SISTEMA DE INSPECCIÓN

Informes de Modernización Judicial en España

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE JUSTICIA

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN 4
2. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS 5
3. RESUMEN EJECUTIVO 7
4. CONTEXTO Y ANTECEDENTES: JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 14
5. MODELO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN 16
5.1. Planteamiento estratégico del sistema de inspección 17
5.1.1. Misión, visión y valores del sistema de inspección 19
5.1.2. Objetivos estratégicos 21
5.1.3. Ejes Estratégicos y Líneas de Actuación 24
5.1.3.1. Eje 1 Orientación a la Calidad y Mejora Continua (QMC) 24
5.1.3.2. Eje 2: Profesionalidad, Objetividad y Transparencia (PRO) 26
5.1.3.3. Eje 3: Nuevas Tecnologías y Sistemas de Información (NTI) 27
5.1.3.4. Eje 4 Cooperación y Colegiación de Esfuerzos (COO) 28
5.2. Objeto y alcance del sistema de inspección 29
5.2.1. Concepto de inspección 29
5.2.2. Ámbito objetivo: alcance del sistema de inspección 34
5.2.2.1. Ámbito objetivo de la SGAJ 35
5.2.2.2. Ámbito Objetivo de secretarios de Gobierno 36
5.2.3. Funciones del sistema de inspección 39
5.2.3.1. Funciones de Inspección de SGAJ 40
5.2.3.2. Funciones de inspección de secretarios de Gobierno 41
5.2.4. Objeto material de inspección 42
5.2.4.1. Objeto material de inspecciones del SGAJ 43
5.2.4.2. Objeto material de inspecciones de secretario de Gobierno 44
5.3. Arquitectura institucional 45
5.3.1. Organización del sistema de inspección 46
5.3.2. Perfiles y competencias 47
5.3.2.1. Comité de Inspección 47
5.3.2.2. SGAJ/DGMAJ 49
5.3.2.3. SGMP 50
5.3.2.4. Área de Inspección y Auditoría 51
5.3.2.5. Secretario de Gobierno 59
5.3.2.6. Secretario Coordinador Provincial 60
5.4. Operativa del sistema de inspección: Mapa de Procesos y modelo de relación 62
5.4.1. Mapa de procesos 62
5.4.1.1. Procesos estratégicos 63
5.4.1.2. Procesos operativos 63
5.4.1.3. Procesos de soporte 63
5.4.2. Modelo de relación 64
6. DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN 66
6.1. Plan global de despliegue 66
6.2. Premisas del despliegue 68
6.3. Cronograma del despliegue 70
6.3.1. Fase de Lanzamiento 71
6.3.2. Fase de Evolución 72
6.3.3. Fase de Consolidación 73
6.4. Hitos destacables de la fase de lanzamiento 74
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77

Edita: **Ministerio de Justicia**
NIPO: **051-11-067-0**

8. ANEXOS..... 79
Anexo A. Modelo conceptual del sistema de inspección..... 79
Anexo B. Plan estratégico 2009-2014 del sistema de inspección 79
Anexo C. Instrucción 3/2011 de la secretaría general de la administración de justicia, relativa al sistema de inspección de las secretarías de gobierno y servicios responsabilidad de secretarios judiciales y anexos 79

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Arquitectura Institucional del sistema de inspección. 11
Figura 2. Pirámide de las etapas de la metodología. 17
Figura 3. Esquema estratégico del sistema de inspección del Ministerio de Justicia para el periodo 2011-2014. 18
Figura 4. Ejes Estratégicos del Plan. 24
Figura 5. Cadena de Valor Básica de la Inspección. 31
Figura 6. Mapa de ámbito objetivo de la SGAJ.....36
Figura 7. Responsabilidades en el nuevo modelo de OJ frente a la Tradicional.....37
Figura 8. Visión de Conjunto de la arquitectura institucional del sistema de inspección. 46
Figura 9. Contenido de las fichas descriptivas. 47
Figura 10. Organigrama futuro de la SGPM. ..51
Figura 11. Mapa de procesos.....62
Figura 12. Procesos estratégicos. 63
Figura 13. Procesos Operativos. 63
Figura 14. Procesos de Soporte. 64
Figura 15. Fases del Plan de Despliegue. 66
Figura 16. Ámbitos del Plan de Despliegue....67

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Líneas de Actuación Eje 1. 25
Tabla 2. Líneas de Actuación Eje 2. 27
Tabla 3. Líneas de Actuación Eje 3. 28
Tabla 4. Líneas de Actuación Eje 4. 29
Tabla 5. Coordenadas para el análisis de la gestión pública. 43
Tabla 6. Ficha descriptiva Comité de Inspección. 48
Tabla 7. Ficha descriptiva Secretario General de Administración De Justicia (SGAJ). 49
Tabla 8. Ficha descriptiva Subdirección de Programación de la Modernización (SGPM)....51
Tabla 9. Ficha descriptiva jefe de Área de Inspección y Auditoría. 54
Tabla 10. Ficha descriptiva técnico inspector. 56
Tabla 11. Ficha descriptiva Secretario Inspector. 57
Tabla 12. Ficha descriptiva personal de Apoyo Técnico Administrativo. 58
Tabla 13. Ficha descriptiva secretario de Gobierno. 60
Tabla 14. Ficha descriptiva secretario coordinador provincial. 61
Tabla 15. Medidas de actuación. 68

1. PRESENTACIÓN

El proceso modernizador de la Administración de Justicia iniciado con la reforma de la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ) operada por la Ley Orgánica 19/2003 estableció un diseño de reparto de competencias claramente diferenciado entre los Jueces y Magistrados, como responsables directos del ejercicio de la potestad jurisdiccional, y el resto del personal de la Oficina Judicial, con el secretario judicial a la cabeza.

Esta configuración de unidades y servicios interdependientes pero autónomos exigía también la diferenciación de las competencias de ordenación y supervisión interna del funcionamiento de la Oficina Judicial. Así, la propia Ley Orgánica 19/2003 introducía, sin perjuicio de la competencia inspectora de los órganos de gobierno del Poder Judicial, la facultad de inspección de los secretarios de Gobierno (SSGG) sobre los servicios responsabilidad de los secretarios judiciales.

Este precepto, junto con la previsión del Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales (ROCSJ) que establecía la inspección que corresponde a la Secretaría General de la Administración de Justicia (SGAJ) sobre la actuación de las propias Secretarías de Gobierno y la supervisión de las realizadas por éstas, necesitaba de un desarrollo completo que permitiera el ejercicio de estas facultades de manera uniforme en el marco de un sistema integral y coordinado con las competencias de otras instituciones y administraciones.

El impulso de la Dirección General de Modernización de la Justicia (DGMAJ) al sistema de inspección ha estado presidido desde el primer momento por la consciencia de que este servicio no podía limitarse a reproducir miméticamente los usos y métodos de los ya existentes y asimilables, sino que debía gestionar prioritariamente las nuevas fuentes de conocimiento de los datos de Juzgados y Tribunales implantadas por el Ministerio de Justicia con el fin de obtener datos objetivos de alta calidad y generados automáticamente, que permitan un diagnóstico previo ajustado a la realidad de los servicios objeto de análisis con una mínima interferencia en su labor cotidiana.

Los documentos asociados a este proyecto son, por tanto, las herramientas iniciales que constituyen el sistema y permiten su puesta en marcha, pero inician un proceso complejo y de largo recorrido en el que se deberá asegurar su continua actualización para que contribuyan eficazmente a su función última.

2. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

A continuación se recogen algunas definiciones y abreviaturas que aparecen en el presente documento y en los anexos al mismo.

ABREVIATURAS	DEFINICIONES
AEVAL	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
CCAA	Comunidades Autónomas.
CGPJ	Consejo General del Poder Judicial.
DGMAJ	Dirección General de Modernización de la Administración de Justicia.
DGRAJ	Dirección General de Relaciones con la Administración de Justicia.
FGE	Fiscalía General del Estado.
LOPJ	Ley Orgánica del Poder Judicial.
MJU	Ministerio de Justicia.
NOJ	Nueva Oficina Judicial.
OJ	Oficina Judicial.
PEM	Plan Estratégico de Modernización de la Justicia 2009-2012.
POA	Plan Operativo Anual.
ROCSJ	Reglamento Orgánico del Cuerpo de Secretarios Judiciales.
SCG	Servicio Común General.
SCNE	Servicio Común de Notificaciones y Embargos.
SCOP	Servicio Común de Ordenación del Procedimiento.
SCEJ	Servicio Común de Ejecución.
SGAJ	Secretario general de la Administración de Justicia.
SGMRAJ	Secretario general de Modernización y Relaciones de la Administración de Justicia.
SGPM	Subdirección General de Programación de la Modernización.
SSJJ	Secretarios judiciales.
UPAD	Unidad Procesal de Apoyo Directo.

TÉRMINOS	DEFINICIONES
Misión	Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una organización, y responde a la pregunta de por qué o para qué debe existir.
Visión	Define y describe cómo quiere ser en un futuro una organización o sistema; responde a la pregunta de qué queremos ser o cómo queremos ser percibidos.
Mapa de Procesos	Representación gráfica que permite visualizar todos los procesos que forman parte de un sistema u organización, y su interrelación entre ellos. Se organizan atendiendo a su tipología en: • **Procesos Estratégicos**: Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de una organización o sistema; son los que proporcionan directrices para el resto de procesos. Están asociados a la dirección de la organización o sistema, e intervienen en su visión. • **Procesos Operativos o procesos clave**: A través de ellos se desarrolla la misión de una organización o sistema, su razón de ser. Se representan en forma de cadena de valor, identificando las diferentes fases y etapas que contribuyen a la generación de valor para un cliente o destinatario final. • **Procesos de Soporte**: Son aquellos procesos que, sin formar parte de la cadena de valor, comprenden las actividades necesarias para el desarrollo de los procesos operativos. Suelen estar relacionados con la gestión de medios personales, técnicos, materiales,…
Sistema	Instrumento de apoyo a la práctica registral que reúne los procedimientos del Registro Civil, describiendo cada una de las actividades que los componen.

3. RESUMEN EJECUTIVO

La Ley Orgánica 19/2003 de reforma de la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ) ya recogía entre sus bases para la modernización de la Administración de Justicia la necesidad de un **nuevo sistema de inspección adaptado a la nueva organización judicial** que define la Ley 13/2009; las **nuevas competencias de los secretarios judiciales**, concentradas también en los Servicios Comunes que han de dirigir, requieren una función inspectora adaptada a un cuerpo jerarquizado:

- El art. 465.1 LOPJ recoge como función de los secretarios de Gobierno la inspección de los servicios que son responsabilidad de los secretarios judiciales.
- El art. 21.7 del ROCSJ otorga al Secretario General de la Administración de Justicia la inspección de las Secretarías de gobierno y la supervisión de las inspecciones de éstas.

El Plan Estratégico de Modernización de la Justicia 2009-2012 (PEM) recoge entre sus actuaciones la de potenciar la actividad inspectora de los secretarios de Gobierno.

Dando respuesta a estos requisitos legislativos, el Ministerio de Justicia ha instaurado un nuevo sistema de inspección. Para ello y, en el marco de la Instrucción 3/2011 de 5 de septiembre de 2011 del Secretario General de la Administración de Justicia (SGAJ), crea un nuevo sistema de inspección destinado a optimizar el funcionamiento de juzgados y tribunales, en coordinación con las funciones de inspección del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) y otras Administraciones competentes. La puesta en marcha de este sistema fortalece la Administración de Justicia como servicio público de calidad y vanguardista.

Este sistema de inspección está orientado a evaluar el funcionamiento, la eficacia y la calidad de las Secretarías de Gobierno y los servicios responsabilidad de secretarios judiciales, y está conformado por un conjunto de elementos organizativos, funcionales y operativos, así como los medios e instrumentos metodológicos necesarios para garantizar el cumplimiento de la misión inspectora.

Es importante destacar que su diseño se ha basado en un **proceso metodológico estructurado y sistemático** que comienza con la definición estratégica del sistema por parte de sus máximos responsables: *-la misión: "cuál es la razón de ser del sistema/para qué se crea"-*, *-la visión: "cómo vemos el sistema en el futuro"-* y *–los valores: "cuáles son los principios por los que queremos que sea reconocido".*

A partir de dichos conceptos y, considerando como marco de referencia el conjunto de valores definidos, se han desarrollado cada uno de los elementos y componentes que forman parte del sistema de inspección que se recogen en el modelo conceptual descrito brevemente en los siguientes apartados.

3.1. Modelo Conceptual del sistema de inspección

- **Concepto de Inspección:** Función de carácter general y permanente, orientada a evaluar el funcionamiento, la eficacia y calidad de los servicios públicos de Justicia de todo el territorio nacional mediante la medición, análisis y control de información objetiva. Todo ello con el objetivo de la mejora global de gestión, mediante propuestas que han de desembocar en una actuación más eficaz y satisfactoria ante los ciudadanos, fin último de todo servicio público.

- **Misión del sistema:** "Evaluar el funcionamiento, la eficacia y calidad de la actividad de las Secretarías de Gobierno y los servicios responsabilidad de los secretarios judiciales, mediante la medición, análisis y control de su actuación, la identificación de áreas de mejora, y la propuesta de recomendaciones sobre la organización, procedimientos y medios personales y materiales".

- **Visión del sistema:** "Un sistema que contribuye a la modernización y a la mejora de la calidad de los servicios prestados por la Administración de Justicia a los ciudadanos, profesionales y otros grupos de interés, en coordinación con el Consejo General del Poder Judicial y otras Administraciones competentes, a través de la excelencia en la actividad del sistema de inspección del Ministerio de Justicia."

  Un sistema de inspección excelente es un sistema efectivo y eficiente, profesional y cualificado, orientado a la calidad y a la mejora continua en el ejercicio de su actividad, que aprovecha las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías y que se plantea con carácter de permanencia y estabilidad en su función.

- **Valores o Principios del sistema:**

  - **Formación especializada:** Los profesionales del sistema de inspección serán formados adecuadamente para el cumplimiento de sus funciones.

  - **Coordinación y cooperación:** Se asegurará el establecimiento de mecanismos de coordinación interna entre todos los órganos competentes en materia de inspección en el ámbito del Ministerio de Justicia y con otros servicios de inspección, señaladamente el del CGPJ.

  - **Planificación:** Un plan anual establecerá las prioridades en la actividad inspectora y sus mecanismos de seguimiento y control.

  - **Estandarización:** La actividad inspectora seguirá criterios metodológicos unificados que se plasmarán en procedimientos y manuales específicos.

  - **Integridad:** El sistema analizará todos los servicios y unidades responsabilidad de los secretarios judiciales.

  - **Homogeneización:** El sistema persigue entre sus objetivos, favorecer el funcionamiento homogéneo de las Secretarías de Gobierno y de los servicios responsabilidad de secretarios judiciales, independientemente del territorio

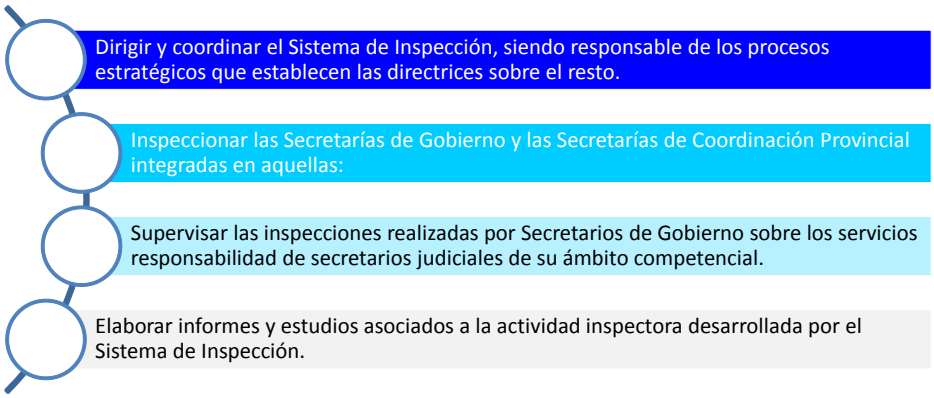
- **Imparcialidad:** El equipo inspector se basará en criterios objetivos en la observación y tratamiento de la información. Todas las unidades serán inspeccionadas de forma igualitaria, siguiendo unas pautas fijadas.
- **Metodología:** Un método ya establecido garantizará la buena práctica de la labor inspectora.
- **Eficacia:** La eficacia se reflejará en la obtención de los resultados esperados y la información necesaria, evitando sobrecargar a órganos y unidades judiciales con solicitudes de información que se puedan obtener directamente o de otras fuentes.
- **Excelencia y mejora continua:** El sistema busca la mejora del servicio público que presta la Administración de Justicia: se detectan las bondades del sistema y se abordan sus defectos, proponiendo acciones para la formación, reorganización, creación de servicios y dotación de recursos humanos y materiales.
- **Transparencia:** Todas los procedimientos, contenidos y fundamentos de la labor inspectora se harán con transparencia y conocimiento de los interesados.

3.1.1. Alcance del sistema de inspección

El sistema de inspección da respuesta a las necesidades de los dos niveles de actuación inspectora previstos en la reforma legal:

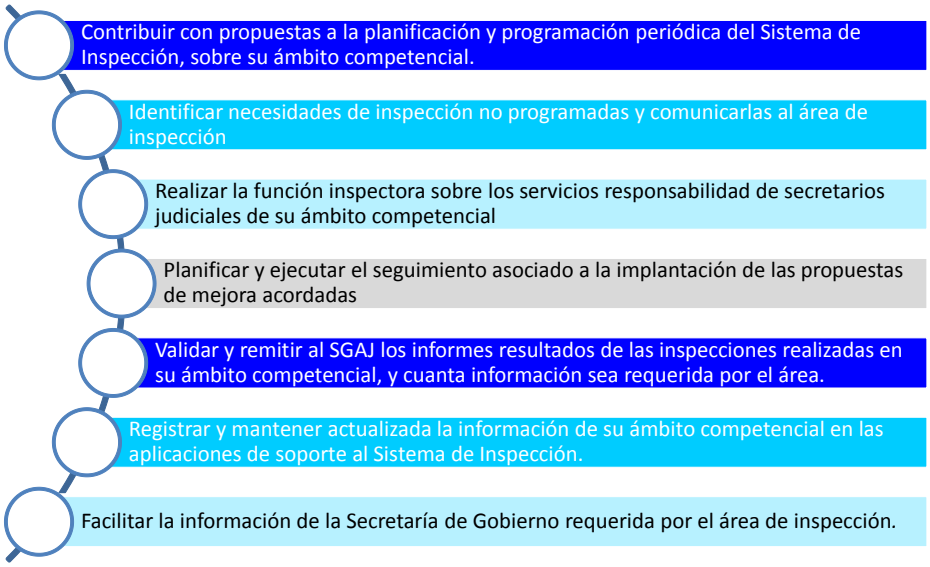
- En el **primer nivel,** el secretario general de la Administración de Justicia es el responsable de la inspección de las Secretarías de Gobierno, incluidas las Secretarías de Coordinación integradas en éstas, y de la supervisión de las inspecciones realizadas por aquellas.

  Las **funciones del SGAJ** en el son:



- En el **segundo nivel,** son los secretarios de Gobierno los encargados de la inspección de los servicios responsabilidad de los secretarios judiciales. Estos servicios comprenden todos aquellos en los que los secretarios judiciales realizan funciones procesales, de dirección u organización.

Las **funciones de los secretarios de Gobierno** en el sistema son:



3.1.2. Arquitectura institucional

La arquitectura institucional es la estructura organizativa que sustenta el sistema de inspección, a través de la cual se articula la práctica y ejecución de la función inspectora; identifica los intervinientes en el sistema de inspección, sus funciones, roles y responsabilidades, así como las relaciones internas entre los mismos, tal y como muestra la figura gráfica que se adjunta.

La arquitectura institucional es la estructura organizativa a través de la cual se articula la práctica y ejecución de la función inspectora, identifica los intervinientes, sus funciones, roles y responsabilidades, así como las interrelaciones existentes.

Además de los perfiles ya identificados por el marco normativo -el secretario general de la Administración de Justicia y los secretarios de Gobierno-, se incorporan a la estructura organizativa e institucional del sistema la Subdirección General de Programación de la Modernización (en adelante, SGPM) a la que se adscribirán los puestos con participación directa en la actividad inspectora de primer nivel (secretarios judiciales, técnicos y personal auxiliar), con la propuesta de creación de un Área específica de Inspección y Auditoría, así como los secretarios coordinadores provinciales a los que los secretarios de Gobierno podrán encomendar funciones inspectoras a servicios responsabilidad de secretarios judiciales de su ámbito competencial.

En el nivel superior de la arquitectura propuesta se configura el Comité de Inspección que, dirigido por el secretario general de Modernización y Relaciones con la Administración de Justicia y con la participación de los titulares de sus dos Direcciones Generales, ejercerá la superior dirección y seguimiento del funcionamiento y actividad del sistema de inspección, con especial atención a su formulación estratégica y a las relaciones del sistema con instituciones y administraciones públicas competentes en la materia.

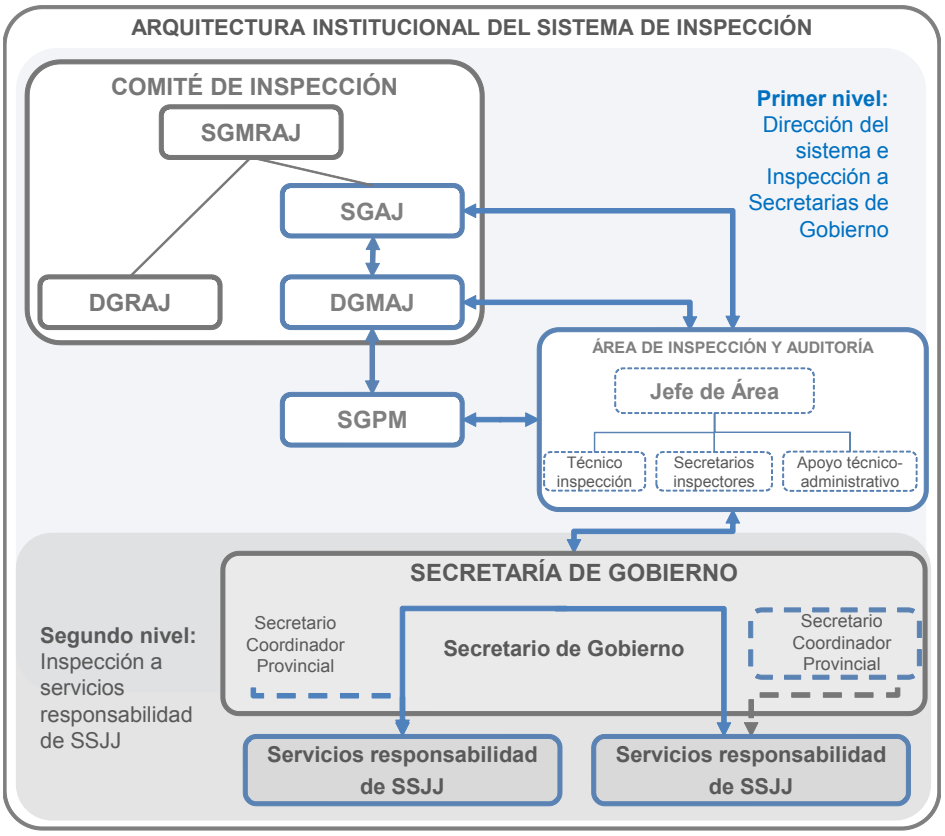


Figura 1. Arquitectura Institucional del sistema de inspección.

3.1.3. Desarrollo Operativo de la Función Inspectora

La ejecución de la tarea inspectora se ha diseñado siguiendo una metodología que sistematiza y objetiviza el ejercicio global de la inspección y que se detalla en diferentes herramientas de soporte: **el mapa de procesos y el manual de procedimientos que lo desarrollan, y los protocolos de inspección formados por guías didácticas, plantillas y formatos.**

El modelo contempla un **ciclo de fases y actividades** que se retroalimentan con el objetivo común de la mejora continua del órgano objeto de inspección. De acuerdo con este ciclo, las **fases que comprende el ejercicio de la inspección** que se llevarán a cabo son las siguientes:

- **Planificación y programación:**

  Todo sistema de inspección requiere de un plan de organización y de un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que garanticen el logro de los objetivos de la acción inspectora y la fiabilidad de los informes que los inspectores emitan.

  La tarea de planificación comprende el conjunto organizado de planes con objetivos propios de inspección y de programas de trabajo a ejecutar en cada ámbito objetivo a inspeccionar, cuya finalidad es garantizar de forma eficaz el logro de los objetivos de la inspección emprendida. Este proceso de planificación se documenta:

  - En un plan anual de inspección, que recoge los criterios y objetivos que determinen la selección de órganos objeto de inspección en el marco temporal anual.

- En programaciones trimestrales de trabajo, que concretan las unidades objeto de inspección y los calendarios de trabajo asociados.

- **Ejercicio de la función inspectora:**

  La ejecución de la función inspectora conlleva tres fases consecutivas ampliamente detalladas en los protocolos de inspección:

  - **Preparación de la inspección**, que incluye además del anuncio y de la recopilación y análisis de información previa, un diagnóstico preliminar de la misma;

  - **Desarrollo del trabajo de campo,** que concentra el grueso del ejercicio de la función inspectora, profundizando en el análisis de información y analizando exhaustivamente el funcionamiento del órgano objeto de inspección;

  - **Diagnóstico y propuesta de mejoras**, a través del informe resultado de la inspección, en el que se ponen de manifiesto las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que derivan de ellas.

- **Seguimiento:**

  El ciclo de la inspección se cierra con el seguimiento de recomendaciones propuestas de cara a asegurar su implantación y el cumplimiento de las expectativas y objetivos pretendidos con ellas. Para ello, el responsable de la inspección definirá un plan de seguimiento mediante el que supervisará, con la periodicidad y canales que establezca, el avance en la implantación de las acciones propuestas y los resultados obtenidos

Por último y como aspecto clave para garantizar la máxima eficacia y eficiencia en el cumplimiento de su misión, es necesario reseñar que el sistema de inspección, tal y como se ha descrito en apartados anteriores, no puede ser un sistema aislado, independiente, y completamente autónomo en el desarrollo de las facultades inspectoras que la LOPJ y el ROCSJ atribuyen al SGAJ y a los SSGG.

El sistema de inspección no es un sistema aislado, independiente y completamente autónomo en el ejercicio de sus funciones; ha de coordinarse y establecer los procesos de relación precisos con otras entidades y organizaciones.

El sistema de inspección ha de **coordinarse y establecer los procesos de relación precisos con otras entidades y organizaciones**, así como con otros sistemas de inspección coexistentes y con concurrencia de competencias inspectoras en la Administración de Justicia. Se considera imprescindible una forma de trabajo compartida y participada entre el MJU y Comunidades Autónomas (CCAA) y en coordinación y complementariedad con el sistema de Inspección del CGPJ que comprenda todas y cada una de las fases del ciclo de inspección.

3.2. Despliegue e Implantación del sistema

El modelo conceptual del sistema de inspección definido es un modelo objetivo que requiere un periodo temporal en el que se desplegarán de forma ordenada y sistemática las actuaciones necesarias para alcanzar paulatinamente dicho modelo final, y conseguir su consolidación.

Para ello y, una vez completado el proceso de su diseño conceptual, se ha trabajado en el marco del proyecto en el desarrollo distintos instrumentos de

planificación y despliegue del sistema, que se complementan entre sí y que facilitarán avanzar en su implantación:

- Por una parte, el **Plan Estratégico del sistema de inspección 2011-2014** que establece los objetivos, ejes, líneas y actuaciones concretas, cuya ejecución permitirán en este periodo temporal alcanzar el modelo objetivo definido para el sistema.
- Por otro, los **Planes Operativos Anuales** que, en un segundo nivel de concreción, especifican las actuaciones del Plan Estratégico que se programarán para cada ejercicio anual, incluyendo las actividades que forman parte de ella, responsables, plazos y compromisos.
- Por último, el **Plan de Despliegue del sistema de inspección** que, con una mayor orientación a los requerimientos y necesidades logísticas para la puesta en marcha y evolución del sistema, determina cuáles son las tareas mínimas necesarias, las posibles dependencias existentes entre las mismas, así como los plazos máximos establecidos para su consecución.

