

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS LEY ORGÁNICA 1/2025



Consejo General del Poder Judicial



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	8
Capítulo I - Introducción	10
1. Finalidad de la obra.....	10
2. Alcance.....	10
3. Metodología	10
4. Instrumentos de apoyo.....	11
5. Una organización al servicio de la jurisdicción.....	11
Capítulo II - Atención al Público y Profesionales	12
2.1. Cuestiones generales	12
BUENA PRÁCTICA 2.1 Configurar la atención al público como servicio estratégico	12
BUENA PRÁCTICA 2.2 Diferenciar los canales de atención para ciudadanos y profesionales	14
BUENA PRÁCTICA 2.3 Facilitar una información clara, accesible y comprensible.....	15
BUENA PRÁCTICA 2.4 Implantar un modelo multicanal de atención.....	16
BUENA PRÁCTICA 2.5 Profesionalizar la función de atención al usuario.....	16
BUENA PRÁCTICA 2.6 Mejorar la accesibilidad de los servicios judiciales.....	17
BUENA PRÁCTICA 2.7 Gestionar sistemáticamente las quejas, sugerencias y reclamaciones.....	18
CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO II	19
CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO II.....	20
EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	20
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO II	22
Capítulo III - Organización de Equipos	24
3.1. Cuestiones generales	24



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 3.1 Diseñar la organización mediante un proceso participativo.....	24
BUENA PRÁCTICA 3.2 Definir claramente funciones y responsabilidades	25
BUENA PRÁCTICA 3.3 Organizar equipos especializados por jurisdicción o materia	26
BUENA PRÁCTICA 3.4 Garantizar la polivalencia funcional compatible con la especialización	27
BUENA PRÁCTICA 3.5 Implantar sistemas estructurados de sustitución	28
BUENA PRÁCTICA 3.6 Equilibrar las cargas de trabajo entre equipos	29
BUENA PRÁCTICA 3.7 Establecer equipos estables para funciones críticas	29
BUENA PRÁCTICA 3.8 Designar responsables funcionales de referencia.....	30
BUENA PRÁCTICA 3.9 Crear órganos permanentes de coordinación interna.....	30
BUENA PRÁCTICA 3.10 Implantar una cultura de evaluación y mejora continua	31
CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO III	31
CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO III	32
EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	32
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO III	36
<i>Capítulo IV - Protocolos de coordinación, manuales de organización. Dación de cuenta.....</i>	<i>38</i>
4.1. Cuestiones generales	38
BUENA PRÁCTICA 4.1 Aprobar un instrumento general de coordinación antes de la entrada en funcionamiento del Tribunal de Instancia.....	39
BUENA PRÁCTICA 4.2 Elaborar un manual organizativo único....	40
BUENA PRÁCTICA 4.3 Normalizar la dación de cuenta.....	41



BUENA PRÁCTICA 4.4 Implantar sistemas estables de comunicación interna	42
BUENA PRÁCTICA 4.5 Regular homogéneamente la gestión de señalamientos	43
BUENA PRÁCTICA 4.6 Implantar agendas electrónicas integradas	44
BUENA PRÁCTICA 4.7 Crear directorios funcionales y repositorios organizativos.....	45
BUENA PRÁCTICA 4.8 Establecer reuniones periódicas de coordinación	46
BUENA PRÁCTICA 4.9 Implantar procedimientos de control y auditoría organizativa	47
BUENA PRÁCTICA 4.10 Revisar y actualizar permanentemente los instrumentos de coordinación	47
CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO IV	48
CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO IV	49
EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	49
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO IV	53
<i>Capítulo V - Sistemas informáticos, Transformación digital y gobierno del dato.....</i>	<i>55</i>
5.1. Cuestiones generales	55
BUENA PRÁCTICA 5.1 Implantar plenamente el expediente judicial electrónico.....	56
BUENA PRÁCTICA 5.2 Planificar tecnológicamente la implantación antes de la entrada en funcionamiento.....	57
BUENA PRÁCTICA 5.3 Crear un sistema estructurado de gestión de incidencias TIC.....	58
BUENA PRÁCTICA 5.4 Implantar repositorios corporativos de conocimiento.....	59
BUENA PRÁCTICA 5.5 Desarrollar agendas electrónicas integradas.....	60



BUENA PRÁCTICA 5.6	Implantar cuadros de mando para la gestión del Tribunal de Instancia.....	61
BUENA PRÁCTICA 5.7	Automatizar tareas repetitivas y de bajo valor añadido	62
BUENA PRÁCTICA 5.8	Impulsar una formación tecnológica permanente	63
BUENA PRÁCTICA 5.9	Garantizar la seguridad de la información y la protección de datos.....	64
BUENA PRÁCTICA 5.10	Incorporar progresivamente herramientas de analítica avanzada e inteligencia artificial.....	65
CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO V	65	
CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO V	66	
EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	66	
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO V	70	
<i>Capítulo VI - Edificios judiciales, espacios de trabajo, señalética y protocolos de mudanza</i>	<i>72</i>	
6.1. Cuestiones generales	72	
BUENA PRÁCTICA 6.1	Realizar un diagnóstico integral de infraestructuras antes de la implantación.....	72
BUENA PRÁCTICA 6.2	Diseñar los espacios conforme a los procesos de trabajo	73
BUENA PRÁCTICA 6.3	Implantar una señalética homogénea y comprensible.....	75
BUENA PRÁCTICA 6.4	Garantizar la accesibilidad universal	76
BUENA PRÁCTICA 6.5	Planificar las mudanzas mediante proyectos específicos	77
BUENA PRÁCTICA 6.6	Implantar protocolos específicos de gestión documental en traslados	78
BUENA PRÁCTICA 6.7	Adecuar los espacios a la transformación digital.....	78
BUENA PRÁCTICA 6.8	Implantar sistemas de seguridad física adaptados al nuevo modelo	79



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 6.9 Crear espacios de trabajo colaborativo....	80
BUENA PRÁCTICA 6.10 Establecer un sistema permanente de evaluación de infraestructuras	81
CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO VI	82
CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO VI	82
EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	82
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO VI	86
<i>Capítulo VII - Personas, liderazgo, formación y gestión del cambio</i>	<i>88</i>
7.1. Cuestiones generales	88
BUENA PRÁCTICA 7.1 Planificar anticipadamente las necesidades de personal	88
BUENA PRÁCTICA 7.2 Gestionar adecuadamente los procesos de acoplamiento y reasignación	89
BUENA PRÁCTICA 7.3 Desarrollar un modelo de liderazgo adaptado al Tribunal de Instancia.....	91
BUENA PRÁCTICA 7.4 Implantar programas estructurados de formación inicial	92
BUENA PRÁCTICA 7.5 Garantizar la formación continua y especializada	93
BUENA PRÁCTICA 7.6 Promover la polivalencia profesional.....	93
BUENA PRÁCTICA 7.7 Implantar sistemas transparentes de evaluación del desempeño	94
BUENA PRÁCTICA 7.8 Prevenir riesgos psicosociales y promover el bienestar organizativo	95
BUENA PRÁCTICA 7.9 Impulsar la participación y la comunicación interna	96
BUENA PRÁCTICA 7.10 Reconocer y difundir las buenas prácticas profesionales.....	97
CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO VII	97
CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO VII	98



EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	98
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO VII.....	101
<i>Capítulo VIII - Evaluación, seguimiento y mejora continua del modelo del tribunal de instancia.</i>	<i>103</i>
8.1. Cuestiones generales	103
BUENA PRÁCTICA 8.1 Implantar un sistema integral de evaluación desde el inicio	103
BUENA PRÁCTICA 8.2 Definir indicadores estratégicos alineados con los objetivos del Tribunal	104
BUENA PRÁCTICA 8.3 Utilizar cuadros de mando para la dirección del Tribunal.....	105
BUENA PRÁCTICA 8.4 Realizar evaluaciones periódicas del funcionamiento organizativo.....	107
BUENA PRÁCTICA 8.5 Implantar sistemas de seguimiento de incidencias	108
BUENA PRÁCTICA 8.6 Incorporar la opinión de usuarios y profesionales al sistema de evaluación	109
BUENA PRÁCTICA 8.7 Comparar resultados entre órganos y unidades.....	109
BUENA PRÁCTICA 8.8 Desarrollar auditorías organizativas periódicas.....	110
BUENA PRÁCTICA 8.9 Establecer planes de mejora derivados de la evaluación	111
BUENA PRÁCTICA 8.10 Consolidar una cultura institucional de mejora continua	112
CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO VIII.....	113
CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO VIII	113
EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	113
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO VIII.....	116
<i>Capítulo IX - Recomendaciones estratégicas para la consolidación del modelo de tribunal de instancia</i>	<i>118</i>



Consejo General del Poder Judicial

9.1. Cuestiones generales	118
BUENA PRÁCTICA 9.1 Mantener una visión institucional única del Tribunal de Instancia	118
BUENA PRÁCTICA 9.2 Consolidar el liderazgo institucional del Tribunal	119
BUENA PRÁCTICA 9.3 Desarrollar una cultura organizativa basada en la colaboración.....	120
BUENA PRÁCTICA 9.4 Gestionar estratégicamente las cargas de trabajo	121
BUENA PRÁCTICA 9.5 Consolidar un modelo de gestión basado en datos.....	122
BUENA PRÁCTICA 9.6 Impulsar la innovación organizativa permanente	123
BUENA PRÁCTICA 9.7 Fortalecer la coordinación institucional ..	124
BUENA PRÁCTICA 9.8 Reforzar la orientación al servicio público	124
BUENA PRÁCTICA 9.9 Desarrollar una estrategia de sostenibilidad organizativa.....	125
BUENA PRÁCTICA 9.10 Construir un modelo permanente de mejora continua	126
CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO IX	127
CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO IX	127
EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	128
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO IX	130
ANEXO I NORMAS Y ACUERDOS DE INTERÉS.....	131
ANEXO II INFORMES, GUÍAS Y PROTOCOLOS DE LA RIOJA, EXTREMADURA Y MURCIA	134



PRESENTACIÓN

La transformación de la organización judicial constituye uno de los retos más relevantes de la Justicia española en las últimas décadas. La implantación de los Tribunales de Instancia, prevista en la Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia, no supone únicamente una modificación de la estructura de los órganos judiciales, sino la oportunidad de desarrollar un nuevo modelo de organización basado en la coordinación, la planificación, la responsabilidad institucional y la mejora continua.

Toda reforma organizativa de esta magnitud exige algo más que un nuevo marco normativo. Requiere instrumentos que permitan trasladar los principios de la ley a la práctica diaria de los tribunales, facilitando una implantación homogénea, respetuosa con la independencia judicial y orientada a ofrecer un mejor servicio público a la ciudadanía.

El 18 de marzo de 2025 se constituyó a iniciativa de la Presidenta del CGPJ y el TS Excm. Sra. Isabel Perelló Doménech, el **Grupo de trabajo para preparar el despliegue de los tribunales de Instancia**, como consecuencia de la entrada en vigor de la LO 1/2025, de 2 de enero, de eficiencia del Servicio Público de Justicia (Acuerdo de la Presidenta del TS y CGPJ 18/03/2025)

Transcurrido un año y medio de la entrada en vigor el 3 de abril de 2025 de la LO 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia y con ya 6 meses de funcionamiento de la fase III, el citado Grupo de Trabajo ha considerado oportuno **compartir las experiencias y enseñanzas de aquellos territorios donde la implantación está resultando más exitosa**. Nos referimos a **los TSJ de Extremadura, Murcia y la Rioja**. Hay que agradecer a sus presidentes/as, María Félix Tena Aragón; Javier Marca y Matute y Manuel Luna Carbonell, la generosidad y deferencia de haber compartido su experiencia en este primer año y medio de vigencia de la LO 1/25.

La presente Guía de Buenas Prácticas para la Organización de los Tribunales de Instancia nace con la finalidad de **identificar y compartir las buenas prácticas que han desarrollado estos tres TSJ**. Su objetivo es proporcionar un marco metodológico que sirva de apoyo a quienes asuman responsabilidades organizativas en los nuevos Tribunales de Instancia, ofreciendo criterios de actuación, modelos documentales, herramientas de planificación, sistemas de seguimiento e instrumentos de evaluación adaptados al nuevo modelo organizativo.



Consejo General del Poder Judicial

La Guía no pretende sustituir el marco jurídico vigente ni establecer criterios interpretativos sobre las competencias atribuidas a los distintos órganos e instituciones. Todas las propuestas que contiene se formulan desde el pleno respeto a la Constitución, a la Ley Orgánica del Poder Judicial, a la Ley Orgánica 1/2025 y a las restantes normas e instrucciones que disciplinan la organización judicial.

Las buenas prácticas recogidas en esta obra parten de una idea sencilla: una organización excelente no limita la independencia judicial, sino que la fortalece. Cuanto más clara, previsible, coordinada y eficiente sea la organización de un tribunal, mejores condiciones existirán para que jueces y magistrados desarrollen su función jurisdiccional con plena independencia y con el único sometimiento al imperio de la ley.

La organización no constituye un fin en sí misma. Es un instrumento al servicio de la jurisdicción y, en última instancia, de la tutela judicial efectiva de los derechos de la ciudadanía

Con ese propósito se ofrece esta Guía, concebida como una herramienta abierta, práctica y susceptible de actualización conforme evolucione el modelo de Tribunal de Instancia y la experiencia acumulada en su implantación



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo I - Introducción

1. Finalidad de la obra

La presente Guía tiene por objeto ofrecer un conjunto sistemático de criterios, recomendaciones y herramientas destinadas a facilitar la organización y el funcionamiento de los Tribunales de Instancia.

Su elaboración responde a la necesidad de acompañar la profunda transformación organizativa introducida por la Ley Orgánica 1/2025 mediante un instrumento de carácter eminentemente práctico que permita trasladar el nuevo modelo legal al funcionamiento cotidiano de los órganos judiciales.

La Guía se dirige principalmente a las Presidencias de los Tribunales de Instancia, a las Presidencias de Sección, a los Letrados de la Administración de Justicia, a los equipos de implantación y, en general, a todos los profesionales que participan en la organización del servicio público de la Justicia.

2. Alcance

Esta obra no constituye un comentario a la Ley Orgánica 1/2025 ni un tratado de Derecho procesal u orgánico. Su objeto es estrictamente organizativo.

Las propuestas que contiene pretenden facilitar la implantación del nuevo modelo mediante la identificación de buenas prácticas inspiradas en los principios de legalidad, cooperación institucional, transparencia organizativa, planificación, evaluación y mejora continua.

Todas ellas deberán aplicarse respetando el marco competencial establecido por el ordenamiento jurídico y las funciones atribuidas a los distintos órganos de gobierno, a las Presidencias de los Tribunales, a las Presidencias de Sección, a los Letrados de la Administración de Justicia, a la Oficina Judicial y a las Administraciones competentes.

3. Metodología

La Guía se estructura en ocho capítulos que abordan de forma progresiva los distintos ámbitos de la organización del Tribunal de Instancia.

Cada capítulo mantiene una metodología uniforme, integrada por:

- Cuestiones generales;
- identificación de buenas prácticas;
- propuestas de aplicación práctica;



Consejo General del Poder Judicial

- indicadores de seguimiento;
- listas de comprobación;
- Experiencias destacadas y lecciones aprendidas en los modelos de La Rioja, Región de Murcia y Extremadura.

Esta estructura permite que la obra pueda utilizarse tanto para una lectura sistemática como para la consulta de cuestiones concretas.

4. Instrumentos de apoyo

La segunda parte de la obra incorpora un conjunto de instrumentos destinados a facilitar la implantación efectiva del modelo organizativo.

Entre ellos destacan los modelos normalizados de documentos, las listas de comprobación, la matriz de responsabilidades organizativas, el cronograma de implantación, el cuadro de mando integral, la matriz de riesgos, el sistema de indicadores de calidad y el glosario de términos organizativos.

Su finalidad es proporcionar herramientas directamente utilizables por los Tribunales de Instancia, favoreciendo una organización homogénea y una cultura de mejora continua.

5. Una organización al servicio de la jurisdicción

La creación de los Tribunales de Instancia representa una oportunidad para avanzar hacia un modelo organizativo más moderno, flexible y eficiente. No obstante, el éxito de la reforma dependerá, en gran medida, de la capacidad de convertir el nuevo diseño legal en una realidad organizativa eficaz.

Esta Guía parte de una convicción fundamental: la calidad de la Justicia no depende exclusivamente del acierto de las resoluciones judiciales, sino también de la calidad de la organización que hace posible su adopción.

Fortalecer la organización de los Tribunales de Instancia significa fortalecer las condiciones en las que se ejerce la función jurisdiccional y, con ello, contribuir a una Justicia más accesible, más eficiente y más cercana a la ciudadanía, siempre desde el respeto absoluto a la independencia judicial, al Estado de Derecho y a los valores constitucionales que inspiran nuestro sistema de Justicia.



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo II - Atención al Público y Profesionales

2.1. Cuestiones generales

La atención al público constituye una de las funciones esenciales de la Administración de Justicia y uno de los principales elementos de percepción ciudadana sobre la calidad del servicio judicial.

La implantación de los Tribunales de Instancia supone una modificación sustancial de las estructuras organizativas tradicionales, generando nuevas formas de relación entre los órganos jurisdiccionales, la Oficina Judicial, la ciudadanía y los profesionales del Derecho.

En este contexto, la calidad de la atención prestada al ciudadano y a los operadores jurídicos adquiere una importancia estratégica. Una organización judicial moderna debe garantizar que cualquier persona pueda acceder a la información que necesita de forma sencilla, rápida y comprensible, con independencia de la complejidad interna de la organización.

La atención al público no debe contemplarse como una función meramente auxiliar. Constituye un servicio esencial que contribuye a la transparencia institucional, a la confianza de la ciudadanía en la Justicia y a la eficiencia global del sistema.

Por ello, el presente capítulo identifica las principales buenas prácticas destinadas a garantizar una atención homogénea, accesible, eficaz y orientada a la mejora continua.

BUENA PRÁCTICA 2.1 Configurar la atención al público como servicio estratégico

Descripción

La atención al público debe integrarse dentro de la planificación estratégica del Tribunal de Instancia y disponer de recursos humanos, tecnológicos y organizativos suficientes para garantizar una prestación eficaz del servicio.

La organización debe reconocer expresamente el carácter prioritario de esta función y dotarla de mecanismos específicos de evaluación.

Fundamentación

La atención al usuario constituye el principal punto de contacto entre la ciudadanía y la Administración de Justicia.



Consejo General del Poder Judicial

Las deficiencias en esta materia generan:

- incremento de reclamaciones;
- incertidumbre sobre los procedimientos;
- consultas repetitivas;
- pérdida de confianza institucional;
- deterioro de la imagen del servicio público.

Aplicación práctica

Medidas organizativas

- Creación de una unidad específica de atención.
- Designación de responsables funcionales.
- Definición de estándares de calidad.
- Establecimiento de indicadores de seguimiento.

Medidas de gestión

- Protocolización de respuestas.
- Definición de tiempos máximos de atención.
- Implantación de sistemas de medición.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Tiempo medio de espera	<15 minutos
Consultas resueltas en primera atención	>85 %
Reclamaciones	Tendencia descendente
Satisfacción ciudadana	>8/10

Checklist

- ☐ Existe unidad de atención diferenciada.
 - ☐ Existe responsable funcional.
 - ☐ Se monitorizan indicadores.
 - ☐ Se realizan evaluaciones periódicas.
 - ☐ Existen protocolos escritos.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 2.2 Diferenciar los canales de atención para ciudadanos y profesionales

Descripción

La ciudadanía y los profesionales jurídicos mantienen relaciones distintas con los órganos judiciales y, por tanto, requieren sistemas de atención específicos.

