspondientes con las finalidades anteriormente señaladas.

**7. Documentación.** Sería conveniente, imponer de una vez por todas, el expediente digital. Y Jueces y Magistrados, en las causas cuyo conocimiento tengan atribuido, podrán requerir en todo momento al funcionario responsable de su tramitación cuanta información consideren necesaria. En los órganos en donde este implantado el expediente electrónico no se podrá documentar en papel con carácter general todo el expediente. Si así se hiciera, será responsabilidad del Juez o Magistrado ordenante, y se dará conocimiento al Presidente del Tribunal.

**8. Unificación de criterios y prácticas.** El Presidente del Tribunal de Instancia promoverá la unificación de criterios y prácticas entre los distintos jueces, juezas, magistrados y magistradas del Tribunal de Instancia (art. 168.2 e LOPJ (LA LEY 1694/1985)). También, lo harán la Junta de jueces y juezas de Sección de un Tribunal, conforme al art. 264.4 LOPJ (LA LEY 1694/1985).

## 2. Servicio común de tramitación

Por su parte, el art. 437 LOPJ (LEO) señala respecto del SERCOTRAM:

**1. Concepto de SERCOTRAM.** A los efectos de esta ley orgánica se entiende por servicio común de tramitación aquella unidad de la Oficina judicial que realiza «todas» las funciones de ordenación del procedimiento (salvo que existiese SCEjecución).

**2. Áreas y equipos.** Los servicios comunes podrán estructurarse en áreas, a las que se dotará de los correspondientes puestos de trabajo, y éstas a su vez, si el servicio lo requiere, en equipos (art. 436.5 LOPJ (LA LEY 1694/1985)).

**3. Dirección organizativa y técnico-procesal por el LAJ Director** (12) . En la dirección de cada servicio común habrá un/a Letrado/a de la Administración de Justicia, Director/a del mismo, de quien dependerán funcionalmente, si los hubiere, el resto de los Letrados/as de la Administración de Justicia y el personal destinado en los puestos de trabajo en que aquél se ordene y que, en todo caso, deberá ser suficiente y adecuado a sus funciones. El LAJ-Director del SERCOTRAM, en coordinación con el Presidente o Magistrado respectivo podrá dar las órdenes oportunas al resto de LAJ teniendo en cuenta la organización de recursos humanos del SERCOTRAM. Igualmente corresponde a los Presidentes de los Tribunales de Instancia y a los Presidentes de Sección de los Tribunales de Instancia coordinar junto al LAJ-Director del SERCOTRAM de acuerdo al art. 436 LOPJ (LA LEY 1694/1985) el funcionamiento del Tribunal pudiendo adoptar las resoluciones precisas que, desde el punto de vista organizativo, sean necesarias para el correcto ejercicio de la función jurisdiccional y cumpliendo en el ámbito organizativo y funcional que le es propio, las órdenes y circulares que reciba de sus superiores jerárquicos.

**4. Coordinación LAJ Director.** El LAJ-Director del servicio común coordinará a los/as Letrados/as de la Administración de Justicia que la integren, en el ejercicio de las funciones de dirección técnico-procesal y demás previstas en la ley que éstos desempeñan en relación con el personal destinado en el servicio común. También, se deberá coordinar con el **resto de servicios comunes** (art. 437.5 LOPJ (LA LEY 1694/1985)). Y necesariamente, con el/la Secretario/a Coordinador/a Provincial (13) para la **eficaz**

**ejecución de los criterios generales** que se deberán seguir en el SERCOTRAM. Asimismo, deberá hacer **cumplir** en el ámbito organizativo y funcional que le es propio, las órdenes y **circulares que reciba de sus superiores jerárquicos** (Secretario de Gobierno y Secretario Coordinador Provincial).

En el **ámbito jurisdiccional**, responderán del **estricto cumplimiento** de cuantas **actuaciones o decisiones** adopten jueces, juezas o tribunales en el ejercicio de sus competencias. Dicho/a LAJ Director/a, se deberá coordinar con el Presidente del Tribunal, o en su caso con el de la respectiva Sección, para la eficaz ejecución de los criterios homogéneos generales y las instrucciones concretas y específicas, que se deberán seguir en los servicios comunes para el apoyo de sus funciones y de un correcto ejercicio de la función jurisdiccional. A tal efecto, podrá impartir las órdenes oportunas al personal de la Administración de justicia que la integra.

