



Consell de Col·legis de Procuradors
dels Tribunals de Catalunya

Pla Estratègic de la Procura Catalana

Febrer de 2014

Autors

Francisco Ramos Méndez
Catedràtic en Dret Processal. Universitat Pompeu Fabra

Marta Llorens Ferrer
Doctora en Dret

David Coloma Guerrero
Director de consultoria de negoci. Cynertia Consulting.

Comissió de Coordinació i Seguiment

Ignacio López Chocarro
Degà de l'Il·lustre Col·legi de Procuradors de Barcelona

Ramon Daví Navarro
Vice-degà de l'Il·lustre Col·legi de Procuradors de Barcelona

María Pilar Mampel Tusell
Degana de l'Il·lustre Col·legi de Procuradors de Terrassa

Jesús Millàn Lleopart
Vocal de la Junta de l'Il·lustre Col·legi de Procuradors de Barcelona

Francisco Javier Manjarín Albert
Procurador de l'Il·lustre Col·legi de Procuradors de Barcelona

Francesc Ruiz Castel
Vocal de la Junta de l'Il·lustre Col·legi de Procuradors de Barcelona

Taula de Continguts

1. Introducció / 04
2. Anàlisi de la situació actual / 05
2.1. Anàlisi de la professió de la procura / 06
2.1.1. El valor i la naturalesa del servei de la procura / 06
2.1.2. Les forces del canvi / 08
2.1.3. Les forces competitives / 10
2.1.4. Els clients / 12
2.1.5. Els competidors / 13
2.1.6. Els serveis actuals / 14
2.1.7. Evolució esperada de la cartera de serveis / 16
2.1.8. L'aranzel / 18
2.1.9. Les capacitats de la procura / 19
2.1.10. Els segments professionals i la territorialitat / 20
2.1.11. Anàlisi DAFO / 22
2.1.12. Escenaris de futur / 24
2.1.13. Impacte dels canvis en els diferents actors / 26
2.2. Anàlisi de la situació col·legial / 28
2.2.1. Situació de partença / 28
2.2.2. Les forces de canvi sobre els col·legis / 29
2.2.3. Les forces competitives i els col·legis / 31
2.2.4. Els serveis actuals dels col·legis / 32
2.2.5. Les capacitats col·legials actuals / 35
2.2.6. Les quotes col·legials / 36
2.2.7. Anàlisi DAFO dels col·legis / 37
2.3. Principals reptes / 38
3. Estratègia de futur / 39
3.1. Estratègia de la professió de la procura / 39

-
- 3.1.1. Nou model professional de la procura / 39
 - 3.1.2. Oportunitats per a la procura / 41
 - 3.1.3. Nous serveis proposats per a la procura / 42
 - 3.1.4. Evolució esperada de la cartera de serveis / 44
 - 3.1.5. Estratègia dels segments professionals / 45
-

3.2. Estratègia col·legial / 46

- 3.2.1. Nou model col·legial / 46
 - 3.2.2. Redesplegament de serveis col·legials / 47
 - 3.2.3. Transformació de l'estructura col·legial / 49
 - 3.2.4. Consell de Col·legis de Procuradors de Catalunya / 52
 - 3.2.5. Quotes col·legials / 53
-

3.3. Pla de Transformació / 54

- 3.3.1. Govern del pla estratègic / 54
 - 3.3.2. Iniciatives estratègiques / 56
 - 3.3.3. Cronograma / 73
-

4. Resum executiu / 74

5. Annexos / 76

Notes / 76

1. Introducció

La procura s'enfronta a un escenari amb un possible procés de desregulació que pot afectar les seves funcions i identitat de forma decisiva. La profunditat dels canvis en perspectiva impacta no només sobre la professió sinó també sobre les estructures col·legials que li donen suport.

Els possibles canvis evidencien la necessitat de transformar de forma radical la forma tradicional d'exercir la procura i posen de manifest la necessitat d'afrontar aquest repte amb valentia, imaginació però també precisió.

Per aquest motiu el *Consell de Col·legis de Procuradors* de Catalunya ha posat en marxa un pla estratègic amb l'objectiu d'analitzar com poden afectar els canvis tant a la professió com als col·legis i avaluar quines mesures caldrà adoptar per a aprofitar les oportunitats que s'obren.

La culminació del procés de reflexió del pla estratègic és aquest document. Es tracta d'un document que vol servir a la procura de guia sobre com afrontar els canvis. Però és un document obert, que vol comunicar a la societat com volem que la procura segueixi sent fidel a la seva vocació de servei i trobi noves formes d'aportar valor a la resta d'actors del sistema judicial: Administració de Justícia, advocats, litigants i la comunitat en general.

El pla estratègic no finalitza amb la reflexió que suposa aquest document sinó que comença a arrencar a partir d'aquest document. Aquest pla no és la destinació sinó el full de ruta que ajudarà a afrontar el nou escenari. Per això té una sèrie d'objectius:

1. Analitzar els elements clau de la situació actual i les seves perspectives d'evolució.
2. Definir els aspectes clau a transformar tant a la professió com a l'organització col·legial.
3. Establir i prioritzar les actuacions necessàries per a realitzar aquesta transformació.

Aquest document consta de dos grans seccions. A la primera s'analitza la situació de la professió i els col·legis professionals. A la segona s'indiquen les actuacions estratègiques que volem realitzar des de la procura i els col·legis per a continuar sent una peça valuosa del sistema judicial.

Aquest pla estratègic s'ha desenvolupat en dos grans fases:

1. Una anàlisi de la situació de la procura realitzat pel Dr. Francisco Ramos Méndez. En aquesta es van examinar les possibilitats de la procura des del punt de vista de la doctrina del dret, de les possibilitats de la professió dins del sistema jurídic i marc legal.

En aquesta fase es van realitzar diverses entrevistes i enquestes, a més d'un rigorós estudi legal.

2. Una anàlisi des del punt de vista econòmic i organitzatiu realitzat a partir de les coordenades i marc de referència del Dr. Ramos Méndez. A més, s'operacionalitzen les propostes jurídiques, econòmiques i organitzatives.

En aquesta segona fase s'han realitzat diverses entrevistes (amb professionals de la procura i representants de les Administracions (Generalitat i *Ministerio de Justicia*) i del *Consejo General de Procuradores de España*). Així mateix es van realitzar tres tallers entre els professionals de la procura analitzant la professió -a nivell de les seves tendències, serveis actuals i potencials, així com competències actuals i de futur- i també les estructures col·legials -a nivell de serveis i organització.

2. Anàlisi de la situació actual

En aquesta secció del document s'estudiarà la situació actual i la possible evolució de l'entorn, les capacitats i les opcions tant de la professió de la procura com de les estructures col·legials que li donen suport.

Aquí s'analitzarà la cartera de serveis actual i potencial, el valor que aporten als clients, les necessitats dels clients i les motivacions dels possibles competidors, la situació de l'aranzel, els possibles escenaris i els impactes esperats.

2.1. Anàlisi de la professió de la procura

La procura a Catalunya és una activitat desenvolupada per 949 professionals distribuïts en 9 col·legis¹. Suposen el 9,4% dels procuradors a Espanya, mentre que serveixen al 16,0% de la població de l'Estat.

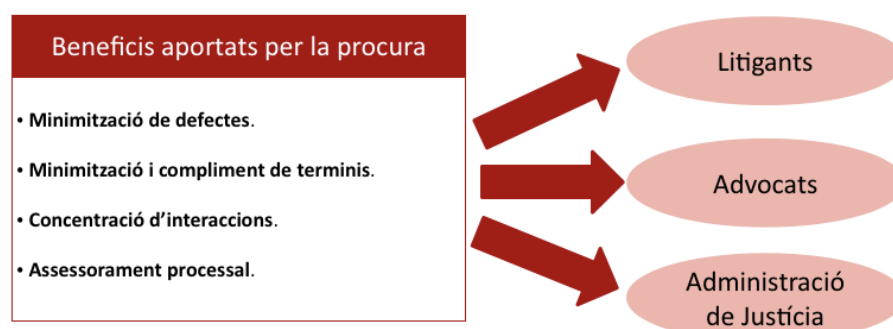
2.1.1. El valor i la naturalesa del servei de la procura

La procura proporciona un conjunt de serveis de tipus processal consistents en la representació del litigant en els tribunals, la comunicació entre tribunal i litigant (o el seu defensor), la gestió processal i l'assessorament processal.

Els serveis de la procura faciliten la interacció de diferents actors dins d'un procés i proporcionen una sèrie de beneficis a cadascun d'aquests actors, consistents en:

- *Minimització de defectes* en la realització de les comunicacions i tràmits processals. La realització d'aquest tipus tipus de tràmits per part d'operadors externs augmenta la qualitat dels tràmits i redueix la càrrega de treball –i costos– per al tribunal, tot millorant la seguretat jurídica per al litigant.
- *Minimització de terminis i major compliment d'aquests terminis* de realització de les comunicacions i tràmits processals.
- *Concentració d'interaccions* del tribunal en un número reduït d'operadors experts, reduint la càrrega de treball i recursos necessaris que s'haurien de dedicar si s'hagués d'atendre un major volum d'operadors. En aquest sentit, els procuradors actuen com un majorista en una cadena logística, on permeten reduir el número d'interaccions.
- *Assessorament processal* als defensors en cas d'aquests desitjar-lo, informant sobre les millors opcions d'acord amb l'estratègia del cas i la idiosincràsia de l'equip judicial.

Figura 1
El valor de la procura



Font: Elaboració pròpia.

**La
procura ha
estat
marcada per
la forta
regulació i la
seva naturalesa
com a servei
complex de
baix contacte
amb el
client**

Les característiques del servei de la procura

El primer pas per a comprendre el problema és explorar la naturalesa del servei ofert per la procura. I és que tradicionalment aquesta professió ha estat definida per dos aspectes fonamentals: l'alt nivell de regulació i la seva naturalesa de servei complex de baix contacte amb el client.

Professió fortament regulada

La normativa processal -i la pròpia autorregulació professional- estableixen una sèrie de requisits a la procura com l'obligació de representació mitjançant aquesta en determinats afers, un sistema de preus regulats (aranzel), la incompatibilitat de l'exercici amb l'advocacia així com restriccions diverses -a la publicitat, la territorialitat o la prohibició de despatxos multidisciplinars (de procuradors i advocats).

Aquesta normativa, creada per a garantir el rol de la procura com a facilitador d'interaccions entre les parts, va generar una rivalitat limitada dins del sector.

Servei complex de baix contacte amb el client

El servei de la procura ha consistit en una activitat de facilitació de la relació entre litigants, advocats i tribunals. Aquest és un servei que s'anomena de *back-stage*, és a dir, de baix contacte amb el client final, el que causa que aquest tingui un alt desconeixement del valor aportat.

Per la seva naturalesa, es tracta d'un servei homogeni on la base de la diferenciació és l'efectivitat i qualitat del procés de prestació, facilitades per la tecnologia i l'organització del procés.

És un servei marcat per la complexitat dels fluxos de treball (gran nombre d'esquemes judicials i formularis) i per la importància del compliment de garanties en la comunicació i el contingut.

