

La «Dirección en la Organización» en la Ley Orgánica de Eficiencia Organizativa del Servicio Público de la Justicia

(Hic sunt leones)

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 10710, Sección Tribuna, 24 de Abril de 2025

ÍNDICE

[La «Dirección en la Organización» en la Ley Orgánica de Eficiencia Organizativa del Servicio Público de la Justicia](#)

[I. Introducción](#)

[II. Unidades que se integran en la oficina judicial](#)

[III. Funciones directivas en la Oficina judicial](#)

[IV. Reflexiones sobre las funciones directivas en el modelo NUMO](#)

[V. Más reflexiones sobre las funciones directivas en el modelo NUMO](#)

[VI. Qué es ser Director/a](#)

[VII. Hic sunt leones. Aquí viven los leones](#)

[VIII. Bibliografía complementaria](#)

Comentarios

Resumen

La Resolución de 5 de marzo de 2025, de la Secretaria General para la Innovación y Calidad del servicio público de Justicia, por la que se acuerda el diseño y estructura de la Oficina Judicial para los Tribunales colegiados y Tribunales de Instancia conforme a la previsiones contenidas en la Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del servicio público de Justicia, que, ha supuesto, desde el punto de vista organizativo, un cambio significativo en la oficina judicial que da soporte y apoyo a la función jurisdiccional, dotando a nuestro sistema de justicia de una nueva estructura organizativa más eficiente, con sistemas de trabajo racionales y homogéneos de cara a su desempeño con la máxima eficacia y responsabilidad. El LAJ Director, Secretaria de Coordinación y Secretaria de Gobierno, podrán modalizar y flexibilizar la organización, teniendo en cuenta las incidencias coyunturales y las necesidades (cambios, refuerzos, prolongaciones de jornada, etc.) que se vayan presentando. Este es el gran cambio, la mayor facilidad para organizar que se encomienda a los Letrados de la Administración de Justicia. La partitura organizativa está en sus manos, toca «organizar en palabras mayúsculas». Y ahora nadie sabe, todo/as estamos aprendiendo, no hay un claro precedente referencial. Por eso, la flexibilidad, bien aplicada, es una fortaleza.

I. Introducción

«No podemos defender nuestras equivocaciones, pero tampoco queremos cometer la mayor de todas: la de quedarnos con los brazos cruzados —y no hacer nada— por miedo a equivocarnos» (Pedro Arrupe)

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) presenta la **reforma organizativa** de la Administración de Justicia como *una ocasión*

de cambio (1) *y evolución, yno como un obstáculo o catástrofe*. Hasta ahora, no ha habido una dirección organizativa propiamente dicha, sino más bien una dirección organizativa «celular», «micro direcciones» de pequeños grupos o equipos (2), pero no un verdadero proyecto consolidado. La LEO y nuevos factores como la introducción del teletrabajo, la dirección de equipos híbridos y remotos, la reivindicación por parte de personas y equipos de mayor grado de autonomía, y una gran demanda para desempeñarse con un propósito, plantea a la dirección pública retos desconocidos. Y en los planes de formación es necesario desarrollar un ámbito específico para el aprendizaje individual y organizacional.

En cuanto al ejercicio de la dirección en el nuevo modelo de oficina judicial (NUMO), esta materia está recogida básicamente en los **arts. 436 (LA LEY 1694/1985) y 437 LOPJ (LA LEY 1694/1985)** y en la **Resolución de 5 de marzo de 2025, de la Secretaría General para la Innovación y Calidad del servicio público de Justicia**, por la que se acuerda el diseño y estructura de la Oficina Judicial para los Tribunales colegiados y Tribunales de Instancia conforme a la previsiones contenidas en la Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del servicio público de Justicia (LA LEY 20/2025), que, ha supuesto, desde el punto de vista organizativo, un cambio significativo en la oficina judicial que da soporte y apoyo a la función jurisdiccional, dotando a nuestro sistema de justicia de una nueva estructura organizativa más eficiente, con sistemas de trabajo racionales y homogéneos de cara a su desempeño con la máxima eficacia y responsabilidad. Conforme al art. 436.2 LOPJ (LA LEY 1694/1985), el diseño de la oficina judicial será flexible y su dimensión y organización se determinarán por la Administración Pública competente, en función de la actividad que en la misma se desarrolle. En este sentido, el régimen de implantación será progresivo y escalonado. Y, conforme a la disposición transitoria quinta de la meritada Ley Orgánica la implantación de la oficina judicial será simultánea a la de los Tribunales de Instancia. Dicha **Resolución de 5 de marzo de 2025** tiene por objeto la determinación y la asignación de los modelos de estructura y organización de la oficina judicial que asiste a los órganos judiciales incluidos dentro de su ámbito de aplicación. Y es aplicable a todas las oficinas judiciales que sirven de soporte y apoyo a los Tribunales de Instancia del territorio cuyas competencias corresponden al Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes, así como a oficinas judiciales que realizan aquella misma función respecto del Tribunal Supremo, la Audiencia Nacional y el Tribunal Central de Instancia (3).

