

Los Tribunales de Instancia y la delgada línea roja que separa la anhelada eficiencia del desánimo general

Análisis de los 3 primeros meses de su implantación en las principales capitales de provincia; de la necesaria transición a cierto caos organizativo

Ignacio López Chocarro

Procurador

Diario LA LEY, Nº 10918, Sección Nueva Organización Judicial, 8 de Abril de 2026

ÍNDICE

[Los Tribunales de Instancia y la delgada línea roja que separa la anhelada eficiencia del desánimo general](#)

[I. El Diagnóstico estructural: una crisis reconocida y la necesidad de la reforma](#)

[II. El Tribunal de Instancia: diseño normativo y las primeras contradicciones](#)

[III. La realidad práctica en los grandes partidos judiciales; De la eficiencia proyectada a la incertidumbre y la fragmentación. Bienvenidos al «Laberinto»](#)

[IV. La dimensión humana del problema; hacia una depresión institucional](#)

[V. Conclusiones](#)

Comentarios

Resumen

Con este trabajo pretende el autor analizar brevemente el origen y la necesidad de la reforma, la actual estructura organizativa y su diseño normativo, así como sus principales problemas prácticos detectados ya con la implementación de las dos primeras fases y agudizados al extremo con su puesta en práctica en las principales capitales de provincia como Madrid y Barcelona (fase 3), disfunciones que están generando una situación de grave estrés a todos los operadores jurídicos afectados por la reforma, especialmente en algunos funcionarios judiciales superados por la improvisación y/o precipitación a la hora de implantar la última fase de la reforma en las principales capitales de provincia.

«El trabajo de un investigador académico o de un observador no es necesariamente mejorar el mundo, sino contar sin rodeos lo que piensa que realmente está sucediendo en él». Samuel P. Huntington

— Prefacio

Me había propuesto darme más tiempo antes de escribir acerca de la reciente implantación de los Tribunales de Instancia en las principales capitales de provincia (FASE 3), pero la preocupante situación que nos afecta desde el pasado uno de enero y el desasosiego que se ha generado entre todos los operadores jurídicos, me compele a escribir unas líneas al respecto.

Lo anterior no me impide reconocer de entrada el tremendo esfuerzo que se viene realizando por la mayoría de los letrados de la Administración de Justicia y del resto de funcionarios judiciales (por supuesto, también de nuestros jueces) para que todo esto funcione, destacando también la infinita paciencia de abogados y procuradores que a



diario acuden a los distintos Tribunales de Instancia. Gratitud que no debe convertirse en una barrera para que, desde el pensamiento crítico y constructivo a la vez, se aborden algunas cuestiones que deberían ser objeto de urgente revisión.

— Introducción

La Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia (LA LEY 20/2025) es, sin duda, la reforma más importante operada en el ámbito de nuestra Administración de Justicia desde la ya lejana aprobación, ahora hace ya más de 40 años, de la Ley Orgánica del Poder Judicial (LA LEY 1694/1985).

Igualmente supone la culminación del llamado «**Plan Justicia 2030**», ya iniciado mediante el RDL 6/2023, de 19 de diciembre (LA LEY 34493/2023), por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (LA LEY 9394/2021) en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, y que en su libro primero introduce las Medidas de Eficiencia Digital y Procesal del Servicio Público de Justicia.

La L.O.1/2025, además de sus importantes reformas en el ámbito procesal civil, con la introducción de los llamados MASC, que han sido y son una fuente constante de conflictos procesales (precisamente los que pretendía evitar) acerca de la diferente interpretación que han venido haciendo tanto las Juntas de Jueces de los entonces llamados Juzgados de 1ª Instancia como posteriormente también nuestras Audiencias Provinciales, ahora inundadas de cientos de recursos de apelación por la inadmisión ad limine de las demandas, supone el cambio organizativo más radical de nuestra Administración de Justicia en las últimas décadas, con el fin de superar el modelo decimonónico basado en el juzgado unipersonal, que ya estaba presente en nuestro país desde el siglo XIX.

Con este trabajo pretendo analizar brevemente el origen y la necesidad de la reforma, la actual estructura organizativa y su diseño normativo, así como sus principales problemas prácticos detectados ya con la implementación de las dos primeras fases y agudizados al extremo con su puesta en práctica en las principales capitales de provincia como Madrid y Barcelona (fase 3), disfunciones que están generando una situación de grave estrés a todos los operadores jurídicos afectados por la reforma, especialmente en algunos funcionarios judiciales superados por la —si me permiten— improvisación y/o precipitación a la hora de implantar la última fase de la reforma en las principales capitales de provincia, funcionarios cuya experiencia y buen hacer profesional —a veces poco reconocido— resulta imprescindible y que en muchos casos están optando directamente (hay datos objetivos al respecto) por una jubilación anticipada antes, de tener que convivir en una especie de Torre de Babel (tal y como se verá más adelante), en la que se han convertido actualmente la mayoría de los Tribunales de Instancia.

I. El Diagnóstico estructural: una crisis reconocida y la necesidad de la reforma

«El mejor de los profetas del futuro es el pasado» (Lord Byron).

Para centrar la cuestión acerca de los importantes cambios producidos con motivo de la implementación de los Tribunales de Instancia en sus tres distintas fases (la 1ª de ellas iniciada el pasado 1 de julio-Fase 1) conviene retroceder al año 2003 y recordar la Ley Orgánica 19/2003, de 23 de diciembre (LA LEY 1959/2003), que vino a reformar la también Ley Orgánica del Poder Judicial (LA LEY 1694/1985), introduciendo en ella la regulación de la entonces llamada «*nueva oficina judicial*» (en adelante NOJ), mediante la creación de las llamadas unidades procesales de apoyo Directo (UPAD) y los servicios comunes procesales (SCP).