Així mateix, tradicionalment ha estat molt depenent de la idiosincràsia concreta del jutge o l'oficina judicial amb que interactuen.

És un servei amb una alta intensitat en treball i, per tant, amb poques economies d'escala, que ha estat protegit a causa de la baixa informatització de la Justícia.

Les forces de canvi porten a una intensificació de la competència i una reducció de preus però també a un deteriorament de la qualitat del servei

2.1.2. Les forces de canvi

Cal entendre els efectes de la sèrie de forces que estan impulsant els canvis de la procura: la desregulació, la informatització judicial, els canvis en l'organització judicial i la crisi econòmica.

La desregulació

En el cas que es produís la desregulació, hi hauria una sèrie d'elements a tenir en compte. La compatibilitat entre advocacia i procura així com l'eliminació de l'exclusivitat produiria l'entrada de competidors, especialment el segment d'advocats amb menor càrrega de treball.

Simultàniament, l'eliminació de la territorialitat en l'exercici de la procura augmentarà la rivalitat interna entre els procuradors.

Per altre costat, l'eliminació de l'aranzel farà evident la tendència a la reducció de preus dins de la procura. Tot i així, hi ha l'opinió generalitzada entre els professionals d'aquesta activitat de que aquest element ha esdevingut orientatiu i no pas obligatori.

En allò referent al desenvolupament dels despatxos multidisciplinars, aquests donarien lloc a noves combinacions d'habilitats i serveis, fent aparèixer operadors legals integrals (que combinarien advocacia i l'actual procura), al menys en alguns segments professionals.

Aquesta desregulació provocaria l'entrada de competidors menys especialitzats (amb menors habilitats (en termes de coneixement processal) i menor motivació (pels menors vincles al territori i l'obtenció d'ingressos d'altres fonts)).

Aquesta entrada de competidors faria caure la qualitat de la representació i comunicació en els procediments on intervenguin, afectant als litigants però també incrementant la necessitat d'intervenció de les oficines judicials, que hauran de dedicar més recursos a la resolució d'incidències i a l'atenció a interlocutors menys familiaritzats amb el procés.

La informatització judicial

El desplegament d'uns sistemes d'informació judicials moderns, que possibiliten una comunicació directa advocat-tribunal, facilitarà la competència dels advocats i la competència territorial entre exercents de diferents territoris.

L'organització judicial

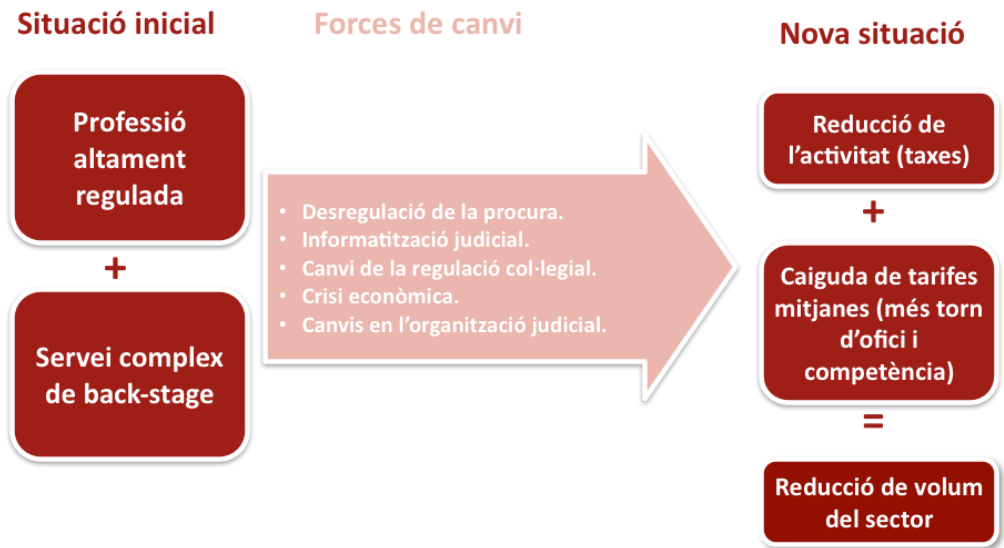
Les taxes judicials -en imposar un cost econòmic- redueixen el número de procediments judicials iniciats, minvant el número de procediments i, per tant, el mercat actual de la procura.

Per altre costat, les perspectives d'una possible nova planta judicial amb una recentralització provincial reduirien la proximitat de la justícia al ciutadà i canviarien la demanda –i a la llarga la ubicació geogràfica- dels despatxos així com, també, produirien el tancament de molts d'ells.

La crisi econòmica

La crisi econòmica comporta un increment dels litigants que han de fer ús de serveis de procura mitjançant torn d'ofici, reduint la facturació mitjana del sector per procediment.

Figura 2
Les forces del canvi



Font: Elaboració pròpia.

2.1.3. Les forces competitives

Els efectes econòmics sobre el sector de la procura es poden veure analitzant l'abast de cinc factors. Aquest model, conegut com les 5 Forces de Porter, estableix que l'atractiu econòmic d'un sector depèn de la intensitat d'una sèrie d'elements com el poder de negociació dels proveïdors i els clients, el volum de nous entrants al sector, l'existència de productes o serveis substitutius i el nivell de rivalitat interna dins del sector.

Examinem, llavors, els diversos factors.

Administració de Justícia

L'administració de Justícia juga el paper del proveïdor, ja que "subministra" la matèria prima que crea el servei: el procediment judicial.

L'Administració de Justícia afecta la rendibilitat de la procura mitjançant la reducció de preus al torn d'ofici que podria aconseguir a causa de la major competència. Però també perquè la informatització judicial portaria a una reducció de la intermediació dels procuradors en les comunicacions.

Noves entrades

Els serveis de la procura -per la seva naturalesa com a activitats de gestió d'un procés- tenen una baixa diferenciació intrínseca, el que dificulta una defensa per part de qualsevol dels actors. Per altra banda, les barreres tecnològiques o econòmiques són reduïdes en aquesta activitat, el que unit als baixos costos de canvi de proveïdor facilitarien l'accés dels nous entrants.

Els nous entrants en les activitats tradicionals de la procura (representació, comunicacions i gestió processal) aportaran un increment fort de la competència en aquesta professió.

Aquests nous entrants molt segurament seran professionals independents de l'advocacia que decideixin realitzar activitats de comunicació i representació, així com aquells despatxos d'advocats que vulguin formar els seus propis serveis de procura.

Rivalitat interna

No sols creixerà la competència per la incorporació de nous oferents sinó també per l'increment de la rivalitat interna dels que ja operen a la professió. Aquesta rivalitat es derivaria de la supressió de la territorialitat, dels aranzels i d'altres mesures diverses (supressió de la quota inicial de col·legiació, l'establiment de quotes màximes, etc.). La mencionada falta de diferenciació fa augmentar la competència.

Clients

La demanda de serveis de la procura està altament fragmentada. Dins de l'espectre de clients, el petit litigant és el més sensible al preu. L'escàs contacte amb el client crea una baixa percepció de valor i la reduïda possibilitat de diferenciació provoca una falta de percepció de marca.

Així mateix, la imposició de taxes judicials, que deprimeixen la demanda -és a dir, el número de procediments judicials- fa que augmenti la pressió sobre els oferents de serveis processals per a captar clients, especialment de la forma més fàcil: via preus.

Substituts

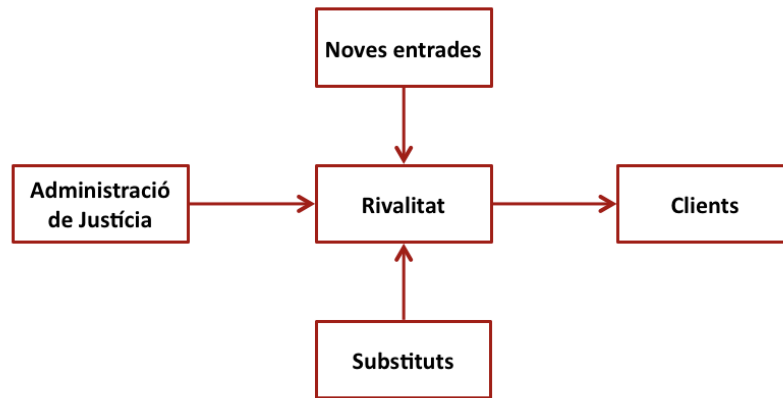
Els serveis que podrien substituir bona part de l'activitat de la procura són plataformes informàtiques de gestió documental integrades amb sistemes judicials que tinguin capacitats de BPM (*business process management*). Aquestes solucions informàtiques permeten automatitzar fluxos complexos de treball en base a conjunts de regles.

Aquests sistemes d'informació no representen una substitució total dels serveis de la procura, però sí que poden reduir la necessitat d'intervenció humana en una part de les tasques actuals.

La complexitat dels esquemes processals que s'han d'automatitzar així com la necessitat d'una forta integració amb sistemes judicials -molts dels quals no entraran en marxa fins dins d'uns anys- fa que no s'hagi de comptar amb aquest factor a curt termini però sí a mig i llarg termini.

Figura 3

Les cinc forces competitives



Font: Elaboració pròpia.

L'eventual desregulació del sector i la resta de forces de canvi provocarien una intensificació de la competència dins de les activitats tradicionals de la procura, a través d'una entrada de nous competidors especialment intensa i un creixement de la rivalitat en l'interior de la procura mentre que els clients traslladarien als professionals la seva necessitat de menors preus i la modernització de l'Administració de Justícia faria perdre bona part del sentit de les funcions de comunicació que realitzava la procura.

En el nou context, les menors barreres d'entrada a l'activitat unides a les baixes barreres de sortida farien que la retribució de l'activitat fos estable, encara que baixa.

**Les forces
competitives
provocaran
una important
reducció de
l'atractiu
econòmic
d'aquesta
activitat**

**Els clients
tenen
necessitats
molt diferents
a les que ha de
respondre la
procura amb
solucions
adequades**

2.1.4. Els clients

Els clients dels serveis actuals de la procura admeten una segmentació per un criteri simple del seu volum de casos i personalitat. Cadascuna d'aquestes tipologies de clients té una sèrie de necessitats específiques, unes característiques d'atractiu així com uns riscos de captació per part dels competidors.

Segons aquests criteris podem trobar clients particulars, empreses petites i mitjanes, i grans empreses.

Clients particulars

La prioritat principal dels clients particulars és la cerca de preus baixos en els serveis tradicionals de la procura.

Normalment aquests clients s'obtenen derivats per l'advocat i part d'ells poden procedir del torn d'ofici. A nivell individual acostumen a litigar infreqüentment. Sovint no són clients de gran atractiu econòmic pel seu escàs recorregut i import mig, però agregadament suposen un volum important del mercat.

Els professionals independents de l'advocacia que vulguin entrar en gestió processal (representació i comunicació) els poden capturar de forma relativament fàcil per ser ells el primer punt de contacte i tenir la potestat o no de requerir suport especialitzat d'un procurador.

Petites i mitjanes empreses

Les Pimes són una categoria que té un comportament força divers respecte a preu i conveniència en allò referent als serveis tradicionals de la procura.