En el momento de elaboración del presente documento (octubre de 2011), el sistema se encuentra en plena fase de lanzamiento ejecutándose, en paralelo y según el plan previsto, las diferentes actuaciones programadas hasta el final del ejercicio, realizando el seguimiento de dicha planificación, así como comenzando los trabajos relativos a la identificación y priorización de las acciones a desarrollar en 2012.

Son sólo unos primeros pasos, pero claves para que la actividad del sistema de inspección contribuya a medio plazo, al fortalecimiento de la Administración de Justicia como servicio público innovador y de calidad.

4. CONTEXTO Y ANTECEDENTES: JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La reforma de la Ley Orgánica del Poder Judicial efectuada por la LO 19/2003 de 23 de diciembre confirió a los secretarios de Gobierno la función inspectora de los servicios responsabilidad de los secretarios judiciales. A su vez, el ROCSJ complementa esta labor de inspección con la que corresponde al secretario general de la Administración de Justicia supervisando las realizadas por los secretarios de Gobierno, e inspeccionando sus Secretarías.

Pese al tiempo transcurrido desde la aprobación de estas disposiciones, hasta la presente legislatura no se ha establecido un sistema integral y estandarizado para la práctica de las inspecciones previstas, de forma que cada Secretaría de Gobierno procedía a la ejecución de esta competencia conforme a sus propios criterios y recursos.

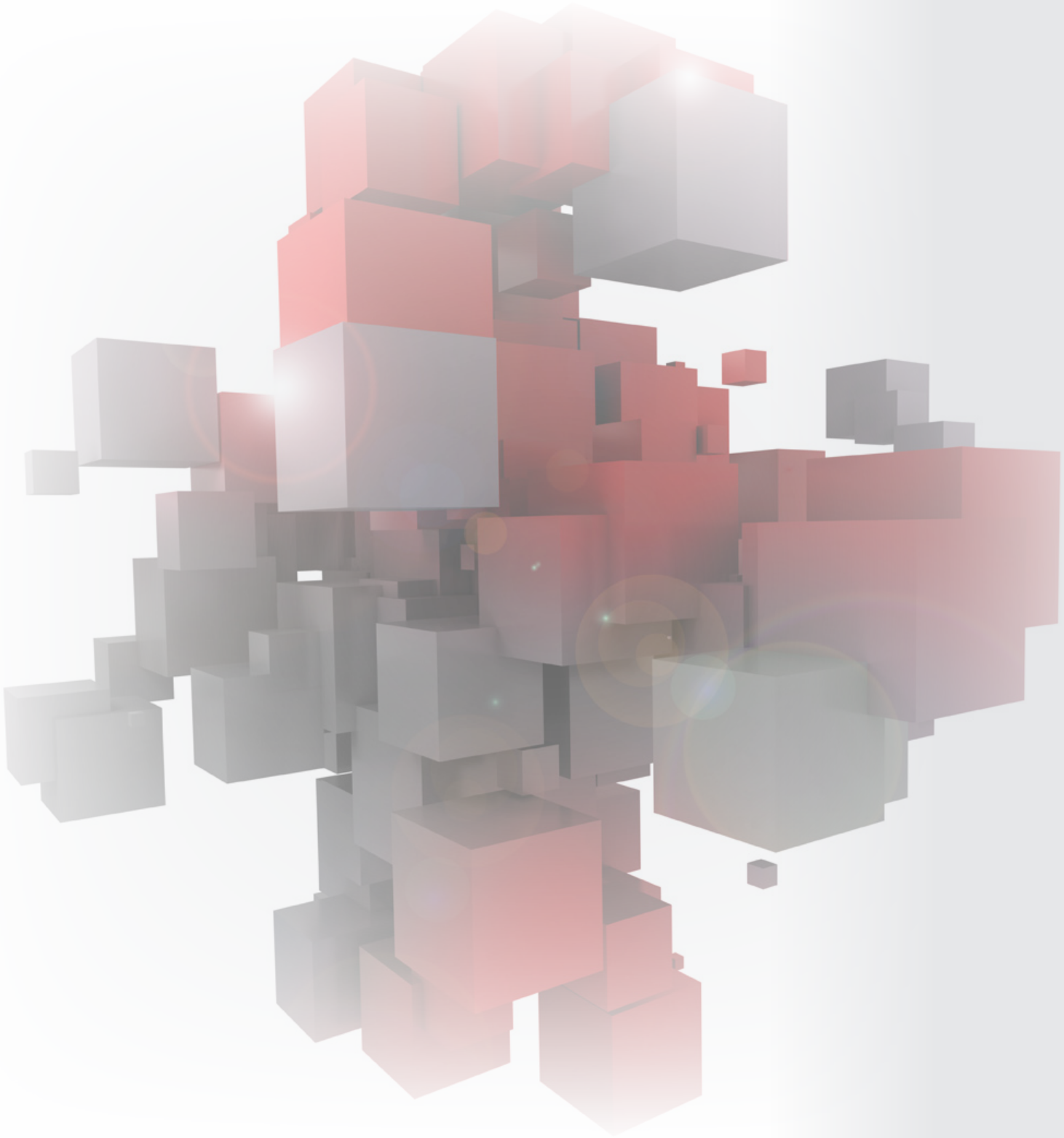
El PEM, dentro del eje estratégico dedicado a conseguir una justicia profesional y altamente cualificada, contempla como una de sus actuaciones la de implantar las **medidas de apoyo destinadas a la actividad inspectora de los secretarios de Gobierno**, poniendo **fin a esta etapa de indefinición metodológica y falta de coordinación y estableciendo criterios uniformes y coordinados de actuación** con fundamento en los principios de unidad de actuación y dependencia jerárquica, vertebradores del Cuerpo Superior Jurídico de secretarios judiciales, conforme a lo dispuesto en el artículo 21.1 de su Reglamento Orgánico, a través del **diseño conceptual y puesta en marcha de un sistema de inspección específico.**

El sistema de inspección se ha diseñado siguiendo las metodologías más extendidas de procesos de evaluación de servicios públicos, y su definición engloba el **conjunto de elementos organizativos, funcionales y operativos, así como los medios e instrumentos metodológicos necesarios para garantizar el cumplimiento de la misión inspectora de los secretarios de Gobierno sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales**, esto es, la evaluación del funcionamiento, la eficacia y la calidad de dichos servicios mediante la medición, el análisis y el control de la información que refleje su realidad en cada momento.

Además, con el desarrollo de este sistema se establece y sistematiza la labor inspectora de la Secretaría General de la Administración de Justicia, contribuyendo al fortalecimiento institucional de esta alta instancia de gobierno del Cuerpo de secretarios judiciales.

Dado que la LOPJ establece estas funciones inspectoras como concurrentes con las propias del Consejo General del Poder Judicial y la de los Presidentes de Tribunales Superiores de Justicia y Audiencias, y no pueden obviarse tampoco las correspondientes a las CCAA con competencias transferidas, uno de los puntos en que más se ha perfilado este sistema es el de la colaboración entre las diferentes instituciones, primordial para obtener una visión global e íntegra de los diferentes aspectos que componen la realidad de nuestros juzgados y tribunales y disponer de una información adecuada y suficiente que evite redundancias en los procesos de obtención y tratamiento.

Es evidente, por tanto, que la puesta en marcha de este sistema de inspección incidirá directamente en el fortalecimiento de la Administración de Justicia como servicio público de calidad, con una clara orientación a la mejora continua a través de la identificación de aquellos aspectos críticos y la propuesta de recomendaciones y soluciones a los mismos.



5. MODELO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

En respuesta a las exigencias del nuevo marco legislativo enunciado en el apartado anterior, el sistema de inspección propuesto por el Ministerio de Justicia queda definido a través de un modelo conceptual que se caracteriza por:

- **Excelencia en el servicio.** La función inspectora va más allá de su significado tradicional de disciplina y consecuencias sancionadoras. Ahora busca mejorar el funcionamiento de los servicios públicos de justicia: los resultados de las inspecciones se dirigen a la búsqueda de soluciones efectivas a los problemas existentes.
- **Compatibilidad y coordinación.** El sistema de inspección coordina sus competencias con las del resto de autoridades de la Administración de Justicia con competencias concurrentes.
- **Homogeneización de los procedimientos de inspección.** Se han definido protocolos y herramientas metodológicas comunes que estandarizan la práctica de la actividad inspectora, buscando la mayor homogeneidad posible en el desarrollo de las diferentes etapas en las que se estructura: preparación, desarrollo y seguimiento.
- **Aplicación de nuevas tecnologías.** En el desarrollo de la actividad inspectora se utilizarán herramientas informáticas, que facilitarán la recopilación y análisis de datos de actividad y funcionamiento de los servicios inspeccionados, optimizando la dedicación requerida y minimizando el impacto en la actividad cotidiana de dichos servicios. Además, a futuro, permitirá la posibilidad de realizar inspecciones virtuales.
- **Un sistema global.** La actuación inspectora no está enfocada exclusivamente al ámbito de la Oficina Judicial. Está destinada a cualquier ámbito de actuación de los secretarios judiciales y de las Secretarías de Gobierno, incluyendo estas últimas las Secretarías de Coordinación Provincial.

La definición conceptual del sistema de inspección parte de un proceso de reflexión estratégica en el que se establece su razón de ser, su visión futura, así como los valores o principios que regirán el desarrollo de su actividad.

Presentadas estas características generales del sistema, y antes de proceder a la descripción detallada de los diferentes elementos que constituyen el modelo conceptual diseñado, es preciso incidir en la seriedad y rigor del proceso metodológico que se ha seguido y que ha permitido obtener un sistema de inspección innovador, integral, completo, con coherencia entre todos sus elementos y con una clara orientación a facilitar su puesta en práctica.

La definición del sistema parte de un proceso de reflexión estratégica previo, en el que han quedado establecidos la razón de ser del sistema a diseñar, su visión a futuro, los valores o principios en los que se basará el desarrollo de su actividad, así como los objetivos y ejes estratégicos que definirán el camino a seguir por el sistema hasta alcanzar su modelo objetivo, esto es, su visión.

Posteriormente y, bajo el marco del planteamiento estratégico, se han definido los diferentes elementos organizativos, funcionales y operativos que, en conjunto, constituyen el modelo conceptual del sistema y que permiten dar respuesta a cuestiones tales como: ¿qué es inspección?, ¿qué se inspecciona?,

¿quién inspecciona?, ¿cómo se inspecciona?, ¿cuándo se inspecciona?.... en otras palabras: concepto de inspección, funciones del sistema, arquitectura institucional del sistema, objeto material de la inspección, mapa de procesos, modelo de relación, etc.

En los siguientes apartados, se presenta el resultado de este proceso metodológico, esto es, el modelo conceptual del sistema de inspección diseñado, así como el planteamiento estratégico de partida.

5.1. Planteamiento estratégico del sistema de inspección

El planteamiento estratégico del sistema de inspección define los objetivos estratégicos y líneas de actuación que, durante un determinado marco temporal, marcarán la evolución del sistema de inspección del Ministerio de Justicia hasta conseguir su plena implantación y operatividad. Este planteamiento se ha materializado en el **Plan Estratégico del sistema de inspección 2011-2014.**

De forma específica y, con carácter anual, el Plan Estratégico que se presenta en este apartado, se desarrollará en la práctica a través de la definición del correspondiente Plan Operativo Anual (POA), que concretará para cada ejercicio los proyectos y actividades de cada línea de actuación, su calendario, responsables, objetivos e indicadores.

La elaboración del Plan Estratégico del sistema de inspección, se ha basado en las diferentes etapas metodológicas de un proceso de reflexión estratégica, tal y como indica la siguiente figura:

Figura 2. Pirámide de las etapas de la metodología.

En primer lugar, se han definido la misión y visión del sistema de inspección del Ministerio de Justicia, esto es, la razón principal de su puesta en marcha (¿para qué?) y en qué quiere convertirse y cómo quiere que se le reconozca en el futuro (¿qué quiere ser?). De igual forma, se explicitan los valores que caracterizan al sistema, como las palancas en las que se basará la evolución del mismo.

A continuación y, a partir de la definición de dichos conceptos, la planificación estratégica detalla el proceso sistemático de enfoque y orientación de la evolución del sistema hasta alcanzar el modelo objetivo definido, a través de:

- La definición de los grandes **objetivos (3)** que quieren alcanzarse mediante el desarrollo del Plan y que no son otros, que los **definidos en la visión** del sistema de inspección: **la contribución a la mejora de la calidad del servicio público de justicia**, **convertirse en un sistema de inspección referente y de excelencia**, y la **coordinación y cooperación con otras administraciones competentes, en la línea de colegiación de esfuerzos**.

- Dichos objetivos se concretan en **Ejes Estratégicos**, esto es, **ámbitos de actuación principales** que actúan como bloques temáticos en los que se articulen las actuaciones y medidas específicas del Plan. Se han precisado **4 Ejes Estratégicos** del Plan: **Orientación a la Calidad y Mejora Continua, Profesionalidad y Objetividad, Nuevas Tecnologías y Sistemas de Información y Colegiación y Cooperación de Esfuerzos.**

- Las **Líneas de Actuación (12)** en las que se precisa la ejecución material del Plan, se agrupan o clasifican en los Ejes Estratégicos definidos atendiendo a su naturaleza. Cada Línea de actuación estará conformada a su vez por **actuaciones específicas (33 en el conjunto del plan)**, para las que en el Plan Operativo Anual correspondiente, se identificarán sus responsables directos, su calendario de ejecución, los objetivos a alcanzar y el sistema de medición de su grado de avance y ejecución.

Por último, la definición del Plan se completa con un sistema de seguimiento y evaluación, cuya aplicación permitirá conocer en qué medida se cumplen sus objetivos, contribuyendo además a la posterior toma de decisiones y al control de las actuaciones.

Esta estructura descrita se puede observar de forma gráfica en el siguiente esquema:

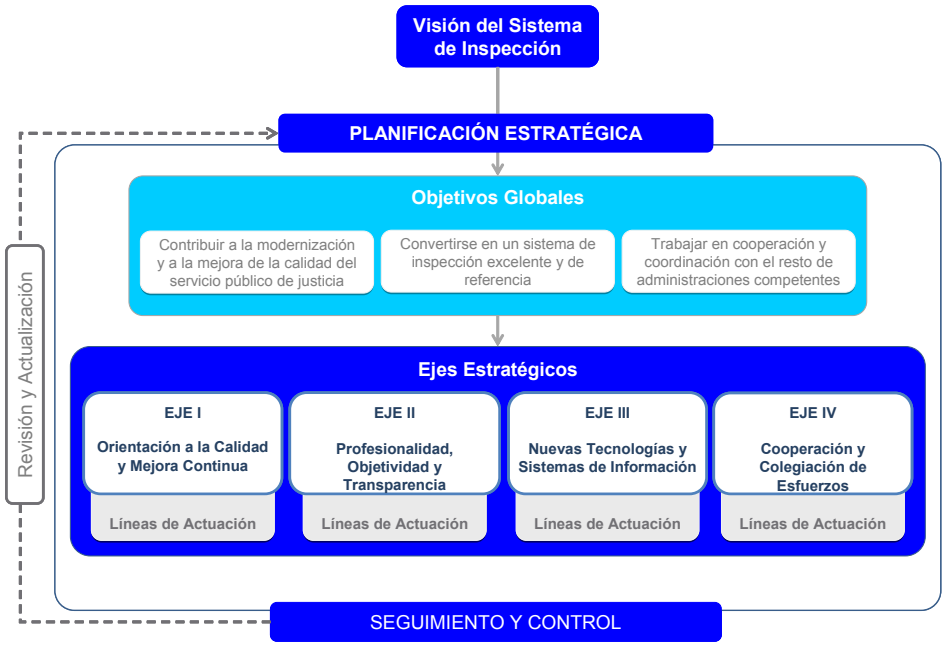


Figura 3. Esquema estratégico del sistema de inspección del Ministerio de Justicia para el periodo 2011-2014.

5.1.1. Misión, visión y valores del sistema de inspección

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una organización, y responde a la pregunta de por qué o para qué debe existir. Por ello, se debe formular desde una perspectiva finalista en la que se recojan de forma breve los objetivos, tanto generales como específicos, que persigue.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una organización o sistema.

En este caso, para establecer la misión del sistema de inspección global del Ministerio de Justicia sobre las Secretarías de Gobierno y de los servicios responsabilidad de secretarios judiciales, desde una perspectiva enfocada a resultados de su acción administrativa, es necesario determinar su finalidad y sus objetivos.

De acuerdo con este concepto, la misión del sistema de inspección es **"***evaluar el funcionamiento, la eficacia y calidad de la actividad de las Secretarías de Gobierno y los servicios responsabilidad de los secretarios judiciales, mediante la medición, análisis y control de su actuación, la identificación de áreas de mejora, y la propuesta de recomendaciones sobre la organización, procedimientos y medios personales y materiales".*

La visión, a su vez, debe definir y describir la situación futura que se persigue, a fin de guiar y orientar el desarrollo e implantación del sistema de inspección, por lo que se expresará en términos de resultados. Es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos que sea el sistema de inspección en los próximos años?

La visión define y describe la situación futura que se desea y persigue para una organización o sistema.

De acuerdo con este concepto la visión del sistema de inspección se ha definido como "*un sistema que contribuye a la modernización y a la mejora de la calidad de los servicios prestados por la Administración de Justicia a los ciudadanos, profesionales y otros grupos de interés, en coordinación con el Consejo General del Poder Judicial y otras Administraciones competentes, a través de la excelencia en la actividad del sistema de inspección del Ministerio de Justicia."*

"Un sistema de inspección excelente es un sistema efectivo y eficiente, profesional y cualificado, orientado a la calidad y a la mejora continua en el ejercicio de su actividad, que aprovecha las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías y que se plantea con carácter de permanencia y estabilidad en su función".

A continuación, se detallan las cualidades que caracterizan la excelencia en el sistema de inspección:

- **Efectivo y eficiente**: un sistema que consigue resultados y cumple con los objetivos previstos, considerando en todo momento, criterios de eficiencia en el desarrollo de la actividad inspectora, aplicando corrección y mesura en la utilización de los recursos disponibles, eligiendo las alternativas operativas de mejor relación resultados/coste.

- De carácter **permanente y estable**: un sistema que, desde su concepción, plantea la continuidad en el tiempo de la función inspectora y la persistencia en el desarrollo de su misión, manteniendo simultáneamente la capacidad de adaptación y adecuación a los cambios del contexto: despliegue

paulatino de la Oficina Judicial, evolución de los sistemas de información, cambios normativos, etc.

- **Profesional y cualificado**: un sistema con profesionales cualificados para el desarrollo de la actividad inspectora, que disponen de los medios materiales y técnicos precisos, persiguiendo la homogeneidad, imparcialidad y objetividad de sus actuaciones, a través de acciones de formación específicas para el continuo desarrollo de sus conocimientos y habilidades.

- **Orientado a la calidad y a la mejora continua** en el ejercicio de su actividad: un sistema que promueve una cultura de mejora continua en todos los niveles de la inspección, que evalúa su funcionamiento y resultados, reforzando las actividades de mayor valor añadido y optimizando los procesos de trabajo.

- **Tecnológicamente avanzado**: un sistema que se apoya en diferentes sistemas de información judiciales para el desarrollo de su actividad, incrementando de este modo su eficacia y eficiencia, la homogeneidad de los procesos, y la integridad, fiabilidad y seguridad de la información

Los **valores** del sistema de inspección reflejarán los principios que definirán la forma en la que el sistema desarrollará su actividad inspectora o, en otras palabras, qué caracterizará o por qué se le reconocerá. Son coherentes en gran medida, con los principios de la visión:

- **Formación especializada**. Los intervinientes en el sistema de inspección serán formados adecuadamente para el cumplimiento de sus funciones.

- **Coordinación y cooperación**. La función deberá asegurar el establecimiento de mecanismos de coordinación interna entre todos los órganos competentes en materia de inspección en el ámbito del Ministerio de Justicia, y de cooperación con el resto de administraciones implicadas y con otros servicios de inspección, señaladamente el del CGPJ, en el marco general del principio de cooperación y colaboración establecido en el art. 3.2 de la Ley 30/1992 de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

- **Planificación**. La actividad se someterá anualmente a un plan anual de actuación, que contendrá las prioridades para el período, así como los mecanismos de seguimiento y control de su implementación.

- **Estandarización**. La actividad inspectora se desarrollará de acuerdo a criterios metodológicos unificados, que establezcan los parámetros de su ejercicio y de los informes que de ella se deriven, que se plasmarán en procedimientos y manuales específicos.

- **Homogeneización**. El sistema de inspección persigue entre sus objetivos, favorecer el funcionamiento uniforme de las Secretarías de Gobierno y de los servicios responsabilidad de secretarios judiciales, independientemente del territorio.

- **Integridad**. La Oficina Judicial en tanto que es objeto de la actividad inspectora se entiende de forma global, por lo que el sistema habrá de

analizar todas las facetas de funcionamiento de los servicios y unidades que sean responsabilidad de los secretarios judiciales.

- **Imparcialidad**. La actuación del equipo inspector debe sujetarse a criterios objetivos de observación y tratamiento de los datos obtenidos sin influencias externas; es fundamental que en los procesos de inspección todas las unidades sean tratadas de manera igualitaria, con las mismas pautas de actuación por parte del sistema de inspección, y con las mismas posibilidades de participación durante su desarrollo.
- **Metodología**. La labor inspectora se ejecutará siguiendo vías establecidas con anterioridad a fin de evitar discrecionalidades en su práctica.
- **Eficacia**. Mediante este principio se persigue que la ejecución de la inspección obtenga los resultados esperados y la información necesaria, evitando sobrecargar a los órganos y unidades judiciales con solicitudes de información que pueda ser obtenida directamente, o de otras fuentes.
- **Excelencia y mejora continua**. El sistema de inspección mantiene entre sus finalidades la mejora del servicio de la Administración de Justicia, detectando tanto las deficiencias como las bondades del sistema. A partir del conocimiento adquirido, se determinarán acciones asociadas a necesidades de formación, reestructuración, reorganización, creación de servicios y/o dotación de puestos o necesidades materiales.
- **Transparencia**: La función inspectora se ejercerá con transparencia de manera que permita el conocimiento por todos los interesados, de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en su ejercicio.

5.1.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos globales que orientan el desarrollo del Plan y que permitirán aproximar el sistema de inspección a la visión definida anteriormente son los siguientes:

Contribuir a la modernización y a la mejora de la calidad del servicio público de justicia

Convertirse en un sistema de inspección excelente y de referencia

Trabajar en cooperación y coordinación con el resto de administraciones competentes

- **Contribuir a la modernización y a la mejora de la calidad del servicio público de justicia:**

  El sistema de inspección del Ministerio de Justicia se plantea desde el momento de su concepción y puesta en marcha, no sólo como el medio de desarrollar las nuevas competencias en materia de inspección que ha implicado la reforma de la LOPJ.

  Desde su definición inicial, se presenta además como un instrumento que, basado en criterios homogéneos y a través de la utilización normas y reglas estandarizadas, metodologías, nuevas tecnologías y de su propio perfeccionamiento, contribuirá a la prestación de un servicio público de justicia de calidad, puesto que:

  - Permitirá el conocimiento de la situación real de las Secretarías de Gobierno y Oficinas Judiciales, y el diagnóstico de su gestión y funcionamiento, detectando y comunicando disfunciones, problemas y necesidades en relación con diferentes ámbitos: organización, recursos humanos, procesos y operativa, medios materiales, aplicaciones informáticas,…etc.

  - Planteará recomendaciones y propuestas de mejora sobre dichas disfunciones y problemas, en forma de planes de actuación específicos, con identificación de medidas concretas a desarrollar, responsables y plazos.

  - Velará, a través del posterior seguimiento, por la correcta implantación de las mejoras propuestas, y valorará los resultados obtenidos y su impacto en términos de eficacia y eficacia y, por ende, la repercusión en la satisfacción de sus usuarios internos y externos.

  El desarrollo periódico de estas funciones, a través de los correspondientes procesos de planificación y programación, constituye en realidad la implantación de la metodología de mejora continua, base de la modernización y la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos judiciales.

  Además, el alcance global del sistema de inspección del Ministerio de Justicia incluye todo el territorio nacional, independientemente de las competencias transferidas, y contempla los diferentes modelos organizativos de Oficina Judicial coexistentes; de este modo, permitirá identificar a través del análisis agregado y comparativo de las diferentes inspecciones desarrolladas, aquellos aspectos de mejora comunes más extendidos, a los que dar respuesta a través de actuaciones y proyectos de carácter global, que tendrán aún un mayor y más homogéneo impacto en la mejora del servicio público de justicia.

- **Convertirse en un sistema de inspección excelente y de referencia**

  El sistema de inspección del Ministerio de Justicia ha de evolucionar desde su concepción y puesta en marcha hacia la excelencia en el desarrollo de su actividad, convirtiéndose en un sistema de referencia para las diferentes entidades y organizaciones integrantes o usuarias de la Administración de Justicia.

Este objetivo se alcanzará a través de:

- Una adecuada organización del sistema, con profesionales cualificados y los medios materiales precisos para el desempeño de su misión.
- La utilización de herramientas y estándares metodológicos, que aportan homogeneidad, objetividad y transparencia durante todo el proceso de planificación, programación, ejecución y seguimiento de la inspección.
- El soporte de su actividad en las nuevas tecnologías, aprovechando las ventajas que éstas ofrecen, principalmente como proveedoras y centralizadoras de información clave para la práctica inspectora, reduciendo notablemente los trabajos y esfuerzos asociados a la inspección, no sólo de los responsables de su realización, sino también de los propios servicios objeto de la misma.
- La orientación a la mejora continua del propio sistema de inspección, mediante la evaluación y seguimiento de sus propios objetivos e indicadores de eficacia y eficiencia, así como de los resultados obtenidos. A través de este sistema de evaluación se detectarán posibles ineficiencias y aspectos a mejorar, sobre los que proponer y llevar a cabo las soluciones más apropiadas: cambios en la organización, procesos, herramientas metodológicas, sistemas de información, necesidades formativas, etc.
- La incorporación en su definición conceptual de elementos e instrumentos que han demostrado ser efectivos en otros sistemas de inspección existentes, aprendiendo de sus experiencias previas y, de este modo, agilizando su puesta en marcha y operatividad.

- **Trabajar en cooperación y coordinación con el resto de administraciones competentes**

  El sistema de inspección del Ministerio de Justicia desarrollará sus funciones y competencias en un formato de cooperación y coordinación eficaz con el resto de administraciones competentes en materia de inspección del sector, así como de las que comparten responsabilidad sobre el funcionamiento de sus servicios, destacando el CGPJ y las CCAA con competencias transferidas.

  Se trata pues, en la línea de colegiación de esfuerzos ya establecida en el PEM y con el objetivo común de la mejora de la prestación del servicio público de Justicia, de identificar aquellos puntos específicos en los que es preciso articular los mecanismos oportunos de coordinación, con especial énfasis, en el caso de otros sistemas de inspección, en los siguientes aspectos:

  - Evitar la duplicidad y solape de actuaciones o, por el contrario, que determinados ámbitos de los servicios de justicia queden sin ser revisados y evaluados.
  - Compartir los resultados de los diferentes sistemas de inspección, resultando una evaluación de mayor integridad, amplitud y valor añadido.

- Minimizar el impacto que puede suponer las actividades de inspección en la actividad diaria de los órganos judiciales, alineando planificaciones y compartiendo información de gestión clave, que evita la solicitud directa de la misma a dichos órganos.
- El objetivo de cooperación y coordinación en el caso de las Comunidades Autónomas transferidas se focalizará en conseguir la participación e implicación efectiva de las mismas en las diferentes fases del proceso, evitando la percepción de un sistema de inspección intrusivo, que trabaja de forma autónoma e independiente.

5.1.3. Ejes Estratégicos y Líneas de Actuación

El Plan se estructura en **4 grandes Ejes Estratégicos** en los que se aglutinan las diferentes líneas de actuación que definen los proyectos y actividades cuya ejecución permitirá evolucionar al sistema de inspección hasta alcanzar sus objetivos estratégicos.