La NOJ tuvo escaso éxito y prueba de ello es que apenas se crearon algunas Unidades Procesales de Apoyo Directo y la creación de los servicios comunes se limitó prácticamente a los de registro y reparto (servicio común general), así como también en algunas capitales de provincia a los servicios comunes de notificaciones y embargos, sin que tampoco prácticamente se llegase a implementar servicio común de ordenación procesal alguno, que teóricamente era entonces una de las estrellas de la referida reforma en aras a unificar trámites. La constante itinerancia de los expedientes entre las referidas UPAD y los servicios comunes de ordenación del procedimiento generaba muchísimos problemas, especialmente en un momento en que la completa digitalización y la existencia del expediente judicial electrónico estaba todavía muy lejos de ser una completa realidad (hoy en día tampoco lo es de forma generalizada).

La creación de los Servicios Comunes ya había sido apuntada por el CGPJ en el Libro Blanco de la Justicia (1), señalando la conveniencia de «potenciar los servicios comunes con la flexibilidad en cuanto al diseño y estructura», debiendo ser objeto de una futura reforma legislativa, en donde dichos servicios debían llegar mucho más lejos de

donde, hasta ese momento, habían llegado sin cobertura legal. Curiosamente, ya entonces el CGPJ albergaba serias dudas acerca de la posibilidad de crear un servicio común para la tramitación de un proceso civil hasta sentencia.

Estas ideas fueron posteriormente recogidas en el llamado Pacto de Estado para la Justicia (2) suscrito por los principales partidos políticos, en donde igualmente se proclamaba la necesaria generalización de los servicios comunes, que *«aprovecharán mejor los recursos, uniformarán tareas y optimizarán las bases de datos»* (3) para ser finalmente plasmadas en la referida Ley Org.19/2003 antes citada.

Como he dicho anteriormente, la NOJ apenas se implantó con escaso éxito en algunas capitales de provincia (por ejemplo en los partidos judiciales de Burgos, Logroño y Murcia (4)), insistiendo el legislador al respecto con la aprobación de la Ley Orgánica 1/2009, de 3 de noviembre (LA LEY 19390/2009), complementaria de la Ley de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva Oficina judicial, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial (LA LEY 1694/1985); y la Ley 13/2009, de 3 de noviembre (LA LEY 19391/2009), de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva Oficina judicial.

A través de estas normas, el legislador insistía en la necesidad de diseñar y crear un modelo de Oficina Judicial compuesta por las dos unidades previstas en el art. 436 de la LOPJ (LA LEY 1694/1985) (5) , refiriéndose de nuevo al *«servicio común de ordenación del procedimiento»* (SCOP), sin que, a pesar del tiempo transcurrido desde la aprobación de dichas leyes y salvo contadas excepciones, apenas se haya creado alguno en forma de *«plan piloto»*.

Finalmente, para cerrar este primer apartado dedicado al origen de la reforma, quiero destacar el discurso del entonces ministro de Justicia en su primera comparecencia ante la Comisión de Justicia del Congreso de los Diputados (6) , con la presentación del llamado *«Plan Justicia 2030»*, cuyo principal objetivo estaba centrado en la eficiencia del Servicio Público de Justicia, desarrollando tres programas: I-la eficiencia organizativa, II-la eficiencia procesal y III-la eficiencia digital.

En su acalorada intervención, el Sr. Campo Moreno destacó que el sistema de Justicia de nuestro país lleva décadas de empantanamiento, de insuficiencias estructurales, de las cuales algunas (SIC), desde luego, no tienen justificación.

Igualmente, destacó que si queríamos transformar nuestro sistema de justicia en ese servicio público de calidad, cercano a los ciudadanos, accesible, ágil y entendible, *«tenemos que saber primero todo lo que hay que mejorar, todo lo que hay que cambiar y todo lo que hay que fortalecer»*; si viese el entonces ministro el actual panorama de la inmensa mayoría de tribunales de instancia de nuestro país, vería que el servicio, de momento, se puede calificar de muchas maneras, pero en ningún caso de accesible, ágil y aún menos entendible. Y si no, esperen y vean algunas de las imágenes a las que más adelante me referiré.

No sin razón, también se refería a la necesidad de aportar más recursos, más inversiones y más profesionales, debiendo asignarse dichos recursos de una forma más eficiente, algo que hasta la fecha parece que no se ha producido.

Se hablaba entonces de reducir la interinidad, reduciendo la sobrecarga y los tiempos de espera, sin que ninguno de estos desiderata tampoco se haya cumplido.

En su completo discurso, el entonces ministro se refería (algo poco habitual) a la Justicia no como un poder, sino como un auténtico Servicio Público esencial, reconociendo igualmente los graves incumplimientos de los postulados recogidos en la tan olvidada *Carta de los Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia (LA LEY 21476/2002)* (7) , rematando su intervención preguntándose cómo habíamos podido esperar tanto para intentar sanar las muchas dolencias, algunas crónicas, que afectaban y afectan a nuestro sistema de Justicia.

A los efectos que ahora nos ocupan, reconoció, sin buscar culpables, que los trabajos para la implementación del proyecto de Oficina Judicial habían quedado interrumpidos en el año 2011, reiterando la necesidad de implantar de forma completa y definitiva dicho proyecto, culminando el mismo con el desarrollo y la puesta en marcha de los tribunales de instancia, *«el corolario lógico y necesario de la Oficina Judicial»*, afirmando (¡cuánta razón tenía!) *«créanme que los tribunales de instancia serán revolucionarios»*; sin duda, de momento lo están siendo, aunque por desgracia no como entonces y por los motivos que se esperaba el ministro.

Creo que todos los operadores jurídicos, sin excepción, compartíamos el acertado diagnóstico realizado por el Sr. Campo en su primer discurso ante la Comisión de Justicia, en el sentido de la imperiosa necesidad de abordar la

reforma de la estructura de la Oficina Judicial, optimizando los recursos personales y materiales con los que cuenta la Administración de Justicia, unificando criterios y superando cierta anarquía en la forma de actuar de unos tribunales con respecto a otros de su misma plaza, pues además los *tiempos* de tramitación o tiempos de espera en la resolución de los asuntos que entonces se manejaban eran preocupantes y en la actualidad no han hecho más que crecer, algo en lo que, sin duda alguna, el constante incremento de los llamados «pleitos masa» ha sido un claro acelerador de la tasa de pendencia de nuestros tribunales.

Cuestión muy distinta es cómo se abordaba la reforma más ambiciosa de nuestra Administración de Justicia en los últimos 120 años, para evitar que el remedio no fuese peor que la enfermedad.