Les pimes tenen un atractiu mig com clients. Tenen una major recurrència en la litigació, encara que el volum de litigis serà reduït per a cada empresa. Tot i així, els seus imports tendiran a ser més interessants. La dimensió d'aquestes empreses fa que no disposin d'una funció interna especialitzada en gestionar litigis.

Aquestes empreses poden ser capturades per advocats que vulguin entrar en gestió processal i que siguin els seus defensors, depenent sempre de la relació de confiança amb l'advocat en qüestió així com de l'experiència de l'empresa en temes judicials.

Grans empreses

Les grans empreses són un client molt atractiu. Tenen un volum de litigis alt, especialment en alguns sectors com bancs i financeres, *utilities* (subministrament d'electricitat, aigua o gas) o grans empreses de distribució minorista.

Disposen de serveis jurídics interns i l'elevat número de processos les obliga a buscar l'eficiència a través d'una eliminació de complexitat en la gestió. Això passa per reduir el número de proveïdors de serveis jurídics de procura, per automatitzar processos a través de sistemes d'informació capaços de gestionar grans volums eficientment i amb qualitat, i amb una gran -o total- cobertura de la geografia de l'Estat.

El gran competidor són les empreses realitzades en recobraments, així com seccions específiques que estableixin els grans despatxos d'advocats. La tendència és que aquests serveis s'acabin comercialitzant a través de concursos per a negociar preus atractius amb el volum que representen.

S'estima que es pot produir una entrada en funcions de la procura d'uns 2.700 advocats a Catalunya i uns 20.100 a Espanya

2.1.5. Els competidors

La possible desregulació comportarà l'entrada de diversos tipus d'actors procedents de l'advocacia en els serveis de representació, comunicació i gestió processal. Això implica un canvi de rol: l'advocacia passarà de ser un canal de la procura a ser, en molts casos, competidors.

Professional independent o petit despatx

Un 71% dels advocats exerceixen com a professionals independents². Aquests professionals de l'advocacia poden entrar amb facilitat en la representació i comunicacions en petits partits judicials.

Cal destacar que, a la llarga, la representació, comunicació i gestió processal té poca possibilitat de defensa davant d'advocats que tinguin una baixa càrrega de treball una vegada que s'hagin implantat unes comunicacions judicials modernes.

Despatxos mitjans

Es preveu que alguns dels despatxos mitjans entrin en representació mitjançant despatxos pluridisciplinars.

En aquest sentit, els procuradors poden ser la part més feble dels esmentats despatxos si són un mer servei de suport a la resta dels advocats amb l'únic propòsit de reduir costos. Per aquest motiu, els professionals de la procura han d'avançar-se i liderar aquests possibles moviments de creació de despatxos multidisciplinars.

Grans despatxos

Els despatxos grans, en principi, poden ser els menys interessats en entrar en la comunicació, representació i gestió processal. Així doncs, externalitzarien aquesta funció, buscant proveïdors grans d'aquests serveis.

Alguns d'ells, tanmateix, poden identificar oportunitats relacionades amb grans empreses, que estiguin relacionades amb prestar serveis integrats a grans clients, i muntar així les seves pròpies seccions de procura amb processos altament informatitzats i estandarditzats.

Estimació de nous entrants

Estimar quin pot ser el número de nous entrants en les activitats de representació, comunicació i gestió processal és un exercici complex.

No obstant això, existeixen alguns dades referides al volum d'advocats que poden tenir incentius a entrar en les activitats tradicionals de la procura. A finals de 2012 hi havia 20.899 advocats exercents a Catalunya i 131.337 a Espanya³. Del total d'advocats a Espanya, un 36% gestionava menys de 50 casos a l'any, un 35% dels advocats reconeixia que té dificultades per a sortir endavant com a exercent i un 80% considerava que ara és més difícil viure de l'exercici de l'advocacia⁴.

Les perspectives actuals semblen indicar que, en els quatre anys següents a l'aprovació d'una eventual compatibilitat, 2.684 advocats podrien entrar en l'àmbit de les funcions actuals de la procura a Catalunya, (el que representaria un 12,8% del total d'advocats) i 20.134 a Espanya (un 15,3% d'aquests professionals).

Si aquestes previsions acabessin sent certes, les noves oficines judicials haurien d'atendre 3,7 vegades més interlocutors a Catalunya i 3 vegades més a tot l'Estat.

2.1.6. Els serveis actuals

En aquest apartat s'analitzen els serveis actuals, el seu atractiu, l'impacte dels possibles canvis, així com els possibles serveis que es poden desenvolupar per a oferir un servei rellevant i valuós als clients de la procura.

Actualment, la procura presta quatre grans categories de servei:

- Representació.
- Comunicació i gestió processal.
- Assessorament processal.
- Assistència a vistes.
- Altres funcions.

Representació

La representació consisteix en la facultat del procurador d'obrar davant l'Administració de Justícia en nom del litigant. Té un gran atractiu ja que és la base que permet prestar els serveis de comunicacions i gestió processal i, gràcies a aquests, l'assessorament processal.

Algunes de les propostes de desregulació han plantejat l'eliminació de l'exclusivitat en la representació. L'impacte de la desregulació, llavors, estaria pendent de verificar amb la normativa finalment aprovada.

Comunicació i gestió processal

Aquests serveis consisteixen en la transmissió de comunicacions entre les parts i els tribunals, l'impuls processal i la realització de tràmits. Dins d'aquests serveis es troben una àmplia varietat de tràmits i activitats com:

- Recepció i enviament de notificacions, el seu control de qualitat i resolució d'errors o omissions.
- Recepció i enviament al lletrat de documentació judicial.
- Pagament de taxes, dipòsits i consignacions.
- Assistència a vistes i diligències
- Gestions en registres (p. ex. registres com el mercantil, de la propietat, etc.).
- Realització d'alertes al lletrat sobre terminis per a la realització de tràmits, senyalaments, etc.
- Redacció d'escrits de tràmite i impuls processal.
- Traslats de còpies i presentació escrits
- Realització d'actes de comunicació.
- Consultes al secretari o jutge.

En aquests es realitza una tasca destacada de control de la conformitat de la informació i d'execució dels tràmits en temps i forma, així com el seguiment de l'estat de l'afer en seu judicial i la resolució proactiva de possibles defectes processals.

Tenen un alt atractiu ja que són el servei bàsic realitzat i constitueixen el gruix de la feina efectuada actualment.

Aquests serveis es justifiquen per la necessitat de simplificar les interaccions entre actors en un entorn de comunicacions en paper, en vies d'obsolescència. La informatització judicial i l'eventual desregulació creen una perspectiva de comunicacions directes que pot comportar una reducció important de la utilitat del procurador i que tindrà un alt impacte sobre aquests serveis.

Assessorament processal

Aquest servei consisteix en el consell al litigant des de la perspectiva del procediment, el coneixement del tribunal i l'estat de l'afer. Pot aportar un valor afegit a l'advocat i client si s'aprofita activament, però per al procurador no acostuma a ser una font que justifiqui un nivell apreciable d'ingressos.

L'estat de l'afer era una informació opaca en una organització judicial antiquada però deixarà de ser-ho amb una adequada informatització, mentre que el coneixement del tribunal continuarà sent important però l'esmentada informatització, en homogeneïtzar procediments, reduirà la discrecionalitat dels òrgans judicials en el que respecta a qüestions de procediment.

L'atractiu actual de l'assessorament és mig i l'impacte de la desregulació també seria mig, però prestar-lo depèn de tenir el servei de comunicació.

Assistència a vistes

Aquest servei consisteix en la presència en vistes o diligències. Encara que forma part de la gestió processal, l'hem desglossat apart ja que constitueix un servei de baix valor afegit per al client i, per tant, d'escàs atractiu per al procurador en un context liberalitzat.

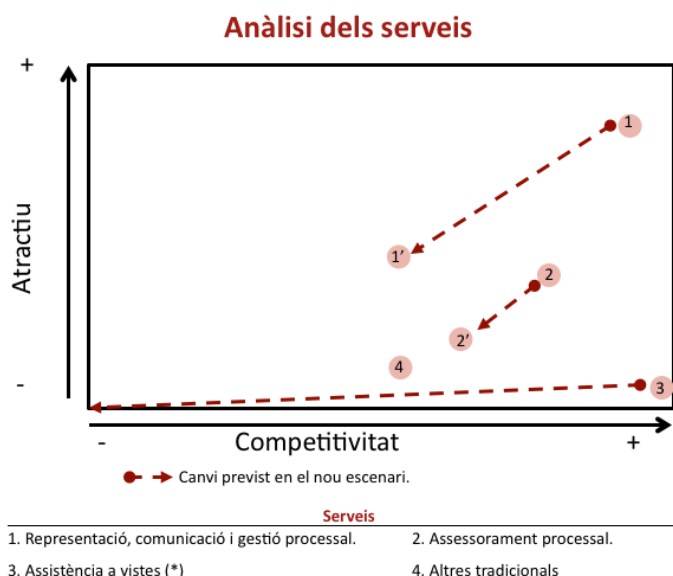
Una desregulació intel·ligent hauria d'eliminar aquesta obligatorietat d'assistència. Aquesta eliminació alliberaria temps del procurador per a dedicar-lo a tasques de major valor afegit com l'assessorament processal o altres serveis nous que es proposen per al futur de la procura. Per aquest motiu, l'impacte per al procurador de la desregulació d'aquest servei serà baix. Es recomana, doncs, negociar amb els legisladors per a aconseguir que aquests serveis deixin de ser obligatoris.

2.1.7. Evolució esperada de la cartera de serveis existents

La transformació actualment en marxa provocarà a mig termini una gran modificació de la cartera de serveis, en variar l'atractiu i la competitivitat dels serveis existents.

Figura 4

Mapa d'oportunitats de mercat



Font: Elaboració pròpia.

La comunicació és el servei principal de la procura en termes de dedicació i serà el més afectat per la desregulació

Al diagrama anterior es pot observar l'evolució esperada dels serveis actuals respecte a l'atractiu dels mateixos i competitivitat per a la procura. Si es produeix la desregulació, en els propers quatre anys es podria esperar que l'evolució sigui la següent:

Pèrdua de competitivitat en els serveis de representació, comunicació i gestió processal

Aquesta pèrdua es produirà en termes relatius però no en termes absoluts. La procura perdrà quota de mercat en aquests serveis a causa de l'entrada de nous competidors com els advocats en exercici. Aquests, en tenir una major notorietat i connexió directa amb el client, tenen un avantatge competitiu en la venda d'aquests serveis. Així mateix, la introducció de comunicacions modernes en l'Administració de Justícia significarà la caiguda d'una barrera d'entrada significativa per a aquests altres operadors jurídics.

En el cas que es produeixi, la desregulació provocaria l'entrada de competència en la representació, comunicació i gestió processal, amb la consegüent reducció de quota de mercat i preus, mentre que el progrés cap a la plena informatització de l'administració de Justícia reduiria l'avantatge competitiu de la procura. Per altre costat, mentre que la majoria dels nous entrants no aportarien capacitats competitives superiors a la mitjana dels procuradors, sí que és d'esperar que al menys alguns d'ells sí que aportin estratègies, recursos i processos que els facin destacar.