Fundamentación

La utilización de canales únicos para perfiles heterogéneos provoca:

- saturación de servicios;
- aumento de tiempos de espera;
- derivaciones improcedentes;
- disminución de la calidad del servicio.

Aplicación práctica

Ciudadanía

- Información general.
- Orientación administrativa.
- Sistemas de cita previa.
- Apoyo en sedes judiciales.

Profesionales

- Correo electrónico específico.
- Ventanillas especializadas.
- Atención telefónica diferenciada.
- Canales digitales preferentes.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Atención profesional resuelta en primera respuesta	>90 %
Atención ciudadana resuelta en primera respuesta	>80 %
Derivaciones incorrectas	<5 %
Tiempo medio de respuesta	<24 horas

Checklist

- ☐ Existen canales diferenciados.
- ☐ Se han definido protocolos específicos.



Consejo General del Poder Judicial

- ☐ El personal conoce los circuitos.
- ☐ Existen mecanismos de control.

BUENA PRÁCTICA 2.3 Facilitar una información clara, accesible y comprensible

Descripción

La información suministrada a ciudadanos y profesionales debe ser homogénea, actualizada y comprensible.

Fundamentación

La utilización de lenguaje excesivamente técnico dificulta el acceso efectivo a la Justicia y genera consultas adicionales.

Aplicación práctica

Herramientas recomendadas

- Guías informativas.
- Folletos explicativos.
- Preguntas frecuentes.
- Directorios de servicios.
- Portales informativos actualizados.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Información actualizada	100 %
Consultas repetidas	Tendencia descendente
Valoración de claridad	>8/10

Checklist

- ☐ Existen materiales informativos.
 - ☐ Se revisan periódicamente.
 - ☐ Utilizan lenguaje claro.
 - ☐ Son fácilmente accesibles.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 2.4 Implantar un modelo multicanal de atención

Descripción

La atención debe prestarse mediante múltiples canales coordinados entre sí, permitiendo que cada usuario elija la modalidad más adecuada.

Fundamentación

La combinación de distintos canales mejora la accesibilidad y optimiza la utilización de recursos.

Aplicación práctica

Canales disponibles

- Atención presencial.
- Atención telefónica.
- Correo electrónico.
- Sede judicial electrónica.
- Sistemas de cita previa.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Llamadas atendidas	>90 %
Correos respondidos en plazo	>95 %
Solicitudes digitales resueltas	>90 %

Checklist

- ☐ Existen canales alternativos.
- ☐ Los canales están coordinados.
- ☐ Se registran las consultas.
- ☐ Se monitorizan los resultados.

BUENA PRÁCTICA 2.5 Profesionalizar la función de atención al usuario

Descripción

La atención al público requiere conocimientos específicos, habilidades comunicativas y formación continua.



Consejo General del Poder Judicial

Fundamentación

La especialización mejora significativamente la calidad de las respuestas y reduce la conflictividad.

Aplicación práctica

Formación prioritaria

- Organización judicial.
- Comunicación interpersonal.
- Gestión de conflictos.
- Atención a colectivos vulnerables.
- Herramientas tecnológicas.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Personal formado	100 %
Horas de formación anual	> 20
Valoración del servicio	> 8/10

Checklist

- ☐ Existe plan formativo.
- ☐ Se realizan actualizaciones periódicas.
- ☐ Se evalúan competencias.
- ☐ Existen materiales de apoyo.

BUENA PRÁCTICA 2.6 Mejorar la accesibilidad de los servicios judiciales

Descripción

Los servicios judiciales deben garantizar la igualdad de acceso de todas las personas.

Fundamentación

La accesibilidad constituye un elemento esencial de calidad y una exigencia inherente al servicio público de justicia.



Consejo General del Poder Judicial

Aplicación práctica

Accesibilidad física

- Itinerarios accesibles.
- Mostradores adaptados.
- Señalización adecuada.

Accesibilidad digital

- Formularios accesibles.
- Herramientas compatibles.
- Servicios electrónicos sencillos.

Accesibilidad comunicativa

- Información comprensible.
- Servicios de apoyo lingüístico.
- Atención a personas vulnerables.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Barreras detectadas	0
Incidencias resueltas	100 %
Valoración accesibilidad	>8/10

Checklist

- ☐ Existe evaluación de accesibilidad.
- ☐ Se revisan instalaciones.
- ☐ Se corrigen incidencias.
- ☐ Se identifica a colectivos vulnerables.

BUENA PRÁCTICA 2.7 Gestionar sistemáticamente las quejas, sugerencias y reclamaciones

Descripción

Las reclamaciones y sugerencias constituyen herramientas de mejora organizativa y deben formar parte del sistema de gestión de calidad.



Consejo General del Poder Judicial

Fundamentación

Las incidencias reportadas por usuarios permiten detectar problemas no reflejados por los indicadores tradicionales.

Aplicación práctica

Sistema de gestión

- Registro único.
- Clasificación.
- Seguimiento.
- Respuesta motivada.
- Evaluación periódica.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Reclamaciones respondidas en plazo	>95 %
Tiempo medio de respuesta	<15 días
Mejores prácticas derivadas de sugerencias	Crecimiento anual

Checklist

- ☐ Existe registro único.
- ☐ Se analizan tendencias.
- ☐ Se responden reclamaciones.
- ☐ Existen acciones correctoras.

CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO II

Área	Indicador Estratégico
Atención presencial	Tiempo medio de espera
Atención telefónica	Llamadas atendidas
Atención electrónica	Solicitudes respondidas
Calidad	Satisfacción de usuarios
Accesibilidad	Barreras detectadas
Formación	Personal capacitado
Mejora continua	Reclamaciones resueltas



Consejo General del Poder Judicial

CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO II

Verificación	Sí	No
Existe unidad específica de atención	☐	☐
Existen canales diferenciados	☐	☐
Se facilita información accesible	☐	☐
Existe atención multicanal	☐	☐
El personal recibe formación continua	☐	☐
Se aplican medidas de accesibilidad	☐	☐
Existe sistema de gestión de reclamaciones	☐	☐
Se utilizan indicadores de calidad	☐	☐

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS

LA RIOJA

La valoración que hacen los ciudadanos y los profesionales de la Administración de Justicia depende, en gran medida, de la calidad de la atención que se les presta.

- La implantación de los Tribunales de Instancia está produciendo una desafección con el nuevo modelo organizativo de los profesionales que colaboran con la Administración de Justicia, concretamente de abogados, procuradores y graduados sociales quienes, entre otras quejas, advierten de la falta de información, de los problemas para localizar las causas y de las dificultades crecientes de comunicación con funcionarios y LAJs.

- Tratándose de quejas de naturaleza reiterada, el Grupo de Trabajo acordó:

a) **que se reforzara el Servicio de atención al público y a los profesionales** con un incremento de los funcionarios que prestan dichos servicios en la entrada del Palacio de Justicia;

b) **que se implantara un turno rotatorio de auxilios judiciales** para que prestaran también funciones de información a la entrada de las Áreas Paisaje donde se ubican los diversos Servicios Comunes, dotando dichos espacios de los correspondientes puestos de trabajo;

c) **que se permitiera a los funcionarios del Servicio de atención al público el acceso a todos los expedientes judiciales en modo consulta;** y

d) **que se habilitaran dos ventanillas de atención diferenciadas**, una para profesionales y otra para el resto de ciudadanos, con el propósito de



Consejo General del Poder Judicial

evitar esperas innecesarias a los profesionales que habitualmente colaboran con la Administración de Justicia. 2

e) Inicialmente se acordó que los auxilios realizaran su función en la asistencia a las vistas de forma indistinta, con turnos rotatorios, pero **la experiencia ha demostrado la necesidad de modificar dicha decisión para garantizar una cierta especialización en determinadas jurisdicciones.**

Hallazgo principal

La preparación previa de materiales informativos y protocolos de acogida permitió reducir significativamente las consultas derivadas de la implantación del nuevo modelo.

Lección aprendida

La información preventiva disminuye la incertidumbre organizativa y mejora la percepción del servicio.

REGIÓN DE MURCIA

La atención a la ciudadanía y profesionales constituye una de las labores y tareas principales que en el nuevo modelo de Tribunales de Instancia y Servicios Comunes (TI-SC) asume el Servicio Común General (SCG) de los TI, en los que se haya creado o en su defecto el Servicio Común de Tramitación (SCT).

Las solicitudes de información específica sobre procesos judiciales que se reciban a través de los canales previstos: presencial, telefónico, en papel o en formato electrónico, ha de ser atendida por el **grupo de trabajo o negociado o grupo de funcionarios del servicio correspondiente destinados específicamente a realizar esta tarea.**

La experiencia práctica ha puesto de manifiesto la **necesidad de integrar este negociado con personal que tenga un adecuado perfil para la atención al público.**

De igual modo resulta práctico y eficaz establecer una **diferenciación entre la atención a la ciudadanía y la atención a profesionales** (Abogados, Procuradores y Graduados Sociales), pues si bien estos pueden acceder al Expediente Judicial Electrónico, de forma telemática, en numerosas ocasiones la consulta o cuestión a plantear exige su presencia en la sede del TI, y en estos, casos, es recomendable una atención preferente por parte del grupo de trabajo o negociado del servicio común correspondiente.



Consejo General del Poder Judicial

Hallazgo principal

La creación de canales específicos para profesionales y sistemas ágiles de comunicación favoreció la adaptación al nuevo modelo organizativo.

Lección aprendida

La calidad de la comunicación es tan importante como la calidad de la organización interna.

EXTREMADURA

Hallazgo principal

La identificación clara de interlocutores funcionales y mecanismos de apoyo a las plazas judiciales contribuyó a homogeneizar la atención y la resolución de incidencias.

Lección aprendida

La definición precisa de responsabilidades mejora la atención al usuario y la coordinación interna.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO II

Tribunal de Instancia: _____

Periodo evaluado: _____

Responsable: _____

Indicadores de evaluación

Indicador	Resultado	Objetivo	Cumple
Tiempo medio de espera		<15 min	
Atención resuelta en primera respuesta		>85 %	
Llamadas atendidas		>90 %	
Correos respondidos en plazo		>95 %	
Nivel de satisfacción		>8/10	
Reclamaciones respondidas		>95 %	

Incidencias detectadas



Consejo General del Poder Judicial

Acciones de mejora propuestas

Nivel de implantación

- ☐ Nivel 1 – Implantación inicial
- ☐ Nivel 2 – Atención estructurada
- ☐ Nivel 3 – Gestión orientada al usuario
- ☐ Nivel 4 – Gestión mediante indicadores
- ☐ Nivel 5 – Excelencia en la atención al público y profesionales.



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo III - Organización de Equipos

3.1. Cuestiones generales

La organización de equipos constituye el núcleo operativo del modelo de Tribunal de Instancia. La reforma persigue optimizar la utilización de los recursos humanos disponibles, incrementar la capacidad de respuesta de la organización y facilitar una distribución más eficiente de las cargas de trabajo.

La transición desde estructuras tradicionalmente vinculadas a juzgados individualizados hacia modelos de organización funcional exige nuevas formas de coordinación, liderazgo y gestión de personas.

La experiencia acumulada durante los primeros procesos de implantación demuestra que la correcta definición de funciones, la especialización equilibrada, la existencia de mecanismos de sustitución y la creación de equipos estables constituyen factores determinantes para el éxito del modelo.

La finalidad de este capítulo es identificar aquellas buenas prácticas que permiten desarrollar organizaciones flexibles, coordinadas y orientadas a resultados, garantizando simultáneamente la calidad del servicio público y el bienestar de las personas que integran la organización.

BUENA PRÁCTICA 3.1 Diseñar la organización mediante un proceso participativo

Descripción

La implantación de una nueva estructura organizativa debe construirse con la participación activa de las personas que desarrollarán su actividad en ella.

Fundamentación

La participación favorece:

- identificación temprana de riesgos;
- detección de necesidades operativas;
- aceptación del modelo;
- reducción de resistencias al cambio;
- mejora del clima organizativo.



Consejo General del Poder Judicial

Aplicación práctica

Grupo de Implantación

- Presidencia.
- LAJs.
- Responsables de servicios comunes.
- Personal funcionario.
- Administraciones competentes.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Reuniones preparatorias	≥ 10
Participación convocados	$> 90 \%$
Propuestas incorporadas	$> 50 \%$
Valoración del proceso	$> 8/10$

Checklist

- ☐ Existe grupo de implantación.
- ☐ Participan todos los perfiles profesionales.
- ☐ Se documentan acuerdos.
- ☐ Se realiza seguimiento posterior.

BUENA PRÁCTICA 3.2 Definir claramente funciones y responsabilidades

Descripción

La eficacia organizativa exige la identificación precisa de funciones, responsabilidades y niveles de decisión.

Fundamentación

La indefinición competencial provoca:

- duplicidades;
- conflictos organizativos;
- retrasos;
- dificultades de coordinación.



Consejo General del Poder Judicial

Aplicación práctica

Herramientas recomendadas

- Manual organizativo.
- Directorio funcional.
- Protocolos internos.
- Mapa de responsabilidades.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Funciones documentadas	100 %
Personal informado	100 %
Incidencias competenciales	<3 %

- Existe manual organizativo.
- Las funciones están definidas.
- El personal conoce sus responsabilidades.
- Se actualizan periódicamente.

BUENA PRÁCTICA 3.3 Organizar equipos especializados por jurisdicción o materia

Descripción

La especialización sigue siendo uno de los principales mecanismos para garantizar la calidad técnica y la eficiencia.

Fundamentación

La especialización permite:

- reducir errores;
- mejorar productividad;
- facilitar formación;
- incrementar calidad técnica.

Aplicación práctica

Áreas susceptibles de especialización

- Civil.
- Familia.
- Penal.
- Violencia sobre la Mujer.



Consejo General del Poder Judicial

- Mercantil.
- Contencioso-administrativo.
- Social.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Equipos especializados	100 %
Tiempo medio de tramitación	Tendencia descendente
Incidencias procesales	<3 %

Checklist

- ☐ Existen áreas especializadas.
- ☐ Hay responsables identificados.
- ☐ Existen planes de formación.
- ☐ Se evalúan resultados.

BUENA PRÁCTICA 3.4 Garantizar la polivalencia funcional compatible con la especialización

Descripción

La organización debe combinar especialización y flexibilidad.

Fundamentación

La polivalencia permite:

- cubrir ausencias;
- absorber picos de carga;
- evitar bloqueos organizativos.

Aplicación práctica

- Formación cruzada.
- Rotaciones programadas.
- Protocolos simplificados.
- Manuales operativos.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Personal con formación transversal	>70 %



Consejo General del Poder Judicial

Indicador	Objetivo
Cobertura de incidencias	100 %
Necesidad de refuerzo extraordinario	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existe formación transversal.
 - ☐ Se realizan rotaciones.
 - ☐ Hay procedimientos documentados.
 - ☐ Se evalúan resultados.
-

BUENA PRÁCTICA 3.5 Implantar sistemas estructurados de sustitución

Descripción

Las sustituciones deben estar planificadas y documentadas.

Fundamentación

La improvisación genera retrasos y pérdida de eficacia.

Aplicación práctica

- Cuadros de cobertura.
- Equipos de reserva.
- Protocolos vacacionales.
- Sustituciones predefinidas.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Cobertura de ausencias	100 %
Tiempo de respuesta	<24 horas
Incidencias derivadas de ausencias	<2 %

Checklist

- ☐ Existe plan de sustituciones.
- ☐ Está actualizado.
- ☐ Es conocido por el personal.
- ☐ Se revisa periódicamente.



BUENA PRÁCTICA 3.6 Equilibrar las cargas de trabajo entre equipos

Descripción

La distribución equilibrada constituye una de las principales ventajas organizativas del Tribunal de Instancia.

Aplicación práctica

- Cuadros de carga.
- Seguimiento mensual.
- Redistribución temporal.
- Medidas correctoras.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Diferencia máxima entre equipos	<15 %
Pendencia relativa	Equilibrada
Productividad comparada	Homogénea

Checklist

- ☐ Existen indicadores de carga.
- ☐ Se revisan periódicamente.
- ☐ Se adoptan medidas correctoras.

BUENA PRÁCTICA 3.7 Establecer equipos estables para funciones críticas

Descripción

Algunas actividades requieren continuidad y experiencia acumulada.

Aplicación práctica

- Guardias.
- Violencia sobre la Mujer.
- Actuaciones urgentes.
- Ejecución.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Cobertura servicios críticos	100 %



Consejo General del Poder Judicial

Indicador	Objetivo
Incidencias operativas	<2 %
Valoración interna	>8/10

Checklist

- ☐ Existen equipos definidos.
- ☐ Hay planificación anual.
- ☐ Se evalúa su funcionamiento.

BUENA PRÁCTICA 3.8 Designar responsables funcionales de referencia

Descripción

La organización debe identificar interlocutores claros para cada área de actividad.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Áreas con responsable asignado	100 %
Incidencias resueltas en plazo	>90 %
Satisfacción interna	>8/10

Checklist

- ☐ Existen responsables funcionales.
- ☐ Son conocidos por toda la organización.
- ☐ Tienen funciones claramente definidas.

BUENA PRÁCTICA 3.9 Crear órganos permanentes de coordinación interna

Descripción

La coordinación debe institucionalizarse mediante reuniones periódicas y sistemas de seguimiento.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Reuniones celebradas	≥12 anuales
Acuerdos ejecutados	>80 %



Consejo General del Poder Judicial

Indicador	Objetivo
Incidencias resueltas	>90 %

Checklist

- ☐ Existe comisión de coordinación.
- ☐ Hay calendario anual.
- ☐ Se levantan actas.
- ☐ Existe seguimiento de acuerdos.

BUENA PRÁCTICA 3.10 Implantar una cultura de evaluación y mejora continua

Descripción

La organización debe revisar periódicamente su funcionamiento y adaptarse a nuevas necesidades.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Evaluaciones realizadas	100 %
Medidas implantadas	>70 %
Mejoras verificadas	Tendencia positiva

Checklist

- ☐ Existen evaluaciones periódicas.
- ☐ Se elaboran informes.
- ☐ Se implementan mejoras.

CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO III

Área	Indicador Estratégico
Organización	Equipos constituidos
Especialización	Áreas funcionales operativas
Sustituciones	Cobertura efectiva
Cargas de trabajo	Diferencia entre equipos
Coordinación	Reuniones celebradas
Clima organizativo	Satisfacción interna



Consejo General del Poder Judicial

Área	Indicador Estratégico
Formación	Polivalencia funcional
Mejora continua	Medidas implantadas

CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO III

Verificación	Sí	No
Existe mapa organizativo formal	☐	☐
Las funciones están definidas	☐	☐
Existen equipos especializados	☐	☐
Hay mecanismos de polivalencia	☐	☐
Existe sistema de sustituciones	☐	☐
Las cargas se monitorizan	☐	☐
Existen responsables funcionales	☐	☐
Funciona comisión de coordinación	☐	☐
Se realizan evaluaciones periódicas	☐	☐

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS

LA RIOJA

Los Servicios comunes que dan soporte a los órganos jurisdiccionales están funcionando razonablemente bien, sin más problemas que los derivados de la necesaria adaptación de algunos funcionarios a las novedades organizativas y a sus nuevas funciones.

- El Servicio Común General puso de manifiesto que se estaban produciendo disfunciones como consecuencia de que el Servicio Común de Tramitación les entregaba físicamente las notificaciones para el primer emplazamiento sin acompañar unida la correspondiente documentación, que se les remitía por vía telemática, lo que obligaba al Servicio Común General a una ardua labor de fotocopiado, generándose en ocasiones errores en la documentación que se anexaba a las notificaciones, con el consiguiente riesgo para la protección de datos personales.