II. El Tribunal de Instancia: diseño normativo y las primeras contradicciones

La reciente reforma efectuada mediante la LO 1/2025 (LA LEY 20/2025) ha introducido como uno de los órganos a los que se atribuye la función jurisdiccional a los Tribunales de Instancia (Artº.26 LOPJ (LA LEY 1694/1985)), que a su vez se pueden dividir en Secciones (Artº.84 LOPJ (LA LEY 1694/1985)).

Con ella desaparece el actual modelo de unidad judicial formado por un juez, un Letrado de la Administración de Justicia y varios funcionarios (Gestores y Tramitadores procesales, más el Auxilio Judicial) que sirven exclusivamente a la misma, pasando a la Oficina Judicial (OJ) como organización de carácter instrumental que sirve de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional de jueces y tribunales (Artº. 435 LOPJ (LA LEY 1694/1985)).

Estos servicios comunes de tramitación podrán estructurarse en áreas y, si el servicio lo requiere, se podrán crear equipos en ellas (Art. 436.5 LOPJ (LA LEY 1694/1985)). Qué duda cabe, como más adelante se verá, de que el éxito o el fracaso de la reforma va a depender en gran medida tanto de la capacidad de organización de dichos servicios como, por supuesto, también de que se cuente con la dotación necesaria de personal debidamente formado y de los medios materiales necesarios, con sistemas informáticos debidamente adaptados (algo, que, ya les adelanto, no está sucediendo en la mayoría de partidos judiciales de nuestro país).

Es importante destacar, a los efectos que nos ocupan, que la actividad de la Oficina Judicial, cuya implantación, conforme a la Disp. Transitoria quinta de la LO 1/2025 (LA LEY 20/2025), será simultánea a la de los Tribunales de Instancia, se desarrollará a través de los llamados Servicios Comunes (Artº. 436 LOPJ (LA LEY 1694/1985)), que comprenderán principalmente los servicios comunes de tramitación y, en su caso, aquellos otros (Artº. 438 LOPJ (LA LEY 1694/1985)) que se determinen, como por ejemplo los servicios comunes de ejecución o los ya existentes servicios de registro y reparto o de actos de comunicación.

Con la nueva estructura organizativa, los hasta ahora 3.931 juzgados unipersonales se han convertido en 431 Tribunales de Instancia (uno por cada partido judicial), siendo el principal objetivo de la reforma (8) racionalizar el funcionamiento de los juzgados unipersonales, pasando estos a integrarse en un modelo colegiado (el Tribunal de Instancia), en el que varios jueces compartirán recursos, aunque la jurisdicción seguirá siendo individual. Este sistema, según se indica por el propio Ministerio de Justicia, funcionará de forma más eficiente y coordinada, de forma similar a como operan otros niveles de la Justicia y numerosos países en el ámbito europeo.

Con el actual diseño de los tribunales de instancia, el juzgado, como unidad básica de la organización judicial en la que el juez ejercía su potestad jurisdiccional (Artº. 117 Const.), desaparece, convirtiéndose ahora el juez en el titular de una «plaza» dentro de la correspondiente Sección de cada tribunal de instancia.

Hoy en día, ni la eficiencia ni, aun menos, la coordinación (imprescindible para que la reforma pueda algún día funcionar) han hecho acto de presencia

Ya les adelanto que hoy en día, ni la eficiencia ni, aun menos, la coordinación (imprescindible para que la reforma pueda algún día funcionar (9)) han hecho acto de presencia y, si bien es justo reconocer que cualquier reforma, y especialmente una tan ambiciosa como esta, necesita su tiempo, ya han transcurrido más de 8 meses desde la implantación de la primera fase y apenas se ve de forma aislada algún que otro brote verde, pero en general todo funciona mucho peor que antes.

Coordinar al Ministerio de Justicia, de quienes dependen los Letrados de la Administración de Justicia y los funcionarios del llamado «territorio Ministerio» (10) , con los distintos departamentos de las respectivas CCAA con competencias transferidas en materia de medios materiales y personales al Servicio de la Administración de Justicia, nunca ha sido tarea nada fácil y ello

teniendo en cuenta, además, que los jueces dependen del CGPJ; imagino que en la actualidad será del todo necesario ampliar la periodicidad con la que hasta la fecha se ha venido reuniendo la Conferencia Sectorial de Justicia, si bien, salvo error u omisión, no me consta que haya vuelto a reunirse desde el pasado 22 de diciembre, siendo el Ministerio quien, al parecer, debe convocarla; con el panorama actual es fácil entender que no les faltarán temas a tratar (ahora incluso hay un estéril debate abierto acerca de dónde se están produciendo los mayores problemas, que si en las CCAA con competencias transferidas o en las otras, cuando lo que urgen son las soluciones).

Hay un sinfín de interrogantes y uno de ellos es si, además del cambio de toda la cartelería o rotulación judicial para identificar los nuevos Tribunales de Instancia y sus respectivas «plazas» (identificación, como se verá, realizada en algunos casos de forma inexplicablemente burda, con tintes casi jeroglíficos), uno se cuestiona si era realmente necesario alterar toda la estructura judicial cuando los nuevos Tribunales de Instancia no iban a dictar a partir de ahora sus decisiones de forma colegiada, sino que cada juez, en sus respectivas plazas, iba a seguir impartiendo justicia de forma unipersonal (*«se trata de un sistema de organización colegiada que no altera el ejercicio de la función jurisdiccional ni las competencias de los órganos de enjuiciamiento unipersonales»* (11)).

Lógico es preguntarse también, como han hecho ya algunos de los mejores expertos, si lo que realmente se pretendía era un verdadero cambio revolucionario en nuestra Administración de Justicia, ¿por qué directamente no se ha apostado por órganos verdaderamente colegiados (12), creando un Tribunal de Instancia por cada provincia y revisando también la planta judicial, reduciendo considerablemente el actual número de partidos judiciales existentes? Tiempo habrá para analizarlo, pero de momento los tres ejes sobre los que pivota la pretendida «eficiencia organizativa», es decir la especialización, la homogeneidad y la capacidad organizativa están muy lejos de alcanzarse.