L'assessorament processal perd competitivitat i atractiu

La caiguda de la quota de mercat en la representació, comunicació i gestió processal causaria una reducció de l'atractiu i un cert distanciament del client que reduiria la competitivitat en l'assessorament processal.

L'assistència a vistes desapareixeria si no estigués forçada per la normativa

L'assistència a vistes és un servei de baix valor afegit per al client, pel que es sosté únicament a causa de que la normativa actual obliga a ella. No obstant això, una liberalització intel·ligent hauria de suprimir aquesta obligació.

2.1.8. L'arancel

El model de preus de la procura ha estat marcat per l'arancel. Les seves característiques bàsiques són:

- Ha estat, fins al moment actual, un sistema de preus comuns per a la procura i, avui dia i segons la pròpia professió, és més aviat una referència que un imperatiu.
- Estableix un import en funció de determinats criteris com l'àmbit de l'afer, la seva quantia o bé la realització de determinades actuacions dins del procediment.
- El seu càlcul és de gran complexitat, per intervenir una gran multiplicitat de criteris.

La lliure competència entre els agents econòmics és un principi bàsic en la societat actual. Així, l'arancel -en frenar la competència via preus dins de la professió- es converteix en un dels principals elements en el punt de mira de la possible desregulació. A més, el propi nombre d'arancel té reminiscència tributaria i oficial, el que crea una percepció exaccional del mateix que en res afavoreix a la procura.

Per altre costat, la quantia de l'afer podia ser considerada com una variable *proxy*, és a dir, com una variable indirecta per a aproximar el preu donat que assumiria una certa relació d'aquesta quantia tant amb la càrrega de treball que podia requerir del procurador -és a dir, el cost- com amb la capacitat econòmica del litigant.

En temps informacionalment pobres, en els que traçar i analitzar el nivell de dedicació era una labor molt complexa i costosa, es podien utilitzar aquest tipus de variables per a establir els preus. Tanmateix, avui en dia és possible estimar els costos de forma molt més precisa i, sobre tot, senzilla, adoptant sistemes de comptabilitat de costos. I això sense oblidar els preus de mercat per a establir-los.

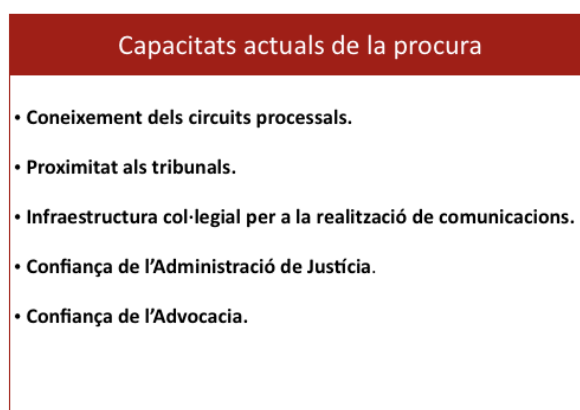
Finalment, cal considerar que un sistema d'establiment de preus com l'arancel resulta feixuc de gestionar i resulta difícil transmetre la relació existent entre el valor o el cost i el preu final.

2.1.9. Capacitats actuals de la procura

La professió de la procura, per a prestar els seus serveis, utilitza una sèrie de capacitats que estan vinculades amb la seva competitivitat i creació de valor.

Figura 5

Capacitats actuals de la procura



Font: Elaboració pròpia.

Entre les capacitats actuals de la procura es troben:

Coneixement dels circuits processals.

El coneixement de la normativa i fluxos processals és el que permet desenvolupar els serveis actuals de comunicació, gestió i assessorament processal. Aquesta capacitat és més valuosa com més complex i de major valor sigui el cas.

Així, un 82,7% dels professionals de l'administració de Justícia valora bé o molt bé el treball dels procuradors en l'organització de la Justícia, mentre que sols un 9,2% ho valoren malament o molt malament⁵.

Proximitat als tribunals.

Aquesta capacitat, juntament amb l'anterior, permeten al procurador proporcionar un assessorament i impuls processal valuosos, presentant la documentació i l'argumentació de la forma més conforme a la idiosincràsia dels funcionaris judicials de cada tribunal.

Infraestructura col·legial per a la realització de les comunicacions.

Els Col·legis de Procuradors disposen d'una infraestructura amb els mitjans humans, materials i tecnològics per a garantir la correcta transmissió als litigants de les notificacions i comunicacions judicials.

Confiança de l'Administració de Justícia.

Els Col·legis de Procuradors són vistos com un soci col·laborador i fiable a l'hora de desenvolupar aplicacions amb les que interrelacionar-se amb els altres actors. Aquesta reputació és útil per a desenvolupar protocols i criteris comuns amb l'administració de Justícia.

Confiança de l'advocacia.

La procura també inspira seguretat en l'advocacia. Així, un 84% dels advocats opinen que els procuradors espanyoles són competents i estan ben capacitats⁶.

**Els diferents
segments
professionals
rebran
l'impacte del
canvi de forma
asimètrica**

2.1.10. Els segments professionals i la territorialitat

En la procura es poden distingir de forma fàcil tres segments professionals -és a dir, grups amb característiques comunes.

Procuradors independents

Es tracta de procuradors que exerceixen la professió en solitari amb tan sols oficials habilitats o altre personal de suport.

Els seus clients són majoritàriament petits litigants i capten els seus clients sobretot a través de petits despatxos d'advocats o de professionals independents de l'advocacia. La forta dependència dels segments de clients amb major probabilitat de ser captats per els nous entrants pot fer que es portin la pitjor part d'una desregulació.

Petits despatxos de procura

Consisteixen en petites firmes amb un reduït grup de procuradors i el seu personal de suport (oficials habilitats, etc.).

Amb escasses excepcions, la professió de la procura està integrada per aquests petits despatxos i els professionals independents.

Grans despatxos de procura

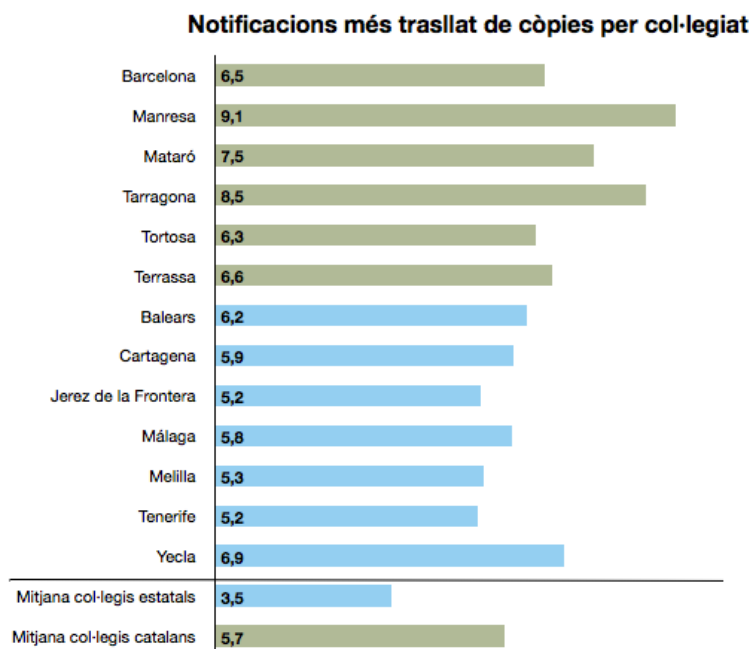
Consisteixen en aquelles firmes de major grandària en número de procuradors, personal de suport i volum de negoci. Es centren bàsicament en grans clients empresarials.

Demanda i territorialitat

La territorialitat ha creat un mapa en el que la demanda de serveis i el número de proveïdors (procuradors) és força desigual.

Figura 6

Càrrega de treball per al col·legiat



Font: "Informe sobre las restricciones a la competencia en la normativa reguladora de la actividad de los Procuradores de los Tribunales". Comisión Nacional de la Competencia.

Dades de 2005, en milers.

Només s'indiquen aquells col·legis espanyols amb més de 5.000 comunicacions per procurador.

La territorialitat ha creat una distribució de l'oferta i la demanda molt desigual, amb Catalunya com a mercat molt actiu.

2.1.11. Anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats)

Els factors de canvi provocaran una baixada d'ingressos a causa de l'acció combinada d'una reducció de volum del mercat, l'erosió dels preus per l'increment del número de competidors i la caiguda de la quota de mercat dels serveis de representació, comunicació i gestió processal.

Una vegada realitzat l'examen dels aspectes anteriors, és el moment de recapitular en el diagnòstic definint les Debilitats i Fortaleses de la professió i quines són les Amenaces i Oportunitats, és a dir, realitzar la coneguda anàlisi DAFO.

Figura 7
Anàlisi DAFO

	Intern	Extern
Negatiu	Debilitats	Amenaces
Positiu	Fortaleses	Oportunitats

Font: Elaboració pròpia.

Existeixen molts aspectes que podrien estudiar-se, però els principals a remarcar són els següents:

Debilitats

Les principals debilitats de la professió de la procura són:

- Desconeixement i falta de visibilitat per part dels clients finals.
- Petita dimensió de la majoria dels despatxos.
- Inèrcia de la professió.

Amenaces

Les principals amenaces que l'entorn i els canvis poden imposar sobre la professió de la procura són els detallats a continuació:

- Entrada de nous competidors per una possible desregulació de la procura a més de l'augment de la rivalitat entre procuradors per l'eliminació de la territorialitat.
- Possible modificació de la planta judicial.
- Crisi econòmica.
- Taxes judicials que deprimeixen la demanda.
- Entrada de nous competidors quan el desplegament dels plans informàtics judicials permetin la comunicació electrònica.
- Dependència dels reguladors per a assumir noves funcions.
- Possible desaparició de l'aranzel, que pressionarà a la baixa els honoraris de la procura.

Fortaleses

Les principals fortaleses de la professió de la procura són:

- Especialització processal.

- Procediments i aplicacions informàtiques judicials que són una barrera d'entrada a curt termini.
- Reconeixement d'altres actors (advocats i Administració de Justícia).
- Consciència de la necessitat de transformació.
- Infraestructura col·legial per a la comunicació i les garanties que ofereix.

Oportunitats

Les principals oportunitats que l'entorn i els canvis ofereixen a la professió de la procura són:

- Constitució de despatxos multidisciplinars.
- Obertura de mercat a altres territoris.
- Obtenció de noves funcions (execució, actes de comunicació, etc.).
- Eliminació de l'aranzel, que podria donar lloc a nous models de tarificació així com d'estratègies derivades.

2.1.12. Escenaris de futur

Els canvis que es poden produir en l'entorn configuren una sèrie d'escenaris de futur amb diferents reptes per a la procura que requeriran diferents capacitats.