- El Grupo de Trabajo acordó que el Servicio Común de Tramitación hiciera esas fotocopias, que las uniera a las notificaciones para el primer emplazamiento y que las entregara físicamente al Servicio Común General, lo que ha puesto fin a las disfunciones detectadas.



Consejo General del Poder Judicial

- En el Área de Tramitación de las Plazas de Instrucción se han mantenido los equipos por plaza judicial y equipos fijos de guardia, de forma que cada Magistrado realiza el servicio de guardia con los mismos equipos.
- El Equipo de Tramitación de los asuntos propios de la Sección de Menores también asume la Ejecución de las resoluciones de ésta Sección.
- Inicialmente los asuntos de índole civil de la Sección de Violencia sobre la Mujer fueron encomendados al Equipo de trabajo de Familia, Infancia y Capacidad; si bien la experiencia de tres meses determinó que era necesario que retornase este tipo de asuntos al Equipo de tramitación de Violencia sobre la Mujer.

Hallazgo principal

La implantación evidenció la importancia de diseñar los equipos de trabajo en función de procesos y servicios y no mediante la simple reproducción de estructuras anteriores.

Lección aprendida

La organización debe construirse sobre funciones y objetivos comunes.

REGIÓN DE MURCIA

Al respecto señalar que aun cuando la competencia para el diseño y organización del personal funcionario en el nuevo modelo de la Oficina Judicial no compete a la presidencia del TI (o Sección) AP o TSJ, una comunicación directa y fluida entre los directores de los servicios comunes, y en última instancia la Coordinación Provincial y la Secretaría de Gobierno del TSJ, resulta esencial para el adecuado diseño y funcionamiento de las áreas, equipos, grupos de trabajo, negociados y unidades funcionales que integrarán y constituirán cada Servicio Común.



Consejo General del Poder Judicial

Al tiempo de ejercerse esta competencia de organización y diseño del servicio común de que se trate, la audiencia y comunicación con la presidencia correspondiente resulta esencial para evitar desajustes y disfunciones que puedan aminorar el eficaz funcionamiento del servicio común correspondiente, particularmente cuando se trate de la organización de la estructura funcional del servicio.



Hallazgo principal

Las revisiones periódicas durante los primeros meses de funcionamiento permitieron corregir rápidamente desequilibrios de carga y problemas de coordinación.

Lección aprendida

La supervisión temprana evita la consolidación de ineficiencias.

EXTREMADURA

Hallazgos principales

1. Diseño de equipos funcionales especializados y flexibles

La experiencia de Mérida demuestra la utilidad de estructurar los equipos de trabajo en función de materias y procesos homogéneos (civil, familia, penal, violencia sobre la mujer, mercantil y contencioso-administrativo), definiendo grupos específicos dentro de cada área y asignando con precisión funciones, procedimientos y responsabilidades. Esta organización ha permitido combinar especialización técnica con capacidad de adaptación a las necesidades reales del servicio.



2. Sistemas de sustitución previamente definidos

La implantación se apoyó en un régimen detallado de sustituciones entre gestores, tramitadores, auxilios judiciales y letrados de la Administración de Justicia, tanto para incidencias ordinarias como para periodos vacacionales. La existencia de reglas anticipadas ha reducido las disfunciones derivadas de ausencias y ha garantizado la continuidad del servicio.

3. Mantenimiento de equipos estables en funciones críticas

La organización de los servicios de guardia se diseñó mediante equipos identificados previamente, con calendario anual, composición estable y personal de reserva. Siempre que ha sido posible, se ha procurado que cada plaza judicial trabaje con equipos recurrentes, favoreciendo la confianza profesional, el conocimiento mutuo y la eficacia operativa.

4. Definición clara de responsables y canales de apoyo

La identificación de los funcionarios, letrados y equipos encargados de cada área de actividad ha facilitado la asistencia a jueces y magistrados, la resolución de incidencias y la coordinación entre las distintas unidades de la Oficina Judicial.

5. Organización basada en la revisión continua

El modelo se concibió desde el inicio como flexible y dinámico, permitiendo redistribuir efectivos, reorganizar grupos de trabajo y modificar criterios organizativos cuando la experiencia práctica pusiera de manifiesto necesidades de mejora o desequilibrios de carga.

Lecciones aprendidas

- La organización de equipos debe construirse sobre **procesos y cargas reales de trabajo**, no sobre la mera reproducción de las estructuras de los antiguos juzgados.
- La **especialización funcional** incrementa la calidad técnica y la eficiencia, pero debe completarse con mecanismos de polivalencia y sustitución que permitan responder a ausencias, incidencias y fluctuaciones de carga.
- Los **sistemas de sustitución** son más eficaces cuando están documentados, son conocidos por todo el personal y se establecen antes del inicio de la actividad ordinaria.



Consejo General del Poder Judicial

- **La estabilidad de los equipos en funciones críticas** — particularmente en guardias, violencia sobre la mujer y ejecución— favorece la especialización, la coordinación y la calidad del servicio.
- La **identificación clara de interlocutores funcionales y responsables** de área reduce incertidumbres, agiliza la toma de decisiones y mejora la asistencia a las plazas judiciales.
- La supervisión continua y la **capacidad de introducir ajustes organizativos tempranos** constituyen factores decisivos para consolidar el modelo de Tribunal de Instancia y evitar que las ineficiencias iniciales se conviertan en problemas estructurales. **Síntesis**

La experiencia del Tribunal de Instancia de Mérida pone de manifiesto que el éxito de la organización de equipos depende de cinco elementos: **especialización funcional, claridad en la asignación de responsabilidades, estabilidad en los servicios críticos, sistemas efectivos de sustitución y capacidad permanente de adaptación organizativa**. La combinación equilibrada de estos factores ha facilitado una transición ordenada hacia el nuevo modelo de Tribunal de Instancia y una mejor prestación de la asistencia jurisdiccional.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO III

Tribunal de Instancia: _____

Periodo evaluado: _____

Responsable: _____

Indicadores de evaluación

Indicador	Resultado	Objetivo	Cumple
Equipos constituidos		100 %	
Cobertura de ausencias		100 %	
Diferencia de cargas		<15 %	
Personal con formación transversal		>70 %	
Reuniones de coordinación		≥12/año	
Valoración interna		>8/10	



Consejo General del Poder Judicial

Incidencias detectadas

Acciones de mejora propuestas

Nivel de implantación

- ☐ Nivel 1 – Organización inicial
- ☐ Nivel 2 – Estructura funcional implantada
- ☐ Nivel 3 – Especialización consolidada
- ☐ Nivel 4 – Gestión mediante indicadores
- ☐ Nivel 5 – Mejora continua institucionalizada



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo IV - Protocolos de coordinación, manuales de organización. Dación de cuenta.

4.1. Cuestiones generales

La eficacia del Tribunal de Instancia depende en gran medida de la existencia de mecanismos organizativos capaces de coordinar de forma homogénea la actividad jurisdiccional y la actividad procesal desarrollada por la Oficina Judicial.

La reforma organizativa introduce una mayor complejidad funcional, derivada de la coexistencia de múltiples plazas judiciales, servicios comunes, equipos especializados y estructuras de apoyo compartidas. Este nuevo escenario exige sustituir prácticas informales por procedimientos estables que permitan garantizar la uniformidad de actuación, la seguridad organizativa y la continuidad del servicio.

Los protocolos de coordinación constituyen el instrumento fundamental para alcanzar dichos objetivos. A través de ellos se formalizan los procedimientos de trabajo, se definen responsabilidades, se establecen circuitos de comunicación y se crean sistemas verificables de supervisión y evaluación.

La experiencia comparada demuestra que los Tribunales de Instancia que han elaborado con carácter previo instrumentos de coordinación, manuales organizativos y protocolos operativos han reducido significativamente las incidencias durante los primeros meses de funcionamiento y han consolidado con mayor rapidez el nuevo modelo organizativo.

El presente capítulo tiene como finalidad establecer un marco de buenas prácticas para la elaboración, aplicación y revisión de protocolos de coordinación, con especial atención a la dación de cuenta, la gestión de señalamientos, las comunicaciones internas y los sistemas de seguimiento organizativo.



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 4.1 Aprobar un instrumento general de coordinación antes de la entrada en funcionamiento del Tribunal de Instancia

Descripción

Todo Tribunal de Instancia debería disponer de un instrumento formal de coordinación aprobado antes del inicio efectivo de su actividad.

Dicho instrumento debe constituir el marco organizativo de referencia para todos los operadores implicados en el funcionamiento del Tribunal y de la Oficina Judicial.

Fundamentación

La ausencia de reglas organizativas claras genera:

- incertidumbre funcional;
- conflictos competenciales;
- duplicidades de actuación;
- retrasos en la gestión;
- diferencias de criterio.

La existencia de un documento de coordinación previamente consensuado permite minimizar dichos riesgos.

Aplicación práctica

Contenido mínimo

- Objetivos organizativos.
- Estructura funcional.
- Sistemas de coordinación.
- Procedimientos de comunicación.
- Normas de sustitución.
- Sistemas de evaluación.
- Procedimientos de revisión.

Principios inspiradores

- Claridad.
- Flexibilidad.
- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Mejora continua.



Consejo General del Poder Judicial

Indicadores

Indicador	Objetivo
Instrumento aprobado	Sí
Personal informado	100 %
Procedimientos documentados	100 %
Revisiones realizadas	≥1 anual

Checklist

- ☐ Existe instrumento aprobado.
 - ☐ Está difundido entre el personal.
 - ☐ Contiene procedimientos esenciales.
 - ☐ Prevé mecanismos de revisión.
-

BUENA PRÁCTICA 4.2 Elaborar un manual organizativo único

Descripción

El manual organizativo constituye la herramienta básica para explicar el funcionamiento cotidiano del Tribunal de Instancia.

Su finalidad es transformar los principios generales de organización en instrucciones operativas concretas.

Fundamentación

El manual permite:

- homogeneizar actuaciones;
- facilitar la incorporación de nuevo personal;
- reducir consultas internas;
- preservar el conocimiento organizativo.

Aplicación práctica

Apartados recomendados

- Organigrama.
- Directorio funcional.
- Distribución de tareas.
- Procedimientos de trabajo.
- Gestión documental.
- Protocolos de comunicación.



Consejo General del Poder Judicial

- Sustituciones.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Manual disponible	Sí
Personal conocedor	>90 %
Actualizaciones anuales	≥1

Checklist

- ☐ Existe manual organizativo.
- ☐ Está actualizado.
- ☐ Es accesible para todo el personal.
- ☐ Se revisa periódicamente.

BUENA PRÁCTICA 4.3 Normalizar la dación de cuenta

Descripción

La dación de cuenta constituye uno de los procesos esenciales para la adecuada asistencia a la actividad jurisdiccional.

Debe existir un sistema uniforme que permita identificar los asuntos pendientes de resolución y garantizar su correcta puesta a disposición del juez o magistrado.

Fundamentación

La falta de homogeneidad en la dación de cuenta provoca:

- retrasos;
- pérdida de trazabilidad;
- errores organizativos;
- desigualdad de criterios.

Aplicación práctica

Elementos mínimos

- Identificación del procedimiento.
- Fecha de remisión.
- Funcionario responsable.
- Tipo de actuación solicitada.



Consejo General del Poder Judicial

- Estado de tramitación.

Principios

- Trazabilidad.
- Seguridad.
- Simplicidad.
- Verificación.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Daciones registradas	100 %
Asuntos sin identificar responsable	0
Incidencias detectadas	<2 %

Checklist

- ☐ Existe protocolo de dación de cuenta.
- ☐ Hay identificación de responsables.
- ☐ Existe trazabilidad.
- ☐ Se monitorizan incidencias.

BUENA PRÁCTICA 4.4 Implantar sistemas estables de comunicación interna

Descripción

La coordinación efectiva requiere mecanismos permanentes de comunicación entre jueces, magistrados, LAJs y personal de la Oficina Judicial.

Fundamentación

Las organizaciones complejas fracasan cuando la información depende exclusivamente de relaciones personales o canales informales.

Aplicación práctica

Canales recomendados

- Aplicaciones corporativas.
- Agendas electrónicas.
- Directorios compartidos.
- Reuniones periódicas.



Consejo General del Poder Judicial

- Repositorios documentales.

Principios

- Trazabilidad.
- Rapidez.
- Accesibilidad.
- Registro.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Comunicaciones registradas	>95 %
Incidencias de comunicación	<3 %
Tiempo medio de respuesta	<24 horas

Checklist

- ☐ Existen canales definidos.
- ☐ Todos los usuarios los conocen.
- ☐ La información se registra.
- ☐ Se evalúa su utilización.

BUENA PRÁCTICA 4.5 Regular homogéneamente la gestión de señalamientos

Descripción

La programación de vistas y actuaciones judiciales constituye uno de los ámbitos más sensibles desde el punto de vista organizativo.

Fundamentación

La ausencia de reglas compartidas produce:

- suspensiones evitables;
- infrautilización de recursos;
- solapamientos;
- dificultades de coordinación.

Aplicación práctica

Aspectos a regular

- Disponibilidad de agendas.



Consejo General del Poder Judicial

- Criterios de priorización.
- Reserva de salas.
- Gestión de incidencias.
- Reprogramaciones.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Aprovechamiento de agenda	>90 %
Suspensiones evitables	<5 %
Reprogramaciones	<10 %

Checklist

- ☐ Existen reglas homogéneas.
 - ☐ Hay agenda compartida.
 - ☐ Se revisan incidencias.
-

BUENA PRÁCTICA 4.6 Implantar agendas electrónicas integradas

Descripción

Las agendas electrónicas constituyen una herramienta esencial para la coordinación de recursos y actuaciones.

Aplicación práctica

Las agendas deben integrar:

- vistas;
- declaraciones;
- guardias;
- videoconferencias;
- salas;
- recursos materiales.

Beneficios

- mejor planificación;
- optimización de recursos;
- disminución de errores;
- mayor previsibilidad.



Consejo General del Poder Judicial

Indicadores

Indicador	Objetivo
Actuaciones registradas	100 %
Errores de agenda	<1 %
Conflictos de programación	<2 %

Checklist

- ☐ Existe agenda electrónica.
- ☐ Es compartida.
- ☐ Se actualiza diariamente.
- ☐ Está integrada con otros sistemas.

BUENA PRÁCTICA 4.7 Crear directorios funcionales y repositorios organizativos

Descripción

Toda organización compleja necesita instrumentos que permitan conocer de forma inmediata quién realiza cada función y dónde localizar la información necesaria.

Aplicación práctica

Directorio funcional

Debe incluir:

- responsables;
- funciones;
- sustituciones;
- datos de contacto.

Repositorio documental

Debe incorporar:

- protocolos;
- formularios;
- manuales;
- instrucciones.



Consejo General del Poder Judicial

Indicadores

Indicador	Objetivo
Directorio actualizado	100 %
Documentación accesible	100 %
Incidencias por desactualización	<2 %

Checklist

- ☐ Existe directorio.
 - ☐ Existe repositorio.
 - ☐ Ambos están actualizados.
 - ☐ Hay responsables designados.
-

BUENA PRÁCTICA 4.8 Establecer reuniones periódicas de coordinación

Descripción

La coordinación organizativa requiere espacios permanentes de análisis y resolución de incidencias.

Aplicación práctica

Reuniones ordinarias

- Mensuales.
- Con agenda previa.
- Con acta.

Reuniones extraordinarias

- Incidencias relevantes.
- Cambios organizativos.
- Problemas estratégicos.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Reuniones celebradas	≥ 12 anuales
Acuerdos ejecutados	>80 %
Incidencias resueltas	>90 %

Checklist

- ☐ Existe calendario anual.



Consejo General del Poder Judicial

- ☐ Se levantan actas.
- ☐ Hay seguimiento de acuerdos.

BUENA PRÁCTICA 4.9 Implantar procedimientos de control y auditoría organizativa

Descripción

Los protocolos no deben limitarse a ser documentos formales.

Su aplicación efectiva requiere sistemas de supervisión periódica.

Aplicación práctica

Ámbitos auditables

- Dación de cuenta.
- Señalamientos.
- Comunicaciones.
- Sustituciones.
- Gestión documental.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Auditorías realizadas	≥2 anuales
No conformidades corregidas	>80 %
Mejora de indicadores	Tendencia positiva

Checklist

- ☐ Existen auditorías.
- ☐ Se documentan resultados.
- ☐ Se implantan correcciones.

BUENA PRÁCTICA 4.10 Revisar y actualizar permanentemente los instrumentos de coordinación

Descripción

La organización judicial evoluciona de forma constante.



Consejo General del Poder Judicial

Los instrumentos de coordinación deben adaptarse a cambios normativos, tecnológicos y organizativos.

Aplicación práctica

Causas de revisión

- Cambios legislativos.
- Nuevas herramientas tecnológicas.
- Variaciones de carga.
- Detección de incidencias.

Frecuencia

- Revisión ordinaria anual.
- Revisión extraordinaria cuando sea necesario.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Revisiones realizadas	≥ 1 anual
Propuestas incorporadas	> 50 %
Protocolos actualizados	100 %

Checklist

- ☐ Existe calendario de revisión.
- ☐ Participan los responsables.
- ☐ Se documentan cambios.

CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO IV

Área	Indicador Estratégico
Coordinación	Protocolos vigentes
Organización	Manual actualizado
Dación de cuenta	Trazabilidad
Señalamientos	Suspensiones evitables
Comunicación	Tiempo de respuesta
Gestión documental	Actualización documental
Coordinación interna	Reuniones celebradas
Calidad organizativa	No conformidades detectadas



Consejo General del Poder Judicial

CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO IV

Verificación	Sí	No
Existe instrumento de coordinación	☐	☐
Existe manual organizativo	☐	☐
La dación de cuenta está protocolizada	☐	☐
Hay canales formales de comunicación	☐	☐
Los señalamientos están normalizados	☐	☐
Se utilizan agendas electrónicas	☐	☐
Existe directorio funcional actualizado	☐	☐
Se celebran reuniones periódicas	☐	☐
Se realizan auditorías organizativas	☐	☐
Los protocolos se revisan anualmente	☐	☐

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS

LA RIOJA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Logroño evidencia que la implantación exitosa del nuevo modelo organizativo exige una **documentación organizativa completa, accesible y permanentemente actualizada**, integrada por protocolos de actuación, manuales de organización, directorios funcionales, instrucciones de servicio, acuerdos de unificación de criterios e instrumentos de coordinación formalizados entre la Presidencia del Tribunal y los responsables de los Servicios Comunes.

Especial relevancia ha tenido la aprobación y difusión institucional de un conjunto coherente de instrumentos organizativos que incluyen el Protocolo de Actuación de la Oficina Judicial, los manuales de los distintos Servicios Comunes, el Directorio de personal, el Instrumento de Coordinación Tribunal-Oficina Judicial y diversas notas de servicio dictadas para la ejecución práctica de dichos documentos

Asimismo, la experiencia ha demostrado la utilidad de mantener un **Grupo de Trabajo permanente de implantación**, integrado por representantes institucionales, gubernativos, organizativos y tecnológicos, encargado de detectar disfunciones, revisar protocolos, modificar manuales y proponer soluciones organizativas de forma ágil.



Consejo General del Poder Judicial

En materia de dación de cuenta, las reuniones periódicas del Grupo de Trabajo permitieron identificar incidencias relacionadas con las minutas informáticas, los accesos a expedientes, la creación de carpetas compartidas y la homogeneización de formatos documentales, adoptándose medidas correctoras inmediatas.