Igualmente, llama poderosamente la atención el hecho de que el legislador manifieste que la reforma desarrolla instrumentos que permiten una mayor homogeneidad de las prácticas y comportamientos de los órganos judiciales y de las oficinas judiciales, lo que implicará mayor previsibilidad, accesibilidad y proximidad, aportando seguridad y confianza a la ciudadanía y a los profesionales que se relacionan con la Administración de Justicia (13), para que luego, a la hora de determinar y asignar los modelos de estructura y organización de la oficina judicial, no sólo se insista en que el diseño de la misma debe ser flexible (Artº 436.2 LOPJ (LA LEY 1694/1985)), sino que se establezca que *«en cualquier caso, la actividad de la oficina se realizará conforme a lo previsto en los protocolos de actuación que aprobarán los Secretarios y Secretarías de Gobierno»* (14); es decir, tenemos ya tantos protocolos como Letrados Directores nombrados por las respectivas Secretarías de Gobierno de los distintos Tribunales Superiores de Justicia, con las distintas pautas de actuación que puedan establecer cada uno de los distintos directores de los respectivos Servicios Comunes, situación que lógicamente está generando serias disfunciones y, por supuesto, muy variadas formas de diseñar el nuevo modelo, lo que está dando lugar a que el éxito (casi anecdótico hasta la fecha) o el mayor o menor fracaso varíe en los distintos partidos judiciales, según cuál haya sido la redacción y puesta en práctica del respectivo protocolo, lo que convierte —una vez más— en meros desiderátum las buenas intenciones del legislador.

Igualmente, por parte del colectivo de los Letrados de la Administración de Justicia, no son pocos los que han cuestionado los criterios seguidos por algunos de los respectivos Secretarios/as de Gobierno para proceder a la libre designación de los LAJs Directores; algunos apuntan, además, que no se pueden crear de la noche a la mañana figuras directivas sin formarlas previamente.

Tengamos en cuenta, igualmente, que el legislador ha dejado para más adelante (plazo de 6 meses a partir de la entrada en vigor de la LO 1/2025 (LA LEY 20/2025)) el desarrollo reglamentario que deberá aprobar las modificaciones necesarias para la efectiva implantación de los Tribunales de Instancia, en particular aquellas orientadas a facilitar el desarrollo del nuevo modelo organizativo y los procesos de acoplamiento del personal (15); sin duda alguna, van a tener mucho trabajo a la hora de diseñar nuevas medidas que nos permitan salir del actual escenario de desconcierto y desorganización en la inmensa mayoría de partidos judiciales.

En todo este entorno de incerteza o cierto desajuste organizativo, son muchos también los que se preguntan cuál ha sido o es el papel del juez en el nuevo diseño de la Oficina Judicial.

Todas las Asociaciones Profesionales de jueces han mostrado una postura bastante coincidente al respecto,

denunciando que no se ha contado suficientemente con la carrera judicial en la configuración del nuevo modelo, instando incluso a que por parte del CGPJ se asuma un mayor protagonismo en la implantación de los Tribunales de Instancia, criticando también (como el resto de los operadores jurídicos sin distinción) no el modelo en sí, sino la precipitación y falta clara de recursos personales y materiales para que la reforma tenga un impacto positivo en nuestra Administración de Justicia.

Recordar aquí el comunicado emitido por todos los Jueces Decanos de los principales partidos judiciales integrados en la llamada FASE 3 de implantación de los Tribunales de Instancia (16) en donde con apenas dos meses antes de la fecha prevista para implementar el nuevo modelo organizativo en las grandes ciudades, venían a denunciar tanto la falta de medios necesarios como la ausencia de la necesaria y suficiente planificación que permita garantizar la eficacia del nuevo sistema, poniéndose así en claro riesgo la adecuada prestación del servicio público de Justicia en perjuicio de la ciudadanía y los profesionales afectados, algo que por desgracia está siendo la realidad diaria durante estos primeros tres meses en la inmensa mayoría de los 431 Tribunales de Instancia existentes en nuestro país.

Entre otras disfunciones recogidas en dicho comunicado, se alertaba que, además de la ausencia del diseño organizativo interno de los Servicios Comunes, algo que poco a poco, con mayor o menor éxito, se ha ido superando, no se contaba con la distribución de tareas entre el personal, algo que les puedo asegurar ha provocado que, en algunos Tribunales de Instancia, incluso de los implementados con la llamada FASE 2, hayan estado durante meses sin tramitar prácticamente procedimiento alguno.

Por último, en dicho comunicado también se alertaba del peligro que suponía el hecho de que la mayoría de los nuevos Tribunales careciesen de los medios exigibles para una adecuada transición al nuevo modelo el 31 de diciembre de 2025, señalando algo tan evidente como que en aquellos partidos judiciales en los que no se cuente con el expediente digital y los sistemas de gestión procesal adaptados a la nueva organización el sistema podría colapsar. Se sorprenderían de que a día hoy, estando ya a finales del mes marzo, la cantidad de plazas en donde por ejemplo los procedimientos de ejecución siguen empaquetados en cajas, sin que lógicamente se haya movido papel alguno.

Han sido muchísimas las disfunciones que se han detectado en las primeras semanas de puesta en funcionamiento del nuevo sistema

Y en cuanto a los sistemas de gestión procesal, han sido muchísimas las disfunciones que se han detectado en las primeras semanas de puesta en funcionamiento del nuevo sistema, en donde, por ejemplo, cuando un juez tenía que enviar una nota interna a un gestor procesal, el programa entonces le abría un desplegable con más de 400 funcionarios a quienes poderle dirigir esa nota. Es verdad y es justo reconocerlo que la mayoría de dichas disfunciones están siendo poco a poco solucionadas, pero uno se pregunta si no habría sido más prudente establecer unos meses antes de la entrada en funcionamiento de la FASE 3, una especie de «banco de pruebas»

informático, que habría permitido detectar rápidamente cuáles iban a ser los problemas con los que se iban a encontrar los jueces, LAJs y resto de funcionarios para ponerles remedio antes del 31 de diciembre.