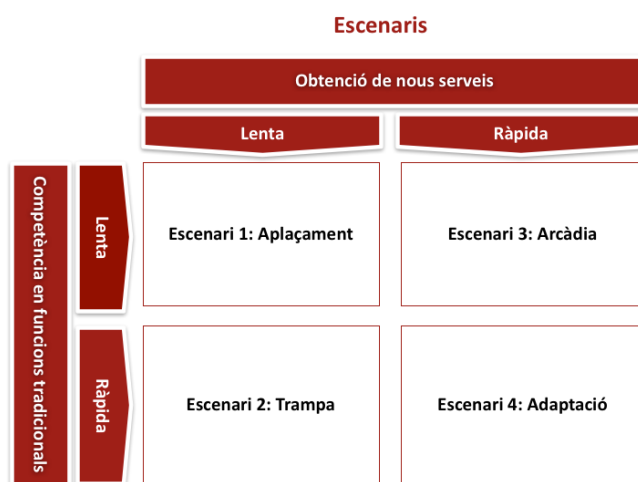
Els escenaris analitzats estan definits per dos variables principals:

- la velocitat d'increment de la competència en les funcions tradicionals de la procura.
- la velocitat d'obtenció de nous serveis.

La velocitat a la que augmenti la competència estaria marcada per l'amplitud de la desregulació i pel ritme d'avanç de la informatització judicial. Per altre costat, la velocitat d'obtenció de competències de nous serveis -entre els que destaca l'execució, com es veurà més endavant- dependrà del grau en que aquestes siguin atorgades per la legislació i el ritme al que s'adaptin els procediments i els hàbits relacionats dins de l'Administració de Justícia.

Els escenaris favorables de futur depenen de l'obtenció de l'execució

Figura 8
Escenaris de futur



Font: Elaboració pròpia.

Escenari 1: Aplaçament.

L'escenari d'aplaçament estaria caracteritzat per unes competències d'execució, molt limitades *de facto*, amb una desregulació de la procura de mínims, que no augmenta sensiblement la competència.

Es considera que aquest és un escenari poc probable a curt termini i d'atractiu baix.

Les principals implicacions d'aquest escenari és que, en primer lloc, sols retardaria la necessitat de transformació fins a la propera onada de reformes que, amb tota seguretat, arribaria en uns pocs anys. En segon lloc, i com a resultat d'aquest aplaçament, es crearia una falsa sensació de seguretat que dificultaria la transformació ulterior de la professió, el que faria més traumàtic el subsegüent i ineludible procés.

Escenari 2: Trampa.

Aquest escenari estaria definit per unes competències d'execució limitades *de facto* amb una desregulació ràpida que obre pas a l'entrada de competidors. Això implicaria una pèrdua de les fonts tradicionals de negoci amb una escassa penetració en l'execució.

Per a la procura aquest escenari és el pitjor de tots. Aquesta situació catastròfica resultaria d'una combinació on no s'obté l'execució -o s'aconsegueix mentre perviuen moltes barreres organitzatives i culturals dins de l'administració de Justícia- al mateix temps que s'obté una desregulació total de la procura.

Escenari 3: Arcàdia.

Aquest escenari estaria marcat per una entrada de competidors lenta -ja sigui per una nova legislació finalment obstaculitzadora o per barreres organitzatives i tecnològiques de l'Administració de Justícia. En aquesta situació s'obtenrien competències en execució amb escasses barreres *de facto* al seu desplegament. Per a la procura aquest escenari és el que representaria un millor resultat.

Escenari 4: Adaptació.

En aquest marc les característiques distintives serien una desregulació que obre pas a la competència al temps que s'obté l'execució de forma ampla.

Aquest és un escenari d'atractiu mig-alt que obligaria a una ràpida adaptació encara que això no seria negatiu. Aquesta és una situació més equilibrada ja que configura una situació estable on els diferents actors -reguladors en matèria d'Economia i Justícia, advocats, clients i procuradors- veuen satisfetes una part raonable de les seves aspiracions.

Conclusió

Dels anteriors escenaris es dedueix que els que són favorables per a la procura són aquells en els que s'obté l'execució, especialment l'escenari "Adaptació", que és el més clarament sostenible. D'aquesta manera és necessari impulsar l'execució a nivell legislatiu però també facilitar que aquesta sigui assumida dins dels processos i polítiques judicials.

2.1.13. Impacte dels canvis en els diferents actors

Tal com es pot deduir dels escenaris anteriors, una desregulació ben plantejada pot beneficiar en termes generals als diferents actors implicats, mentre que una de mal concebuda pot acabar creant problemes que s'haguessin pogut evitar fàcilment.

Des del punt de vista teòric, una desregulació de la procura hauria de reduir els preus dels serveis. No obstant això, l'opinió de que la desregulació conduirà a una reducció de preus no és unànime. Així, un 73,8% dels professionals de la Justícia pensen que la desregulació no abaratirà els preus⁷.

Probablement la reducció de preus s'aconseguiria més per un increment de la rivalitat interna derivada de l'eliminació de la territorialitat, supressió dels aranzels o l'establiment de límits a les quotes de col·legiació, que per estrictament les entrades de nous competidors. El motiu és que, per un costat, els preus dels serveis de la procura -en els que l'aranzel *de facto* ha passat a ser orientatiu- no són especialment elevats i, per altre, que es tracta d'un sector altament fragmentat en el que no existeixen operadors que puguin exercir una influència sobre els preus perquè tinguin una posició dominant. A més, un dels ingredients que determinen el nivell de preus -apart del grau de competència en aquest mercat- és el nivell de productivitat, que en una activitat actualment tan intensiva en treball com la procura depèn fortament de l'experiència i especialització.

Com sí que efectivament podrien reduir preus els nous entrants és mitjançant estratègies de *bundling*, és a dir, mitjançant el descompte per la compra conjunta de serveis d'advocacia (defensa) i procura (representació i comunicació i gestió processal).

La desregulació ha de realitzar-se minimitzant l'impacte sobre els actors als que afegeix valor la procura

Figura 9

Impactes en els diferents actors

Factor	Situació actual			Desregulació		
	Clients	Advocats	Administració de Justícia	Clients	Advocats	Administració de Justícia
Reducció de defectes en tràmits	✓		✓	➔		➔
Reducció i compliment de terminis	✓		✓	➔		➔
Assessorament processal		✓			≈	
Concentració d'interaccions			✓			➔
Reducció de costos			✓	✓		➔
✓ Beneficia ≈ Indiferent ➔ Perjudica						

Font: Elaboració pròpia.

Al marge de l'efecte sobre el preu, la desregulació de la procura augmentaria el número de proveïdors de serveis. L'expertesa processal seria més reduïda entre els nous entrants, pel que augmentaria la taxa de defectes en la tramitació. Aquest fet disminuiria la seguretat jurídica per al client i augmentaria els costos per a l'Administració de Justícia, obligada a esmenar un major número d'errors. Així, un 64,7% dels professionals judicials pensen que la desregulació no millorarà la qualitat de servei i un 63,0% opina que perjudicarà al ciutadà⁸.

Com a conseqüència d'aquesta menor qualitat en els tràmits, es produiria un cert augment dels terminis mitjans -resultat de les necessàries esmenes. En coherència amb això, un 65,1% dels professionals de la Justícia creuen que l'agilitat es veurà afectada per la desregulació⁹. La dilatació dels procediments afectaria tant als clients com a l'Administració de Justícia.

Pel que fa a l'assessorament processal cap als advocats, es preveu que pateixi un descens poc apreciable.

El salt en el número de proveïdors oferint els serveis de procura -que preveiem en el rang de 3,7 per a Catalunya i de 3 per al conjunt de l'Estat- obligaria a que l'Administració de Justícia hagi d'atendre a un major número de professionals de la gestió processal. Això obligaria a la Justícia a ampliar el personal dedicat a aquestes tasques o bé a resignar-se a que s'amplien les cues. Per altre costat, si augmentessin les cues es reduiria la productivitat dels procuradors, el que contrarrestaria en part les reduccions de preus que es pretenen obtenir.

Així doncs, qualsevol desregulació que es pugui fer, hauria de facilitar uns preus competitius als clients -ja sigui a través d'una major concurrència o, com es proposa des de la procura, establint les bases d'una major productivitat- però també mantenint una alta qualitat.

Proposades per a millorar l'impacte de una desregulació

Les mesures proposades per a que una desregulació aconsegueixi simultàniament qualitat i preu són:

- Fomentar l'especialització dels professionals a través d'una formació, ja sigui obligatòria (p. ex. el màster d'accés) o optativa (p. ex. una certificació professional que faci les vegades de marca amb la que els professionals "assenyalin" la seva qualificació i qualitat de cara al mercat). Aquesta mesura és conforme amb l'avantprojecte de Llei de Serveis i Col·legis Professionals.
- Desplegar plataformes tecnològiques pròpies de la procura que complementin les capacitats d'altres actors -principalment l'Administració de Justícia- per a convertir-se en un soci de referència. Això facilitarà i agilitzarà les comunicacions, com en el projecte actual e-Transnet.
- Ampliar la capacitat per a atendre interaccions per part de l'Administració de Justícia, ja sigui ampliant el personal de les Oficines Judicials o accelerant la informatització judicial i sincronitzant-la amb un calendari de desregulació.

2.2. Anàlisi de la situació col·legial

En aquesta secció s'examina la situació de partença dels Col·legis de Procuradors en Catalunya, les forces de canvi, els serveis i competències col·legials, les quotes i es realitza una anàlisi DAFO.

2.2.1. Situació de partença

A l'actualitat hi ha 9 Col·legis de Procuradors en Catalunya. Les diferències de grandària són remarcables ja que el col·legi de Barcelona tenia el 60,3% dels col·legiats catalans, sumant un total de 573, mentre que el segon -Girona- tenia un 9,2% dels col·legiats i els dos més petits -Reus i Tortosa- tenien el 1,9% dels associats cadascun.

La idiosincràsia i organització dels Col·legis de Procuradors està molt marcada per l'autorregulació professional. La situació de la que proceden els col·legis està caracteritzada per:

Organització col·legial adaptada a l'organització judicial del passat

Les formes d'organització col·legial i professional estan adaptades a una organització judicial del passat, compartimentalitzada, molt fixada al territori i sense informatització. Així, la procura exercia d'una forma territorialment delimitada i per això els Col·legis de Procuradors estan fragmentats en relació als d'altres col·lectius.

Col·legis com a defensors dels professionals en exercici

Les organitzacions col·legials han tingut tradicionalment un paper d'impulsors de polítiques en defensa dels professionals en exercici. Per això, s'establien mesures com unes quotes inicials d'ingrés en la professió (anteriorment), la fixació de directrius de remuneració (aranzel) o la defensa de la incompatibilitat i exclusivitat.

