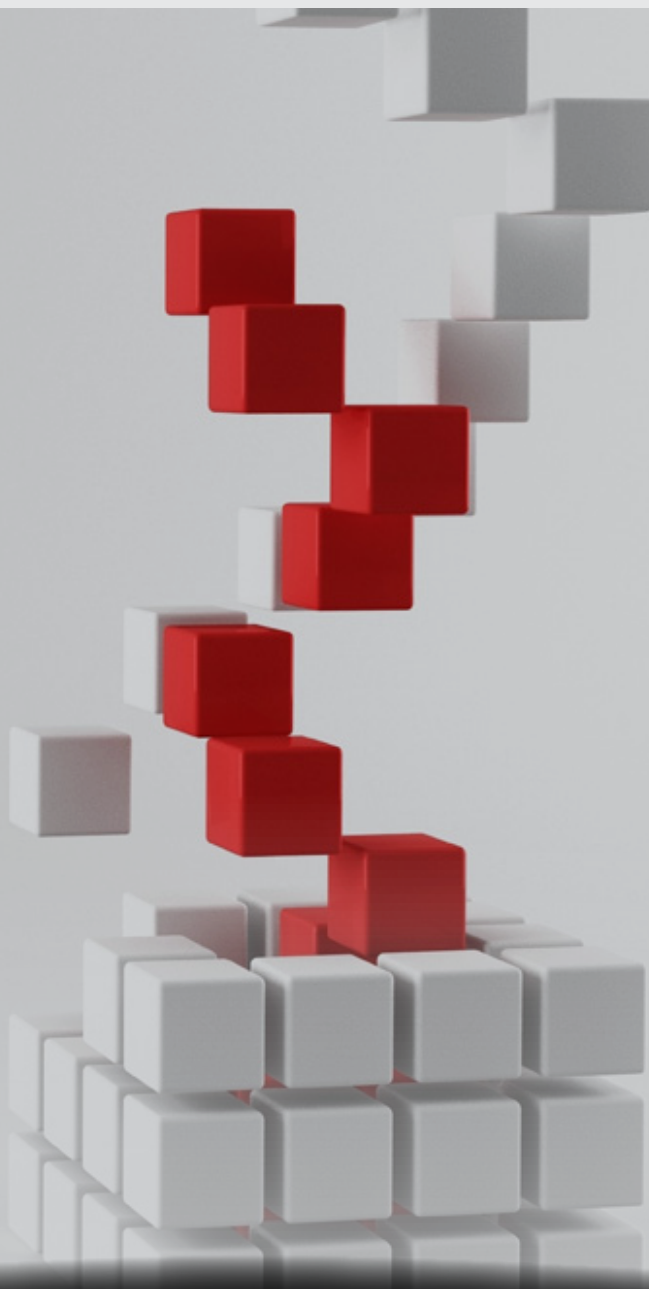




LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Informes de Modernización
Judicial en España



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE JUSTICIA

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	4
2. GLOSARIO	6
3. RESUMEN EJECUTIVO	7
4. CONTEXTO Y ANTECEDENTES.....	11
5. JUSTIFICACIÓN.	12
6. ESTRATEGIA Y EJES DE ACTUACIÓN DEL PLAN	13
6.1. Coordinación y Planificación.	14
6.1.1. Diagnóstico	14
6.1.2. Apoyo al despliegue	16
6.1.3. Evaluación.....	18
6.2. Sensibilización	19
6.2.1. Puesta en marcha de los puntos de información	21
6.2.2. Elaboración de un dossier de sensibilización	21
6.2.3. Organización de jornadas y talleres	22
a) Jornadas con profesionales	26
b) Jornadas con instituciones	29
c) Jornadas con ciudadanos	29
d) Jornadas con jóvenes	29
6.2.4. Creación de redes locales de apoyo a la reforma.....	32
6.2.4.1. Objetivos del programa de Dinamización de las Redes.....	33
6.2.4.2. Fases de dinamización de las redes	33
6.3. Comunicación	36
6.3.1. Estrategia de Comunicación.....	36
6.3.2. Plan General de Comunicación	39
6.3.3. Desarrollo de los contenidos concretos del Plan General de Comunicación	40
6.3.3.1. Cartelería y folletos	40
6.3.3.2. Audiovisuales	47
6.3.3.3. Monitores en los Juzgados.....	50
6.3.3.4. Newsletter/Boletín electrónico.	51
6.3.3.5. Web especializada.	53
6.3.4. Comunicación 2.0	55
6.3.5. Prensa y medios de comunicación.	60
6.4. Formación.	66
6.4.1. Estrategia de formación.....	66
6.4.2. Fases de la formación.	66
6.5. Motivación.....	81
6.5.1. Reconocimiento a las buenas prácticas.....	81
6.5.1.1. Premio a las Buenas Prácticas en Justicia.	81
7. RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS.	85
7.1. Con carácter general.	85
7.2. En relación a la coordinación y planificación.	85
7.3. En relación a la sensibilización	86
7.4. En relación a la comunicación	87
7.5. En relación a la formación.....	88
7.6. En relación a la motivación.	90

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Metodología del Diagnóstico	15	Figura 27. Modelo 2 de folleto de Expediente Judicial Electrónico	44
Figura 2. Agentes del Plan de Sensibilización	20	Figura 28. Modelo 1 de cartel de señalética en Registro Civil	44
Figura 3. Actuaciones del Plan de Sensibilización	21	Figura 29. Modelo 2 de cartel de señalética en Registro Civil	45
Figura 4. Manual de bienvenida a la Oficina Judicial	22	Figura 30. Modelos de cartel interior	45
Figura 5. Dossiers para profesionales	23	Figura 31. Folleto explicativo del servicio de Cita Previa	45
Figura 6. Folleto póster desplegable.	24	Figura 32. Folleto de Registro Civil	46
Figura 7. Guía rápida y sus folletos interiores.	24	Figura 33. Tótems electrónicos	50
Figura 8. Cómic del programa La Justicia va al Colegio.	24	Figura 34. Newsletter	51
Figura 9. Folleto Oficina Judicial	25	Figura 35. Evolución de suscriptores de la Newsletter	52
Figura 10. Jornada con abogados, procuradores y graduados sociales en León.	27	Figura 36. Perfil de los suscriptores de la newsletter	52
Figura 11. Jornada con el Ilustre Colegio de Procuradores de Madrid, sobre la implantación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional.	27	Figura 37. Portal de la Oficina Judicial	53
Figura 12. Jornada con el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, sobre la implantación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional	28	Figura 38. Subportal del Expediente Judicial Electrónico	54
Figura 14. Actividad de La Justicia va al Colegio en la Oficina Judicial de Burgos	30	Figura 39. Subportal del Registro Civil	54
Figura 15. Actividad de La Justicia va al Colegio en la sede judicial de Ceuta	31	Figura 40. Página de Facebook de Oficina Judicial	56
Figura 16. Actividad de La Justicia va al Colegio en Melilla	31	Figura 41. Página de Twitter de @oficinajudicial	57
Figura 17. Actividad de La Justicia va al Colegio con profesores de Cuenca	31	Figura 42. Canal Youtube del Ministerio de Justicia	57
Figura 18. Actividad de La Justicia va al Colegio en un instituto de Mérida	32	Figura 43. Página de Tuenti del Ministerio de Justicia	58
Figura 19. Actividad de La Justicia va al Colegio en la sede judicial de Palma de Mallorca.	32	Figura 44. Blog de Modernización Judicial	59
Figura 20. Elementos de la Estrategia de Comunicación	37	Figura 45. Página de Slideshare de Oficina Judicial	60
Figura 21. Cartelería exterior en la Oficina Judicial de Ciudad Real	40	Figura 46. Página de flickr de Oficina Judicial	60
Figura 22. Cartelería exterior en la Oficina Judicial de Cáceres	41	Figura 47. Número especial Sistema inspección (sept. 2011)	61
Figura 23. Carteles interiores sobre OJ	41	Figura 48. Plan de formación en ciudades OJ	68
Figura 25. Modelos de cartel interior de Expediente Judicial Electrónico	43	Figura 49. Manuales de formación específicos	69
Figura 26. Modelo 1 de folleto de Expediente Judicial Electrónico	43	Figura 50. Manuales de formación sobre el Expediente Judicial Electrónico	70
		Figura 51. Etapas de los Periodos Formativos del Plan de Formación	71
		Figura 52. Manuales de formación en Registro Civil.	72
		Figura 54. Acto de entrega de los Premios a las Buenas Prácticas en Justicia.	82
		Figura 55. El secretario de Estado de Justicia con todos los galardonados.	82
		Figura 56. Participantes en el Premio	83

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Enfoque metodológico de evaluación	18	Tabla 7. Público objetivo de comunicación	37
Tabla 2. Casos de éxito de sensibilización: jornadas divulgativas.	29	Tabla 8. Casos de éxito de comunicación: Newsletter, comunicación 2.0, blog de modernización judicial y audiovisuales.	65
Tabla 3. Caso de éxito de sensibilización: Programa La Justicia va al Colegio	32	Tabla 9. Plan de Formación del Expediente Judicial Electrónico	69
Tabla 4. Fase I de Dinamización de redes	34	Tabla 10. Casos de éxito de Formación.	80
Tabla 5. Fase II de Dinamización de redes	35	Tabla 11. Caso de éxito de motivación: Premio a las Buenas Prácticas en Justicia	84
Tabla 6. Fase III de Dinamización de redes	35		

1. PRESENTACIÓN

La velocidad a la que suceden las transformaciones en una sociedad avanzada obliga a las instituciones, no sólo a afrontar constantes procesos de cambio, sino también a impulsarlos internamente para lograr adaptarse a los mismos.

La Administración de Justicia no escapa a esta circunstancia. Por esta razón, se aprobó el [Plan Estratégico de Modernización \(PEM\) de la Justicia para el período 2009-2012](#). Una transformación sin precedentes en nuestro país, ya que supone el primer cambio sustancial en décadas de la Administración de Justicia.

Todos los avances tecnológicos y cambios organizativos contemplados en el PEM no son sólo mejoras en la organización y en los sistemas tecnológicos, sino que suponen, sobre todo, una nueva manera de relacionarse con la justicia para el personal de la Administración de Justicia, así como para los profesionales externos y los ciudadanos.

Es por ello que en el PEM se contempla la gestión del cambio, no como un programa o actuación aislada, sino desde una perspectiva integral y transversal que abarca a diferentes programas y actuaciones.

En este contexto se puso en marcha en diciembre de 2009, una vez aprobado el PEM, el Plan Integral de Gestión del Cambio, con una visión y unos objetivos claramente definidos: articular actuaciones concretas de coordinación, sensibilización, comunicación, formación y motivación, con el objetivo último de facilitar el entendimiento, el consenso y el compromiso hacia el proceso de modernización, tanto de quienes integran la Administración de Justicia como de sus colaboradores más directos y de la ciudadanía.

El objetivo principal del Plan de Gestión del Cambio consiste en preparar a los agentes implicados y a los distintos colectivos ante las consecuencias del proceso modernizador, con el fin de que los beneficios que estos cambios generen se puedan integrar eficazmente en el funcionamiento diario de la Administración de Justicia.

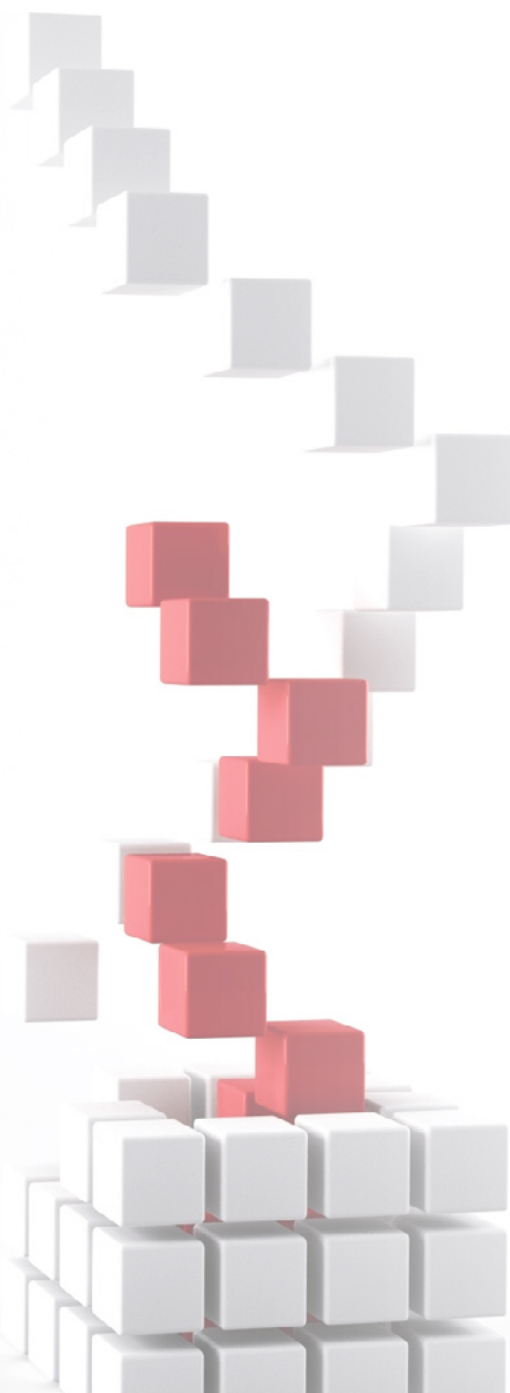
Todo un reto, porque para conseguirlo no bastaba con enunciarlo en el PEM, sino que era necesario planificarlo detalladamente con metodologías claramente definidas y, sobre todo, hacerlo realidad en proyectos tan complejos como la implantación de la Oficina Judicial, el Expediente Judicial Electrónico, o el nuevo Registro Civil, por mencionar solo algunos de ellos.

Se partía, además, de la certidumbre de que un proceso de transformación de la justicia tan considerable y complejo iba a generar resistencias, dada la tendencia natural de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas a conservar los procedimientos y pautas de trabajo establecidas durante años.

Para garantizar el éxito del proceso era indispensable formar a todos los operadores jurídicos afectados por el proceso de modernización, pero además comunicar, sensibilizar e informar sobre los cambios que se iban realizando. La información permanente y la explicación detallada de las reformas a todos los implicados, tratando de buscar el mayor consenso posible, ha sido una constante en las actuaciones de gestión del cambio.

Otro de los desafíos ha sido la compleja coordinación de todos los órganos, instituciones y equipos de trabajo involucrados. Una transformación de la envergadura de la acometida por el Ministerio de Justicia no habría sido posible si no se hubieran establecido unos mecanismos de coordinación para articular el esfuerzo y el trabajo de todos los involucrados.

En el presente documento se expone la estrategia de gestión del cambio que ha seguido el Ministerio de Justicia, haciendo especial hincapié en algunos de los programas y proyectos más relevantes, como el de Oficina Judicial, Expediente Judicial Electrónico o el Registro Civil. Se recogen, además, los principales logros alcanzados, y por último, se hace referencia a algunas lecciones aprendidas de cara al futuro.



2. GLOSARIO

ABREVIATURA	DEFINICIÓN
CAU	Centro de Atención a Usuarios
CCAA	Comunidades Autónomas
CEC	Comisión Estatal de Calidad
CERI	Comisión Ejecutiva de Resolución de Incidencias
CGPJ	Consejo General del Poder Judicial
CINOJ	Comisión de Implantación de la Nueva Oficina Judicial
CJAN	Comisión Jurídica Asesora Nacional de Oficina Judicial
CTC	Comisión Territorial de Calidad
DGMAJ	Dirección General de Modernización de la Administración de Justicia
DGRAJ	Dirección General de Relaciones con la Administración de Justicia.
EE	Eje Estratégico
EJE	Expediente Judicial Electrónico
FGE	Fiscalía General del Estado
GJL	Grupo Jurídico Local
GJN	Grupo Jurídico Nacional
GSI	Grupo de Seguimiento de la Implantación
GTI	Grupo Técnico de Implantación
MJU	Ministerio de Justicia
OF	Oficina Fiscal
OJ	Oficina Judicial
PEC	Plan Específico de Calidad
PEM	Plan Estratégico de Modernización del Sistema de Justicia
RC	Registro Civil
RPT	Relaciones de Puesto de Trabajo
SCEJ	Servicio Común de Ejecución
SCG	Servicio Común General
SCOP	Servicio Común de Ordenación del Procedimiento
SCRRDA	Servicio Común de Registro, Reparto, Digitalización y Archivo
SGAJ	Secretaría General de Administración de Justicia
SGMP	Subdirección General de Medios Personales
SGMRAJ	Secretaría General de Modernización y Relaciones con la Administración de Justicia
SGNTJ	Subdirección General de Nuevas Tecnologías de la Justicia
SGOP	Subdirección General de Obras
SGPM	Subdirección General de Programación de la Modernización
SSCCPP	Servicios Comunes Procesales
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UA	Unidad de Apoyo de la SGMRAJ
UPAD	Unidades Procesales de Apoyo Directo

3. RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Justicia puso en marcha el Plan Integral de Gestión del Cambio en el marco del **Plan Estratégico de Modernización (PEM) de la Justicia para el período 2009-2012**, con una visión y unos objetivos claramente definidos: articular actuaciones concretas de coordinación, sensibilización, comunicación, formación y motivación, con el objetivo último de facilitar el entendimiento, el consenso y el compromiso hacia el proceso de modernización, tanto de quienes integran la Administración de Justicia como de sus colaboradores más directos y de la ciudadanía.

Con la gestión del cambio, el Ministerio de Justicia ha buscado facilitar el tránsito hacia las reformas emprendidas, incidiendo en los siguientes ámbitos que considera esenciales:

- 1** La explicación de las reformas, tratando de buscar el mayor consenso posible entre todos los agentes implicados, a través de actuaciones de comunicación y sensibilización.
- 2** La planificación y la coordinación de la implantación de los cambios.
- 3** La formación de los operadores jurídicos afectados por los cambios.

En su concepción, el Ministerio de Justicia focalizó el Plan Integral de Gestión del Cambio en cinco grandes ejes de actuación: **Coordinación, Sensibilización, Comunicación, Formación y Motivación**.

Dentro del eje relativo a la **Coordinación y Planificación** se han previsto actuaciones de Diagnóstico, Apoyo al Despliegue y Evaluación.

El primer paso era, necesariamente, conocer a fondo la organización en la que se iban a implantar los cambios, y determinar cuáles eran sus fortalezas y sus debilidades. Se partió para ello de la realización de un **diagnóstico**, que sirvió para definir una serie de indicadores y una metodología de seguimiento.

Bajo el concepto de **apoyo al despliegue** se han desarrollado actuaciones orientadas a garantizar el buen desarrollo de los procesos de implantación de los diferentes proyectos de modernización, así como el correcto **seguimiento y evaluación** de todas las actividades previstas en cada uno de ellos.

El Ministerio de Justicia partió para ello de una estrategia integral por proyectos. Esta estrategia se inició: (1) con la identificación de las instituciones, órganos y personas que debían participar en el proceso de modernización y en el despliegue de cada uno de los proyectos; y (2) simultáneamente, con la articulación de una estructura de coordinación y seguimiento de todo el proceso.

Partiendo de las políticas, ejes estratégicos y actuaciones contempladas en el PEM, comenzó el proceso de identificación y formulación de cada una de las áreas de actuación necesarias para conseguir el objetivo previsto. Seguidamente, cada una de estas áreas de actuación involucradas identificó y formuló uno o varios proyectos específicos, con objetivos, resultados y entregables precisos y determinados.

Un proceso de reforma de la envergadura y complejidad como el acometido por el Ministerio de Justicia no habría sido posible si no se hubieran establecido



El objetivo de la gestión del cambio consiste en preparar a los agentes implicados y a los distintos elementos sociales, ante las consecuencias del proceso modernizador, con el fin de que los beneficios que estos cambios generen se puedan integrar eficazmente en el funcionamiento diario de la Administración de Justicia.

unos **mecanismos de coordinación** para articular el esfuerzo y el trabajo de todos los órganos, instituciones y equipos de trabajo involucrados. Para ello, se crearon mecanismos de coordinación a diferentes niveles y con diversos ámbitos de actuación.

Otro eje de actuación dentro del Plan Integral de Gestión del Cambio ha sido el de la **Sensibilización**. El nuevo enfoque organizativo y funcional que ha traído consigo el proceso de modernización judicial requería un profundo cambio en la filosofía de actuación de la Administración de Justicia, reforzando su orientación al ciudadano. En este contexto, la labor de sensibilización ha sido fundamental para dar a conocer las características y beneficios del profundo cambio que se estaba produciendo.

Con este objetivo, se ha desarrollado el Plan de Sensibilización como herramienta estratégica. Las actuaciones del Plan de Sensibilización se han centrado en concienciar a ciudadanos, al personal que trabaja al servicio de la Administración de Justicia y a los profesionales cuya labor está relacionada con la impartición de Justicia sobre el alcance de los cambios que implica el proceso de modernización, así como generar una corriente de apoyo a dichos cambios.

El Plan de Sensibilización contempla actuaciones de acuerdo a los diversos públicos objetivos a los que se dirige. Las actuaciones se han desarrollado en todas las sedes de implantación de la Oficina Judicial, en las sedes de despliegue del Expediente Judicial Electrónico y en las de puesta en marcha del nuevo Registro Civil, adecuándose a las peculiaridades de cada proyecto.

La magnitud y relevancia del proceso de modernización de la Administración de Justicia conlleva la necesidad de comunicar los avances que se están llevando a cabo en este campo. Es responsabilidad de la Administración acercar a los ciudadanos a estos cambios a través de diferentes canales de comunicación.

Así, en el marco del Plan Integral de Gestión del Cambio, el Ministerio de Justicia ha desarrollado una Estrategia y un Plan general de **Comunicación** para acercar la Justicia a los ciudadanos, abrir la participación a los funcionarios y personal al servicio de la Administración de Justicia y a los profesionales del sector, entablando con ellos una comunicación directa, con un lenguaje claro, cercano y accesible, para fortalecer el entendimiento y la confianza en este camino hacia la modernización de la Administración de Justicia.

En este contexto, se definieron los siguientes objetivos para la estrategia de comunicación: dar a conocer el proyecto; vencer la posible resistencia al cambio; eliminar las barreras de comunicación; promover la comunicación; asegurar un nivel de compromiso adecuado a todos los niveles.

Como elementos claves de esta estrategia de comunicación destacan el público objetivo, los mensajes claves, la identidad visual, los materiales informativos y la comunicación digital 2.0.

Especial atención se ha prestado a la comunicación 2.0. El propósito fundamental de la estrategia de comunicación 2.0 ha sido acercar la Justicia a los ciudadanos, apoyándonos en canales del entorno 2.0, lo que ha permitido establecer vínculos directos con todos los beneficiarios del proceso de modernización judicial.

De este modo, se definieron las siguientes líneas de actuación: abrir y aprovechar herramientas de comunicación y difusión en el entorno online para la distribución de información y viralización de contenidos; establecer sinergias entre cada uno de estos canales y herramientas para compartir archivos e información; generar tráfico hacia las webs oficiales, por ser estas las principales contenedoras de la información más relevante y no perecedera; establecer una presencia oficial y continuada en la Red; buscar una red de apoyo institucional para compartir contenidos relevantes de Justicia.

El objetivo del eje relativo a **Formación** del proyecto de Gestión del Cambio es abordar la capacitación de los profesionales a quienes corresponde el funcionamiento diario de la Administración de Justicia, para que adquieran los conocimientos y aptitudes necesarias para trabajar en el marco de los nuevos entornos organizativos, ya se trate de la Oficina Judicial, el nuevo Registro Civil, la Oficina Fiscal, el Expediente Judicial Electrónico, etc.

Para la definición del programa de formación se partió de un enfoque estratégico: los diferentes planes y programas de formación se diseñaron y alinearon con los objetivos del Plan Estratégico de Modernización 2009-2012. Por tanto, todos los planes de formación se han enmarcado en la estrategia global y en los planes de formación continua del Ministerio de Justicia. Estos planes de formación no se basan, por tanto, en actuaciones aisladas sin mucha coherencia entre ellas. Por el contrario, se han estructurado proyectos específicos de formación con unos objetivos precisos y claramente definidos, y destinados a conseguir resultados inmediatos en la organización judicial.

Por otro lado, se han diseñado diferentes itinerarios formativos en función de los perfiles profesionales (secretarios judiciales, funcionarios, etc.), con la pretensión de alcanzar a todos los colectivos y al mayor número de personas dentro de cada colectivo. Se ha puesto especial énfasis en la metodología de la formación, definiendo para ello distintas metodologías y clases de actividades. Se ha combinado así la formación presencial con la formación e-learning, y los materiales tradicionales con los más modernos métodos y técnicas audiovisuales.

Uno de los principios esenciales de la formación ha sido el de la especialización. El punto de partida fue la diferenciación de las necesidades de formación según los diferentes perfiles profesionales (jueces, magistrados, secretarios judiciales y resto de cuerpos de funcionarios de la Administración de Justicia) atendiendo a las diferentes funciones que realizan en la organización judicial. Todo ello, con el objetivo de diseñar itinerarios formativos y materiales específicos adecuados a cada uno de los perfiles.