III. La realidad práctica en los grandes partidos judiciales; De la eficiencia proyectada a la incertidumbre y la fragmentación. Bienvenidos al «Laberinto»

«Una de las desventajas de la prisa es que lleva demasiado tiempo» Gilbert Keith Chesterton.

Transformar los antiguos juzgados unipersonales en las respectivas «plazas judiciales» (art. 27.2 LOPJ (LA LEY 1694/1985)), que serán atendidas por la Oficina Judicial con sus respectivos Servicios Comunes, se adivinaba una tarea ciertamente complicada, especialmente en grandes capitales de provincia, en las que, a día de hoy, sorprendentemente, algunas —como por ejemplo Madrid— todavía carecen de edificios o estructuras judiciales modernas que permitan no solo la creación y el desarrollo de los nuevos Servicios Comunes, sino que incluso permitan a los funcionarios públicos trabajar en unas condiciones mínimamente dignas (les aseguro, con el debido respeto, que las del edificio sito en Plaza de Castilla no lo son).

Parecía que lo más lógico, dentro de la nota de «flexibilidad» del nuevo modelo a la que antes me he referido, era que los respectivos Servicios Comunes se organizaran mediante diferentes áreas, normalmente una por cada sección del Tribunal de Instancia, y dentro de las respectivas áreas se creasen equipos o «grupos de trabajo» que permitiesen homogeneizar la tramitación de los diferentes tipos de procedimiento, huyendo así del funcionamiento

«taifaico» al que estábamos acostumbrados.

La pregunta clave es cómo se hacía la transición del juzgado unipersonal a la nueva Oficina Judicial con sus respectivos servicios comunes, sin alterar más de lo necesario tanto el trabajo diario de nuestros jueces y funcionarios como también el de los distintos operadores jurídicos y ciudadanos que acuden a diario a los juzgados, pues de la atención telefónica mejor no hablar, con centralitas totalmente colapsadas.

El cambio en el sistema organizativo es tan brutal que estaba claro que no había soluciones mágicas que evitasen cierta desorganización inicial, pero debía buscarse un sistema que permitiese que cada procedimiento fuese tramitado por un único funcionario, dirigido por un LAJ, sin perjuicio del control jurisdiccional del juez y, por supuesto, también que facilitase en todo momento a los profesionales conocer quién iba a ser el funcionario responsable de cada uno de los asuntos judiciales.

Aun reconociendo la complejidad del reto que supone la reforma, honestamente creo que debía buscarse un sistema de asignación de procedimientos que, en la medida de lo posible, mantuviese al máximo número de funcionarios tramitando los procedimientos que eran de su antiguo juzgado, convertido ahora en plaza judicial, facilitando de esta forma también que el juez y los respectivos LAJs no perdiesen contacto con los funcionarios con los que ya venían trabajando; actualmente, algunos jueces están trabajando con 100 funcionarios cuando antes lo hacían con un máximo de 10, perdiendo así el necesario contacto directo entre unos y otros. Igualmente, me consta que muchos funcionarios están perdiendo ese sentimiento, como todo buen profesional tiene, de pertenencia a un centro de trabajo.

Los pocos defensores del modo en el que se ha realizado el cambio conceden muy poca importancia a la ausencia de proximidad física entre los funcionarios y los jueces y magistrados, ya que dicha relación ha de ser principalmente telemática, pero por muy avanzados que sean estos sistemas, la experiencia nos demuestra que este no es, ni mucho menos, el mejor escenario de trabajo, todo ello además sin olvidar los constantes problemas informáticos, debidos, entre otras causas, a la falta de adaptación del sistema y a cierto «caos» generado por el cambio de ubicación y de funciones del personal adscrito a la Oficina Judicial.

Les pongo un ejemplo: que la actual plaza 1 de la Sección Civil del Tribunal de Instancia de una gran capital de provincia siguiese tramitando todos los declarativos del antiguo Juzgado de 1.^a Instancia n.º 1, pasando a tramitarse las ejecuciones por la plaza n.º 2 (antiguo Juzgado n.º 2), etc., pero buscando una proximidad de una plaza y otra; verán que lo que se ha hecho en algunas grandes capitales se aleja muchísimo de ese orden correlativo que he utilizado como ejemplo.

Como ya he señalado anteriormente, los distintos protocolos aprobados por los respectivos Secretarios/as de Gobierno han provocado también muy distintas formas de realizar la transición de la antigua oficina a la nueva, con sus servicios comunes de tramitación, y les puedo asegurar que en algunos partidos judiciales la situación creada, y perdonen la expresión, es dantesca.

Piensen, además (de nuevo la improvisación...), que la implementación de la FASE 3 ha coincidido con todo el proceso de estabilización de miles de funcionarios interinos (en algunas CCAA, superior al 50 %), lo que ha provocado la rotación de muchísimos puestos de trabajo, la salida de muchos funcionarios, sin que se hayan cubierto sus bajas, con lo cual el colapso en algunas plazas judiciales ha sido total.

Uno se pregunta si en realidad uno de los objetivos del nuevo modelo no ha sido el de obtener de modo encubierto una importante reducción de personal, con el consiguiente ahorro de gastos para el Ministerio o las respectivas CCAA, que en algunos casos llevan años sin aprobar sus presupuestos.

No se podía implementar con éxito el nuevo sistema sin haber resuelto previamente el concurso de funcionarios por consolidación

Está claro que no se podía implementar con éxito el nuevo sistema sin haber resuelto previamente el concurso de funcionarios por consolidación, lo que no ha hecho más que aumentar la inestabilidad de las plantillas.