Forta heterogeneïtat dels col·legis

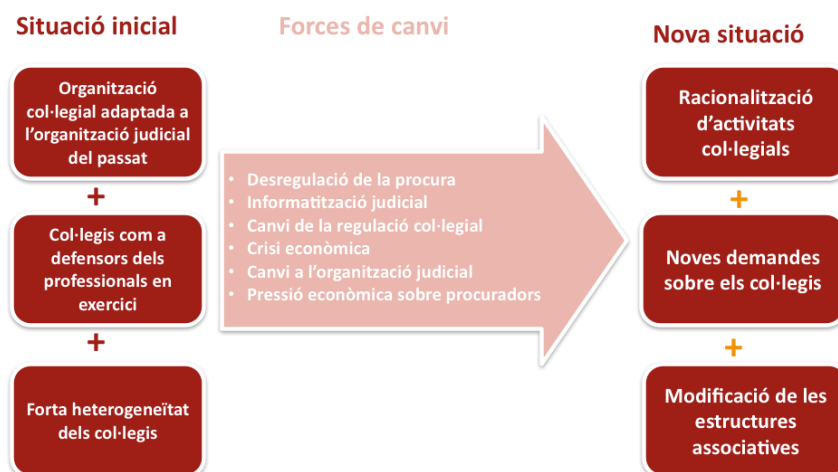
L'esmentada territorialitat motiva que els col·legis catalans tinguin números de col·legiats molt diferents. Això defineix les possibilitats econòmiques d'aquestes agrupacions, el que també marca les possibilitats de prestar serveis.

2.2.2. Les forces de canvi sobre els col·legis

Aquesta situació de partença està sent ja modificada per diverses forces.

Figura 10

Forces de canvi per als Col·legis de Procuradors



Font: Elaboració pròpia.

La concepció tradicional dels col·legis haurà d'evolucionar davant dels canvis

Desregulació de la professió

En cas que s'elimini l'exclusivitat i la incompatibilitat entre advocacia i procura, es produirà l'entrada de nous competidors que, en principi, no contribuiran de forma integral al sosteniment del col·legi territorial específic.

En canvi, si s'elimina la incompatibilitat però no l'exclusivitat, es reforçarien les finances dels col·legis a través d'un major nombre de col·legiats pagant la quota fixa.

Una o altra forma de desregular no són indiferents, ja que una bona part dels serveis dels col·legis es destinen a garantir les comunicacions en suport a l'Administració de Justícia.

Altre aspecte a considerar serà el creixement del nombre de despatxos multidisciplinaris. Aquest donarà lloc a l'aparició de noves problemàtiques que requeriran redefinicions a nivell deontològic així com les col·laboracions amb els Col·legis de l'Advocacia per a tractar-les.

Finalment, l'incompliment de nivells de qualitat i garanties en la comunicació per part d'aquells nous entrants menys curosos portarà a un increment de les actuacions disciplinàries dels col·legis. Això farà necessari reforçar els mecanismes disciplinaris i deontològics intercol·legials.

Informatització de la Justícia

La introducció d'expedients digitals i la informatització plena de les comunicacions farà obsoletes les activitats de trasllat de còpies dels col·legis i obligarà a eliminar els recursos i activitats lligats a la gestió de comunicacions en paper (l'esmentat trasllat de còpies) i també la verificació de les notificacions.

Canvi en la regulació dels col·legis

Un esborrany d'avantprojecte de Llei de Serveis Professionals plantejava el canvi en la territorialitat dels Col·legis, que haurien de passar a cobrir territoris provincials o autonòmics. Sortosament, aquesta situació s'ha corregit en l'avantprojecte del 2 d'agost de 2013.

En l'actualitat, dels 9 col·legis catalans, dos cobreixen tota una província (Lleida i Girona), mentre que la província de Barcelona té quatre col·legis (Barcelona, Terrassa, Manresa i Mataró) i Tarragona té tres (Tarragona, Reus i Tortosa).

En allò referent a la regulació dels aspectes econòmics es troba, en primer lloc, l'eliminació de les quotes inicials d'ingrés. En segon lloc, estaria el possible establiment de quotes variables baixes per serveis per part dels reguladors. Aquesta modificació és problemàtica ja que, si aquest nivell s'estableix artificialment baix, es pot afectar seriosament la viabilitat econòmica dels col·legis, que podrien veure's obligats a prestar serveis per sota de cost.

Si no es requereix la doble col·legiació per a exercir simultàniament ambdues professions s'obre la possibilitat de competència entre Col·legis d'Advocats i de Procuradors. Aquesta competència es facilitaria pel fet de que l'expedient digital elimina la necessitat de desplegar una infraestructura per al trasllat de còpies en paper.

Canvis en la planta judicial

Les perspectives d'una nova planta judicial, amb una recentralització provincial, canviarien la demanda –i a la llarga la ubicació geogràfica- dels despatxos i afectarien al mapa de col·legis.

Pressió econòmica sobre els professionals

La major pressió econòmica sobre els professionals obligarà als col·legis a canviar el seu model operatiu i de serveis, per buscar economies d'escala allí on sigui possible.



**Les forces
competitives
afectaran als
Col·legis si no
actuen
proactivament**

2.2.3. Les forces competitives i els col·legis

Els Col·legis de Procuradors veuran augmentada la pressió econòmica a causa del joc dels següents factors:

Administració de Justícia

Per un costat, la informatització judicial reduirà la intermediació dels procuradors en comunicacions, mentre que, per altre, la major competència tendirà a afectar els preus del torn d'ofici a la baixa. Encara que això no afecti al preu de les designes, sí que actuarà augmentant la sensibilitat dels procuradors a les quotes col·legials.

Procuradors

Els procuradors exhibiran una major sensibilitat al preu dels serveis col·legials a causa dels efectes d'una desregulació, que farà caure del mercat de serveis tradicionals en termes de valor (pel menor volum i preu).

Respecte als col·legis, s'ha d'indicar que la intensificació de la competència tindrà un impacte asimètric segons les zones geogràfiques.

Noves entrades

Els Col·legis de Procuradors haurien d'afrontar la possible competència dels col·legis d'advocats si no es requerís la doble col·legiació.

Rivalitat

La fi de la territorialitat incrementaria la rivalitat entre col·legis a causa del final de la territorialitat, el que afectaria a les quotes fixes.

Substituts

La informatització de les comunicacions judicials eliminaria la necessitat de determinats serveis realitzats per els col·legis, com les notificacions o el trasllat de còpies, sens perjudici de les capacitats de certificació dels col·legis d'aquests serveis.

2.2.4. Els serveis actuals dels col·legis

A continuació es realitza un breu examen de la cartera de serveis actuals, atenent als serveis que presten, al nivell de variabilitat del cost de prestació d'aquest servei i la necessitat de proximitat.

Si el cost d'un servei és bàsicament fix, això vol dir que realitzar moltes més prestacions d'aquest servei no augmentarà en molt el cost total, mentre que si el cost és principalment variable l'augment de cost serà substancial. Això vol dir que resulta convenient des del punt de vista econòmic concentrar els serveis amb costos fixes.

Figura 11
Anàlisi dels serveis actuals dels col·legis

Tipus	Servei col·legial	Cost principal	Necessitat de proximitat
Obligatòris	Actes de comunicació	Fix dins de cada seu territorial	Necessària mentre depengui de documents en paper
	Torn d'ofici	Variable mentre no estigui informatitzat.	No
	Finestreta única	Variable	No
Opcionals	Representació i comunicació institucional	Fix	Gruix d'interlocutors a Madrid i Barcelona
	Control deontològic	Variable	En determinades fases
	Formació	Fix	No al disseny, sí a l'execució
	Desenvolupament i operació de sistemes d'informació	Fix	No
	Acords de serveis amb condicions de col·lectiu	Fix	No
	Informació interna	Fix	No
	Assegurança de responsabilitat civil	Fix	No
Administració	Gestió de col·legiats	Variable	Escassa
	Participació dels col·legiats	No aplica	Molt necessària la proximitat

Font: Elaboració pròpia.

Servei d'actes de comunicació

Mentre es realitzi la comunicació en paper aquest procés haurà d'executar-se a nivell col·legial a menys que hi hagi un servei comú de digitalització, i llavors en aquest cas el servei podria ser

centralitzable. S'ha de comentar que aquest servei no fa sinó cobrir deficiències de l'Administració.

Torn d'ofici

En l'actualitat alguns col·legis disposen de sistemes informàtics per a la gestió de les designacions automàtiques de procuradors d'ofici. Existeix l'oportunitat d'establir un sistema comú únic que estigui interconnectat amb els sistemes de l'Administració de Justícia de la Generalitat i que automatitzi la gestió d'aquest servei. Això aconseguiria millorar la puntualitat en la tramitació i que acaba retardant, en algun cas, el cobrament d'aquest servei.

Finestreta única

Aquest servei de cara al ciutadà és poc problemàtic i no presenta problemes apreciables. Podria centralitzar-se amb un únic punt d'atenció, però és un tema de baixa prioritat en el context actual.

Representació i comunicació institucional

La representació i comunicació institucional ha de realitzar-se a nivell territorial però també davant dels òrgans de les administracions responsables de l'organització judicial. Per als col·legis catalans el gruix d'aquests interlocutors estan situats a Barcelona i Madrid. Per això té sentit racionalitzar esforços i missatges i realitzar aquests serveis de forma única des del Consell.

Control deontològic

Diversos col·legis coincideixen que és convenient que la realització de les actuacions de control deontològic siguin realitzades amb un cert distanciament del col·legiat per a tractar correctament determinats casos. Per aquest motiu es considera que aquest servei hauria de ser centralitzat.

Formació

El disseny de les activitats formatives és bàsicament un cost fix, amb el que té més sentit unir esforços i centralitzar el disseny en un únic centre de formació que tingui el manament de territorialitzar les accions formatives i de posar els continguts a disposició dels procuradors de tot el territori mitjançant plataformes d'e-learning.

Sistemes d'informació

La definició, interlocució, desenvolupament i operació dels sistemes d'informació de suport a la procura són activitats que tenen bàsicament un cost fix, pel que aquest servei es pot centralitzar sense cap problema.

Acords de serveis amb condicions de col·lectiu

Determinats col·legis tenen un número petit d'associats i poden beneficiar-se d'unir-se a les condicions que es puguin pactar per a tot el conjunt dels col·legis catalans, sense perjudici de que puguin subscriure acords més avantatjosos per a altres serveis de caràcter local.

Informació interna

Consisteix en l'elaboració de circulars, butlletins, newsletters, etc. Existeixen dos nivells d'informació d'interès, un de tipus més general i altre més específic dels territoris. Per aquest motiu tota la informació de caràcter general es pot centralitzar en un òrgan únic que s'encarregui d'informar a tots els col·legis catalans de les principals novetats.

Assegurança de responsabilitat civil

Aquest servei es pot beneficiar d'un major poder de negociació per utilitzar una major número de col·legiats.

Gestió de col·legiats

Aquest servei es refereix a la gestió administrativa del cicle de vida de l'associat (alta, baixa, facturació i cobraments, enviament de comunicacions administratives diverses, etc.). El cost

d'aquest servei és principalment variable i depèn del número de col·legiats, així com de la recollida d'indicadors per a realitzar el càlcul de les quotes. Tot i així, és susceptible d'importants economies d'escala si s'estableix un procés altament racionalitzat.

Participació dels col·legiats

Aquest component de l'activitat col·legial es refereix al diàleg amb els col·legiats i la seva participació en la presa de decisions i la vida com a col·lectiu professional. Aquí el factor cost és irrellevant i el decisiu és la proximitat.