Figura 4. Ejes Estratégicos del Plan.

5.1.3.1. Eje 1 Orientación a la Calidad y Mejora Continua (QMC)

La orientación a la calidad y a la mejora continua del sistema de inspección se entiende desde dos puntos de vista o perspectivas diferentes que determinarán las diversas líneas de actuación que engloba este eje:

a Perspectiva Interna

Está orientada a garantizar un adecuado nivel de calidad en la realización de la actividad inspectora, a través de la definición de objetivos concretos, y de la medición y evaluación del cumplimiento de los mismos, identificando mejoras en el propio sistema de inspección, optimizando los recursos empleados y los costes asociados. Se contempla, igualmente, la evolución del sistema de inspección hacia el desarrollo de otros servicios,

definidos a partir de la generación de valor añadido sobre los procesos y resultados de la actividad inspectora.

b Perspectiva externa

Se focaliza en cómo la creación, implantación y desarrollo de la actividad del sistema de inspección, sujeta a la adecuada regulación, contribuye a la mejora en el funcionamiento de los servicios públicos de justicia, en su mayor eficacia y eficiencia, el incremento de satisfacción de sus profesionales, de sus usuarios internos y externos, así como de su valoración por parte de la sociedad en general.

A continuación se muestran las líneas de actuación para el Eje 1:

LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA EL EJE 1
1. ***L1.1. Regulación de la actividad inspectora coherente e integrado en el conjunto normativo de funcionamiento de la Oficina Judicial.***
a. Actuación 1.1.3 Desarrollar Protocolos e Instrucciones de Inspección para los diferentes niveles del sistema y desarrollo de actuaciones específicas.
2. ***L1.2. Garantía de nivel de servicio y mejora continua del sistema de inspección.***
a. Actuación 1.2.1. Diseñar el sistema de evaluación de la calidad del sistema de inspección.
b. Actuación 1.2.2. Elaborar Informe de evaluación y diagnóstico, plan de mejora anual y seguimiento implantación.
3. ***L1.3. Diversificación de las competencias del área de inspección y auditoría integral hacia otros servicios de valor añadido.***
a. Actuación 1.3.1. Elaborar Plan Anual de informes globales y estudios monográficos de la actividad inspectora.
b. Actuación 1.3.2. Elaborar y difundir informes globales y estudios monográficos acorde a planificación prevista.
4. ***L1.4. Mejora del funcionamiento secretarias de gobierno y servicios responsabilidad de secretarios judiciales como resultado de la actividad de inspección.***
a. Actuación 1.4.1. Elaborar el Plan Anual y las Programaciones Trimestrales del sistema de inspección para los dos niveles del sistema.
b. Actuación 1.4.2. Realizar las inspecciones sobre Secretarías de Gobierno acorde a la programación prevista.
c. Actuación 1.4.3. Realizar las inspecciones sobre Servicios responsabilidad de secretarios judiciales acorde a la programación prevista.
d. Actuación 1.4.4. Realizar las inspecciones no programadas o de carácter extraordinario que requieran los servicios judiciales.
e. Actuación 1.4.5. Realizar el seguimiento y monitorización de las recomendaciones y propuestas de mejora resultado de las inspecciones.
f. Actuación 1.4.6. Diseñar e implantar el sistema de medición de impacto de la actividad inspectora en la mejora del funcionamiento de los servicios de justicia.

Tabla 1. Líneas de Actuación Eje 1.

5.1.3.2. Eje 2: Profesionalidad, Objetividad y Transparencia (PRO)

La actividad del sistema de inspección debe realizarse en todo momento bajo criterios de homogeneidad, objetividad y transparencia, por profesionales capacitados. La propia naturaleza de la función inspectora, con un importante componente "humano" en su realización, una elevada dispersión geográfica y particularidades propias de cada territorio, hace necesario establecer una serie de actuaciones de diferente índole que contribuyan al cumplimiento de este objetivo:

a **Actuaciones de desarrollo y actualización de herramientas metodológicas** (guías, plantillas, instrucciones, etc.)

Su utilización por los responsables de la inspección garantiza que ésta se realiza de forma homogénea y acorde a unos estándares predeterminados, a través de un análisis crítico, sistemático e imparcial, con resultados fundamentados en datos y evidencias contrastables.

Estas herramientas han de estar a disposición en todo momento de los profesionales implicados en la función inspectora, en forma de repositorio accesible, integrado en el Sistema de Gestión de Conocimiento del sistema de inspección.

b **Actuaciones dirigidas a formar e instruir**

De forma complementaria, son precisas actuaciones dirigidas a formar e instruir a los diferentes perfiles que integran el sistema de inspección, en el desarrollo de sus funciones y competencias. Esta formación ha de concebirse con carácter continuo y permanente.

Si bien, se han definido importantes acciones formativas iniciales, previas a la puesta en marcha y operativa del sistema de inspección, dirigidas a secretarios de Gobierno, secretarios Coordinadores Provinciales y los integrantes del Área de Inspección y Auditoría Integral, se programará un Plan de Formación Continua que, de forma anual, garantizará la actualización de conocimientos de los responsables de inspección, considerando los posibles cambios normativos, nueva organización judicial, actualizaciones y modificaciones de las herramientas metodológicas, aplicaciones informáticas de soporte, etc.

La formación se desarrollará aprovechando las ventajas de las nuevas tecnologías; así, además de las acciones formativas con carácter presencial, se incorporará el programa de formación a la plataforma e-learning que se pondrá a disposición del personal del Ministerio de Justicia.

c **Actuaciones enfocadas al objetivo de transparencia**

Destacan las relativas al Plan de Comunicación del sistema que, el ya mencionado Sistema de Gestión de Conocimiento que determinará el proceso de difusión del conocimiento generado por el sistema, considerando en todo momento los destinatarios del mismo, y, la propia difusión de la actividad y resultados del sistema de inspección, a través de la elaboración y divulgación de su memoria anual.

A continuación se muestran las líneas de actuación para el Eje 2:

LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA EL EJE 2
1. L2.1. Capacitación básica e inicial de los profesionales integrantes del sistema de inspección en el desarrollo de la función inspectora.
a. Actuación 2.1.1. Plan de Formación Inicial dirigido a secretarios de Gobierno.
b. Actuación 2.1.2. Plan de Formación Inicial dirigido a secretarios Coordinadores Provinciales.
c. Actuación 2.1.3. Plan de Formación Inicial dirigido al personal integrante del Área de Inspección y Auditoría.
d. Actuación 2.1.4. Incorporar Planes de Formación Inicial en plataforma e-learning. L1.2. Garantía de nivel de servicio y mejora continua del sistema de inspección.
2. L2.2. Formación continua de los profesionales integrantes del sistema de inspección en el desarrollo de la función inspectora.
a. Actuación 2.2.1. Diseñar y ejecutar un Plan de Formación Continua anual en materia de inspección.
b. Actuación 2.2.2. Incorporar Formación Continua en plataforma e-learning. L1.4. Mejora del funcionamiento secretarias de gobierno y servicios responsabilidad de secretarios judiciales como resultado de la actividad de inspección.
3. L2.3. Homogeneización, objetividad y transparencia de la práctica inspectora a través de la utilización de metodologías, instrumentos y herramientas estandarizados.
a. Actuación 2.3.1. Desarrollar y adaptar instrumentos y herramientas metodológicas para la práctica inspectora (guías, manuales, plantilla,….).
b. Actuación 2.3.2. Incorporar y mantener actualizado el repositorio de herramientas en el marco del Sistema de Gestión de Conocimiento.
4. L2.4. Transparencia del sistema, difusión y apertura.
a. Actuación 2.4.1. Plan de Comunicación del sistema de inspección del Ministerio de Justicia.
b. Actuación 2.4.2. Definir e implantar el Sistema de Gestión de Conocimiento del sistema de inspección.
c. Actuación 2.4.3. Elaborar memoria anual de actividades y principales resultados de la actividad inspectora.

Tabla 2. Líneas de Actuación Eje 2.

5.1.3.3. Eje 3: Nuevas Tecnologías y Sistemas de Información (NTI)

Las nuevas tecnologías contribuyen al aseguramiento de la eficacia y a la consecución de la máxima eficiencia en el desarrollo de la actividad inspectora, mediante el despliegue de aquellos sistemas de gestión, información y documentación que favorezcan la comunicación entre los diferentes niveles y perfiles de la arquitectura institucional del sistema de inspección.

La realización de las funciones asociadas al sistema de inspección a través de una aplicación diseñada específicamente para tal fin, permitirá la mejora de las tareas funcionales y administrativas, el acceso a la información y a las herramientas e instrumentos metodológicos de forma eficiente, la integración

con otras aplicaciones vinculadas y el intercambio de información, no sólo entre los agentes del sistema, sino también con otros organismos externos interesados.

Es necesario destacar que, las actuaciones de este eje, por su naturaleza, serán actualizadas conforme a la evaluación y desarrollo de otros sistemas de información judiciales (Cuadro de mando NOJ, sistema de gestión gubernativa de las Secretarías de Gobierno, etc.).

A continuación se muestran las líneas de actuación para el Eje 3:

LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA EL EJE 3
1. ***L3.1. Desarrollo de nuevas aplicaciones e integración con sistemas existentes, como soporte al sistema de inspección.***
a. Actuación 3.1.1. Aplicación de Soporte al sistema de inspección (ASSI).
b. Actuación 3.1.2. Integrar ASSI con otras aplicaciones vinculadas.
2. ***L3.2. Definición y acceso a la información de gestión clave para el sistema de inspección.***
a. Actuación 3.2.1. Identificar los indicadores de gestión que faciliten el seguimiento de la actividad de los servicios objeto de inspección.
b. Actuación 3.2.2. Garantizar el intercambio y el acceso a la información clave para el sistema de inspección a través de los sistemas de información existentes.

Tabla 3. Líneas de Actuación Eje 3.

5.1.3.4. Eje 4 Cooperación y Colegiación de Esfuerzos (COO)

Las nuevas tecnologías contribuyen al aseguramiento de la eficacia y a la consecución de la máxima eficiencia en el desarrollo de la actividad inspectora, mediante el despliegue de aquellos sistemas de gestión, información y documentación que favorezcan la comunicación entre los diferentes niveles y perfiles de la arquitectura institucional del sistema de inspección.

La realización de las funciones asociadas al sistema de inspección a través de una aplicación diseñada específicamente para tal fin, permitirá la mejora de las tareas funcionales y administrativas, el acceso a la información y a las herramientas e instrumentos metodológicos de forma eficiente, la integración con otras aplicaciones vinculadas y el intercambio de información, no sólo entre los agentes del sistema, sino también con otros organismos externos interesados.

Es necesario destacar que, las actuaciones de este eje, por su naturaleza, serán actualizadas conforme a la evaluación y desarrollo de otros sistemas de información judiciales (Cuadro de mando NOJ, sistema de gestión gubernativa de las Secretarías de Gobierno, etc.).

A continuación se muestran las líneas de actuación para el Eje 4:

LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA EL EJE 4
1. ***L4.1. Cooperación y coordinación con otras administraciones competentes en el ámbito de la Inspección de Justicia).***
a. Actuación 4.1.1. Delimitar y acordar las competencias inspectoras entre el CGPJ y el MJU, sobre los servicios públicos de justicia.
b. Actuación 4.1.2. Articular el proceso de coordinación con el Consejo General del Poder Judicial en la práctica de la inspección.
c. Actuación 4.1.3. Definir y establecer el modelo de coordinación e implicación de las Comunidades Autónomas con competencias transferidas en el ámbito de la inspección.
2. ***L4.2. Articulación de los procesos de relación y coordinación necesarios con otras áreas del Ministerio de Justicia en el ámbito de la Inspección.***
a. Actuación 4.2.1. Establecer los procesos internos de relación con otras Áreas de la Subdirección General de Programación para la Modernización de la Justicia.
b. Actuación 4.2.2. Articular los procesos de relación con otras unidades organizativas del Ministerio de Justicia.

Tabla 4. Líneas de Actuación Eje 4.

Para llevar el Plan Estratégico a la práctica, se desarrollará a través de Planes Operativos Anuales (POA) en los que, de forma específica, se detallarán al principio de cada ejercicio del Plan Estratégico, y por cada eje y línea de actuación, las actuaciones concretas a realizar, descripción de su contenido, responsables, plazos, objetivos y resultados esperados, etc. De esta manera el POA debe adaptar los objetivos generales propuestos, a cada departamento, y traducir la estrategia global en el día a día de sus trabajadores.

A través del POA se permite planificar la posible continuidad de algunas de las actuaciones programadas durante todo el periodo de vigencia del Plan Estratégico una vez valorados los resultados que se hayan ido obteniendo.

Finalmente, señalar que tanto el Plan Estratégico, como los POA tendrán un sistema de seguimiento y control específico, que permitirá conocer el grado de avance, los logros alcanzados, posibles desviaciones, etc.

El Plan Operativo Anual o POA establece para cada ejercicio de vigencia del Plan Estratégico el detalle de las actuaciones concretas a realizar, su objetivo y contenido, responsables, plazos, así como los objetivos y resultados esperados.

5.2. Objeto y alcance del sistema de inspección

5.2.1. Concepto de inspección

Acorde con la determinación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), las inspecciones son formas de control parciales que seleccionan factores concretos de una entidad (organización, recursos, procedimientos, sistemas de información) para analizarlos y actuar sobre ellos. Y la información que dichas inspecciones recaben para la realización de sus análisis y propuestas de mejora se referirá, por tanto, a ámbitos concretos de la organización, ya sean uno o varios. Por tanto, en función del objetivo que se establezca para el control se ejecutarán distintos tipos de inspecciones.

En función del objeto material de la inspección y según la clasificación de la AEVAL, pueden existir *inspecciones de cumplimiento* que se centran en el análisis del cumplimiento de la legalidad; *inspecciones de procedimientos*

llevan a cabo una revisión sistemática de un procedimiento de gestión; y las *inspecciones operativas o de gestión*, con un enfoque más orientado a la eficiencia en el ámbito empresarial, llevan a cabo un análisis de la gestión integral de un órgano o centro.

Las *inspecciones de funcionamiento* pretenden dar un paso más en el proceso de control interno de las organizaciones públicas al incluir cuestiones referentes a la mejora en sus actuaciones, desde una orientación centrada en el ciudadano, planteándose así la inspección desde un enfoque más integrador.

Por su carácter globalizador, y sin pretender sustituir el resto de inspecciones, se exponen los rasgos caracterizadores de las inspecciones de funcionamiento:

- Globalidad, al pretender ofrecer una visión de conjunto del órgano o centro administrativo inspeccionado, abarcando en su actuación un enfoque integrador de conceptos como eficacia, eficiencia, calidad, liderazgo, participación o responsabilidad.
- Ausencia de solicitud como forma de inicio de las actuaciones (lo que establecería diferencias con la consultoría).
- Carácter dinámico: no se trata de ofrecer una descripción de un momento o período concreto de la organización, sino de los flujos que configuran su funcionamiento como organización.

Al abordar cuestiones relativas a la calidad en la prestación de los servicios, la inspección de funcionamiento añade a la dimensión objetiva de medición de los objetivos marcados en relación con la atención al usuario, una dimensión subjetiva que evalúa la percepción que de la gestión tienen los usuarios y los propios trabajadores, tanto en lo que se refiere a las expectativas detectadas como al grado de satisfacción expresado con respecto a la prestación del servicio.

La inspección es una función de carácter general y permanente, orientada a evaluar el funcionamiento, la eficacia y calidad de los servicios públicos de Justicia de todo el territorio nacional mediante la medición, análisis y control de información objetiva. Todo ello con el objetivo de la mejora global de la gestión, mediante propuestas que han de desembocar en una actuación más eficaz y satisfactoria ante los ciudadanos, fin último de todo servicio público.

En este sentido, la inspección de funcionamiento viene a ofrecer una visión integral y dinámica de los servicios o unidades administrativas, objeto de inspección.

De esta forma, se puede resumir que la práctica de la inspección de funcionamiento del sistema de inspección objeto de definición será:

Para llevar a cabo la función inspectora según estos preceptos, conviene determinar una metodología que sistematice de forma objetiva el ejercicio global de la inspección. Este ejercicio global contempla un ciclo de fases y actividades que se retroalimentan con el objetivo común de la mejora continua del ámbito objetivo de inspección, es decir, el órgano objeto de inspección. En este sentido, se plantea reaprovechar, en la medida de lo posible, la cadena de valor básica de inspección que ha sido diseñada y ampliamente experimentada por organizaciones especializadas y consolidadas en la inspección de servicios (AEVAL). Es necesario precisar que el sistema de inspección podrá adaptar e incluso contemplar otras actividades complementarias que enriquecen el ejercicio de la función inspectora (por ejemplo, la elaboración de informes o estudios globales).

A continuación, se representa gráficamente un ciclo que recoge la cadena de valor básica de inspección:

Figura 5. Cadena de Valor Básica de la Inspección.

- **Planificación y programación**

  Todo sistema de inspección requiere de un plan de organización y de un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que garanticen el logro de los objetivos de la acción inspectora y la fiabilidad de los informes que los inspectores emitan.

  La planificación de la inspección de funcionamiento puede concebirse como el conjunto organizado de planes con objetivos propios de inspección, de programas de trabajo a ejecutar en cada ámbito objetivo a inspeccionar y de actividades inspectoras, cuya finalidad es garantizar de forma eficaz el logro de los objetivos de la inspección emprendida.

  En función de la anticipación temporal con la que las acciones inspectoras se incorporan a la planificación, se clasifican en:

  - **Ordinarias,** realizadas en cumplimiento del Plan anual de actividades.
  - **Extraordinarias**, no previstas *a priori* en el Plan y que se incorporarán y efectuarán de acuerdo con las instrucciones que se marquen.

  El proceso de planificación debe documentarse:

  - En un plan global de inspección, que recoge los criterios y objetivos que determinen la selección de órganos objeto de inspección en el marco temporal anual.
  - En programas periódicos de trabajo, que concretan las unidades objeto de inspección y los calendarios de trabajo asociados, recordando las sucesivas fases de la inspección y evitando así la improvisación, para llevar a cabo las actuaciones de inspección que den cumplimiento a los objetivos definidos en el plan global de inspección.

- En guías o manuales de inspección, que faciliten y homogeneicen el ejercicio de las facultades inspectoras por parte de los inspectores al estandarizar las actividades a desarrollar y agilizar la elaboración del informe de inspección. Las guías o manuales deberán adaptarse al objetivo u objetivos que se persiguen con la realización de la inspección: evaluación general o parcial ordinaria, evaluación crítica o extraordinaria, por ejemplo.

• **Ejercicio de la función inspectora**

La ejecución de la función inspectora conlleva tres fases consecutivas relativas al ejercicio de las facultades inspectoras:

- **Preparación:** Toda acción de inspección precisa de una fase preparatoria en la que se anuncie, se recopile la información cuantitativa previa necesaria para inspeccionar un órgano y se haga un análisis preliminar de la misma, de acuerdo con el objeto y alcance determinado de la actuación de inspección determinada en la programación.

- **Desarrollo del trabajo de campo:** En esta fase se concentra el grueso del ejercicio de la función inspectora en la que se analiza exhaustivamente el funcionamiento del órgano objeto de inspección. Por norma general, se procede a la recogida de información más detallada y se analiza en profundidad el conjunto de información en el lugar donde se desarrolla la actividad objeto de la inspección.

  Su duración dependerá de la amplitud del objetivo fijado, pero se suele entender por trabajo de campo el período temporal que se extiende desde la llegada al lugar de la inspección hasta la reunión final y presentación de conclusiones con los responsables del centro inspeccionado.

  Dentro de esta fase de trabajo de campo, los inspectores tienen que desarrollar una serie de actividades que se pueden resumir en las siguientes:

  » Reunión inicial de presentación de la inspección: Es imprescindible celebrar esta reunión, con independencia de que la misma se haya anunciado previamente y se hayan tenido contactos con los responsables del centro con anterioridad a la visita.

  » Recogida de datos: Esta actividad se centra en la obtención de información cualitativa y contrastarla con la información cuantitativa recopilada en la fase de preparación. Se trata de la actividad fundamental, ya que la inspección consiste en recoger hechos que luego se comparan con los requisitos y normas, para tener una información que, una vez procesada, permita suministrar información fiable sobre los resultados. Las técnicas óptimas de obtención de información en esta fase quedarán detalladas en las correspondientes guías o manuales de inspección.

  » Intercambio de impresiones con los responsables y reunión final: Es conveniente que al finalizar el desarrollo del trabajo de campo, el inspector mantenga un intercambio informal de impresiones con el responsable del centro inspeccionado, con el fin de informarle acerca

de la marcha de la inspección: las áreas o aspectos examinados a lo largo de la fase y los aspectos reseñables: hechos problemáticos, deficiencias o dificultades detectadas.

Normalmente, el informe no debe constituir una sorpresa para el órgano inspeccionado. Al menos antes de concluir el trabajo de campo es conveniente informar de las conclusiones preliminares, de modo que el responsable pueda ofrecer explicaciones susceptibles de ser incorporadas al informe.

Asimismo es un medio de que el responsable del órgano y el inspector puedan aunar criterios respecto a la factibilidad de las propuestas de mejora del inspector y también de que éstas sean asumidas por el responsable.

» Avance de elaboración del informe: Durante el transcurso de la fase de trabajo de campo, y más exactamente desde el comienzo de dicha fase, conviene ir elaborando el informe de inspección asociado.

- **Diagnóstico y propuesta de mejoras:** El Informe de Inspección es el producto final de la actuación inspectora. Las actuaciones de inspección efectuadas por el inspector se documentan en informes de inspección en los que se ponen de manifiesto las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que derivan de ellas.

  El contenido de los informes, su extensión y su formato, en función de la tipología de inspección, vendrá determinado en la correspondiente guía / manual de inspección. Los informes de inspección deberán ser "precisos, objetivos, claros, concisos, constructivos, completos y oportunos".

  La tramitación del informe deberá responder también al procedimiento diseñado para tal efecto, y que deberá contemplar: aprobación del informe, publicidad requerida y archivo.

La fase de ejercicio de la función inspectora expuesta refleja la metodología general para llevar a cabo las acciones inspectoras. Sin embargo, el sistema de inspección contemplará una modalidad de inspecciones que no se ajustará estrechamente al ciclo, las inspecciones virtuales. Se consideran inspecciones virtuales aquellas que no requieren de visitas *in-situ* al lugar donde se desarrolla la actividad del órgano objeto de inspección y por tanto, la fase de desarrollo de trabajo de campo se realizará a partir de datos cuantitativos proporcionados por sistemas de información, que no requieren de observación directa, y que fueron recopilados en la fase de preparación.

- **Seguimiento**

  El ciclo de la inspección se cierra con el seguimiento de recomendaciones para asegurar su implantación y el cumplimiento de las expectativas y objetivos pretendidos con ellas. Para ello, el inspector, tras la aprobación del informe de inspección, debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados obtenidos de la puesta en práctica de las recomendaciones recogidas en la inspección:

- Un marco de tiempo dentro del cual se requiera la respuesta del responsable del órgano inspeccionado a las observaciones y recomendaciones del trabajo. Ciertas observaciones y recomendaciones informadas pueden ser tan significativas que requieran acción inmediata por parte del órgano.
- Una evaluación de la respuesta de la dirección.
- Una verificación de la respuesta (si corresponde)
- Un trabajo de seguimiento (si corresponde).
- Un procedimiento de comunicación que incida en las respuestas o acciones insatisfactorias, incluyendo la asunción del riesgo.

La aplicación del ciclo de inspección en el ejercicio de las facultades inspectoras se adaptará a la modalidad de inspección determinada en la programación previa, siendo el contenido o profundidad de las actividades expuestas diferentes según la modalidad o tipología de inspección:

- Según su anticipación temporal, ordinarias o extraordinarias.
- Según su alcance, integrales o específicas.
- Según su naturaleza, físicas o virtuales.

Finalmente, cabe resaltar que la definición conceptual de inspección desarrollada requiere de una concreción sobre el sistema de inspección objeto de definición.

5.2.2. Ámbito objetivo: alcance del sistema de inspección

Se entiende por ámbito objetivo la identificación de unidades administrativas, estructuras procesales y/o organizativas, o simplemente funciones y competencias que serán objeto de inspección, es decir, quién va a ser objeto de inspección.

El ámbito objetivo de la inspección identifica las unidades administrativas, estructuras procesales y/u organizativa, funciones y competencias que serán objeto de inspección.

Así, a continuación se identifican éstas para el sistema de inspección objetivo, es decir, el futuro sistema plenamente operativo.

Según el marco contextual se diferencian dos niveles de ámbito objetivo aplicación de la función inspectora:

- NIVEL 1: La inspección sobre las Secretarías de Gobierno y la supervisión de la función inspectora que realizan los secretarios de Gobierno sobre los servicios de su ámbito competencial, cuya responsabilidad recae sobre el Secretario General de la Administración de Justicia (art. 21.7 del ROCSJ).
- NIVEL 2: La inspección sobre los servicios responsabilidad de secretarios judiciales, competencia directa de los secretarios de Gobierno en su ámbito competencial.

En relación a la inspección sobre las Secretarías de Gobierno cabe destacar que en el Real Decreto 1203/2010, de 24 de septiembre, por el que se desarrolla la estructura orgánica del Ministerio de Justicia, se establece la estructura básica del Departamento. Y es en este decreto, donde las competencias atribuidas al

SGAJ el ROCSJ se atribuyen a su vez a la Dirección General de Modernización de la Administración de Justicia (en adelante, DGMAJ).

En concreto es el art. 5.2.a. donde se menciona que corresponde a la DGMAJ, *"la dirección, coordinación y demás competencias que corresponden al Secretario General de la Administración de Justicia respecto de los secretarios de Gobierno y de los demás integrantes del Cuerpo Superior Jurídico de secretarios judiciales."*

El punto tercero del citado artículo completa al determinar que *"la Subdirección General de Programación de la Modernización, a la que corresponde el ejercicio de las funciones señaladas en los párrafos a, b, c, d, e, f, g y h del apartado anterior".*

Así, atendiendo a todas las atribuciones expuestas, la SGPM es competente para la configuración y desarrollo de un sistema de inspección que dé soporte a la globalidad de la función inspectora, incluyendo ambos niveles.

Además, dentro de la infraestructura del sistema de inspección y dependiendo de la SGPM, este sistema deberá ser objeto de regulación, incluyendo la constitución, organización e implementación en la estructura de la SGPM de un órgano técnico ejecutor de las funciones asociadas al primer nivel del sistema, el Área de Inspección y Auditoría, coordinación y dirección del sistema completo de inspección, gestione y proporcione soporte a los secretarios de Gobierno en el ejercicio de su función inspectora sobre los servicios responsabilidad de secretarios judiciales de su ámbito competencial, supervise la función inspectora de los secretarios de Gobierno y ejerza las inspecciones sobre éstos.

5.2.2.1. Ámbito objetivo de la SGAJ

En atención al art. 21.7 ROCSJ, constituye el ámbito objetivo del primer nivel, la inspección que el SGAJ realiza sobre las Secretarías de Gobierno, así como la supervisión de la inspección que los secretarios de Gobierno realizan sobre los servicios responsabilidad de los secretarios judiciales.

El objeto así definido se desdobla en dos ámbitos diferentes, condicionando la naturaleza de las funciones que asume el SGAJ. Por un lado, se constituye en inspector natural de la actividad que se realiza en las Secretarías de Gobierno y, por otro, en órgano supervisor de la actuación inspectora de los secretarios de Gobierno.

El ejercicio de esta doble función, con base en los arts. 5.2. y 5.3. del citado Real Decreto 1203/2010, recaerá sobre la SGPM y de forma directa, en el Área de Inspección y Auditoría.

Los destinatarios de este nivel de inspección serán, por tanto, las diecinueve Secretarías de Gobierno territoriales, la Secretaría de Gobierno de la Audiencia Nacional y la Secretaría de Gobierno del Tribunal Supremo.