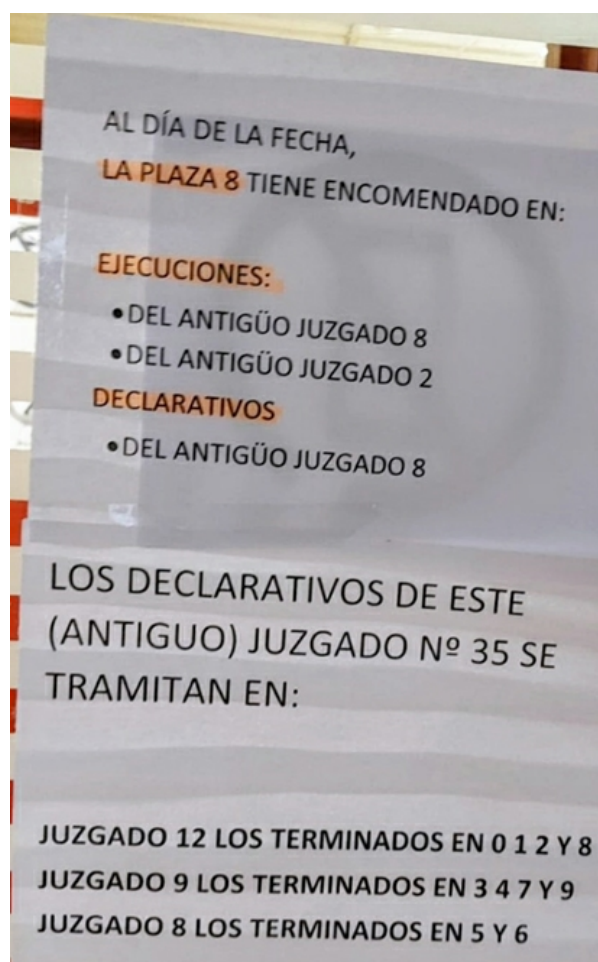
Si a este peligroso cóctel, le añades la escasa cuando no nula formación que han recibido los funcionarios para adaptarse al cambio, el desconcierto es total.

Seguramente esto es lo que tiene querer transformar el modelo organizativo de justicia que databa del año 1.882 en apenas seis meses.

La situación desde el otro lado de la barrera (y vuelvo a insistir en mi prefacio, reconociendo el esfuerzo de la inmensa mayoría de funcionarios judiciales) es en ocasiones —y disculpen de nuevo el adjetivo— grotesca.

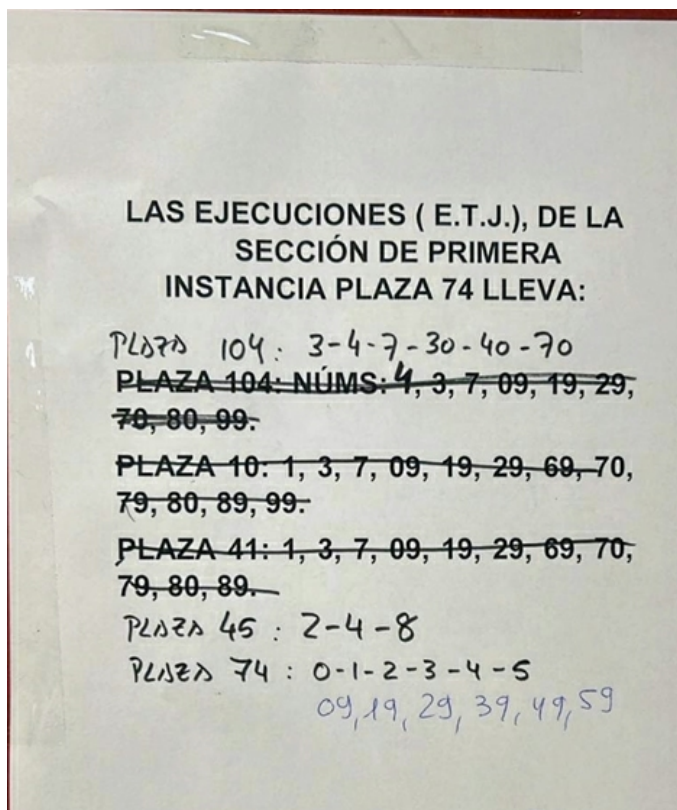
Entrar en algunos de nuestros edificios judiciales es como verse inmerso en plena Babilonia, en donde la Biblia situaba la Torre de Babel. Les pongo algunos ejemplos gráficos para que vean que no les exagero lo más mínimo.

Tal y como se puede comprobar en la imagen del cartel colgado en la puerta de un juzgado ([ver imagen](#)), resulta que vas a la puerta de la plaza 8 (piensas que estás ante el antiguo Juzgado 8 de 1.ª Instancia) y ves un cartel que te indica que en esa plaza actualmente se llevan, además de los declarativos y ejecuciones del antiguo n.º 8 (hasta aquí normal), también se llevan las ejecuciones del antiguo Juzgado 2 (aceptable también); pero ahora viene lo mejor, pues ¡NO!, no estás ante la puerta del antiguo Juzgado 8, sino que estás ante la puerta del que era hasta hace poco el Juzgado de 1.ª Instancia n.º 35, cuyos procedimientos a partir de ahora (suenan las trompetas!!), se tramitan ante el Juzgado (plaza) n.º 12 los terminados en 0, 1, 2 y 8, ante el Juzgado 9 (plaza) los terminados en 3, 4, 7 y 9, y ante el Juzgado 8 (plaza) los terminados en 5 y 6...; claro que la pregunta es obligada: ¿no se podría haber hecho mejor? Es aquello de la parte contratante de la primera parte contratante...



Sí, es evidente que el nuevo modelo obligaba a reasignar procedimientos, pero de ahí a crear una especie de laberinto judicial hay una gran diferencia. Es muy difícil explicar que, por ejemplo, en algunas de nuestras principales ciudades, los procedimientos que antes tramitaba un juzgado de 1.ª Instancia, ahora se encuentran repartidos entre tres o cuatro plazas judiciales.

Créanme, en algunos partidos judiciales (por suerte, no en todos), hacer cualquier gestión de impulso procesal se ha convertido en una especie de subida al Tourmalet en pleno mes de julio, localizando primero quién es ahora el funcionario que tramita el procedimiento, explicándole el estado de este (pues en la mayoría de los casos y debido a los cambios, desconoce cuál es la situación del asunto) y, en ocasiones, cuando ya más o menos tienes la lección aprendida de quién será a partir de ahora el responsable, a los pocos días, reviviendo el mito de Sísifo, de nuevo te lo cambian todo (es lo que tiene la «flexibilidad» del sistema...). [Ver imagen](#)



Sí, es verdad también que, en algunas ciudades como Madrid, la falta de infraestructuras, especialmente arquitectónicas, como por ejemplo poder disponer de un edificio judicial en condiciones, que cuente con los espacios necesarios para organizar los respectivos Servicios Comunes, ha condicionado mucho la forma de realizar la transición de un modelo a otro. Pero ya solo esta circunstancia era motivo más que suficiente para esperar unos meses a tener las condiciones necesarias para evitar el colapso del sistema.