Dos elementos innovadores en la formación del Ministerio de Justicia han sido la formación e-learning y la formación en cascada. La formación e-learning complementa la formación presencial. Los cursos e-learning pretenden, de una manera clara y comprensible, ofrecer una visión especializada para cada uno de los puestos de trabajo, complementando la formación impartida de forma presencial.

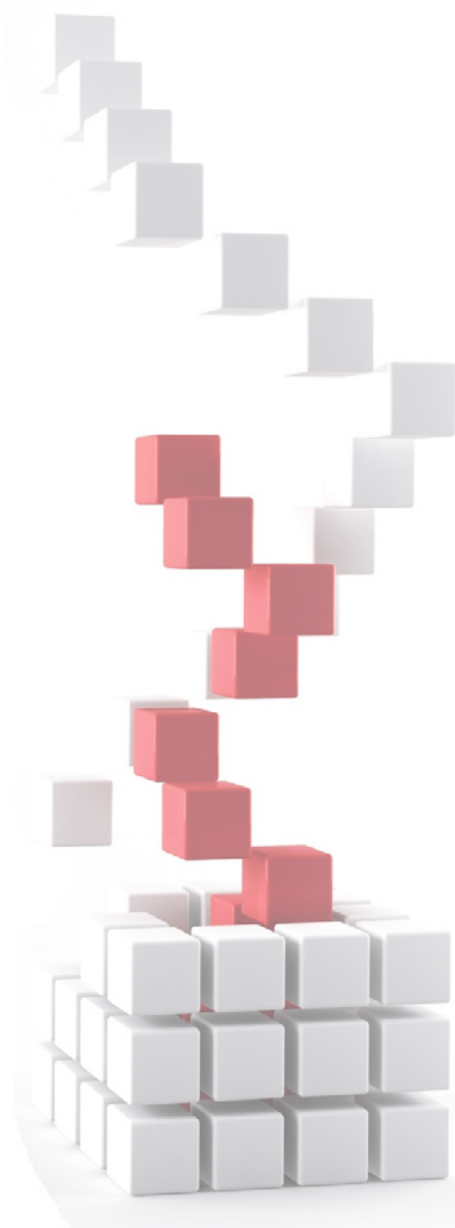
Internet supone el complemento idóneo a la formación presencial, ahorrando tiempo y costes económicos. Así, el usuario puede recibir la formación desde su propio ordenador, y en los tiempos que su agenda le permita: el aprendizaje

nunca fue tan fácil. Se obtienen grandes ventajas sobre la formación presencial, que supone desplazamientos de los alumnos desde todos los puntos de España, para que impartir y recibir formación sea más cómodo para todos.

Dentro de las acciones formativas desarrolladas, la formación a formadores y posterior formación en cascada por parte de los agentes formados puede considerarse como un caso de éxito. De los excelentes resultados de la formación dan prueba los casos presentados en el apartado correspondiente.

El último eje de actuación del Plan Integral de Gestión del Cambio ha sido el relativo a la **Motivación**. El objetivo que persigue esta área es facilitar un cambio en la forma de pensar y actuar de las personas con funciones de dirección y del resto del personal afectado por la implantación de las reformas.

La principal actuación en esta área se ha concretado en el Premio a las Buenas Prácticas en Justicia. Creado por el Ministerio de Justicia, se ha convertido en el primer galardón que se otorga en España para el estímulo y fomento de experiencias y procedimientos que contribuyan al proceso de modernización de la Administración de Justicia. En este contexto, en junio de 2011 se convocó la primera edición del Premio a las Buenas Prácticas en Justicia. En esta primera edición se han entregado cuatro premios y seis menciones honoríficas.



4. CONTEXTO Y ANTECEDENTES

El Plan Integral de Gestión del Cambio tiene como referencia fundamental al Plan Estratégico de Modernización del Sistema de Justicia 2009-2012, estructurado a partir de cinco grandes ejes estratégicos:

- EE1: Un servicio público de calidad.
- EE2: Una justicia profesional y altamente cualificada.
- EE3: Una Justicia tecnológicamente avanzada.
- EE4: Un servicio público orientado a las personas.
- EE5: Una política basada en la colegiación de esfuerzos.
- EE6: Fortaleciendo la dimensión jurídica internacional.

Cada uno de estos ejes cuenta con sus propios objetivos específicos y sistemas de medición, con la finalidad de llevar a cabo un adecuado seguimiento y control, así como para efectuar la necesaria retroalimentación del Plan ante las eventuales modificaciones que pudieran producirse.

En cada uno de los ejes estratégicos se agrupan un conjunto de programas y actuaciones. Así, en el Eje Estratégico 1, dentro del Programa de actuación 1.2: Reingeniería de la organización Judicial, integra el Subprograma 1, relativo a la Oficina Judicial

Dentro de este Subprograma se contemplan actuaciones de gestión del cambio, con la justificación de que un proceso de transformación, como el paso de un sistema de organización de la actividad judicial a otro, que afecta tanto a quienes integran la Administración de Justicia, como a los colaboradores de ésta y a los ciudadanos, que además son destinatarios principales de la mejora y la modernización de la Justicia, requiere la elaboración de un plan de gestión del cambio. Se preveía, además, que su contenido debía incorporar los aspectos que implicaría la implantación de la Oficina Judicial para los distintos actores afectados.

Por su parte, dentro del Subprograma 2, relativo a la modernización del Ministerio Fiscal, se prevé del desarrollo de la nueva Oficina Fiscal, e igualmente contempla la elaboración de un plan de gestión del cambio.

En el Programa de actuación 1.3, relativo al Registro Civil de servicios, orientado a mejorar la calidad del servicio prestado al ciudadano por las oficinas del Registro Civil, se hace referencia a la importancia de la gestión del cambio.

Una Justicia tecnológicamente avanzada es el objetivo del Eje Estratégico 3. Para ello se menciona en el Programa de actuación 3.2, relativo a los sistemas de información y de gestión procesal, el expediente judicial electrónico como un elemento fundamental para alcanzar la interoperabilidad e integración de sistemas. También en este eje estratégico se hace referencia a la gestión del cambio como garante de este proceso.

El Plan Integral de Gestión del Cambio es transversal al Plan Estratégico de Modernización, ya que abarca a multitud de programas y actuaciones: Oficina Judicial, Oficina Fiscal, Registro Civil, Expediente Judicial Electrónico, entre otros.



5. JUSTIFICACIÓN.

La velocidad a la que suceden las transformaciones en una sociedad avanzada, obliga a las instituciones, no sólo a afrontar constantes procesos de cambio, sino también a impulsarlos internamente para lograr adaptarse a los mismos.

La Administración de Justicia no escapa a esta circunstancia. Los ciudadanos y los profesionales han demandado durante años un sistema judicial que actúe con mayor rapidez, eficacia y calidad, con métodos más modernos y procedimientos menos complejos.

Consciente de esta necesidad, el Ministerio de Justicia puso en marcha el Plan Estratégico de Modernización del Sistema de Justicia para el período 2009-2012, con la reforma de la legislación, una reordenación de procesos y modelos de gestión en los órganos judiciales, una revisión de los puestos de trabajo, la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas que a su vez conllevan diferentes formas de trabajo, todo como refuerzo a la orientación de los servicios al ciudadano. Esta es una transformación ambiciosa y sin precedentes en nuestro país, ya que supone el primer cambio sustancial en décadas, de la Administración de Justicia.

Ahora bien, cuanto más complejo y a largo plazo es un proceso de cambio, mayor es la resistencia que se genera frente a él. La tendencia natural de las organizaciones, y por ende de las personas que trabajan en ella, es a permanecer estáticas, conservando los procedimientos y pautas de trabajo establecidas durante años.

Estos avances tecnológicos y cambios organizativos suponen, para buena parte del personal de la Administración, una nueva manera de relacionarse con la justicia; también para los profesionales externos y los ciudadanos.

No son las organizaciones o las instituciones por sí mismas las que cambian, son las personas que las conforman quienes pueden lograr las verdaderas transformaciones. De ahí la importancia de poner el acento en el elemento humano. Los funcionarios, los profesionales del sector, los ciudadanos... todos participan de la Administración de Justicia y, por tanto, todos han de ser conocedores, partícipes y coautores de este proceso de modernización. No solo deben estar informados de lo que se pretende hacer, deben comprender porqué y cómo se hace, y además deben poder formar parte del proceso de cambio.

A esta complejidad, inherente al proceso de modernización de la Administración de Justicia, se une la multiplicidad de actores que participan en el proceso. Aunar a los diferentes actores del sistema de justicia alrededor del cambio a todos los niveles (directivo, técnico y operativo) era uno de los grandes retos a afrontar.

El Ministerio de Justicia fue consciente desde el inicio que era imposible llevar a buen término este proceso de modernización si se realizaba de forma aislada de los demás actores judiciales y sociales. De ahí la importancia de facilitar a estos actores la participación y la adaptación a los cambios puestos en marcha.

En términos generales, la gestión del cambio comprende tácticas y técnicas dirigidas a minimizar el impacto de los cambios en una estructura organizativa

y en las personas a quienes el cambio afecta, reduciendo los riesgos asociados a toda transformación mediante actuaciones que faciliten progresivamente el entendimiento, el consenso y el compromiso de todos los colectivos implicados

Por este motivo, el Ministerio de Justicia puso en marcha el Plan Integral de Gestión del Cambio, con una visión y unos objetivos claramente definidos: articular actuaciones concretas de coordinación, sensibilización, comunicación, formación y motivación, con el objetivo último de facilitar el entendimiento, el consenso y el compromiso tanto de quienes integran la Administración de Justicia, como de sus colaboradores más directos y de la ciudadanía, de forma que los beneficios que el proceso genere se integren eficazmente en el funcionamiento diario de la Administración de Justicia.

No son las organizaciones o las instituciones por sí mismas las que cambian, son las personas que las conforman quienes pueden lograr las verdaderas transformaciones. De ahí la importancia de poner el acento en el elemento humano.

6. ESTRATEGIA Y EJES DE ACTUACIÓN DEL PLAN

Con la gestión del cambio el Ministerio de Justicia ha buscado facilitar el tránsito hacia las reformas emprendidas, incidiendo en los siguientes ámbitos que considera esenciales:

- 1** La explicación de las reformas, tratando de buscar el mayor consenso posible entre todos los agentes implicados, a través de actuaciones de comunicación y sensibilización.
- 2** La planificación y la coordinación de la implantación de los cambios.
- 3** La formación de los operadores jurídicos afectados por los cambios.

En su concepción, el Ministerio de Justicia focalizó el Plan Integral de Gestión del Cambio en cinco grandes ejes de actuación:

- **COORDINACIÓN:** Donde se integran las actuaciones relacionadas con la coordinación general del proyecto, en especial en los siguientes ámbitos:
 - Diagnóstico.
 - Apoyo al despliegue.
 - Evaluación.
- **SENSIBILIZACIÓN:** Donde se integran las actuaciones y actividades relativas a:
 - Puntos de información.
 - Dossier de sensibilización.
 - Diseño y organización de talleres, seminarios y jornadas de sensibilización, en colaboración con asociaciones profesionales, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, etc.
 - Fomento de la creación de redes locales de apoyo.
- **COMUNICACIÓN:** Donde se integran todas aquellas actividades y actuaciones enfocadas a dar a conocer los cambios y novedades que se han ido produciendo en el proceso de modernización del sistema de Justicia:



- Elaboración de estrategias y planes generales de comunicación.
- Desarrollo de los contenidos concretos de los plan generales de comunicación.
- Elaboración de materiales informativos.
- Elaboración de materiales audiovisuales.
- Elaboración de una Newsletter.
- Elaboración de una web especializada.
- Campañas de difusión en medios de comunicación.
- Preparación de materiales formativos para profesionales.
- Dossier para funcionarios de la Administración de Justicia.
- **FORMACIÓN:** En esta área se han integrado las siguientes actuaciones:
 - Diagnóstico de necesidades.
 - Programación (material docente para secretarios judiciales y funcionarios, que incluya conocimientos procesales, conocimientos organizativos, conocimientos logísticos y conocimientos en gestión de la calidad y gestión del cambio).
 - Ejecución de las actividades formativas planificadas.
 - Evaluación de las actividades formativas.
- **MOTIVACIÓN:** Donde se ha desarrollado la actividad:
 - Reconocimiento de buenas prácticas.

6.1. Coordinación y Planificación.

- Diagnóstico.
- Apoyo al despliegue.
- Evaluación.

6.1.1. Diagnóstico

Para poder realizar una labor eficaz en los campos de coordinación, sensibilización, comunicación, formación y motivación, el primer paso fue, necesariamente, conocer a fondo la organización en la que se iban a implantar los cambios, y determinar cuáles eran sus fortalezas y sus debilidades.

Se partió para ello de la realización de un diagnóstico a partir del que se definió una serie de indicadores y una metodología de seguimiento.

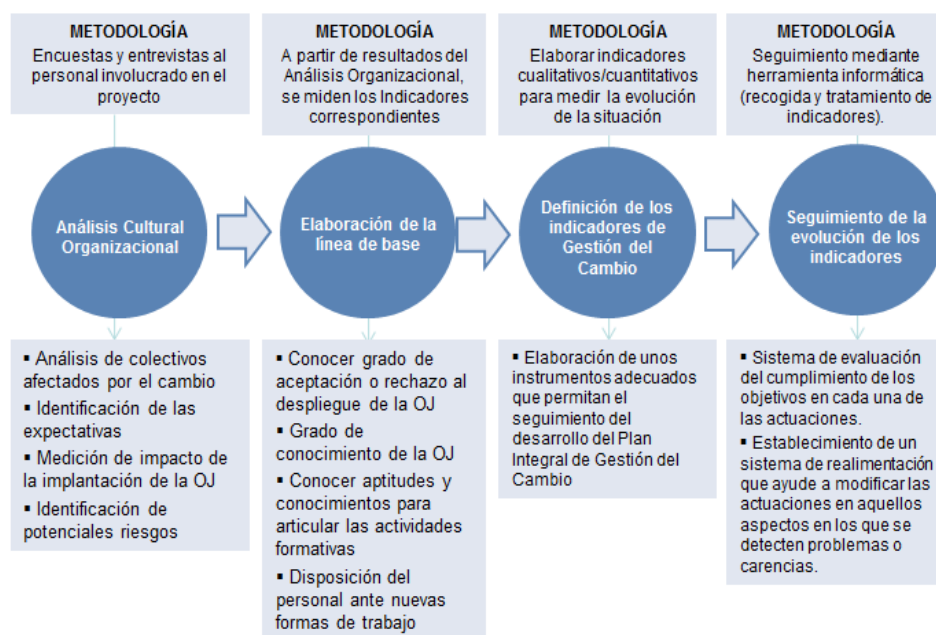


Figura 1. Metodología del Diagnóstico.

• Análisis Cultural Organizacional

Se pretendía dos cosas:

- Realizar un análisis de los colectivos afectados, para así identificar las expectativas y el clima como medida de disposición del personal en relación a los cambios.
- Medir y determinar el impacto que supondría la implantación, identificando riesgos potenciales con el objetivo de prever una serie de medidas correctoras para los casos en que puedan aparecer.

Para la elaboración del informe sobre el análisis cultural organizacional, se ha llevado a cabo una encuesta al personal de la organización involucrado en el proyecto. En el caso de la Oficina Judicial, esta encuesta se dirigió a secretarios de Gobierno, secretarios coordinadores provinciales, secretarios judiciales, gestores, tramitadores y personal de auxilio judicial

Los resultados de las encuestas fueron el principal insumo para la elaboración del Informe ejecutivo sobre el análisis cultural – organizacional.

Este informe refleja los resultados tanto gráficamente como estadísticamente, y proporciona información para la correcta ejecución de los diferentes planes de actuación definidos en el Plan Integral de Gestión del Cambio.

• Elaboración de la línea de base

Con la línea de base se pretende conocer el valor de los indicadores en el momento de iniciarse las acciones planificadas, y por tanto, debe funcionar como el “punto de partida” de las actuaciones incluidas en el Plan Integral de Gestión del Cambio, así como ser una continua referencia en todo su desarrollo y conclusión. Por ese motivo, se elabora una línea de base que dé cuenta de la situación inicial.



El análisis de la cultura organizativa es una de las principales actividades englobadas en la Gestión del Cambio. Su objetivo es dar a conocer cuál es la actitud y la aptitud del personal que trabaja en la Administración de Justicia ante el cambio que se va a producir, así como cuál será el impacto una vez que este cambio tenga lugar.

• Establecimiento de indicadores y Cuadro de Mando Integral

Para el desarrollo de la línea de base había que elaborar los correspondientes indicadores, tal y como se ha señalado previamente.

Con los indicadores, se pretendía la elaboración de unos instrumentos adecuados que permitieran el seguimiento, tanto cuantitativo como cualitativo, del desarrollo del Plan Integral de Gestión del Cambio, para así controlar y evaluar su evolución en relación con los objetivos señalados. Para ello, se toma como punto de partida la línea de base.

Se elaboran, asimismo, una serie de indicadores cualitativos que expresan la evolución de la situación de manera descriptiva y que hagan referencia a temas relacionados con la calidad de los servicios, el grado de satisfacción de los usuarios, el conocimiento existente...

Para llevar a cabo el seguimiento de las actuaciones, se utilizó una herramienta informática específica para la recogida y tratamiento de los correspondientes datos.

6.1.2. Apoyo al despliegue

Bajo el concepto de apoyo al despliegue se engloba una serie de actuaciones orientadas a garantizar el buen desarrollo del despliegue de los diferentes proyectos de modernización, así como el correcto seguimiento y evaluación de todas las actividades previstas en cada uno de ellos.

El Ministerio de Justicia partió de una estrategia integral por proyectos. Esta estrategia se inició con la identificación de las instituciones, órganos y personas que debían participar en el proceso de modernización y el despliegue de cada uno de los proyectos y, simultáneamente, con la articulación de una estructura de coordinación y seguimiento de todo el proceso.

Esta estrategia integral ha permitido:

- Sistematizar los trabajos a realizar;
- Documentar de forma exhaustiva el proceso con vistas a su progresiva industrialización;
- Identificar de forma precisa los entregables asociados a cada proyecto y los resultados esperados en cada caso;
- Dimensionar y evaluar adecuadamente el esfuerzo y los recursos necesarios;
- Identificar las mejores prácticas y extraer las lecciones aprendidas.

Partiendo de las políticas, ejes estratégicos y actuaciones contempladas en el PEM, comenzó el proceso de identificación y formulación de cada una de las áreas de actuación necesarias para conseguir el objetivo previsto. Seguidamente, cada una de las áreas de actuación involucradas en el proyecto, identificó y formuló uno o varios proyectos específicos con objetivos, resultados y entregables precisos y determinados.

A título de ejemplo, solo en el proyecto de Oficina Judicial se diseñaron e implementaron 16 subproyectos asociados. Cada uno de estos proyectos o subproyectos ha estado respaldado por un equipo concreto de trabajo.

Adicionalmente, para cada proyecto específico se elaboró un detallado manual de despliegue. A título de ejemplo, en el proyecto de Oficina Judicial, se elaboró



un manual tipo del despliegue para la puesta en marcha de la Oficina Judicial, y posteriormente un manual adaptado a las características de cada una de las sedes de la Oficina Judicial. Un manual del despliegue similar se ha elaborado para el proyecto del Expediente Judicial Electrónico de la Audiencia Nacional. Manual que se ha ido adaptando progresivamente a los diferentes despliegues en ese órgano judicial.

Un proceso de reforma de la envergadura y complejidad como el acometido por el Ministerio de Justicia no hubiera sido posible si no se hubiesen establecido unos mecanismos de coordinación para articular el esfuerzo y el trabajo de todos los órganos, instituciones y equipos de trabajo involucrados. Para ello, se crearon mecanismos de coordinación a diferentes niveles y con diversos ámbitos de actuación.

- **Estructura de seguimiento nacional:** Comisión de Implantación de la Nueva Oficina Judicial (CINOJ). Esta Comisión asegura la superior dirección y coordinación de todo el proceso de despliegue de la OJ, de acuerdo con la organización y cometidos establecidos en la Orden JUS/52/2007.
- **Estructura de seguimiento local:** Grupos Técnicos de Implantación (GTI), de acuerdo con la organización y cometidos establecidos en la Orden JUS/52/2007; los GTI se ocupan de la dirección y coordinación del proceso a nivel local.
- **Establecimiento de un equipo técnico de coordinación *in situ*:** Gestores del cambio OJ. Llevan a cabo la supervisión y ejecución, en su caso, *in situ* del proceso de gestión del cambio y demás tareas organizativas, e informan de todas las cuestiones que pudieran surgir a lo largo del proceso de implantación.

Junto a esta estructura se definió otra, de orientación jurídica:

- *Comisión Jurídica Asesora Nacional (CJAN)*, integrada por 4 magistrados y 4 secretarios judiciales, asumió el rol de asesora durante todo el proceso, con la finalidad de identificar, inventariar y definir todos los puntos en que se considerara preciso establecer criterios de coordinación de carácter jurídico y organizativo en las Oficinas Judiciales.
- En cada una de las ciudades se creó un *Grupo Jurídico Local (GJL)*, integrado por dos magistrados y dos secretarios judiciales.

Finalmente, se estableció una estructura de coordinación interinstitucional, para asegurar la adecuada participación y conocimiento por parte de todas las instituciones con responsabilidades en la materia:

- Grupo Técnico de Oficina Judicial de la Conferencia Sectorial, con la participación del MJU, CGPJ, FGE y las CCAA con competencias transferidas en la materia.
- Reuniones periódicas de la SGMRAJ del MJU con la Comisión de Modernización del CGPJ.

Mediante estas estructuras de coordinación se ha tratado de apoyar y favorecer el buen desarrollo de las diferentes actuaciones relativas al despliegue, garantizando un correcto seguimiento y evaluación de todas las tareas.

Un proceso de reforma de la envergadura y complejidad como el acometido por el Ministerio de Justicia no hubiera sido posible si no se hubiesen establecido unos mecanismos de coordinación para articular el esfuerzo y el trabajo de todos los órganos, instituciones y equipos de trabajo involucrados.



6.1.3. Evaluación

El tercer gran ámbito de actuación en este área es el que se refiere a la evaluación del desarrollo de las actuaciones previstas y los resultados obtenidos. Esta evaluación se ha planteado como parte integral del proceso de despliegue y se realiza periódicamente una vez implantado el proyecto correspondiente.

Este proceso de evaluación incide en dos aspectos fundamentales: el seguimiento de indicadores y la elaboración de informes periódicos.

A título de ejemplo, en el proyecto del Expediente Judicial Electrónico se ha desarrollado un Plan de Evaluación con el objetivo de implementar un proceso de revisión periódica que permite evaluar la consecución de los objetivos perseguidos con la implantación del EJE y, en su caso, poner en marcha medidas correctoras en aquellos aspectos en los que se detecten carencias. Para ello se partió del siguiente enfoque metodológico:



La definición de indicadores es una parte esencial para medir, controlar y evaluar los avances en la implantación, no solo del EJE, sino también de la Oficina Judicial y el Registro Civil, puesto que son los encargados de proporcionar información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de mejora continua, orientación al cliente y cualificación.

Determinación del marco estratégico	Definición de indicadores	Determinación de línea base	DEFINICIÓN
- Identificación de los objetivos estratégicos a alcanzar	- Enfoque del Sistema de Indicadores - Criterios para la determinación del Sistema de Indicadores - Detalle del Sistema de Indicadores para la evaluación de la implantación del expediente judicial electrónico.	- Identificación de variables de referencia - Establecimiento de la línea base.	- Definición de la metodología de seguimiento. - Estructura de seguimiento. - Cuadro de Mando para la evaluación de la implantación del expediente judicial electrónico, medición de resultados

Tabla 1. Enfoque metodológico de evaluación.

A partir de la definición de indicadores, cuantitativos y cualitativos, se estableció la línea de base de cada uno de los indicadores, línea de base que funciona como punto de partida y referencia en el proceso de seguimiento y evaluación periódica de la consecución de los objetivos previstos en cada uno de los proyectos (EJE en la Audiencia Nacional, Oficina Judicial, Registro Civil, etc.).

La metodología de seguimiento establece la base para la realización de revisiones periódicas y la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, pretende servir como apoyo para la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones correctoras en caso de que se produzcan desviaciones sobre los resultados previstos.

A través de la medición de los indicadores y su evaluación periódica, se puede conocer el estado del proceso de implantación de cada uno de los proyectos. De este modo, se establecen comparaciones con la línea de base y se elaborarán conclusiones con los resultados obtenidos.

La metodología en la que se asienta el seguimiento está basada en el ciclo de Mejora Continua, o ciclo PDCA (del Inglés Plan, Do, Check, Act) según indica el Modelo de Calidad Judicial.

Establecidos los planes de control determinados en el Cuadro de Mando (determinación de línea base, periodicidad de medición) se desarrollan las siguientes actividades:

- 1** Medición periódica de resultados, evaluando el cumplimiento de los objetivos marcados.
- 2** Análisis de los resultados y elaboración de propuestas de mejora, estableciendo una retroalimentación que ayude a modificar aquellos aspectos en los que se detecten problemas o carencias.
- 3** Valoración e implantación de propuestas de mejora.