### 3. Otros servicios comunes

Y el art. **438 LOPJ (LEO)**, señala respecto de los **Servicios Comunes** que:

**1. Concepto de Servicio Común.** A los efectos de esta ley, se entiende por servicio común procesal, toda aquella unidad de la Oficina judicial que, sin estar integrada en un servicio común de tramitación concreto, asume labores centralizadas de gestión y apoyo en actuaciones derivadas de la aplicación de las leyes procesales. *Prestarán su apoyo a todos o a alguno de los órganos judiciales de su ámbito territorial, con independencia del orden jurisdiccional al que pertenezcan y la extensión de su jurisdicción.*

**2. Diseño, creación y organización.** El Ministerio de Justicia y las comunidades autónomas en sus respectivos territorios serán competentes para el **diseño, creación y organización de los servicios comunes**, que realicen funciones de registro y reparto, de apoyo, actos de comunicación, auxilio judicial nacional e internacional, de ordenación de procesos de ejecución y jurisdicción voluntaria. Las Salas de Gobierno, las Juntas de Jueces y Juezas y los Secretarios de Gobierno de los Tribunales Superiores de Justicia podrán solicitar al Ministerio y a las comunidades autónomas la creación de servicios comunes, conforme a las específicas necesidades. *Asimismo, podrán crear servicios comunes procesales que asuman otras funciones distintas a las relacionadas en este número, en cuyo caso será preciso el informe favorable del Consejo General del Poder Judicial.*

**3. Áreas y equipos.** En razón de la actividad concreta que realicen, los servicios comunes, podrán estructurarse en áreas, a las que se dotará de los correspondientes puestos de trabajo y éstas, a su vez, si el servicio lo requiere, en equipos. Dentro del mismo partido judicial, podrán dotarse puestos de trabajo de los servicios comunes procesales en localidades distintas a aquella en que se encuentre la Oficina judicial. La ocupación de dichos puestos podrá ser compatible con la ocupación de puestos de trabajo de la Oficina de Justicia en el municipio.

**4. Dirección organizativa y técnico-procesal por el LAJ Director.** A la dirección de cada servicio común constituido en el seno de la Oficina judicial habrá un/a LAJ-Director/a, de quien dependerán funcionalmente, si los hubiere, el resto de LAJS y el personal de la Administración de justicia destinado en los puestos de trabajo en que se ordene el servicio de que se trate y que, en todo caso, deberá ser suficiente y adecuado a las funciones que tiene asignado el mismo. Se habrá de coordinar con el LAJ-Director SERCOTRAM, y necesariamente, con el/la Secretario/a Coordinador/a Provincial (14) .

**5. Cumplimiento de órdenes organizativas y funcionales.** El LAJ-Director que dirija un servicio común deberá hacer cumplir, en el ámbito organizativo y funcional que le es propio, las Órdenes y Circulares que reciba de sus superiores jerárquicos (Secretario General de la Administración de Justicia, el Secretario de Gobierno y Secretario Coordinador Provincial). Asimismo, también deberá velar por el cumplimiento y aplicación de Manuales de Procedimiento, Guías práctica operativas, Instrucciones y Acuerdos dictados por el Secretario de Gobierno y Secretario Coordinador sobre materias y competencias propias de sus funciones y atribuciones. En caso de disconformidad, dichas disposiciones, serán susceptibles de impugnación o recurso conforme a la normativa legal existente, en cuanto impliquen la realización de un acto concreto.

**6. Cumplimiento de órdenes jurisdiccionales.** En el ámbito jurisdiccional, responderán del estricto cumplimiento de cuantas actuaciones o decisiones adopten Jueces o Tribunales en el ejercicio de sus competencias.

**7. Dirección e Inspección.** Por su parte, el Secretario de Gobierno, el Secretario Coordinador Provincial y los LAJ-Directores ostentarán la dirección e inspección de dichos servicios comunes en todas las materias

de su competencia.

**8. Anomalías o deficiente prestación del servicio.** En caso de anomalías o deficiente prestación del servicio, los Jueces y Magistrados podrán poner la incidencia o disfunción en conocimiento del LAJ-Director del Servicio Común y del Secretario Coordinador para que se proceda a su solución. Si no fuera resuelta, y se mantuviere la anomalía o deficiente prestación del servicio, se podrá poner la misma en conocimiento de la Sala de Gobierno del Tribunal Superior de Justicia.

## VI. Organización de la organización

*«Hay hogueras interiores que te van quemando hasta que no sabes ni siquiera quien eres. Los clásicos nos enseñan que se puede ser a la vez, víctima y verdugo» (Pacuco)*

En todo caso, y ante la incertidumbre generada, según de Lamo Rubio y Caverro Carracedo (15) , «la efectiva implantación de los Tribunales de Instancia, oficinas judiciales y oficinas de justicia en los municipios, necesitan un desarrollo reglamentario que se refiere la Disposición final 35ª en particular aquellas orientadas a facilitar el desarrollo del nuevo modelo organizativo y los procesos de acoplamiento de todo el personal», modificaciones que, cuando afecten a materias previstas en el art. 37 EBEP (LA LEY 16526/2015), requerirán de previa negociación colectiva, por así exigirlo el precepto citado». Y se ha concedido, a tal efecto, un plazo de seis meses al Gobierno para su elaboración.