**Els col·legis
disposen
d'una sòlida
infraestructura
de serveis,
relació amb el
col·legiat i amb
l'Admi-
nistració de
Justícia**

2.2.5. Les capacitats col·legials actuals

Les capacitats col·legials actuals són:

Infraestructura de serveis

Els Col·legis de Procuradors ponen a disposició dels professionals unes infraestructures organitzatives que els presten serveis obligatoris per a la professió com:

- Servei d'actes de comunicació i trasllat de còpies.
- Torn d'ofici.

Forta relació entre col·legi i col·legiat

La necessitat que té el procurador dels serveis col·legials per a la prestació dels seus serveis provoca una relació molt estreta entre col·legi i col·legiats. Un nivell tan intens de relació i de comunicació crea un sentiment de pertanyença important i uns forts canals de comunicació informals que faciliten que els missatges clau puguin transmetre's amb rapidesa i facilitar la gestió del canvi.

Relació amb l'Administració de Justícia

La continua transferència de comunicacions entre procura i Administració de Justícia provoca una col·laboració estreta i de confiança en aspectes com el desplegament de processos. Aquest és un actiu molt important que amb el que s'ha de jugar per a obtenir noves competències.

Les quotes col·legials poden ser objecte de desregulació

2.2.6. Les quotes col·legials

Les quotes col·legials són altre dels aspectes que estan rebent una major atenció dins del procés de possible desregulació, ja que el seu nivell frenava la competència.

Les quotes inicials d'entrada, el nivell de les quals era molt elevat, podia frenar l'accés a la professió. Pot considerar-se que seran eliminades en les possibles desregulacions o, com a mínim, reduïdes a nivells simbòlics.

Per altre costat, el regulador centra la seva atenció en aconseguir que les quotes fixes i les variables siguin reduïdes per a no obstaculitzar la competència.

No obstant això, cal matisar els nivells de les quotes. Els Col·legis de Procuradors, a diferència dels de moltes altres professions, han desplegat una infraestructura per a oferir alguns serveis que són totalment imprescindibles per a la professió -i sobre els quals l'Administració de Justícia garanteix la realització de les comunicacions i la representació- com el servei de notificacions i trasllat de còpies, la validació de la recepció de les comunicacions o bé la gestió del torn d'ofici.

Un col·legi professional on tots els seus serveis siguin opcionals per als professionals pot establir uns nivells molt baixos per a les seves quotes. Si ofereix uns serveis que són obligatoris, les seves quotes hauran de cobrir el cost dels esmentats serveis o, si se'ls regula per llei per a que siguin artificialment baixos recurrent a una anàlisi incompleta, s'afectarà a la seva viabilitat econòmica. En Catalunya existien 612 òrgans jurisdiccionals dels quals recollir i traslladar diàriament còpies i altres actes de comunicació. Si aquesta estructura l'han de mantenir 949 professionals, es pot veure que això no serà barat.

2.2.7. Anàlisi DAFO dels col·legis

Els Col·legis de Procuradors han d'afrontar els següents aspectes d'ordre intern i extern:

Debilitats

Un conjunt d'aspectes d'ordre intern constitueixen les debilitats dels col·legis:

- Una insuficient influència externa (relació i comunicació institucional), sobretot en relació a col·legis d'altres col·lectius amb major projecció, com els d'advocats.
- Formació continuada insuficient, donat que ara només té lloc des del *Centre d'Estudis de la Procura* en Barcelona.
- Fragmentació dels col·legis i insuficient dimensió de molts d'aquests.
- Debilitat dels òrgans intercol·legials, que dificulta una acció conjunta per a afrontar els reptes sobre la professió.
- Insuficient professionalització de l'estructura en els col·legis, especialment en els de menor dimensió, que depenen en gran manera del voluntarisme dels professionals.
- Quotes cares respecte a altres col·legis.
- Estructura de quotes col·legials desequilibrada entre procuradors.

Amenaces

Els elements de l'entorn que poden anar en contra dels col·legis són els següents:

- Competència d'altres professionals i col·legis.
- Possible desregulació de la professió de la procura (eliminació de la incompatibilitat, aranzel, territorialitat, exclusivitat de la representació) i comunicacions electròniques.
- Possible modificació de la territorialitat en una eventual nova planta judicial.
- Imposició de quotes reduïdes per a fomentar la competència.

Fortaleses

Els aspectes més positius d'ordre intern dels col·legis són els següents:

- Serveis prestats al col·legiat.
- Col·laboració amb l'administració de Justícia.
- Garanties i controls que els col·legis proporcionen a tercers (principalment l'Administració de Justícia).
- Forta relació entre col·legi i col·legiat.
- Serveis de notificacions i trasllat d'escrits.
- Consciència de la necessitat de transformació de les estructures col·legials.

Oportunitats

Els components de l'entorn que poden tenir efectes positius són:

- Possibilitat d'adquisició de noves funcions, com l'execució.
- Desenvolupament de nous sistemes informàtics que permetin la competitivitat de la professió.
- Consorciació de serveis entre col·legis per a ampliar l'oferta i estalviar costos.
- Gestió de nous serveis comuns que es puguin derivar de noves funcions de la procura.

**La resposta
als reptes
passa per
potenciar nous
serveis, la
creació de
capacitats de
suport i la
innovació en
processos i
TIC**

2.3. Principals reptes

Els reptes principals que ha d'afrontar l'estratègia són els següents:

- La desregulació crea una finestra d'oportunitat per als procuradors en l'explotació de possibilitats com les següents:
 - La necessitat de les grans empreses d'obtenir més control i eficiència en l'àrea jurídica, consolidant les seves actuacions processals i d'execució, o bé millorant el seguiment de les seves activitats davant dels tribunals.
 - L'especialització en àrees concretes de l'execució.
- L'estratègia de resposta de la professió a aquesta situació ha d'incorporar accions proactives, individuals de cada despatx i col·laboratives, així com col·legials:
 - ▶ Captar nous serveis i realitzar les campanyes de comunicació i relació institucional necessàries.
 - ▶ Crear capacitats per a ser més competitius a nivell de cost, qualitat i valor per al client a través de noves tecnologies i processos.
 - ▶ Campanyes de comunicació internes per a concienciar als professionals sobre la nova situació.
 - ▶ Moviments per a anticipar-se en l'aprofitament d'oportunitats de mercat (p. ex. prestar serveis processals integrats a grans empreses en tot el territori espanyol).
 - ▶ Campanyes de comunicació al públic general per a augmentar la notorietat i millorar el posicionament.
 - ▶ Incrementar la formació per a explotar les noves oportunitats i serveis.
 - ▶ Campanyes de comunicació cap a l'advocacia.
 - ▶ Impulsar la certificació professional.
 - ▶ Transformar els serveis i estructures col·legials per a afrontar els canvis, especialment a nivell intercol·legial (Consell de Col·legis de Procuradors, CGPE).
 - ◉ Ús dels serveis de suport a les noves competències de la procura com a eix de canvi de les estructures col·legials.

3. Estratègia de futur

En aquesta secció del document s'examinaran les respostes que els Col·legis de Procuradors i la professió poden posar en marxa per a respondre als reptes de la nova situació.

3.1. Estratègia de la professió de la procura

En aquest apartat es proposa l'estratègia per a la professió de la procura, partint de les característiques que haurien de marcar el model professional. Aquestes -i el diagnòstic anterior- seran la base del pla de transformació (3.3).

També s'indiquen les tipologies d'estratègies recomanades de forma molt general que poden aplicar els diferents segments de despatxos professionals a partir de les seves característiques, encara que la seva realització ja pertany al domini de cada firma i professional.

3.1.1. Nou model professional de la procura

Un primer pas en la formulació de l'estratègia de la professió de la procura passa per establir el nou model professional, replantejant la missió -és a dir, el propòsit de la professió- i la visió -o sigui, l'aspiració que la impulsa- així com els seus valors -o criteris- que han d'impregnar la seva actuació.

Missió

La missió de la procura és fer possible una relació ràpida i eficient entre els participants en els procediments judicials des de l'inici d'interposició d'una demanda fins al compliment de la sentència.

Visió

La procura aspira a ser la professió de l'execució, creant per a això les capacitats necessàries per prestar aquest servei de la forma més eficient.

Valors

La procura s'inspirarà en els següents principis i valors:

- *Crear valor per als seus clients i la societat com el principal criteri.*
- *Innovar en processos i serveis* proactivament a través de tecnologies de la informació.
- *Diversificar* cap a noves activitats en les que hi hagi oportunitats de crear valor a partir de les capacitats de la procura.
- Utilitat a través de la prestació de serveis personals amb *alta qualificació i qualitat*.
- Relació de *transparència, visibilitat i confiança* en totes les accions cap a la societat.
- Voluntat d'*autorregulació* com expressió de la independència de la professió i el seu compromís social.

La majoria d'aquests valors ja els exhibeix la procura, però haurà de perseverar per a integrar altres nous -com la innovació continua, la diversificació o la visibilitat- en l'ADN de la professió.

La procura és un servei per als seus clients directes -els litigants. Però també ho és per a l'Administració de Justícia i l'advocacia amb les seves funcions de gestió dels procediments i per a la societat, a través del torn d'ofici. En una situació de dràstic canvi com el que s'analitza en aquest pla estratègic, posar la creació de valor per al client al centre de la professió permet seguir sent rellevants i evitar el risc de convertir-se en una pràctica obsoleta, ja que un dels errors habituals en els processos de desregulació és el rebuig al canvi i l'adhesió a formes d'actuació caduques.

Mantenir la rellevància de la procura requereix innovar en processos i serveis a través de tecnologies de la informació per a crear valor. Però també és necessari prendre la iniciativa per a

La procura
ha de posar
per davant de
tot el valor
afegit al client
per a
conservar la
seva
rellevància

aprofitar altres oportunitats (expansió geogràfica, crear serveis per a nous segments, etc.) i evitar així el perill estratègic de deixar les oportunitats d'innovació esperant a que altres actors les aprofitin.

La diversificació cap a noves activitats és fonamental, ja que les comunicacions perden el seu atractiu amb la introducció de competència i la informatització judicial. La procura pot afegir valor cobrint buits o deficiències en determinats aspectes del funcionament del sistema judicial

La naturalesa del servei de la procura obliga a un compromís amb la qualitat que fa necessari que els professionals comptin amb una formació inicial i continuada que assegurï que disposen dels coneixements necessaris.

La procura ja té entre les seves capacitats i valors la confiança cap als actors amb els que col·labora. Tanmateix, la poca visibilitat de la procura cap a la societat fa necessari donar un afegit de confiança a través d'una actitud de transparència que s'avanci a la societat i mostri de forma anticipada els mecanismes per a assegurar un bon govern de la seva actuació. A més, és necessari guanyar en visibilitat cap a la societat i posicionar-se com un servei eficaç, útil i garantista en un context en el que algunes de les noves funcions poden tenir un component conflictiu.

L'autorregulació és l'expressió de la vocació de servei de la procura juntament amb la independència de la professió -entesa com llibertat i cerca dels interessos del client dins del marc de l'ètica professional i l'absència de conflictes d'interès.