6.2. Sensibilización

El nuevo enfoque organizativo y funcional que ha traído consigo el proceso de modernización judicial requiere un profundo cambio en la filosofía de actuación de la Administración de Justicia, reforzando su orientación al ciudadano. En este contexto, la labor de sensibilización ha sido fundamental para dar a conocer las características y beneficios del profundo cambio que se estaba produciendo.

Con este objetivo, se ha desarrollado el **Plan de Sensibilización** como herramienta estratégica que recogía actuaciones dirigidas a:

- *Informar y sensibilizar sobre las claves y beneficios del proceso de modernización de la Administración de Justicia.*
- *Obtener la implicación de las instituciones para que éstas, junto con el público objetivo, actúen como dinamizadores “sociales”.*

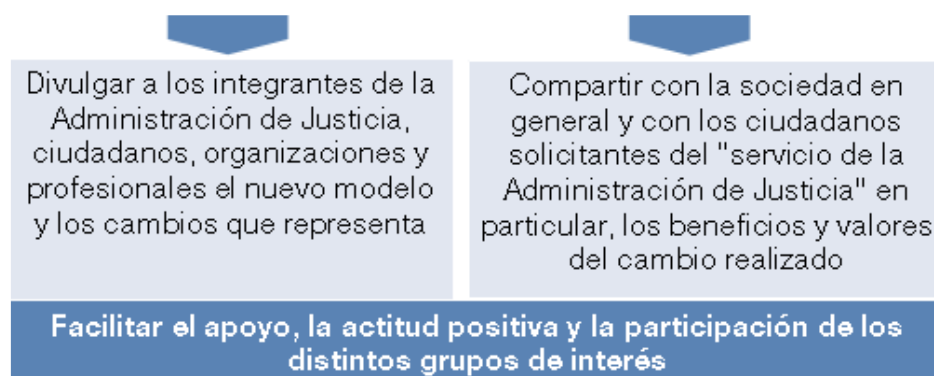
Las actuaciones del Plan de Sensibilización se han centrado en concienciar a ciudadanos, al personal que trabaja al servicio de la Administración de Justicia y a los profesionales cuya labor está relacionada igualmente con la impartición de Justicia, sobre el alcance de los cambios que implica el proceso de modernización, así como generar una corriente de apoyo a dichos cambios.

Se ha pretendido con ello facilitar el apoyo, la actitud positiva y la participación de los distintos grupos de interés. Por eso ha sido fundamental involucrar a todos los agentes implicados y afectados en alguna medida por el cambio, no sólo a los beneficiarios directos como pueden ser los magistrados, jueces, secretarios judiciales y funcionarios de la Administración de la Justicia, sino también a otros profesionales como abogados, procuradores, graduados sociales, instituciones y ciudadanos en general.

El proceso de sensibilización es trascendental para el cambio, en dos vertientes:



En esta labor de sensibilización ha sido fundamental involucrar a todos los agentes implicados y afectados en alguna medida por el cambio, no sólo a los beneficiarios directos como pueden ser los magistrados, jueces, secretarios judiciales y funcionarios de la Administración de la Justicia, sino también a otros profesionales como abogados, procuradores, graduados sociales, instituciones y ciudadanos en general.



El siguiente gráfico refleja los distintos agentes involucrados en el Plan de Sensibilización y las sucesivas oleadas del mismo.

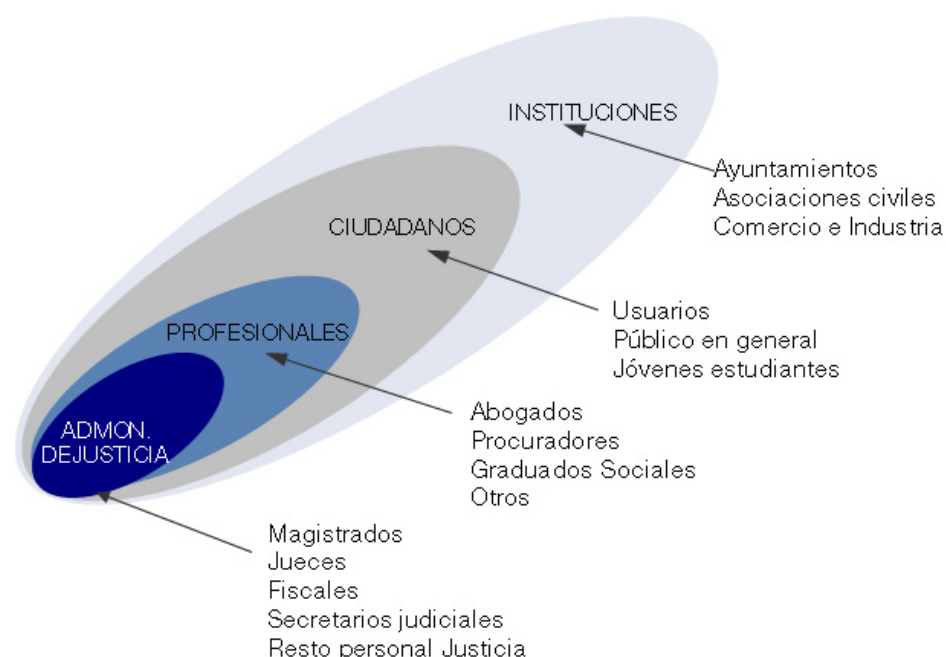


Figura 2. Agentes del Plan de Sensibilización.

El Plan de Sensibilización ha previsto actuaciones de acuerdo a los diversos públicos objetivo a los que iba dirigido. Las actuaciones se han desarrollado en todas las sedes de implantación de la Oficina Judicial, en las sedes de despliegue del Expediente Judicial Electrónico y en las de puesta en marcha del nuevo Registro Civil, adecuándose a las peculiaridades de cada proyecto.

Partiendo del enfoque estratégico general, se diseñó y pusieron en marcha planes específicos de sensibilización, que con ligeras variaciones según cada proyecto, incluyeron con carácter general las acciones siguientes:

- Puntos de información.
- Dossier de sensibilización.
- Diseño, definición y organización de talleres, seminarios y jornadas de sensibilización en colaboración con asociaciones profesionales, organizaciones de la sociedad civil, etc.
- Creación de redes locales de apoyo a la reforma.

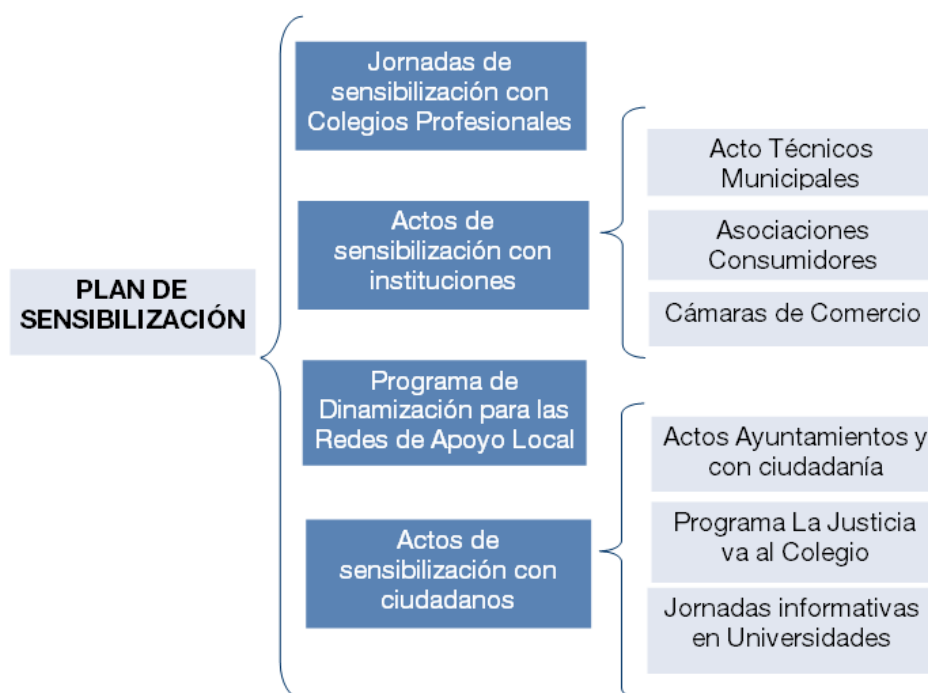


Figura 3. Actuaciones del Plan de Sensibilización.

6.2.1. Puesta en marcha de los puntos de información

Los puntos de información son tótems interactivos ubicados en las sedes judiciales donde se desarrolla el proyecto en cuestión.

En ellos se proporciona información puntual a los ciudadanos sobre el proceso de modernización, noticias relevantes, etc. Durante los primeros días de su puesta en marcha han contado con personal dedicado expresamente a informar sobre el funcionamiento de los mismos y las distintas opciones. Su instalación, además, ha ido acompañada de folletos y otros materiales informativos.

Además, se han realizado evaluaciones periódicas que han permitido conocer el uso que de los tótems han realizado los ciudadanos, así como su grado de satisfacción en cuanto a la atención recibida y la información transmitida.

6.2.2. Elaboración de un dossier de sensibilización

El Plan Integral del Gestión del Cambio preveía en su concepción inicial la elaboración de un dossier para los funcionarios de la Administración de Justicia. El objetivo de este dossier es proporcionar una información previa que les ayudara a tomar contacto con la realidad de los cambios, y les sirviera como una toma de conciencia.

Se ha prestado especial atención al contenido de estos dossiers, pues debían responder a las necesidades de los funcionarios de la Administración de Justicia para que fueran de utilidad.

Estos dossiers han sido producidos y distribuidos tanto en formato papel como en formato electrónico. También se prestó especial atención al diseño del mismo, para que fuera atractivo, fácil de leer y con facilidad para localizar los distintos contenidos.

Por último, se procuró una utilización adecuada del lenguaje, con el objetivo de lograr un equilibrio entre el lenguaje más jurídico y el contexto de la Administración de Justicia, al tiempo que se proporcionaba información sobre cuestiones más novedosas, como puede ser el proceso de modernización.

• Manual de bienvenida a la Oficina Judicial

En el ámbito del proyecto de Oficina Judicial se elaboró y distribuyó entre todos los funcionarios de las sedes donde se ha desplegado la OJ, una guía/manual para facilitar la incorporación al puesto de trabajo dentro de la nueva estructura de la Oficina Judicial. Este manual incluía contenido diverso: legislación, manuales de formación, manuales de organización de los Servicios Comunes Procesales, Manuales de Puestos y Procedimientos, protocolos de actuación, sistema de calidad, manual técnico del puesto de trabajo, etc.



Figura 4. Manual de bienvenida a la Oficina Judicial.

6.2.3. Organización de jornadas y talleres

El objetivo fundamental de este conjunto de jornadas y talleres ha sido dar a conocer, tanto entre los profesionales como entre la ciudadanía en general, los proyectos de modernización emprendidos por el Ministerio de Justicia. Con ello, se ha pretendido contribuir a esa labor de sensibilización, ya que con estas aproximaciones, amplios sectores de la sociedad han podido tomar conciencia de la naturaleza y necesidad de estos cambios.

Con carácter previo, para la realización de estas jornadas se tomaron en consideración las siguientes cuestiones:

1 Tipología según los destinatarios: se han diferenciado, por un lado, jornadas dirigidas a los colectivos profesionales que trabajan habitualmente con la Administración de Justicia, y por otro, jornadas de carácter más divulgativo e informativo dirigidas a la ciudadanía en general.

2 Contenidos: en ambos casos, se trata de dar a conocer las novedades que suponen las reformas emprendidas en cada uno de los proyectos de modernización: Oficina Judicial, Registro Civil, Expediente Judicial Electrónico, etc.

3 Elaboración de los materiales: como apoyo a las jornadas de sensibilización, se han producido materiales específicos para cada uno de los públicos objetivos en función de sus requerimientos informativos. Todos estos materiales se han publicado en la web <http://oficinajudicial.justicial.es/>

- **Dossiers informativos para profesionales.** Se editaron y publicaron manuales informativos específicos para profesionales. El manual *Introducción a la Oficina Judicial y al nuevo modelo procesal* fue distribuido entre todos los asistentes a cada una de las jornadas que en este marco se realizaron. El *dossier para profesionales sobre el Expediente Judicial Electrónico* no sólo fue distribuido en las jornadas; además, se hizo llegar a todos los profesionales de Madrid relacionados con la Audiencia Nacional: fiscales, abogados del Estado, procuradores, graduados sociales...



Figura 5. Dossiers para profesionales.

- **Materiales para ciudadanos.** Para los ciudadanos, se elaboró una serie de folletos explicativos más breves, enfocados directamente a transmitir al ciudadano el beneficio que suponen las reformas emprendidas. Estos materiales se han utilizado como apoyo en las jornadas de sensibilización con colectivos de ciudadanía en general.



Figura 6. Folleto póster desplegable.



Figura 7. Guía rápida y sus folletos interiores.

- **Materiales del programa La Justicia va al Colegio.** Para el programa La Justicia va al Colegio, orientado específicamente a la Oficina Judicial, se elaboraron manuales específicos para alumnos y profesores, en formato cómic, que facilitan la inclusión del tema de la modernización de la Justicia en los programas de estudio, dotando de la información necesaria y sugiriendo actividades e ideas que promueven el aprendizaje de los jóvenes.



Figura 8. Cómic del programa La Justicia va al Colegio.

- **Otros materiales de sensibilización.** Como apoyo a las acciones de sensibilización, se desarrollaron una serie de materiales que ayudan a la transmisión de información: folleto sobre Oficina Judicial para autoridades y personalidades, dossier de documentación para las redes locales de

apoyo (recopilatorio de información básica sobre modernización para los miembros de las redes), y otros...



Figura 9. Folleto Oficina Judicial.

- 4 Colaboración con instituciones y otros organismos locales:** se establecieron cauces de colaboración con organizaciones e instituciones locales para facilitar la organización de las jornadas y talleres. La organización de las jornadas se ha llevado a cabo mano a mano con los colegios profesionales, instituciones, colectivos o universidades involucrados en las mismas, contando siempre con el patrocinio del Ministerio de Justicia.
- 5 Pautas de organización:** se identificaron las cuestiones logísticas de organización de los encuentros y se identificaron los ponentes. La planificación y puesta en marcha de jornadas de sensibilización se ha fundamentado en la actuación conjunta y coordinada entre el área de sensibilización de Gestión del Cambio, y los responsables de cada sede (secretarios de Gobierno y secretarios coordinadores provinciales). Para la identificación de los facilitadores en cada una de las sedes, se ha tenido en cuenta responsables de los procesos de despliegue y modernización en las sedes, o formadores de la propia ciudad que han participado en anteriores jornadas de formación.
- 6 Campaña de difusión:** se ha prestado especial atención a los modos y medios para dar a conocer la celebración de este tipo de actividades, en función de la tipología de destinatario.
- 7 Evaluación y seguimiento de las jornadas:** después de cada jornada divulgativa, se ha procurado la medición de la satisfacción y utilidad de la sesión, con la aplicación de unas encuestas a los asistentes. Los resultados han servido para la optimización de las jornadas y sus contenidos, así como para detectar posibles temas de interés para los colectivos en futuras acciones de sensibilización.

Uno de los pilares fundamentales de la estrategia de sensibilización han sido las actuaciones con los profesionales de la Administración de Justicia: abogados, procuradores, graduados sociales y otros colectivos profesionales relacionados con la Justicia.



a) Jornadas con profesionales

Es indudable que la modernización de la Justicia, más allá de las reformas legales y de las mejoras tecnológicas, supone importantes cambios en los procedimientos organizativos, cambios sustanciales en los métodos de trabajo, en la dirección de las oficinas, en la gestión del personal implicado, y en las relaciones de trabajo con los colectivos relacionados.

Por esta razón, uno de los pilares fundamentales de la estrategia de sensibilización son las actuaciones con los profesionales de la Administración de Justicia: abogados, procuradores, graduados sociales y otros colectivos profesionales relacionados con la justicia. Su estrecha y constante relación con la Administración de Justicia ha requerido prestar una atención particular a sus inquietudes y demandas de información, y realizar un esfuerzo específico para lograr la implicación de estos profesionales con el proceso de modernización.

Para fortalecer esta vinculación se organizaron jornadas de sensibilización específicas para profesionales con el objetivo de reforzar el mensaje positivo sobre la modernización de la Justicia y divulgar los cambios que conllevan los proyectos de reforma emprendidos (Expediente Judicial Electrónico, Oficina Judicial, nuevo Registro Civil, etc.), todo ello con los siguientes objetivos:

- Facilitar información y formación a los colectivos profesionales afectados por estos cambios.
- Promover el espíritu positivo entre los colegiados ante el cambio, atendiendo inquietudes y explicando los beneficios del proceso.
- Generar motivación para el cambio, identificando las participaciones y colaboraciones de apoyo al despliegue para facilitar su ejecución, y estableciendo contactos para futuras actuaciones. Como apoyo a estas jornadas, el Ministerio de Justicia ha editado manuales específicos distribuidos entre los profesionales: *Introducción a la Oficina Judicial y al nuevo modelo procesal* y *Dossier para profesionales sobre el Expediente Judicial Electrónico*.

CASO DE ÉXITO DE SENSIBILIZACIÓN

JORNADAS DIVULGATIVAS PARA PROFESIONALES

Si queremos facilitar el cambio cultural y procedimental que supone la modernización de la Justicia, debemos hacer partícipes de este proceso a los profesionales que a diario trabajan con ella.

Las jornadas para profesionales fueron las primeras acciones del Plan de Sensibilización que se pusieron en marcha. Desde mayo de 2010, más de dos mil profesionales, principalmente abogados, procuradores y graduados sociales, se han acercado al nuevo modelo que trae consigo la Oficina Judicial.

CASO DE ÉXITO DE SENSIBILIZACIÓN
JORNADAS DIVULGATIVAS PARA PROFESIONALES



Figura 10. Jornada con abogados, procuradores y graduados sociales en León.

En el proceso de modernización, la aplicación de las nuevas tecnologías supone un avance determinante para una Justicia más ágil y eficiente; también para el profesional, porque supone un cambio sustancial en su forma de relacionarse con la Administración. El Expediente Judicial Electrónico es un caso claro donde la cualificación de los profesionales en el nuevo modelo es determinante para el éxito del mismo. Por esta razón, más de 500 abogados y procuradores de Madrid conocieron las características del Expediente Judicial Electrónico, de mano de los impulsores del proyecto.



Figura 11. Jornada con el Ilustre Colegio de Procuradores de Madrid, sobre la implantación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional.

CASO DE ÉXITO DE SENSIBILIZACIÓN
JORNADAS DIVULGATIVAS PARA PROFESIONALES



Figura 12. Jornada con el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, sobre la implantación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional.

CASO DE ÉXITO DE SENSIBILIZACIÓN
JORNADAS DIVULGATIVAS PARA AGENTES DEL CAMBIO

El Ministerio de Justicia puso en marcha el nuevo modelo organizativo y tecnológico del Registro Civil a través de unas jornadas en Madrid, los días 7 y 8 de junio de 2011.



Figura 13. Jornadas con jueces, magistrados y secretarios judiciales sobre sensibilización y Habilidades Directivas en el Registro Civil.

CASO DE ÉXITO DE SENSIBILIZACIÓN
JORNADAS DIVULGATIVAS PARA AGENTES DEL CAMBIO
Estas jornadas iban dirigidas a los jueces, magistrados y secretarios judiciales, y en ellas se realizaron actividades de sensibilización en relación al proyecto para que conocieran, desde un principio, tanto la magnitud del proyecto como el papel que ellos iban a ejercer dentro del mismo. En estas jornadas también se formó a los asistentes en materia de habilidades directivas, con el fin de darles las herramientas y técnicas necesarias que les ayudarán en el día a día como agentes del cambio en la implantación del Registro Civil de Servicios. Los asistentes a la formación comentaron y expresaron su agradecimiento por esta iniciativa y por poder contar con el apoyo de un equipo de personas durante la implantación del nuevo modelo organizativo y tecnológico.

Tabla 2. Casos de éxito de sensibilización: jornadas divulgativas.

b) Jornadas con instituciones

Si el proceso de modernización demanda la participación de los colectivos afines, la sensibilización requiere, además, la implicación de las instituciones como dinamizadores del mensaje de modernización. Ayuntamientos, Gobiernos Autonómicos, Diputaciones, Cámaras de Comercio e Industria, asociaciones de consumidores y usuarios, etc., toda institución que represente a los ciudadanos puede ser conductora clave y, como tal, ha sido objetivo de las actuaciones de sensibilización.

c) Jornadas con ciudadanos

El Plan Estratégico de Modernización de la Justicia reconoce la orientación al ciudadano como uno de los pilares del proceso, al ser el beneficiario final de la Justicia. Por este motivo, se han desarrollado acciones específicas de cara a la ciudadanía, bien con jornadas informativas de puertas abiertas, o bien a través de colectivos y asociaciones que velan por el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos: asociaciones de vecinos, de consumidores, colectivos civiles, etc.

d) Jornadas con jóvenes

Las instituciones educativas son determinantes para impulsar una conciencia a largo plazo sobre la importancia de la modernización de la Justicia. En este ámbito se han llevado a cabo acciones específicas en colaboración con las universidades y los centros educativos de secundaria, como el [programa “La Justicia va al Colegio”](#), que se va incorporando progresivamente en los planes educativos de las Consejerías de Educación y de los Ayuntamientos, con el fin de acercar a los estudiantes a la Oficina Judicial. Los jóvenes son un colectivo de vital importancia porque supone los cimientos de una conciencia futura sobre la importancia del papel de la Administración de Justicia en nuestra sociedad.



Las instituciones educativas son determinantes para impulsar una conciencia a largo plazo sobre la importancia de la modernización de la Justicia.

CASO DE ÉXITO DE SENSIBILIZACIÓN

PROGRAMA LA JUSTICIA VA AL COLEGIO

Uno de los casos de éxito dentro del área de sensibilización, en concreto dentro del proyecto de Oficina Judicial, ha sido el del programa “La Justicia va al Colegio”. Este programa se puso en marcha por el Ministerio en diciembre de 2010, con el objetivo de llegar a más de 14.000 estudiantes de Segundo Ciclo de Educación Secundaria y Bachillerato, para acercarlos al funcionamiento de la Justicia y propiciar el contacto directo con la Oficina Judicial. Es un programa de carácter divulgativo, que explica el funcionamiento de la Administración de Justicia a estudiantes de 14 a 18 años y a sus profesores, difundiendo, a través de diferentes actividades, el mensaje de la modernización de la Justicia y los beneficios para la ciudadanía de un servicio público más ágil y eficiente.

El programa *La Justicia va al Colegio* consta de tres fases diseñadas para ser impartidas de manera consecutiva, de forma que cada centro educativo participe del programa integral para la óptima transmisión del mensaje de la modernización de la Justicia.

- 1 La primera fase, “Formación a formadores”,** comprende charlas informativas con profesores de los centros educativos que, con el apoyo de una guía didáctica, pueden así atender las inquietudes de los jóvenes acerca del nuevo modelo judicial y del funcionamiento del servicio público de la Justicia.
- 2 La segunda fase, “Transmitir y educar en la modernización de la Justicia”,** consiste en la visita de un representante de la Oficina Judicial al centro educativo, con el objetivo de facilitar, a través de una charla explicativa y de una guía didáctica en formato cómic, el contacto directo de los estudiantes con los actores de la Justicia. En una fase posterior, los alumnos participan en una jornada de “**Puertas abiertas en la Oficina Judicial**”, con visitas a la sede judicial de su ciudad, para conocer de primera mano el entorno y el funcionamiento del nuevo modelo organizativo de la Administración de Justicia.
- 3 La tercera fase tiene el objetivo de dar continuidad al programa** a lo largo del curso escolar, mediante la realización de actividades extraordinarias que se proponen en las guías editadas para profesores y alumnos, reforzando los conocimientos adquiridos.

Hasta la fecha se han celebrado un total de 34 acciones de La Justicia va al Colegio, con la participación de más de 700 alumnos y profesores.

En **Burgos**, 13 centros educativos recibieron la visita de un representante de la Oficina Judicial local para explicarles el nuevo modelo de Administración de Justicia. Posteriormente, los alumnos visitaron la sede judicial para aplicar e identificar los conocimientos adquiridos, así como conocer a los profesionales de la Justicia y sus experiencias.



Figura 14. Actividad de La Justicia va al Colegio en la Oficina Judicial de Burgos.

En **Ceuta**, los estudiantes tuvieron la oportunidad de presenciar un juicio real. Posteriormente, asumieron ellos el rol de los actores de la Justicia, siguiendo los procesos de un procedimiento judicial, e interpretando y simulando un juicio bajo la tutela de los representantes de la sede judicial.

CASO DE ÉXITO DE SENSIBILIZACIÓN
PROGRAMA LA JUSTICIA VA AL COLEGIO



Figura 15. Actividad de La Justicia va al Colegio en la sede judicial de Ceuta.

En **Melilla** también el éxito fue máximo, tanto en la convocatoria específica para profesores como en la jornada conjunta para centros educativos, en la que participaron unos 160 jóvenes estudiantes del último curso de bachillerato.



Figura 16. Actividad de La Justicia va al Colegio en Melilla.

En **Cuenca**, con la jornada de formación a formadores, en la que participaron docentes y directores de centros escolares de la ciudad, se sentaron las bases para la plena puesta en marcha del programa para el curso escolar 2011-2012.