La organización es «proteiforme», cambiante, mudable, variable, versátil, flexible, voluble, tiene multitud de cuestiones y caras. El derecho «organizativo» es el derecho de los actos, de las atenciones, no de las palabras. El juez «demiurgo», creador de realidades a través de las palabras contenidas en sus sentencias y autos, en este ámbito, necesita colaboración y asistencia para hacer realidad sus peticiones y necesidades. No hay una varita mágica para organizar, sino una ingente actividad, multitud de actuaciones y reuniones de resultado incierto, que la mayoría de veces, son infructuosas y no producen resultados (16) .

Por eso, encontrar el modelo organizativo donde todos los operadores se sientan cómodos, a gusto y «comprometidos» es una tarea ardua. Para fijar el modelo, hay que tener en cuenta algunos parámetros. A saber:

**A) Servicio público:** La Oficina judicial es una organización «instrumental» al servicio del Juez, del Poder judicial (art 435 LOPJ (LA LEY 1694/1985)), pero también al servicio del ciudadano (Carta de Derechos del Ciudadano). Así, todos y todas con nuestra actividad diaria, estamos al servicio del ciudadano (es un principio irrefutable). Ni el interés del juez, ni el del funcionario, ni el del LAJ, ha de primar. Se ha de poner en el centro al usuario/ciudadano.

**B) Instrumento regulador (soft law):** La organización no aparece por arte de magia. Se ha de cimentar en unos materiales, en unos instrumentos regulatorios que han de ser reconocidos y respetados por todos los operadores jurídicos, que han de participar en su elaboración, sin perjuicio de quien tenga atribuida su redacción. Conforme a la LEO habrá de haber un Reglamento (Protocolo, Acuerdo Marco o Regulación), que, de antemano, oriente, defina y clarifique el marco de coordinación, y quienes, habrán, de ser los operadores jurídicos competentes para tomar decisiones. Y que homogeneice esta actividad en todos los partidos judiciales. Y ha de haber un reconocimiento de los «instrumentos reguladores» que garanticen la homogeneidad (17) .

**C) Homogeneizar:** El diseño y la actividad de las correspondientes Oficinas judiciales deber ser homogéneo (18) . Eso significa que, al menos, en el 80 % del territorio, el 80 % de la actividad, debe ser desarrollada de forma similar conforme al principio de seguridad jurídica. Será muy difícil que sea igual, porque siempre hay circunstancias diferenciadoras, pero sí, se puede conseguir unificar actividades, circuitos y actuaciones en elementos troncales de la organización.

**D) Seguridad organizativa:** La actividad organizativa se plasma en unos materiales reguladores (19) que tengan una continuidad, una actualización (20) y una estabilidad organizativa: debe haber un repositorio, una confianza en el sistema estructurado, que no dependa de las personas. Pero la realidad es que, sobre todo, en los partidos judiciales fuera de la capital no hay estabilidad, los Presidentes de Tribunal cambian, los LAJ y funcionarios también.

**E) Visión integral sistémica** (21) : la «priorización» será inevitable. Los recursos son finitos, muchas veces serán escasos. Para priorizar, el tratamiento de datos, la transparencia, la comunicación y el intercambio de

información serán imprescindibles. Y eso, solo se consigue, con una visión «sistémica» del conjunto de elementos, que supere la visión parcial de cada partido judicial. Y esa visión, está en manos de Secretaría de Coordinación, que compartida con lo/as Presidente/as de Audiencia Provincial, sirve para adoptar decisiones eficientes.

**F) Sujeto:** determinar que operador u operadores jurídicos han de «dinamizar» y «gestionar» la actividad organizativa es muy importante, teniendo en cuenta que debe ser una actividad «coral». Ni Presidentes de Tribunal de instancia estarán exentos o rebajados de ejercitar sus funciones jurisdiccionales (22) , ni LAJ-Director/as, de ejercitar sus diversas funciones (ordenación, ejecución etc.). En esta situación, el Secretario Coordinador Provincial, puede ser la figura idónea para realizar esta actividad, y elaborar el «material organizativo» con conocimiento e intervención prioritaria de Presidentes de Tribunal de Instancia correspondientes, con ayuda de la Administración prestacional y con la necesaria validación y aprobación del Secretario/a de Gobierno correspondiente (23) . Ello, implica también un reconocimiento de la figura del SCoor como tercera autoridad provincial en este ámbito (24) . Sin embargo, en la LEO, el/la Secretario/a Coordinador/a Provincial no aparece con atribuciones organizativas.

**G) LAJS:** En España, el «director de carácter administrativo» es el/la LAJ, que es una figura relativamente excepcional a nivel comparado y solo sería realmente comparable con el «rechtspfleger» alemán o austriaco. España tiene 9,4 LAJ por cada 100.000 habitantes y Alemania tiene 10,6 rechtspfleger. Tampoco existe una figura equivalente en Francia o en Italia. Así, España **tiene pocos LAJ** (un **déficit estructural entre 600 a 700 LAJS** y más de un **25 % de su plantilla ocupada por interinos**) (25) .