Lección aprendida

Los protocolos, manuales e instrumentos de coordinación deben concebirse como documentos vivos, sometidos a revisión continua y adaptables a las necesidades reales que se detectan durante la implantación del Tribunal de Instancia.

La experiencia riojana demuestra igualmente que la coordinación mejora significativamente cuando existen:

- instrumentos organizativos formalmente aprobados y difundidos a todo el personal;
- directorios funcionales actualizados y accesibles;
- criterios homogéneos de actuación y tramitación;
- canales estables para revisar incidencias y acordar modificaciones organizativas.

La implantación de los Tribunales de Instancia no concluye con la entrada en funcionamiento del nuevo modelo, sino que requiere estructuras permanentes de seguimiento capaces de adaptar los protocolos y manuales a la experiencia acumulada.

REGIÓN DE MURCIA

Hallazgo principal

La experiencia de la Región de Murcia pone de relieve la importancia de una **planificación temprana y homogénea de los protocolos de actuación y manuales organizativos**, aprobados por la Secretaría de Gobierno previa consulta a la Sala de Gobierno, de forma que todos los Tribunales de Instancia y Servicios Comunes dispongan de reglas organizativas comunes desde el inicio de su actividad.

La creación de redes permanentes de coordinación entre presidencias, direcciones de servicios comunes y estructuras de gestión del cambio favoreció una implantación homogénea de los instrumentos organizativos y permitió detectar y corregir tempranamente los problemas de funcionamiento.



Consejo General del Poder Judicial

Especial interés presenta la implantación de los **Negociados de Asistencia a la Tramitación Judicial (ATJ)** en órganos de gran dimensión. Estos equipos especializados asumen funciones de apoyo jurisdiccional, gestión de procedimientos y traslado de la dación de cuenta a jueces y magistrados, facilitando una atención más directa y eficiente a las necesidades jurisdiccionales.

En materia de dación de cuenta, la utilización del sistema de gestión procesal Atenea y del visor Horus ha permitido estructurar procedimientos plenamente trazables, garantizando el control sobre la emisión, recepción y seguimiento de las actuaciones que requieren intervención judicial.

Lección aprendida

La calidad de los protocolos es inseparable de la calidad de la comunicación institucional. Los manuales de organización resultan eficaces cuando han sido elaborados con participación de los distintos responsables operativos y cuando van acompañados de mecanismos permanentes de coordinación y seguimiento.

La experiencia murciana permite concluir que:

- la aprobación anticipada de protocolos y manuales reduce significativamente las incidencias organizativas iniciales;
- la dación de cuenta debe apoyarse prioritariamente en herramientas tecnológicas que aseguren la trazabilidad de las actuaciones;
- la comunicación permanente entre Presidencia del Tribunal y responsables de los Servicios Comunes constituye un elemento esencial para el correcto funcionamiento del sistema;
- los equipos especializados de asistencia jurisdiccional mejoran la calidad de la información suministrada a jueces y magistrados y agilizan la respuesta a asuntos urgentes.

La coordinación organizativa no puede depender exclusivamente de documentos escritos; requiere estructuras estables de gobernanza, seguimiento y gestión del cambio que permitan adaptar continuamente el funcionamiento de la Oficina Judicial a las necesidades de la actividad jurisdiccional.



EXTREMADURA

Hallazgos principales

1. Elaboración temprana de un instrumento integral de coordinación

La experiencia de Mérida pone de manifiesto la conveniencia de aprobar, desde el inicio de la implantación del Tribunal de Instancia, un instrumento único de coordinación entre la Presidencia del Tribunal y la Dirección del Servicio Común de Tramitación. Este documento ha servido como marco común para regular la asistencia jurisdiccional, la dación de cuenta, los señalamientos, las guardias, las sustituciones, la comunicación interna y los mecanismos de revisión organizativa.

2. Protocolización detallada de la dación de cuenta

La utilización de procedimientos normalizados para la dación de cuenta a través de la aplicación Atenea ha permitido reforzar la trazabilidad, el control de los asuntos pendientes y la identificación de responsabilidades. La existencia de criterios homogéneos sobre el contenido, forma y seguimiento de las daciones de cuenta ha facilitado la asistencia a jueces y magistrados y ha mejorado el control de la pendencia.

3. Integración de herramientas tecnológicas en los procesos de coordinación

La coordinación institucional se ha apoyado en agendas electrónicas, carpetas compartidas, sistemas de gestión procesal y canales digitales de comunicación interna. Estas herramientas han permitido conectar la actividad de las plazas judiciales con la de los servicios comunes, garantizando una gestión más homogénea y una mayor trazabilidad de las actuaciones.

4. Utilización de notas de servicio y documentos organizativos complementarios

Junto al Instrumento de Coordinación, se han desarrollado notas de servicio específicas para regular la distribución de funciones, los sistemas de guardia, los criterios de señalamiento, las sustituciones y la organización de los equipos de trabajo. Esta documentación complementaria ha permitido trasladar los principios organizativos generales a instrucciones operativas concretas.



5. Implantación de sistemas permanentes de seguimiento y revisión

El modelo de Mérida concibe los protocolos organizativos como instrumentos dinámicos y no como documentos estáticos. La previsión de reuniones periódicas entre la Presidencia del Tribunal y las direcciones de los servicios comunes, unida a la posibilidad de modificar los criterios organizativos ante incidencias o necesidades detectadas, ha favorecido la mejora continua del sistema.

Lecciones aprendidas

- Los **protocolos de coordinación** resultan más eficaces cuando son **elaborados conjuntamente** por los responsables jurisdiccionales y los responsables de la Oficina Judicial, favoreciendo una visión compartida de los objetivos organizativos.
- La **dación de cuenta debe apoyarse en procedimientos homogéneos, documentados y trazables** que permitan identificar con claridad los asuntos pendientes y el estado de cada expediente.
- La **digitalización mejora significativamente la coordinación interna** cuando se integra dentro de procedimientos previamente definidos y conocidos por todos los operadores.
- Los **manuales organizativos y las notas de servicio complementan eficazmente los instrumentos generales de coordinación**, al traducir los principios organizativos en pautas operativas concretas para el trabajo diario.
- La **existencia de agendas compartidas**, repositorios comunes y sistemas de comunicación estructurados reduce incidencias, facilita el seguimiento de los asuntos y mejora la coordinación entre plazas judiciales y servicios comunes.
- Los **instrumentos de coordinación deben concebirse como herramientas flexibles**, sujetas a revisión periódica y adaptación constante a las necesidades del servicio, a los cambios organizativos y a las incidencias detectadas durante su aplicación práctica.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO IV

Tribunal de Instancia: _____

Periodo evaluado: _____

Responsable: _____



Consejo General del Poder Judicial

Indicadores de evaluación

Indicador	Resultado	Objetivo	Cumple
Protocolos vigentes		100 %	
Daciones registradas		100 %	
Suspensiones evitables		<5 %	
Tiempo medio de respuesta interna		<24 h	
Reuniones celebradas		≥12/año	
Auditorías realizadas		≥2/año	

Principales incidencias detectadas

Medidas correctoras propuestas

Nivel de madurez organizativa

- ☐ Nivel 1 – Protocolización básica
- ☐ Nivel 2 – Coordinación estructurada
- ☐ Nivel 3 – Gestión homogénea de procesos
- ☐ Nivel 4 – Supervisión mediante indicadores
- ☐ Nivel 5 – Mejora continua institucionalizada.



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo V - Sistemas informáticos, Transformación digital y gobierno del dato

5.1. Cuestiones generales

La implantación de los Tribunales de Instancia constituye una oportunidad para culminar la evolución hacia una Justicia plenamente digital. Aunque la reforma tiene una naturaleza predominantemente organizativa, su éxito depende en gran medida de la capacidad de los sistemas tecnológicos para soportar nuevas formas de trabajo, facilitar la coordinación entre los distintos actores y proporcionar información fiable para la toma de decisiones.

En el modelo tradicional, la tecnología frecuentemente desempeñaba una función instrumental subordinada a la organización. En el nuevo modelo, por el contrario, los sistemas informáticos se convierten en una infraestructura crítica que condiciona la eficacia de la tramitación, la calidad del servicio, la coordinación entre órganos y la capacidad de gestión de los responsables organizativos.

La transformación digital debe perseguir cinco objetivos fundamentales:

- Garantizar la tramitación íntegramente electrónica.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Facilitar la coordinación organizativa.
- Incrementar la calidad de la información disponible.
- Favorecer la toma de decisiones basada en datos.

La digitalización no consiste únicamente en sustituir el papel por documentos electrónicos. Implica rediseñar procesos, eliminar tareas innecesarias, automatizar actuaciones repetitivas y aprovechar la información generada por la actividad judicial para mejorar continuamente la organización.



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 5.1 Implantar plenamente el expediente judicial electrónico

Descripción

El expediente judicial electrónico debe constituir el soporte ordinario de toda la actividad procesal y jurisdiccional.

La coexistencia prolongada entre sistemas físicos y electrónicos genera duplicidades, incrementa cargas de trabajo y dificulta la coordinación entre los distintos servicios.

Fundamentación

La implantación efectiva del expediente electrónico permite:

- Acceso inmediato a la información.
- Disponibilidad simultánea para distintos usuarios.
- Eliminación de desplazamientos internos.
- Reducción de errores documentales.
- Mayor trazabilidad procesal.

Asimismo, facilita la movilidad funcional y la redistribución flexible de recursos, elementos esenciales en el modelo de Tribunal de Instancia.

Aplicación práctica

Requisitos organizativos

- Digitalización completa de la documentación incorporada.
- Protocolos normalizados de incorporación documental.
- Gestión electrónica de resoluciones y comunicaciones.
- Supresión progresiva de archivos auxiliares en papel.

Requisitos tecnológicos

- Acceso seguro y permanente.
- Sistemas de respaldo.
- Trazabilidad de actuaciones.
- Auditoría de accesos.



Consejo General del Poder Judicial

Indicadores

Indicador	Objetivo
Expedientes íntegramente electrónicos	>95 %
Documentos digitalizados correctamente	>99 %
Incidencias documentales	<2 %
Accesos satisfactorios al expediente	>98 %

Checklist

- ☐ Existe expediente electrónico operativo.
 - ☐ Se utiliza de forma generalizada.
 - ☐ Existen protocolos documentales.
 - ☐ Se realizan controles de calidad.
-

BUENA PRÁCTICA 5.2 Planificar tecnológicamente la implantación antes de la entrada en funcionamiento

Descripción

Los sistemas tecnológicos deben ser evaluados y validados antes de la puesta en funcionamiento del Tribunal de Instancia.

Fundamentación

La planificación tecnológica reduce:

- Riesgos operativos.
- Interrupciones de servicio.
- Incidencias organizativas.
- Necesidad de actuaciones correctoras urgentes.

Aplicación práctica

Auditoría previa

- Equipos informáticos.
- Redes de comunicaciones.
- Aplicaciones procesales.
- Equipamiento audiovisual.
- Sistemas de impresión y digitalización.



Consejo General del Poder Judicial

Simulación operativa

- Pruebas de carga.
- Verificación de accesos.
- Validación de permisos.
- Simulaciones de contingencia.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Equipos auditados	100 %
Pruebas realizadas	100 %
Incidencias críticas en implantación	0

Checklist

- ☐ Se realizó auditoría tecnológica.
- ☐ Se probaron los aplicativos.
- ☐ Existe plan de contingencia.
- ☐ Se verificaron accesos y permisos.

BUENA PRÁCTICA 5.3 Crear un sistema estructurado de gestión de incidencias TIC

Descripción

Toda organización digital necesita mecanismos ágiles para identificar, clasificar, resolver y analizar incidencias tecnológicas.

Fundamentación

La gestión profesionalizada de incidencias permite:

- Priorizar recursos.
- Detectar problemas recurrentes.
- Medir tiempos de resolución.
- Mejorar la calidad del soporte.

Aplicación práctica

Registro obligatorio

- Fecha.
- Usuario afectado.



Consejo General del Poder Judicial

- Aplicación involucrada.
- Nivel de impacto.
- Tiempo de resolución.

Clasificación

- Crítica.
- Alta.
- Media.
- Baja.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Incidencias registradas	100 %
Resoluciones dentro del plazo	>90 %
Incidencias repetitivas	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existe sistema de ticketing.
- ☐ Se priorizan incidencias.
- ☐ Existen informes periódicos.
- ☐ Se analizan causas recurrentes.

BUENA PRÁCTICA 5.4 Implantar repositorios corporativos de conocimiento

Descripción

El conocimiento organizativo constituye un activo estratégico que debe conservarse y compartirse.

Fundamentación

La pérdida de conocimiento genera:

- Dependencia excesiva de personas concretas.
- Errores repetitivos.
- Dificultades formativas.
- Ineficiencias operativas.



Consejo General del Poder Judicial

Aplicación práctica

Contenido recomendado

- Protocolos.
- Formularios.
- Manuales.
- Directorios.
- Preguntas frecuentes.
- Guías operativas.

Requisitos

- Actualización periódica.
- Acceso sencillo.
- Clasificación homogénea.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Documentación actualizada	100 %
Utilización del repositorio	>80 %
Incidencias por falta de información	<5 %

Checklist

- ☐ Existe repositorio corporativo.
 - ☐ Tiene responsables asignados.
 - ☐ Se revisa periódicamente.
 - ☐ Es conocido por el personal.
-

BUENA PRÁCTICA 5.5 Desarrollar agendas electrónicas integradas

Descripción

Las agendas constituyen una herramienta esencial para la planificación y coordinación de la actividad judicial.

Aplicación práctica

Las agendas deberían gestionar:

- Vistas.
- Declaraciones.



Consejo General del Poder Judicial

- Guardias.
- Videoconferencias.
- Intérpretes.
- Salas.
- Recursos materiales.

Beneficios

- Reducción de suspensiones.
- Optimización de recursos.
- Mayor previsibilidad.
- Mejor coordinación.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Actuaciones registradas	100 %
Errores de programación	<1 %
Suspensiones evitables	<5 %

Checklist

- ☐ Existe agenda integrada.
- ☐ Se actualiza diariamente.
- ☐ Coordina recursos asociados.
- ☐ Permite seguimiento de incidencias.

BUENA PRÁCTICA 5.6 Implantar cuadros de mando para la gestión del Tribunal de Instancia

Descripción

La complejidad organizativa del Tribunal de Instancia exige sistemas de información ejecutiva que permitan conocer el funcionamiento real de la organización.

Fundamentación

Los cuadros de mando facilitan:

- Toma de decisiones objetiva.
- Identificación de riesgos.
- Detección de desequilibrios.



Consejo General del Poder Judicial

- Priorización de actuaciones.

Aplicación práctica

Información mínima

- Ingreso.
- Resolución.
- Pendencia.
- Señalamientos.
- Ejecuciones.
- Cargas de trabajo.
- Incidencias.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Cuadro de mando operativo	Sí
Actualización automática	Diaria
Indicadores monitorizados	>25

Checklist

- ☐ Existe cuadro de mando.
- ☐ La información es fiable.
- ☐ Se utiliza regularmente.
- ☐ Existen alertas automáticas.

BUENA PRÁCTICA 5.7 Automatizar tareas repetitivas y de bajo valor añadido

Descripción

La tecnología debe liberar recursos humanos para actividades que requieren criterio jurídico u organizativo.

Aplicación práctica

Procesos susceptibles de automatización

- Generación de documentos.
- Avisos automáticos.
- Estadísticas.
- Control de plazos.



Consejo General del Poder Judicial

- Comunicaciones masivas.
- Gestión de alertas.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Procesos automatizados	> 30 %
Reducción de tiempos	> 20 %
Errores asociados	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existen procesos identificados.
 - ☐ Se analizan oportunidades.
 - ☐ Se evalúan resultados.
-

BUENA PRÁCTICA 5.8 Impulsar una formación tecnológica permanente

Descripción

La transformación digital solo puede consolidarse mediante una estrategia continuada de capacitación.

Aplicación práctica

Líneas formativas

- Aplicaciones procesales.
- Gestión documental.
- Herramientas colaborativas.
- Seguridad informática.
- Explotación de datos.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Personal formado	100 %
Horas de formación anual	> 20
Valoración de la formación	> 8/10

Checklist

- ☐ Existe plan formativo.
- ☐ Hay formación periódica.



Consejo General del Poder Judicial

- ☐ Se evalúan resultados.
 - ☐ Existen materiales accesibles.
-

BUENA PRÁCTICA 5.9 Garantizar la seguridad de la información y la protección de datos

Descripción

La creciente digitalización amplía la superficie de exposición a riesgos tecnológicos.

Aplicación práctica

Medidas mínimas

- Control de accesos.
- Doble autenticación.
- Registros de auditoría.
- Copias de seguridad.
- Revisiones periódicas.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Incidentes graves	0
Auditorías realizadas	≥2 anuales
Accesos indebidos detectados	0

Checklist

- ☐ Existe política de seguridad.
 - ☐ Se realizan auditorías.
 - ☐ Existen copias de respaldo.
 - ☐ Se monitorizan accesos.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 5.10 Incorporar progresivamente herramientas de analítica avanzada e inteligencia artificial

Descripción

La evolución tecnológica permitirá progresivamente incorporar herramientas de apoyo basadas en inteligencia artificial y análisis avanzado de datos.

Ámbitos potenciales

- Clasificación documental.
- Gestión de cargas de trabajo.
- Detección de incidencias.
- Explotación estadística.
- Asistencia administrativa.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Proyectos piloto implantados	≥ 1
Procesos asistidos	Crecimiento progresivo
Evaluaciones realizadas	100 %

Checklist

- ☐ Existe estrategia de innovación.
- ☐ Hay evaluación previa de riesgos.
- ☐ Existen controles de supervisión.

CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO V

Área	Indicador Estratégico
Expediente electrónico	% implantación
Soporte TIC	Tiempo medio de resolución
Conocimiento organizativo	Actualización documental
Agendas	Suspensiones evitables
Gestión	Cuadros de mando operativos
Automatización	Procesos automatizados
Formación	Personal capacitado
Seguridad	Incidentes de seguridad
Innovación	Proyectos tecnológicos activos



Consejo General del Poder Judicial

CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO V

Verificación	Sí	No
Existe expediente electrónico consolidado	☐	☐
Se realizó planificación tecnológica previa	☐	☐
Existe sistema de incidencias TIC	☐	☐
Funciona un repositorio documental	☐	☐
Las agendas están integradas	☐	☐
Existen cuadros de mando	☐	☐
Se automatizan tareas repetitivas	☐	☐
Existe formación tecnológica continua	☐	☐
Se aplican políticas de seguridad	☐	☐
Existe estrategia de innovación digital	☐	☐

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS

LA RIOJA

Hallazgo principal

La implantación puso de manifiesto la necesidad de preparar previamente el entorno tecnológico antes de la reorganización funcional. La revisión anticipada de aplicativos, accesos, permisos y procedimientos documentales permitió minimizar incidencias durante los primeros meses de funcionamiento y facilitó la transición al nuevo modelo organizativo.

La planificación tecnológica se abordó como un elemento inseparable de la reorganización institucional, evitando que las soluciones informáticas se desarrollaran de forma reactiva una vez iniciada la actividad.

Aspectos especialmente relevantes

- Revisión previa de aplicaciones procesales.
- Verificación anticipada de accesos.
- Pruebas de conectividad.
- Adaptación de infraestructuras tecnológicas.
- Protocolización de la gestión documental electrónica.