Figura 17. Actividad de La Justicia va al Colegio con profesores de Cuenca.

En **Mérida**, profesores y alumnos participaron en las primeras fases del programa: “Transmitir y educar en la modernización de la Justicia”.

CASO DE ÉXITO DE SENSIBILIZACIÓN
PROGRAMA LA JUSTICIA VA AL COLEGIO



Figura 18. Actividad de La Justicia va al Colegio en un instituto de Mérida.

En **Palma de Mallorca**, los estudiantes también se enfundaron las togas de los jueces, y además de la charla en su colegio, la visita a la sede judicial, y la asistencia a un juicio real, también pudieron representar uno. ([Ver vídeo](#))

Las actividades del programa La Justicia va al Colegio se han difundido a través de JustoXti, la página oficial del Ministerio de Justicia en [Tuenti](http://www.tuenti.com/justoxti) (www.tuenti.com/justoxti), la red social en Internet más popular en España entre adolescentes y jóvenes entre 15 y 24 años.



Figura 19. Actividad de La Justicia va al Colegio en la sede judicial de Palma de Mallorca.

Tabla 3. Caso de éxito de sensibilización: Programa La Justicia va al Colegio

6.2.4. Creación de redes locales de apoyo a la reforma

En pro de la sostenibilidad, las acciones de sensibilización han implicado también la creación de redes locales de acompañamiento a la reforma. Estas redes se han conformado con la finalidad de acompañar el proceso de modernización en cada sede, proporcionando información, promoviendo el intercambio de buenas prácticas y experiencias entre funcionarios de Justicia, y desarrollando acciones que contribuyen a la optimización del proceso.

Estas redes locales están integradas por personal de la Administración de Justicia y líderes locales que puedan cumplir una función importante de sensibilización y concienciación en torno a la implantación de las reformas.

Constituyen, además, un importante instrumento con el que contribuir a extender la labor de sensibilización más allá de los ámbitos más oficiales o institucionales, dando a conocer el funcionamiento de la Administración de Justicia a un amplio abanico de grupos y sectores sociales, y generando apoyo y confianza en el nuevo modelo.

En la práctica totalidad de las sedes previstas para la implantación de la Oficina Judicial, se han realizado jornadas de conformación de redes locales, en las

que han colaborado, relatando su experiencia, miembros de RedInju, la Red de Información Judicial para la Modernización de las Oficinas Judiciales en Murcia, la primera red de estas características activa y en funcionamiento.

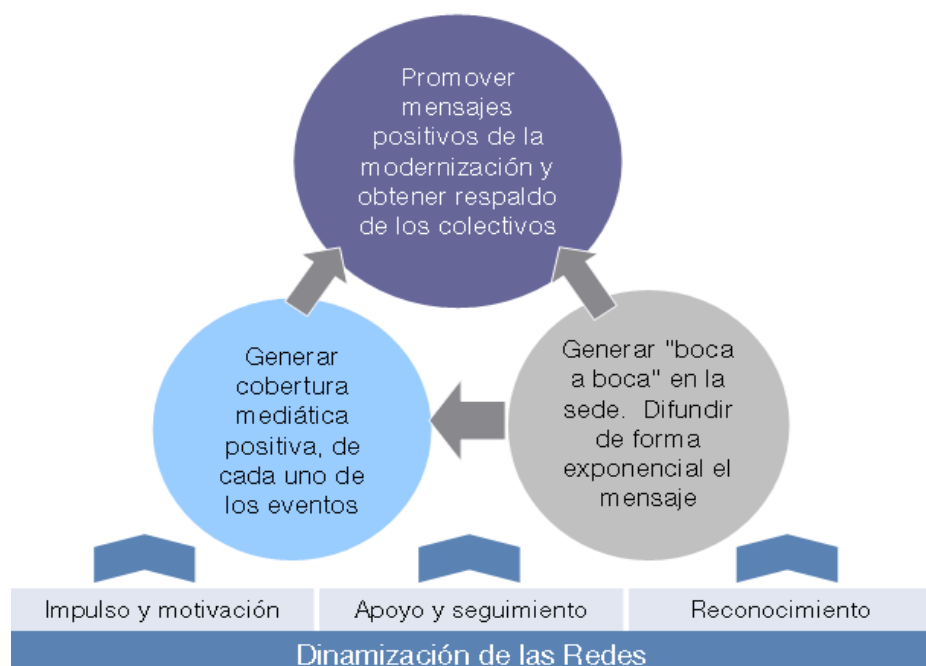


Figura 19. Entidad de las Redes Locales de Apoyo a la Reforma.

Este concepto de “redes activas y estables” supone (1) el desarrollo de actividades de largo recorrido con el objetivo principal de acompañamiento a la reforma; (2) una estructura colegiada en cada sede que permita abordar eficazmente el desarrollo de las acciones; y (3) la participación y la consideración de todos los implicados en el cambio con sus puntos de vista.

6.2.4.1. Objetivos del programa de Dinamización de las Redes

Como objetivos específicos de las acciones del programa, destacan:

- Involucrar e incentivar a los máximos responsables de cada sede para la conformación y sustento de las redes.
- Proponer elementos movilizadores para impulsar las actividades de las redes y la participación de sus miembros.
- Apoyar y facilitar, en la medida de lo posible, la dotación de medios e información que requieran las actividades periódicas de la red.
- Fomentar y posibilitar la transmisión de experiencias entre redes para el intercambio y optimización conjunta de prácticas y estilos de gestión.

6.2.4.2. Fases de dinamización de las redes

Lograr la conformación, apoyo y seguimiento de una red activa y estable de acompañamiento a la reforma en cada ciudad supone actuaciones de estímulo y fomento. Para articular tales acciones, se elaboró y puso en marcha el programa de Dinamización de las Redes locales de apoyo.



Para la puesta en marcha de estas redes locales de apoyo, no era suficiente con establecer una serie de pautas, sino que se ha tenido que llevar a cabo una labor efectiva de dinamización in situ, mediante la celebración de encuentros formales e informales con aquellos actores claves en cada uno de los partidos judiciales.

El éxito de las redes locales ha variado en cada sede y ha dependido en gran medida de la actitud proactiva de sus miembros, de su permanencia y de la capacidad para involucrarse de manera efectiva con el proceso de modernización.

Por esta razón, ha sido esencial impulsar la actitud participativa, procurando, por un lado, atender a los requerimientos más fundamentales de los miembros, y por otro, definiendo unos objetivos claros, marcados en el tiempo y con finalidades específicas, para dar contenido y finalidad a las redes.

Para articular estas acciones de apoyo, impulso y seguimiento se desarrolló una estrategia en tres fases:

FASE I: LANZAMIENTO Y CONSTITUCIÓN	
ACTUACIONES DE IMPULSO Y MOTIVACIÓN	
Jornada taller para la creación de la Red Local de Acompañamiento a la Reforma	Objetivo: Impulsar la participación voluntaria de posibles miembros para formar la Red Local de Acompañamiento a la Reforma de forma estable en cada ciudad. Descripción: Durante el mes de noviembre de 2010, en la práctica totalidad de las sedes se realizaron Jornadas de Conformación de Redes Locales, en las que colaboraron, relatando su experiencia, algunos miembros de RedInju, la Red de Información Judicial para la Modernización de las Oficinas Judiciales en Murcia, la primera red activa y en funcionamiento.
ACTUACIONES DE APOYO Y SEGUIMIENTO	
Evaluación de la jornada	Objetivo: Evaluar los resultados de la jornada-taller. Descripción: La evaluación de cada jornada ha permitido medir la receptividad de la iniciativa entre los posibles miembros, la viabilidad y oportunidad de conformación de la red en cada sede.
ACTUACIONES DE RECONOCIMIENTO	
Invitación institucional y bienvenida institucional	Objetivo: Dar un marco institucional a la conformación de las redes. Descripción: Detectados los potenciales miembros entre los asistentes a las jornadas, se ‘formalizó’ su participación en el entorno colaborativo con una invitación y posterior bienvenida institucional (firmadas por SG/SCP).

Tabla 4. Fase I de Dinamización de redes

FASE II: CONSOLIDACIÓN Y AMPLIACIÓN	
ACTUACIONES DE RECONOCIMIENTO	
Reconocimiento a las buenas prácticas	Objetivo: Reconocer las actuaciones efectivas de las redes e incentivar otras nuevas. Descripción: Se invitó a las redes locales a participar en el Premio a las Buenas Prácticas en Justicia, impulsado por el Ministerio de. Este premio supone la difusión de las prácticas merecedoras del reconocimiento por parte del Ministerio.
Reconocimiento de logros	Objetivo: Incentivar nuevas acciones y aumentar la reputación de eficacia de las redes. Descripción: Cuando se alcanzan determinados objetivos, se debe reconocer la participación y efectividad de los participantes y difundir por los canales de comunicación previstos los logros alcanzados.
Reseñas informativas	Objetivo: Difundir información sobre las redes entre el personal de la Administración de Justicia. Descripción: Con el apoyo del equipo de comunicación, se ha dado cobertura informativa a los hitos de las redes de las sedes a través de los canales informativos disponibles (Newsletter, Web OJ, contactos con medios). De la misma manera, se han puesto a disposición estos medios para que lo miembros puedan generar artículos de análisis u opinión, ensayos.
ACTUACIONES DE APOYO Y SEGUIMIENTO	
Reuniones periódicas con un alto responsable del Ministerio	Objetivo: Transmitir la implicación y el sentido de pertenencia a las redes desde el Ministerio. Descripción: Reunión periódica de uno de los responsables del Ministerio con los miembros o representantes de la red en cada ciudad. Se facilita así la transmisión de expectativas y experiencias.
ACTUACIONES DE IMPULSO Y MOTIVACIÓN	
Jornadas taller “Líderes de Opinión”	Objetivo: Fortalecer el apoyo en el arranque de la creación de las locales de acompañamiento. Apoyo a la formación de los líderes y a la creación de la red. Descripción: Una vez conformadas las redes, se organizan unas jornadas (en segundas y terceras ediciones) a modo de mesa redonda para el debate y propuesta de acciones, revisión de planteamientos, escucha a públicos externos, etc.

Tabla 5. Fase II de Dinamización de redes

FASE III: ACTUACIONES POST-IMPLANTACIÓN
ACTUACIONES DE IMPULSO Y MOTIVACIÓN
Las redes continúan libremente sus actuaciones después de la implantación de la Oficina Judicial en cada sede. La integración y participación en las redes habría de llegar hasta posibles asociaciones representativas de ciudadanos implicados con el cambio de la Justicia. En esta fase, sus actividades son más autónomas que en las fases previas y se apoyan directamente en los SG y los SCP.

Tabla 6. Fase III de Dinamización de redes

6.3. Comunicación

6.3.1. Estrategia de Comunicación

En el marco del Plan Integral de Gestión del Cambio, el Ministerio de Justicia ha desarrollado una estrategia, y aunada a la misma, diversos planes de comunicación para acercar la Justicia a los ciudadanos, abrir la participación a los funcionarios y personal al servicio de la Administración de Justicia y a los profesionales del sector, entablando con ellos una comunicación directa, con un lenguaje claro, cercano y accesible, para fortalecer el entendimiento y la confianza en este camino hacia la modernización de la Administración de Justicia.

La magnitud y relevancia del proceso de modernización de la Administración de Justicia conlleva la necesidad de comunicar los avances que se están llevando a cabo en este campo.

La magnitud y relevancia del proceso de modernización de la Administración de Justicia conlleva la necesidad de comunicar los avances que se están llevando a cabo en este campo. Es responsabilidad de la Administración impulsar la transparencia, fortalecer la confianza en el sistema judicial, y acercar a los ciudadanos a estos cambios través de diferentes canales de comunicación.

En este contexto, se definieron los siguientes objetivos para la estrategia de comunicación:

- Dar a conocer el proyecto.
- Vencer la posible resistencia al cambio.
- Eliminar las barreras de comunicación.
- Promover la comunicación.
- Asegurar un nivel de compromiso adecuado a todos los niveles.

De este modo, las actuaciones encaminadas a la materialización de estos objetivos se han concretado en:

- Exponer y divulgar el proceso de modernización de la Justicia.
- Aportación de valores como reto, rapidez, accesibilidad, agilidad, calidad, eficiencia, etc.
- Visualizar el esfuerzo colegiado que requiere este proceso de modernización.
- Extraer el “feedback” de los actores implicados.



6.3.1.1. Elementos de la Estrategia de Comunicación



Figura 20. Elementos de la Estrategia de Comunicación.

• Público Objetivo

Como primer paso dentro de la Estrategia de Comunicación, se delimitó el público objetivo al que estaban dirigidas las actuaciones de comunicación, diferenciando la existencia de tres públicos con necesidades informativas diferentes: la ciudadanía en general, los funcionarios que trabajan al servicio de la Administración de Justicia, y al resto de agentes o profesionales participantes en la Administración de Justicia.

PÚBLICO OBJETIVO		
COMUNICACIÓN INTERNA		COMUNICACIÓN EXTERNA
Administración de Justicia	Profesionales	Ciudadanos
• Jueces y magistrados • Fiscales • Secretarios judiciales • Funcionarios de la Administración de Justicia	• Abogados • Procuradores • Graduados sociales • Abogados del Estado • Otros profesionales	• Medios de comunicación/ Periodistas especializados • Usuarios en general • Líderes de opinión. • Otras instituciones

Tabla 7. Público objetivo de comunicación

• Mensajes clave

Se identificaron, además, los mensajes claves a transmitir en el marco de las actuaciones de comunicación:

- Una Justicia más accesible.
- Una Justicia más rápida.
- Una Justicia tecnológicamente avanzada.

- Una Justicia moderna.
- Una Justicia más transparente.
- Una Justicia orientada a las personas.
- Una Justicia sostenible: papel “cero”.

• Identidad visual

Se ha diseñado una Identidad visual para cada uno de los proyectos más relevantes. Se ha hecho especial hincapié en la identidad visual, como una imagen sólida y diferenciada para cada uno de los proyectos de modernización de la Administración de Justicia. En este marco, se han desarrollado tres identidades visuales claramente diferenciadas:

- Oficina Judicial



Los valores que representa la identidad de Oficina Judicial son modernidad, rapidez, cercanía al ciudadano, seguridad, agilidad, calidad, eficiencia, accesibilidad y respeto a los derechos humanos y a la ciudadanía. Con estas premisas, se inició el proceso de creación de la identidad de la Oficina Judicial, tratando de incluir símbolos claramente asociados a quienes representan: personas con vocación de servicio, orientadas a prestar un servicio de calidad, eficaz, eficiente y transparente. Para el imago tipo utilizó uno de los elementos más reconocibles y asociados a la Justicia: la balanza. Se ha buscado una perspectiva sencilla y estilizada de los platillos de la balanza que proyecte dinamismo y cercanía. Se elaboró, además, un [Manual de identidad visual](#).

- Expediente Judicial Electrónico



Partiendo del nombre “Expediente Judicial Electrónico”, se ha construido una identidad visual cuyo logotipo está realizado a partir de una tipografía moderna que se ha modificado y que recuerda a la tecnología digital. En el caso del imago tipo, dos arcos dinámicos, que recuerdan otra perspectiva de

las balanzas de la Justicia, giran o pivotan sobre un eje imaginario vertical que inciden igualmente en el dinamismo, el intercambio de información y la rapidez, conceptos que son la esencia del expediente judicial electrónico. Se elaboró un [Manual de identidad visual](#).

- Registro Civil



Un Registro Civil adaptado a los nuevos tiempos requería una imagen fresca, actual. Se ha propuesto un logotipo basado en la imagen de documentos ordenados, o carpetas que representan los diferentes tipos de gestiones que se pueden realizar a través de este servicio. Se trata, además, de una representación que transmite dinamismo, movimiento, a la vez que puede interpretarse como una pequeña escalera que invita a entrar, de ahí que el recuadro en el que se inscribe el imagotipo no sea cerrado: un símbolo integrador que transmite la idea de que el Registro Civil es el centro que integra todos los registros individuales. Se elaboró un [Manual de identidad visual](#).

6.3.2. Plan General de Comunicación

A partir de estos elementos estratégicos, se elaboró el Plan General de Comunicación, relacionados con cada uno de los proyectos de modernización de la Administración de Justicia:

- Plan general de comunicación de Oficina Judicial.
- Plan general de comunicación de Expediente Judicial Electrónico.
- Plan de comunicación del nuevo Registro Civil.
- Estrategia de comunicación y estrategia de contenidos para la página del Ministerio de Justicia en Tuenti: justoXti.
- Estrategia de comunicación para el programa “La Justicia va al colegio”.
- Estrategia de comunicación para el Premio a las Buenas Prácticas en Justicia.
- Plan estratégico de comunicación para el nuevo portal de subastas judiciales electrónicas.
- Estrategia de comunicación para la formación e-learning de Oficina Judicial.
- Estrategia de comunicación para el Informe de despliegue de Oficina Judicial.
- Estrategia de comunicación para el Cuadro de mandos de gestión procesal.
- Estrategia para el Blog de Modernización Judicial.

En la elaboración de estos planes y estrategias se ha tenido en cuenta la existencia de diferentes públicos, cada uno con necesidades informativas específicas. Precisamente por ello, se ha prestado una atención especial a los diferentes destinatarios, mediante la elaboración de unos materiales y contenidos específicos para ellos.

6.3.3. Desarrollo de los contenidos concretos del Plan General de Comunicación

A partir de los diferentes planes de comunicación se diseñaron y produjeron una serie de materiales para la divulgación de información, eventos, actividades y diferentes contenidos, en el marco de cada proyecto de modernización. Materiales que, con carácter general, se describen a continuación.

6.3.3.1. Cartelería y folletos

Se ha procedido al diseño, producción y ubicación de diferentes modelos de carteles y folletos informativos.

- **Cartelería y folletos de Oficina Judicial**

El objetivo primordial de esta cartelería era informar de la implantación de la Oficina Judicial. Ha sido instalada en todas las sedes donde se ha implantado la Oficina Judicial y en puntos de información de las mismas: Burgos, Murcia, Cáceres, Ciudad Real, León, Cuenca y Mérida. Se trata de cartelería que ha sido instalada tanto en el exterior como en el interior de dichas sedes.

- **Cartelería exterior:** Colocación de banderolas en el exterior de los edificios y vinilos en cristaleras exteriores.



Figura 21. Cartelería exterior en la Oficina Judicial de Ciudad Real.



Figura 22. Cartelería exterior en la Oficina Judicial de Cáceres.

- **Cartelería interior:** Colocación en la sala donde se sitúa el punto de información, además de las zonas de los edificios con tráfico de público. Esta cartelería tiene cuatro creatividades diferentes en función del público objetivo al que iba dirigida: jueces, magistrados, fiscales y secretarios judiciales; funcionarios y personal de la Administración de Justicia; profesionales de la Justicia (abogados, procuradores, graduados sociales, etc.) y ciudadanos.



Figura 23. Carteles interiores sobre OJ.

- **Folleto:** Tienen como fin informar de la implantación de Oficina Judicial y tiene cuatro creatividades diferentes, en función del público objetivo al que se dirige: jueces, magistrados, fiscales y secretarios judiciales; funcionarios y personal de la Administración de Justicia; profesionales de la Justicia (abogados, procuradores, graduados sociales, etc.); y ciudadanos.



Figura 24. Folletos sobre OJ dirigidos a ciudadanos.

• Cartelería y folletos del Expediente Judicial Electrónico

El objetivo primordial de esta cartelería era informar de la implantación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional. Se trata solamente de cartelería interior.

- **Cartelería interior:** Carteles informativos para colocación en la sala donde se sitúa el punto de información, además de las zonas de los edificios con tráfico de público.



Figura 25. Modelos de cartel interior de Expediente Judicial Electrónico.

- **Folleto:** Se han elaborado trípticos que tienen el fin de informar de la implantación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional. Se han distribuido en puntos de información en la propia AN, así como en el transcurso de jornadas y eventos.



Figura 26. Modelo 1 de folleto de Expediente Judicial Electrónico.



Figura 27. Modelo 2 de folleto de Expediente Judicial Electrónico.

• Cartelería y folletos de Registro Civil

El objetivo primordial de esta cartelería es informar de la implantación del Registro Civil de Servicios. Ha sido instalada en todos los Registro Civiles pilotos (Burgos, Guadalajara y Valladolid) donde se ha implantado el nuevo modelo organizativo y tecnológico del Registro Civil. Se trata de cartelería que ha sido instalada en el interior de dichos Registros Civiles.

- **Cartelería interior:** Colocación en las dependencias del Registro Civil donde se genera el mayor tráfico de ciudadanos.



Figura 28. Modelo 1 de cartel de señalética en Registro Civil.



Figura 29. Modelo 2 de cartel de señalética en Registro Civil.



Figura 30. Modelos de cartel interior.

- **Folletos:** Se han elaborado trípticos para informar de la implantación del Registro Civil de Servicios y del nuevo Servicio de Cita Previa. Se han distribuido en puntos de información del propio Registro Civil.



Figura 31. Folleto explicativo del servicio de Cita Previa.



Figura 32. Folleto de Registro Civil.

• Otros materiales informativos

Con el fin de facilitar la difusión de las reformas y la organización de jornadas, talleres y otras actividades de difusión de los cambios, se han elaborado una serie de materiales informativos y formativos.

Para ello se han tenido en cuenta los siguientes elementos:

- **Destinatarios:** Junto a la elaboración de unos contenidos destinados al conjunto de colectivos profesionales y ciudadanos, se han elaborado materiales más específicos para colectivos concretos, como podría ser el de abogados y procuradores.
- **Contenidos de los materiales:** A partir de la determinación de las necesidades de información de los diferentes colectivos, se concretaron los contenidos específicos de los materiales.
 - **Oficina Judicial:** Se han publicado los siguientes materiales destinados a informar al personal al servicio de la Administración de Justicia sobre el nuevo modelo organizativo:
 - » *Manual de Introducción a la Oficina Judicial y al nuevo modelo procesal:* Dossier dirigido a los profesionales colaboradores con la Administración de Justicia.
 - » *Manual de bienvenida a la Oficina Judicial:* Guía/manual para facilitar la incorporación al puesto de trabajo dentro de la nueva estructura de la Oficina Judicial, con contenido diverso: legislación, manuales de formación, manuales de organización de los SSCC, Manuales de Puestos y Procedimientos, protocolos de actuación, Sistema de Calidad, Manual Técnico del Puesto de Trabajo, etc.

- » Dossier de prensa: Documentación específica para periodistas y medios de comunicación sobre la implantación de la Oficina Judicial.

- Expediente Judicial Electrónico

- » Dossier para profesionales: Guía/manual para profesionales de la Justicia con información detallada de la implantación del expediente judicial electrónico en la Audiencia Nacional.
- » Dossier de prensa: Documentación específica para periodistas y medios de comunicación sobre la implantación del expediente judicial electrónico en la Audiencia Nacional.

6.3.3.2. Audiovisuales

En el marco del proyecto de Gestión del Cambio han cobrado especial importancia las piezas audiovisuales, que se pueden clasificar en función del fin al que han sido destinadas. Unas piezas han tenido como objetivo **informar** de hitos y actuaciones concretas en el marco del proceso de modernización de la Justicia (vídeos informativos), mientras otras se han centrado en **formar** al personal de la Administración de Justicia sobre nuevas herramientas de trabajo (vídeos formativos). Ello ha generado una significativa producción de vídeos en aplicación de los diferentes planes y estrategias de Comunicación.

• Vídeos informativos

Los vídeos informativos están dirigidos al público general y pretenden transmitir, de una manera visual, información esencial sobre diferentes proyectos de modernización de la Administración de Justicia.