**H) Cuerpos Generales:** Los funcionarios de los cuerpos generales deberán de acoplarse a la nueva oficina judicial y, sobre todo, a las nuevas formas de trabajar. Ello implica nuevas relaciones de puestos de trabajo adaptadas a la misma y a sus necesidades organizativas, siendo la formación y reciclaje, una necesidad ineludible si se quiere que el modelo organizativo previsto funcione con eficiencia deseada.

## VII. Conclusiones

*«Si te propones mandar algún día con dignidad, también debes servir con diligencia» (Pacuco)*

Junto a todos los argumentos y razonamientos expuestos en los apartados anteriores, partiendo de la base que es necesario un nuevo modelo judicial, toda vez que sí tiene un amplio consenso la sustitución definitiva del juzgado unipersonal, modelo del siglo XIX y base de la organización judicial tradicional, por uno nuevo, el de los Tribunales de Instancia y la implantación de una Oficina judicial adaptada a esta nueva organización judicial, cuya creación según el Preámbulo de la LEO «permitirán la corrección de las disfunciones derivadas de las diferentes formas de proceder en aspectos puramente organizativos y procedimentales» cabe reiterar una serie de conclusiones:

**PRIMERA.** El modelo de los Tribunales de Instancia, con sus diversas secciones, **suponen superar el órgano judicial unipersonal** para pasar a un órgano colegiado (en el ámbito organizativo, no en el jurisdiccional) que tiene unas **necesidades de gestión, organización y dirección interna mucho más complejas**. Ello implica que los órganos y los funcionarios que dan soporte a las funciones gubernativas puedan asumir esa gestión (26) . El modelo de organización de las oficinas judiciales a través de servicios comunes (tanto en el formato NOJ como en el de tribunales de primera instancia) se presenta como un paso trascendental e imprescindible para la modernización de la Administración de Justicia. La novedosa estructuración interna de dicha Administración a través de órganos judiciales y servicios comunes 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.

**SEGUNDA.** La organización de la «administración de la Administración de Justicia», parte de la base de que su dirección ya **no** la tienen «únicamente» los jueces y magistrados en cuanto Poder Judicial. Así por ejemplo, los medios materiales corresponden a la administración competente prestacional (Ministerio de Justicia o Comunidades Autónomas con competencias transferidas) y la dirección de la oficina judicial y su personal al Cuerpo de Letrados y Letradas de la Administración de Justicia, lo cual implica forzosamente tener que basarse en unos **mecanismos de coordinación, colaboración** (27) y organización de los diferentes operadores jurídicos implicados.

**TERCERA.** A **un nivel inferior**, y para la gestión del día a día en los Tribunales de Instancia y Oficinas Judiciales, en este nuevo diseño de la Administración de Justicia, **no se definen posibles mecanismos de coordinación** que, sin

duda, son **necesarios**. Es por ello preciso elaborar un **Reglamento o regulación**, que, de antemano, oriente, defina y clarifique el marco de coordinación y quienes habrán de ser los operadores jurídicos competentes para tomar decisiones. Y que se homogeneice esta actividad en todos los partidos judiciales, sin perjuicio de las peculiaridades de los mismo (no es igual un partido judicial con pocos jueces, que otro con más de cien jueces)

**CUARTA.** Un planteamiento posible, sería que los Presidentes de los Tribunales de Instancia asumieran más competencias de gestión organizativa, pero ello no parece que sea lo más procedente ni lo más eficiente, partiendo de la idea de descargar de funciones de gestión a los jueces y magistrados, para que se centren en su función jurisdiccional, asumiendo las funciones de gestión otros funcionarios como son los **letrados y letradas de la Administración de Justicia**, en la línea iniciada por Ley Orgánica 19/2003, de 23 de diciembre (LA LEY 1959/2003), de modificación de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial (LA LEY 1694/1985). Además, es necesaria una **visión e interpretación sistémica** que posibilite la asunción eficiente de decisiones **para priorizar medios, actividades** y la **definición de circuitos** que persigan la mejora del servicio. La **gestión del «dato»** se deviene imprescindible, y hoy por hoy, esta información radica en la **Secretaría de Coordinación Provincial** (28) (que está dedicada en exclusividad a funciones gubernativas y organizativas).