Se hace constar que las Secretarías de Gobierno territoriales, entendidas como ámbito objetivo de la inspección atribuida al SGAJ, incluyen como parte de las mismas las funciones desarrolladas por secretarios coordinadores provinciales. También es necesario destacar que el ejercicio de la función inspectora sobre aquellas Secretarías de Gobierno territoriales pertenecientes a CCAA

El ámbito objetivo del Secretario General para la Administración de Justicia en materia inspectora lo constituyen las Secretarías de Gobierno, incluyendo las Secretarías de Coordinación Provincial, así como la supervisión de las inspecciones de los secretarios de Gobierno.

con competencias transferidas se llevará a cabo de forma coordinada y con participación por parte de la Administración Autonómica.

De esta forma, se garantiza la transparencia y el conocimiento sobre la situación de la Secretaría de Gobierno por parte de las Administraciones competentes, Ministerio de Justicia y Comunidad Autónoma.

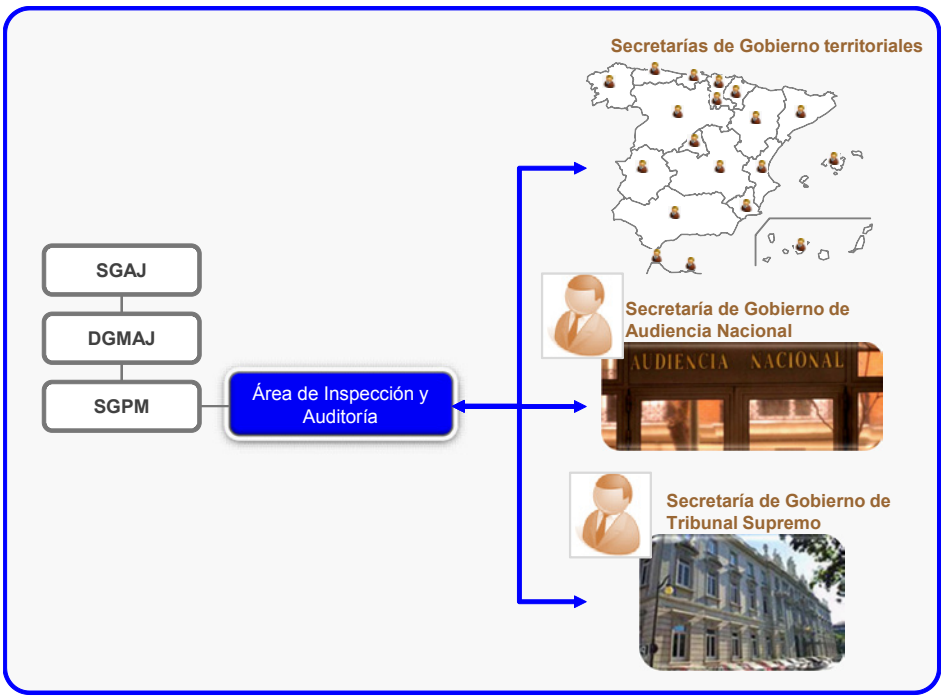


Figura 6. Mapa de ámbito objetivo de la SGAJ.

La selección de Secretarías de Gobierno sobre las que se ejercerá la función inspectora en cada periodo, serán determinadas en el proceso de planificación y programación del sistema de inspección. Sin embargo, la función supervisora de las inspecciones realizadas sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales se ejercerá sobre la totalidad de las inspecciones de programadas y realizadas por secretarios de Gobierno.

5.2.2.2. Ámbito Objetivo de secretarios de Gobierno

El marco regulador vigente atribuye directamente competencias inspectoras a los secretarios de Gobierno.

El ámbito objetivo de la función inspectora de los secretarios de Gobierno recae en los servicios responsabilidad de los secretarios judiciales de su respectivo ámbito competencial.

El ámbito objetivo de dichas competencias inspectoras, será sobre "*los servicios que sean responsabilidad de los secretarios judiciales de su respectivo ámbito competencial*", conviene detenerse y hacer un análisis exhaustivo que permita disipar posibles dudas de interpretación de los preceptos normativos.

El nuevo diseño de la Oficina Judicial supone un profundo cambio en la organización de la Administración de Justicia, creando una estructura moderna, ágil y eficaz, definiéndose como la organización de carácter instrumental que de forma exclusiva presta soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional de jueces y tribunales, comprendiendo tanto las Unidades Procesales de Apoyo Directo como los Servicios Comunes Procesales, vistos anteriormente.

Sin embargo, el proceso y progreso de implantación del modelo organizativo previsto de Oficina Judicial, así como su diseño, dimensión y organización, en todo el territorio nacional va depender de la Administración Pública competente.

Estas circunstancias conllevan por un lado, que no todas las Oficinas Judiciales tendrán un mismo modelo organizativo (por ejemplo, existirán Oficinas Judiciales sin Servicio Común de Ordenación del Procedimiento) y por tanto, reparto desigual de servicios (siguiendo con el ejemplo, en dichas Oficinas Judiciales, las Unidades Procesales de Apoyo Directo asumirán los servicios previstos para el Servicio Común de Ordenación del Procedimiento).

Por tanto, se prevé un periodo indeterminado durante el cual convivirán sedes judiciales organizadas según el nuevo modelo de oficina judicial con sedes organizadas según el modelo de oficina judicial tradicional (juzgados y tribunales, y posibles Servicios Comunes tradicionales como por ejemplo, Servicio Común de Registro y Reparto o Servicio Común de Notificaciones y Embargos).

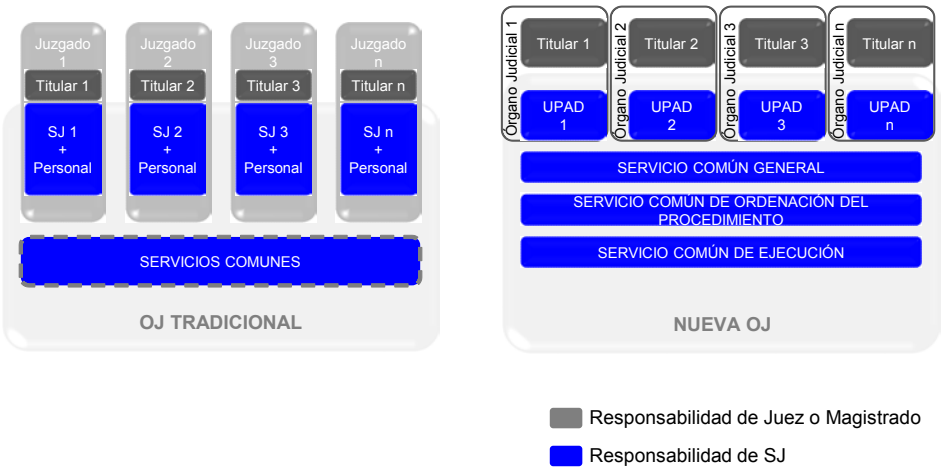


Figura 7. Responsabilidades en el nuevo modelo de OJ frente a la Tradicional.

La *Ley 13/2009, de 3 de noviembre, de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva Oficina Judicial,* así como la reforma de todas las leyes procesales, regulan la nueva distribución de competencias entre jueces y Tribunales, por un lado, y secretarios judiciales, por otro. Esta distribución de competencias tiene aplicación para la totalidad de jueces y magistrados, y secretarios judiciales, que se encuentran al servicio de la Administración de Justicia con independencia de la estructura organizativa de su sede o de la unidad administrativa a la que se encuentren adscritos.

Por todo ello, cabe concluir que los Servicios Comunes de la organización de Oficina Judicial en tanto que se establece expresamente que son dirigidos por un secretario judicial, que deberá hacer cumplir en el ámbito organizativo y funcional las órdenes y circulares de sus superiores jerárquicos, es el objeto natural del sistema de inspección competencia de los secretarios de Gobierno.

En el caso de las UPAD se entiende que existen actuaciones específicas del secretario judicial, diferenciadas de lo que constituye la función jurisdiccional, que deben incluirse también como ámbito material de inspección.

Es preciso recordar que la elaboración de los protocolos que fijarán los mecanismos de actuación y comunicación entre las distintas unidades que integran la Oficina Judicial, incluidas las UPAD, corresponde a los secretarios coordinadores Provinciales, con la consiguiente aprobación de los secretarios de Gobierno, por lo que parece lógico determinar que las actuaciones de la

UPAD, en lo que se refiere a la verificación de la aplicación de dichos protocolos y la evaluación de su operativa, deberá ser objeto de control por medio de la inspección.

Es también ámbito objetivo del sistema, la inspección de los Servicios Comunes "tradicionales". En este caso, es debido a que estos Servicios han sido organizados y estructurados por la Instrucción 7/2009 del SGAJ con arreglo a los principios de unidad de actuación y dependencia jerárquica, vertebradores del Cuerpo de secretarios judiciales, según dispone el art. 452.1 de la LOPJ. Del mismo modo, corresponde a los secretarios judiciales directores de los mismos, la organización, gestión, inspección y dirección del personal en aspectos técnico jurídicos, según dispone el art. 438.6 de la LOPJ, por lo que es evidente que se trata de servicios responsabilidad de los secretarios judiciales, susceptibles de ser inspeccionados por los secretarios de Gobierno.

Finalmente, en cuanto a los juzgados y tribunales, es en el art. 107.3 de la LOPJ, al regular las atribuciones del CGPJ, donde se establece que tiene competencias en materia de inspección de juzgados y tribunales. Del mismo modo, es el título III referido al gobierno interno de los tribunales y juzgados, el que tras numerosas referencias dedica un capítulo a la inspección de juzgados y tribunales, y mencionando en el art. 171, que le corresponde al CGPJ "*la superior inspección y vigilancia sobre todos los juzgados y tribunales para la comprobación y control del funcionamiento de la Administración de Justicia"*, fijando en el art.. 176.1 su ámbito objetivo en "*el examen de cuanto resulte necesario para conocer el funcionamiento del juzgado o tribunal y el cumplimiento de los deberes del personal judicial."*

En este sentido, el que se incida sobre el carácter superior de la inspección atribuida al CGPJ no implica que sea única, y tampoco una relación jerárquica entre la facultad inspectora atribuida al CGPJ y la atribuida a los secretarios de Gobierno. Así pues, en tanto que los secretarios judiciales destinados en juzgados y tribunales, con dependencia jerárquica del Secretario de Gobierno, son los directores del personal del órgano en aspectos técnico jurídicos, las secretarías de juzgados y tribunales, formarán parte del ámbito objetivo de la función inspectora de los secretarios de Gobierno.

Ante esta concurrencia competencial sobre el mismo ámbito objetivo, es preciso articular los mecanismos de coordinación necesarios entre ambas Administraciones competentes, basado en la cooperación y colegiación de esfuerzos.

Otro factor de concurrencia competencial tiene lugar cuando el ámbito objetivo de la inspección pertenece a una Comunidad Autónoma con competencias transferidas. En este caso, pese a que los preceptos normativos atribuyen la competencia inspectora directamente al Secretario de Gobierno, el sistema de inspección contempla la participación activa de la Administración Autonómica en el desarrollo del proceso de inspección.

Como ya se ha adelantado, el ejecutor natural de las inspecciones sobre los servicios responsabilidad de secretarios judiciales será el Secretario de Gobierno en su ámbito competencial. Sin embargo, en determinados ámbitos territoriales, los secretarios de Gobierno pueden requerir soporte y apoyo en el ejercicio de la labor inspectora y, en esta situación, la aportación de los

secretarios coordinadores provinciales en la ejecución de las inspecciones es clave.

La participación de secretarios coordinadores provinciales se justifica en su capacidad profesional y experiencia, así como en su capacidad de gestión derivada de la función que ejercen y las competencias asignadas en la normativa en vigor. Adicionalmente, y de forma más directa que el Secretario de Gobierno, son los secretarios coordinadores provinciales los que tienen un mayor conocimiento sobre la realidad y el máximo interés sobre el buen funcionamiento y prestación de servicio de las unidades judiciales de su ámbito competencial.

En el caso de que existan secretarios coordinadores provinciales en el ámbito territorial competencia del Secretario de Gobierno, la función inspectora de forma parcial o totalmente, podrá encomendarse a los primeros.

5.2.3. Funciones del sistema de inspección

En este apartado se desarrolla, de forma global y particular en cada uno de los niveles de inspección que se han explicado previamente, el ámbito funcional que cubrirá el sistema de inspección, es decir, cuál será la orientación práctica de la actividad y funcionamiento del sistema de inspección. Es preciso resaltar que las funciones del sistema de inspección no sólo se limitan a la ejecución del ciclo de inspección expuesto, quedando éstas específicamente detalladas al determinar el objeto material de la inspección, sino que deben dar respuesta a otros requerimientos del sistema necesarios para llevar a cabo las facultades inspectoras en condiciones óptimas. A continuación, se expone el alcance funcional del sistema de inspección objetivo, previendo un recorrido natural para alcanzarlo que se detallará en el ya citado Plan de Despliegue asociado al sistema de inspección.

La regulación que contiene la LOPJ respecto del SGAJ y de los secretarios de Gobierno en materia de inspección se limita al reconocimiento de la competencia, sin hacer un desglose de funciones específicas. Por ello, es necesario profundizar en el detalle del contenido funcional específico que deberá tener el sistema de inspección. Sin embargo, con carácter previo, se considera conveniente realizar una revisión de las funciones que la regulación define para otros sistemas de inspección.

Así, en la misma LOPJ, al referirse al Servicio de Inspección del CGPJ, el art. 176 concreta la función inspectora en el conocimiento de la situación de los Juzgados y Tribunales, ampliando dicha función en el art. 177 donde se atribuye una función correctora, en tanto que reconoce al Presidente de la Sala de Gobierno y al CGPJ la posibilidad de adoptar medidas en atención al contenido del informe de inspección.

El CGPJ, que lleva más de veinticinco años desempeñando la función inspectora sobre Juzgados y Tribunales, en su Libro Blanco de la Justicia de 1997 asignaba las siguientes funciones a su Servicio de Inspección:

- Conocimiento e información sobre la situación del ámbito objetivo de su inspección.
- Control de su actividad.
- Apoyo o ayuda a la mejora de la gestión.

Del mismo modo, en el ámbito de la Administración General del Estado, el mencionado Real Decreto 799/2005, regulador de las Inspecciones Generales de Servicios de los departamentos ministeriales, responde a la necesidad de incorporar un nivel de homogeneización en la organización y los procedimientos de actuación de las inspecciones generales de servicios, y a dotarlas, con carácter general, de un contenido funcional que permita su permanente adaptación a la realidad de la Administración General del Estado. Este contenido funcional en los departamentos ministeriales tiene por objeto controlar el cumplimiento de las normas y reglamentos internos de los órganos y unidades administrativas, controlar el comportamiento y disciplina laboral de sus empleados, considerar los cometidos de éstos respecto a la evaluación de la eficacia y calidad de los servicios prestados, el seguimiento de los objetivos asignados a las distintas unidades administrativas y la modernización de estructuras y mejora de procedimientos.

Así, en esta misma línea, la función inspectora del sistema de inspección en sus dos niveles de actuación perseguirá contribuir de manera constructiva a la mejora particular de las unidades objeto de inspección y, de manera global, a la mejora continua de la Administración de Justicia a través de:

- Controlar el cumplimiento de circulares, instrucciones, protocolos de actuación, y acuerdos regulatorios.
- Evaluar el funcionamiento, eficacia y calidad de los servicios prestados, así como reconocer buenas prácticas o identificar áreas de mejora, mediante la medición y análisis del objeto material de la inspección.
- Proponer acciones de mejora, prestar el apoyo y asesoramiento necesario para su implantación, y realizar su seguimiento.
- Proporcionar conocimiento objetivo de los resultados obtenidos en la práctica de la función inspectora, y facilitar toma de decisiones a la dirección.

A continuación, se particularizan en cada uno de los dos niveles de inspección las funciones específicas sobre su ámbito objetivo.

5.2.3.1. Funciones de Inspección de SGAJ

La función inspectora atribuida normativamente al SGAJ por el ROCSJ, y a su vez conferidas a la DGMAJ y a la SGPM por los artículos 5.2. y 5.3. del Real Decreto 1203/2010, y con el apoyo en la ejecución por el Área de Inspección y Auditoría, se materializa en las siguientes actividades:

a Dirigir y coordinar el sistema de inspección:

1. Elaborar y supervisar la ejecución, dar seguimiento y actualizar los Planes Estratégico y Operativo del sistema de inspección y de la programación anual de inspecciones.

2. Mantener y actualizar los manuales o guías de inspección y de todo el material técnico de soporte para la realización de inspecciones.

3. Facilitar, en los casos que lo considere necesario, la prestación de apoyo técnico a las inspecciones realizadas por secretarios de Gobierno.

4. Planificar y ejecutar acciones formativas en materia de inspección.

b **Inspeccionar las Secretarías de Gobierno y las Secretarías de Coordinación Provincial integradas en aquellas:**

1. Controlar el cumplimiento de instrucciones y circulares dictadas por el Secretario General.

2. Evaluar el funcionamiento de la actividad gubernativa::

3. Proponer acciones de mejora en la actividad gubernativa y dar seguimiento a su implementación.

c **Supervisar las inspecciones realizadas por secretarios de Gobierno** sobre los servicios responsabilidad de secretarios judiciales de su ámbito competencial, aprobando los informes de las inspecciones realizadas y los de seguimiento de las propuestas de mejora realizadas.

d **Elaborar informes y estudios** asociados a la actividad inspectora desarrollada por el sistema de inspección**.**

5.2.3.2. Funciones de inspección de secretarios de Gobierno

La facultad de inspección sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales, atribuida a los secretarios de Gobierno por el art. 465 de la LOPJ y el art. 16 del ROCSJ, constituye un marco de actuación en el que tanto el Secretario de Gobierno como los secretarios coordinadores provinciales (cuando les haya sido encomendado por su secretario de gobierno) desarrollarán las siguientes funciones asociadas:

a **Contribuir con propuestas** a la planificación y programación periódica del sistema de inspección, sobre su ámbito competencial.

b **Identificar necesidades de inspección** no programadas y comunicarlas al área de inspección.

c **Realizar la función inspectora,** por sí mismo o mediante encomienda al secretario coordinador provincial, sobre los servicios responsabilidad de secretarios judiciales de su ámbito competencial, de acuerdo con las indicaciones contenidas en el Manual de Procedimientos y Protocolos de Inspección.

d **Planificar y ejecutar el procedimiento y calendario** de seguimiento asociado a la implantación de las propuestas de mejora acordadas, e informar periódicamente al área de inspección sobre el seguimiento realizado.

e **Validar** (en caso de actuaciones inspectoras ejecutadas por secretarios coordinadores provinciales) y remitir al área de inspección, para su supervisión, los informes resultados de las actuaciones inspectoras

realizadas en su ámbito competencial, y cuanta información sea requerida por el área.

f **Registrar y mantener la información** de su ámbito competencial al día, sobre las herramientas informáticas disponibles de soporte a la gestión del sistema de inspección.

g **Facilitar la información** de la Secretaría de Gobierno requerida por el área de inspección.

5.2.4. Objeto material de inspección

El objeto material de inspección se constituye como la información susceptible de ser medida, analizada y evaluada en la función inspectora sobre su ámbito objetivo, es decir, qué se va a inspeccionar en la fase de ejercicio de la función inspectora del ciclo de inspección explicado previamente.

El objeto material de inspección es la información susceptible de ser medida, analizada y evaluada en el desarrollo de la función inspectora sobre cada ámbito objetivo.

En el sistema de inspección, incluyendo ambos niveles del sistema, serán aquellos datos que permitan conocer y evaluar el funcionamiento global de las unidades inspeccionadas. El funcionamiento global de las unidades inspeccionadas se basa fundamentalmente en la prestación del servicio que les es atribuido, o lo que es lo mismo, en el desarrollo de la actividad propia de la unidad. Éste será el foco principal de la función inspectora, aunque para poder evaluarlo plenamente es necesario tener en cuenta otros aspectos condicionantes o de contexto que inciden sobre el desarrollo de la actividad.

Es necesario resaltar que, la actividad jurisdiccional desarrollada quedará excluida del objeto material de la inspección, por ser un ámbito totalmente ajeno a la responsabilidad de los secretarios judiciales. Quedará también fuera de la actividad inspectora, el control de la interpretación y aplicación de las normas de Derecho Procesal, ya que ésta se verifica mediante los recursos establecidos contra las distintas resoluciones judiciales o secretariales por las Leyes procesales (reforma, reposición, apelación, etc.).

Hecha esta puntualización y antes de describir en detalle el objeto material del sistema de inspección, se hace una alusión sobre la orientación de la AEVAL acerca de las actuaciones de inspección del sistema y que se toma como base inspiradora de la evaluación a desarrollar por el sistema de inspección. La tula que el ejercicio de la función inspectora debe obtener una visión integral y dinámica del funcionamiento de las unidades inspeccionadas, mediante un análisis de la gestión pública que tiene un enfoque orientado en las siguientes coordenadas:

COORDENADAS PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PÚBLICA	
EFICACIA	Determina si los resultados obtenidos alcanzan los objetivos previstos en sus planes y programas de actuación. Establece el grado de aproximación entre objetivos y resultados. “Cuanto mayor consecución del objetivo, se es tanto más eficaz”.
EFICIENCIA	Relaciona los resultados de gestión obtenidos con los recursos empleados para ello. Se vincula al concepto de “productividad” de una actividad pública.
EXCELENCIA	Comprueba si los servicios prestados por la organización se desarrollan con un aceptable nivel de calidad. Comprueba la calidad del servicio público y la satisfacción del ciudadano respecto de tal servicio

COORDENADAS PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PÚBLICA	
EFECTIVIDAD	Conocida también como impacto, se corresponde con la percepción que tiene el ciudadano acerca del servicio público que recibe.
EQUIDAD	Revisa si se facilita un desarrollo justo en la superación de las desigualdades, para lo que la equiparación en las oportunidades de acceso a los servicios públicos es clave. Analiza la distribución de acciones propias de cada organización pública entre los distintos receptores: personas, sectores sociales y entidades territoriales, de forma que sus beneficios y costes se repartan igualitariamente.
ECONOMÍA	Verifica si la adquisición y utilización de los RR.HH. y materiales se realizan con el mínimo coste.

Tabla 5. Coordenadas para el análisis de la gestión pública.

A continuación, se expone para cada uno de los niveles de inspección su correspondiente objeto material integral.

5.2.4.1. Objeto material de inspecciones del SGAJ

En la evaluación del funcionamiento de las Secretarías de Gobierno, será objeto material de inspección los siguientes aspectos:

a **Análisis de funciones con actividad.**

1. Cumplimiento de instrucciones y circulares del SGAJ.
2. Análisis cuantitativo de actividad de la Secretaría de Gobierno.

b **Evaluación organizativa y procedimental.**

1. Análisis de cargas de trabajo en la gestión de expedientes
2. Análisis de flujos de trabajo.
3. Grado de estandarización, utilización y explotación de aplicaciones informáticas en el desarrollo de la actividad gubernativa.
4. Grado de actualización de los sistemas de gestión gubernativa y otros sistemas de soporte a la actividad de la Secretaría de Gobierno (correspondencia física y electrónica de la tramitación de expedientes).
5. Liderazgo y capacidad de dirección sobre las Oficinas Judiciales de su ámbito competencial.

c **Valoración de medios personales y materiales** (en cuanto a la incidencia que éstos pueden tener en el desarrollo de la actividad propia de la unidad.

1. Adecuación y suficiencia de plantilla.
2. Cualificación y experiencia del personal.
3. Eficacia y eficiencia del personal.
4. Clima laboral. Motivación del personal.
5. Necesidades formativas del personal
6. Condiciones generales para el desarrollo de la actividad.

7. Adecuación de medios tecnológicos disponibles para el desarrollo de la actividad.

5.2.4.2. Objeto material de inspecciones de secretario de Gobierno

En la evaluación del funcionamiento de las unidades en las que se desarrollan servicios responsabilidad de secretarios judiciales, será objeto material de inspección los siguientes aspectos:

a Análisis de funciones con actividad.

1. Cumplimiento de instrucciones, circulares y protocolos de tramitación procesal.
2. Cumplimiento plazos legales de tramitación procesal.
3. Tasa de litigiosidad del partido judicial.
4. Volumen de actividad de la unidad.
5. Duración media de tramitación procesal por la unidad.
6. Tasas de eficiencia y eficacia de tramitación procesal de la unidad: tasas de congestión, tasa de resolución y tasa de pendencia.
7. Volumen y ratio de notificaciones enviadas por LexNET.
8. Tasa de eficacia de notificaciones enviadas por LexNET.
9. Volumen de operaciones de gestión de Libros y Cuentas de Depósitos y Consignaciones confirmadas por organismo, tipo y secretario judicial.
10. Tiempo medio entre pagos y cobros.
11. Tasa de anulación de operaciones sobre Libros y Cuentas de Depósitos y Consignaciones.

b Evaluación organizativa y procedimental.

1. Existencia de grupos de especialización, dedicación de los grupos a su especialidad.
2. Funcionamiento intra-grupos e inter-grupos dentro de la unidad inspeccionada.
3. Adecuación de las funciones y procesos de trabajo al logro de objetivos.
4. Volumen de carga de trabajo por dimensión de la unidad.
5. Mecanismos de control de responsabilidades: método de asignación de tareas, seguimiento de cumplimiento de tareas, criterios sustitución de vacantes, etc.
6. Mecanismos de coordinación entre dependencias jerárquicas.
7. Adecuación de señalética y cartelería informativa sobre el servicio (orientado a la facilitación de información de servicio a profesionales y ciudadanos).

8. Adecuación de almacenaje y ordenación de expedientes, archivo, piezas de convicción y efectos intervenidos.

9. Adecuación e integridad de expedientes.

10. Cumplimiento de confidencialidad (protección de datos personales).

11. Grado de estandarización, utilización y explotación de la aplicación de gestión procesal y otras aplicaciones de tramitación (LexNET, SCACE, Gestión de cuentas y consignaciones, etc.)

12. Grado de actualización de los sistemas de gestión procesal (correspondencia física y electrónica de la tramitación de expedientes)

13. Tipo de liderazgo, estilo de dirección (formal, colaborativa, etc.)

14. Sistema de toma de decisiones (centralizado, descentralizado)

15. Comunicación interna (estilo formal, informal, eficacia de la misma, celebración de reuniones, etc.)

16. Criterios de planificación y organización del trabajo.

c **Valoración de medios personales y materiales** (en cuanto a la incidencia que éstos pueden tener en el desarrollo de la actividad propia de la unidad).

1. Adecuación y suficiencia de plantilla.

2. Cualificación y experiencia del personal.

3. Eficacia y eficiencia del personal.

4. Clima laboral: Satisfacción y motivación de personal.

5. Necesidades formativas del personal.

6. Condiciones generales para el desarrollo de la actividad.

7. Adecuación de medios tecnológicos disponibles para el desarrollo de la actividad.

d **Análisis del Sistema de Calidad.**

1. Adecuación de catálogo de servicios.

2. Grado de satisfacción de usuarios de servicios.

3. Planes de trabajo y su ejecución, resultados de planes de autoevaluación.

4. Cumplimiento de la Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia.

5.3. Arquitectura institucional

Se trata de presentar la estructura organizativa e institucional necesaria para articular, desde el punto de vista orgánico, las funciones globales del sistema de inspección, y en particular la práctica y ejecución del ciclo de inspección. La arquitectura institucional hace referencia a los roles y responsabilidades de los perfiles que intervienen en el sistema de inspección, y las relaciones

internas generadas entre ellos en el ámbito de la función inspectora tanto sobre Secretarías de Gobierno como sobre los servicios responsabilidad de secretarios judiciales en la Administración de Justicia.

El sistema de inspección, desde el punto de vista conceptual, no se corresponde con un órgano específico sino que se concibe como un conjunto de funciones que deben articularse en la organización para cumplir su misión y los fines que tiene asignados. En este sentido, el ejercicio de las funciones del sistema de inspección conlleva una arquitectura institucional con atribución de competencias específicas a los diferentes perfiles que forman parte de ella.

5.3.1. Organización del sistema de inspección

En primer lugar se presenta la visión de conjunto de la organización interna del sistema de inspección, mostrándose las principales responsabilidades de cada agente involucrado en el sistema, y las interrelaciones entre todos ellos.