- **Oficina Judicial:** En el marco del Plan general de Comunicación de Oficina Judicial se han realizado 12 vídeos informativos:
 - » [Plan de formación de Oficina Judicial.](#)
 - » [Protocolo marco de Oficina Judicial.](#)
 - » [Vídeo institucional de Oficina Judicial.](#)
 - » [Oficina Judicial de Burgos.](#)
 - » [Oficina Judicial de Murcia.](#)
 - » [Constitución de la Comisión Estatal de Calidad.](#)
 - » [Los actores del cambio de la Oficina Judicial.](#)
 - » [Oficina Judicial de Cáceres.](#)
 - » [Oficina Judicial de Ciudad Real.](#)
 - » [Oficina Judicial de León.](#)
 - » [Oficina Judicial de Cuenca.](#)
 - » [Oficina Judicial de Mérida.](#)

- **Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional:** En el marco del Plan y Estrategia de Comunicación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional se han realizado tres vídeos informativos:
 - » [Implantación del Expediente Judicial Electrónico en las fiscalías de la AN.](#)
 - » [Proyecto de digitalización de la AN.](#)
 - » [Presentación del proyecto de implantación del Expediente Judicial Electrónico en la AN.](#)
- **Registro Civil:** Vinculado al Plan de Comunicación del nuevo Registro Civil se ha realizado el siguiente vídeo informativo:
 - » [Vídeo de presentación del nuevo Registro Civil.](#)
- **E-apostilla:** El proyecto de Apostilla Electrónica se engloba dentro del proceso de modernización de la Administración de Justicia. En el marco del mismo, y dado su carácter internacional, se procedió a la realización de un vídeo informativo, en español e inglés:
 - » [Vídeo proyecto español de e-apostilla \(versión en español\).](#)
 - » [Vídeo proyecto español de e-apostilla \(versión en inglés\).](#)
- **Comunicación 2.0 del Ministerio de Justicia:** La comunicación 2.0 ha jugado un importante papel en Plan General de Comunicación de Gestión del Cambio, siendo uno de sus hitos más destacados. Por este motivo, la estrategia de comunicación 2.0 del Ministerio de Justicia fue presentada al Premio de Calidad Judicial del CGPJ 2011, para lo que se realizó un vídeo informativo.
 - » [Vídeo sobre la estrategia de comunicación 2.0 del Ministerio de Justicia.](#)
- **Portal de subastas judiciales electrónicas:** El Plan de Comunicación del portal de subastas judiciales electrónicas ha contemplado la realización de un vídeo informativo sobre la puesta en marcha de esta plataforma online:
 - » [Vídeo sobre el lanzamiento del Portal de subastas judiciales electrónicas .](#)
- **Otros:** Dentro del proyecto de Gestión del Cambio se han elaborado, además, otros vídeos informativos sobre actuaciones concretas englobadas en el proceso de modernización de la Administración de Justicia:
 - » [Ley de demarcación y planta judicial.](#)
 - » [Red española de secretarios judiciales \(RESEJ\).](#)
 - » [Portal de secretarios judiciales.](#)
 - » [4º encuentro de secretarios judiciales.](#)

- » [Red de dinamizadores del Ministerio Fiscal.](#)
- » [Foro de buenas prácticas sobre Justicia y Tecnología.](#)
- » [Plan de Infraestructuras y Comunicaciones.](#)

• Vídeos/tutoriales formativos

Estos vídeos han estado orientados fundamentalmente a la formación del personal de la Administración de Justicia en diversas materias y herramientas imprescindibles para su trabajo. También se han realizado vídeos tutoriales para ciudadanos con el objetivo de informarles de aspectos claves de la modernización o nuevos servicios puestos a su disposición. Estos vídeos formativos se engloban dentro de los diferentes planes de comunicación de proyectos de modernización.

- **Registro Civil:** Se ha realizado un [vídeo tutorial](#), dirigido a ciudadanos, para explicar el método de obtención, a través de Internet, de certificados digitales de nacimiento y matrimonio.
- **Cuadro de Mandos de gestión procesal:** En el marco de la estrategia de comunicación sobre el cuadro de Mandos de gestión procesal se ha realizado un vídeo tutorial, para su incorporación en el portal de secretarios judiciales.
- **Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional:** Según lo previsto en Plan de Comunicación del Expediente Judicial Electrónico en la AN, se realizó un vídeo tutorial sobre los nuevos métodos de trabajo, que fue difundido a través de la Web http://oficinajudicial.justicia.es/expediente_judicial_electronico
- **Productividad de Secretarios judiciales:** Como actuación de comunicación del nuevo sistema de retribuciones variables de secretarios judiciales, se procedió a la realización de un vídeo tutorial sobre el nuevo sistema de productividad y la aplicación informática para el control y medición de sus indicadores. Este multimedia ha sido difundido a través del portal de secretarios judiciales.
- **Aplicación de sorteo y seguimiento de jurados populares:** Esta nueva aplicación conforma un nuevo hito en el proceso de modernización de la Justicia. Esta herramienta hizo necesaria la realización de un vídeo multimedia que explicara y formara al personal de la Administración de Justicia sobre su uso y funcionamiento.
- **Portal de subastas judiciales electrónicas:** El Plan de comunicación del Portal de subastas judiciales electrónicas prevé la realización de dos vídeos multimedia tutoriales para explicar el funcionamiento del mismo. El primero, orientado a ciudadanos y, el segundo, a secretarios judiciales y funcionarios de justicia.
- **Nuevo sistema de inspección:** Con ocasión de la puesta en marcha del nuevo sistema de inspección de las Secretarías de Gobierno y servicios responsabilidad de los secretarios judiciales, creado por la Instrucción 3/2011, de 5 de septiembre, de la SGAJ, se elaboró y difundió un vídeo

tutorial dirigido a todos los secretarios judiciales, con el objetivo de explicar de forma clara el nuevo sistema.

6.3.3.3. Monitores en los Juzgados

Los tótems informativos, como soporte multifuncional e interactivo con el público, permiten la programación secuencial periódica de contenidos diversos, entre los que se encuentran los audiovisuales, noticias, publicaciones y Newsletter. Se han instalado tótems en las sedes de implantación de la Oficina Judicial, en los Registros Civiles y en la Audiencia Nacional.

- **Tótems electrónicos de Oficina Judicial**

En aplicación del Plan General de Comunicación de Oficina Judicial se han instalado tótems informativos en todas la sedes en las que se ha implantado el nuevo modelo de la Administración de Justicia: Burgos y Murcia (noviembre 2010), Cáceres y Ciudad Real (febrero 2011), León, Cuenca y Mérida (junio 2011).

- **Tótems electrónicos de Audiencia Nacional**

En aplicación del Plan de Comunicación de Expediente Judicial Electrónico de la Audiencia Nacional, se han instalado dos tótems informativos en la Audiencia Nacional.

- **Tótems electrónicos de Registro Civil**

En aplicación de las actuaciones de modernización en el Registro Civil, se han instalado tres tótems como parte de la Fase Piloto 1 del proyecto, y 31 tótems adicionales como parte de la Fase Piloto 2. El tótem supone la creación de un canal adicional de prestación de servicios del Registro Civil.



Figura 33. Tótems electrónicos.

6.3.3.4. Newsletter/Boletín electrónico.

En febrero de 2010, el Ministerio de Justicia lanzó el primer número del boletín electrónico o Newsletter con el objetivo de compartir y comunicar con los profesionales y los usuarios de la Justicia las actuaciones emprendidas para reformar y modernizar la Administración de Justicia.

Esta Newsletter aúna, en una misma publicación, información sobre todos los proyectos que desarrolla el Ministerio en su proceso de modernización de la Justicia: Oficina Judicial, Expediente Judicial Electrónico, Registro Civil, Oficina Fiscal y otros proyectos modernizadores (apostilla electrónica, nuevas aplicaciones tecnológicas al servicio de la Justicia...)



Figura 34. Newsletter.

Han colaborado con el boletín personalidades como el ministro de Justicia, el secretario de Estado de Justicia, el vicepresidente del Consejo General del Poder Judicial, el fiscal general del Estado, al abogado general del Estado, el secretario general de Modernización y Relaciones con la Administración de Justicia, la directora general de Relaciones con la Administración de Justicia

y el director general de Modernización de la Administración de Justicia, entre otros.

Hasta noviembre de 2011 se han publicado 19 Newsletter, así como cuatro números especiales dedicados al proceso de acoplamiento de personal, las Oficinas Judiciales de Burgos y Murcia, al nuevo Sistema de Inspección y a la Nueva Oficina Fiscal. En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución del número de suscriptores, que comenzó con 415 en febrero de 2010 y se ha incrementado en todo este período hasta llegar a casi 10.000 en noviembre de 2011.

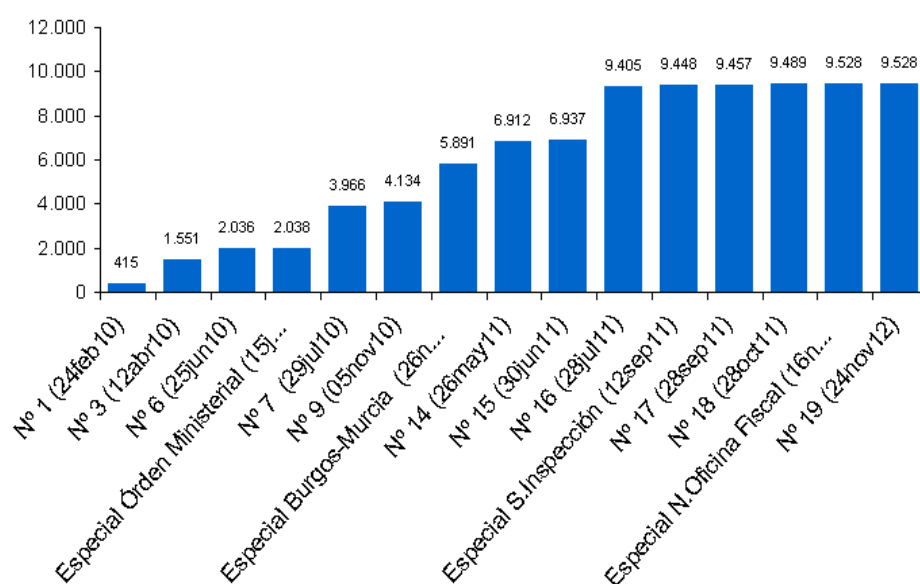


Figura 35. Evolución de suscriptores de la Newsletter.

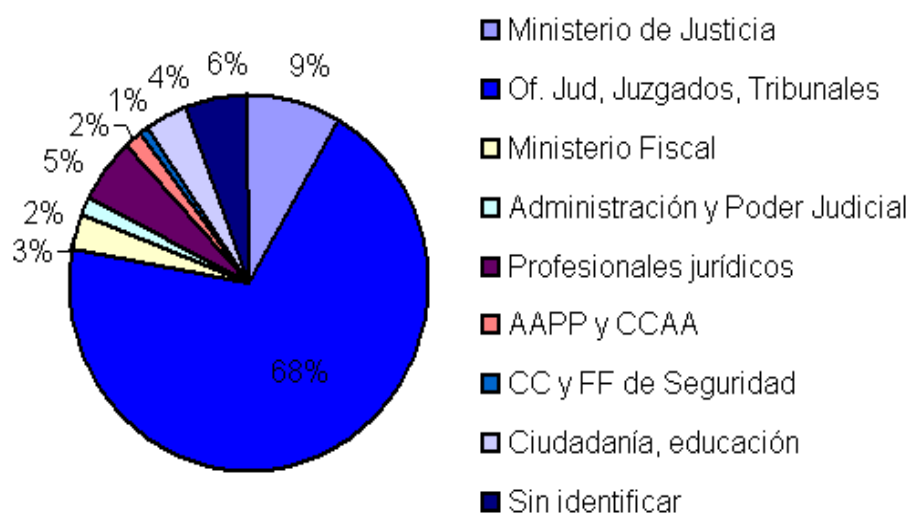


Figura 36. Perfil de los suscriptores de la Newsletter.

6.3.3.5. Web especializada.

En contraste con el carácter puntual y periódico de los contenidos de la Newsletter, con la creación de la Web específica se pretende poner a disposición de los usuarios información de fondo, así como toda la documentación esencial del proceso de modernización, para que se pueda acceder a toda esta información en cualquier momento.

En cuanto a los destinatarios, en su diseño se tuvo en cuenta que cualquier persona pudiera tener acceso a los contenidos de la Web, por lo que se partió de un diseño útil, atractivo, moderno e interesante para amplios sectores de la sociedad, no solo profesionales del sector, sino también para los ciudadanos y los medios de comunicación. Se han creado para ello un portal y varios subportales.

- **Portal de Oficina Judicial:**

A través de esta Web se informa de forma permanente de la evolución de la implantación de la OJ en los diferentes partidos judiciales. Además, se facilita todo tipo de información relativa al proceso de reforma y al nuevo modelo procesal, así como de otros proyectos de modernización.



Figura 37. Portal de la Oficina Judicial.

El contenido publicado en la Web responde a una estrategia SEO (**Search Engine Optimization**), orientada a conseguir una presencia más visible de la Oficina Judicial y los proyectos de modernización en los ranking de búsqueda web: Indexar página Web y todos sus contenidos, incluir videos e imágenes, geo-localización 2.0 de las sedes de Oficina Judicial (alta en Google Maps), invitar a autores colaboradores a expandir el conocimiento compartido sobre el proceso de modernización de la Justicia.

Con un promedio de 40 mil páginas vistas y 10 mil usuarios únicos cada mes, la Web Oficina Judicial se ha convertido en la mayor fuente de información sobre el proceso de modernización de la Justicia.

• Subportal de Expediente Judicial Electrónico

Este subportal, dependiente de la Web de Oficina Judicial, se ha creado como un espacio específico para informar del proceso de implantación del Expediente Judicial Electrónico en los órganos judiciales de nuestro país. En él, se puede encontrar todo tipo de documentación, noticias, manuales formativos, archivos multimedia relacionados con este proyecto.



Figura 38. Subportal del Expediente Judicial Electrónico.

• Subportal de Registro Civil

Este subportal se ha configurado como un espacio dedicado exclusivamente a informar del nuevo modelo de Registro Civil. Su estructura es muy similar a la del subportal de Expediente Judicial Electrónico, y contiene todo tipo de documentación, noticias, manuales de formación y archivos multimedia.



Figura 39. Subportal del Registro Civil.

6.3.4. Comunicación 2.0

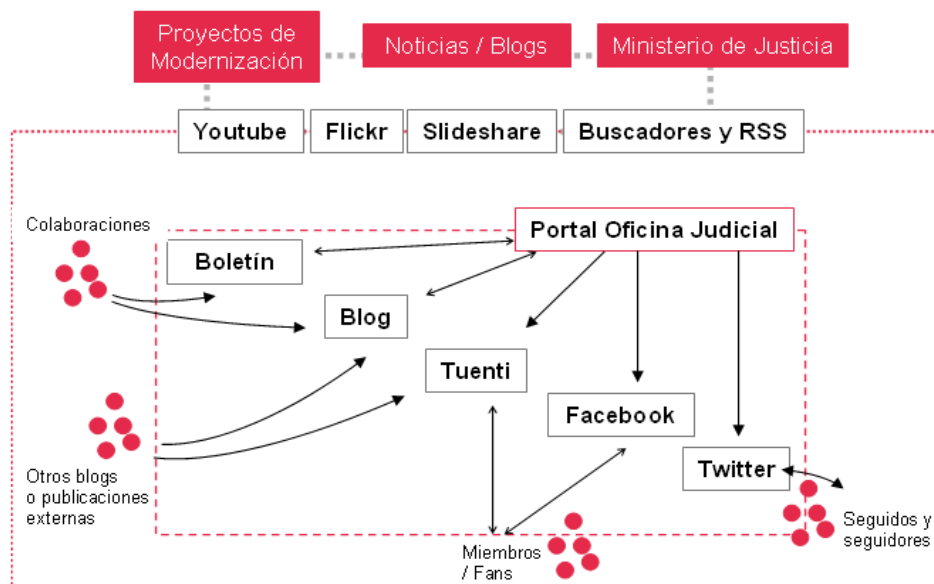
En la era de la revolución tecnológica y las comunicaciones globales, la incorporación de las Administraciones Públicas a la comunicación 2.0 es un proceso lento, pero imparable.

En este contexto general, dentro del Plan General de Comunicación, se recogía la oportunidad de divulgar información, eventos, actividades y contenidos digitales en el entorno online, por su capacidad de difusión y establecimiento de relaciones con los grupos de interés más relevantes para la Justicia.

De este modo, se definieron las siguientes líneas de actuación:

- Abrir y aprovechar herramientas de comunicación y difusión en el entorno online para la distribución de información y viralización de contenidos.
- Establecer sinergias entre cada uno de estos canales y herramientas para compartir archivos e información.
- Generar tráfico hacia las Webs oficiales, por ser estas principales contenedoras de la información más relevante y no perecedera.
- Establecer una presencia oficial y continuada en la Red
- Buscar una red de apoyo institucional para compartir contenidos relevantes de Justicia.

Se identificaron además los diferentes canales y se establecieron los flujos de información entre ellos:



Esta estrategia 2.0 se ha concretado en las siguientes herramientas y canales de información, además del portal y subportales mencionados anteriormente:

• Facebook:

La página Oficina Judicial de Facebook fue creada en septiembre de 2.010

El propósito fundamental de la Estrategia de Comunicación 2.0 ha sido el de acercar la Justicia a los ciudadanos apoyándonos en canales del entorno 2.0, ya que permite establecer vínculos directos con todos aquellos beneficiarios del proceso de modernización judicial.



para informar sobre los avances en la implantación del nuevo modelo de la Administración de Justicia. Ha crecido y ampliado su campo de comunicación para convertirse en el canal más ágil, al divulgar toda la información relativa al proceso de modernización de la Justicia y fomentar la comunicación interactiva y bidireccional con el ciudadano.

La página oficial www.facebook.com/laoficinajudicial como elemento de comunicación 2.0 comparte con sus seguidores información y novedades sobre Oficina Judicial, Expediente Judicial Electrónico, nuevo Registro Civil y otros proyectos de modernización de la Administración de Justicia

Facebook.com/laoficinajudicial se ha convertido en un foro de comunicación bidireccional entre el Ministerio de Justicia y los ciudadanos que, a noviembre de 2011, cuenta con 1478 seguidores.



Figura 40. Página de Facebook de Oficina Judicial.

- Canal de Twitter

El perfil [@oficinajudicial](https://twitter.com/oficinajudicial) en Twitter cuenta con más de 2200 seguidores a noviembre de 2011. Al igual que en Facebook, [@oficinajudicial](https://twitter.com/oficinajudicial) ofrece la última hora sobre Oficina Judicial, Expediente Judicial Electrónico, Nuevo Registro Civil, y otros proyectos de modernización de la Administración de Justicia.



Figura 41. Página de Twitter de @oficinajudicial.

- Canal Youtube

www.youtube.com/mjusticia es el canal oficial de Youtube del Ministerio de Justicia que permite seguir la actualidad judicial a través de vídeos de producción propia, entrevistas, ruedas de prensa, presentaciones...

Dentro de este canal, se ha creado una lista de reproducción sobre Oficina Judicial, que alimenta el contenido multimedia de las páginas de la Web de Oficina Judicial y los subportales de Expediente Judicial Electrónico y Registro Civil.



Figura 42. Canal Youtube del Ministerio de Justicia.

- Tuenti JustoXti

La página del Ministerio de Justicia en Tuenti, [JustoXti](#), se ha convertido en el foro más adecuado para estar en contacto directo con jóvenes de 15 a 24 años, los principales usuarios de esta red social. A través de ella, se quiere contribuir a la conformación de una conciencia social, desde la juventud, sobre la importancia de la Justicia y su modernización.

[JustoXti](#) ayuda a los jóvenes a conocer para qué sirve la Justicia, cómo funciona y cómo protege sus derechos. Es un canal directo para informar a los jóvenes de las actividades del Ministerio, para acercarlos a la Justicia, difundir jornadas divulgativas en Universidades o charlas y visitas a las Oficinas Judiciales que se realizan en el marco del programa La Justicia va al Colegio. A noviembre de 2011 cuenta con más de 500 seguidores.



Figura 43. Página de Tuenti del Ministerio de Justicia.

En el marco de la Estrategia de contenidos para Tuenti, se convocó el concurso “¿Qué es la Justicia para ti?” en julio de 2011, gracias al cual dos jóvenes tuvieron la oportunidad de conocer de la Audiencia Nacional.

- Blog de Modernización Judicial

Como una pieza fundamental en la estrategia de comunicación 2.0 se ha creado el Blog de Modernización Judicial: <http://oficinajudicial.justicia.es/blog>. De este modo, se convierte en un espacio para contribuir al debate sobre la reforma y la modernización de la Administración de Justicia, con la pretensión de la transparencia y la cercanía al ciudadano. Su fin es acortar distancias con los profesionales y ciudadanos desde la reflexión y la escucha activa, favoreciendo el diálogo y contribuyendo a la difusión y al conocimiento.

Para la configuración de este blog se elaboró una **estrategia específica** que se fundamenta en los siguientes objetivos:

- Incrementar la notoriedad del proceso de modernización de Justicia, creando ‘ruido’ positivo en la blogosfera, compartiendo artículos, contenido audiovisual, documentación técnica de interés, artículos de otros blogs y comentarios en los blogs seleccionados como influyentes.
- Construir un sentimiento empático hacia el proceso de modernización de la Administración de Justicia, actuando como un auténtico miembro de las comunidades donde se opere.
- Mantener la fidelidad de nuestros lectores y un diálogo regular entre el blog y la comunidad de bloggers.

De manera regular y periódica, expertos del Ministerio de Justicia y del sector Justicia aportan su visión sobre algún aspecto relevante del proceso de modernización judicial.



Figura 44. Blog de Modernización Judicial.

- Herramientas “share”

La estrategia 2.0 se ha apoyado también en herramientas share online compatibles con canales 2.0, que permiten subir documentos a Internet y compartirlos posteriormente en blogs, redes sociales y páginas Webs. Estas herramientas permiten, además, el intercambio de información, de ideas, la investigación, conectarse con otros, generando oportunidades de comunicación.

- Página en [SlideShare](#):
 - » En funcionamiento desde septiembre de 2010.
 - » 10 presentaciones de Oficina Judicial y de Modernización de la Justicia
 - » 89 documentos con información sobre el proceso de modernización de la Justicia
- Galería de imágenes en [Flickr](#)
 - » En funcionamiento desde septiembre de 2010
 - » 21 álbumes de fotos
 - » Más de 100 archivos gráficos de eventos y actividades.

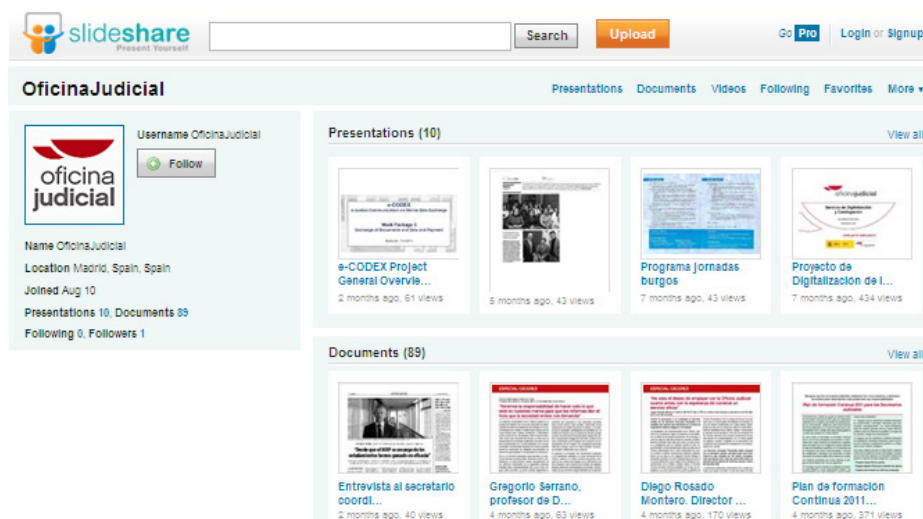


Figura 45. Página de Slideshare de Oficina Judicial.

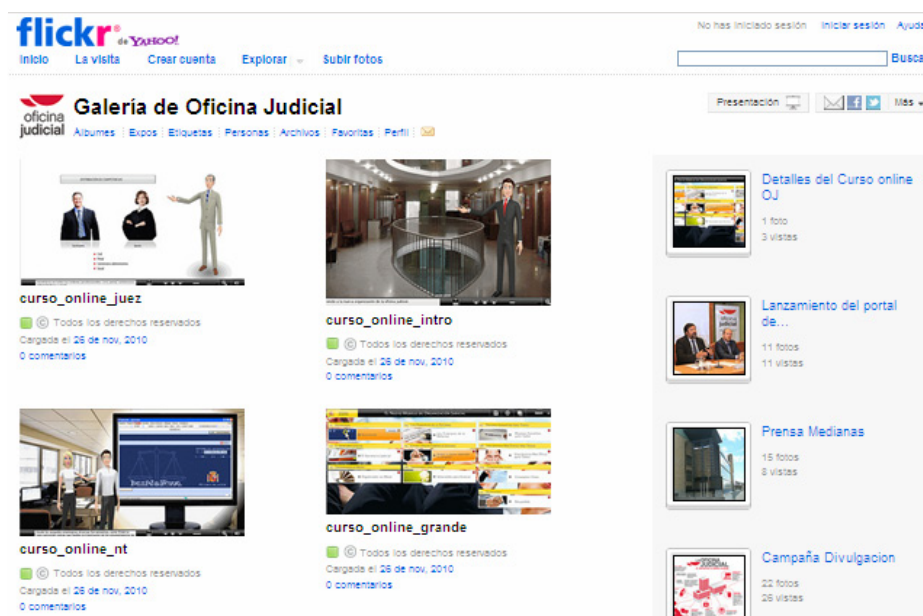


Figura 46. Página de flickr de Oficina Judicial.

6.3.5. Prensa y medios de comunicación.

Para una adecuada difusión de los proyectos de modernización, el apoyo de los medios de comunicación es esencial, con el objetivo de dar a conocer todos los contenidos creados en el marco de la gestión del cambio.

Por este motivo, dentro de la estrategia de comunicación se ha concedido una especial relevancia a la relación con los medios de comunicación, así como la celebración de actos y presentaciones a ellos dirigidos.

En el marco del Plan de Comunicación se han llevado a cabo las siguientes acciones:

- Elaboración y difusión de notas de prensa sobre todos aquellos hitos noticiables en el marco del proceso de modernización de la Administración de Justicia

- Organización de eventos especiales y ruedas de prensa
- Entrevistas y reportajes en medios de comunicación sobre los diferentes proyectos de modernización de la Administración de Justicia.
- Publicación de artículos divulgativos, firmados por autoridades del Ministerio, en diferentes medios jurídicos y tecnológicos (digitales y en papel), todos ellos relacionados con proyectos de modernización de la Justicia.