**QUINTA.** En definitiva, la Justicia como un Poder del Estado en el ejercicio de la potestad jurisdiccional, juzgando y haciendo ejecutar lo juzgado, que corresponde exclusivamente a los Juzgados y Tribunales es, a la vez, un **servicio público** que tiene como «instrumento» la oficina judicial. La implantación de los Tribunales de Instancia y la Oficina Judicial **implica un cambio radical de la nueva organización** de esa administración de la Administración de Justicia, en que los **mecanismos de coordinación** entre los distintos cuerpos de funcionarios implicados, en razón de sus distintas dependencias, deviene **imprescindible** y en el que un **trabajo conjunto y en equipo se impone** (29), ya que una adecuada gestión constituye un elemento fundamental para que cualquier organización, pública o privada, consiga sus objetivos, en este campo el de prestar un servicio público y de calidad al ciudadano usuario de la Administración de Justicia.

**En resumen**, hay que **buscar nuevas soluciones a viejos problemas**. Por fin, se ha publicado una profunda reforma en el diseño, estructura, organización, cultura y funcionamiento internos de órganos y tribunales, una revisión de leyes procesales para dar mayor agilidad a la tramitación procedimental demasiado ineficiente y burocrática, se ha revisado un modelo institucional y cultural de resolución de conflictos fuerte y patológicamente orientado a la sistemática judicialización de toda conflictividad, y se ha consolidado una improrrogable revolución tecnológica de nuestra Administración de justicia. Pero ante todo... tiene que haber una conciencia clara de servicio público... Su implantación efectiva será cuestión de aunar voluntades, y exigirá un esfuerzo homérico por parte de instituciones y operadores jurídicos afectados. El tema es cómo se modifican las estructuras actuales para implementar el modelo de los Tribunales de Instancia, ya que no puede ser un cambio meramente nominal (señalética, cartelera), lo que supondría un fraude, sino que ha de ser un cambio en la organización que implique una transformación en las maneras de trabajar y conjugar los intereses de todos los colectivos... ¿Una organización al servicio del ciudadano o al servicio del funcionariado?..

### VIII. Bibliografía complementaria

- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*La Administración de justicia como servicio público*». Diario La Ley n.º 9681, Sección Tribuna, de 24 de julio de 2020.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Liderazgo y aprendizaje organizativo en la Administración de justicia*». Diario La Ley n.º 9692, Sección Tribuna, de 9 de septiembre de 2020.
- LACABA SÁNCHEZ, F. y ESCUDERO MORATALLA J.F., «*Oficina de Atención al Ciudadano (OAC). Asignatura pendiente*». Diario La Ley n.º 9712, Sección Tribuna, de 8 de octubre de 2020.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y GOMEZ ARROYO, J.L. «*Secretario Coordinador Provincial: figura clave en la implantación de la nueva oficina judicial (I)*». Diario La Ley n.º 9750, Sección Tribuna, de 9 de diciembre de 2020.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Secretario Coordinador Provincial: ¿funciones técnico-procesales?*». Diario La Ley n.º 9751, Sección Tribuna, de 10 de diciembre de 2020.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Justicia 2030, complejidad operativa y Letrados de la*

*administración de justicia*». Diario La Ley n.º 9785, Sección Tribuna, de 5 de febrero de 2021.

- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Negociación y solución conflictos*». Diario La Ley n.º 9794, Sección Tribuna, de 18 de febrero de 2021.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y CORCHETE FIGUERAS, D. «*Soft law y organización de la Administración de Justicia*». Diario La Ley n.º 9807, Sección Tribuna, de 10 de marzo de 2021.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Estadística judicial: una herramienta indispensable para la gestión eficiente*». Diario La Ley n.º 9811, Sección Tribuna, de 16 de marzo de 2021.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Letrados de la Administración de Justicia. La metamorfosis de una profesión jurídica (III): Nueva Oficina Judicial, LAJS y perspectivas de futuro*». Diario La Ley n.º 9817, Sección Tribuna, de 24 de marzo de 2021.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Organización y Anteproyecto de Ley Orgánica de Eficiencia Organizativa del Servicio Público de la Justicia*». Diario La Ley n.º 9854, Sección Tribuna, de 20 de mayo de 2021.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y CORCHETE FIGUERAS, D. «*Carta de servicios: atención, información versus orientación y asesoramiento*». Diario La Ley n.º 9875, Sección Tribuna, de 21 de junio de 2021.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Secretario Coordinador Provincial: una figura emergente*». Diario La Ley n.º 10083, Sección Tribuna, de 20 de junio de 2022.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*Administración de justicia: nuevas habilidades*». Diario La Ley n.º 10189, Sección Tribuna, de 15 de diciembre de 2022.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*PLEO: ¿modelo definitivo de Oficina judicial?*». Diario La Ley n.º 10202, Sección Tribuna, de 5 de enero de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*Administración de justicia: cogobernanza y coordinación de un servicio público*». Diario La Ley n.º 10249, Sección Tribuna, de 16 de marzo de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*Letrado de la Administración de justicia: el imposible ejercicio de una profesión jurídica*». Diario La Ley n.º 10256, Sección Tribuna, de 27 de marzo de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*Letrado de la Administración de justicia: responsabilidad y riesgo*». Diario La Ley n.º 10272, Sección Tribuna, de 21 de abril de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*Pequeñas ideas para construir grandes equipos en la Administración de justicia (I)*». Diario La Ley n.º 10303, Sección Tribuna, de 8 de junio de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*A vueltas con el servicio público: la Administración de Justicia sí lo es*». Diario La Ley n.º 10360, Sección Tribuna, de 3 de octubre de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «*Frases para un organizador humano: Liderazgo Organizativo Sirviente*». Diario La Ley n.º 10379, Sección Tribuna, de 2 de noviembre de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., VÁZQUEZ COUSO, A. y FERRER ADROHER, M. «*Secretaria de Coordinación provincial como director del bienestar*». Diario La Ley n.º 10398, Sección Tribuna, de 29 de noviembre de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*El "benchmarking" como técnica estratégica de la Administración de Justicia*». Diario La Ley n.º 10412, Sección Tribuna, de 22 de diciembre de 2023.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*Derecho protocolario: ideas básicas*». Diario La Ley n.º 10442, Sección Tribuna, de 8 de febrero de 2024.
- ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «*Breve análisis sistémico de los*