Lección aprendida

La tecnología debe formar parte del diseño inicial del Tribunal de Instancia y no implantarse de manera reactiva una vez iniciada la actividad. La preparación anticipada de aplicativos, permisos, accesos, formación y



Consejo General del Poder Judicial

soporte técnico reduce significativamente los riesgos organizativos asociados al cambio.

La experiencia demuestra, además, que la digitalización resulta más eficaz cuando se acompaña de programas formativos específicos, asistencia continuada a usuarios y planificación detallada de los procesos de migración tecnológica.

REGIÓN DE MURCIA

La experiencia murciana evidencia que la transformación digital constituye un elemento estructural del nuevo modelo organizativo y que **el éxito de los Tribunales de Instancia depende de la utilización efectiva del Expediente Judicial Electrónico** y de sistemas tecnológicos capaces de soportar una organización basada en servicios comunes, especialización funcional y gestión por procesos.

Particular importancia ha tenido la implantación de **procedimientos de dación de cuenta digital mediante Atenea y Horus, garantizando la trazabilidad de las actuaciones y facilitando el acceso inmediato de jueces y magistrados a la información procesal**. Asimismo, la creación de redes de información, **equipos de dinamización** y estructuras de apoyo a la transformación tecnológica permitió acompañar el proceso de adaptación organizativa en todo el territorio.

La implantación de los **Negociados de Asistencia a la Tramitación Judicial** ha reforzado igualmente la utilización homogénea de las aplicaciones procesales, el seguimiento de procedimientos y el control de los estados de tramitación, contribuyendo a una gestión más eficiente del dato judicial.

Aspectos especialmente relevantes

- Formación tecnológica intensiva.
- Apoyo permanente a usuarios.
- Creación de materiales de consulta.
- Identificación de usuarios de referencia.
- Evaluación continua de necesidades formativas.

Lección aprendida

La mera disponibilidad de herramientas tecnológicas no garantiza la mejora organizativa. Los mejores resultados se obtienen cuando la digitalización se acompaña de liderazgo institucional, formación, soporte organizativo y procedimientos homogéneos de utilización de las aplicaciones corporativas.



Consejo General del Poder Judicial

[https://cgpjes-my.sharepoint.com/personal/carlos_preciado_cgpej_es/Documents/Archivos de Microsoft Copilot Chat/Tribunales de Instanciaia. Buenas Prácticas - La Rioja.pdf](https://cgpjes-my.sharepoint.com/personal/carlos_preciado_cgpej_es/Documents/Archivos%20de%20Microsoft%20Copilot%20Chat/Tribunales%20de%20Instanciaia/Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20-%20La%20Rioja.pdf)

La transformación digital requiere además una coordinación permanente entre responsables jurisdiccionales, servicios comunes y administraciones competentes para resolver incidencias, impulsar buenas prácticas y promover un uso uniforme de los sistemas de información.

EXTREMADURA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Mérida pone de manifiesto que los sistemas informáticos alcanzan su máxima eficacia cuando forman parte de un modelo organizativo previamente definido y orientado a dar soporte a la actividad jurisdiccional. La transformación digital no se concibe como un proceso autónomo, sino como un instrumento para reforzar la coordinación entre el Tribunal de Instancia y la Oficina Judicial, mejorar la trazabilidad de las actuaciones y facilitar la gestión compartida de la información.

Uno de los aspectos más relevantes ha sido la utilización de **Atenea** como eje de la gestión procesal y de la dación de cuenta. El sistema permite identificar los procedimientos pendientes de resolución, conocer el funcionario responsable de su tramitación, registrar todas las actuaciones realizadas y garantizar la trazabilidad completa de la información procesal.

Asimismo, se ha implantado un modelo de **dación de cuenta electrónica estructurada**, mediante la incorporación de los asuntos pendientes al sistema de gestión procesal y la generación periódica de listados de tareas pendientes para cada juez o magistrado. Este sistema facilita el seguimiento de la carga de trabajo y proporciona una visión actualizada de los asuntos pendientes de resolución.

Otro elemento especialmente relevante ha sido la utilización de **carpetas compartidas y repositorios comunes** para el intercambio de minutas, resoluciones y documentación entre jueces, magistrados y Oficina Judicial, permitiendo mantener sistemas homogéneos de trabajo y reduciendo tiempos de tramitación.

La integración de **agendas electrónicas para señalamientos, guardias, vistas y actuaciones procesales** ha favorecido igualmente una mejor coordinación entre las plazas judiciales y los distintos servicios comunes, garantizando una gestión más eficiente de los recursos disponibles.



Consejo General del Poder Judicial

Aspectos especialmente relevantes

- Utilización generalizada de Atenea como sistema único de gestión procesal.
- Implantación de sistemas electrónicos de dación de cuenta plenamente trazables.
- Uso compartido de carpetas digitales para la circulación de minutas y resoluciones judiciales.
- Integración de agendas electrónicas para señalamientos, guardias y actuaciones jurisdiccionales.
- Acceso compartido de los equipos de tramitación a expedientes y unidades digitales de trabajo.
- Utilización de herramientas tecnológicas para el seguimiento de asuntos pendientes y control de cargas de trabajo.
- Coordinación tecnológica entre plazas judiciales, servicios comunes y letrados de la Administración de Justicia.

Lección aprendida

La experiencia extremeña demuestra que la tecnología resulta verdaderamente útil cuando se integra dentro de procedimientos homogéneos y previamente definidos. Los sistemas informáticos no sustituyen a la organización, sino que la refuerzan mediante mecanismos de trazabilidad, control y coordinación.

La digitalización de la dación de cuenta, la gestión compartida de la información, la utilización de agendas integradas y el acceso común a los expedientes permiten mejorar la asistencia jurisdiccional y facilitar la toma de decisiones organizativas basadas en información fiable y actualizada.

Igualmente, la experiencia de Mérida pone de relieve que la transformación digital debe orientarse a:

- facilitar el acceso inmediato a la información relevante;
- garantizar la trazabilidad completa de las actuaciones;
- homogeneizar los sistemas de trabajo entre unidades y servicios;
- reforzar la coordinación entre Tribunal de Instancia y Oficina Judicial;
- disponer de información fiable para el seguimiento de asuntos pendientes y la gestión de cargas de trabajo.
-



Consejo General del Poder Judicial

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO V

Sistemas Informáticos, Transformación Digital y Gobierno del Dato

Tribunal de Instancia: _____

Periodo evaluado: _____

Responsable: _____

Indicadores de evaluación

Indicador	Resultado	Objetivo	Cumple
Expedientes electrónicos		>95 %	
Incidencias TIC resueltas en plazo		>90 %	
Documentación actualizada en repositorios		100 %	
Procesos automatizados		>30 %	
Personal formado tecnológicamente		100 %	
Auditorías de seguridad realizadas		≥2 anuales	
Incidentes graves de seguridad		0	
Cuadros de mando operativos		Sí	
Actualización automática de indicadores		Diaria	
Proyectos de innovación tecnológica		≥1 anual	

Principales incidencias detectadas

Medidas correctoras adoptadas

Actuaciones de mejora propuestas



Consejo General del Poder Judicial

Nivel de madurez digital

- ☐ Nivel 1 – Digitalización básica
 - ☐ Nivel 2 – Tramitación electrónica consolidada
 - ☐ Nivel 3 – Gestión digital integrada
 - ☐ Nivel 4 – Organización basada en datos
 - ☐ Nivel 5 – Justicia digital avanzada e innovadora
-



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo VI - Edificios judiciales, espacios de trabajo, señalética y protocolos de mudanza

6.1. Cuestiones generales

La implantación de los Tribunales de Instancia no constituye únicamente una transformación organizativa y tecnológica. También implica una adaptación física de los espacios judiciales para responder a nuevas formas de trabajo, nuevos flujos de gestión y nuevos requisitos de coordinación entre los distintos servicios.

La experiencia acumulada durante los procesos de implantación demuestra que muchos de los problemas iniciales no se producen en el ámbito procesal, sino en cuestiones aparentemente menores relacionadas con la ubicación de unidades, la distribución de espacios, la identificación de servicios, la gestión documental o la planificación de traslados.

Los edificios judiciales deben concebirse como una herramienta al servicio de la organización. Su diseño debe facilitar:

- la accesibilidad de la ciudadanía;
- la eficiencia operativa;
- la coordinación entre equipos;
- la seguridad de las personas;
- la adecuada gestión documental;
- la implantación de sistemas digitales.

La adaptación de infraestructuras debe realizarse con suficiente anticipación, evitando que la reorganización funcional quede condicionada por limitaciones físicas no previstas.

BUENA PRÁCTICA 6.1 Realizar un diagnóstico integral de infraestructuras antes de la implantación

Descripción

Antes de la entrada en funcionamiento del Tribunal de Instancia debe efectuarse una evaluación completa de los espacios disponibles, identificando necesidades presentes y futuras.

Fundamentación

La falta de planificación física genera:

- ubicaciones inadecuadas;



Consejo General del Poder Judicial

- desplazamientos innecesarios;
- pérdida de eficiencia;
- dificultades de coordinación;
- problemas de atención al público.

Aplicación práctica

Aspectos a evaluar

- Distribución actual de espacios.
- Necesidades de crecimiento.
- Ubicación de servicios comunes.
- Salas de vistas.
- Archivos.
- Zonas de atención al público.
- Infraestructuras tecnológicas.

Resultado esperado

Elaboración de un plan director de espacios judiciales.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Espacios evaluados	100 %
Necesidades detectadas	100 %
Plan director elaborado	Sí

Checklist

- ☐ Existe diagnóstico de infraestructuras.
- ☐ Se identifican necesidades futuras.
- ☐ Existen propuestas de mejora.
- ☐ El diagnóstico ha sido validado.

BUENA PRÁCTICA 6.2 Diseñar los espacios conforme a los procesos de trabajo

Descripción

La distribución física debe responder a los flujos de actividad y no a criterios históricos o meramente administrativos.

La organización debe diseñarse en función de los procesos que desarrolla.



Consejo General del Poder Judicial

Fundamentación

Un diseño orientado a procesos facilita:

- coordinación;
- rapidez en la gestión;
- supervisión;
- eficiencia operativa.

Aplicación práctica

Principios de diseño

- Proximidad funcional.
- Accesibilidad.
- Flexibilidad.
- Seguridad.
- Capacidad de crecimiento.

Ubicaciones prioritarias

- Servicios comunes próximos a las plazas judiciales.
- Atención al público identificable.
- Salas de vistas accesibles.
- Áreas de uso compartido.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Procesos analizados	100 %
Espacios adaptados	>90 %
Incidencias funcionales	<5 %

Checklist

- ☐ Existe análisis de procesos.
 - ☐ Los espacios responden a la actividad.
 - ☐ Hay flexibilidad de uso.
 - ☐ Se revisa periódicamente.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 6.3 Implantar una señalética homogénea y comprensible

Descripción

La señalización constituye uno de los elementos más visibles para la ciudadanía y para los profesionales.

La nueva estructura organizativa exige sistemas de orientación que permitan identificar fácilmente servicios, unidades y salas.

Fundamentación

Una señalización deficiente provoca:

- retrasos;
- consultas innecesarias;
- desorientación;
- percepción negativa del servicio.

Aplicación práctica

Elementos esenciales

- Directorios generales.
- Planos de planta.
- Señalización de servicios.
- Identificación de salas.
- Señalización accesible.

Principios

- Claridad.
- Uniformidad.
- Visibilidad.
- Actualización.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Áreas señalizadas	100 %
Incidencias de orientación	<3 %
Valoración de usuarios	>8/10

Checklist

- ☐ Existen auditorías de accesibilidad.
- ☐ Se corrigen incidencias detectadas.



Consejo General del Poder Judicial

- ☐ Se realizan revisiones periódicas.

BUENA PRÁCTICA 6.4 Garantizar la accesibilidad universal

Descripción

Todos los espacios judiciales deben resultar accesibles para cualquier persona, con independencia de sus condiciones físicas, sensoriales o cognitivas.

Fundamentación

La accesibilidad constituye una exigencia legal y un elemento esencial de calidad del servicio público.

Aplicación práctica

Accesibilidad física

- Itinerarios accesibles.
- Ascensores adaptados.
- Mostradores accesibles.
- Salas adaptadas.

Accesibilidad comunicativa

- Señalización comprensible.
- Información accesible.
- Sistemas de apoyo lingüístico.

Accesibilidad tecnológica

- Puntos electrónicos accesibles.
- Herramientas digitales adaptadas.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Barreras detectadas	0
Actuaciones correctoras	100 %
Valoración accesibilidad	>8/10

Checklist

- ☐ Existen auditorías de accesibilidad.
- ☐ Se corrigen incidencias detectadas.



Consejo General del Poder Judicial

- ☐ Se realizan revisiones periódicas.

BUENA PRÁCTICA 6.5 Planificar las mudanzas mediante proyectos específicos

Descripción

Los traslados asociados a la implantación del Tribunal de Instancia deben planificarse como proyectos independientes con responsables, cronograma y mecanismos de control.

Fundamentación

Las mudanzas mal planificadas producen:

- pérdida documental;
- interrupciones del servicio;
- deterioro del clima organizativo;
- retrasos en la implantación.

Aplicación práctica

Plan de mudanza

- Inventario previo.
- Cronograma.
- Responsables.
- Gestión documental.
- Plan tecnológico.
- Comunicación interna.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Elementos inventariados	100 %
Incidencias de traslado	<2 %
Interrupciones del servicio	0

Checklist

- ☐ Existe plan de traslado.
- ☐ Hay responsables designados.
- ☐ Existe cronograma.
- ☐ Se han realizado pruebas previas.



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 6.6 Implantar protocolos específicos de gestión documental en traslados

Descripción

La documentación judicial requiere medidas especiales durante cualquier proceso de reorganización o traslado.

Fundamentación

La pérdida o deterioro de documentación judicial puede generar consecuencias procesales y organizativas especialmente graves.

Aplicación práctica

Medidas mínimas

- Inventariado.
- Etiquetado.
- Seguimiento.
- Custodia.
- Verificación final.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Documentación inventariada	100 %
Incidencias documentales	0
Verificaciones realizadas	100 %

Checklist

- ☐ Existe inventario.
- ☐ Hay sistema de seguimiento.
- ☐ Se realizan verificaciones.

BUENA PRÁCTICA 6.7 Adecuar los espacios a la transformación digital

Descripción

El diseño físico debe facilitar el funcionamiento de una organización digital.



Consejo General del Poder Judicial

Aplicación práctica

Requisitos

- Conectividad suficiente.
- Espacios para videoconferencias.
- Instalaciones audiovisuales.
- Puestos flexibles.
- Salas híbridas.

Beneficios

- Mayor productividad.
- Mejor coordinación.
- Optimización de espacios.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Puestos conectados	100 %
Salas adaptadas	100 %
Incidencias tecnológicas	<3 %

Checklist

- ☐ Existe conectividad adecuada.
- ☐ Las salas disponen de medios tecnológicos.
- ☐ Se evalúan necesidades futuras.

BUENA PRÁCTICA 6.8 Implantar sistemas de seguridad física adaptados al nuevo modelo

Descripción

La reorganización de espacios exige revisar los sistemas de seguridad física de edificios y dependencias.

Aplicación práctica

Ámbitos de actuación

- Control de accesos.
- Circuitos internos.
- Custodia documental.
- Salas seguras.



Consejo General del Poder Judicial

- Emergencias.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Accesos controlados	100 %
Incidentes de seguridad	0
Simulacros realizados	≥1 anual

Checklist

- ☐ Existe plan de seguridad.
- ☐ Los accesos están controlados.
- ☐ Se realizan simulacros.

BUENA PRÁCTICA 6.9 Crear espacios de trabajo colaborativo

Descripción

La nueva organización favorece formas de trabajo más cooperativas e interdisciplinares.

Fundamentación

Los espacios colaborativos favorecen:

- coordinación;
- intercambio de información;
- innovación;
- trabajo en equipo.

Aplicación práctica

Espacios recomendados

- Salas de coordinación.
- Áreas de reuniones.
- Zonas para formación.
- Espacios polivalentes.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Espacios colaborativos disponibles	Sí
Utilización	>70 %



Consejo General del Poder Judicial

Indicador	Objetivo
Valoración interna	>8/10

Checklist

- ☐ Existen espacios colaborativos.
- ☐ Son utilizados regularmente.
- ☐ Se adaptan a nuevas necesidades.

BUENA PRÁCTICA 6.10 Establecer un sistema permanente de evaluación de infraestructuras

Descripción

Las necesidades de espacio cambian con el tiempo.

La organización debe evaluar periódicamente la adecuación de sus instalaciones.

Aplicación práctica

Evaluaciones

- Anuales.
- Extraordinarias ante cambios organizativos.

Aspectos revisados

- Ocupación.
- Funcionalidad.
- Accesibilidad.
- Seguridad.
- Tecnología.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Evaluaciones realizadas	≥1 anual
Actuaciones ejecutadas	>80 %
Incidencias estructurales	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existe sistema de evaluación.
- ☐ Se elaboran informes.



Consejo General del Poder Judicial

☐ Se ejecutan mejoras.

CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO VI

Área	Indicador Estratégico
Infraestructuras	Espacios adaptados
Señalética	Incidencias de orientación
Accesibilidad	Barreras detectadas
Mudanzas	Incidencias de traslado
Gestión documental	Pérdidas documentales
Tecnología	Puestos conectados
Seguridad	Incidentes de seguridad
Espacios colaborativos	Utilización efectiva

CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO VI

Verificación	Sí	No
Existe diagnóstico de infraestructuras	☐	☐
Los espacios responden a los procesos de trabajo	☐	☐
Existe señalización homogénea	☐	☐
Se garantiza la accesibilidad universal	☐	☐
Existe protocolo de mudanza	☐	☐
La gestión documental está planificada	☐	☐
Los espacios favorecen la digitalización	☐	☐
Existe sistema de seguridad actualizado	☐	☐
Hay espacios colaborativos	☐	☐
Se evalúan periódicamente las instalaciones	☐	☐

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS

LA RIOJA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Logroño demuestra que la adaptación de infraestructuras y espacios de trabajo resulta más eficaz cuando se aborda mediante una planificación previa detallada, apoyada en protocolos específicos de traslado, documentación organizativa completa y



Consejo General del Poder Judicial

una estrategia de comunicación permanente con todos los profesionales afectados.

Un elemento especialmente relevante fue la elaboración y aplicación de un **Protocolo de Mudanzas**, complementado con sesiones informativas dirigidas a jueces, magistrados, LAJs y personal funcionario. Esta planificación permitió culminar sin incidencias significativas la reubicación de puestos de trabajo, mobiliario, equipos informáticos, sistemas de reprografía y expedientes judiciales.

Asimismo, la elaboración de una **planimetría completa del Palacio de Justicia**, identificando Servicios Comunes, áreas funcionales, despachos, equipos y puestos de trabajo, facilitó la comprensión del nuevo modelo organizativo y la orientación de profesionales y usuarios.

La creación de un directorio funcional detallado y la actualización progresiva de la señalética contribuyeron igualmente a mejorar la localización de servicios, funcionarios y equipos dentro de la nueva organización.]

Lección aprendida

Las mudanzas y reubicaciones asociadas a los Tribunales de Instancia deben gestionarse como proyectos organizativos específicos y no como simples operaciones logísticas. La anticipación, la planificación documental y la comunicación con los usuarios constituyen factores decisivos para reducir incidencias y facilitar la adaptación al nuevo modelo.

La experiencia riojana evidencia además que:

- los protocolos de mudanza reducen significativamente los riesgos operativos;
- la planimetría y señalética facilitan la comprensión de la nueva organización;
- la información previa disminuye la incertidumbre del personal;
- las necesidades de espacio deben evaluarse de forma continua tras la implantación.