CASOS DE ÉXITO DE COMUNICACIÓN

En el área de comunicación del Plan Integral de Gestión del Cambio destacan tres casos claros de éxito, atendiendo tanto al grado de obtención de sus objetivos como la innovación aportada. Estos son el boletín electrónico/Newsletter, la comunicación 2.0 y la producción de audiovisuales.

BOLETÍN ELECTRÓNICO / NEWSLETTER

El [boletín electrónico](#) mensual nació en febrero de 2010 con el objetivo de compartir y comunicar con los profesionales y los usuarios de la Justicia las actuaciones emprendidas para la modernización de la Administración de Justicia. En el primer número se presentó el proyecto de implantación de Oficina Judicial y la futura sede de Burgos sería su protagonista, llegando a un total de 415 destinatarios.



Figura 47. Número especial Sistema inspección (septiembre de 2011).

Con el tiempo, y tras más de un año de publicación ininterrumpida, la Newsletter ha obtenido los siguientes logros:

- Ampliar sus contenidos para convertirse en el boletín electrónico que difunde las últimas novedades, no sólo sobre Oficina Judicial, sino sobre los restantes proyectos de modernización de la Administración de Justicia. La Newsletter cuenta en la actualidad con secciones fijas dedicadas a Oficina Judicial, Expediente Judicial Electrónico, Registro Civil y otros proyectos de modernización.
- Publicación de un total de 19 ejemplares, más cuatro números especiales, dedicados al proceso de acoplamiento de personal, las Oficinas Judiciales de Burgos y Murcia, el nuevo Sistema de Inspección y la Nueva Oficina Fiscal.
- Multiplicar por más de 20 los destinatarios que la reciben mensualmente: si el primer número de febrero de 2010 llegó a 415 personas, el número de noviembre de 2011 lo recibieron cerca de 10.000 destinatarios.
- Desde su creación, la Newsletter ha generado una producción de más de 300 artículos y 500 páginas de información sobre la modernización de la Justicia.

CASOS DE ÉXITO DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN 2.0

El ámbito digital y de la comunicación 2.0 ha tenido una especial relevancia dentro del proyecto de Gestión del Cambio. Mediante la creación de diversos canales en Internet se han conseguido los siguientes objetivos:

- Aprovechamiento de las herramientas de comunicación y difusión en el entorno online para la distribución de información y viralización de contenidos en torno a la Oficina Judicial y restantes proyectos de Modernización de la Justicia.
- Crear en las redes sociales flujos de comunicación bidireccional entre el Ministerio de Justicia y los ciudadanos.
- Establecimiento de herramientas y sinergias entre cada uno de los canales de comunicación en Internet para compartir archivos e información.
- Generar tráfico hacia la web oficial de Oficina Judicial, por ser esta la principal contenedora de la información más relevante y no perecedera.
- Establecimiento de una presencia oficial y continuada en la Red
- Obtención de una red de apoyo institucional que comparte contenidos relevantes de Justicia.

La estrategia de comunicación 2.0 del proyecto de Gestión del Cambio se resume en [este vídeo informativo](#).

Los logros en este ámbito se materializan en las siguientes herramientas digitales:

- **Web oficinajudicial.justicia.es:** Con un promedio de 40.000 visitas y 10.000 usuarios únicos cada mes, la Web de Oficina Judicial se ha convertido en la mayor fuente de información sobre el proceso de modernización de la Justicia en nuestro país. En este sentido, hay que destacar dos subportales Web de penden directamente del portal de Oficina Judicial:
 - **Subportal de Expediente Judicial Electrónico:** http://oficinajudicial.justicia.es/expediente_judicial_electronico
 - **Subportal de Registro Civil:** http://oficinajudicial.justicia.es/portaloj/registro_civil

- **Facebook**

La página oficial www.facebook.com/laoficinajudicial fue creada en septiembre de 2010 para informar sobre el proceso de modernización de la Administración de Justicia. Ha crecido y ampliado su campo de comunicación para convertirse en el canal más ágil para divulgar toda la información relativa al proceso de modernización que ha emprendido el Ministerio de Justicia y fomentar la comunicación interactiva y bidireccional con el ciudadano.

Principales hitos conseguidos a través de esta página oficial en Facebook en cuanto a las estadísticas: cuenta con 1478 seguidores. (a noviembre de 2011); más de 1.200 usuarios activos cada mes (cantidad de personas que interactúan con la página); 730.000 visualizaciones de las entradas, unas 4.000 visualizaciones diarias; y cerca de 1.500 comentarios en publicaciones.

En cuanto a los contenidos: promedio de 42 post o entradas mensuales sobre Oficina Judicial y otros proyectos de modernización de la Justicia: Expediente Judicial Electrónico, nuevo Registro Civil, Oficina Fiscal,... etc.; 107 álbumes de fotos, más de 500 fotografías de nuevas sedes judiciales, actos oficiales, presentaciones, reuniones de trabajo, jornadas divulgativas, visitas a sedes, etc.

- **Canal de Twitter**

El perfil [@oficinajudicial](https://twitter.com/oficinajudicial) en Twitter ha conseguido una presencia notable en esta red social. El número de seguidores, a noviembre de 2011, asciende a más de 2200.

CASOS DE ÉXITO DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN 2.0 (CONT.)

• Canal Youtube

www.youtube.com/mjusticia es el canal oficial de Youtube del Ministerio de Justicia, que permite seguir la actualidad judicial a través de vídeos de producción propia, entrevistas, ruedas de prensa, presentaciones...

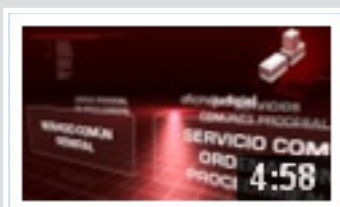
Este canal, activo desde enero de 2010, ha alcanzado a noviembre de 2011 más de 55.000 reproducciones. Contiene un centenar de vídeos, siendo los más visitados:



- **Instituto Nacional de Toxicología y Ciencias Forenses.** Vídeo institucional de producción propia para presentar la nueva sede del Instituto Nacional de Toxicología y Ciencias Forenses.



- **Portal de secretarios judiciales, conectados a la mejor gestión.** Vídeo institucional de producción propia para presentar el nuevo portal de secretarios judiciales.



- **Bienvenido a la nueva Justicia.** Vídeo institucional de producción propia con la presentación del nuevo modelo de Oficina Judicial.



- **Protocolo Marco de Actuación Procesal.** Vídeo institucional de producción propia, con la presentación del Protocolo Marco de Actuación Procesal presentado en el Encuentro de Secretarios de Gobierno de Burgos.



- **RESEJ.** Red Española de Secretarios judiciales.

CASOS DE ÉXITO DE COMUNICACIÓN

TUENTI JUSTOXTI

La página del Ministerio de Justicia en [Tuenti](#), [JustoXti](#), se ha convertido en el foro ideal para estar en contacto directo con jóvenes de 15 a 24 años, los principales usuarios de esta red social. Su principal objetivo es contribuir a la conformación de una conciencia social, desde la juventud, sobre la importancia de la Justicia y su modernización.

JustoXti ayuda a los jóvenes a conocer para qué sirve la Justicia, cómo funciona y cómo protege sus derechos. Justoxti es un canal directo para informar a los jóvenes de las actividades del Ministerio para acercarlos a la Justicia, jornadas divulgativas en universidades o charlas y visitas a las Oficinas Judiciales que se realizan en el marco del programa La Justicia va al Colegio.

A noviembre de 2011 cuenta con más de 500 seguidores. Los logros de JustoXti son los siguientes:

- Dar a conocer a los jóvenes la nueva Administración de Justicia y su funcionamiento, y facilitar su acercamiento a la misma.
- Explicar a los jóvenes sus derechos y obligaciones en el marco del ordenamiento jurídico actual.
- Crear un espacio de intercambio entre la Administración de Justicia y los jóvenes. Un caso concreto fue la celebración, en junio de 2011, del concurso “¿Qué es la Justicia para ti?”, gracias al cual dos jóvenes tuvieron la oportunidad de conocer de la Audiencia Nacional.
- Informar y sensibilizar a través de contenidos propios o de otras instituciones
- Proporcionar información de interés para el joven que quiera dedicarse profesionalmente al mundo del Derecho.
- Fomentar entre los jóvenes valores y actitudes de responsabilidad, respeto, paz, tolerancia o la justicia social y el respeto de los derechos humanos.
- Conocer las inquietudes de este sector juvenil, sus problemáticas... etc. permitiendo obtener datos reales que puedan requerir la acción gubernamental en la puesta en marcha de medidas de uno u otro tipo.
- Promover la protección y el bienestar del joven en la sociedad
- Asesorar sobre situaciones más comunes en que se encuentran hoy en día los jóvenes y que puedan ser potencialmente delictivas.
- Servir como herramienta de consulta para aclarar dudas sobre temas legales o posibles delitos de los que puedan ser víctimas o se puedan ver involucrados.

CASOS DE ÉXITO DE COMUNICACIÓN

BLOG DE MODERNIZACIÓN JUDICIAL

El [Blog de Modernización Judicial](#) nació como un espacio para contribuir al debate sobre la reforma y la modernización de la Administración de Justicia, con la pretensión de la transparencia y la cercanía al ciudadano. Su fin es acortar distancias con los ciudadanos desde la reflexión y la escucha activa, favoreciendo el diálogo y contribuyendo a la difusión y al conocimiento. Cada semana, expertos del Ministerio de Justicia y del sector Justicia aportan su visión sobre algún aspecto relevante del proceso de modernización judicial. Los logros obtenidos por el Blog de Modernización Judicial son los siguientes:

- Incremento de la notoriedad en la Red del proceso de modernización de Justicia, creando ‘ruido’ positivo en la blogosfera, compartiendo artículos, contenido audiovisual, documentación técnica de interés, artículos de otros blogs y comentarios en los blogs seleccionados como influyentes.

- Construcción de un sentimiento empático hacia el proceso de modernización de la Administración de Justicia, actuando como un auténtico miembro de las comunidades donde se opere.
- Mantenimiento de la fidelidad de nuestros lectores y un diálogo regular entre el blog y la comunidad de bloggers: actualmente (noviembre de 2011), el Blog de Modernización Judicial ha recibido unas 17.000 visitas a las 70 entradas publicadas, a razón de dos o tres posts de promedio cada semana, y existe sinergias con otros 20 blogs de ámbito jurídico y tecnológico.

CASOS DE ÉXITO DE COMUNICACIÓN

AUDIOVISUALES

En el marco del proyecto de Gestión del Cambio, ha cobrado especial importancia la realización de diferentes piezas audiovisuales de carácter informativo y formativo. Con ello, se han conseguido dos objetivos primordiales:

- **Informar** de hitos y actuaciones concretas en el marco del proceso de modernización de la Justicia (vídeos informativos). La difusión de estos vídeos a través de la web oficial del Ministerio de Justicia y Oficina Judicial y los canales oficiales de Comunicación 2.0 se ha mostrado como una herramienta excepcional para la consecución de este fin informativo y divulgativo.
- **Formar** al personal de la Administración de Justicia sobre nuevas herramientas de trabajo (vídeos formativos), mediante su difusión en canales específicos del Ministerio de Justicia: plataforma e-learning <http://nojenlinea.justicia.es>, portal de funcionarios, portal de secretarios judiciales, etc.

Ha habido una importante producción de vídeos, en total **27 vídeos informativos y 5 vídeos tutoriales formativos**, todos ellos en aplicación de los diferentes planes de comunicación en el ámbito del Plan de Gestión del Cambio.

Tabla 8. Casos de éxito de comunicación: Newsletter, comunicación 2.0, blog de modernización judicial y audiovisuales.

6.4. Formación.

6.4.1. Estrategia de formación

El objetivo de esta área del proyecto de Gestión del Cambio ha sido abordar la formación de los profesionales a quienes corresponde el funcionamiento diario de la Administración de Justicia, para que adquieran los conocimientos y aptitudes necesarios para trabajar en el marco de los nuevos entornos organizativos, ya se trate de la Oficina Judicial, el nuevo Registro Civil, el Expediente Judicial Electrónico, etc.

Sin perjuicio del análisis más extenso que se realiza en el documento específico sobre la estrategia de formación, haremos aquí una breve referencia a la estrategia de formación del Ministerio de Justicia, y presentaremos algunos casos representativos.

Para la definición el plan de formación se partió de un enfoque estratégico. Los diferentes planes y programas de formación se diseñaron y alinearon con los objetivos y los programas del Plan Estratégico de Modernización del Sistema de Justicia 2009-2012. Por esta razón, se han articulado planes de formación específicos para cada proyecto en cuestión (Oficina Judicial, Expediente Judicial Electrónico, Registro Civil, etc.), englobados todos ellos en la estrategia global y en planes de formación continua del Ministerio de Justicia.

Estos planes de formación, no se basan, por tanto, en actuaciones aisladas sin coherencia entre ellas, sino que se han estructurado proyectos específicos de formación con unos objetivos precisos y claramente definidos, y destinados a conseguir resultados inmediatos en la organización judicial.

Por otro lado, se diseñaron diferentes itinerarios formativos en función de los perfiles profesionales (secretarios judiciales, funcionarios, etc.), con la pretensión de alcanzar a todos los colectivos y al mayor número de personas dentro de cada colectivo.

Se ha puesto especial énfasis en la metodología de la formación, definiendo para ello distintas metodologías y clases de actividades. Se ha combinado así la formación presencial con la formación e-learning, y los materiales tradicionales con los más modernos métodos y técnicas audiovisuales.

6.4.2. Fases de la formación.

Las actuaciones de formación se articularon tomando como referencia el llamado “ciclo de aprendizaje”, por lo que se definieron las siguientes fases:

- Análisis de necesidades.
- Planificación y programación.
- Ejecución.
- Evaluación.

1 Análisis de necesidades de formación

A partir de los diferentes Manuales de Puestos (OJ, RC, OF, EJE), que determinaron los conocimientos y habilidades necesarias para cada perfil profesional, se llevó a cabo un análisis preciso de necesidades de formación, lo que permitió realizar la planificación y programación de las actividades formativas.

Uno de los principios esenciales del Plan de Formación es el de la especialización, esto es, se ha partido de diferenciar las necesidades de formación según los diferentes perfiles profesionales (jueces, magistrados, secretarios judiciales y resto de cuerpos de funcionarios de la Administración de Justicia) atendiendo a las diferentes funciones que realizan en la organización judicial, todo ello con el objetivo de diseñar itinerarios formativos y materiales específicos que se adecuen a cada uno de los perfiles.

2 Planificación y programación

Como se ha señalado, el análisis de necesidades constituyó el punto de partida para la planificación y programación de las actividades formativas. Ello permitió determinar el tipo de contenidos de la formación dentro de cada proyecto.

• Oficina Judicial.

En el ámbito del proyecto de Oficina Judicial, el Plan de Formación se ha estructurado en tres fases.

En la Fase I se llevó a cabo un Plan de Formación presencial en materia de Oficina Judicial y reformas procesales para los secretarios judiciales y funcionarios de la Administración de Justicia de las Comunidades Autónomas del territorio del Ministerio de Justicia. Además, se impartió formación presencial en Minerva-NOJ, tanto a los secretarios judiciales como a los funcionarios al servicio de la Administración de Justicia. En esta primera fase, se capacitó a un total de 4.000 secretarios judiciales y 10.000 funcionarios.

La Fase II del Plan de Formación consistió en la puesta en marcha de la plataforma online <http://nojenlinea.justicia.es> para la formación en Oficina Judicial, reformas procesales y Minerva- NOJ, dirigida tanto a secretarios judiciales como a funcionarios al servicio de la Administración de la Justicia.

Posteriormente, con motivo de la entrada en funcionamiento de las unidades incluidas en la implantación de la Oficina Judicial, se definieron, en la Fase III de formación, diversos cursos para capacitar a los funcionarios a la hora de asumir las funciones asociadas a sus nuevos puestos de trabajo. En esta Fase III, las materias se estructuraron en bloques:

- *Bloque I. Formación técnico jurídica.* Cursos eLearning de contenido jurídico, especializados por unidades y servicios, que buscan responder a las necesidades formativas de sus integrantes. Complementa la formación genérica impartida de manera presencial en la Fase I.
- *Bloque II. Formación en organización y gestión, además de calidad.* Cursos presenciales de habilidades directivas y de gestión de personas y equipos. Fundamentos básicos de calidad y gestión por procesos,

aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos y formación a formadores.

- *Bloque III. Formación en Minerva NOJ II.* Cursos presenciales especializados por unidades y servicios de la Oficina Judicial en los que se imparte una formación eminentemente práctica sobre la aplicación de gestión procesal Minerva II. Viene a reforzar la formación genérica puesta a disposición de los usuarios en las anteriores fases..

De manera global, las diferentes actividades formativas se pueden agrupar por unidad / sección tal y como se muestran en los siguientes cuadros:

Secretaría de Gobierno	UPAD
Habilidades directivas Habilidades directivas y gestión de personas y de equipos.	Curso Técnico Jurídico Competencias de las Unidades Procesales de Apoyo Directo.
Curso Técnico Jurídico Fundamentos de calidad y gestión por procesos. Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos	Procedimientos de gestión Fundamentos de calidad y gestión por procesos. Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos
Procedimientos de gestión Fundamentos de calidad y gestión por procesos. Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos	Formación Minerva NOJ Consultas Estadísticas
Formación Minerva NOJ Consultas Estadísticas	Formación Minerva NOJ Consultas Estadísticas
Formación en cascada Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos en la Secretaría de Gobierno	Formación en cascada Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos en las Unidades Procesales de Apoyo Directo.

Servicios Comunes		
SC General	SCOP	SCEJ
Habilidades directivas Habilidades directivas y gestión de personas y de equipos.	Habilidades directivas Habilidades directivas y gestión de personas y de equipos.	Habilidades directivas Habilidades directivas y gestión de personas y de equipos.
Curso Técnico Jurídico Competencias del Servicio Común General	Curso Técnico Jurídico Competencias del Servicio Común de Ordenación del Procedimiento	Curso Técnico Jurídico Competencias del Servicio Común de Ejecución
Procedimientos de gestión Fundamentos de calidad y gestión por procesos. Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos	Procedimientos de gestión Fundamentos de calidad y gestión por procesos. Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos	Procedimientos de gestión Fundamentos de calidad y gestión por procesos. Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos
Formación Minerva NOJ Registro y reparto. SACE	Formación Minerva NOJ Tramitación Agenda de señalamientos	Formación Minerva NOJ Tramitación
Formación en cascada Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos en el Servicio Común General	Formación en cascada Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos en el Servicio Común de Ordenación del Procedimiento	Formación en cascada Aplicación del Manual de Puestos y Procedimientos en el Servicio Común de Ejecución

Figura 48. Plan de formación en ciudades OJ.

Para cada una de estas fases y contenidos se elaboraron manuales de formación específicos, en formato impreso y/o electrónico.



Figura 49. Manuales de formación específicos.

• Expediente Judicial Electrónico.

El Plan de Formación sobre el Expediente Judicial Electrónico también ha partido de la especialización, teniendo en cuenta el perfil del destinatario y la unidad de destino.

COMPETENCIAS	DESTINATARIOS			
	Magistrados	Secretarios Judiciales	Cuerpos Generales	Específico SCRRDA
Introducción Minerva	e-learning	e-learning	e-learning	e-learning
Introducción a la firma electrónica	e-learning	e-learning	e-learning	e-learning
El expediente digital	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Gestor documental/ Escritorio integrado	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
La firma electrónica en el expediente digital/ portafirmas	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Minerva en el expediente digital		Presencial	Presencial	Presencial
Herramientas de Registro, Catalogación y Digitalización				Presencial
Manual de Puestos / Procedimientos				Presencial
Duración de formación presencial	15 horas	20 horas	20 horas	3 semanas

Tabla 9. Plan de Formación del Expediente Judicial Electrónico.

En el Plan de Formación del Expediente Judicial Electrónico para la Audiencia Nacional se han estructurado en tres etapas las diferentes acciones formativas:

- Etapa 1: Formación e-learning.
- Etapa 2: Formación presencial.
- Etapa 3: Dinamización y tutorización.

En la denominada **Etapa 1** se ha llevado a cabo la **formación e-Learning**, dirigida a la totalidad de la plantilla de la Audiencia Nacional, accediendo a través de la plataforma <http://nojenlinea.justicia.es>.

Con motivo de la progresiva entrada en funcionamiento del EJE en los diferentes órdenes jurisdiccionales de la Audiencia Nacional, en la **Etapa 2**, de **formación presencial**, se han definido diversos cursos para capacitar a los usuarios a la hora de asumir las nuevas funciones asociadas a sus puestos de trabajo.

Cada uno de los magistrados, secretarios judiciales y funcionarios cuenta con una formación diferenciada determinada por su puesto, en particular aquellos que integran el Servicio Común de Registro, Reparto, Digitalización y Archivo (SCRRDA), que reciben una formación específica tanto de organización del servicio, como del desempeño de los nuevos puestos, en concordancia con los procedimientos que regulan las tareas a realizar.

Finalmente, se ha definido la **Etapa 3, de dinamización y tutorización**, que tiene como objetivo dar soporte a todas las personas formadas en las anteriores etapas, así como formar a todos aquellos que no hubieran podido participar en las acciones formativas. En esta etapa, se hace especial hincapié en las semanas en las que entra en producción el EJE en cada orden jurisdiccional.

Se han editado y publicado **manuales específicos de formación** en función de los diferentes perfiles y aplicaciones. Y un **tutorial multimedia formativo sobre el expediente judicial electrónico**.



Figura 50. Manuales de formación sobre el Expediente Judicial Electrónico.

• Registro Civil

El Plan de Formación del RC recoge el catálogo de acciones formativas necesarias para la implantación del nuevo modelo del RC. Estas actuaciones son las siguientes:

- Nuevo modelo organizativo
- Normalización de la práctica registral
- Servicio de cita previa
- Nuevos desarrollos/aplicaciones del RC
- Sistema de gestión de la calidad
- Formación en habilidades directivas
- Formación en habilidades: atención a la ciudadanía

El despliegue de las acciones formativas reflejadas previamente se ha organizado en torno a dos periodos formativos, de manera que la formación en los conocimientos y habilidades se facilita justo antes de su implantación en el órgano registral. De este modo, las nuevas competencias estarán “frescas o recientes” en las mentes de los profesionales del RC en el momento del despliegue.

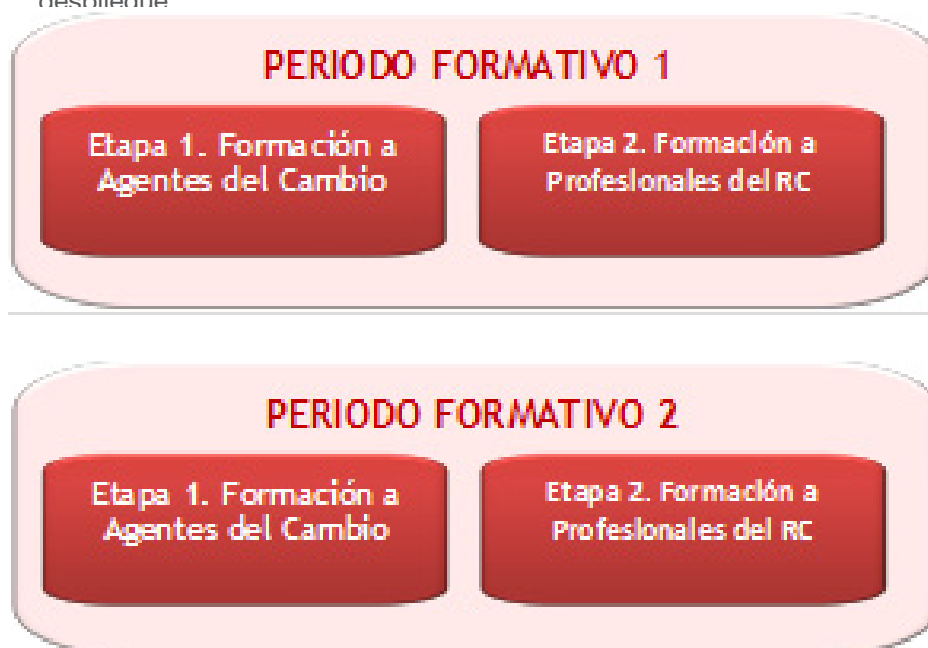


Figura 51. Etapas de los Periodos Formativos del Plan de Formación.

- » ETAPA 1. Formación a agentes de cambio. Esta etapa se lleva a cabo de forma previa a la formación masiva en el OR. En esta etapa se trasladan los conocimientos más detallados relativos al nuevo modelo de RC y su implantación a los agentes de cambio escogidos en el OR (secretarios judiciales y otros profesionales de referencia dentro del OR, como pudieran ser los magistrados y/o jueces). El objetivo de esta etapa es el traslado de conocimientos, habilidades y motivación para la futura transmisión de estos al resto de profesionales del RC.

» ETAPA 2. Formación a profesionales del Registro Civil. Es la etapa de formación al total de los profesionales del OR que no hayan sido formados en la Etapa 1. Se trata de la etapa de mayor esfuerzo en la formación relativa a la implantación.