*datos económicos y organizativos del sistema de justicia actual (I)*». Diario La Ley n.º 10460, Sección Tribuna, de 6 de marzo de 2024.

— ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «Una nueva ética de servicio público para la Administración de justicia». Diario La Ley n.º 10477, Sección Tribuna, de 3 de abril de 2024.

— ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y FERRER ADROHER, M. «La Nueva Oficina Judicial: explicación para legos y profanos». Diario La Ley n.º 10483, Sección Tribuna, de 11 de abril de 2024.

— ESCUDERO MORATALLA, J.F. y MATEU ANGULO, S. «Letrados de la Administración de justicia y DICIREG: propuestas actuales de implementación». Diario La Ley n.º 10525, Sección Tribuna, de 13 de junio de 2024.

— ESCUDERO MORATALLA J.F. y BARRIOS GARCÍA, J.C. «La Comisión Mixta: una medida organizativa y participativa necesaria». Diario La Ley n.º 10550, Sección Tribuna, de 19 de julio de 2024.

— ESCUDERO MORATALLA J.F. «Jurislandia: un cuento jurídico». Diario La Ley n.º 10567, Sección Tribuna, de 13 de septiembre de 2024.

— ESCUDERO MORATALLA, J.F. y FERRER ADROHER, M. «El buen servidor». Diario La Ley n.º 10575, Sección Tribuna, de 25 de septiembre de 2024.

— ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y ALARCÓN CASERMEIRO, S «¿Organizaciones públicas perversas o mal estructuradas?». Diario La Ley n.º 10589, Sección Tribuna, de 16 de octubre de 2024.

— ESCUDERO MORATALLA, J.F., CORCHETE FIGUERAS, D. y ALARCÓN CASERMEIRO, S. «Liderazgo clásico, pensamiento burocrático, storytelling y efecto Forer». Diario La Ley n.º 10599, Sección Tribuna, de 30 de octubre de 2024.

(1) Libro Blanco de la Justicia de 1998, Pacto de Estado por la Justicia de 28 de mayo de 2001, Ley Orgánica 19/2003, de 23 de diciembre (LA LEY 1959/2003), Ley 13/2009, de 3 de noviembre (LA LEY 19391/2009), de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva Oficina Judicial y la Ley Orgánica 1/2009, de 3 de noviembre (LA LEY 19390/2009) complementaria de la anterior, entre otras.

(2) Como señala LESMES SERRANO (2004), «en España, tradicionalmente la tarea administrativa de la organización de medios personales y materiales ha estado encomendada hasta hace poco tiempo a los propios miembros de la carrera judicial; sobre jueces y magistrados pesaban toda una serie de tareas que podemos calificar como de puramente gubernativas (desde la supervisión de la jefatura del personal hasta la solicitud de medios personales o materiales) lo que les obliga a dedicar a tales quehaceres gran parte de su tiempo»; «aún en la década de 1980, los propios jueces designaban al personal interino y el letrado de la Administración de Justicia disponía de unos fondos con los que adquirir todo tipo de material para la sede», y solo «en la década de los 90, se crean las Gerencias Territoriales» (Real Decreto 10/1991, de 11 enero (LA LEY 175/1991)). De acuerdo con ese modelo, cada unidad judicial funcionaba con casi absoluta exclusividad y autonomía para la organización del trabajo y el gerenciamiento de las tareas. Salvo contadas excepciones, los criterios de agilidad, eficacia, eficiencia, racionalización del trabajo, responsabilidad por la gestión, coordinación y calidad en el servicio y en la atención al usuario, han estado ausentes en la toma de decisiones y en la organización y gestión de los órganos judiciales. Juan S. Mora Sanguinetti & Miguel Pascual del Riquelme Herrero «El reparto del poder de organización en los órganos judiciales españoles». Observatorio de la Justicia. Informe 2024. Editorial La Ley, de 17 de enero de 2025. Así, organizativamente habría cuatro estadios: Estadio 1. ORGANIZACIÓN JUDICIAL *STRICTU SENSU* (síndrome de fallo múltiple). Estadio 2. NOJ I (dogmática, poco flexible, creadora de muchas direcciones y puestos singularizados, deja de lado a los jueces que se sienten aislados). Estadio 3 NOJ II. CREACIÓN DE LOS TRIBUNALES DE INSTANCIA (organización de jueces, modelo colegiado, homogeneización). Estadio 4. NOJ III. ORGANIZAR LA ORGANIZACIÓN. Servicio público. El ciudadano en el centro. ¿En cuál estamos?..