Como **«aspectos generales»** la actividad de la oficina judicial, definida por la aplicación de las leyes procesales, se realizará a través de los servicios comunes (tramitación y, en su caso, aquellos otros servicios comunes que se determine). A su vez, los servicios comunes **podrán estructurarse en áreas y equipos** conforme a lo previsto en los arts. 436 (LA LEY 1694/1985) y 437 LOPJ (LA LEY 1694/1985), en el art. 39 bis del Real Decreto 1451/2005, de 27 de diciembre por el que se aprueba el Reglamento de Ingreso, Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional del Personal Funcionario al Servicio de la Administración de Justicia y en los modelos de referencia de Oficina judicial (4). Y se tendrán en cuenta los protocolos de actuación que aprobarán los Secretarios y Secretarías de Gobierno, de acuerdo con el Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales, aprobado por Real Decreto 1608/2005, de 30 de diciembre (LA LEY 60/2006).

II. Unidades que se integran en la oficina judicial

«Todo aquello que el ser humano ignora, no existe para él. Por eso el universo de cada uno se resume al tamaño de su saber» (Albert Einstein)

Corresponde a la Administración competente:



- la identificación de servicios que pueda prestar la Oficina judicial en cada partido judicial,
- la creación de los Servicios comunes que le correspondan en base a su tipo o modelo de oficina judicial
- y la determinación en la relación de puestos de trabajo, de si en alguno de ellos se prevé la división en áreas y/o equipos, en función de su configuración y del reparto de sus funciones.

La determinación de la estructura de la oficina judicial por la administración competente **no impide a la Secretaría de Coordinación Provincial** establecer los criterios adecuados organizativos para la correcta prestación del servicio, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 18 del ROCSJ. **Se procederá a definir la organización y distribución de trabajo concreto para cada uno de los partidos judiciales del ámbito territorial de la Secretaría de Coordinación, respetando dicha estructura establecida.** En los protocolos de actuación **se deberá incluir la identificación de los puestos incluidos en la relación de puestos de trabajo** aprobada por resolución de la Administración competente, **con asignación concreta de las actividades que vendrían asociadas a los mismos,** dentro del margen que la propia RPT y de las funciones propias de cada Cuerpo del personal establezca la LOPJ (LA LEY 1694/1985).

El art. 4 de la **Resolución de 5 de marzo de 2025**, indica que la estructura de las oficinas judiciales se define por la identificación de los siguientes elementos (5) :

2.1. SERVICIOS COMUNES (6) . Es el elemento organizativo básico de la oficina judicial, que presta su apoyo a todos o a algunos de los órganos judiciales de su ámbito territorial. Puede haber hasta tres tipos diferentes. Todas las oficinas judiciales contarán al menos con **un servicio común de tramitación (SERCOTRAM)**, que es aquella **unidad** de la oficina judicial que realiza todas las funciones requeridas para la **ordenación, gestión y tramitación** del procedimiento en **fase declarativa y ejecutiva** (donde no haya SCE). Cada servicio común de tramitación **está integrado por los puestos que determinen las correspondientes relaciones de puestos de trabajo**, reservados a funcionarios de los siguientes Cuerpos al servicio de la Administración de Justicia: (Letrados de la Administración de Justicia; Gestión Procesal y Administrativa, Tramitación Procesal y Administrativa, y Cuerpo de Auxilio Judicial, cuando no se haya constituido un servicio común general).

Al frente habrá un letrado o letrada de la Administración de Justicia, que ocupará el puesto de director o directora de servicio, de quien **dependerán funcionalmente los letrados, las letradas y el personal de la Administración de Justicia** destinados en los puestos de trabajo directivos y operativos en que se ordene.