Consejo General del Poder Judicial

REGIÓN DE MURCIA

Hallazgo principal

La implantación de los Tribunales de Instancia en la Región de Murcia puso de manifiesto que uno de los **principales factores de riesgo organizativo** está relacionado con la **adecuación física de las sedes judiciales**. Muchos edificios no habían sido diseñados para albergar estructuras funcionales basadas en servicios comunes y equipos compartidos, circunstancia agravada en algunos partidos judiciales por la dispersión de sedes y las limitaciones de espacio disponibles.

La experiencia murciana demuestra igualmente que las incidencias relacionadas con mudanzas, distribución de espacios y señalética disminuyen cuando existe **una coordinación temprana entre la Administración prestacional, las Presidencias de los Tribunales de Instancia y las Direcciones de los Servicios Comunes**.

A pesar de las dificultades iniciales, el proceso de adaptación física pudo desarrollarse satisfactoriamente gracias a una comunicación constante entre los distintos responsables organizativos y a la rápida resolución de las incidencias detectadas.

Lección aprendida

La planificación de infraestructuras no puede abordarse de forma desconectada de la organización judicial. Los cambios físicos deben diseñarse conjuntamente con quienes gestionan y utilizan diariamente los servicios judiciales.

La experiencia murciana permite concluir que:

- la adaptación de espacios debe planificarse simultáneamente a la reorganización funcional;
- las Presidencias y Direcciones de Servicios Comunes deben participar en el diseño de espacios y señalética;
- la comunicación institucional temprana previene numerosas incidencias organizativas;
- la dispersión de sedes constituye un factor de complejidad que debe ser tenido en cuenta en los planes de implantación.



Consejo General del Poder Judicial

EXTREMADURA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Mérida pone de relieve la **importancia de configurar los espacios físicos en coherencia con la organización funcional** diseñada para la Oficina Judicial. El instrumento de coordinación evidencia una especial preocupación por garantizar que la distribución de equipos, los servicios de guardia y las actividades de apoyo jurisdiccional dispongan de una ubicación adecuada para favorecer la coordinación y la prestación eficiente del servicio.

Particular relevancia presenta la **regulación del servicio de guardia**, en la que se destaca la **conveniencia de mantener la proximidad física entre juez, LAJ y personal de la Oficina Judicial cuando las condiciones de la sede lo permitan**, así como la existencia de espacios específicamente destinados a estas funciones.

Asimismo, la organización de grupos funcionales especializados por materias y la asignación de equipos concretos a determinadas funciones ha exigido una **distribución racional de espacios y puestos de trabajo vinculados al funcionamiento de los distintos servicios comunes y áreas jurisdiccionales**.

La implantación del nuevo modelo también se ha apoyado en sistemas de acceso compartido a expedientes y unidades de trabajo digitales, reduciendo parcialmente las limitaciones derivadas de la ubicación física de los equipos y favoreciendo una organización más flexible.

Lección aprendida

La organización física debe diseñarse para facilitar los procesos de trabajo y no a la inversa. Los espacios resultan más eficientes cuando reflejan la estructura funcional del Tribunal de Instancia y favorecen la comunicación entre quienes participan en un mismo proceso de gestión.

La experiencia extremeña destaca especialmente que:

- la proximidad física favorece la coordinación en servicios críticos como las guardias;
- la distribución de espacios debe responder a la organización funcional y no a estructuras históricas heredadas;
- los equipos especializados requieren ubicaciones coherentes con sus funciones;



Consejo General del Poder Judicial

- la transformación digital complementa, pero no sustituye, la necesidad de una adecuada organización física del trabajo

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO VI

Tribunal de Instancia: _____

Periodo evaluado: _____

Responsable: _____

Indicadores de evaluación

Indicador	Resultado	Objetivo	Cumple
Espacios evaluados		100 %	
Áreas señalizadas		100 %	
Barreras de accesibilidad		0	
Incidencias de traslado		<2 %	
Documentación correctamente custodiada		100 %	
Puestos tecnológicamente adaptados		100 %	
Incidentes de seguridad		0	

Incidentes detectados

Medidas correctoras propuestas

Nivel de madurez en infraestructuras

- ☐ Nivel 1 – Adaptación inicial
- ☐ Nivel 2 – Infraestructuras funcionales
- ☐ Nivel 3 – Espacios alineados con la organización



Consejo General del Poder Judicial

- ☐ Nivel 4 – Gestión proactiva de infraestructuras
- ☐ Nivel 5 – Infraestructuras plenamente integradas en la estrategia del Tribunal de Instancia



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo VII - Personas, liderazgo, formación y gestión del cambio

7.1. Cuestiones generales

Las personas constituyen el principal factor de éxito de los Tribunales de Instancia. Ninguna reforma organizativa, tecnológica o normativa puede alcanzar sus objetivos si no se encuentra respaldada por profesionales capacitados, comprometidos y adecuadamente integrados en el nuevo modelo de trabajo.

La implantación de los Tribunales de Instancia implica un cambio profundo en la cultura organizativa de la Administración de Justicia. El tránsito desde estructuras tradicionalmente vinculadas a juzgados individuales hacia organizaciones más flexibles y funcionales exige nuevas competencias profesionales, nuevas formas de liderazgo y una gestión activa del cambio.

La experiencia de las primeras implantaciones ha demostrado que las principales dificultades no suelen derivar de los aspectos jurídicos del nuevo modelo, sino de factores relacionados con la gestión de personas:

- incertidumbre sobre funciones y responsabilidades;
- resistencia al cambio;
- necesidad de formación;
- adaptación a nuevas dinámicas de trabajo;
- redistribución de recursos humanos;
- liderazgo de equipos multidisciplinares.

Por ello, la gestión del capital humano debe considerarse una prioridad estratégica durante todo el proceso de implantación y consolidación de los Tribunales de Instancia.

BUENA PRÁCTICA 7.1 Planificar anticipadamente las necesidades de personal

Descripción

La implantación del Tribunal de Instancia requiere identificar con suficiente antelación las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal.

La planificación debe extenderse más allá de las plantillas iniciales y contemplar escenarios de crecimiento, sustitución y reorganización futura.

Fundamentación

La insuficiente planificación de recursos humanos provoca:



Consejo General del Poder Judicial

- sobrecargas de trabajo;
- retrasos organizativos;
- dificultades de coordinación;
- incremento de incidencias.

Aplicación práctica

Diagnóstico inicial

- Dotaciones existentes.
- Cargas de trabajo previstas.
- Especializaciones necesarias.
- Necesidades de apoyo.

Planificación

- Cobertura de vacantes.
- Refuerzos temporales.
- Equipos de reserva.
- Planes de sustitución.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Puestos cubiertos	>95 %
Vacantes prolongadas	<5 %
Necesidades identificadas	100 %

Checklist

- ☐ Existe diagnóstico de plantilla.
- ☐ Se han identificado necesidades futuras.
- ☐ Existe planificación de cobertura.
- ☐ Se revisa anualmente.

BUENA PRÁCTICA 7.2 Gestionar adecuadamente los procesos de acoplamiento y reasignación

Descripción

La reorganización derivada de la implantación del Tribunal de Instancia puede implicar cambios de funciones, ubicación o adscripción.



Consejo General del Poder Judicial

Estos procesos deben realizarse mediante criterios objetivos, transparentes y previamente conocidos.

Fundamentación

Los procesos de reasignación mal gestionados generan:

- incertidumbre;
- conflictos internos;
- pérdida de motivación;
- resistencia al cambio.

Aplicación práctica

Principios

- Transparencia.
- Objetividad.
- Participación.
- Información previa.

Medidas complementarias

- Sesiones informativas.
- Atención individualizada.
- Mecanismos de consulta.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Incidencias en procesos de acoplamiento	<5 %
Valoración del proceso	>7/10
Reclamaciones presentadas	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existen criterios objetivos.
 - ☐ El personal ha sido informado.
 - ☐ Existe sistema de consultas.
 - ☐ Se realiza seguimiento.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 7.3 Desarrollar un modelo de liderazgo adaptado al Tribunal de Instancia

Descripción

La nueva organización requiere un liderazgo basado en la colaboración, la coordinación y la capacidad de gestión transversal.

Los responsables organizativos deben actuar como facilitadores del trabajo en equipo y promotores del cambio.

Fundamentación

El liderazgo eficaz favorece:

- cohesión organizativa;
- resolución de conflictos;
- adaptación al cambio;
- mejora del rendimiento.

Aplicación práctica

Competencias prioritarias

- Comunicación.
- Gestión de equipos.
- Planificación.
- Resolución de problemas.
- Gestión del cambio.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Responsables formados	100 %
Valoración del liderazgo	>8/10
Incidencias organizativas	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existe formación directiva.
 - ☐ Los responsables son identificables.
 - ☐ Existen mecanismos de evaluación.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 7.4 Implantar programas estructurados de formación inicial

Descripción

Todo proceso de implantación debe ir acompañado de un programa específico de formación inicial dirigido a jueces, magistrados, LAJs y personal funcionario.

Fundamentación

La formación previa reduce significativamente las incidencias durante las fases iniciales de funcionamiento.

Aplicación práctica

Contenidos mínimos

- Organización del Tribunal de Instancia.
- Nuevas funciones.
- Protocolos internos.
- Sistemas informáticos.
- Gestión documental.

Metodología

- Formación presencial.
- Formación en línea.
- Casos prácticos.
- Simulaciones.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Personal formado	100 %
Asistencia	>90 %
Evaluación positiva	>8/10

Checklist

- ☐ Existe plan formativo.
 - ☐ Se imparte antes de la implantación.
 - ☐ Incluye formación práctica.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 7.5 Garantizar la formación continua y especializada

Descripción

La transformación organizativa exige un proceso permanente de actualización de conocimientos.

La formación debe convertirse en un elemento estructural del funcionamiento ordinario.

Áreas prioritarias

- Gestión procesal.
- Herramientas digitales.
- Atención al público.
- Dirección de equipos.
- Calidad y evaluación.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Horas anuales de formación	>20
Participación	>80 %
Aplicación práctica de conocimientos	>75 %

Checklist

- ☐ Existe oferta formativa continua.
- ☐ Se identifican necesidades.
- ☐ Se evalúa el impacto.

BUENA PRÁCTICA 7.6 Promover la polivalencia profesional

Descripción

El Tribunal de Instancia requiere profesionales capaces de prestar apoyo en distintos ámbitos organizativos.

La polivalencia favorece la flexibilidad sin renunciar a la especialización.

Fundamentación

Permite:

- cubrir ausencias;
- absorber incrementos de carga;



Consejo General del Poder Judicial

- mejorar la capacidad de adaptación.

Aplicación práctica

Herramientas

- Formación cruzada.
- Rotaciones.
- Manuales operativos.
- Tutorías internas.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Personal con formación transversal	>70 %
Cobertura de incidencias	100 %

Checklist

- ☐ Existe formación cruzada.
 - ☐ Se realizan rotaciones.
 - ☐ Hay evaluación periódica.
-

BUENA PRÁCTICA 7.7 Implantar sistemas transparentes de evaluación del desempeño

Descripción

La evaluación del desempeño debe orientarse a la mejora continua y al desarrollo profesional.

Fundamentación

La ausencia de mecanismos de evaluación dificulta:

- identificar necesidades;
- reconocer buenas prácticas;
- detectar riesgos organizativos.

Aplicación práctica

Ámbitos evaluables

- Calidad del trabajo.
- Productividad.
- Colaboración.



Consejo General del Poder Judicial

- Formación.
- Innovación.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Personal evaluado	100 %
Planes de mejora aplicados	>70 %
Satisfacción con la evaluación	>7/10

Checklist

- ☐ Existe sistema de evaluación.
 - ☐ Los criterios son conocidos.
 - ☐ Se elaboran planes de mejora.
-

BUENA PRÁCTICA 7.8 Prevenir riesgos psicosociales y promover el bienestar organizativo

Descripción

Los procesos de cambio organizativo pueden generar situaciones de estrés e incertidumbre.

La organización debe adoptar medidas preventivas que protejan la salud laboral y favorezcan el bienestar de las personas.

Aplicación práctica

Medidas recomendadas

- Evaluaciones psicosociales.
- Canales de comunicación.
- Programas de apoyo.
- Gestión equilibrada de cargas.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Evaluaciones realizadas	100 %
Incidencias psicosociales	Tendencia descendente
Clima organizativo	>8/10



Consejo General del Poder Judicial

Checklist

- ☐ Existen medidas preventivas.
 - ☐ Se monitoriza el clima laboral.
 - ☐ Hay actuaciones correctoras.
-

BUENA PRÁCTICA 7.9 Impulsar la participación y la comunicación interna

Descripción

La comunicación constituye un elemento esencial para consolidar la nueva organización.

Las personas deben comprender los objetivos del cambio y participar en su evolución.

Aplicación práctica

Instrumentos

- Reuniones periódicas.
- Boletines internos.
- Encuestas.
- Buzones de propuestas.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Reuniones informativas	≥12 anuales
Participación del personal	>70 %
Propuestas recibidas	Tendencia ascendente

Checklist

- ☐ Existen canales de participación.
 - ☐ Se informa regularmente.
 - ☐ Se responden propuestas.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 7.10 Reconocer y difundir las buenas prácticas profesionales

Descripción

Las organizaciones aprenden cuando son capaces de identificar experiencias positivas y extenderlas al conjunto de la organización.

Fundamentación

El reconocimiento favorece:

- motivación;
- innovación;
- compromiso;
- aprendizaje compartido.

Aplicación práctica

Medidas

- Banco de buenas prácticas.
- Jornadas de intercambio.
- Reconocimiento institucional.
- Programas de mentoría.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Buenas prácticas documentadas	Crecimiento anual
Participación en intercambios	>70 %
Valoración interna	>8/10

Checklist

- ☐ Existe repositorio de buenas prácticas.
- ☐ Se realizan jornadas periódicas.
- ☐ Existe reconocimiento institucional.

CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO VII

Área	Indicador Estratégico
Planificación	Cobertura de puestos
Formación	Personal capacitado
Liderazgo	Valoración de responsables



Consejo General del Poder Judicial

Área	Indicador Estratégico
Polivalencia	Formación transversal
Evaluación	Personas evaluadas
Bienestar	Clima organizativo
Participación	Propuestas recibidas
Innovación	Buenas prácticas documentadas

CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO VII

Verificación	Sí	No
Existe planificación de necesidades de personal	☐	☐
Los procesos de acoplamiento están protocolizados	☐	☐
Existe formación inicial	☐	☐
Existe formación continua	☐	☐
Se fomenta la polivalencia	☐	☐
Existe evaluación del desempeño	☐	☐
Se monitoriza el clima organizativo	☐	☐
Hay mecanismos de participación	☐	☐
Se reconocen buenas prácticas	☐	☐
Existe liderazgo identificado y formado	☐	☐

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS

LA RIOJA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Logroño demuestra que la gestión del cambio exige estructuras estables de liderazgo y participación que permitan acompañar a los profesionales durante todo el proceso de implantación. El mantenimiento de un **Grupo de Trabajo permanente**, integrado por responsables institucionales, gubernativos, organizativos y tecnológicos, ha constituido un instrumento fundamental para identificar resistencias, resolver incidencias y canalizar propuestas de mejora.

La implantación también puso de manifiesto la importancia de anticipar las necesidades formativas derivadas del nuevo modelo organizativo. Con carácter previo a la entrada en funcionamiento del Tribunal de Instancia se desarrollaron **programas específicos de formación dirigidos a jueces, magistrados, letrados de la Administración de Justicia y personal**



Consejo General del Poder Judicial

funcionario, complementados con sesiones informativas y acciones de acompañamiento posteriores.

Igualmente relevante resultó la **revisión continua de la organización de equipos y funciones**, adaptando decisiones iniciales cuando la experiencia práctica evidenció la conveniencia de introducir mayores dosis de especialización o de redistribuir recursos humanos entre servicios comunes.

Lección aprendida

La gestión del cambio no finaliza con la entrada en funcionamiento del Tribunal de Instancia. Los procesos de adaptación organizativa requieren mecanismos permanentes de seguimiento, escucha activa y corrección de incidencias.

La experiencia riojana evidencia que:

- la participación de todos los colectivos profesionales favorece la aceptación del nuevo modelo;
- la formación previa reduce incertidumbres y resistencias al cambio;
- la comunicación constante facilita la detección temprana de problemas organizativos;
- la flexibilidad para adaptar decisiones iniciales constituye un elemento esencial para consolidar la reforma.

REGIÓN DE MURCIA

Hallazgo principal

La experiencia de la Región de Murcia identifica el liderazgo institucional compartido y la coordinación permanente como los principales factores del éxito del proceso de implantación. Desde el inicio de la reforma se diseñó una **Hoja de Ruta de implantación**, acompañada de redes de presidencias de Tribunales de Instancia y direcciones de servicios comunes, equipos de dinamización y estructuras específicas de gestión del cambio desplegadas en todo el territorio

Especial relevancia tuvo la creación del **Equipo Móvil de Dinamización (EMD)** y de las redes de colaboración territorial, concebidas para acompañar a los profesionales, resolver incidencias, compartir experiencias y facilitar la adaptación al nuevo modelo organizativo.

La experiencia murciana también destaca la importancia de **incorporar a las Presidencias de los Tribunales de Instancia en los procesos de diseño organizativo**, aun cuando determinadas competencias



Consejo General del Poder Judicial

correspondan formalmente a otras instituciones, favoreciendo una visión compartida de los objetivos y necesidades de cada servicio

Lección aprendida

Las reformas organizativas de gran magnitud requieren liderazgo visible, gobernanza colaborativa y una estrategia explícita de gestión del cambio.

La experiencia de Murcia muestra que:

- la coordinación permanente entre jueces, magistrados, LAJs, funcionarios y administraciones resulta imprescindible;
- las estructuras de acompañamiento reducen las resistencias asociadas a la implantación;
- la comunicación bidireccional favorece la resolución temprana de incidencias;
- la transformación organizativa debe apoyarse en liderazgos compartidos y no exclusivamente jerárquicos.

EXTREMADURA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Mérida destaca por **la importancia otorgada a la claridad organizativa, la definición de responsabilidades y la flexibilidad en la gestión** de personas. El modelo implantado identifica con precisión funciones, equipos, responsables, sistemas de sustitución y mecanismos de coordinación, facilitando la adaptación de jueces, magistrados, LAJs y personal funcionario al nuevo entorno organizativo.

La **organización de los servicios de guardia** refleja igualmente una estrategia orientada a combinar estabilidad y aprendizaje, procurando mantener equipos recurrentes vinculados a las plazas judiciales e integrando profesionales con diferente experiencia dentro de los mismos grupos de trabajo.

Asimismo, el **Instrumento de Coordinación** configura un modelo de gestión basado en la flexibilidad organizativa, permitiendo revisar la distribución de funciones, modificar equipos y adaptar recursos en función de las necesidades detectadas tras la implantación.



Consejo General del Poder Judicial

Lección aprendida

La adaptación de las personas al nuevo modelo resulta más sencilla cuando la organización proporciona certidumbre respecto a funciones, responsabilidades, sistemas de trabajo y mecanismos de coordinación.