(3) Que conforme al art. 18, f del Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales, al Secretario/a Coordinador/a Provincial, bajo la dependencia del Secretario/a de Gobierno compete: «f) **Coordinar el funcionamiento de cuantos Servicios Comunes Procesales se encuentren ubicados en su territorio**»

(4) Juan S. Mora Sanguinetti & Miguel Pascual del Riquelme Herrero «El reparto del poder de organización en los órganos judiciales españoles». Observatorio de la Justicia. Informe 2024. Editorial La Ley, de 17 de enero de 2025.

(5) Juan S. Mora Sanguinetti & Miguel Pascual del Riquelme Herrero «El reparto del poder de organización en los órganos judiciales españoles». Observatorio de la Justicia. Informe 2024. Editorial La Ley, de 17 de enero de 2025.

(6) Así, el propio Ministerio de Justicia señala las «causas de la escasa implantación», y concluye que «son varias, pero sin duda alguna hay tres determinantes: **la falta de correspondencia con las estructuras judiciales actuales** (Juzgados en lugar de Tribunales de Instancia); **lapoca o nula adaptación de los edificios judiciales a la necesidad de grandes espacios donde albergar los servicios comunes procesales**, y, **la imposibilidad de tramitar íntegramente en formato digital los expedientes judiciales**». Además hay una **falta de capacidad visionaria de las instituciones** (CGPJ, Ministerio de justicia y sindicatos) para modular el cambio y elaborar las reformas legislativas que faciliten una más correcta y sencilla implantación de los nuevos modelos de oficina judicial; una **falta de herramientas operativas de control actualizadas a disposición de los operadores jurídicos encargados de mandar, dirigir y organizar** (fundamentalmente las/los LAJs) que permitan corregir las inercias profundas y las disfunciones continuas que se presentan en la actividad diaria.