Estas oficinas podrán también contar con un **servicio común general (SCG) que realiza tareas centralizadas y de carácter transversal** no encomendadas expresamente a otras unidades o servicios.

Y, además, un **servicio común de ejecución (SCE), que** asume la función de ejecución de las resoluciones judiciales y de las que dicten los letrados de la administración de justicia.

2.2. ÁREAS. Son **estructurales** y figurarán en las relaciones **de puestos de trabajo**. Son unidad/es en las que se puede estructurar un servicio común para facilitar el ejercicio de la función jurisdiccional y la organización y reparto de la carga de trabajo. Su determinación corresponde a la Administración competente. Algunos servicios comunes **se podrán** dividir en **áreas**, al frente de las cuales existirá una **jefatura de área (LAJ o Gestor)**, para coordinar la actividad del personal integrado en ella, así como de los diferentes equipos y grupos de trabajo que se organicen para la prestación de los servicios. La misma función de coordinación tendrán quienes, conforme a lo que recojan las correspondientes relaciones de puestos de trabajo, ocupen puestos de **personal adjunto** a la dirección del servicio común cuando no se hubiere constituido un área.

2.3. EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO. Los equipos **pueden ser estructurales cuando se prevea en la relación de puestos de trabajo**. Se **podrán** crear equipos de trabajo para facilitar el desarrollo de la actividad en los diferentes servicios comunes y, en su caso, áreas que se constituyan. Estos equipos tendrán un carácter estrictamente **funcional, sin** que tengan **reflejo** explícito en las relaciones de puestos de trabajo, sin perjuicio de los puestos de jefe de equipo que puedan figurar en las relaciones de puestos de trabajo (7) . Por su parte, un grupo de trabajo es un conjunto de dos o más personas en el que puede

dividirse, a efectos organizativos, un servicio común, área o equipo para prestar uno o varios servicios, cuyo diseño se reflejará en el protocolo de actuación de la oficina judicial elaborado por la Secretaría de Coordinación y aprobado por la Secretaría de Gobierno.

III. Funciones directivas en la Oficina judicial

«Lo que importa en una organización, son tanto los objetivos, como los caminos que se seguirán para lograrlos»
(Pacuco)

Los arts. 7 (tramitación), 10 (general) y 13 (ejecución) determinan las **funciones que desarrolla el personal destinado en los servicios comunes. Tomando como referencia el SERCOTRAM se distingue:**

3.1. Dirección del servicio común (8) . La persona que ostente este puesto pertenecerá **siempre el Cuerpo de Letrados de la Administración de Justicia**, de quien **dependerán funcionalmente**, tanto los **letrados y letradas** de la Administración de Justicia, como el **personal destinado** en un servicio común. En ejercicio de sus funciones, quien ostente la dirección **coordinará** a los letrados y letradas de la Administración de Justicia que lo integren en los términos previstos en el art. 436.6 LOPJ (LA LEY 1694/1985). Además, asumirá las **facultades de coordinación con la Presidencia del Tribunal o Sección**, así como con la dirección del **resto de servicios comunes** para la eficaz ejecución de los criterios homogéneos generales y las instrucciones concretas y específicas, que se deberán seguir en los servicios comunes en apoyo de las funciones y ejercicio de la función jurisdiccional. A tal efecto, podrá impartir las órdenes oportunas al personal de la Administración de justicia que la integra. **Coordinará y supervisará la tramitación** de los procedimientos judiciales. Y cuando en atención a la carga de trabajo que pese sobre el servicio común fuere preciso **asumirá directamente las funciones técnico-procesales** que legalmente le correspondan. 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.

3.2. LAJ Adjunto a Dirección. Según el art. 5 de la *Resolución de 5 de marzo de 2025, de la Secretaria General para la Innovación y Calidad del servicio público de Justicia* se podrán determinar en la relación de puestos de trabajo a LAJ cuando ocupen puestos de personal «*adjunto*» a la dirección del servicio común siempre y cuando no se hubiera constituido un área. Este puesto se cubrirá por concurso específico. Y tendrá funciones de coordinación, además de las correspondientes técnico-procesales.