La experiencia extremeña pone de relieve que:

- la definición clara de responsabilidades facilita la adaptación profesional;
- los sistemas de sustitución planificados aportan seguridad organizativa;
- la combinación de experiencia y renovación en los equipos favorece la transferencia de conocimiento;]
- la flexibilidad organizativa constituye un requisito imprescindible para consolidar el cambio

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO VII

Tribunal de Instancia: _____

Periodo evaluado: _____

Responsable: _____

Indicadores de evaluación

Indicador	Resultado	Objetivo	Cumple
Cobertura de puestos		>95 %	
Personal formado inicialmente		100 %	
Horas de formación continua		>20	
Personal con formación transversal		>70 %	
Personas evaluadas		100 %	
Valoración del clima organizativo		>8/10	
Participación del personal		>70 %	

Principales incidencias detectadas



Consejo General del Poder Judicial

Acciones de mejora propuestas

Nivel de madurez en gestión de personas

- ☐ Nivel 1 – Adaptación inicial
- ☐ Nivel 2 – Gestión estructurada de personal
- ☒ Nivel 3 – Desarrollo profesional consolidado
- ☐ Nivel 4 – Gestión avanzada del talento
- ☐ Nivel 5 – Organización orientada al aprendizaje continuo y la excelencia profesional.



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo VIII - Evaluación, seguimiento y mejora continua del modelo del tribunal de instancia.

8.1. Cuestiones generales

La implantación de los Tribunales de Instancia no debe considerarse un acontecimiento puntual ni una reforma que concluye con la entrada en funcionamiento de la nueva organización. Por el contrario, constituye un proceso continuo de transformación que requiere mecanismos permanentes de evaluación, seguimiento y mejora.

Las organizaciones públicas más eficaces son aquellas que son capaces de medir sus resultados, identificar desviaciones, aprender de sus experiencias y adaptar sus procedimientos a las necesidades cambiantes de la ciudadanía y de los profesionales que integran la organización.

La evaluación no debe entenderse como un sistema de control burocrático, sino como una herramienta para la toma de decisiones y para la mejora de la calidad del servicio público de justicia.

La experiencia de las primeras implantaciones pone de manifiesto que los problemas organizativos más relevantes rara vez se detectan mediante impresiones subjetivas. La identificación temprana de incidencias exige sistemas estables de medición, cuadros de mando, indicadores fiables y procedimientos periódicos de revisión.

La finalidad de este capítulo es proporcionar una metodología para consolidar un sistema de gobernanza basado en resultados, capaz de impulsar una mejora continua del funcionamiento de los Tribunales de Instancia.

BUENA PRÁCTICA 8.1 Implantar un sistema integral de evaluación desde el inicio

Descripción

La evaluación debe formar parte del diseño inicial del Tribunal de Instancia y no incorporarse una vez detectados los problemas.

Todo proyecto organizativo debe prever los instrumentos que permitirán medir su grado de éxito.

Fundamentación

La ausencia de sistemas de evaluación provoca:



Consejo General del Poder Judicial

- toma de decisiones basada en percepciones;
- dificultad para identificar problemas;
- incapacidad para medir resultados;
- pérdida de oportunidades de mejora.

La evaluación continua permite gestionar la organización sobre datos objetivos.

Aplicación práctica

Componentes del sistema

- Indicadores estratégicos.
- Indicadores operativos.
- Cuadros de mando.
- Auditorías periódicas.
- Informes de seguimiento.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Sistema de evaluación implantado	Sí
Indicadores definidos	100 %
Informes periódicos emitidos	100 %

Checklist

- ☐ Existe sistema de evaluación.
- ☐ Se han definido indicadores.
- ☐ Hay responsables asignados.
- ☐ Se elaboran informes periódicos.

BUENA PRÁCTICA 8.2 Definir indicadores estratégicos alineados con los objetivos del Tribunal

Descripción

Los indicadores deben reflejar los objetivos reales de la organización y proporcionar información útil para la toma de decisiones.

No se trata de medir todo, sino de medir aquello que realmente importa.



Consejo General del Poder Judicial

Fundamentación

Los indicadores mal diseñados generan:

- información irrelevante;
- exceso de datos;
- decisiones ineficaces.

Aplicación práctica

Áreas estratégicas

- Atención al público.
- Tramitación procesal.
- Señalamientos.
- Ejecución.
- Recursos humanos.
- Digitalización.
- Calidad organizativa.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Indicadores estratégicos definidos	100 %
Indicadores actualizados	100 %
Informes analíticos emitidos	Trimestrales

Checklist

- ☐ Los indicadores están alineados.
- ☐ Son comprensibles.
- ☐ Son medibles.
- ☐ Son útiles para la gestión.

BUENA PRÁCTICA 8.3 Utilizar cuadros de mando para la dirección del Tribunal

Descripción

Los cuadros de mando permiten transformar datos dispersos en información ejecutiva.

Constituyen la principal herramienta para el seguimiento de la organización.



Consejo General del Poder Judicial

Fundamentación

Los responsables organizativos necesitan disponer de información sintética, fiable y actualizada.

Aplicación práctica

Información mínima

- Ingreso de asuntos.
- Resolución.
- Pendencia.
- Señalamientos.
- Ejecuciones.
- Cargas de trabajo.
- Incidencias.

Destinatarios

- Presidencia.
- Secretarías de Gobierno.
- Servicios comunes.
- Responsables funcionales.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Cuadro de mando disponible	Sí
Actualización automática	Diaria
Indicadores monitorizados	>25

Checklist

- ☐ Existe cuadro de mando.
 - ☐ Se utiliza regularmente.
 - ☐ Permite seguimiento histórico.
 - ☐ Genera alertas.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 8.4 Realizar evaluaciones periódicas del funcionamiento organizativo

Descripción

La evolución de los Tribunales de Instancia exige revisiones periódicas de su funcionamiento.

Fundamentación

Las organizaciones dinámicas necesitan adaptarse continuamente.

Aplicación práctica

Periodicidad recomendada

- Evaluación inicial (3 meses).
- Evaluación semestral.
- Evaluación anual.

Ámbitos de análisis

- Organización.
- Recursos humanos.
- Tecnología.
- Atención al público.
- Infraestructuras.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Evaluaciones realizadas	100 %
Informes emitidos	100 %
Acciones derivadas	>75 %

Checklist

- ☐ Existe calendario de evaluación.
 - ☐ Se elaboran informes.
 - ☐ Se analizan resultados.
 - ☐ Se adoptan medidas.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 8.5 Implantar sistemas de seguimiento de incidencias

Descripción

Las incidencias constituyen una fuente esencial de información para evaluar el funcionamiento de la organización.

Fundamentación

Las incidencias permiten detectar problemas antes de que generen consecuencias mayores.

Aplicación práctica

Registro único

- Fecha.
- Área afectada.
- Impacto.
- Responsable.
- Solución adoptada.

Clasificación

- Organizativa.
- Tecnológica.
- Infraestructural.
- Relacional.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Incidencias registradas	100 %
Incidencias resueltas	>90 %
Tiempo medio de resolución	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existe registro único.
 - ☐ Hay responsables identificados.
 - ☐ Se realizan análisis periódicos.
-



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 8.6 Incorporar la opinión de usuarios y profesionales al sistema de evaluación

Descripción

La evaluación debe considerar no solo datos internos sino también la percepción de quienes utilizan diariamente los servicios judiciales.

Fundamentación

La calidad percibida constituye un indicador esencial del funcionamiento real de la organización.

Aplicación práctica

Herramientas

- Encuestas de satisfacción.
- Grupos focales.
- Entrevistas.
- Reclamaciones y sugerencias.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Encuestas realizadas	≥2 anuales
Participación	>30 %
Satisfacción global	>8/10

Checklist

- ☐ Existen encuestas periódicas.
- ☐ Se analizan resultados.
- ☐ Se adoptan mejoras.

BUENA PRÁCTICA 8.7 Comparar resultados entre órganos y unidades

Descripción

La comparación de resultados permite identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora.

Fundamentación

Las diferencias significativas de rendimiento pueden revelar problemas organizativos o soluciones replicables.



Consejo General del Poder Judicial

Aplicación práctica

Comparaciones posibles

- Equipos funcionales.
- Servicios comunes.
- Áreas jurisdiccionales.
- Partidos judiciales.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Comparativas realizadas	≥2 anuales
Buenas prácticas identificadas	Crecimiento anual
Medidas replicadas	>50 %

Checklist

- ☐ Existen análisis comparativos.
- ☐ Se comparten resultados.
- ☐ Se trasladan buenas prácticas.

BUENA PRÁCTICA 8.8 Desarrollar auditorías organizativas periódicas

Descripción

Las auditorías permiten verificar la correcta aplicación de protocolos, procedimientos y sistemas de trabajo.

Fundamentación

La mejora continua exige comprobar la realidad del funcionamiento organizativo.

Aplicación práctica

Ámbitos auditables

- Protocolos.
- Dación de cuenta.
- Señalamientos.
- Gestión documental.
- Atención al público.
- Recursos humanos.



Consejo General del Poder Judicial

Indicadores

Indicador	Objetivo
Auditorías realizadas	≥2 anuales
Hallazgos corregidos	>80 %
Mejoras verificadas	Tendencia positiva

Checklist

- ☐ Existe programa de auditoría.
- ☐ Se documentan resultados.
- ☐ Se realizan seguimientos.

BUENA PRÁCTICA 8.9 Establecer planes de mejora derivados de la evaluación

Descripción

La evaluación solo genera valor cuando sus conclusiones se traducen en actuaciones concretas.

Fundamentación

La acumulación de informes sin ejecución provoca pérdida de credibilidad y desmotivación organizativa.

Aplicación práctica

Cada plan debe incluir

- Problema detectado.
- Objetivo de mejora.
- Responsable.
- Cronograma.
- Indicadores de seguimiento.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Planes aprobados	100 %
Acciones ejecutadas	>80 %
Objetivos alcanzados	>70 %



Consejo General del Poder Judicial

Checklist

- ☐ Existen planes de mejora.
 - ☐ Hay responsables asignados.
 - ☐ Se realiza seguimiento.
-

BUENA PRÁCTICA 8.10 Consolidar una cultura institucional de mejora continua

Descripción

La mejora continua debe convertirse en un valor compartido por toda la organización.

Fundamentación

Las organizaciones excelentes aprenden permanentemente de su experiencia.

Aplicación práctica

Principios

- Aprendizaje organizativo.
- Innovación.
- Participación.
- Transparencia.
- Responsabilidad.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Propuestas de mejora recibidas	Crecimiento anual
Buenas prácticas documentadas	Crecimiento anual
Participación en procesos de mejora	>70 %

Checklist

- ☐ Existe cultura de mejora.
 - ☐ Se reconocen iniciativas.
 - ☐ Se comparten experiencias.
-



Consejo General del Poder Judicial

CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO VIII

Área	Indicador Estratégico
Evaluación	Informes emitidos
Gestión	Indicadores monitorizados
Calidad	Satisfacción de usuarios
Incidencias	Tiempo de resolución
Auditoría	Hallazgos corregidos
Comparación	Buenas prácticas identificadas
Mejora	Acciones ejecutadas
Innovación	Propuestas implementadas

CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO VIII

Verificación	Sí	No
Existe sistema integral de evaluación	☐	☐
Hay indicadores estratégicos definidos	☐	☐
Existe cuadro de mando	☐	☐
Se realizan evaluaciones periódicas	☐	☐
Existe registro de incidencias	☐	☐
Se recaba opinión de usuarios	☐	☐
Se realizan comparativas	☐	☐
Existen auditorías organizativas	☐	☐
Hay planes de mejora	☐	☐
Existe cultura de mejora continua	☐	☐

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS

LA RIOJA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Logroño demuestra que la implantación del nuevo modelo organizativo requiere establecer desde el inicio mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación. La **continuidad del Grupo de Trabajo** constituido para la implantación ha permitido monitorizar el funcionamiento real de los servicios, detectar incidencias, analizar desequilibrios organizativos y adoptar medidas correctoras de forma temprana.

Especial relevancia ha tenido **la evaluación continua de las cargas de trabajo** de los distintos Servicios Comunes. Gracias a este seguimiento se



Consejo General del Poder Judicial

detectó la insuficiente dotación inicial del Servicio Común de Ejecución, lo que condujo a una redistribución de efectivos, la modificación de las relaciones de puestos de trabajo y la revisión de protocolos y manuales de funcionamiento.

Asimismo, la experiencia riojana ha puesto de manifiesto la **utilidad de revisar periódicamente aspectos concretos de la organización**, tales como la distribución de funciones, la especialización de equipos, los sistemas de atención al público, las daciones de cuenta, los accesos informáticos o los criterios de tramitación procesal.

Lección aprendida

La implantación del Tribunal de Instancia debe concebirse como un proceso evolutivo sometido a evaluación permanente y no como una actuación cerrada una vez producida su entrada en funcionamiento.

La experiencia de La Rioja evidencia que:

- la evaluación continua permite detectar tempranamente disfunciones organizativas;
- las decisiones basadas en datos de carga de trabajo facilitan una distribución más eficiente de recursos;
- los protocolos y manuales deben actualizarse a partir de la experiencia práctica acumulada;
- los grupos permanentes de seguimiento constituyen herramientas eficaces de mejora continua.

REGIÓN DE MURCIA

Hallazgo principal

La experiencia de la Región de Murcia destaca por la implantación de mecanismos estructurados de seguimiento de la reforma desde fases muy tempranas. La denominada **Hoja de Ruta para el despliegue de los Tribunales de Instancia** incorporó sistemas de monitorización, detección temprana de incidencias, redes de coordinación territorial y equipos específicos de apoyo a la implantación.

El **Equipo Móvil de Dinamización**, las redes de Presidencias de Tribunales de Instancia y de Direcciones de Servicios Comunes, así como los canales de comunicación permanente establecidos durante el proceso, permitieron obtener información constante sobre el funcionamiento real de los nuevos órganos e introducir mejoras organizativas de forma progresiva.

<https://cgpjes->



Consejo General del Poder Judicial

my.sharepoint.com/personal/carlos_preciado_cgjpj_es/Documents/Archivos de Microsoft Copilot Chat/Instrumento de Coordinación acordado.pdf

La evaluación realizada por el TSJ de Murcia pone de relieve que el éxito del modelo depende de la **capacidad de combinar indicadores organizativos, seguimiento operativo y comunicación institucional permanente** entre todos los actores implicados.

Lección aprendida

La evaluación debe formar parte del propio diseño de implantación y no incorporarse una vez consolidado el modelo

La experiencia murciana muestra que:

- la detección temprana de incidencias reduce significativamente los costes organizativos de la corrección posterior;
- las estructuras permanentes de seguimiento favorecen una implantación homogénea;
- la coordinación institucional constituye una fuente esencial de información para la mejora organizativa;
- el análisis periódico de resultados permite adaptar progresivamente el modelo a las necesidades reales del servicio.

EXTREMADURA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Mérida pone de relieve la importancia de incorporar mecanismos de revisión continua dentro del propio Instrumento de Coordinación. Desde su diseño inicial, el modelo extremeño concibe la organización como una estructura flexible, dinámica y sometida a revisión permanente en función de las necesidades del servicio y de las incidencias detectadas.

El Instrumento de Coordinación prevé expresamente la celebración de reuniones periódicas entre la Presidencia del Tribunal de Instancia y las Direcciones de los Servicios Comunes para el análisis de incidencias, la supervisión del funcionamiento organizativo y la adopción de medidas de mejora. Asimismo, contempla la posibilidad de modificar las normas de coordinación a iniciativa de cualquiera de los responsables implicados.

Particularmente relevante resulta la utilización de herramientas de seguimiento basadas en Atenea, agendas electrónicas compartidas, sistemas de dación de cuenta y repositorios comunes de información, que



Consejo General del Poder Judicial

facilitan el control de los asuntos pendientes y la monitorización de la actividad procesal.

Lección aprendida

La mejora continua exige combinar mecanismos formales de supervisión con información objetiva obtenida del funcionamiento diario de la organización.

La experiencia de Mérida demuestra que:

- las **normas organizativas** deben incorporar **procedimientos explícitos de revisión y actualización**;
- la **comunicación periódica entre responsables** organizativos favorece la resolución temprana de problemas;
- los **sistemas de información** permiten realizar un seguimiento más preciso de la actividad y de la pendencia;
- la **flexibilidad organizativa** constituye un requisito indispensable para la consolidación del modelo.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO VIII

Tribunal de Instancia: _____

Periodo evaluado: _____

Responsable: _____

Indicadores de evaluación

Indicador	Resultado	Objetivo	Cumple
Indicadores definidos		100 %	
Informes emitidos		100 %	
Evaluaciones realizadas		100 %	
Incidencias resueltas		>90 %	
Satisfacción usuarios		>8/10	
Auditorías ejecutadas		≥2	
Acciones de mejora implantadas		>80 %	

Principales hallazgos



Consejo General del Poder Judicial

Acciones de mejora propuestas

Nivel de madurez evaluadora

- ☐ Nivel 1 – Evaluación inicial
- ☐ Nivel 2 – Seguimiento estructurado
- ☐ Nivel 3 – Gestión basada en indicadores
- ☐ Nivel 4 – Mejora continua consolidada
- ☐ Nivel 5 – Organización orientada a la excelencia y al aprendizaje institucional permanente



Consejo General del Poder Judicial

Capítulo IX - Recomendaciones estratégicas para la consolidación del modelo de tribunal de instancia

9.1. Cuestiones generales

La implantación formal de los Tribunales de Instancia constituye únicamente el inicio de un proceso de transformación organizativa de largo recorrido. La entrada en funcionamiento de la nueva estructura no garantiza por sí sola la consecución de los objetivos perseguidos por la reforma. La verdadera medida del éxito debe buscarse en la capacidad de las organizaciones judiciales para consolidar en el tiempo nuevos modos de trabajo, nuevas formas de coordinación y una cultura institucional orientada a la mejora continua.

La experiencia acumulada durante las primeras implantaciones demuestra que los principales riesgos aparecen una vez superada la fase inicial de puesta en marcha. Con frecuencia se observa una tendencia a reproducir dinámicas organizativas heredadas del modelo de juzgados individuales, debilitando progresivamente las ventajas asociadas al Tribunal de Instancia.

La consolidación del modelo exige liderazgo, seguimiento continuo, adaptación organizativa permanente y una visión estratégica compartida por todos los actores institucionales.

Este capítulo identifica las principales recomendaciones que pueden contribuir a asegurar la estabilidad y evolución positiva de los Tribunales de Instancia durante los próximos años.

BUENA PRÁCTICA 9.1 Mantener una visión institucional única del Tribunal de Instancia

Descripción

Uno de los principales retos de la implantación consiste en evitar la reproducción de estructuras organizativas fragmentadas.

Todas las personas que integran la organización deben percibir el Tribunal de Instancia como una unidad institucional al servicio de la ciudadanía y no como una mera agregación de órganos independientes.

Fundamentación

La fragmentación organizativa genera:



Consejo General del Poder Judicial

- duplicidades;
- desigualdades de gestión;
- dificultades de coordinación;
- pérdida de eficiencia.

Por el contrario, la visión institucional compartida favorece la cooperación y la utilización eficiente de recursos.

Aplicación práctica

Medidas recomendadas

- Objetivos organizativos comunes.
- Reuniones institucionales periódicas.
- Indicadores compartidos.
- Protocolos homogéneos.
- Proyectos transversales.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Objetivos comunes definidos	100 %
Participación en actividades conjuntas	>80 %
Incidencias por falta de coordinación	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existe visión organizativa compartida.
- ☐ Se comunican objetivos comunes.
- ☐ Se desarrollan proyectos transversales.

BUENA PRÁCTICA 9.2 Consolidar el liderazgo institucional del Tribunal

Descripción

La estabilidad organizativa requiere un liderazgo visible, accesible y orientado a resultados.

La Presidencia del Tribunal, junto con los responsables de la Oficina Judicial y los LAJs, deben desempeñar un papel activo en la consolidación del nuevo modelo.