Adicionalmente, se han editado y publicado manuales específicos de formación en función de los diferentes perfiles y acciones formativas.



Figura 52. Manuales de formación en Registro Civil.

3 Evaluación de la formación.

Durante el desarrollo de las diferentes fases del Plan de Formación, se han realizado evaluaciones de las diferentes acciones formativas, del contenido de los cursos y materiales utilizados, así como de los formadores.

Durante la ejecución de los distintos planes de formación, se recogen datos cualitativos sobre información general al inicio de las actividades formativas (encuesta inicial), así como del grado de satisfacción de los destinatarios de las acciones formativas, cuando finalizan cada una de las actividades de formación a las que asisten (encuesta de satisfacción).

Las respuestas de los encuestados se almacenan en una base de datos que, a su vez, se utiliza como fuente principal de información para realizar los informes de evaluación de los diferentes cursos. Así mismo, estos datos permiten detectar áreas de mejora.

CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN EN OFICINA JUDICIAL

Uno de los casos de éxito dentro del área de formación, en concreto dentro del proyecto de Oficina Judicial, ha sido el Plan de Formación OJ que se ha llevado a cabo en las ciudades en las que se ha desplegado la Oficina Judicial.

Con motivo de la entrada en funcionamiento de las ciudades incluidas en la implantación de la Oficina Judicial, se definieron, en la Fase III de formación, diversos cursos para capacitar a los funcionarios a la hora de asumir las funciones asociadas a sus nuevos puestos de trabajo.

Cada uno de los secretarios judiciales y funcionarios ha contado así con una formación diferenciada, determinada por el puesto en el que iba a desempeñar sus funciones dentro de la estructura de la Oficina Judicial. Dichos puestos se relacionan directamente en el denominado Manual de Puestos, que forma parte del Protocolo Marco de Actuación y que pretende sentar las bases del nuevo modelo organizativo de la Oficina Judicial.

El Ministerio de Justicia inició, en marzo del año 2.010, un Plan de Formación dirigido a garantizar que tanto secretarios judiciales como funcionarios de los cuerpos de Gestión, Tramitación y Auxilio Judicial de las ciudades que forman parte del despliegue de la Oficina Judicial adquiriesen las capacidades para desempeñar adecuadamente sus nuevas funciones.

En la denominada Fase I se llevó a cabo formación presencial en Oficina Judicial y en reformas procesales dirigida a la totalidad del cuerpo de secretarios judiciales y a los funcionarios al servicio de la Administración de Justicia de las CCAA del territorio Ministerio, además de formación presencial en Minerva NOJ dirigida tanto a los secretarios judiciales como a los funcionarios al servicio de la Administración de Justicia del territorio Ministerio.

La Fase II del Plan de Formación consistió en la puesta en marcha de la plataforma <http://nojenlinea.justicia.es> en materia de Oficina Judicial, reformas procesales y Minerva-NOJ dirigida tanto a secretarios judiciales como funcionarios al servicio de la Administración de la Justicia.

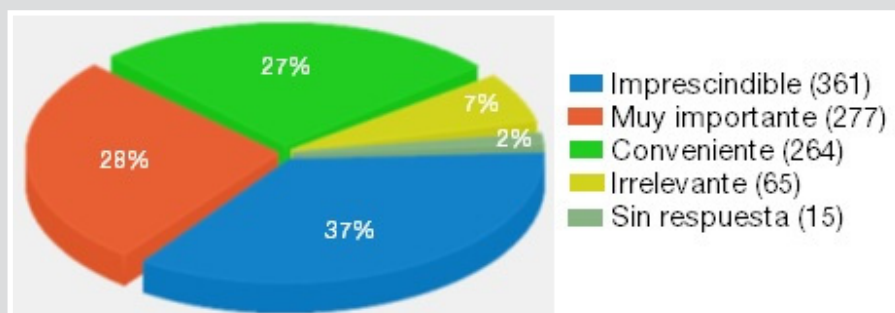
EL ÉXITO DE LA FORMACIÓN, EN CIFRAS

Este gran esfuerzo en materia de formación viene avalado por los resultados de las evaluaciones que realizaron los participantes antes y después de los cursos. Los resultados están recogidos en el [Informe global de la Fase III de formación en Oficina Judicial](#).

En general, la asistencia a estos cursos ha sido mayoritaria, contabilizándose en el caso de la formación TIC Minerva II una cifra del 81% del total de los convocados (en Burgos, el 94% del personal; Murcia, 41%; Cáceres, 82%; Ciudad Real, 89%; León, 93%; Cuenca, 92%; y en Mérida, 88%).

Ocho de cada diez funcionarios de Burgos, Murcia, Cáceres, Ciudad Real, León, Cuenca y Mérida que han contestado a estas encuestas consideran que se han cumplido los objetivos de los cursos impartidos, y el 95% considera conveniente, importante e incluso imprescindible la formación continua, primando el enfoque práctico sobre el teórico.

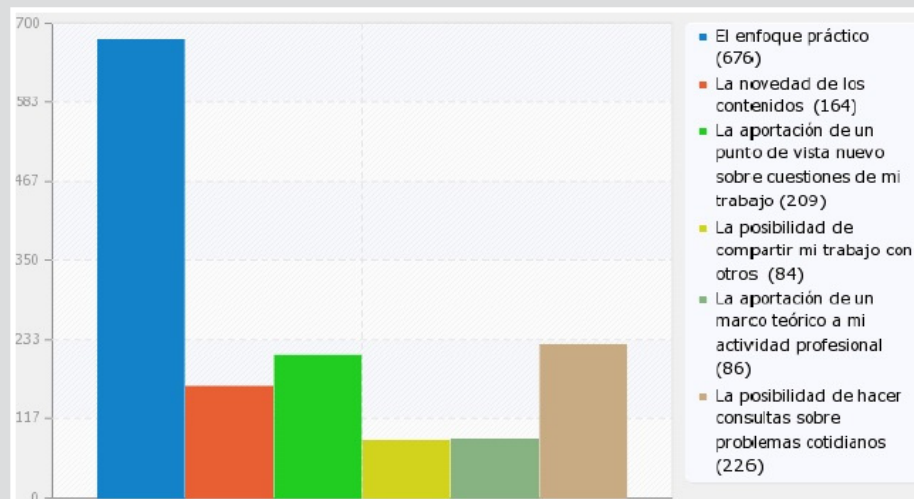
Para su cometido, la formación continuada les parece:



CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN

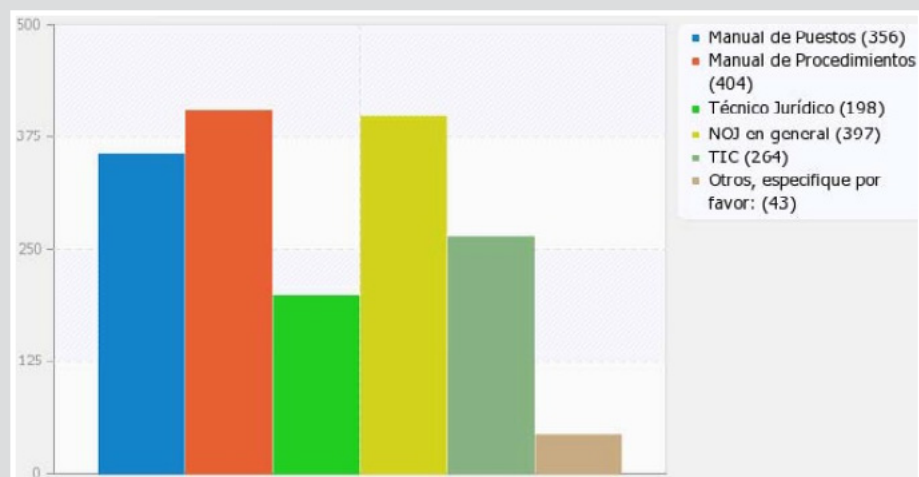
FORMACIÓN EN OFICINA JUDICIAL

Lo que más valoran en un curso de formación es:



Un 71% afirma haber desarrollado nuevas destrezas y habilidades para el desempeño de su trabajo.

En cuanto al contenido, los funcionarios han valorado como más importantes la formación en Manual de [Puestos](#) y [Procedimientos](#) y la formación referente al funcionamiento del nuevo modelo judicial.



Un aspecto que ha supuesto unos de los cimientos del éxito en la formación son los propios formadores, que han recibido de los funcionarios valoraciones entre un 80 y un 90% de satisfacción.

En la página web de Oficina Judicial han sido publicados todos los [Manuales de formación elaborados](#).

CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN EN EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO

El Plan de Formación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional puede ser destacado como uno de los casos de éxito dentro del área de formación.

La implantación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional supone un objetivo ineludible y prioritario para la prestación de servicios judiciales eficaces y de calidad, afrontando el cambio cultural que conlleva la idea de una oficina sin papeles y su impacto en el desempeño de magistrados, secretarios judiciales y funcionarios de los cuerpos de Gestión, Tramitación y Auxilio Judicial de la Audiencia Nacional adecuando sus funciones dentro de un nuevo marco tecnológico.

En el Plan de Formación del Expediente Judicial Electrónico para la Audiencia Nacional se han estructurado en tres etapas las diferentes acciones formativas:

- Etapa 1: Formación e-Learning
- Etapa 2: Formación presencial
- Etapa 3: Dinamización y tutorización

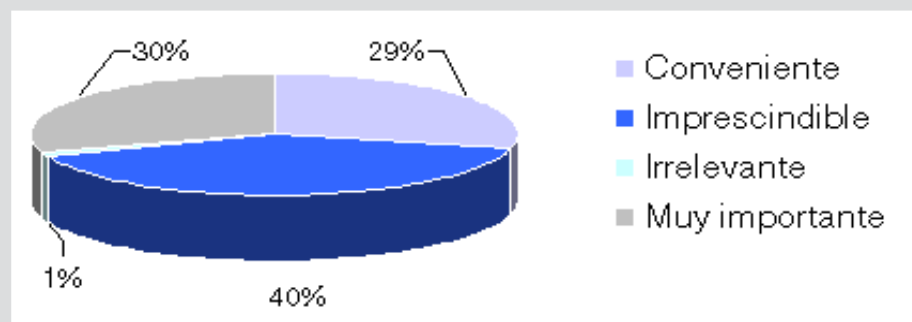
El éxito de la formación en cifras

Este esfuerzo en materia de formación igualmente ha sido avalado por los resultados obtenidos en las evaluaciones que realizaron los participantes en los cursos. Los resultados han sido recogidos en el [Informe de Formación del Expediente Judicial Electrónico en la Audiencia Nacional](#).

En general, la asistencia a estos cursos ha sido mayoritaria, contabilizándose en el caso de la formación para magistrados una cifra del 83% del total de la plantilla; para los secretarios judiciales un 80%; para los cuerpos generales un 79% y para los integrantes del Servicio Común de Registro, Reparto, Digitalización y Archivo un 100% de asistencia.

El 96% de los usuarios que han contestado a las encuestas finales de satisfacción consideran que se han cumplido los objetivos de los cursos impartidos, admitiendo que han adquirido nuevas destrezas y habilidades en un porcentaje similar. El 70% considera conveniente, importante e incluso imprescindible la formación continua, primando el enfoque práctico sobre el teórico.

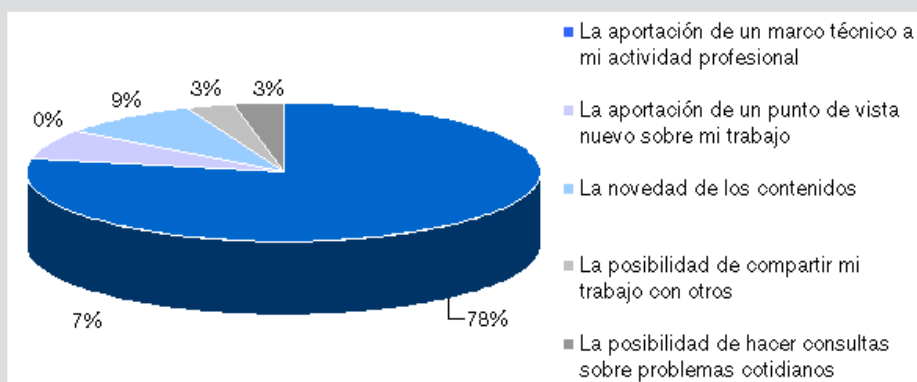
Para su cometido en concreto, la formación continuada le parece...



CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN

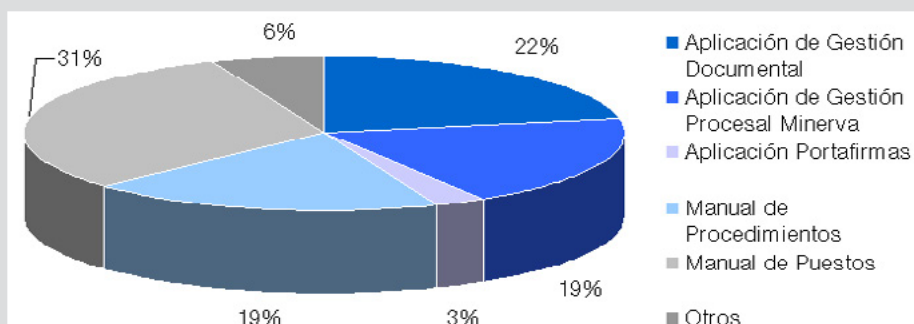
FORMACIÓN EN EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO

Lo que más valora en un curso o actividad de formación es...



En cuanto al contenido, los funcionarios han valorado como más importantes la formación en Manual de [Puestos](#) y [Procedimientos](#) y la formación referente a la Aplicación de Gestión Documental.

De manera genérica, ¿en qué área o áreas de las siguientes cree que necesita formación, fundamentalmente de cara a la implantación del Expediente Judicial Electrónico?



Un aspecto que no hay que olvidar, y que supone un factor de éxito en el proceso formativo, son los propios formadores, que han recibido de los funcionarios una valoración entre un 80 y un 100% de satisfacción.

Dentro del apartado de Expediente Judicial Electrónico de la página web se han publicado todos los [Manuales de formación](#) elaborados.

CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN e-LEARNING

Una apuesta estratégica por la formación online.

La utilización de la formación online supone un caso de éxito dentro de la implantación progresiva del Plan Estratégico de Modernización de la Justicia.

El Ministerio de Justicia complementa la formación presencial con la formación e-learning para dar respuesta a las dudas y preguntas de secretarios judiciales y funcionarios ante los trascendentales cambios organizativos y tecnológicos que conllevan estos proyectos.

CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN e-LEARNING

La elección de la formación online como método pedagógico depende de las características y contenido del curso, así como del número de alumnos que puedan acogerse a esta opción.

Los cursos e-learning pretenden, de una manera clara y comprensible, ofrecer una visión especializada para cada uno de los puestos de trabajo del nuevo modelo organizativo en un ámbito tan esencial como el técnico- jurídico, complementando la formación genérica impartida sobre las reformas procesales, al relacionar las normas jurídicas con la efectiva estructura de las Oficinas Judiciales.

Se trata de un aspecto esencial pero no único dentro del proyecto de formación en materia judicial en el que, siempre con este carácter de formación asociada al puesto, existen otras actuaciones en ámbitos tan importantes como el de las aplicaciones informáticas, habilidades directivas y protocolos y pautas organizativas.

Un paso más en el cambio.

Para dar respuesta a la necesidad formativa de los profesionales de la Justicia, se planteaba que todos ellos pudiesen recibir formación específica para las distintas competencias atribuidas. Esto conllevó que el Ministerio de Justicia elaborara y ejecutara el mayor plan de formación en la historia de la Justicia para instruir a todos los funcionarios sobre la Oficina Judicial.

Este proceso aúna la formación presencial tradicional con la formación denominada e-learning; pero, dando un especial protagonismo a esta última, es decir, a la formación asistida por ordenador. Una iniciativa tan innovadora como la reforma.

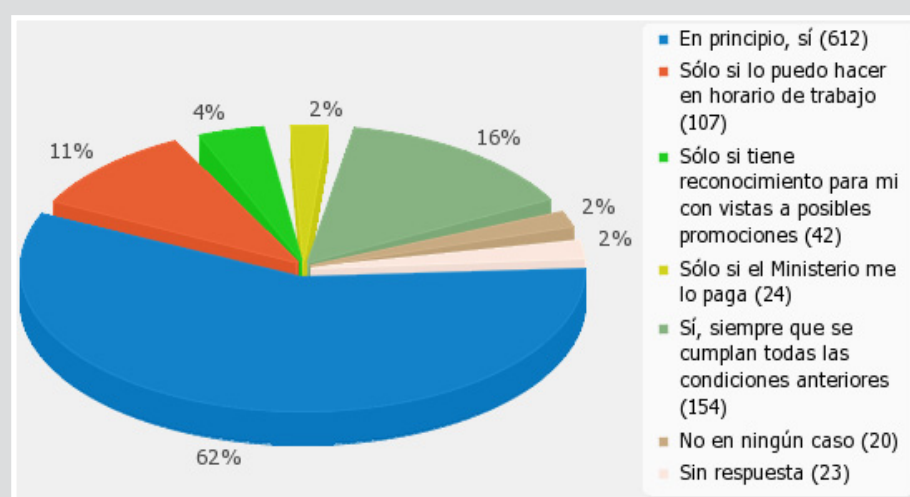
Internet supone, por tanto, el complemento idóneo a la formación presencial, ahorrando tiempo y costes económicos. Así, el usuario puede recibir la formación desde su propio ordenador y en los tiempos que su agenda le permita: el aprendizaje nunca fue tan fácil.

Se obtienen grandes ventajas sobre la formación presencial que supone desplazamientos de los alumnos desde todos los puntos de España, para que impartir y recibir formación sea más cómodo para todos.

Oportunidad de la formación online

La necesidad de la metodología formativa e-learning viene avalada por los resultados que ofrecen las evaluaciones que realizaron los participantes antes y después de los cursos. Los resultados están recogidos en el [Informe global de la Fase III de formación en Oficina Judicial](#).

Si se le ofrece la posibilidad de hacer un curso por medios telemáticos ¿estaría dispuesto a hacerlo?



CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN

FORMACIÓN A FORMADORES Y FORMACIÓN EN CASCADA

Formación eminentemente práctica y ajustada a los roles específicos.

Dentro de las acciones formativas definidas, la formación a formadores y posterior formación en cascada por parte de los agentes formados puede considerarse también como un caso de éxito.

Objetivos de la formación a formadores

La acción formativa de formación a formadores ha estado orientada a dotar a un equipo de formadores internos (funcionarios designados normalmente por el Secretario/a Coordinador/a) del conocimiento y metodologías necesarios para poder comunicar a los colaboradores de las Oficinas Judiciales el alcance y objetivos del Protocolo Marco de Actuación, incidiendo especialmente en los Manuales de Puestos y Procedimientos y en la aplicación práctica de los mismos, así como en el resto de herramientas formativas necesarias para su efectiva aplicación.

Se pretendía con ello que estos formadores fueran capaces de:

1. Manejar los fundamentos y el contenido de cada acción formativa que se pretende replicar (formación en cascada, ajustando la formación a los contenidos específicos de su organización).
2. Conocer conceptos pedagógicos básicos para transmitir la acción formativa.
3. Comprender las diferentes técnicas y herramientas a utilizar en las sesiones.
4. Reconocer, liderar y resolver situaciones que pueden aparecer en las sesiones prácticas de aplicación de los Manuales de Puestos y Procedimientos.
5. Ser más eficientes en su labor como formadores al poner en práctica los conceptos aprendidos.

Logros de la formación en cascada

Con la formación en cascada por parte de los formadores se ha conseguido:

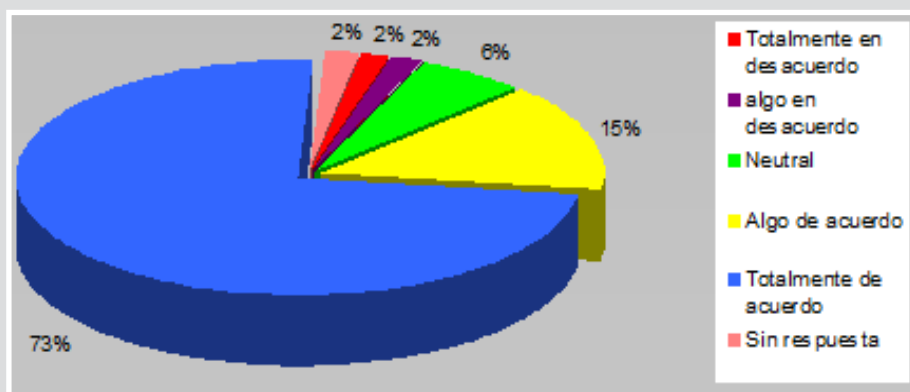
- Familiarizar al personal de la OJ con los diferentes conceptos básicos en materia de Calidad y Gestión por Procesos asociados a la Oficina Judicial, y, en particular capacitar, bajo una orientación práctica, en el uso y aplicación del Manual de Procedimientos de la OJ, como herramienta de organización y normalización del trabajo.
- Dar a conocer el Manual de Puestos de la OJ y su aplicación en el ejercicio de las funciones de los puestos de trabajo.
- Identificar y orientar a los responsables de la OJ en la correcta implantación de los Manuales y, en su caso, los mecanismos para realizar modificaciones y actualizaciones sobre el mismo.

Valoración de los formadores

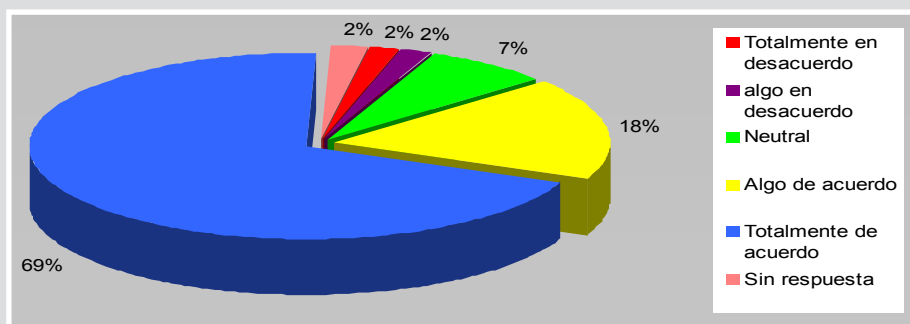
El éxito de esta modalidad formativa se ha visto respaldado por los resultados de las evaluaciones que realizaron los participantes en los cursos, cuyos resultados han sido recogidos en el [Informe global de la Fase III de formación en Oficina Judicial](#).

CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN
FORMACIÓN A FORMADORES Y FORMACIÓN EN CASCADA

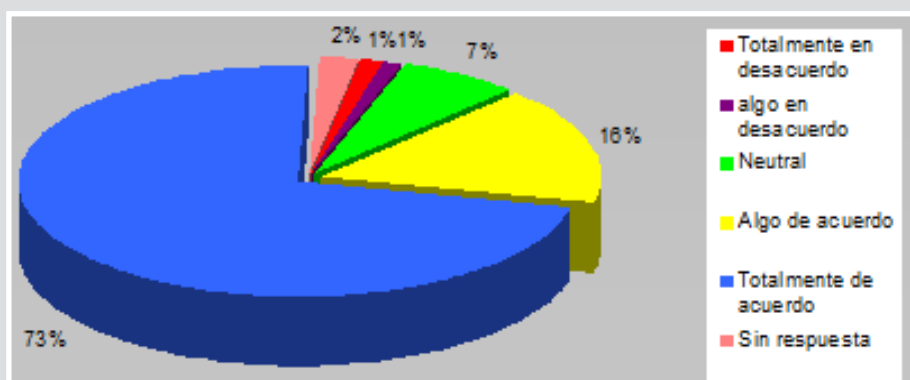
Los formadores tienen capacidad para transmitir con claridad los contenidos:



Los formadores resuelven con éxito las dudas y dificultades del alumno:



Promueven la participación de los alumnos en clase:


CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN
REGISTRO CIVIL. JORNADAS DE FORMACIÓN A FORMADORES

Los días 20 y 21 de septiembre se realizaron las jornadas de formación a los formadores encargados de impartir la formación sobre el Nuevo Modelo Organizativo en el despliegue nacional a los 109 Registros Civiles.

Estas jornadas estaban dirigidas a los secretarios judiciales. En ellas se realizaron actividades de sensibilización, formación en materia de Nuevo Modelo Organizativo y Práctica Registral. Asimismo, se les formó en habilidades prácticas de formación, con la finalidad de apoyarles metodológicamente en la actividad formativa que como docentes iban a emprender.

CASOS DE ÉXITO DE FORMACIÓN

REGISTRO CIVIL. JORNADAS DE FORMACIÓN A FORMADORES

En este caso en el despliegue nacional, a diferencia de la puesta en marcha del Nuevo Modelo Organizativo en los Registros Civiles pilotos, los formadores son los propios secretarios judiciales. Con ello se ha conseguido que sean los mismos profesionales del Registro Civil los que se unan desde un primer momento al proyecto impulsando su despliegue.



Figura 53. Jornadas con secretarios judiciales sobre sensibilización y formación a formadores en el Registro Civil.

Tabla 10: Casos de éxito de Formación.