3.3. Jefatura de área (9) . Quienes ocupen la jefatura de área realizarán las funciones de **organización, gestión, inspección y coordinación** de todo el **personal** destinado en ese **servicio común**, ya sea directamente o a través de la coordinación de los diferentes equipos o grupos de trabajo funcionales en que se estructure el área de su competencia. Esas mismas funciones serán ejercidas por quienes, conforme a lo que recojan las correspondientes relaciones de puestos de trabajo, ocupen puestos de **personal adjunto** a la dirección del servicio común cuando no se hubiere constituido un área.

3.4. Jefatura de equipo. Los jefes o jefas de equipo realizarán las funciones de **organización, gestión, inspección y coordinación** de todo el personal destinado en ese **equipo**, ya sea sobre ellos directamente o a través de la coordinación de los diferentes grupos de trabajo funcionales que determinen los protocolos de actuación o a través de las instrucciones dictadas por los puestos de dirección o jefatura que determine el correspondiente protocolo de actuación. Quienes ocupen las jefaturas de áreas o de equipos, igualmente, realizaran en el **ámbito procesal** las funciones que legalmente correspondan a los Cuerpos de los que sean miembros. El funcionario (**LAJ, Gestor, Tramitador, Auxilio**) **que ejerza la jefatura de equipo** deberá:

<input checked="" type="checkbox"/>	Elaborar las instrucciones de distribución de asuntos entre el personal funcionario, y comunicar expresamente las mismas, así como los criterios de rotación temporal y de responsabilidad común del grupo de trabajo , a los funcionarios y funcionarias que lo integren.
<input checked="" type="checkbox"/>	Asegurar la adecuada configuración de usuarios y usuarias en el sistema de gestión procesal , de forma que los integrantes del equipo o grupo de trabajo puedan acceder a los asuntos y expedientes asignados, para el desarrollo de las actuaciones correspondientes.
<input checked="" type="checkbox"/>	Asegurar que quienes integran los equipos o grupos de trabajo tienen conocimiento detallado de los procedimientos, criterios y normas determinados para la realización de sus cometidos, así como del sistema de gestión procesal y la obligatoriedad de su utilización.

<input checked="" type="checkbox"/>	Asegurar la correcta utilización del sistema de gestión procesal, de sus esquemas de tramitación, documentos normalizados, incorporación de resoluciones y actualización permanente de fases y estados de los procedimientos.
<input checked="" type="checkbox"/>	Mantener actualizado el listado que utilizan los grupos de trabajo (nombres y apellidos, en su caso extensión telefónica y preasignación a los diferentes grupos), conforme se hagan efectivas las posibles rotaciones internas del personal.
<input checked="" type="checkbox"/>	Identificar al personal adecuado para la orientación y apoyo a personal funcionario que hayan de realizar nuevas tareas. Se deberá procurar que al hacer efectivas las rotaciones, el personal funcionario responsable transmita la información y apoyen a los nuevos responsables en la correcta ejecución de las tareas asignadas.

3.5. Puestos genéricos.

A) Letrados y Letradas de la Administración de Justicia. Quienes pertenezcan a ese Cuerpo y ocupen puestos genéricos realizarán las funciones previstas en el Capítulo II del Título II del Libro V LOPJ (LA LEY 1694/1985), sin perjuicio de las competencias de organización, gestión, inspección y coordinación que correspondan a quienes ocupen puestos de dirección o, en su caso, jefaturas de área o equipo en que estuvieren integrados. Los protocolos de actuación y las instrucciones expresas que se dicten por las personas titulares de las Secretarías de Coordinación Provincial y de las Secretarías de Gobierno **delimitarán la extensión de tales funciones directivas**, que nunca supondrán la vinculación de los letrados y letradas de la Administración de Justicia a decisiones que emanen del personal que ocupe puestos de Jefatura.

B) Gestión Procesal y Administrativa. Quienes, perteneciendo a ese Cuerpo, ocupen puestos genéricos colaborarán en la **actividad procesal de nivel superior** y realizarán las tareas procesales que les fueren encomendadas sobre aquellas materias propias del servicio común, en los términos previstos en el art. 476 LOPJ (LA LEY 1694/1985).

C) Tramitación Procesal y Administrativa. Quienes pertenezcan a ese Cuerpo y ocupen puestos genéricos realizarán cuantas actividades les fueren encomendadas que tengan carácter de **apoyo a la gestión procesal**, según el nivel de especialización del puesto desempeñado, en los términos previstos en el art. 477 LOPJ (LA LEY 1694/1985), sobre aquellas materias propias de los servicios que presta el servicio común de tramitación.