Fundamentación

El liderazgo favorece:



Consejo General del Poder Judicial

- cohesión organizativa;
- resolución de conflictos;
- adaptación al cambio;
- impulso de la mejora continua.

Aplicación práctica

Funciones esenciales

- Impulsar la coordinación.
- Facilitar la comunicación.
- Promover la innovación.
- Supervisar indicadores.
- Gestionar riesgos.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Reuniones de dirección	≥12 anuales
Cumplimiento de objetivos	>80 %
Valoración del liderazgo	>8/10

Checklist

- ☐ Existe liderazgo visible.
- ☐ Se realizan reuniones periódicas.
- ☐ Se comunican decisiones.

BUENA PRÁCTICA 9.3 Desarrollar una cultura organizativa basada en la colaboración

Descripción

El éxito de los Tribunales de Instancia depende de la capacidad de jueces, magistrados, LAJs y personal funcionario para trabajar cooperativamente.

Fundamentación

Las organizaciones complejas necesitan mecanismos que favorezcan la confianza mutua y el trabajo en equipo.



Consejo General del Poder Judicial

Aplicación práctica

Herramientas

- Equipos multidisciplinares.
- Espacios colaborativos.
- Procedimientos compartidos.
- Formación conjunta.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Actividades colaborativas	Crecimiento anual
Valoración del trabajo en equipo	>8/10
Incidencias relacionales	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existen mecanismos colaborativos.
 - ☐ Se promueven proyectos conjuntos.
 - ☐ Se evalúa el clima organizativo.
-

BUENA PRÁCTICA 9.4 Gestionar estratégicamente las cargas de trabajo

Descripción

La flexibilidad en la asignación de recursos constituye una de las principales ventajas del modelo de Tribunal de Instancia.

Fundamentación

La consolidación del modelo exige una supervisión permanente de la distribución de cargas y de la utilización de recursos.

Aplicación práctica

Herramientas

- Cuadros de mando.
- Indicadores de carga.
- Reasignación temporal.
- Refuerzos específicos.



Consejo General del Poder Judicial

Indicadores

Indicador	Objetivo
Diferencias de carga	<15 %
Pendencia relativa	Equilibrada
Redistribuciones realizadas	Según necesidad

Checklist

- ☐ Se monitorizan cargas.
- ☐ Existen medidas correctoras.
- ☐ Se revisan periódicamente.

BUENA PRÁCTICA 9.5 Consolidar un modelo de gestión basado en datos

Descripción

Las decisiones organizativas deben fundamentarse en información objetiva y verificable.

Fundamentación

La disponibilidad de datos fiables permite:

- anticipar problemas;
- evaluar resultados;
- justificar decisiones;
- asignar recursos eficientemente.

Aplicación práctica

Información estratégica

- Pendencia.
- Productividad.
- Señalamientos.
- Incidencias.
- Atención al público.
- Recursos humanos.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Indicadores actualizados	100 %
Informes analíticos disponibles	Sí



Consejo General del Poder Judicial

Indicador	Objetivo
Decisiones basadas en datos	Generalizadas

Checklist

- ☐ Existen cuadros de mando.
- ☐ Los datos son fiables.
- ☐ Se utilizan para la gestión.

BUENA PRÁCTICA 9.6 Impulsar la innovación organizativa permanente

Descripción

La implantación no debe conducir a la estabilización de modelos rígidos.

La organización debe mantener una actitud de innovación y aprendizaje continuo.

Aplicación práctica

Líneas de innovación

- Simplificación de procesos.
- Digitalización.
- Automatización.
- Nuevas formas de coordinación.
- Mejora de la atención al ciudadano.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Proyectos de innovación	≥2 anuales
Mejoras implantadas	>70 %
Buenas prácticas documentadas	Crecimiento anual

Checklist

- ☐ Existen proyectos innovadores.
- ☐ Se evalúan resultados.
- ☐ Se difunden experiencias.



Consejo General del Poder Judicial

BUENA PRÁCTICA 9.7 Fortalecer la coordinación institucional

Descripción

La consolidación del modelo exige mantener una relación fluida con todos los actores institucionales implicados.

Fundamentación

La Administración de Justicia funciona dentro de un ecosistema institucional complejo.

Actores principales

- Tribunales Superiores de Justicia.
- Salas de Gobierno.
- Secretarías de Gobierno.
- Administraciones competentes.
- Fiscalías.
- Colegios profesionales.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Reuniones institucionales	≥4 anuales
Acuerdos ejecutados	>80 %
Incidencias interinstitucionales	Tendencia descendente

Checklist

- ☐ Existen relaciones institucionales estables.
- ☐ Se comparten objetivos.
- ☐ Se realizan evaluaciones conjuntas.

BUENA PRÁCTICA 9.8 Reforzar la orientación al servicio público

Descripción

Toda actuación organizativa debe valorarse en función de su impacto sobre la ciudadanía.

Fundamentación

La finalidad última de la reforma es mejorar la calidad del servicio público de justicia.



Consejo General del Poder Judicial

Aplicación práctica

Ámbitos prioritarios

- Accesibilidad.
- Transparencia.
- Calidad de atención.
- Reducción de tiempos.
- Comprensión de procesos.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Satisfacción ciudadana	>8/10
Reclamaciones	Tendencia descendente
Tiempos de respuesta	Mejora continua

Checklist

- ☐ La ciudadanía ocupa un lugar central.
- ☐ Existen mecanismos de escucha.
- ☐ Se mide la satisfacción.

BUENA PRÁCTICA 9.9 Desarrollar una estrategia de sostenibilidad organizativa

Descripción

La consolidación del modelo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Fundamentación

Las organizaciones sostenibles mantienen su capacidad de respuesta a largo plazo.

Aplicación práctica

Áreas de actuación

- Plantillas.
- Infraestructuras.
- Sistemas tecnológicos.
- Formación.
- Gestión documental.



Consejo General del Poder Judicial

Indicadores

Indicador	Objetivo
Planificación plurianual	Sí
Recursos evaluados	100 %
Necesidades anticipadas	>80 %

Checklist

- ☐ Existe planificación estratégica.
- ☐ Se revisan necesidades futuras.
- ☐ Hay previsión presupuestaria.

BUENA PRÁCTICA 9.10 Construir un modelo permanente de mejora continua

Descripción

La mejora continua debe convertirse en un elemento estructural del funcionamiento ordinario del Tribunal de Instancia.

Fundamentación

Las organizaciones excelentes aprenden sistemáticamente de sus experiencias y de los resultados obtenidos.

Aplicación práctica

Ciclo de mejora

1. Medir.
2. Analizar.
3. Corregir.
4. Evaluar.
5. Consolidar.

Indicadores

Indicador	Objetivo
Acciones de mejora implantadas	>80 %
Evaluaciones realizadas	100 %
Resultados positivos	Tendencia ascendente



Consejo General del Poder Judicial

Checklist

- ☐ Existe cultura de mejora.
 - ☐ Las evaluaciones generan cambios.
 - ☐ Se comparten resultados.
-

CUADRO DE MANDO DEL CAPÍTULO IX

Área	Indicador Estratégico
Liderazgo	Cumplimiento de objetivos
Coordinación	Incidencias organizativas
Colaboración	Valoración interna
Gestión	Equilibrio de cargas
Innovación	Proyectos implantados
Servicio público	Satisfacción ciudadana
Sostenibilidad	Necesidades anticipadas
Mejora continua	Acciones ejecutadas

CHECKLIST GENERAL DEL CAPÍTULO IX

Verificación	Sí	No
Existe visión institucional compartida	☐	☐
Existe liderazgo consolidado	☐	☐
Se fomenta la colaboración	☐	☐
Se gestionan las cargas mediante indicadores	☐	☐
La organización utiliza datos para decidir	☐	☐
Existen proyectos de innovación	☐	☐
Se mantiene coordinación institucional	☐	☐
Existe orientación al ciudadano	☐	☐
Hay planificación estratégica	☐	☐
Se aplica un sistema de mejora continua	☐	☐



Consejo General del Poder Judicial

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y LECCIONES APRENDIDAS

LA RIOJA

Hallazgo principal

La experiencia de La Rioja demuestra que la consolidación del modelo de Tribunal de Instancia depende de la capacidad de las organizaciones para mantener estructuras permanentes de gobernanza, revisión y adaptación tras la entrada en funcionamiento del sistema. La continuidad del Grupo de Trabajo de implantación ha permitido identificar necesidades emergentes, corregir desequilibrios organizativos, redistribuir recursos y actualizar protocolos y manuales conforme evolucionaba la realidad operativa.

Asimismo, la implantación ha puesto de relieve la importancia de consolidar una visión global del Tribunal de Instancia, superando la lógica tradicional de órganos aislados y promoviendo una gestión integrada de los servicios comunes, los recursos humanos, la atención al público y los sistemas de información.

Lección aprendida

La sostenibilidad del modelo requiere establecer mecanismos permanentes de evaluación, adaptación organizativa y mejora continua capaces de acompañar la evolución futura de los Tribunales de Instancia.

La experiencia riojana aconseja:

- mantener grupos de trabajo permanentes tras la implantación;
- revisar periódicamente cargas de trabajo y dotaciones de personal;
- actualizar protocolos y manuales conforme a la experiencia práctica
- consolidar una cultura organizativa basada en la cooperación entre servicios y jurisdicciones.

REGIÓN DE MURCIA

Hallazgo principal

La experiencia de la Región de Murcia evidencia que la consolidación del modelo exige liderazgo institucional estable, coordinación multinivel y una estrategia permanente de gestión del cambio. La Hoja de Ruta diseñada desde las fases iniciales, las redes de presidencias, las redes de direcciones de servicios comunes y el Equipo Móvil de Dinamización han permitido transformar la implantación en un proceso sostenido de modernización organizativa.



Consejo General del Poder Judicial

Especialmente relevante ha sido la convicción de que la reforma no puede limitarse a una reorganización administrativa, sino que debe ir acompañada de una transformación cultural basada en la colaboración institucional, la comunicación permanente y la utilización efectiva de las herramientas digitales.

Lección aprendida

La consolidación del Tribunal de Instancia requiere construir estructuras de gobernanza que sobrevivan a la fase inicial de implantación y permitan mantener una dirección estratégica compartida entre todos los operadores.

La experiencia murciana recomienda:

- mantener canales permanentes de coordinación institucional;
- reforzar el liderazgo colaborativo de presidencias y direcciones de servicios comunes;
- consolidar la transformación digital como elemento central del modelo;
- impulsar estructuras estables de apoyo, innovación y gestión del cambio.

EXTREMADURA

Hallazgo principal

La experiencia del Tribunal de Instancia de Mérida destaca por haber construido desde el inicio un modelo organizativo basado en principios de flexibilidad, coordinación, trazabilidad y revisión continua. El Instrumento de Coordinación configura un sistema que permite adaptar periódicamente la organización a las necesidades del servicio mediante reuniones de seguimiento, revisión de criterios organizativos y modificación de procedimientos cuando se detectan oportunidades de mejora.

Particular importancia adquiere la integración entre organización, tecnología y gestión procesal, favoreciendo una visión unitaria de la actividad jurisdiccional y facilitando una gestión basada en información objetiva y actualizada.

Lección aprendida

La consolidación del modelo exige evitar estructuras rígidas y favorecer sistemas organizativos capaces de evolucionar conforme cambian las cargas de trabajo, las necesidades de los usuarios y las herramientas tecnológicas disponibles.



Consejo General del Poder Judicial

La experiencia extremeña aconseja:

- mantener sistemas permanentes de coordinación entre Tribunal y Oficina Judicial;
- revisar periódicamente los instrumentos organizativos;
- apoyarse en sistemas de información fiables para la toma de decisiones;
- promover modelos organizativos flexibles y adaptativos.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CAPÍTULO IX

Tribunal de Instancia: _____

Periodo evaluado: _____

Responsable: _____

Indicadores de evaluación

Indicador	Resultado	Objetivo	Cumple
Objetivos institucionales compartidos		100 %	
Valoración del liderazgo		>8/10	
Diferencia de cargas		<15 %	
Indicadores actualizados		100 %	
Proyectos de innovación		≥2	
Reuniones institucionales		≥4	
Satisfacción ciudadana		>8/10	
Acciones de mejora ejecutadas		>80 %	

Principales oportunidades de mejora

Actuaciones estratégicas propuestas



Consejo General del Poder Judicial

ANEXO I NORMAS Y ACUERDOS DE INTERÉS

LEGISLACIÓN

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

ACUERDOS DEL PLENO

1. [Instrucción 1/2025, de 23 de junio, del Pleno del Consejo General del Poder Judicial, sobre la coordinación y funcionamiento de los tribunales de instancia](#)
2. [Instrucción 2/2025, de 23 de junio, del Pleno del Consejo General del Poder Judicial, sobre el ejercicio de las facultades de dirección e inspección](#)
3. [Instrucción n.º 1/2026, de 28 de enero, del Pleno del Consejo General del Poder Judicial, sobre la adaptación de la función de inspección de tribunales al modelo organizativo de la Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia.](#)

ACUERDOS DE LA COMISIÓN PERMANENTE

1. Martes 2 de junio de 2026
[Acuerdo 1.2.8 de la Comisión Permanente del CGPJ de 02 de junio de 2026](#)
 - Compatibilidad entre los cargos de Presidente del Tribunal de Instancia y Presidente de Sección
2. Martes, 19 de mayo de 2026
[Acuerdo 1.2.3 de la Comisión Permanente del CGPJ de 19 de mayo de 2026](#)
 - No concurre causa de incompatibilidad entre un juez/magistrado de una Sección de un Tribunal de Instancia o en una Audiencia Provincial y un funcionario/a destinado en el SCT en la misma o distinto área de dicho servicio o en algunos de los servicios comunes que puedan crearse conforme al artículo 438 LOPJ, entre los que exista vínculo matrimonial, siempre que se evite por los medios legales previstos, que dicho funcionario/a tramite asuntos de los adjudicados al conocimiento del juez/a, magistrado/a en cuestión.
3. martes, 19 de mayo de 2026
[Acuerdo 2.8 de la Comisión Permanente del CGPJ de 19 de mayo de 2026](#)



Consejo General del Poder Judicial

- La implementación de un cauce de cita previa para la atención de ciudadanos que no están citados por cualesquiera de los servicios judiciales para una fecha precisa en una actuación procesal concreta, resulta una limitación injustificada del derecho de acceso de aquéllos a la Justicia, además de contravenir lo dispuesto en el artículo 10 del Reglamento 1/2005, de 15 de septiembre, de los Aspectos Accesorios de las Actuaciones Judiciales, que prevé el horario de audiencia pública como el período de atención al público y profesionales.

4. martes, 12 de mayo de 2026

[Acuerdo 1.2.3 de la Comisión Permanente del CGPJ de 12 de mayo de 2026](#)

- Acuerdo que contempla que, ante la inexistencia de juez titular alguno en el partido judicial, la Presidencia de un Tribunal de Instancia deberá ser desempeñada por un Juez de Adscripción Territorial de refuerzo que preste servicios en el partido judicial, con preferencia respecto de los jueces sustitutos, hasta que, en su caso, sea nombrado/a un o una presidente/a del Tribunal de Instancia con arreglo a derecho

5. martes, 5 de mayo de 2026

[Acuerdo 1.2.27 de la Comisión Permanente del CGPJ de 05 de mayo de 2026](#)

- Fecha de efectividad del nombramiento de Presidente o Presidenta de Sección de Tribunal de Instancia

6. martes, 17 de marzo de 2026

[Acuerdo 26 de la Comisión Permanente del CGPJ de 17 de marzo de 2026](#)

- Consulta elevada por la Sala de Gobierno del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña sobre el nombramiento del presidente de sección en determinados tribunales de instancia así como sobre la posibilidad de votar los jueces sustitutos para la elección del mismo

7. martes, 17 de marzo de 2026

[Acuerdo 45 de la Comisión Permanente del CGPJ de 17 de marzo de 2026](#)

- Consulta elevada por la Sala de Gobierno del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña sobre el nombramiento del presidente de sección en determinados Tribunales de Instancia

8. martes, 17 de marzo de 2026

[Acuerdo 25 de la Comisión Permanente del CGPJ de 17 de marzo de 2026](#)



Consejo General del Poder Judicial

- Consulta elevada por la Sala de Gobierno del Tribunal Superior de Justicia de Canarias sobre el régimen de sustitución de la Presidencia del tribunal de instancia

9. martes, 27 de enero de 2026

[Acuerdo 1.2.9 de la Comisión Permanente del CGPJ de 27 de enero de 2026](#)

- Interpretación de la disposición transitoria 7.^a de la LO 1/2025, con relación a la constitución y conocimiento de asuntos de las secciones de Familia, Infancia y Capacidad.

10. martes, 27 de enero de 2026

[Acuerdo 1.2.2 de la Comisión Permanente del CGPJ de 27 de enero de 2026](#)

- Determinación del dies a quo que debe tenerse en cuenta para el cómputo de la duración del mandato de Presidente de Tribunal de Instancia o, para que una vez finalizado el mismo, proceder a la adscripción en el caso de que tengan funciones exclusivas, una vez suprimida la publicación de dichos nombramientos en el Boletín Oficial del Estado.

11. martes, 20 de enero de 2026

[Acuerdo 11.1 de la Comisión Permanente del CGPJ de 20 de enero de 2026](#)

Cuestiones diversas sobre la implantación de la III fase de los Tribunales de Instancia, entre ellas la creación de nuevas plazas en las Secciones de Violencia sobre la Mujer y la constitución de las nuevas Secciones de Violencia contra la Infancia y la Adolescencia.

12. martes, 16 de diciembre de 2025

[Acuerdo 11.3 de la Comisión Permanente del CGPJ de 16 de diciembre de 2025](#)

Reglas aplicables a la elección de Presidentes/as de Tribunales de Instancia, tras su constitución.

13. martes, 25 de noviembre de 2025

[Acuerdo 1.1.1 de la Comisión Permanente del CGPJ de 25 de noviembre de 2025](#)

Consulta relativa a la posible incompatibilidad de coincidir en un mismo partido judicial un juez/magistrado con una de las personas enunciadas en el artículo 392.1 LOPJ (vinculación familiar). Se considera que mientras el familiar no dependa directamente del juez/magistrado no existe causa de



Consejo General del Poder Judicial

incompatibilidad, sin perjuicio de que las causas de abstención que pudieran concurrir en supuestos concretos.

14.martes, 25 de noviembre de 2025

[Acuerdo 1.2.9 de la Comisión Permanente del CGPJ de 25 de noviembre de 2025](#)

En los partidos judiciales con menos de 10 plazas no procede la publicación en el BOE del nombramiento del Presidente del Tribunal de Instancia, por lo que el nombrado ejercerá sus funciones desde la fecha de la comunicación del acuerdo de la Comisión Permanente en que se proceda a su nombramiento.

15.martes, 10 de junio de 2025

[Acuerdo 5.3 de la Comisión Permanente del CGPJ de 10 de junio de 2025](#)

Interpretación del art. 329.9 LOPJ en concursos de traslado: posibilidad de concursar entre plazas de una misma sección de Tribunal de Instancia si están especializadas conforme al art. 96 LOPJ

ANEXO II INFORMES, GUÍAS Y PROTOCOLOS DE LA RIOJA, EXTREMADURA Y MURCIA

[Informe de la Rioja \(ver\)](#)

[Informe de Murcia \(ver\)](#)

[Informe de Extremadura \(ver\)](#)

[Guía atención profesionales-usuarios Murcia \(ver\)](#)

[Instrumento de coordinación Tribunal Instancia Mérida \(ver\)](#)