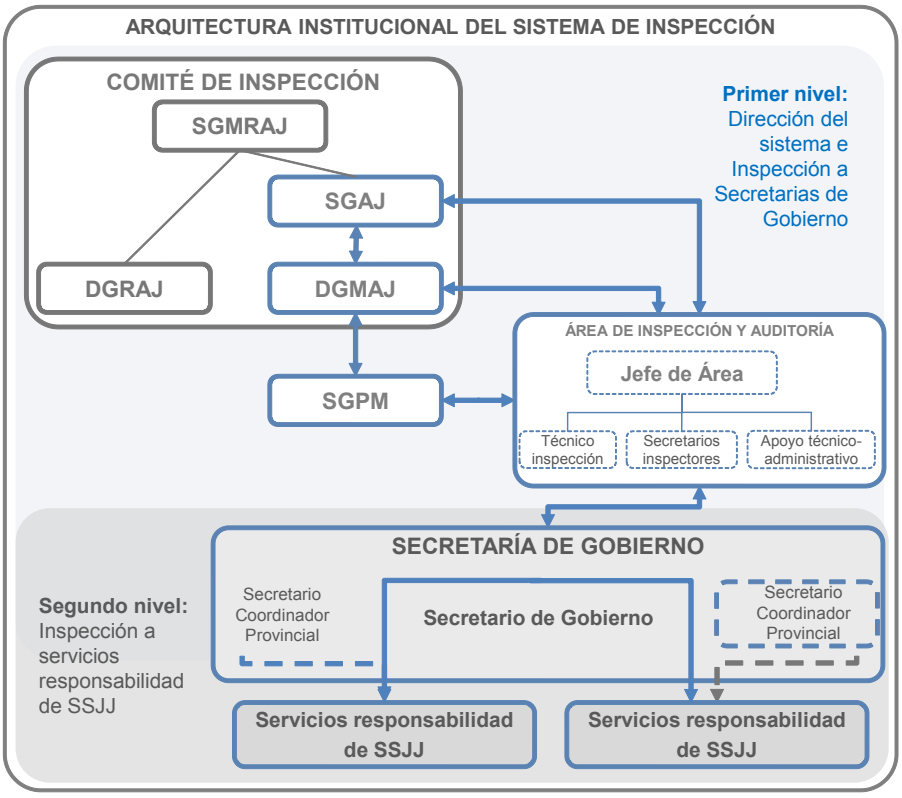


Figura 8. Visión de Conjunto de la arquitectura institucional del sistema de inspección.

En la Figura 8 se muestran todos los agentes activos que forman parte del sistema de inspección diferenciando el nivel de actuación inspectora y/o directiva sobre el que desarrollan su contribución al sistema de inspección.

Los componentes del primer nivel del sistema de inspección, además de contribuir a las funciones inspectoras que le son propias (inspección a Secretarías de Gobierno y supervisión de las que éstas hagan a los servicios responsabilidad de secretarios judiciales de su ámbito competencial), tendrán responsabilidad sobre la dirección y coordinación del funcionamiento global del sistema de inspección.

Por su lado, la estructura organizativa mostrada para el segundo nivel de inspección del sistema se replicará por cada uno de los secretarios de Gobierno que forman parte del sistema de inspección y por sus secretarios Coordinadores Provinciales en caso de encomienda de actuaciones inspectoras.

El sistema de inspección está conformado por la participación y contribución de diferentes perfiles multidisciplinares que compatibilizan su actividad con las competencias inspectoras y/o de dirección o coordinación atribuidas dentro del funcionamiento del propio sistema.

A partir de la atribución preliminar de responsabilidades realizada a los agentes activos del sistema de inspección, a continuación se relaciona cada perfil con sus competencias en materia inspectora y/o directiva del sistema.

5.3.2. Perfiles y competencias

La información clave de los perfiles que forman parte del sistema de inspección se recoge en fichas descriptivas en las que constan las competencias más relevantes y sus relaciones internas con otros perfiles para garantizar su correcto funcionamiento, y alcanzar el cumplimiento de su objeto y alcance funcional.

Es importante reseñar que la información recogida en las fichas corresponde exclusivamente a su contribución como parte activa del sistema de inspección, y será compatible con otras atribuciones competenciales que el perfil tenga.

El contenido de las fichas descriptivas de los perfiles del sistema de inspección se organiza como se detalla a continuación:

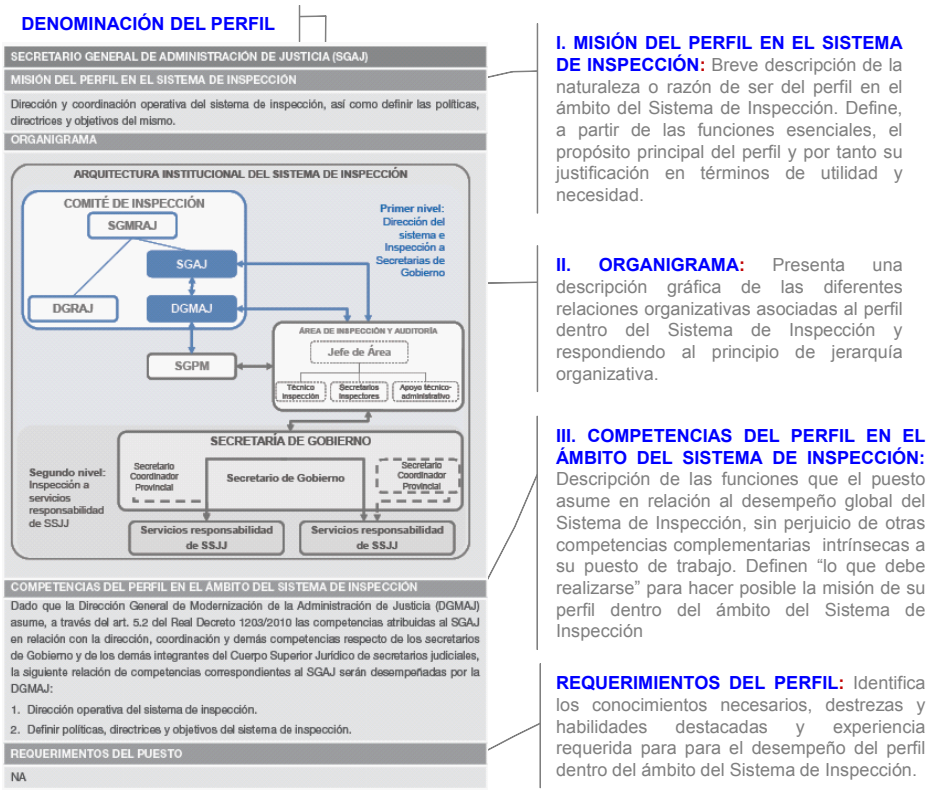


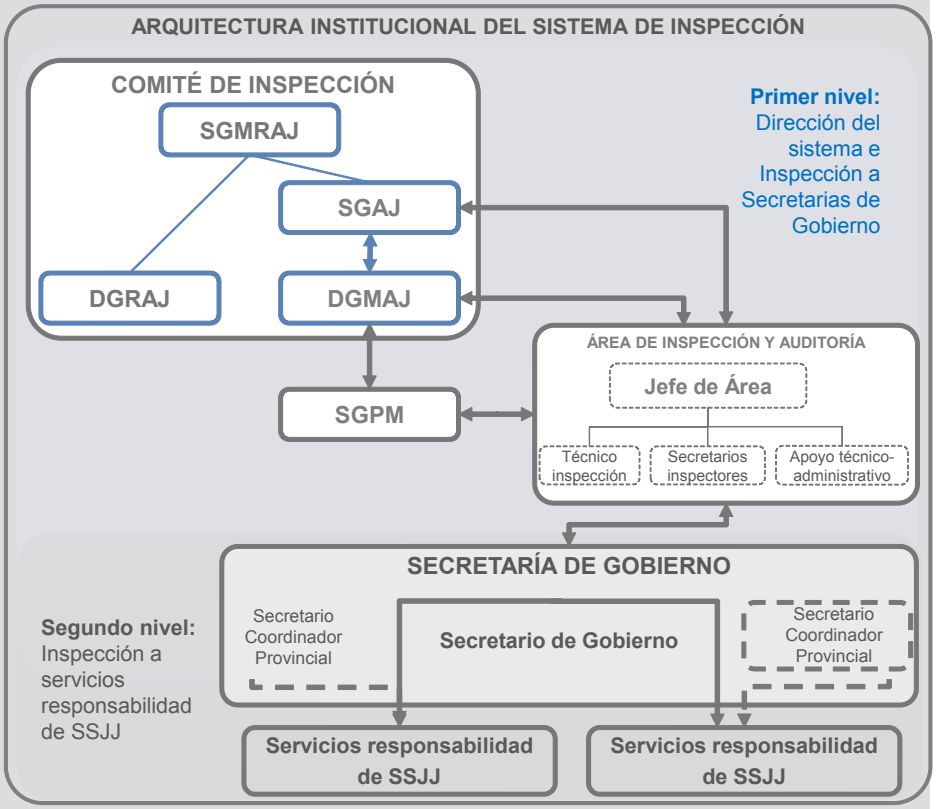
Figura 9. Contenido de las fichas descriptivas.

5.3.2.1. Comité de Inspección

COMITÉ DE INSPECCIÓN
MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN
Superior dirección y seguimiento del funcionamiento y actividad del sistema de inspección, con especial atención a su formulación estratégica y a las relaciones del sistema con instituciones y administraciones públicas participantes en la actividad del sistema de inspección.

COMITÉ DE INSPECCIÓN

ORGANIGRAMA



COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

El Comité de Inspección está constituido por:

- Secretario General de Modernización y Relaciones de la Administración de Justicia, ejerciendo su dirección.
- Titular de la Dirección General de Relaciones de la Administración de Justicia, ejerciendo la representación institucional de las administraciones públicas participantes en el sistema de inspección (CGPJ, CCAA, otras).
- Titular del SGAJ / DGMAJ, como máximo representante operativo del sistema de inspección.

El Comité de Inspección se celebrará con periodicidad anual de carácter ordinario coincidiendo con el periodo de la planificación operativa (final del ejercicio). Extraordinariamente, se celebrarán comités de inspección cuando las circunstancias de funcionamiento del sistema de inspección así lo requieran.

Las competencias del Comité de Inspección son las siguientes:

1. Determinar y aprobar los criterios de coordinación externa o convenios de colaboración del sistema de inspección con otros servicios de inspección, unidades administrativas externas relacionadas o administraciones públicas competentes.
2. Aprobar el Plan Estratégico y Operativo del sistema de inspección.
3. Determinación y aprobación de políticas y directrices de funcionamiento del sistema de inspección.
4. Toma en conocimiento de resultados de actividad, evaluación de funcionamiento y gestión del sistema de inspección, para tomar decisiones en consecuencia.
5. Coordinación con las instituciones y administraciones públicas participantes en el sistema de inspección, bajo las premisas de fortalecimiento institucional y colegiación de esfuerzos.

REQUERIMENTOS DEL PUESTO

NA

Tabla 6. Ficha descriptiva Comité de Inspección.

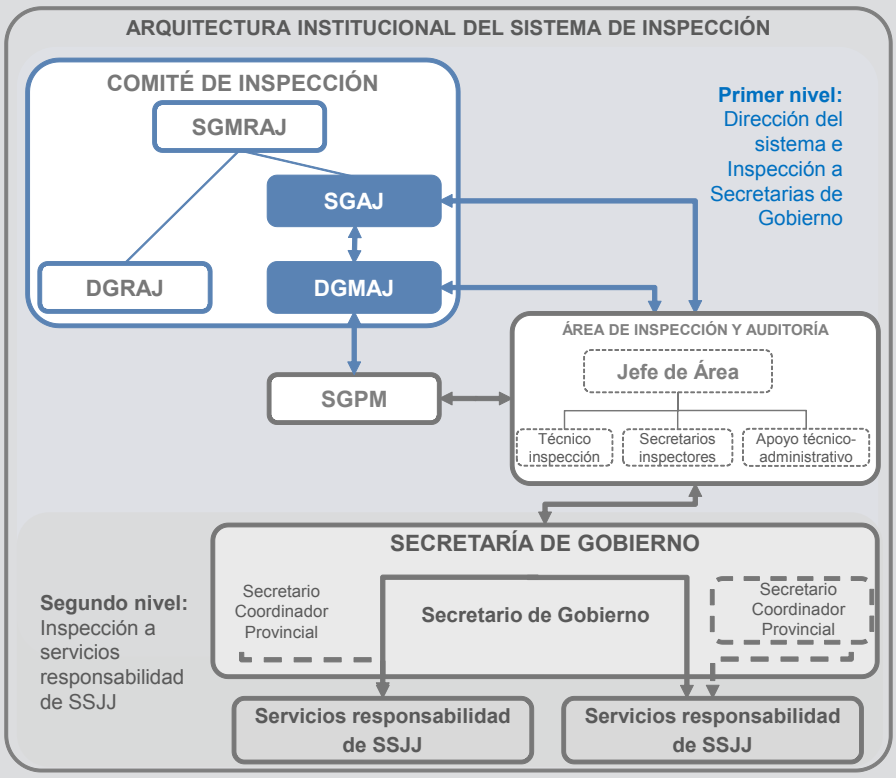
5.3.2.2. SGAJ/DGMAJ

SECRETARIO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA (SGAJ)

MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN

Dirección y coordinación operativa del sistema de inspección, así como definir las políticas, directrices y objetivos del mismo.

ORGANIGRAMA



COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

Dado que la Dirección General de Modernización de la Administración de Justicia (DGMAJ) asume, a través del art. 5.2 del Real Decreto 1203/2010 las competencias atribuidas al SGAJ en relación con la dirección, coordinación y demás competencias respecto de los secretarios de Gobierno y de los demás integrantes del Cuerpo Superior Jurídico de secretarios judiciales, la siguiente relación de competencias correspondientes al SGAJ serán desempeñadas por la DGMAJ:

1. Dirección operativa del sistema de inspección.
2. Definir políticas, directrices y objetivos del sistema de inspección.
3. Aprobar los criterios de coordinación interna del sistema de inspección
4. Proponer los criterios de coordinación externa o convenios de colaboración del sistema de inspección con otros servicios de inspección, unidades administrativas externas relacionadas o administraciones públicas competentes.
5. Participar en la determinación de objetivos y criterios estratégicos de la planificación y programación de inspección.
6. Conocer los resultados obtenidos del ejercicio de la función inspectora (planificación, diagnóstico, propuestas de mejora y su seguimiento, informes en materia de inspección) que facilite la toma de decisiones sobre su ámbito competencial en consecuencia.
7. Aprobar la normativa asociada al sistema de inspección.

REQUERIMENTOS DEL PUESTO

NA

Tabla 7. Ficha descriptiva Secretario General de Administración De Justicia (SGAJ).

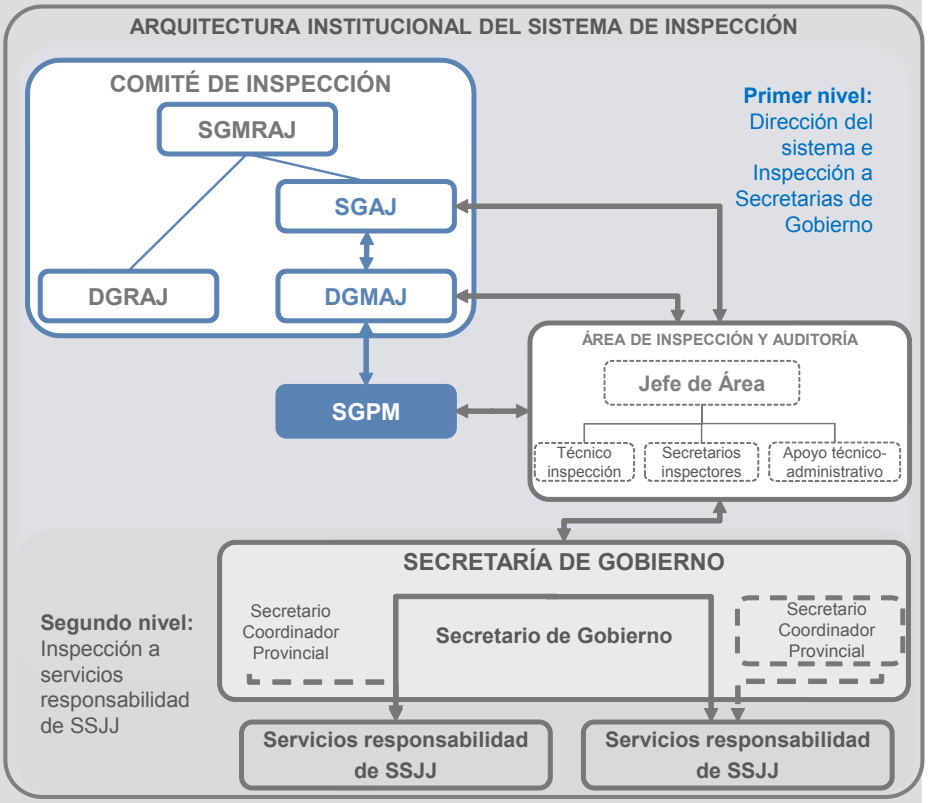
5.3.2.3. SGMP

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN (SGPM)

MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN

Ejecución de las políticas, directrices y objetivos del sistema de inspección determinados por el SGAJ.

ORGANIGRAMA



COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

Coordinación del sistema de inspección.

1. Impulsar la ejecución de políticas, directrices y objetivos del sistema de inspección determinadas y aprobadas por el SGAJ.
2. Realizar propuestas de mejora de coordinación del sistema de inspección y velar por el cumplimiento de los criterios de coordinación aprobados por el SGAJ.
3. Velar por el cumplimiento, por parte de órganos de su dependencia jerárquica, secretarios de Gobierno y demás integrantes del Cuerpo Superior Jurídico de secretarios judiciales, de los criterios de coordinación externa o convenios de colaboración del sistema de inspección con otros servicios de inspección, unidades administrativas externas relacionadas o administraciones públicas competentes.
4. Participar en la determinación de objetivos y criterios estratégicos de la planificación y programación de inspección.
5. Aprobar la planificación y programación de actuaciones inspectoras del sistema de inspección, así como posibles inspecciones extraordinarias.
6. Participar en el ejercicio de las facultades inspectoras sobre Secretarías de Gobierno o dando acompañamiento en actuaciones inspectoras sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales.
7. Aprobar los informes en materia de inspección elaborados por el Área de Inspección y Auditoría o por los secretarios de Gobierno tras la supervisión del Área.
8. Conocer y aprobar los resultados obtenidos del ejercicio de la función inspectora (planificación, diagnóstico, propuesta de mejora y su seguimiento).

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN (SGPM)
9. Aprobar los estándares de funcionamiento del sistema de inspección (Guía de inspección, material técnico de apoyo a la práctica de la función inspectora, etc.). 10. Valorar y aprobar las propuestas de mejora del sistema de inspección realizadas por el Área de Inspección y Auditoría. 11. Supervisar y coordinar la interrelación del Área de Inspección y Auditoría con otros sistemas complementarios de su ámbito competencial.
REQUERIMENTOS DEL PUESTO
NA

Tabla 8. Ficha descriptiva Subdirección de Programación de la Modernización (SGPM).

5.3.2.4. Área de Inspección y Auditoría

El Área de Inspección y Auditoría es un órgano técnico que se adscribe al Ministerio de Justicia, bajo la dependencia jerárquica de la SGPM, y cuya misión es evaluar y proponer mejoras, conocer e informar sobre el funcionamiento de las Secretarías de Gobierno y de los servicios responsabilidad de secretarios judiciales, con el objetivo de obtener una prestación de servicio público de Administración de Justicia próximo y de calidad.

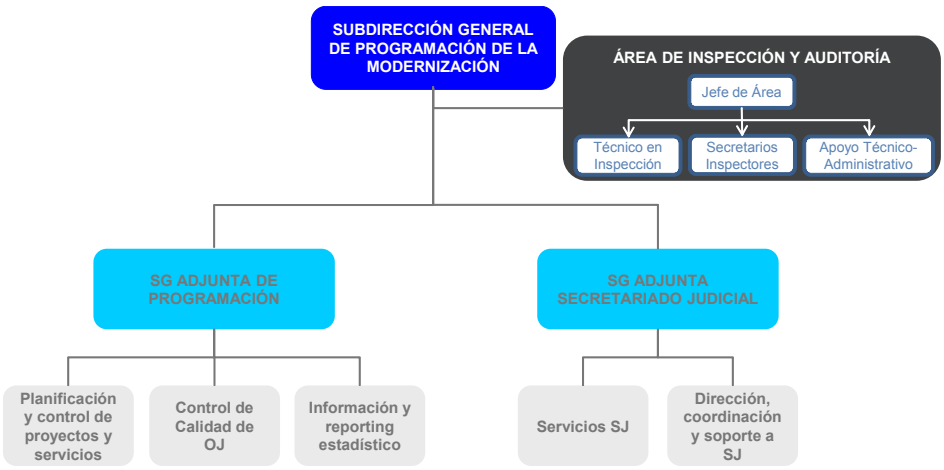


Figura 10. Organigrama futuro de la SGPM.

El Área se incardina en el ámbito de la SGPM y se relacionará, con otras áreas de la Subdirección General para el pleno desempeño de sus funciones.

Las principales funciones atribuidas al Área de Inspección y Auditoría, como órgano técnico – ejecutor, serán:

- **a** Poner en práctica la ejecución de políticas, directrices y objetivos del sistema de inspección.
- **b** Dotar de homogeneidad y estandarización la función inspectora del sistema de inspección.
- **c** Dar soporte a secretarios de Gobierno en el ejercicio de sus facultades inspectoras.
- **d** Supervisar las inspecciones realizadas por secretarios de Gobierno sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales en sus correspondientes ámbitos competenciales.

e Ejecutar la función inspectora sobre Secretarías de Gobierno.

El Área debe estar dotada por profesionales capacitados para ejercer facultades inspectoras, para desarrollar labores de gestión y planificación, así como para ejercer labores administrativas que faciliten la perfecta coordinación de todo el sistema de inspección.

Para ello, la estructura organizativa del Área de Inspección y Auditoría consistirá en una Jefatura de Área, con competencias propositivas, no directivas, y de realización de funciones inspectoras y de gestión. Por otro lado, existirán perfiles de inspección con tareas específicas sobre inspección, tanto de ejercicio de las facultades inspectoras como de supervisión de prácticas de inspección. Finalmente, el Área contendrá una unidad de apoyo técnico-administrativo, cuyas funciones estarán orientadas a la preparación de material técnico de inspección y labores administrativas, que den soporte a la Jefatura de Área en su competencia de gestión del sistema de inspección.

La dotación, en cuanto a dimensión o número de puestos de cada perfil, se determinará en el Plan de Despliegue, asociado a la implantación del sistema de inspección, y contemplará los diferentes grados de consolidación que atravesará el sistema hasta alcanzar su modelo objetivo.

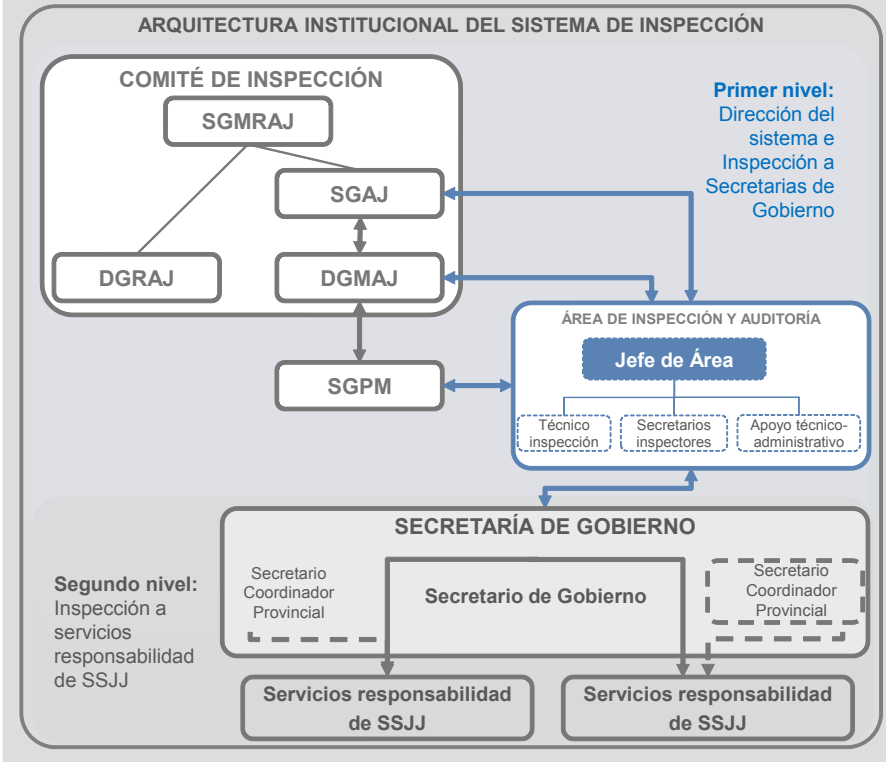
A continuación, se describen los perfiles que formarán parte del Área de Inspección y Auditoría:

JEFE DE ÁREA DE INSPECCIÓN Y AUDITORÍA

MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN

Coordinar, supervisar y evaluar el funcionamiento del sistema de inspección para garantizar el cumplimiento de las políticas, directrices y objetivos de inspección determinados por el SGAJ, así como el desarrollo de facultades inspectoras sobre Secretarías de Gobierno.

ORGANIGRAMA



JEFE DE ÁREA DE INSPECCIÓN Y AUDITORÍA

COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

1. Materializar la ejecución de políticas, directrices y objetivos del sistema de inspección, determinadas y aprobadas por el SGAJ, a través de la definición de procedimientos y estándares de inspección.
2. Hacer seguimiento, evaluar y revisar el Plan Estratégico y Operativo del sistema de inspección, e informar de su estado al SGPM.
3. Participar en la determinación de objetivos y criterios estratégicos de la planificación y programación de inspección.
4. Elaborar y actualizar con la periodicidad adecuada el Plan Estratégico y Operativo del sistema de inspección de acuerdo con los criterios y objetivos estratégicos determinados por el SGAJ.
5. Elaborar la planificación y programación de inspección del sistema de inspección, a partir del Plan Operativo vigente y la contribución de propuestas de secretarios de Gobierno.
6. Gestionar y coordinar el funcionamiento del sistema de inspección.
7. Determinar y dar traslado al SGPM de propuestas de mejora de gestión y funcionamiento del sistema de inspección.
8. Supervisar y coordinar la actividad del Área de Inspección y Auditoría.
9. Coordinar con el SGPM la colaboración de otros sistemas complementarios en el ejercicio de la función inspectora (por ejemplo, Información y reporting estadístico, Planificación y control de proyectos y servicios, etc.)
10. Hacer seguimiento, evaluar y revisar la planificación y programación de inspección aprobada por el SGPM.
11. Identificar necesidades de inspección no programadas sobre Secretarías de Gobierno y proponer su aprobación al SGPM para el ejercicio de inspecciones extraordinarias.
12. Tomar conocimiento sobre reprogramación de inspecciones sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales causada por ejercicio de inspecciones extraordinarias decididas por el secretarios de Gobierno competente.
13. Centralizar las demandas de apoyo en el ejercicio de las facultades inspectoras por parte de las Secretarías de Gobierno.
14. Gestionar y administrar el apoyo en materia de inspección a Secretarías de Gobierno bajo demanda.
15. Supervisar y garantizar el mantenimiento y adecuación del material técnico de apoyo al ejercicio de la función inspectora a los procedimientos y estándares definidos.
16. Participar en el ejercicio de las facultades inspectoras sobre Secretarías de Gobierno o dando acompañamiento en actuaciones inspectoras sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales.
17. Supervisar y elaborar informes en materia de inspección.
18. Diseñar y gestionar el plan de formación, inicial y de reciclaje, para la totalidad de inspectores del sistema de inspección.
19. Registrar y mantener al día las herramientas informáticas disponibles de soporte a la gestión del sistema de inspección y de función inspectora.
20. Realizar aquellas funciones, actividades y tareas análogas que, siendo inherentes al puesto de trabajo sean encomendadas por los superiores jerárquicos, orgánicos o funcionales, en el ejercicio de sus competencias, con el fin de contribuir a la buena marcha de su unidad en particular, y del sistema de inspección en general.