D) Auxilio Judicial. Quienes pertenezcan a ese Cuerpo y ocupen puestos genéricos realizarán cuantas actividades les fueren encomendadas que tengan carácter de auxilio a la actividad de los órganos judiciales y a las oficinas judiciales que les prestan servicio, en los términos previstos en el art. 478 LOPJ (LA LEY 1694/1985). Entre otras, corresponderá al personal de este Cuerpo la labor de auxilio al servicio de guardia en los términos previstos en la normativa vigente, que se coordinarán desde el servicio común general entre quienes ocupen puestos identificados en la relación de puestos de trabajo con la especificación «GU».

En todo caso, y ante la incertidumbre generada, según de Lamo Rubio y Cavero Carracedo (10) , *«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, 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.

IV. Reflexiones sobre las funciones directivas en el modelo NUMO

«No es la voluntad de ganar lo que importa; todo el mundo la tiene. Es la voluntad de prepararse para ganar lo que importa» (Paul Bryant).

Todos los planteamientos recogidos en los apartados anteriores sobre el papel, como juristas de salón, son correctos; pero luego viene la realidad que siempre supera la previsión (y esto lo vemos todos los días).

Organizativamente, de forma estratégica, el nuevo modelo NUMO, reduce los centros de destino, el número de puestos directivos y específicos, y crea la figura del director de Servicio Común de Tramitación —SERCOTRAM en adelante— (del que dependen el resto de LAJs). Esta transformación es relevante sobre todo en los partidos

judiciales modelos A (1 a 4 jueces) y B (5 a 7 jueces) que es donde se presentan las mayores disfunciones e incidencias. Por ejemplo, en el partido de la Bisbal d'Empordà (4 jueces) con el modelo NOJ había tres centros de destino (Servicio Común General, Servicio Común de Ejecución y Unidades Procesales de Apoyo), ahora, habrá solo uno (Servicio Común de Tramitación)

Ello implica, además de más flexioperatividad, que ahora, el/la Directora/a SERCOTRAM (nombrado por libre designación o concurso específico), ha de ser muy profesional («*cursus honorum*») y tener una visión sistémica del partido, será un/a «micro coordinador/a» que, bajo la dependencia del Secretario/a Coordinador/a trabajará en sintonía con los directores de todos los partidos judiciales. Será un puesto poco atractivo (11) (mal retribuido, con mucha carga de trabajo y responsabilidad, que deberá asumir las funciones de registro civil y las tareas transversales, donde no haya SCG). Además, ha de ser «puente» con el/la Presidente/a del Tribunal de Instancia, administración prestacional y profesionales diversos. Ha de asumir el trabajo, la actividad, con una mentalidad diferente («*la mejor filosofía es organizar con alegría*») y controlar y generar dinámicas positivas porque lo está en juego es la eficiencia, habrá de escuchar, recibir quejas, tener una comunicación fluida y constante con los diversos operadores jurídicos... Y lo más importante: adoptar decisiones porque «*la justicia (el servicio público) no tiene que ser una escalera, tiene que ser un encuentro*» (Pacuco) Y todos (LAJs y funcionarios) han de ser muy flexioperativos y asumir la complejidad del sistema.

Por eso, encontrar el modelo organizativo donde todos los operadores se sientan cómodos, a gusto y «**comprometidos** (12) » es una tarea ardua. Para fijar el nuevo 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). Se ha de poner en el centro al usuario/ciudadano. Ni el interés del juez, ni el del funcionario, ni el del LAJ, ha de primar.

B) Instrumento regulador (*soft law*): La organización 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 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 (13) . De este modo, los Jueces y Magistrados, sí deberán respetarlos —tenerlos en cuenta—, si se les ha dado audiencia, si han participado en su redacción, y se si se han estimado las observaciones que hubieran formulado (todo ello, sin perjuicio de que en un momento dado pueda ser impugnado cualquier extremo de los mismos). 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)

C) Homogeneizar: Debido a la complejidad, el diseño y la actividad de las correspondientes Oficinas judiciales deber ser homogéneo. 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** (14) que tengan una homogeneidad, una **continuidad**, una **actualización** (15) y una **estabilidad** organizativa: debe haber un repositorio, una confianza en el sistema estructurado, que no dependa de las personas (16) .