Y qué decirles de aquellos partidos judiciales en donde el expediente judicial electrónico sigue siendo una quimera y que, con el trasiego de procedimientos de un lado a otro, estos siguen hoy en día empaquetados en cajas, sin que se tramite procedimiento alguno, habiendo tenido incluso que suspender muchos juicios, algunos de ellos muy mediáticos, como ocurrió recientemente en Sevilla (17) , por una clara descoordinación a la hora de practicar las citaciones.

Me podrán decir, no sin razón, que en algunos partidos judiciales relativamente pequeños y en donde la nueva Oficina Judicial creada en 2009 ya estaba funcionando con éxito, el cambio no está siendo traumático y empiezan a verse sus resultados, pero no podemos comparar la mayoría de capitales de provincia con ciudades como Madrid, Barcelona o Valencia, en donde, por ejemplo, en la primera hay 105 juzgados civiles, lo que exigía una más que necesaria prudencia antes de proceder a implementar la reforma.

Nuestra Administración de Justicia no puede permitirse que vivamos con una sensación de desconcierto de todos los operadores jurídicos

Sinceramente, nuestra Administración de Justicia no puede permitirse que vivamos con una sensación de desconcierto de todos los operadores jurídicos, que por algunos directamente ya se percibe en algunos tribunales como una situación caótica, con la paralización y retraso de miles de procedimientos judiciales, incrementando así la tasa de pendencia judicial, que, a pesar de los ingentes esfuerzos de nuestros jueces y del resto de funcionarios judiciales, por desgracia sigue creciendo año a año.

La actual reforma ha vuelto a desnudar una vez más, como ya sucedió con el COVID, las evidentes carencias de nuestra Administración de Justicia.

IV. La dimensión humana del problema; hacia una depresión institucional

Se imaginan ustedes entrar en un hospital en donde todo el personal ha sido reubicado de un día para otro, teniendo

forzosamente que olvidarse de seguir cuidando a los mismos pacientes (la especialización) que tenía a su cargo y en donde, desde el cirujano más importante hasta el último celador, estuviesen todos muy desanimados, cuando no ya al borde de la depresión...? Pues bien, algo parecido está sucediendo hoy en día en la inmensa mayoría de nuestros órganos judiciales, en donde incluso hasta los más férreos defensores del nuevo modelo, o mejor dicho, de la forma en la que está siendo implementado, les empiezan a flaquear las fuerzas, pues muchas de las promesas en forma de «refuerzos» o de mayor número de funcionarios se han quedado en papel mojado.

A veces una reforma necesaria puede convertirse en un estrepitoso fracaso debido a una precipitada transición.

Implantar los nuevos Tribunales de Instancia requería y requiere de medios materiales y personales suficientes para que la «nave» avance; en ciudades como Barcelona o Madrid, donde las bolsas de interinos no están operativas se están cubriendo algunas vacantes con llamamientos directos al SEPE, con personas que dicho sea con todo el respeto, carecen de la formación necesaria y específica para prestar sus servicios en un juzgado.

Se está produciendo un constante «baile» de funcionarios de una plaza a otra; están cesando a interinos sin que luego se cubran las plazas, y les puedo asegurar que entrar hoy en día en alguna de nuestras actuales «plazas» judiciales es como entrar en un desierto. si hoy en día se sigue impartiendo justicia en nuestro país, es gracias al ingente esfuerzo de la inmensa mayoría de funcionarios públicos, en una especie de milagro de los panes y los peces, aunque sin duda los «timings» de tramitación de los procedimientos civiles en la 1.ª Instancia prácticamente se han duplicado, con señalamientos ya para finales del año 2028.

Muchos de los actuales problemas provienen precisamente de que las relaciones de puestos de trabajo (RPT) no están adaptadas al nuevo modelo organizativo; pasar de trabajar para un juzgado concreto a un tribunal como unidad organizativa obliga a reorganizar completamente las plantillas, algunas de las cuales actualmente, como ya he indicado anteriormente, superan el 50% de interinidad.

Es necesario revisar las actuales cargas de trabajo y hacerlo de forma transparente, con datos objetivos y con controles efectivos (18) , siendo imprescindible también contar con métricas oficiales que reflejen la realidad, buscando mayor eficiencia en la prestación del Servicio Público (no sólo un Poder) de Justicia.

El CGPJ ha recibido ya algún informe elaborado por la presidencia de un Tribunal de Instancia en donde además de prever la necesaria elaboración de instrumentos de coordinación entre el Tribunal de Instancia y la oficina judicial, para intentar así solucionar los problemas derivados de un cambio integral y precipitado sin una previsión económica del impacto y sin los funcionarios necesarios, directamente ya se alude a la falta de motivación, de incentivos, siendo evidentes los signos de desesperación y resignación entre los funcionarios, concluyendo que sin la dotación de los medios materiales y personales, con unos sistemas informáticos adaptados a la reforma, va a resultar imposible su funcionamiento efectivo a no ser que nos acomodemos a comprobar que el sistema funciona peor que antes, resignándonos una vez más a entender que esto no tiene solución.

En algunas capitales de provincia, de manera oficiosa, la implantación de la reforma ha sido ralentizada de forma expresa para evitar males mayores, pero aun así les puedo asegurar que nunca, en más de 40 años de experiencia profesional, había visto a tantos funcionarios con una larga y dilatada experiencia profesional, absolutamente imprescindibles, optando por una jubilación anticipada antes que tener que enfrentarse al nuevo panorama judicial.

V. Conclusiones

«Puedes ignorar la realidad, pero no puedes ignorar las consecuencias de ignorarla» Ayn Rand.