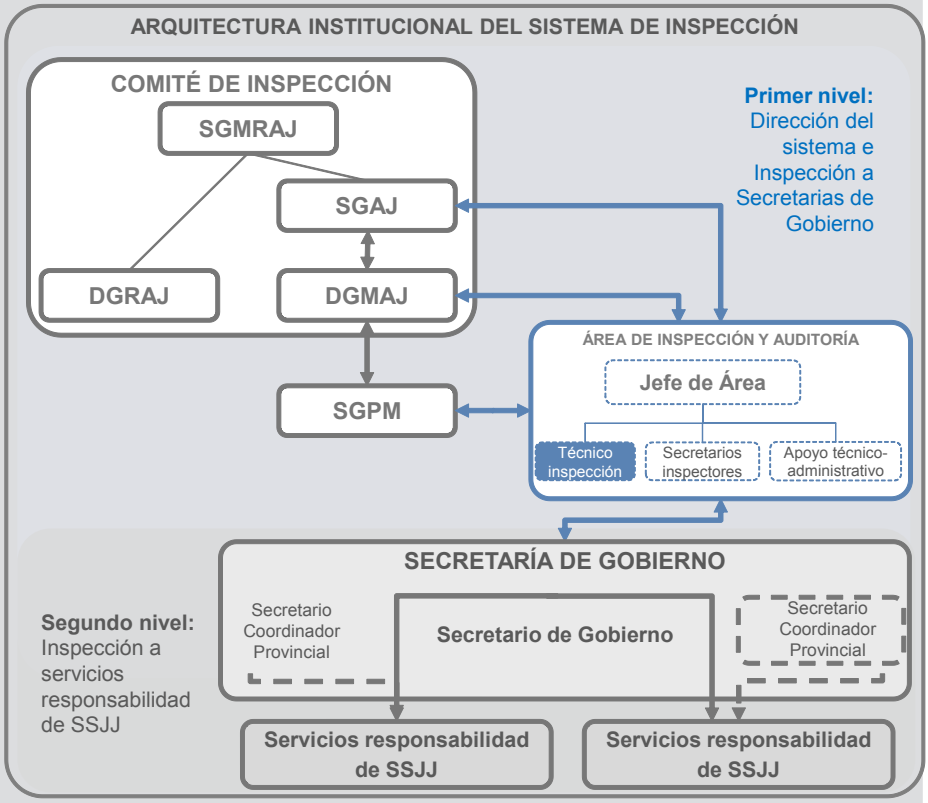
JEFE DE ÁREA DE INSPECCIÓN Y AUDITORÍA
REQUERIMENTOS DEL PUESTO
• Pertenecer a cuerpos o escalas del grupo A de la Administración del Estado, en los términos de la Ley 30/1984, del 2 de agosto. • Hallarse en situación de activo, servicios especiales, servicio en comunidades autónomas o excedencia forzosa en alguno de los cuerpos o escalas antes mencionados. • Haber prestado servicios en las Administraciones públicas por un tiempo mínimo de siete años en alguno o algunos de los cuerpos o escalas citados. • Estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado el curso selectivo sobre el desarrollo de la función inspectora impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública o, en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda, de haber superado las pruebas selectivas que prevé la normativa reguladora de la Inspección de los Servicios del Ministerio de Economía y Hacienda. • Además, se valorará positivamente: - Experiencia acreditada en puestos de jefatura de unidades administrativas. - Experiencia acreditada en el desarrollo de funciones de evaluación o inspección de servicios públicos. - Demostrar conocimientos en herramientas y aplicativos informáticos (certificación o títulos que lo acrediten). - Poseer destrezas y habilidades en: » Dirección de equipos. » Liderazgo y toma de decisiones. » Capacidad de planificación, coordinación y supervisión. » Desarrollo de interrelaciones. » Orientación a resultados. » Dirección de reuniones. - Demostrar actitudes hacia: » Responsabilidad por la gestión. » Responsabilidad con el equipo. - Compromiso con la prestación de un servicio público eficiente y eficaz.

Tabla 9. Ficha descriptiva jefe de Área de Inspección y Auditoría.

TÉCNICO EN INSPECCIÓN
MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN
Garantizar la excelencia en el ejercicio de la función inspectora tanto sobre Secretarías de Gobierno como sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales, a través de la supervisión y desarrollo de material y herramientas técnicas que faciliten y homogeneicen la labor inspectora.

TÉCNICO EN INSPECCIÓN

ORGANIGRAMA



COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

1. Participación en el ejercicio de las actuaciones inspectoras encomendadas (programadas o extraordinarias) por el Jefe de Área de Inspección y Auditoría, atendiendo al ciclo de inspección descrito:
   - Preparación del trabajo de campo: anuncio de la inspección, recopilación de información cuantitativa y su análisis preliminar.
   - Desarrollo del trabajo de campo: visita al órgano objeto de inspección, reuniones con responsables del órgano, aplicación de técnicas de obtención de información cualitativa, contraste y análisis de información cuantitativa y cualitativa, definición de conclusiones.
   - Diagnóstico y propuestas de mejora: Siguiendo las indicaciones de la guía o manual de inspección, elaboración del informe de inspección que recoja las conclusiones de la inspección realizada así como las recomendaciones oportunas para la mejora de funcionamiento del órgano inspeccionado.
   - Seguimiento: planificación y ejecución del procedimiento y calendario de seguimiento asociado a la implantación de las propuestas de mejora acordadas.
2. Supervisar el correcto desarrollo de las actuaciones inspectoras desarrolladas por secretarios de Gobierno, de acuerdo a los procedimientos y estándares definidos.
3. Participar en reuniones de trabajo y grupos de colaboración con otros sistemas complementarios sobre materias relacionados (por ejemplo, información estadística, sistema de calidad o gestión de la cuenta de consignaciones) que contribuyen al adecuado ejercicio de la función inspectora.
4. Supervisar la correcta adecuación del material técnico disponible a la práctica de ejecución de las facultades inspectoras.
5. Identificar y actualizar, o definir material técnico de apoyo al ejercicio de las facultades inspectoras.

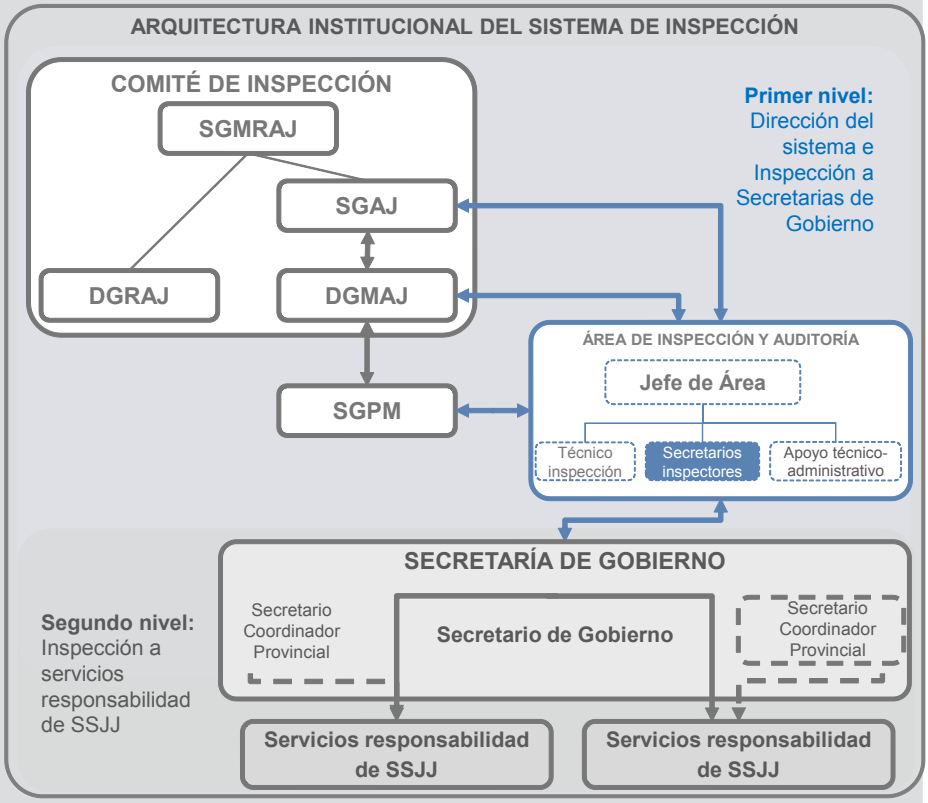
TÉCNICO EN INSPECCIÓN
6. Garantizar que los secretarios de Gobierno tienen a su disposición, en tiempo y forma, todo el material técnico e información de partida necesaria para ejercer las actuaciones inspectoras que tienen encomendadas. 7. Recibir, analizar, prestar apoyo y ofrecer soluciones y recomendaciones sobre demandas realizadas por los secretarios de Gobierno en el ámbito del ejercicio de las facultades inspectoras. 8. Identificar y proponer mejoras de gestión del sistema de inspección. 9. Supervisar y elaborar informes en materia de inspección. 10. Registrar y mantener al día las herramientas informáticas disponibles de soporte a la gestión del sistema de inspección y de función inspectora. 11. Realizar aquellas funciones, actividades y tareas análogas que, siendo inherentes al puesto de trabajo sean encomendadas por los superiores jerárquicos, orgánicos o funcionales, en el ejercicio de sus competencias, con el fin de contribuir a la buena marcha de su unidad en particular, y del sistema de inspección en general.
REQUERIMENTOS DEL PUESTO
• Pertenecer al cuerpo EX11 del grupo A1 / A2 de la Administración del Estado, en los términos de la Ley 30/1984, del 2 de agosto. • Hallarse en situación de activo, servicios especiales, servicio en comunidades autónomas o excedencia forzosa en alguno de los cuerpos o escalas antes mencionados. • Permanencia y experiencia en el desempeño de la función de Inspección así como de las restantes funciones que encomiende a la Inspección General el RD 1127/2008, de 4 de julio. • Estar en posesión de cursos que versen sobre las materias relativas a las funciones encomendadas a la Inspección General en el R.D. 1127/2008, de 4 de julio. • Además, se valorará positivamente demostrar conocimientos en herramientas y aplicativos informáticos (certificación o títulos que lo acrediten).

Tabla 10. Ficha descriptiva técnico inspector.

SECRETARIO INSPECTOR
MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN
Conocer, evaluar e informar sobre el funcionamiento de las Secretarías de Gobierno, para mejorar su funcionamiento y eficiencia de gestión.

SECRETARIO INSPECTOR

ORGANIGRAMA



COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

1. Ejercicio de las actuaciones inspectoras encomendadas (programadas o extraordinarias) por el Jefe de Área de Inspección y Auditoría, atendiendo al ciclo de inspección descrito:
   - Preparación del trabajo de campo: anuncio de la inspección, recopilación de información cuantitativa y su análisis preliminar.
   - Desarrollo del trabajo de campo: visita al órgano objeto de inspección, reuniones con responsables del órgano, aplicación de técnicas de obtención de información cualitativa, contraste y análisis de información cuantitativa y cualitativa, definición de conclusiones.
   - Diagnóstico y propuestas de mejora: Siguiendo las indicaciones de la guía o manual de inspección, elaboración del informe de inspección que recoja las conclusiones de la inspección realizada así como las recomendaciones oportunas para la mejora de funcionamiento del órgano inspeccionado.
   - Seguimiento: planificación y ejecución del procedimiento y calendario de seguimiento asociado a la implantación de las propuestas de mejora acordadas.
2. Identificar y proponer mejoras de gestión del sistema de inspección.
3. Participar en la elaboración de informes en materia de inspección.
4. Registrar y mantener al día las herramientas informáticas disponibles de soporte a la gestión del sistema de inspección y de función inspectora.
5. Realizar aquellas funciones, actividades y tareas análogas que, siendo inherentes al puesto de trabajo sean encomendadas por los superiores jerárquicos, orgánicos o funcionales, en el ejercicio de sus competencias, con el fin de contribuir a la buena marcha de su unidad en particular, y del sistema de inspección en general.

REQUERIMENTOS DEL PUESTO

- Pertenecer al Cuerpo de secretarios judiciales, con una experiencia previa mínima de 5 años de antigüedad en segunda categoría.
- Formación en las actividades requeridas para el puesto de inspector.

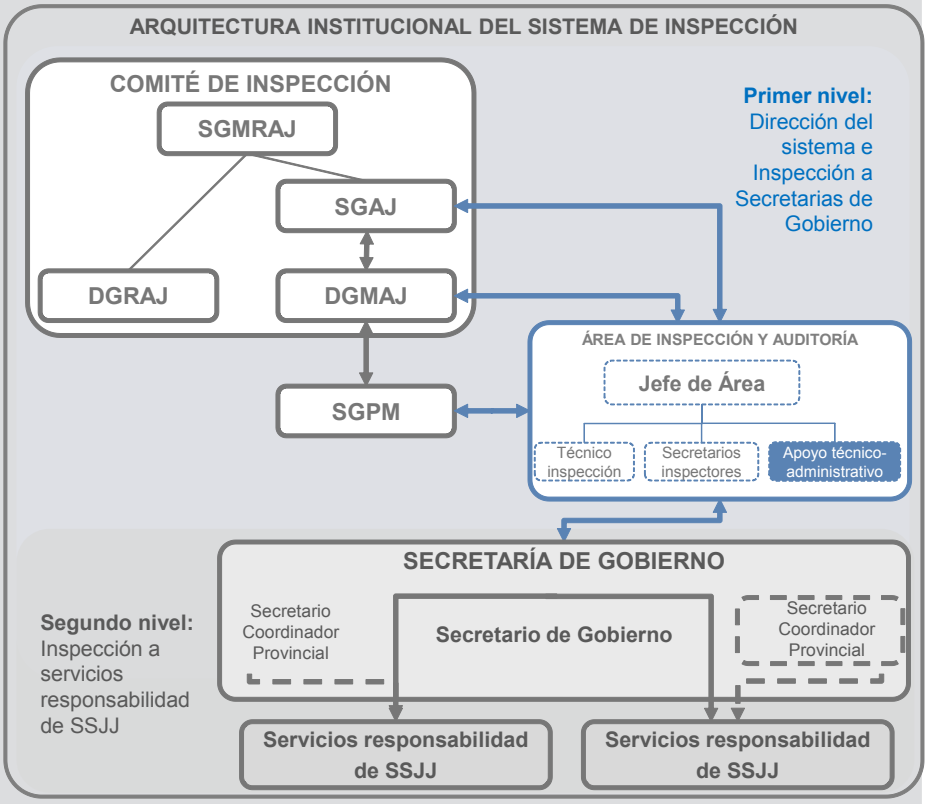
Tabla 11. Ficha descriptiva Secretario Inspector.

PERSONAL DE APOYO TECNICO ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN

Realizar cuantas tareas tengan carácter técnico-administrativo y le sean encomendadas para el apoyo y soporte a la actividad de gestión y coordinación del sistema de inspección, así como el desarrollo de la propia facultad inspectora.

ORGANIGRAMA



COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

1. Agentes responsables de la ejecución de las actuaciones inspectoras programadas.
2. Apoyar en la redacción de procedimientos, estándares o informes sobre inspección.
3. Recepcionar y dar traslado de los informes en materia de inspección remitidos por secretarios de Gobierno.
4. Gestionar el registro y archivo de los informes en materia de inspección y otros documentos generados en el ámbito del sistema de inspección.
5. Gestionar el buzón de correo del Área de Inspección y Auditoría: recepción de correos externos y distribución entre los miembros del Área, realizar convocatorias y/o envíos masivos de correo, etc.
6. Atender y utilizar el teléfono, fax, correo electrónico y otras aplicaciones informáticas.
7. Registrar y mantener al día las herramientas informáticas disponibles de soporte a la gestión del sistema de inspección y de función inspectora.
8. Realizar aquellas funciones, actividades y tareas análogas que, siendo inherentes al puesto de trabajo sean encomendadas por los superiores jerárquicos, orgánicos o funcionales, en el ejercicio de sus competencias, con el fin de contribuir a la buena marcha de su unidad en particular, y del sistema de inspección en general.

REQUERIMENTOS DEL PUESTO

El puesto de trabajo responde un perfil de Administrativo, con conocimientos ofimáticos y de gestión de bases de datos y hojas de cálculo.

Tabla 12. Ficha descriptiva personal de Apoyo Técnico Administrativo.

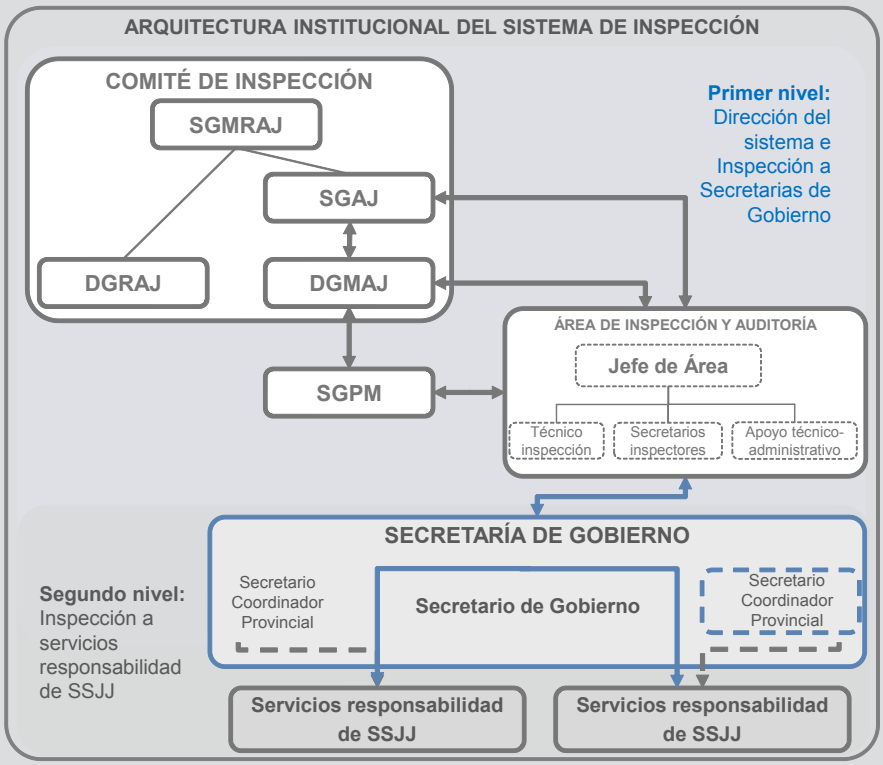
5.3.2.5. Secretario de Gobierno

SECRETARIO DE GOBIERNO

MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN

Conocer, evaluar e informar sobre el funcionamiento de los servicios responsabilidad de secretarios judiciales en su ámbito competencial, para conseguir su mejora y la prestación de un servicio próximo y de calidad.

ORGANIGRAMA



COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

1. Participar con el Área de Inspección y Auditoría en la planificación y programación de las actuaciones inspectoras en servicios responsabilidad de secretarios judiciales de su ámbito competencial, proponiendo unidades susceptibles de inspección de acuerdo con los criterios y objetivos planteados por el Área. En caso de tratarse de secretarios de Gobierno de CCAA con competencias transferidas, la propuesta de unidades para su inspección deberá ser consensuada con los responsables de la Administración de Justicia en la Comunidad Autónoma.
2. Evitar la duplicidad de esfuerzo en el ejercicio de la función de inspección al conocer, como secretario de la Sala de Gobierno, el calendario de actuaciones inspectoras del Servicio de Inspección del CGPJ y del presidente del Tribunal Superior de Justicia, procurando su complementariedad.
3. Elevar al Área de Inspección y Auditoría los acuerdos tomados en Sala de Gobierno en materia de inspección, para actualizar adecuadamente la programación de inspecciones.
4. Identificar, proponer y consensuar con la Administración de Justicia correspondiente (en caso de CCAA con competencias transferidas) las necesidades de inspección no programadas sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales de su ámbito competencial.
5. Encomendar a los secretarios coordinadores provinciales el ejercicio de funciones inspectoras sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales de sus ámbitos territoriales, cuando lo estimen conveniente en base a la programación de inspección prevista y siempre que previamente hayan recibido la formación pertinente.
6. En caso de CCAA con competencias transferidas, poner en conocimiento a responsables de la Administración de Justicia correspondiente sobre el calendario de actuaciones inspectoras (programadas y extraordinarias).

SECRETARIO DE GOBIERNO
7. Ejercicio o encomienda en el secretario coordinador provincial correspondiente del ejercicio de las actuaciones inspectoras encomendadas (programadas o extraordinarias) por el Área de Inspección y Auditoría: - Preparación del trabajo de campo: anuncio de la inspección, recopilación de información cuantitativa y análisis preliminar de la misma. - Desarrollo del trabajo de campo: visita al órgano objeto de inspección, reuniones con responsables del órgano, aplicación de técnicas de obtención de información cualitativa, contraste y análisis de información cuantitativa y cualitativa, definición de conclusiones. - Diagnóstico y propuestas de mejora: Siguiendo las indicaciones de la guía o manual de inspección, elaboración del informe de inspección que recoja las conclusiones de la inspección realizada así como las recomendaciones oportunas para la mejora de funcionamiento del órgano inspeccionado. - En caso de requerir apoyo técnico en la proposición de acciones de mejora asociadas a una actuación inspectora, informar y solicitar apoyo al Área de Inspección y Auditoría sobre las necesidades concretas. - Seguimiento: planificación y ejecución del procedimiento y calendario de seguimiento asociado a la implantación de las propuestas de mejora acordadas, e informar periódicamente al Área de Inspección y Auditoría sobre el seguimiento realizado sobre la implantación de las acciones de mejora propuestas en las actuaciones inspectoras realizadas en su ámbito competencial (Informes periódicos de seguimiento). 8. Validar (en caso de actuaciones inspectoras ejecutadas por secretarios coordinadores provinciales) y remitir al Área de Inspección y Auditoría, para su supervisión, los informes resultados de las actuaciones inspectoras realizadas en su ámbito competencial, y cuanta información sea requerida por el Área. 9. Registrar y mantener la información de su ámbito competencial al día, sobre las herramientas informáticas disponibles de soporte a la gestión del sistema de inspección. 10. Facilitar la información de la Secretaría de Gobierno requerida por el Área de Inspección y Auditoría
REQUERIMENTOS DEL PUESTO
Formación requerida para llevar a cabo las labores inspectoras.

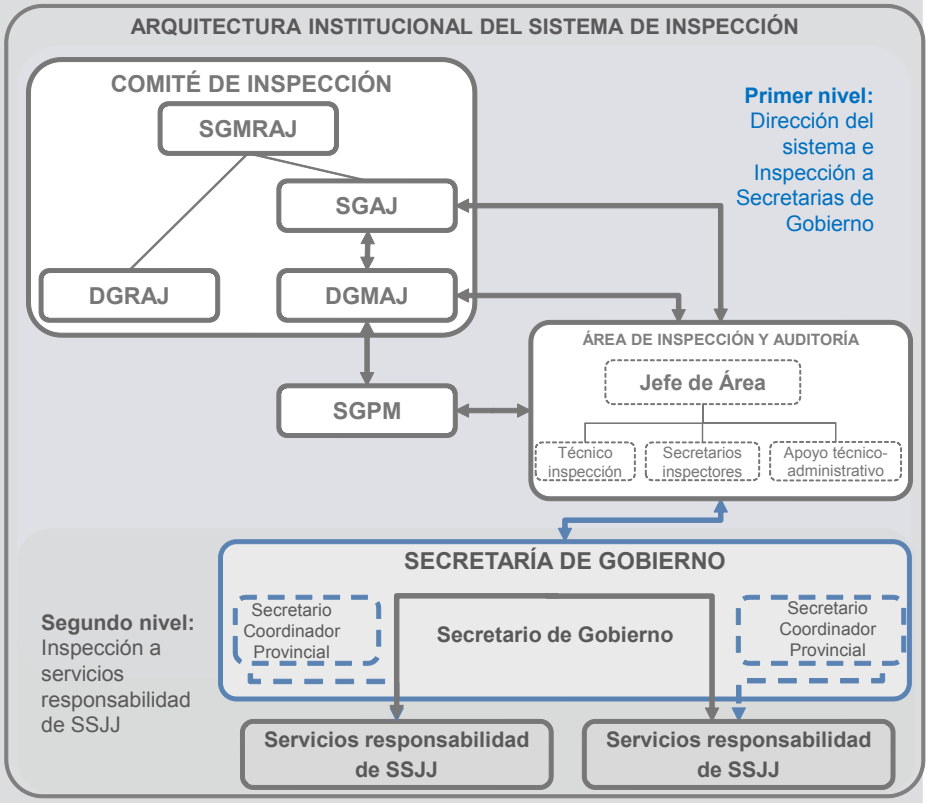
Tabla 13. Ficha descriptiva secretario de Gobierno.

5.3.2.6. Secretario Coordinador Provincial

SECRETARIO COORDINADOR PROVINCIAL
MISIÓN DEL PERFIL EN EL SISTEMA DE INSPECCIÓN
Por encomienda de su Secretario de Gobierno, conocer, evaluar e informar sobre el funcionamiento de los servicios responsabilidad de secretarios judiciales en su ámbito competencial, para conseguir su mejora y la prestación de un servicio próximo y de calidad.

SECRETARIO COORDINADOR PROVINCIAL

ORGANIGRAMA



COMPETENCIAS DEL PERFIL EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

1. Identificar y proponer a su secretario de Gobierno necesidades de inspección no programadas sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales de su ámbito competencial.
2. Ejercicio, por encomienda, de las actuaciones inspectoras propuestas de forma completa o parcial por el secretario de Gobierno (programadas o extraordinarias):
   - Propuesta del trabajo de campo: anuncio de la inspección, recopilación de información cuantitativa y análisis preliminar de la misma.
   - Desarrollo del trabajo de campo: visita al órgano objeto de inspección, reuniones con responsables del órgano, aplicación de técnicas de obtención de información cualitativa, contraste y análisis de información cuantitativa y cualitativa, definición de conclusiones.
   - Diagnóstico y propuestas de mejora: Siguiendo las indicaciones de la guía o manual de inspección, elaboración del informe de inspección que recoja las conclusiones de la inspección realizada así como las recomendaciones oportunas para la mejora de funcionamiento del órgano inspeccionado.
   - En caso de requerir apoyo técnico en la proposición de acciones de mejora asociadas a una actuación inspectora, informar y solicitar apoyo a su secretario de Gobierno sobre las necesidades concretas.
   - Ejecución del seguimiento: planificación y ejecución del procedimiento y calendario de seguimiento asociado a la implantación de las propuestas de mejora acordadas, e informar periódicamente a su secretario de Gobierno sobre el seguimiento realizado sobre la implantación de las acciones de mejora propuestas en las actuaciones inspectoras realizadas en su ámbito competencial (Informes periódicos de seguimiento).
3. Presentar a su secretario de Gobierno, para su validación, los informes resultados de las actuaciones inspectoras realizadas en su ámbito competencial.
4. Registrar y mantener la información de su ámbito competencial al día sobre las herramientas informáticas disponibles de soporte a la gestión del sistema de inspección y de función inspectora.

REQUERIMENTOS DEL PUESTO

Formación requerida para llevar a cabo las labores inspectoras.

Tabla 14. Ficha descriptiva secretario coordinador provincial.

5.4. Operativa del sistema de inspección: Mapa de Procesos y modelo de relación

5.4.1. Mapa de procesos

El sistema de inspección no constituye un órgano, sino un conjunto elementos organizativos, operativos y funcionales que interactúan entre sí; en otras palabras, es un conjunto de funciones desempeñadas por diversos perfiles que compatibilizan su actividad propia con las competencias atribuidas para garantizar el funcionamiento del sistema de inspección.