E) Visión integral sistémica (17) : 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 LAJ Directore/as, Presidente/as de Audiencia Provincial y Presidente/as de Tribunal de Instancia, sirve para adoptar decisiones eficientes. La **gestión del «dato»** se deviene imprescindible, y hoy por hoy, esta información radica en la **Secretaría de Coordinación Provincial** (18) (que está dedicada **en exclusividad** a funciones gubernativas y organizativas).

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 (19) , ni LAJ-Director/as, de ejercitar sus diversas funciones (ordenación, ejecución etc.). En esta situación, el Secretario Coordinador Provincial «homogeneizador», 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 (20) . Ello, implica también un reconocimiento de la figura del Secretario Coordinador como tercera autoridad provincial en este ámbito (21) . 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**) (22) . Probablemente, como en todo proceso de cambio va a haber imperfecciones, planteamientos erróneos, objetivos incumplidos: entonces la culpa será de lo/as LAJs. Por eso, es muy importante destacar este déficit, esta carencia estructural.

V. Más reflexiones sobre las funciones directivas en el modelo NUMO

«Laboralmente, he comprendido que mi bienestar solo es posible cuando reconozco mi unidad y mi compromiso con todas las personas de mi grupo, sin excepción» (Pacuco)

Trabajar hoy en la Administración de justicia, supone un reto colosal sometido a cambios constantes, con multitud de variables tecnológicas que influyen de manera constante y donde el «reskilling» (reciclaje profesional para adaptarse a nuevos puestos y habilidades) es más que necesario. La gestión errática y dubitada de esta organización, los juegos de poder, los cambios constantes en la cúpula organizativa, la implantación lentísima y retardada de la nueva oficina judicial, han supuesto unos obstáculos de gran calado para prestar un servicio público de calidad. 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 (23) ni impuestas. Debe haber una gran comunicación, y para todos y todas, hay que dejar sentado a nivel general:

A) GARANTIZAR INDEPENDENCIA DE LOS JUECES. 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**.

B) DISPERSIÓN DE MODELOS. 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.

C) ADVERTENCIA. Los hándicaps más importantes de la implantación de la NOJ han sido su **complejidad organizativa** y la **creación de demasiadas unidades o servicios de trabajo**, diferenciadas y alejadas entre sí, factores que, unidos a la **dificultad de generar aplicaciones informáticas** idóneas *prima facie* (que son distintas y se han ido creando y mejorando sobre la marcha), la **falta de recursos económicos y materiales**, y la **falta de voluntad interna** de cambio de gran parte de la administración de justicia

(jueces, funcionarios y propios LAJS que son el pivote sobre el que gira el cambio) han determinado su escasa aplicación tras más de veinte años de su aprobación... Ello ha llevado a una implantación poco flexible y demasiado rígida. Y además **difusa**...

D) IMPLANTACIÓN MASIVA. Para que sea posible y viable la implantación masiva del nuevo modelo NUMO, se necesita como primera premisa una organización clara, sencilla y fácil de aplicar de acuerdo a los medios materiales, personales (aumento 0) y arquitectónicos disponibles. Toca ser realista. Los planteamientos idealistas han llevado al escaso éxito de la implantación de la NOJ. A los/las Letrados de la Administración de Justicia, ni les han dejado ser, ni hemos sabido ser protagonistas del esperado cambio, aún a pesar de ser un sistema con planteamientos totalmente razonables lógicos (en teoría). Por eso, ahora toca buscar modelos estructurales sencillos, homogéneos, replicados y fácilmente comprensibles por todos los operadores, y cuyo contenido esté perfectamente definido de antemano.

E) INNOVACIÓN. Los principios fundamentales del cambio (especialización, creación de servicios comunes) Pero en las modelos de referencia A, ha de primar la flexioperatividad y la polivalencia sobre la especialización. **El cambio es inevitable, la mejora y el crecimiento opcional.**

F) SERVICIOS TRANSVERSALES. En el modelo A, aunque nominalmente no haya Servicio Común General, la actividad se ha de realizar por la LAJ Directora (registro escritos, OAC, Apoderamientos, SAC, designa abogados, quejas, etc.). La buena arquitectura y una correcta distribución de servicios refuerzan la excelencia.