6.5. Motivación.

El objetivo que persigue esta área de trabajo es facilitar un cambio en la forma de pensar y actuar de las personas con funciones de dirección y del resto del personal afectado por la implantación de las reformas. Como actuación más relevante en esta área, podemos destacar el reconocimiento a las buenas prácticas en Justicia.

6.5.1. Reconocimiento a las buenas prácticas.

6.5.1.1. Premio a las Buenas Prácticas en Justicia.

La clave del éxito para la modernización de la Administración de Justicia consiste en la adecuada combinación de mejoras en la gestión de los medios asignados al sistema judicial, con reformas normativas, cambios organizativos, mejoras tecnológicas, redistribución de cometidos. De ahí la importancia del fomento de prácticas que aseguren una justicia más ágil, moderna, eficaz, eficiente y accesible al ciudadano.

En línea con este objetivo, se consideró oportuno crear una vía de estímulo, fomento y reconocimiento de experiencias y procedimientos que contribuyan al proceso de modernización de la Administración de Justicia.

En este contexto, en junio de 2011 se [convocó](#) la primera edición del [Premio a las Buenas Prácticas en Justicia](#). Creado por el Ministerio de Justicia, se ha convertido en el primer galardón que se otorga en España para el estímulo y fomento de experiencias y procedimientos que contribuyan al proceso de modernización de la Administración de Justicia.

El Premio tiene por objeto el reconocimiento y la difusión de las mejores propuestas que optimicen métodos procesales y organizativos, procedimientos de trabajo, gestión de recursos y del personal vinculado con Justicia.

El 18 de octubre de 2011, el secretario de Estado de Justicia hizo entrega, en un acto público, de los cuatro premios y las seis menciones honoríficas correspondientes a la primera edición del Premio a las Buenas Prácticas en Justicia, convocado por el Ministerio de Justicia.

La sección de Subastas Judiciales Electrónicas de la Región de Murcia, la Red de Información Judicial para la Modernización de las Oficinas Judiciales en Murcia, el Departamento de Justicia y Administración Pública del Gobierno Vasco y Banesto fueron las instituciones reconocidas por el Ministerio de Justicia por el impulso de las mejores prácticas que han contribuido este último año al proceso de modernización de la Justicia.



Figura 54. Acto de entrega de los Premios a las Buenas Prácticas en Justicia.



Figura 55. El secretario de Estado de Justicia con todos los galardonados.

CASO DE ÉXITO DE MOTIVACIÓN

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN JUSTICIA

El [Premio a las Buenas Prácticas en Justicia](#) tiene por objeto el reconocimiento y la difusión de las mejores propuestas que optimicen métodos procesales y organizativos, procedimientos de trabajo, gestión de recursos y del personal vinculado con Justicia.

¿A quién se ha dirigido el Premio?

El éxito del proceso de modernización depende de que se logre que los distintos agentes que participan en la justicia asuman y hagan suyo el proceso. La complejidad del reto planteado ha exigido abordar su desarrollo asegurando la formación de las alianzas estratégicas con instituciones y la participación tanto de los operadores legales como de la sociedad civil.

CASO DE ÉXITO DE MOTIVACIÓN

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN JUSTICIA

A este respecto, las prácticas de mejora pueden proceder de cualquiera de los colectivos afectados implicados, por lo que este mecanismo de reconocimiento se ha planteado como una convocatoria abierta a personas físicas (a título individual, o integradas en grupos de trabajo) y jurídicas, entidades y organismos públicos o privados, órganos judiciales, unidades administrativas, organizaciones, fundaciones, asociaciones o cualquier colectivo que haya desarrollado actuaciones dirigidas a la mejora y optimización de prácticas en la Administración de la Justicia en España.

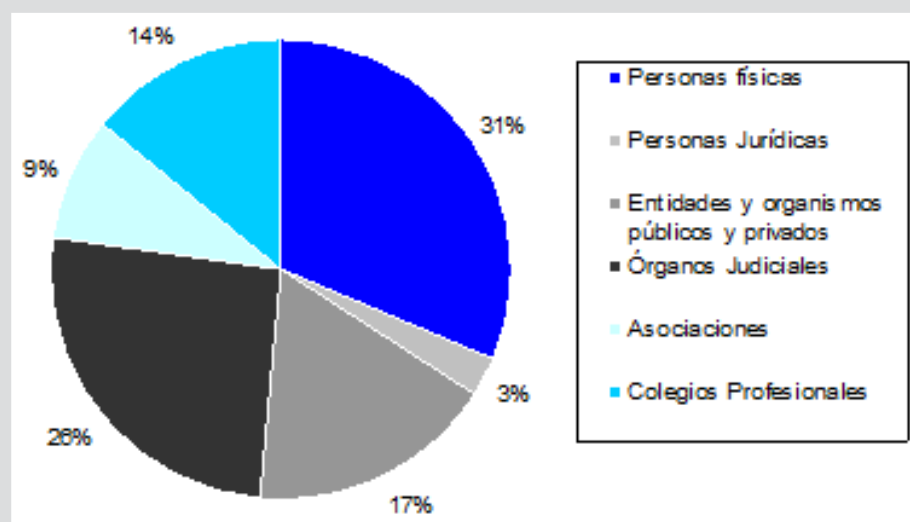


Figura 56. Perfil de los participantes en el Premio.

A la primera edición del Premio se presentaron un total de 34 prácticas para optar por el reconocimiento. El Jurado designado identificó aquellas prácticas que además de cumplir con los objetivos del premio y de las categorías de participación, pudieran aportar también resultados positivos trasladadas y adaptadas a contextos similares.

- **Aplicación para la gestión de la Cuenta de Depósitos y Consignaciones Judiciales. del Banco Español de Crédito S.A.** Práctica galardonada en la categoría: Aplicación de las Tecnologías de Información para la mejora de los servicios de Justicia.

La “Cuenta de Depósitos y Consignaciones”, es una herramienta 100% implantada, utilizada en su trabajo diario por la totalidad del colectivo de secretarios judiciales en todos los órganos judiciales del territorio español. Esta herramienta asegura la operativa de una manera informatizada de todos los movimientos económicos asociados a los expedientes judiciales, facilitando de una manera clara el trabajo diario de los distintos usuarios, en términos de simplificación, ahorro de tiempo de ejecución y control sobre las operaciones.

- **Innovación en la formación y en la gestión del conocimiento: las tutorías personalizadas en el puesto de trabajo y los cursos de formación online del Departamento de Justicia y Administración Pública del gobierno Vasco.** Práctica galardonada en la categoría: Buenas Prácticas en el ámbito organizativo y de gestión.

El objetivo principal de la propuesta es el de proporcionar al personal al servicio de la Administración de Justicia los conocimientos necesarios para facilitar el adecuado desempeño de sus funciones y tareas de forma más efectiva y eficiente, promoviendo asimismo la formación permanente de este personal en los distintos órdenes jurisdiccionales.

Este objetivo se intenta alcanzar con una estrategia de gestión del conocimiento basada en la accesibilidad total y permanente del personal funcionario interino y de carrera a tutorías personalizadas en el puesto de trabajo y a cursos de formación on-line.

- **La atención a los interesados en las subastas judiciales electrónicas en el Servicio Común Procesal de Ejecución de Murcia.** Práctica galardonada en la categoría: Iniciativas para

CASO DE ÉXITO DE MOTIVACIÓN
PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN JUSTICIA
un servicio de Justicia orientado a las personas. A la Sección de Subastas Electrónicas Provinciales del Servicio Común Procesal de Ejecución de Murcia, conforme a su Protocolo de Actuación, le compete publicar y celebrar todas las subastas que se señalen por las Oficinas Judiciales que tengan su sede en la Región de Murcia, procurando su máxima difusión y transparencia. Son objetivos principales del Portal de Subastas Judiciales: facilitar la presencia de público en la celebración de las subastas; ampliar la publicidad de toda la información relativa a procedimientos de subasta judicial; y disminuir el impacto de los subasteros (posible acuerdo sobre el precio del bien y posible presión sobre quienes no acepten el acuerdo para que no intervengan en la subasta). La celebración de las subastas a través de Internet fomenta la transparencia y equidad del proceso, pues obstaculiza posibles prácticas colusorias, ayuda a quien acude interesándose por los bienes subastados ofreciéndole toda la información posible, y haciendo a la vez que todos puedan también acceder a ella en las mismas condiciones. Para ello se desarrolló el Portal de Subastas Judiciales del Ministerio de Justicia, https://subastas.mjusticia.es, que proporciona un punto de acceso único a información pública sobre subastas judiciales; y permite el seguimiento y la participación, con total seguridad, en subastas judiciales a través de Internet • Red de Información Judicial para la Modernización de las OJ en Murcia (REDINJU). Práctica galardonada en la categoría: Prácticas de divulgación e intercambio de información. La REDINJU nace como un proyecto de formación e intercambio de buenas prácticas judiciales entre funcionarios de Justicia de la Región de Murcia, orientado al estudio de procesos de gestión del cambio en la Administración de Justicia. Todo ello soportado por la creación de una red, un entorno colaborativo online que implica la progresiva participación activa de los principales actores responsables en la Administración de Justicia, y ello dentro del marco de la reforma de la Justicia española. Resultado del trabajo de REDINJU son materiales de trabajo con una profunda base analítica e investigativa, que se anticipan al cambio de la arquitectura procesal y organizativa de la Oficina Judicial: estudio sobre las leyes procesales, Punto Neutro Judicial, LexNET, homogeneización de documentación o los sistemas de gestión procesal y Arconte.

Tabla 11. Caso de éxito de motivación: Premio a las Buenas Prácticas en Justicia.

7. RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS.

7.1. Con carácter general.

Uno de los principales logros ha sido que, por primera vez en la historia de la Administración de Justicia, se ha abordado una estrategia integral de gestión del cambio comprendiendo todo el proceso de modernización de manera transversal y a todos los colectivos y profesionales afectados por el cambio.

Esta estrategia integral ha sido fundamental a la hora de afrontar la resistencia propia de cualquier proceso de cambio y la tendencia natural de la organización judicial y de las personas que trabajan en ella, a permanecer estáticas, conservando los procedimientos y pautas de trabajo establecidas durante años.

También ha sido una novedad, que ha implicado sustanciales mejoras, la estrategia integral por proyectos que se ha seguido por parte del Ministerio de Justicia. Esta estrategia ha permitido: sistematizar los trabajos a realizar; documentar de forma exhaustiva todo el proceso con vistas a su progresiva industrialización; identificar de forma precisa los entregables asociados a cada proyecto y los resultados esperados en cada caso; dimensionar y evaluar adecuadamente el esfuerzo y los recursos necesarios; identificar las mejores prácticas y extraer lecciones aprendidas.

7.2. En relación a la coordinación y planificación.

Un proceso de modernización de la complejidad y magnitud del emprendido por el Ministerio de Justicia, requería de una estrecha coordinación y cooperación entre todos los actores implicados.

En este sentido, ha sido fundamental que todos los actores y ámbitos de actuación afectados (medios personales, nuevas tecnologías, gestión del cambio, gerencias, etc.) estuvieran debida y puntualmente informados del proceso, y tuvieran sus tareas y responsabilidades claramente definidas. Las reuniones periódicas de seguimiento han sido claves, tanto a distintos niveles de responsabilidad (áreas-jerarquías) como de ubicación (sede-Ministerio), para garantizar los resultados.

Mediante estas estructuras de coordinación en los diferentes proyectos se ha tratado de apoyar y favorecer el buen desarrollo de las diferentes actuaciones relativas al despliegue, garantizando un correcto seguimiento y evaluación periódica de todas las tareas.

Otro elemento clave ha sido la minuciosa planificación de todo el proceso de modernización, lo que ha permitido establecer, desde el inicio, unos objetivos claros y medibles, prever potenciales contingencias y articular correcciones de las posibles desviaciones.

La definición de indicadores es una parte esencial para medir, controlar y evaluar los avances en implantación de cualquier proyecto, puesto que son los encargados de proporcionar información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de mejora continua, orientación al cliente y cualificación. En este

sentido, ha sido también relevante la definición de indicadores cuantitativos y cualitativos, el establecimiento de la línea de base de cada uno de los indicadores, como punto de partida y referencia en el proceso de seguimiento y evaluación periódica de la consecución de los objetivos previstos en cada uno de los proyectos

7.3. En relación a la sensibilización

La labor de sensibilización ha sido imprescindible para dar a conocer las características y beneficios del profundo cambio a medida que éste se iba produciendo.

En esta labor de sensibilización ha sido fundamental involucrar, a todos los agentes implicados y afectados en alguna medida por el cambio. No solo a los beneficiarios directos, como pueden ser los magistrados, jueces, secretarios judiciales y funcionarios de la Administración de la Justicia; sino también a otros profesionales como abogados, procuradores, graduados sociales, a las instituciones, y por supuesto a los ciudadanos en general, como beneficiarios últimos de este servicio público. No obstante, hay que dejar patente que el nivel de implicación ha sido desigual, dependiendo del colectivo.

Uno de los pilares de la estrategia de sensibilización han sido las actuaciones con los profesionales relacionados con la Justicia. Su estrecha y constante relación con la Administración de Justicia ha requerido prestar una atención particular a sus inquietudes y demandas de información, y realizar un esfuerzo específico para lograr la implicación de estos profesionales con el proceso de modernización.

Para lograr la implicación de los colectivos ha sido básico conocer, previamente, los intereses y necesidades particulares de cada uno de los grupos a los que iban dirigidas las actividades de sensibilización. Se ha procurado promover la participación de estos colectivos mediante la oferta de actividades atractivas, interesantes y realmente demandadas por los destinatarios. Por este motivo se ha procurado adaptar el Plan de Sensibilización a las peculiaridades de cada colectivo a nivel local.

Por otro lado, se ha tratado de primar las sesiones prácticas, fomentando la participación activa de los asistentes, frente a meras exposiciones teóricas de los ponentes.

La información post-jornadas y las opiniones recabadas en las mismas a través de las encuestas han sido un insumo de gran utilidad para detectar posibles mejoras, compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas con otras sedes.

Pieza clave han sido los materiales elaborados con carácter específico para las actuaciones de sensibilización. Se han realizado materiales más técnicos para profesionales, y otros con un carácter más informativo para ciudadanos. A estos últimos se les ha prestado especial atención, pues al desconocer el ciudadano el mundo y lenguaje judicial, ha sido necesario utilizar un lenguaje claro y cercano, pero que al mismo tiempo fuera lo suficientemente explicativo del proceso de modernización, para lograr transmitir los beneficios que suponen las reformas emprendidas. El ejemplo más claro de la adaptación de los materiales a sus

destinatarios, es el cómic realizado en el marco del programa La Justicia va al colegio, destinado a jóvenes estudiantes, colectivo de especial relevancia para conformar una conciencia futura sobre la modernización de la Justicia.

Especialmente fructífera ha sido la colaboración con instituciones y organismos locales. Se han establecido cauces de colaboración con organizaciones e instituciones locales, y de la mano de colegios profesionales, instituciones, colectivos o universidades se ha logrado promover la organización de las jornadas y talleres, contando siempre con el patrocinio del Ministerio de Justicia.

Una herramienta muy útil en materia de sensibilización ha sido la difusión, en el marco de las jornadas, de las herramientas y canales de divulgación y comunicación. Al mismo tiempo, se ha hecho uso de estas herramientas y canales para divulgar las jornadas.

Como resultados concretos, en el ámbito de las jornadas para profesionales, desde mayo de 2010, más de 2.000 profesionales, principalmente abogados, procuradores y graduados sociales, han participado en diferentes jornadas informativas sobre la Oficina Judicial.

En relación al Expediente Judicial Electrónico, más de 500 abogados y procuradores de Madrid han conocido las características y novedades que supone la implantación del Expediente Judicial Electrónico.

En el marco del programa “La Justicia va al Colegio”, hasta la fecha se han celebrado un total de 34 acciones, con la participación de más de 700 alumnos y profesores de Segundo Ciclo de Educación Secundaria y Bachillerato, que les han acercado al funcionamiento de la Justicia y han propiciado el contacto directo con la Oficina Judicial.

7.4. En relación a la comunicación

Uno de los retos del proceso de modernización es transmitir correctamente los cambios a los principales afectados por los mismos: los funcionarios y profesionales que trabajan a diario en la Administración de Justicia. Al mismo tiempo, es esencial comunicar a los ciudadanos que todo este proceso modernizador de la Justicia busca obtener un servicio público de calidad en su beneficio.

Como se ha señalado, en la elaboración del Plan de Comunicación se partió de la existencia de diferentes públicos objetivo, cada uno con necesidades informativas específicas. Esto ha permitido articular una estrategia de comunicación integral que ha prestado atención a los diferentes destinatarios, se han elaborado materiales y contenidos específicos para cada público objetivo, y se han puesto en marcha diversos canales de comunicación para cada uno de ellos.

Elemento muy apreciable ha sido el diseño de identidades visuales para algunos de los proyectos, lo que ha permitido crear una “marca” o identidad visual propia para cada proyecto, que lo hace reconocible a simple vista.

En relación a los medios de comunicación, se ha mostrado imprescindible el contacto directo con la prensa y medios de comunicación locales y nacionales,

en coordinación con el Gabinete de Prensa del Ministerio de Justicia, lo que ha permitido ganar presencia mediática para así dar a conocer al público general el proceso de modernización y generar una opinión favorable al cambio.

En el ámbito digital, hay que destacar la clara orientación hacia la Comunicación 2.0, lo que ha fomentado la interactividad, la bidireccionalidad y el intercambio de información entre los usuarios y el Ministerio de Justicia. La Web de Oficina Judicial (oficinajudicial.justicia.es) se ha convertido en el portal de referencia para tener acceso a todo tipo de contenidos acerca de la modernización de la Justicia. La Web está cada vez mejor posicionada en buscadores de Internet (Google, Yahoo, etc.), con un promedio de 40.000 visitas y 10.000 usuarios únicos cada mes.

En el marco de la estrategia de comunicación 2.0 ha cobrado especial importancia el fomento de la interacción y el diálogo con la ciudadanía gracias a herramientas como el blog de Modernización Judicial o la creación páginas oficiales en redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube, Flickr y Tuenti. Todo ello ha permitido la creación de una comunidad en la Red interesada e implicada en el proceso de modernización de la Justicia. En el caso concreto de Tuenti, la página del Ministerio de Justicia en esta red social, JustoXti, se ha convertido en el foro ideal para estar en contacto directo con jóvenes de 15 a 24 años, los principales usuarios de esta red social. Su principal objetivo es contribuir a la conformación de una conciencia social, desde la juventud, sobre la importancia de la Justicia y su modernización.

En relación a los materiales audiovisuales, cabe destacar la gran difusión alcanzada por los videos informativos y formativos, realizados con el objetivo de informar de aspectos claves de la modernización o formar sobre nuevos servicios o herramientas puestas a disposición tanto de ciudadanos como de los profesionales. Destacar la significativa producción de vídeos, con un total 27 vídeos informativos y cinco vídeos tutoriales formativos, todos ellos en el ámbito del proyecto de Gestión del Cambio.

Especial repercusión y divulgación ha tenido el boletín electrónico o Newsletter de Oficina Judicial y su difusión mensual entre funcionarios y profesionales del sector. Hasta noviembre de 2011, se han publicado 19 Newsletter, y cuatro números especiales. En cuanto a la evolución del número de suscriptores, se ha pasado de los 415 iniciales, en febrero de 2010, a los casi diez mil en noviembre de 2011. Desde su creación, la Newsletter ha generado una producción de 300 artículos y más de 500 páginas de información

A pesar de estos logros, es imprescindible seguir impulsando la implicación directa de los actores del cambio a través de su participación en los diversos canales de comunicación establecidos: Newsletter, acciones en prensa, entrevistas, elaboración de artículos, blog, etc. Todo ello con el objetivo de conseguir la máxima difusión del mensaje de modernización de la Justicia.

7.5. En relación a la formación

El objetivo de esta área del proyecto de gestión del cambio ha sido abordar la formación de los profesionales a quienes corresponde el funcionamiento diario de la Administración de Justicia para que adquieran los conocimientos

y aptitudes necesarios para trabajar en el marco de los nuevos entornos organizativos, ya se trate de la Oficina Judicial, el nuevo Registro Civil, el expediente judicial electrónico, etc.

Uno de los principales logros ha sido que, por primera vez en la Administración de Justicia española, se ha diseñado un Plan de Formación partiendo de un enfoque estratégico, y a partir de ese enfoque estratégico general se han definido planes de formación específicos asociados cada uno de los proyectos (Oficina Judicial, Expediente Judicial Electrónico, Registro Civil, Oficina Fiscal, etc.).

Es decir, la formación impartida no se ha basado en actuaciones aisladas sin coherencia entre ellas, como venía siendo práctica habitual. Al contrario, se han estructurado proyectos específicos de formación con unos objetivos precisos y claramente definidos, y destinados a conseguir resultados inmediatos.

Un gran avance ha supuesto la implantación de la especialización en la formación. Los diferentes itinerarios formativos se han diseñado en función de los diversos perfiles profesionales (secretarios judiciales, funcionarios, etc.), con la pretensión de alcanzar a todos los colectivos y al mayor número dentro de cada colectivo.

Se ha puesto especial énfasis en la metodología de la formación, definiendo para ello distintas metodologías y clases de actividades. Se han combinado para ello la formación presencial con la formación e-learning, y los materiales tradicionales con los más modernos métodos y técnicas audiovisuales, lo que ha supuesto una innovación importante en la formación del Ministerio de Justicia.

La implantación de la formación e-learning ha sido una innovación sin precedentes en el ámbito de la Administración de Justicia. Los cursos e-learning pretenden, de una manera clara y comprensible, ofrecer una visión especializada para cada uno de los puestos de trabajo del nuevo modelo organizativo. Las ventajas son incuestionables. La formación on line supone el complemento idóneo a la formación presencial ya que permite ahorrar tiempo y costes económicos. De esta manera el usuario puede recibir la formación desde su propio ordenador y en los tiempos que su agenda le permita.

Otra de las mejoras implantadas en el ámbito de la formación ha sido la formación a formadores y la formación en cascada. La acción formativa de formación a formadores está orientada a dotar a un equipo de formadores internos (funcionarios designados normalmente por el secretario coordinador) del conocimiento y metodologías necesarios para poder comunicar a los colaboradores de las Oficinas Judiciales el alcance y objetivos del Protocolo Marco de Actuación, incidiendo especialmente en los Manuales de Puestos y Procedimientos de las oficinas y la aplicación práctica de los mismos, así como en el resto de herramientas formativas necesarias para su efectiva aplicación. Como hemos visto al analizar los casos de éxito, las mejoras aportadas por estas modalidades formativas se han visto respaldadas por los resultados de las evaluaciones llevadas a cabo.

Esta combinación de diferentes metodologías ha permitido conseguir excelentes resultados en todos los proyectos formativos. A título de ejemplo, en el proyecto de Expediente Judicial Electrónico, la asistencia media ha sido

del 86%, habiéndose impartido un total de 784 horas de formación a 504 destinatarios. Tan sólo un 4% de los asistentes no consideraron cumplidos los objetivos previstos y un 97% reconoció haber aprendido nuevas destrezas transmitidas con la metodología empleada, que ha sido del agrado del 78%, consiguiendo una participación activa de los asistentes del 90%.

En el proyecto de Oficina Judicial, los resultados han sido igualmente positivos. En la Fase I se formó a 4.000 SSJJ y a unos 10.000 funcionarios. En la Fase II, la asistencia a los cursos ha sido mayoritaria, contabilizándose, en el caso de la formación TIC Minerva II, una cifra del 81% del total de los convocados (en Burgos, el 94% del personal; Murcia, 41%; Cáceres, 82%; Ciudad Real, 89%; León, 93%; Cuenca, 92%; y en Mérida, 88%). Ocho de cada diez funcionarios de Burgos, Murcia, Cáceres, Ciudad Real, León, Cuenca y Mérida han considerado que se han cumplido los objetivos de los cursos impartidos, y el 95% han considerado conveniente, importante e incluso imprescindible la formación continua, primando el enfoque práctico sobre el teórico.

En el proyecto del Registro Civil, el 97,37% de los profesionales del RC convocados a las jornadas de sensibilización y formación durante el despliegue en los RC pilotos asistieron a los cursos, lo que denota el elevado grado de interés y compromiso de las personas que forman parte del RC en su modernización.

Los materiales formativos diseñados para el Registro Civil (fundamentalmente, las fichas de procedimientos y de puestos de trabajo) sirven de referencia en el desempeño del trabajo para las nuevas incorporaciones, además de representar un elemento fundamental para el diseño de futuras actuaciones formativas adaptadas a las necesidades de los diferentes perfiles profesionales existentes.

7.6. En relación a la motivación.

En el área de motivación la convocatoria de la 1ª edición del Premio a las Buenas Prácticas en Justicia, que tiene por objeto el reconocimiento y la difusión de las mejores propuestas que optimicen métodos procesales y organizativos, procedimientos de trabajo, gestión de recursos y del personal vinculado con Justicia, ha supuesto el primer premio de estas características convocado en la Administración de Justicia en España

Este premio ha tenido una amplia difusión a nivel nacional lo que se constata por el número de prácticas recibidas (34), de las que han resultado cuatro ganadoras y se han otorgado seis menciones honoríficas.



LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Informes de Modernización
Judicial en España



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE JUSTICIA