Así pues, conviene recoger todas las competencias individuales expuestas anteriormente en un mapa de procesos de la actividad global del sistema de inspección, diferenciando aquella relacionada con la definición estratégica del sistema, de la puramente operativa del sistema relacionada con el ejercicio de las facultades inspectoras, y de la actividad de soporte necesaria para el correcto desarrollo de la función inspectora. El mapa de procesos, pues, no es más que una representación "operativa" del conjunto de funciones y competencias del sistema para garantizar la óptima ejecución de la cadena de valor asociada a las funciones inspectoras.

El mapa de procesos es una representación gráfica del conjunto de funciones y competencias del sistema de inspección que garantizan la óptima ejecución de la cadena de valor asociada al desarrollo de la función inspectora.

Cabe resaltar que todo proceso se concibe como la transformación que sufre una entrada o insumo para que, en este caso y a través del valor añadido aportado, se obtenga una salida o servicio necesario para el funcionamiento del sistema de inspección.

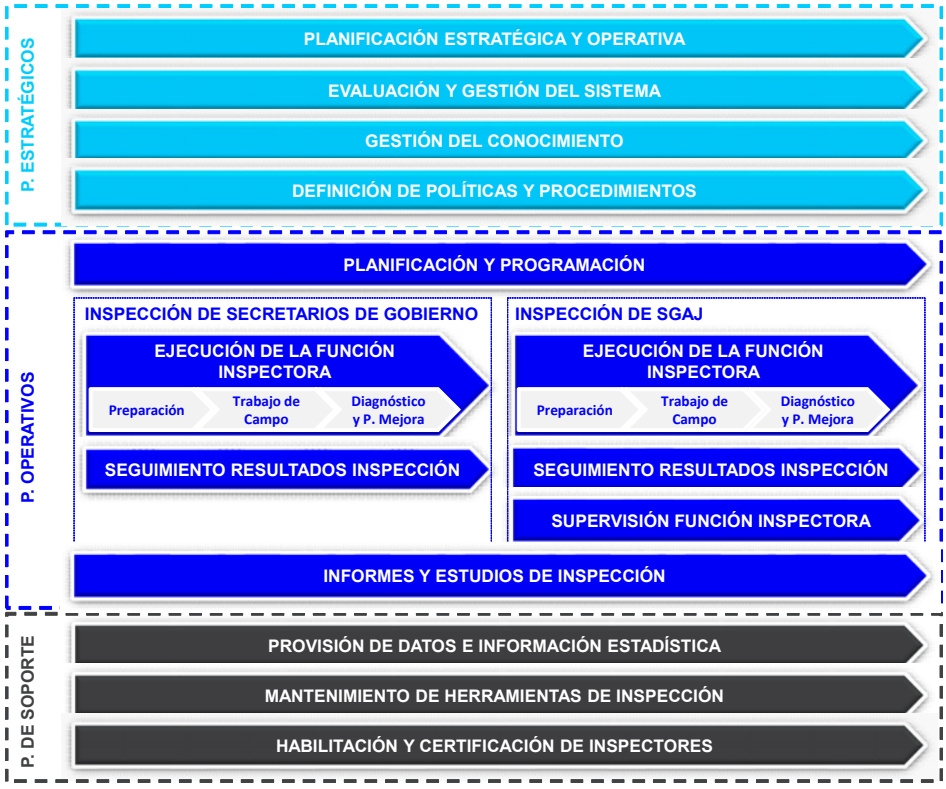


Figura 11. Mapa de procesos.

5.4.1.1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son los que engloban la planificación, la toma de decisiones y el despliegue de planes y programas de actuación, así como la relación con el entorno del sistema de inspección.

Figura 12. Procesos estratégicos.

5.4.1.2. Procesos operativos

Los procesos operativos son aquellos que constituyen la prestación de servicios atribuida al sistema, es decir, su misión que en este caso corresponde con la ejecución específica de las funciones de inspección. Éstos se llevan a cabo sobre los dos niveles de actuación: Secretarías de Gobierno y servicios responsabilidad de los secretarios judiciales.

Cabe resaltar que estos procesos clave u operativos incluyen la cadena de valor correspondiente con el ciclo básico de inspección, planificación y programación de las inspecciones, ejecución de la función inspectora y seguimiento de los resultados de inspección; pero además incluye otros procesos que añaden valor a este ciclo y que también se consideran clave en la operativa del sistema: la supervisión de las inspecciones y la elaboración de estudios e informes sobre inspección.

Figura 13. Procesos Operativos.

5.4.1.3. Procesos de soporte

Los procesos de soporte son aquellos que proporcionan los recursos necesarios (gestión de recursos humanos, gestión de fuentes de información, etc.) para el correcto desarrollo de los procesos clave del sistema de inspección, es decir, el ejercicio de la función puramente inspectora.

Figura 14. Procesos de Soporte.

5.4.2. Modelo de relación

El sistema de inspección, tal y como se ha descrito en anteriormente, no puede ser un sistema aislado, independiente, y completamente autónomo en el desarrollo de las facultades inspectoras que la LOPJ y el ROCSJ atribuyen al secretario general de la Administración de Justicia y a los secretarios de Gobierno.

Un adecuado desempeño de dichas facultades inspectoras requiere forzosamente de la participación de otras unidades administrativas, relacionadas con los diferentes ámbitos que son considerados en el proceso de inspección, o bien con funciones de evaluación y mejora del servicio público de justicia, entre los que se pueden destacar:

- **Indicadores de gestión y estadística de actividad procesal**: Para el ejercicio de la actividad inspectora es indispensable disponer de datos estadísticos e indicadores de gestión sobre la actividad procesal que informen de la situación de las Oficinas Judiciales, en tiempo real.

  En dicha información se basarán muchos de los criterios de intervención de cada Plan Anual de Inspección así como la programación trimestral de inspecciones, permitiendo además detectar la necesidad de inspecciones extraordinarias y, durante la fase de preparación del proceso de inspección, la selección de aquellos elementos específicos que es preciso analizar en profundidad al presentar valores significativamente críticos.

- **Organización, dotación y gestión de medios personales y materiales**: Los medios personales que participan en el desarrollo de los diferentes procesos y tareas asociadas a la actividad de las Secretarías de Gobierno y servicios de la Oficina Judicial objeto de inspección, así como la disponibilidad y adecuación de los medios materiales y tecnológicos con los que cuentan para ello, son elementos que pueden influir en el funcionamiento de dichas unidades.

  En este sentido y, poniendo de manifiesto que el principal objetivo de la función inspectora es la evaluación de la actividad de las unidades objeto de inspección (procesal o gubernativa, según el caso), es evidente que la información relativa a medios personales y materiales se precisa para tener una visión global de la situación existente, pues facilita un conocimiento completo del contexto en el que se desarrolla dicha actividad.

- **Sistemas de gestión de la calidad:** En noviembre de 2010 se constituyó la Comisión Estatal de Calidad, como órgano superior en esta materia, cuya misión es constituir un espacio de cooperación y colegiación de esfuerzos entre las diferentes administraciones y órganos competentes, para garantizar la calidad y la mejora continua de los procesos y servicios de las Oficinas Judiciales definiendo la estructura general, la política y

los principios generales del Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad que sea reconocible o común a todas las Comunidades Autónomas como herramienta fundamental para la mejora de los servicios de la Oficina Judicial.

Coincidiendo el objetivo de mejora del funcionamiento de los servicios de la Oficina Judicial del Sistema de Gestión de Calidad con el del sistema de inspección definido para los servicios responsabilidad de secretarios judiciales, es preciso coordinar el desarrollo de actuaciones de ambos sistemas, con el fin de evitar la duplicidad y el solapamiento de determinadas actividades y aprovechar mutuamente la arquitectura institucional y los instrumentos o herramientas definidos para cada caso.

Es preciso señalar que dichas unidades administrativas, atendiendo a la actual distribución de competencias en materia de justicia, pueden formar parte de la organización del propio Ministerio de Justicia, o bien de aquellas Comunidades Autónomas con competencias transferidas y que desarrollan, en relación de igualdad, funciones equivalentes.

Así, las Comunidades Autónomas transferidas tienen competencia en áreas propias como el diseño y organización de los Servicios Comunes Procesales, la dotación y gestión de medios personales, materiales y tecnológicos, o la gestión de la calidad, aspectos clave a la hora de evaluar el funcionamiento y promover la mejora de las Secretarías de Gobierno y los servicios responsabilidad de secretarios judiciales.

La importancia de garantizar la homogeneidad en el desarrollo, resultado y efectos de la actividad inspectora, independientemente de la situación competencial, implica necesariamente articular los correspondientes mecanismos de coordinación, así como definir los procedimientos que determinarán la forma en que se desarrollará la relación con las diferentes entidades responsables y, en particular, la participación de las Comunidades Autónomas en el sistema de inspección.

Adicionalmente, el sistema de inspección ha de **coordinarse** y **establecer los procesos de relación precisos con otros sistemas de inspección coexistentes** y con **concurrencia de competencias inspectoras en la Administración de Justicia**, como es el caso del sistema de Inspección del CGPJ, que comprende la actividad inspectora del Servicio de Inspección, de los Presidentes de los Tribunales Superiores de Justicia y de Audiencias Provinciales. Se considera imprescindible una forma de trabajo del MJU en coordinación y complementariedad con el sistema de Inspección del CGPJ que comprenda todas y cada una de las fases del ciclo de inspección.

6. DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

6.1. Plan global de despliegue

El Plan de Despliegue del sistema de inspección, de forma complementaria a la planificación estratégica y los programas operativos anuales, identifica, ordena y planifica las tareas necesarias para llevar a cabo la adaptación del sistema desde su puesta en marcha hasta que éste alcance el modelo objetivo definido para el mismo.

El Plan de Despliegue identifica, ordena y planifica las tareas necesarias para llevar a cabo la adaptación y evolución del sistema, desde su fase de lanzamiento hasta alcanzar su modelo objetivo.

Estas tareas o medidas de actuación son aquellas necesarias para la puesta en marcha y operatividad del sistema de inspección, siendo algunas puntuales para el arranque y otras, el inicio de actividades que formarán parte de los procesos continuos del sistema.

Como ya se ha explicado, el modelo conceptual del sistema de inspección definido es un modelo objetivo que requiere un periodo en el que se desarrollen ordenadamente las tareas necesarias para alcanzarlo y consolidarse.

Así, en el Plan de Despliegue se han identificado tres grandes fases que permitirán que el funcionamiento del sistema de inspección alcance su modelo objetivo.

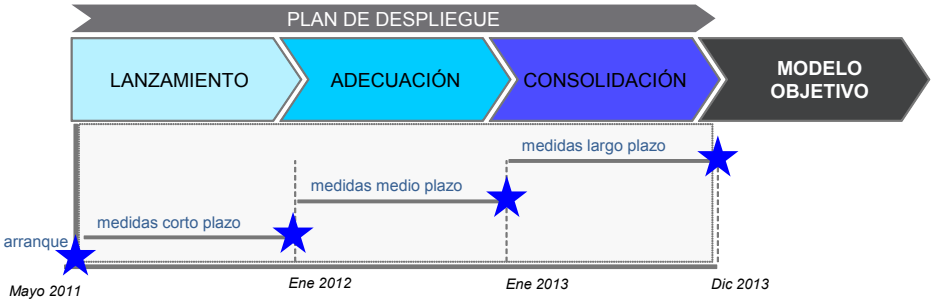


Figura 15. Fases del Plan de Despliegue.

Teniendo en cuenta el momento de arranque del sistema, la tipología de medidas a ejecutar y la dependencia que estas medidas tienen respecto de otras iniciativas relacionadas que se encuentran en marcha o pendientes de ejecución, se estima que el horizonte temporal óptimo para la consolidación completa del modelo objetivo es de 32 meses, comenzando las actividades en mayo de 2011.

- En la fase de **lanzamiento**, se pondrán en marcha todas aquellas medidas que no tienen dependencia de otras iniciativas ajenas al sistema de inspección y que son imprescindibles para su puesta en marcha y el inicio de su actividad inspectora. Destacan en esta fase las medidas relacionadas con la elaboración de la normativa que regula el sistema de inspección, las acciones de difusión y comunicación del sistema a los diferentes perfiles implicados e interesados, la capacitación de los responsables de llevar a cabo las actuaciones inspectoras, etc.

- En la fase de **evolución**, se desarrollarán aquellas medidas que favorecerán y enriquecerán el funcionamiento del sistema de inspección y que su ejecución requiera que otras iniciativas ajenas al sistema se hayan desarrollado. Esta fase, que se plantea como un periodo de 12 meses, dependerá de la disponibilidad o posibles desviaciones que sufran las iniciativas de las que depende la ejecución de las medidas incluidas en la fase.
- En la fase de **consolidación**, se llevarán a cabo las medidas que capaciten al sistema de inspección para llevar a cabo su funcionamiento de la forma más eficiente y óptima posible, en ejercicio pleno de la totalidad de procesos del modelo objetivo final del sistema.

La identificación de las medidas de actuación a desarrollar para el despliegue se han estructurado en cuatro ámbitos que forman parte del funcionamiento del sistema de inspección:

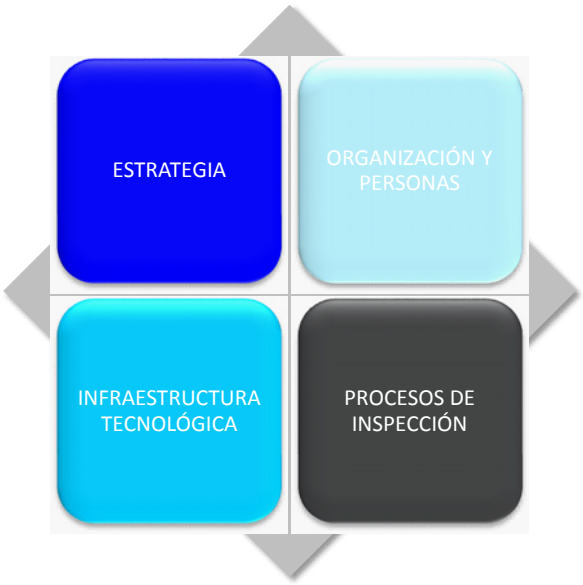


Figura 16. Ámbitos del Plan de Despliegue.

Así por cada uno de estos ámbitos, se ha identificado la necesidad de desarrollar las siguientes medidas de actuación:

ESTRATEGIA
• E01. Cobertura de inspección sobre el ámbito objetivo.
• E02. Implicación de CCAA en sistema de inspección.
• E03. Coordinación con CCAA.
• E04. Cooperación con CGPJ.
• E05. Coordinación con Inspección del CGPJ.

ORGANIZACIÓN Y PERSONAS
• OD. Constitución y dotación del Área de Inspección y Auditoría. - OD1. Desarrollo normativo del sistema de inspección. - OD2. Dotación del Área de Inspección y Auditoría. • OF. Formación y capacitación inicial en inspección. - OF1. Formación inicial en inspección. • OC. Comunicación y difusión. - OC1. Comunicación interna inicial del sistema de inspección. - OC2. Difusión inicial del sistema de inspección a agentes externos implicados. - OC3. Ejecución y mantenimiento del Plan de Comunicación. • OI. Integración de funciones complementarias. - OI1. Acuerdos de responsabilidad / relación sobre operativa del sistema de inspección. - OI2. Planes de trabajo de evolución conjunta entre principales sistemas complementarios.
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
• T01. Desarrollo e implantación de la Aplicación de Soporte al sistema de inspección (ASSI, por módulos). • T02. Integración de ASSI con otras aplicaciones relacionadas.
PROCESOS Y OPERATIVA DE INSPECCIÓN
• P01. Planificación Estratégica y Operativa. • P02. Evaluación y gestión del sistema (definición de indicadores de gestión). • P03. Gestión del conocimiento. • P04. Definición de políticas y procedimientos. • P05. Planificación y programación. • P06. Inspección sobre Secretarías de Gobierno (ejecución y seguimiento). • P07. Inspección sobre servicios responsabilidad de SSJJ (ejecución y seguimiento). • P08. Supervisión de inspecciones. • P09. Informes y estudios de inspección. • P10. Provisión de datos e información estadística. • P11. Mantenimiento de herramientas de inspección. • P12. Formación continua en inspección.

Tabla 15. Medidas de actuación.

6.2. Premisas del despliegue

La elección y ordenación de la ejecución de las medidas identificadas como necesarias para el completo despliegue del sistema de inspección responde a una serie de premisas o condicionantes del mismo.

Así, entre las principales premisas del despliegue se encuentran:

- **Contención económica.**

  La actual situación coyuntural económica que vive la sociedad española y con carácter más estricto la Administración Pública, obliga a prestar especial atención a la eficiencia en la prestación de servicios públicos. Consecuentemente, para el desempeño del servicio de inspección sobre Secretarías de Gobierno y servicios responsabilidad de secretarios judiciales se ha dispuesto:

- Creación de una unidad administrativa o bien de los puestos de trabajo correspondientes, con la mínima dotación para garantizar la correcta gestión y coordinación de los diferentes agentes que forman parte del sistema de inspección de manera que, en conjunto y mediante la colaboración de todos ellos, se cumpla con la prestación de un servicio de calidad y eficiente.

- Utilización y aprovechamiento de las nuevas tecnologías como medida de minimización de costes y esfuerzo tanto en el ejercicio de las funciones puramente inspectoras como en la interrelación y colaboración entre los agentes que constituyen el sistema de inspección.

- **Colegiación de esfuerzos.**

  Se aboga por la coordinación y cooperación de las diferentes instituciones competentes del Sector Justicia y que, por tanto, convergen en la motivación común de la búsqueda de la mejora continua de los servicios de la Administración de Justicia. El sistema de inspección se crea con dicho objetivo y además, siendo conscientes de la dilación que con frecuencia suelen tener los procesos de alcance de acuerdos entre instituciones diferentes, desde el primer momento de la constitución del sistema se considera imprescindible el lanzamiento de iniciativas en este sentido que favorezcan la cooperación entre las diferentes instituciones involucradas.

- **Primacía de la actividad inspectora.**

  A pesar de que el ejercicio de las funciones inspectoras de las que será competente el sistema de inspección no podrán desarrollarse en las óptimas condiciones previstas en su modelo objetivo, se considera idóneo que, desde el momento de su constitución, el sistema de inspección se dedique al objeto de su misión, es decir, realizar inspecciones.

  La actividad inspectora irá adecuándose y acercándose paulatinamente, en la medida en que las herramientas y mecanismos que lo permitan estén disponibles, al modelo objetivo.

- **Dependencia de actuaciones ajenas al sistema de inspección.**

  La ordenación de la ejecución de las medidas de despliegue y en consecuencia, el calendario de despliegue viene fuertemente condicionado por otras actuaciones previstas que no son responsabilidad directa del sistema de inspección. Sin embargo, el desarrollo de las medidas de despliegue propias del sistema de inspección dependerá de que estas actuaciones ajenas estén finalizadas y consolidadas.

  En este sentido, es necesario prever que la desviación en alguna de las actuaciones ajenas de las que depende el despliegue del sistema de inspección podría provocar el consecuente desajuste y dilatación del proceso de consecución del modelo objetivo del sistema.

- **Evaluación y seguimiento del despliegue-**

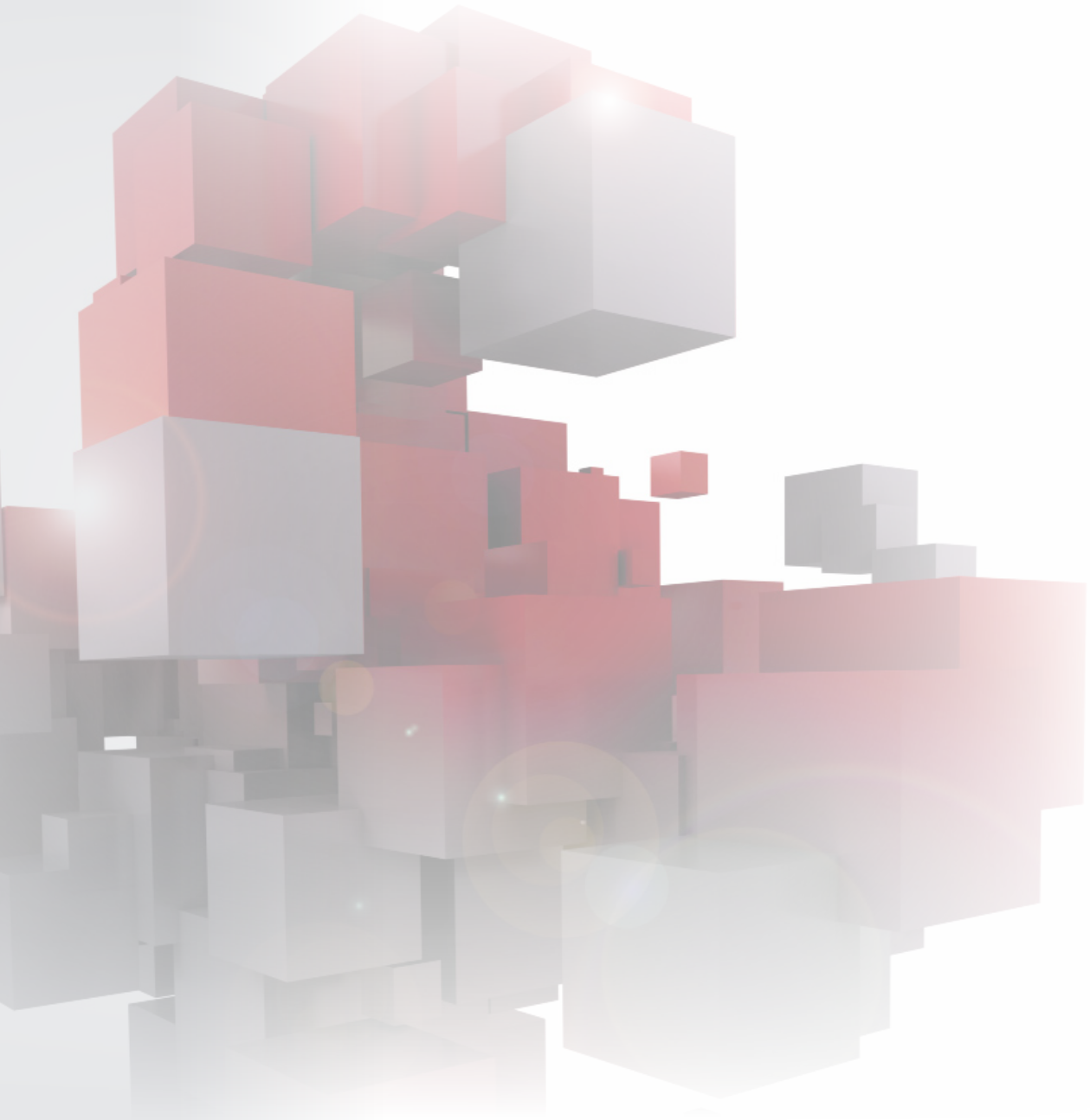
  Con los antecedentes y premisas previstas, se propone que, en paralelo al propio proceso de despliegue, se articule los adecuados mecanismos de evaluación y seguimiento al proceso que supervise y coordine las

diferentes actuaciones relacionadas con el despliegue del nuevo sistema de inspección, con una visión por encima del detalle de cada una de las medidas, que permita valorar minuciosamente la evolución de las mismas, posibles sinergias y todos los riesgos que puedan suceder.

El objetivo principal de esta iniciativa, liderada por el responsables de las funciones inspectoras en la Subdirección General de Programación de la Modernización de Justicia, desde el momento que éste tome posesión del puesto, es ayudar y liderar a transformar y adaptar el nuevo sistema de inspección a los retos y objetivos marcados por su modelo final.

6.3. Cronograma del despliegue

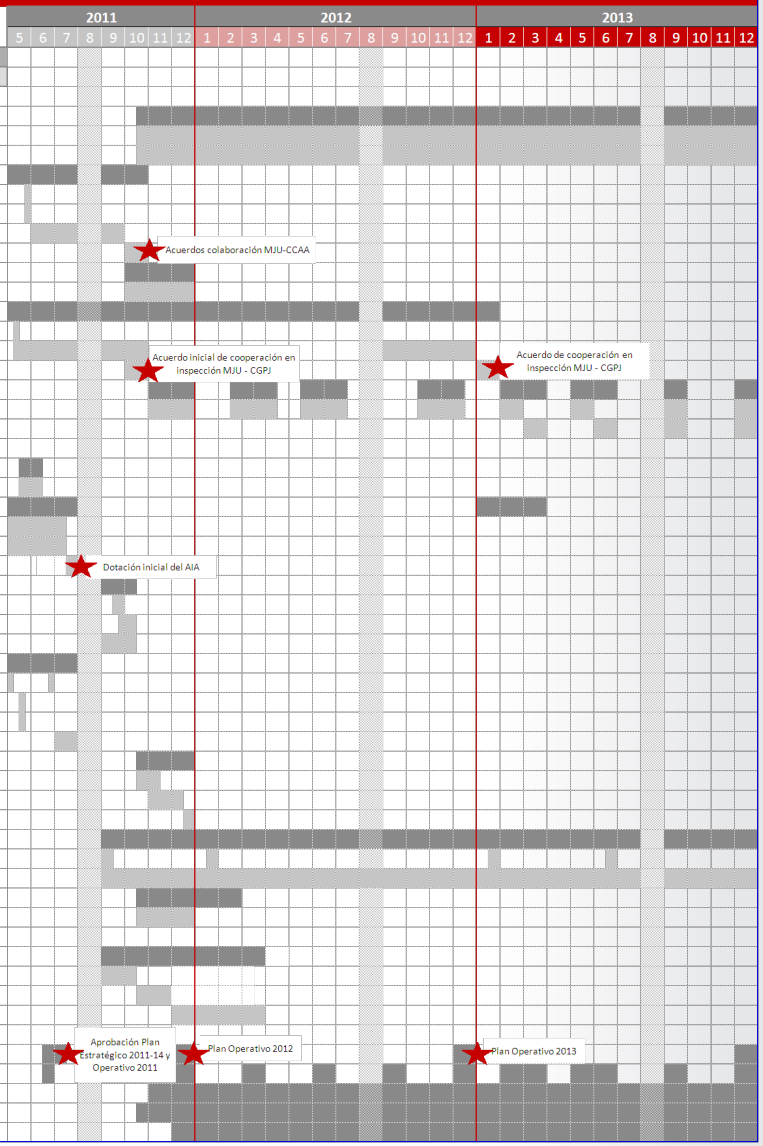
El presente cronograma, muestra la planificación inicial temporal de las diferentes medidas en él contenidas, en el momento de realización del presente documento.