G) PROTAGONISMO DIRECTOR. Teniendo en cuenta la estructuralidad del apartado anterior, el LAJ Director, Secretaria de Coordinación y Secretaria de Gobierno, podrán modalizar y flexibilizar la organización, teniendo en cuenta las incidencias coyunturales y las necesidades (cambios, refuerzos, prolongaciones de jornada, etc.) que se vayan presentando. Este es el gran cambio, la mayor facilidad para organizar que se encomienda a los Letrados de la Administración de Justicia. La partitura organizativa está en sus manos, toca «*organizar en palabras mayúsculas*». Y ahora nadie sabe, todo/as estamos aprendiendo, no hay un claro precedente referencial. Por eso, la flexibilidad, bien aplicada, es una fortaleza.

De todas las consideraciones anteriores se puede extraer una clara conclusión: aparece como emergente y principal, entre todas, la función organizativa como premisa necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. La posibilidad de creación de equipos, áreas y secciones será un vector logístico de primer orden. **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 improporrogable 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 una transformación en la organización que implique una **transformación** en las maneras de trabajar y conjugar los intereses de todos los colectivos...

VI. Qué es ser Director/a

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

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 (24) . En una situación de crisis económica, de riesgos y de cansancios, de priorización y optimización de recursos escasos, la coordinación y la 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. Organizar, crear equipos no es fácil, porque aparte de conocimientos, hace falta saber comunicar, transmitir, generar confianzas, certezas y verdades...

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 y gestiona 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**. En realidad, el organizador-líder es un profesional que necesita de otros profesionales para cumplir su tarea. Organizar es siempre una responsabilidad compartida con seres humanos... Con ellos tenemos un compromiso social y personal, un contrato de reciprocidad firmado con tinta invisible. Hay que tejer mallas y redes, activar un conjunto de actividades indeterminadas para conectar con los demás a nivel racional, pero, sobre todo, a nivel emocional y sentimental (conexión profunda). Crear y mantener este tipo de relaciones es muy costoso, se exige constancia, atención y el manejo de información abstracta y relacional no factual. Es un acto recíproco de entrega, por eso es complejo moverse por los meandros de las reglas no escritas de una relación grupal de trabajo.

El ejercicio del liderazgo (dirección y organización) es siempre una labor de desgaste, de ahí su dificultad, y genera numerosas cicatrices. Se puede ser buen jefe un día, una semana, un mes, un año... pero eso puede llegar a cansar porque hay que ser siempre ejemplo... Un buen líder **marca pautas, inyecta energía y luego deja hacer**. Y ser líder **no significa ser necesariamente el mejor, sino tener el poder de sacar lo mejor de los demás**. El liderazgo viene a ser un proceso de influencia por el cual se pretende sacar lo mejor de otras personas para la materialización de un objetivo, buscando la armonía y la confianza del grupo. Los grandes líderes creen mucho en la autorresponsabilidad, generando pertenencia, iniciativa y autonomía. No solo es importante la pasión propia, sino que es necesario contagiarla a los demás. Las emociones son contagiosas. Tendemos a imitar a aquellas personas que forman parte de nuestro círculo de influencia, lo que debe hacernos pensar sobre el poderoso efecto que tienen nuestras actitudes y comportamientos en los demás y viceversa (Pablo Isla). Y en este contexto, lo principal es el «respeto», el «detalle». El arte de la organización consiste en encontrar la distancia justa, la perspectiva necesaria, el momento preciso, acertar y a veces errar sin generar miedos, permitiendo el cumplimiento de tareas y objetivos, el desarrollo profesional de los miembros del equipo, y el fomento de las relaciones personales y tiempos de encuentro y reconocimiento. Es un lenguaje nuevo, como la letra de una canción de la que a veces no entiendes las palabras... No se trata tan solo de saber quién soy, sino dónde estoy. Lejanía y proximidad. Encontrar la distancia justa para observarnos. El buen jefe se sitúa en una posición justa que le sirve de observatorio, sin la presión de lo que está encima y sin la frialdad de lo que flota en una lejanía desdibujada y etérea. Corazón y cabeza a la vez. Equilibrio entre el sentimiento y la razón. Ser apasionado y argumental. Ir alcanzado la distancia adecuada es una labor de filigrana. Eso desgasta. Hay que catalogar bien las aspiraciones que emergen delante de nosotros, las metas. En el liderazgo debe de mandar la voluntad y la motivación. A partir de ahí sale lo mejor de uno mismo. Porque al final *«las personas olvidarán lo que dijiste o hiciste, pero nunca olvidarán como las hiciste sentir»* (Maya Angelou).