Por muchas declaraciones triunfalistas de nuestros representantes públicos diciendo que, por ejemplo, los MASC han permitido una reducción de más del 30% de las demandas y que los actuales problemas del cambio de modelo organizativo son meras anécdotas producto de una necesaria adaptación a la reforma, sin querer abordar los serios problemas que nos afectan, es una especie de huida hacia adelante que no conduce a nada; hay que reconocer la realidad y, con el esfuerzo de todos y especialmente con los medios necesarios, buscar cuanto antes las soluciones adecuadas.

Pensemos que el cambio ha sido tan radical, que, si bien algunos directamente señalan la necesidad de revocarlo, yo personalmente creo que la situación es irreversible y sólo nos queda que afrontarla, pues siendo un poco optimistas, creo que nada está perdido.

Pero para empezar a ver la luz al final del túnel es imprescindible que, tanto desde el Ministerio de Justicia como

desde las distintas CCAA con competencias transferidas en materia de Justicia, no se mire a otro lado, pidiendo únicamente paciencia a todos los operadores jurídicos y también a los ciudadanos por la necesaria adaptación a la reforma, sino que además se haga un serio esfuerzo para:

- completar las plantillas de funcionarios, cubriendo de forma inmediata las bajas producidas por los distintos traslados o concursos de funcionarios y también las de enfermedad de larga duración.
- se apueste por una adecuada formación de estos.
- se revisen los protocolos de actuación.
- se solucionen todos los constantes problemas informáticos, mejorando todas las aplicaciones de gestión procesal, adaptándolas al nuevo modelo organizativo.
- se implante de forma generalizada el expediente digital.
- se mantengan las comisiones de refuerzo en aquellos tribunales con una especial carga de trabajo, comisiones que en los últimos tiempos, aun a pesar de las reiteradas solicitudes de las distintas Salas de Gobierno de los respectivos TSJ para su mantenimiento, en la mayoría de los casos han sido reducidas, cuando no directamente canceladas.
- y que se escuche a todos los profesionales afectados.

Mientras no solucionemos toda esta preocupante situación, mientras la pendencia judicial vaya en aumento y con ello se retrase aún más la respuesta judicial, más procedimientos entrarán en nuestros juzgados. Estamos en medio de un círculo vicioso, pues precisamente cuanto peor funcione, más impagos y más incumplimientos de contratos tendremos, poniéndoles una auténtica alfombra roja a los incumplidores sistemáticos de los que ya hablaba el Libro Blanco de nuestra Justicia (1997-CGPJ) y que tanto daño le hacen a nuestro tejido económico.

Nuestra sociedad está como aletargada ante una especie de lluvia fina, que poco a poco va calando y deteriorando las principales instituciones públicas y en nuestro caso, un Servicio Público tan esencial para cualquier sociedad moderna, como es el de la Justicia.

Llevamos tiempo normalizando una situación inaceptable y parece que ahora los remedios o las recetas del Plan Justicia 2030 no están dando ningún resultado. La supuesta y anhelada modernización, de momento, se está traduciendo en desorganización, sobrecarga e injustificables retrasos, que perjudican tanto a los profesionales como especialmente a miles de ciudadanos que están a la espera de una respuesta judicial.

No perdamos la esperanza, pero tampoco nos conformemos —una vez más— con el *statu quo* actual.

Urgen soluciones o luego será demasiado tarde.

(1) Capítulo III del Libro Blanco de la Justicia (CGPJ-1997), apartado 2.2.3

(2) Pacto de Estado para la Justicia, 28-31 de mayo de 2001, <https://revistasonline.inap.es/index.php/CDP/article/view/608/663>

(3) Apartado 12 «d» del referido Pacto de Estado.

(4) Ver al respecto del desarrollo orgánico de la NOJ la Orden JUS/1741/2010, de 22 de junio (LA LEY 13626/2010).

(5) Unidades procesales de apoyo directo y Servicios comunes procesales

(6) Diario de sesiones del Congreso de los Diputados de 17 de febrero de 2020, comparecencia del ministro de Justicia Sr. Campo Moreno.

(7) Carta de los Derechos de los ciudadanos ante la Justicia (LA LEY 21476/2002). Aprobada en el Pleno del Congreso de los Diputados el 16 de abril de 2002. <https://sedejudicial.justicia.es/carta-de-derechos-de-los-ciudadanos>

(8) Así se indica en la página del Ministerio de Justicia; <https://www.mjusticia.gob.es/es/servicio-justicia/nuevo-modelo-organizativo-justicia/preguntas-frecuentes#66309>

(9) En tal sentido «Los Tribunales de Instancia: el principio de coordinación como eje central». Alvaro Perea. Economist&Jurist, 09/07/2025.

(10) Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura, Región de Murcia, Illes Balears y Ceuta y Melilla.

(11) Penúltimo párrafo del preámbulo I de la Ley Orgánica 1/2025 (LA LEY 20/2025).

(12) Ley de eficiencia procesal (LA LEY 20/2025), inamovilidad judicial y juez ordinario predeterminado por la ley. Julio Banacloche Palao. Diario La Ley N.º

(13) Párrafo 4º, Apartado III del Preámbulo de la Ley Orgánica 1/2025 de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia (LA LEY 20/2025).

(14) Punto 3.4 de la Resolución de 5 de marzo de 2025 (LA LEY 33336/2025), de la Secretaría General para la Innovación y Calidad del Servicio Público de Justicia, por la que se acuerda el diseño y estructura de la Oficina Judicial para los Tribunales colegiados y Tribunales de Instancia conforme a las previsiones contenidas en la Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia (LA LEY 20/2025).

(15) Disposición final trigésimo (LA LEY 20/2025)-quinta de la LO 1/2025 (LA LEY 20/2025).

(16) <https://www.anzizulopezcastellanos.com/tribunales-de-instancia-comunicado-jueces-decanos/>

(17) https://www.diariodesevilla.es/juzgado_de_guardia/actualidad/audiencia-sevilla-suspende-juicio-autobus-hazte-oir_0_2006237525.html

(18) Sobre las cargas de trabajo, hay que destacar el magnífico estudio de José Francisco Escudero, Daniel Corchete y Sonia Alarcón, «La carga de trabajo en la Administración de Justicia. De la celularidad (Juzgado) a la capilaridad (Tribunal de Instancia)». Reflexiones. Diario LA LEY n.º 10893, 26 de feb.de 2026.