6.3.1. Fase de Lanzamiento

CRONOGRAMA DE DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

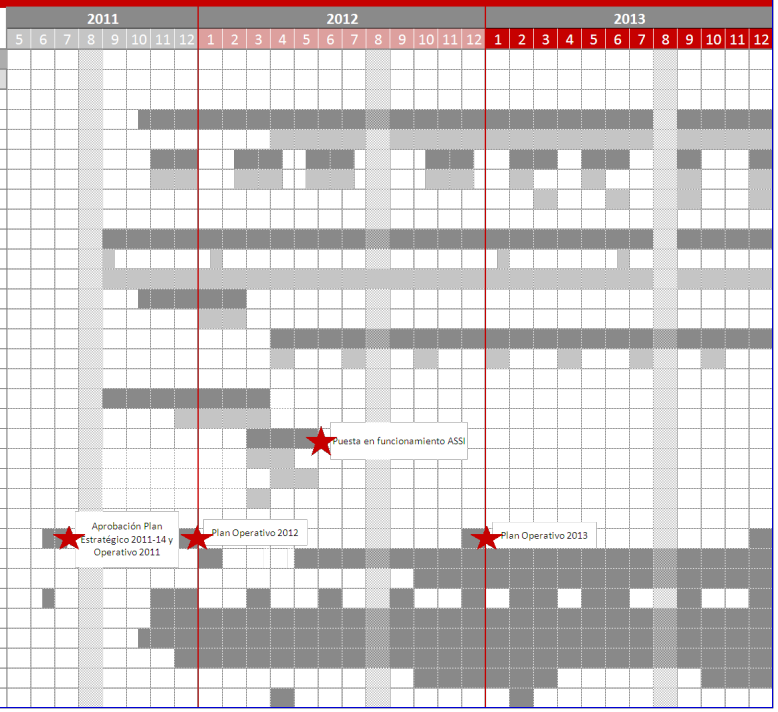
Medidas de actuación	Responsables	Implicados
FASE 0. LANZAMIENTO		
ESTRATEGIA		
E01. Cobertura de inspección sobre ámbito objetivo	MJU	CGPJ
Secretarías de Gobierno	AIA	-
Servicios Comunes Procesales (NOJ)	AIA	-
E02. Implicación de CCAA en Sistema de Inspección	MJU	CCAA
Presentación a CCAA	SGAJ	CCAA
Constitución de grupo de trabajo MJU-CCAA	SGPM	CCAA
Ejecución de plan de trabajo MJU-CCAA	SGPM	CCAA
Acuerdos de colaboración MJU-CCAA	SGAJ	CCAA
E03. Coordinación con CCAA	MJU	CCAA
Dinamización de mecanismos de coordinación para funciones inspectoras	Secr. Gobierno	CCAA
E04. Cooperación con CGPJ	MJU	CGPJ
Presentación del Sistema de Inspección	SGAJ	CGPJ
Plan de trabajo con Servicio de Inspección del CGPJ	SGPM	Svc. Inspecc. CGPJ
Acuerdos de cooperación en inspección MJU - CGPJ	SGAJ	CGPJ
E05. Coordinación con Inspección del CGPJ	Sist. Inspección (SI)	Svc. Inspecc. CGPJ
Puesta en común de sendas programaciones de inspección	Secr. Gobierno	Presidente TSJ
Búsqueda de complementariedad en actuaciones inspectoras convergentes	Secr. Gobierno	Presidente TSJ
ORGANIZACIÓN Y PERSONAS		
OD1. Desarrollo normativo del Sistema de Inspección	MJU	-
Redacción y publicación de la instrucción de inspección	MJU	-
OD2. Dotación del Área de Inspección y Auditoría	MJU	-
Resolución de concurso de puestos del AIA (Técnicos de Inspección)	MJU	-
Tramitación de ampliación de Ley de Planta para Secretarios Judiciales inspectores del AIA	MJU	-
Toma de posesión inicial de puestos del AIA	MJU	AIA
OF1. Formación inicial en inspección	SGPM	-
Formación inicial en inspección a Secretarios de Gobierno	SGPM	Secr. Gobierno
Formación inicial en inspección a Secretarios Coordinadores Provinciales	SGPM	Secr. Coord. Prov.
Formación interna inicial del personal del Área de Auditoría e Inspección	SGPM	AIA
OC1. Comunicación interna inicial del Sistema de Inspección	SGPM	Sist Inspección
Presentación y grupo de trabajo sobre puesta en marcha del Sistema de Inspección a Secretarios de Gobierno	SGPM	Secr. Gobierno
Presentación del funcionamiento del Sistema de Inspección a organizaciones de SSJJ	SGPM	organiz. SSJJ
Publicación y remisión documentación de definición del Sistema de Inspección a Secretarios Coordinadores Provinciales	SGPM	Secr. Coord. Prov.
Comunicación interna en cascada		
OC2. Difusión inicial del Sistema de Inspección a agentes externos implicados	AIA	-
Comunicación y presentación a Sistemas Complementarios internos del MJU	AIA	Otros sist compl.
Comunicación y presentación a Sistemas Complementarios externos	AIA	CGPJ / CCAA
Comunicación a otros sistemas de inspección relacionados	AIA	Otros sist inspecc.
OC3. Ejecución y mantenimiento del Plan de Comunicación	SGPM	-
Comunicación a Presidentes de TSJ y Presidentes de AP	Secr. Gobierno	-
Seguimiento y mantenimiento del Plan de Comunicación y Difusión	AIA	-
OI1. Acuerdos de responsabilidad / relación sobre operativa del Sistema de Inspección	AIA	-
Asunción de responsabilidades de agentes internos del Sistema de inspección en procedimientos	AIA	Sist Inspección
INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS		
T01. Desarrollo e implantación de la Aplicación de Soporte al Sistema de Inspección (ASSI)	SGNTJ	-
ASSI - Toma de requisitos detallados y análisis funcional	SGNTJ	-
ASSI - Diseño técnico y BBDD	SGNTJ	-
ASSI - Desarrollo e implementación	SGNTJ	-
PROCESOS Y OPERATIVA DE INSPECCIÓN		
P01. Planificación Estratégica y Operativa	SGAJ	AIA
P05. Planificación y programación	AIA	SGAJ / Secr. Gob.
P06. Inspección sobre Secretarías de Gobierno (Ejecución y Seguimiento)	AIA	Secr. Gobierno
P07. Inspección sobre servicios responsabilidad de SSJJ (Ejecución y seguimiento)	Secr. Gobierno	Secr. Coord. Prov.
P08. Supervisión de inspecciones	AIA	Secr. Gobierno



6.3.2. Fase de Evolución

CRONOGRAMA DE DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

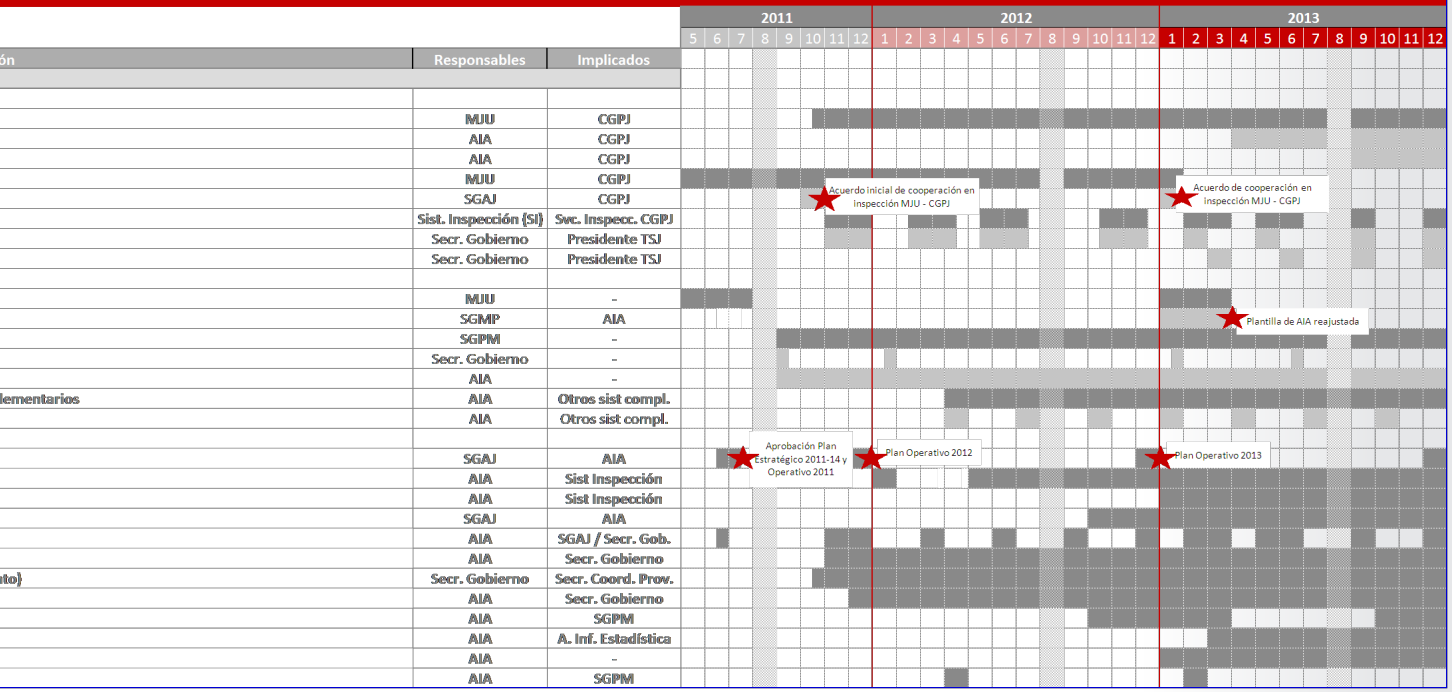
Medidas de actuación	Responsables	Implicados
FASE 1. EVOLUCIÓN		
ESTRATEGIA		
E01. Cobertura de inspección sobre ámbito objetivo	MJU	CGPJ
Servicios Comunes (OJ tradicional)	AIA	-
E05. Coordinación con Inspección del CGPJ	Sist. Inspección (SI)	Svc. Inspecc. CGPJ
Puesta en común de sendas programaciones de inspección	Secr. Gobierno	Presidente TSJ
Búsqueda de complementariedad en actuaciones inspectoras convergentes	Secr. Gobierno	Presidente TSJ
ORGANIZACIÓN Y PERSONAS		
OC3. Ejecución y mantenimiento del Plan de Comunicación	SGPM	-
Comunicación a Presidentes de TSJ y Presidentes de AP	Secr. Gobierno	-
Seguimiento y mantenimiento del Plan de Comunicación y Difusión	AIA	-
O11. Acuerdos de responsabilidad / relación sobre operativa del Sistema de Inspección	AIA	-
Estudio de responsabilidad / relación de agentes externos sobre operativa del Sistema de Inspección	AIA	Otros sist compl.
O12. Planes de trabajo de evolución conjunta entre principales sistemas complementarios	AIA	Otros sist compl.
Establecimiento y ejecución de planes de trabajo conjunto	AIA	Otros sist compl.
INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS		
T01. Desarrollo e implantación de la Aplicación de Soporte al Sistema de Inspección (ASSI)	SGNTJ	-
ASSI - Desarrollo e implementación	SGNTJ	-
T02. Integración de ASSI con otras aplicaciones relacionadas	SGNTJ	-
ASSI - SGG	SGNTJ	-
ASSI - CMGPR	SGNTJ	-
ASSI - Otras aplicaciones informáticas	SGNTJ	-
PROCESOS Y OPERATIVA DE INSPECCIÓN		
P01. Planificación Estratégica y Operativa	SGAJ	AIA
P02. Evaluación y Gestión del Sistema	AIA	Sist Inspección
P04. Definición de políticas y procedimientos	SGAJ	AIA
P05. Planificación y programación	AIA	SGAJ / Secr. Gob.
P06. Inspección sobre Secretarías de Gobierno (Ejecución y Seguimiento)	AIA	Secr. Gobierno
P07. Inspección sobre servicios responsabilidad de SSJJ (Ejecución y seguimiento)	Secr. Gobierno	Secr. Coord. Prov.
P08. Supervisión de inspecciones	AIA	Secr. Gobierno
P09. Informes y Estudios de Inspección	AIA	SGPM
P12. Formación continua en inspección	AIA	SGPM



6.3.3. Fase de Consolidación

CRONOGRAMA DE DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE INSPECCIÓN

Medidas de actuación	Responsables	Implicados
FASE 2. CONSOLIDACIÓN		
ESTRATEGIA		
E01. Cobertura de inspección sobre ámbito objetivo	MJU	CGPJ
Unidades Procesales de Apoyo Directo	AIA	CGPJ
Secretarías de Juzgados y Tribunales	AIA	CGPJ
E04. Cooperación con CGPJ	MJU	CGPJ
Acuerdos de cooperación en inspección MJU - CGPJ	SGAJ	CGPJ
E05. Coordinación con Inspección del CGPJ	Sist. Inspección (SI)	Svc. Inspecc. CGPJ
Puesta en común de sendas programaciones de inspección	Secr. Gobierno	Presidente TSJ
Búsqueda de complementariedad en actuaciones inspectoras convergentes	Secr. Gobierno	Presidente TSJ
ORGANIZACIÓN Y PERSONAS		
OD2. Dotación del Área de Inspección y Auditoría	MJU	-
Revisión de la adecuación de plantilla del AIA y reajuste	SGMP	AIA
OC3. Ejecución y mantenimiento del Plan de Comunicación	SGPM	-
Comunicación a Presidentes de TSJ y Presidentes de AP	Secr. Gobierno	-
Seguimiento y mantenimiento del Plan de Comunicación y Difusión	AIA	-
OI2. Planes de trabajo de evolución conjunta entre principales sistemas complementarios	AIA	Otros sist compl.
Establecimiento y ejecución de planes de trabajo conjunto	AIA	Otros sist compl.
PROCESOS Y OPERATIVA DE INSPECCIÓN		
P01. Planificación Estratégica y Operativa	SGAJ	AIA
P02. Evaluación y Gestión del Sistema	AIA	Sist Inspección
P03. Gestión del Conocimiento	AIA	Sist Inspección
P04. Definición de políticas y procedimientos	SGAJ	AIA
P05. Planificación y programación	AIA	SGAJ / Secr. Gob.
P06. Inspección sobre Secretarías de Gobierno (Ejecución y Seguimiento)	AIA	Secr. Gobierno
P07. Inspección sobre servicios responsabilidad de SSJJ (Ejecución y seguimiento)	Secr. Gobierno	Secr. Coord. Prov.
P08. Supervisión de inspecciones	AIA	Secr. Gobierno
P09. Informes y Estudios de Inspección	AIA	SGPM
P10. Provisión de datos e Información Estadística	AIA	A. Inf. Estadística
P11. Mantenimiento de herramientas de inspección	AIA	-
P12. Formación continua en inspección	AIA	SGPM



6.4. Hitos destacables de la fase de lanzamiento

En el momento de elaborar el presente documento, el sistema de inspección se encuentra inmerso en plena fase de lanzamiento, acorde al Plan de Despliegue definido.

En concreto, ya se han completado con éxito una gran parte de las medidas asociadas a dicha fase inicial, considerando de interés destacar por su importancia y por constituir un hito clave para la puesta en marcha y operatividad del sistema de inspección las siguientes:

Redacción y aprobación de la Instrucción 3/2011 de la Secretaría General de Administración de Justicia, relativa al sistema de inspección de las Secretarías de Gobierno y servicios responsabilidad de secretarios judiciales.

La instrucción aprobada el 5 de septiembre de 2011 por el Secretario General de Administración de Justicia y en vigor desde el día siguiente a su publicación en el portal de secretarios judiciales, tiene como objeto establecer los principios e instrumentos básicos de actuación del sistema de inspección, así como proporcionar pautas homogéneas para el ejercicio de la labor inspectora, con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión del sistema.

Para ello, incorpora a modo de anexos las herramientas metodológicas diseñadas como apoyo al ejercicio de la actividad inspectora.

La instrucción se aplicará tanto en el ejercicio de la función inspectora de los secretarios de Gobierno sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales como, en los extremos que resulten procedentes, en la Inspección de las Secretarías de Gobierno por parte del Secretario General de la Administración de Justicia.

Elaboración de la planificación y programación del sistema de inspección para el tercer trimestre de 2011.

Reunidos los secretarios de Gobierno en jornada técnica de trabajo celebrada en Gijón a finales del mes de junio de 2011, se elaboró conjuntamente la planificación y programación extraordinaria para el último trimestre del ejercicio de 2011, en la que se basa el desarrollo de las primeras inspecciones.

Acciones de difusión y comunicación del sistema de inspección a diferentes agentes clave y destinatarios.

A partir de la validación y aprobación del modelo conceptual diseñado para el sistema de inspección, se han desarrollado diversas acciones de difusión del sistema de inspección dirigidas a diferentes agentes clave y destinatarios.

Para ello se han utilizado los diferentes canales y medios disponibles por parte del Ministerio de Justicia, con especial énfasis en la utilización de las ventajas que al respecto proporcionan las nuevas tecnologías.

Hasta la fecha se han realizado exposiciones presenciales del sistema de inspección a los siguientes integrantes del sistema, organismos y administraciones interesados:

- Presentaciones del sistema de inspección a secretarios de Gobierno (Madrid, 5 de mayo de 2011; Gijón, 29 de junio de 2011).
- Presentación del sistema de inspección al CGPJ (Madrid, 12 de mayo de 2011)
- Presentación del sistema de inspección a Comunidades Autónomas con competencias transferidas (Madrid, 31 de mayo de 2011)
- Presentación del sistema de inspección a secretarios Coordinadores Provinciales (León, 7 de julio de 2011).

Toda la documentación asociada a la definición del sistema de inspección se encuentra disponible en formato electrónico, en el apartado de "otros documentos" del Centro de Documentación del Portal de Oficina Judicial, así como en el Portal de secretarios judiciales.

Adicionalmente, y con una orientación a un mayor ámbito de difusión, en septiembre de 2011 se han elaborado diversos **materiales divulgativos** que son accesibles igualmente en formato electrónico en el Portal de Oficina Judicial; de forma complementaria, se ha elaborado una edición limitada en formato papel:

- Un **folleto informativo** sobre el nuevo sistema de inspección, incluyendo además de las principales características y elementos del modelo conceptual que lo define, el contenido íntegro de la Instrucción 3/2011 de la Secretaría General de Administración de Justicia.
- Un **tríptico informativo** que resume los elementos más destacados del sistema de inspección.
- Una **Newsletter Especial sobre el sistema de inspección** en la que a modo de monográfico y con mayor detalle que los materiales anteriores se presentan cada uno de los elementos estratégicos, funcionales y organizativos del sistema: su misión, visión y valores; la estrategia y planificación del sistema; las nuevas funciones para el SGAJ y los secretarios de Gobierno; los procesos y procedimientos organizativos.

- Un **vídeo formativo** sobre el sistema de inspección: en forma de tutorial multimedia, presenta de forma muy gráfica y visual, los principales elementos y componentes del sistema, permitiendo una navegación flexible, según las prioridades e intereses de los usuarios.

Por último y, de forma continua durante todo el 2011, se ha ido informando de los principales avances en la definición del sistema, así como de la consecución de hitos clave del proyecto a través de las **herramientas colaborativas de la Oficina Judicial**, como **Facebook** o **Twitter.**

Capacitación inicial a secretarios de Gobierno en materia de inspección sobre servicios responsabilidad de secretarios judiciales.

Durante los días 26, 27 y 28 de septiembre de 2011 se desarrolló en la sede de la Oficina Judicial de Cuenca, la primera acción formativa específica sobre el sistema de inspección dirigida a secretarios de Gobierno, con el siguiente objetivo principal:

"Instruir a los profesionales inspectores integrantes del sistema de inspección, en este caso secretarios de Gobierno, de forma que éstos se encuentren capacitados y en plena disposición del ejercicio de las funciones inspectoras que le son atribuidas, contando para ello con el dominio suficiente de las herramientas metodológicas y de soporte disponibles"

Dentro de este objetivo global se contemplaban 3 aspectos específicos a los que dar respuesta a través del desarrollo de la sesión formativa:

- Proporcionar las pautas y conocimientos básicos a los secretarios de Gobierno para la ejecución de sus actuaciones de inspección futuras a desarrollar en el ámbito material propio.
- Constituir un ejercicio lo más fiel posible a una inspección real, mediante la puesta en práctica de los métodos y procedimientos definidos a través de la combinación de teoría y casos prácticos.
- Comprender con más detalle cómo las herramientas metodológicas diseñadas ad hoc para dar soporte al proceso de inspección son aplicadas a lo largo del mismo y, a partir de su contraste, uso y aplicación, en su caso, proceder a su mejora.

El contenido de la acción formativa ha tenido un carácter eminentemente práctico, combinado exposiciones teóricas, con casos prácticos específicos para cada fase y etapa de la inspección. Por este motivo, a la hora de seleccionar el contexto en que desarrollar la capacitación se optó por un espacio físico ad hoc, la sede de la Nueva Oficina Judicial de Cuenca, al ofrecer las condiciones reales en las que se realizarán las inspecciones competencia de los secretarios de Gobierno.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La inspección del funcionamiento ordinario de los órganos judiciales ha demostrado ser una herramienta de indudable eficacia para obtener información precisa y relevante sobre la situación real de los Juzgados y Tribunales, información de cuyo estudio y análisis se extraen valiosas conclusiones para corregir o prevenir deficiencias en la prestación del servicio.

El legislador, al establecer en la Ley Orgánica 19/2003, de reforma de la Ley Orgánica del Poder Judicial, las bases de la modernización de la Administración de Justicia, supo prever la importancia de un sistema de inspección adecuado al nuevo modelo de organización judicial que esbozaba en su articulado y que definió la Ley 13/2009, en la que la figura del Secretario General de la Administración de Justicia y de secretarios de Gobierno, cobraban especial relevancia.

Diseñada esta arquitectura institucional, el Ministerio de Justicia ha instaurado un sistema de inspección completo y eficaz que haciendo realidad las previsiones legislativas, supone un nuevo y valioso instrumento que permitirá detectar y corregir ineficiencias al tiempo que revela mejores prácticas de actuación, contribuyendo a consolidar la visión modernizadora y de servicio público de nuestros órganos judiciales establecida por el legislador.

Un sistema de inspección innovador en su planteamiento, tal y como constatan las principales características definidas en su modelo conceptual:

- La inspección se orienta hacia la mejora del funcionamiento del sistema judicial, superando su tradicional asociación con un mero mecanismo represivo y disciplinario. Se establece un ciclo de inspección basado en la metodología de la mejora continua, en el que las conclusiones obtenidas redundan en soluciones efectivas a los problemas encontrados.

- La compatibilidad y coordinación de sistema de inspección de los servicios responsabilidad de los secretarios judiciales con las facultades inspectoras reconocidas a las demás autoridades con competencias concurrentes en la Administración de Justicia: CGPJ, Salas de Gobierno, Presidentes de Tribunal o Sala, y Comunidades Autónomas con competencias transferidas.

- La homogeneización de los procedimientos y actuaciones inspectoras, al dotar a los secretarios de Gobierno de herramientas comunes apropiadas a los fines de la inspección y que permitirán un tratamiento uniforme de los datos obtenidos.

- La utilización, en consonancia con la establecida senda de modernización de la Justicia que impulsa el Ministerio, de herramientas informáticas para la recopilación, análisis y monitorización de información, eliminando en lo posible las labores de datos adicionales del personal de los órganos y servicios inspeccionados y la petición de datos que constan por otros medios, previendo incluso la práctica de inspecciones virtuales

- La actuación inspectora de los secretarios de Gobierno no se limita a la implantación del nuevo modelo de Oficinal Judicial, sino que comprende cualquier ámbito de actuación de los secretarios judiciales destinados en su territorio. Adicionalmente, respecto a la inspección de las Secretarías

de Gobierno que corresponde al Secretario General de Administración de Justicia, se entienden incluidas las Secretarías de Coordinación Provincial, dando el sistema de inspección una cobertura y alcance integral.

Este modelo conceptual, desarrollado con especial colaboración de secretarios de Gobierno y Coordinadores Provinciales y tras estudios comparativos con otros sistemas de inspección públicos, nacionales y extranjeros, se ha completado con la elaboración de los protocolos de actuación que deberán observarse en los dos niveles del sistema, así como los planes estratégicos y operativos anuales que marcarán las pautas a seguir en la realización de las labores inspectoras.

Todos los esfuerzos y dedicación invertidos en la definición y diseño del modelo conceptual del sistema de inspección, se verán únicamente recompensados con su puesta en marcha e instauración. El primer paso se concreta en la Instrucción 3/2011, del SGAJ, en la que se recogen al detalle las funciones del Ministerio de Justicia, secretarios de Gobierno y secretarios Coordinadores Provinciales en el marco de la función inspectora, así como los procedimientos que deben seguirse y las herramientas a su disposición.

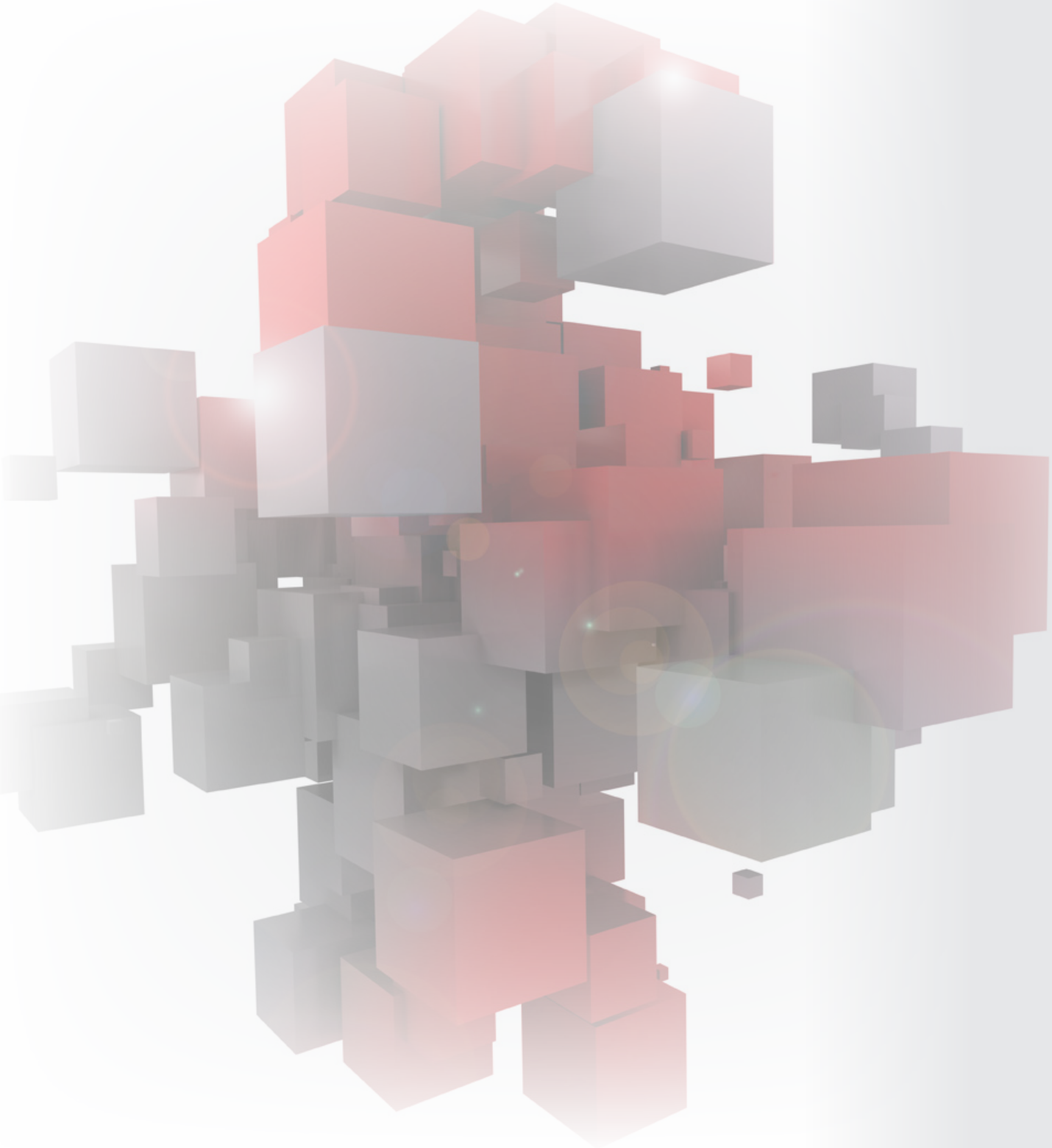
Desde este momento, los trabajos se centran en desplegar de forma paulatina, y de acuerdo con los diferentes instrumentos de planificación con los que el sistema cuenta (Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales, y Plan de Despliegue): se continuarán con las acciones de formación y capacitación programadas, se realizarán (como prueba del modelo y de las herramientas definidas) las primeras inspecciones sobre Secretarías de Gobierno y servicios responsabilidad de secretarios judiciales, se continuará con el diseño y la construcción de la aplicación que dará soporte a la actividad inspectora, con especial énfasis en el acceso a la información existente sobre las unidades inspeccionadas, se seguirá trabajando en la coordinación con otros sistemas de inspección y administraciones competentes,…..

8. ANEXOS

Anexo A. Modelo conceptual del sistema de inspección

Anexo B. Plan estratégico 2009-2014 del sistema de inspección

Anexo C. Instrucción 3/2011 de la secretaría general de la administración de justicia, relativa al sistema de inspección de las secretarías de gobierno y servicios responsabilidad de secretarios judiciales y anexos



SISTEMA DE INSPECCIÓN

Informes de Modernización Judicial en España

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE JUSTICIA