VII. Hic sunt leones. Aquí viven los leones

En estos tiempos jurídicos, organizativamente, todo/as somos «exploradores jurídicos» ...

La frase en latín, **«Hic sunt leones»**, quiere decir, «aquí viven los leones», y los latinos, y después los exploradores coloniales del siglo XIX, cuando elaboraban sus mapas y cartografiaban el territorio, detallaban ríos, montañas, etc., y a la parte aún inexplorada, y que, por lo tanto, no se podía nombrar con precisión, la designaban así (estas expresiones se referenciaban generalmente en los márgenes del mapa). Hoy, organizativamente, los leones «figurados» podrían ser la implantación efectiva del expediente digital, papel 0, el DICIREG, las nuevas aplicaciones, la implantación eficiente de la Oficina de Atención al Ciudadano y Profesionales (OAC), la inteligencia artificial, la arquitectura con sus nuevos edificios adaptados al modelo NUMO, la eliminación de la exclusividad de las citas previas, la implantación generalizada de los apoderamientos por el sistema REAJ, la utilización «normalizada» de los medios tecnológicos, etc.

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. «Frasas 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. «Secretaría 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) Llámese cambio, transformación, revolución, lo único cierto es la resistencia por parte de gran parte de los operadores jurídicos.

(2) Basadas en la autoridad y el profundo respeto.

(3) Dictándose en las CCAA con competencias transferidas resoluciones autonómicas de contenido similar. Ejemplo: Resolución JUS/1109/2025, de 19 de marzo (LA LEY 8994/2025), por el que se establece el modelo de la oficina judicial que tiene que dar apoyo a los órganos judiciales en Cataluña.

(4) Para la determinación de la tipología y estructura de la oficina Judicial, de las funciones de los letrados y letradas de la Administración de Justicia y del personal perteneciente a los Cuerpos de funcionarios al servicio de la Administración de Justicia de las oficinas judiciales de los partidos judiciales, se estará a lo previsto en la LOPJ (LA LEY 1694/1985) y a lo que se determine en las especificaciones contenidas en las relaciones de puestos de trabajo de cada centro de destino.

(5) Áreas, equipos, grupos de trabajo (elementos internos). Homogeneidad de servicios (elemento externo).

(6) Pueden estructurarse y organizarse en áreas, equipos y grupos de trabajo.

(7) Las relaciones de puestos de trabajo que se aprueben o modifiquen con motivo de la constitución de los tribunales de instancia incluirán los servicios comunes, áreas y equipos estructurales, sin perjuicio de que esta estructura inicial pueda completarse o modificarse en función de las necesidades de cada partido judicial, la evolución de las cargas de trabajo, la creación de nuevas unidades, la implantación de nuevas tecnologías o por cambios estructurales de la administración de justicia o de la oficina judicial.

-
- (8) Se podrán presentar LAJs de cualquier territorio. Y estarán sujetos a un plazo mínimo de estancia de dos años en el cargo.
-
- (9) Los candidatos para participar deberán tener su puesto en el partido judicial.
-
- (10) Jaime de Lamo Rubio y Esther Caverro 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.
-
- (11) Y así se refleja en los diversos concursos desierto.
-
- (12) Los funcionarios además de preocuparse por su nómina, y por sus condiciones laborales, también deben preocuparse por el servicio público.
-
- (13) Es clásico el argumento judicial de «*solo está vinculado a lo que dice la Ley, que los protocolos, no los respeta*».
-
- (14) 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.
-
- (15) **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.
-
- (16) 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.
-
- (17) **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*».
-
- (18) 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).
-
- (19) A modo de ejemplo, en Cataluña de 49 Tribunales de Instancia, solo 1 (Barcelona capital) estará exento de realizar funciones jurisdiccionales.
-
- (20) 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».
-
- (21) 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.
-
- (22) 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).
-
- (23) 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.
-
- (24) Los resultados pueden estar entre un 20% o un 30% de la actividad desplegada.
-