- (7) Se podría hablar del «síndrome de La Cenicienta», en el sentido de que la buena hada Next Generación, con sus fondos mágicos (a modo de varita) posibilita convertir los viejos juzgados en nuevos tribunales de instancia, del mismo modo, que, en el conocido cuento, se convirtieron en un pispas, calabaza en carroza, ratones en caballos, lagartijas en cocheros, ropa sucia en un vestido de piedras preciosas... y los zapatos de cristal..
- (8) Espero no tener que repetir esta expresión en el año 2035.
- (9) El ejercicio de la función jurisdiccional demanda de todo un entramado organizativo y de medios humanos y materiales, sin el cual aquella función no puede realizarse. En el sistema judicial español, el suministro de los medios materiales y humanos es competencia de la llamada «administración prestacional».
- (10) Según el modelo tradicional de despliegue de la Justicia española en el territorio, en cada órgano judicial —tanto si se habla de juzgados unipersonales como de tribunales colegiados— concurren tres clases de perfiles profesionales: el juez, magistrado o magistrados titulares del mismo; el letrado de la Administración de Justicia (antes llamados secretarios judiciales); y los funcionarios judiciales (distribuidos en los cuerpos funcionariales de gestores, tramitadores y auxilios judiciales).
- (11) Juan S. Mora Sanguinetti & Miguel Pascual del Riquelme Herrero «El reparto del poder de organización en los órganos judiciales españoles». Observatorio de la Justicia. Informe 2024. Editorial La Ley, de 17 de enero de 2025.
- (12) Es importante destacar que lo/as LAJS Directores, no estarán exentos de realizar, junto a las tareas organizativas, las tareas procesales de ordenación y tramitación de procedimientos.
- (13) Que conforme al art. 18, f del Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales, al Secretario/a Coordinador/a Provincial, bajo la dependencia del Secretario/a de Gobierno compete: «f) **Coordinar el funcionamiento de cuantos Servicios Comunes Procesales se encuentren ubicados en su territorio**»
- (14) Que conforme al art. 18, f del Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales, al Secretario/a Coordinador/a Provincial, bajo la dependencia del Secretario/a de Gobierno compete: «f) **Coordinar el funcionamiento de cuantos Servicios Comunes Procesales se encuentren ubicados en su territorio**»
- (15) Jaime de Lamo Rubio y Esther Caveró Carracedo. «Oficina Judicial y Tribunales de instancia: Un camino por recorrer». Diario La Ley n.º 10646, Sección Tribuna, de 17 de enero de 2025.
- (16) Los resultados pueden estar entre un 20% o un 30% de la actividad desplegada.
- (17) Es clásico el argumento judicial de «solo está vinculado a lo que dice la Ley, que los protocolos, no los respeta».
- (18) Jaime de Lamo Rubio y Esther Caveró Carracedo. «Oficina Judicial y Tribunales de instancia: Un camino por recorrer». Diario La Ley n.º 10646, Sección Tribuna, de 17 de enero de 2025. Dichos autores opinan que no puede ser homogéneo, pero si ha de ser flexible.
- (19) Unidad Compartida M: herramienta gubernativa que permite compartir, agrupar y disponer de modo sencillo de la totalidad de normativa y documentación existente entre la Secretaría de Coordinación Provincial y los distintos LAJ de la provincia, todo ello de modo ofimático, sin utilización de papel, dotando así de una mayor transparencia interna a la información existente, mostrando la situación de cada órgano o servicio en tiempo real, evitando numerosas quejas, peticiones y consultas. Premio IX Calidad de la Justicia del CGPJ 2020. Justicia más transparente.
- (20) **Aluvión informativo.** Es tal la cantidad de información que se ha de manejar a nivel gubernativo y estadístico para organizar el sistema, que en el ámbito organizativo es fundamental el manejo de datos a través de Secretarías de Gobierno y Secretarías de Coordinación y LAJs Directores para permitir que Jueces y Magistrados y resto de LAJs se dediquen a resolver y a tramitar y a impulsar los asuntos para mejorar el servicio público de la Administración de justicia.
- (21) **Visión integral.** Es necesaria una visión integral de la organización, de su interdependencia y de su complejidad técnica motivada por la cantidad ingente de aplicaciones informáticas y de normativa. Por eso, es imprescindible la «especialización para todos».
- (22) A modo de ejemplo, en Cataluña de 49 Tribunales de Instancia, solo 1 (Barcelona capital) estará exento de realizar funciones jurisdiccionales.
- (23) Que normalmente, habrá elaborado un «Plan Estratégico» como herramienta necesaria de gestión pública. Sirva de ejemplo, el Plan Estratégico de la Secretaría de Gobierno del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña 2023-2025. Martínez Sánchez, Joaquim, Diario La Ley, Sección Tribuna, de 10 de enero de 2024. Premio a la Calidad de la Justicia del CGPJ XI Edición 2024, modalidad «Justicia más eficaz».
- (24) José Francisco Escudero Moratalla, Daniel Corchete Figueras y Mercè Ferrer Adroher «Protocolo en la Administración de Justicia. Ideas generales y guía de actos». AFERRE Editorial SL, Barcelona 2024, pág. 113.
- (25) Hay un número reducido de LAJs, y los «puestos clave» de Director, son poco atractivos, cargados de responsabilidad y mal remunerados (un gran número de ellos queda desierto en los concursos).
- (26) No parece que puedan ser funcionarios que no tengan la exclusividad como se prevé en los diversos borradores de puestos de trabajo reseñados, ni que la necesaria especialidad de dichas funciones no requiera una singularidad, o incluso una libre designación en la selección, con valoración de aptitudes y conocimientos propios de dichos cometidos.

**(27) Colaboración constante.** Será necesaria una colaboración constante, numerosas reuniones, establecer cauces y circuitos para que fluya la información y la comunicación. Porque a día de hoy, hay una más que evidente falta de cultura y formación organizativo-negociadora.

---

**(28)** Hubiera sido deseable una **reformulación de la LOPJ (LA LEY 1694/1985)** para insertar dentro de los órganos de dirección a los Secretarios de Gobierno y secretarios coordinadores provinciales (modificar los preceptos de la LOPJ (LA LEY 1694/1985) (arts. 160 y siguientes LOPJ (LA LEY 1694/1985), «*De los presidentes de Tribunales y Audiencias*»; arts. 165 y siguientes «*De los Presidentes de sala y de los Jueces*» y arts. 166 y siguientes «*De los Jueces decanos y De las Juntas de Jueces*», o introducir un **Capítulo IV** en donde se recojan estos mecanismos de coordinación y gestión).

---

**(29) Compartir.** Toda esa información, planificación, objetivos y estrategias u otros asuntos de interés que sean relevantes para el funcionamiento del servicio público deben ser compartidos con Presidentes de Sala y Jueces y Magistrados, Presidentes de Tribunales de Instancia y Presidentes de Sección de los Tribunales de Instancia para que se adopten las decisiones oportunas para posibilitar el mejor ejercicio de las funciones jurisdiccionales y mejorar el servicio público de la Administración de Justicia.

---