**L'execució
per part de
procuradors
pot contribuir a
desconges-
tionar la
Justícia i a
millorar la
seva
rapidesa**

3.1.2. Oportunitats per a la procura

En el cas de pèrdua del monopoli en la representació obligatòria en una sèrie de àmbits, hi hauria un canvi en la cartera de serveis de la procura que l'obligaria a diversificar-se cap a activitats que resultin valuoses per als clients, on la professió sigui competitiva i que, a més, siguin atractives econòmicament.

Per a trobar serveis que compleixin aquests requisits s'ha d'examinar quines peces o activitats del sistema judicial provoquen insatisfacció als participants, ja que això serà un indicador de l'existència de buits o deficiències que seran l'oportunitat a aprofitar per a oferir un valor.

Segons un estudi sobre els costos econòmics de l'execució de sentències judicials¹⁰, només es cobraven el 15% dels imports executats judicialment, trigant en torn a any i mig i amb una inversió que es trobava entre el 40 i el 50% de la suma recuperada. La majoria d'operadors econòmics es queixen de la necessitat d'enfrontar-se a un nou procediment d'execució forçosa una vegada obtinguda la sentència.

Aquesta inseguretat de cara a ciutadans, empreses i institucions limita i encareix els crèdits comercials i financers, inhibeix la contractació, desanima la innovació i les inversions i, per tant, constitueix un fre al creixement. Com a resposta a aquesta major incertesa, els agents econòmics eleven la seva prima de risc per a realitzar operacions, el que indueix a aixecar els preus exigits¹¹.

L'execució de les sentències és lenta per una sèrie de factors com, entre altres:

- La congestió dels òrgans judicials.
- La fragmentació de responsabilitats entre Jutge i Secretari.
- La forta burocratització del procés d'execució.
- El modus operandi judicial reactiu, en el que l'avanç del procés ha de procedir de l'impuls actiu en lloc de consistir en una execució automàtica de les fases successives.
- Altres actors (advocats, jutges, secretaris judicials, etc.) perceben que el seu treball finalitza amb la sentència, el que crea un punt cec amb l'execució.
- Excessiu garantisme cap a l'executat.
- Lentitud en la subhasta judicial.

Això representa un perjudici per a determinats clients que necessiten que aquesta es produeixi de forma àgil. Per l'altra banda, la intervenció de procuradors en l'execució pot ajudar a descongestionar l'administració de Justícia, el que permetria concentrar els recursos en aconseguir una major rapidesa en la tramitació dels procediments.

Altra àrea d'oportunitat destacada és la realització d'actes de comunicació judicials a través del procurador. A través seu, es podrien rebre o realitzar totes les notificacions, inclosos els requeriments personals.

Convertir al procurador en el professional de l'execució no seria una novetat total en el nostre sistema jurídic. En l'actualitat els Administradors Judicials realitzen funcions similars restringides a l'àmbit concursal. Per l'altre costat aquesta delegació constitueix un pas en la constitució d'un col·laboració més estreta entre actors públics i privats. A França, de forta tradició estatista, existeix la figura de l'*huissier de justice*, que seria el més clar referent per a la transformació de les funcions del procurador.

3.1.3. Nous serveis proposats per a la procura

Existeix un conjunt de nous serveis que es proposa que desenvolupi la procura:

- Execució.
- Dipòsit de béns.
- Actes de comunicació judicials.
- Desjudicialització dels monitoris.
- Altres nous serveis diversos.

Execució

L'execució consisteix en l'actuació per a obtenir el compliment forçós de les sentències judicials.

L'atractiu potencial de l'execució és molt alt. El volum potencial de serveis d'execució i els imports els fan enormement atractius, especialment davant les perspectives esperades en els serveis tradicionals de la procura. De fet, l'obtenció de l'execució, per l'impacte que podria tenir en la professió, la convertiria en el principal servei de futur.

Malgrat que la competitivitat de la procura per a desenvolupar aquest servei és bona, per a augmentar-la encara més, és convenient desenvolupar alguns aspectes.

Dipòsit de béns

Consisteix en la custòdia temporal de béns. Aquest és un servei de baix atractiu, ja que requereix el suport de recursos com espais, seguretat, transport, etc.

Per estar fortament vinculat amb l'execució, s'assumeix que haurà de desenvolupar-se com contrapartida a aquesta.

Actes de comunicació judicials

Aquest servei consisteix en la realització de notificacions i comunicacions judicials per encàrrec de la part. Els litigants es beneficiarien d'unes notificacions i actes de comunicació més àgils i l'Administració Judicial de poder concentrar els seus recursos en altres fases dels procediments.

Els actes de comunicació podrien referir-se a la fase d'instrucció del àmbit penal, a l'àmbit social, al contenciós-administratiu i al mercantil, concretament en la representació de l'administració concursal.

Malgrat que l'atractiu d'aquest servei serà superat per altres, la procura té característiques que la fan competitiva.

Desjudicialització dels monitoris

Aquest servei consistiria en la realització d'un acord privat entre les parts per a obtenir la satisfacció d'una obligació sense arribar a concórrer als tribunals o bé que -si persisteix la disputa- que el procurador pugui posar a disposició del jutjat la documentació necessària per a practicar el requeriment que, en cas d'impagament, obriria la fase executiva que tramitaria directament el procurador, sempre amb el control judicial.

L'atractiu d'aquest servei és mig. És un mercat de gran volum però existeixen competidors especialitzats, alguns dels quals han realitzat importants inversions. Malgrat això, la competitivitat de la procura pot ser destacable ja que els requeriments realitzats mitjançant un procurador tindran una força moral elevada si ell és, també, el professional de l'execució.

Mediació i arbitratge

Encara que les taxes estableixen una barrera econòmica a la Justícia -el que en teoria hauria de provocar un alça de les activitats de mediació i arbitratge- es preveu que aquestes siguin una activitat secundària i que els afers d'una certa importància segueixin sent coneguts pels tribunals.

Comunicacions transfrontereres

Aquest és un servei incipient que hauria de tenir un recorregut a l'alça en un mercat únic com l'europeu, encara que sembla que el seu volum en aquests moments és baix.

Altres nous serveis

Aquests consisteixen en diverses activitats que, en principi, semblen de volum reduït en termes relatius i on els procuradors poden intervenir malgrat que no tinguin unes capacitats especials que els converteixin en molt competitius.

Alguns d'aquests serveis són:

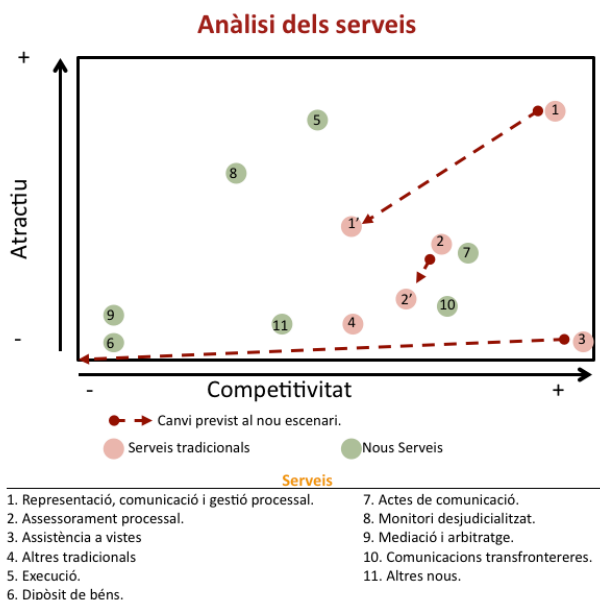
- Informes de solvència.
- Investigació en registres.
- Gestions administratives i legals diverses (presentació i tramitació d'escriptures, tramitació del documents i permisos, etc.).
- Preconstitució de proves.

3.1.4. Evolució esperada de la cartera dels serveis

La transformació actualment en marxa provocarà a mig termini una gran modificació de la cartera de serveis, en variar l'atractiu i la competitivitat dels serveis existents, però també per la possibilitat d'incorporació de nous serveis.

Figura 12

Mapa d'oportunitats de mercat



Font: Elaboració pròpia.

Al diagrama anterior es pot observar l'evolució esperada dels serveis en quant a l'atractiu dels mateixos i competitivitat per a la procura. En el cas de realitzar-se la desregulació, durant els propers quatre anys s'esperaria la següent evolució respecte als nous serveis:

L'execució es pot convertir en el servei més atractiu de la nova procura

L'execució, en cas d'obtenir-se, es convertiria en el servei més atractiu en el nou context, però això requereix reforçar la competitivitat a través de serveis de gestió (plataforma online, serveis logístics, etc.).

La desjudicialització dels monitoris pot ser un servei d'interès

El servei de monitoris desjudicialitzats es convertiria en atractiu, encara que la competitivitat dels procuradors necessita reforçar-se davant d'altres operadors especialitzats.

Les comunicacions transfrontereres són un servei emergent

Les comunicacions transfrontereres no disposen encara de volums suficientment importants com per a ser atractives. Encara que és previsible el seu desenvolupament, és difícil de conèixer quin serà el seu ritme de creixement i el seu sostre.

Possible falta d'atractiu d'altres nous possibles serveis com la mediació i l'arbitratge

La mediació i l'arbitratge i altres nous serveis no es consideren de moment alternatives suficientment atractives.

**Els diferents
segments
professionals
tindran uns
reptes
diferenciats
davant la nova
situació**

3.1.5. Estratègies dels segments professionals

La resposta dels despatxos de procuradors davant l'entrada de competidors ha de combinar la modernització tecnològica, que els faci més competitius, amb estratègies de creixement que les permetin anticipar-se en l'explotació d'oportunitats i accions de dissuasió.

A nivell de segments professionals es proposen les següents estratègies:

Procuradors independents

Les opcions per a aquest segment són complexes: o bé créixer o bé patir dins d'un mercat cada cop més reduït i amb escassa capacitat d'inversió per a millorar la competitivitat.

Crear les societats professionals no serà senzill i requerirà un gran canvi en una cultura professional molt orientada a l'exercer solitari. Aquesta empresa exigirà gestionar equips i dissenyar l'organització -amb els seus llocs, responsabilitats, compensació i incentius, sistemes de control financer i operatiu, etc. Aquí serà molt important la implantació de sistemes que aliniïn recompenses i contribucions.

Petits despatxos de procura

Els petits despatxos tenen per davant diversos reptes:

- Millorar l'abast geogràfic.
- Desenvolupar solucions pràctiques de nínxol (per a litigants de gran volum o de gran creixement que els permetin guanyar competitivitat (p. ex. en gestió processal, execució, etc.)).
- Millorar la capacitat per a treballar com una organització, amb especialització de rols -p. ex. comercial, tecnologia, etc., en lloc de ser quelcom més que una mena de *co-working*.

L'estratègia dels petits despatxos i els professionals independents passa per impulsar la implicació dels Col·legis de Procuradors per al desenvolupament de plataformes tecnològiques i serveis compartits.

Grans despatxos de procura

Els reptes que hauran d'afrontar aquestes firmes seran:

- Millorar l'abast geogràfic i la multidisciplinarietat.
- Automatitzar processos amb ajuda de la tecnologia i innovar en serveis per a prestar un servei còmode i controlat a grans clients.

A més de l'indicat per als segments professionals, es proposa:

- Posada en marxa de la certificació professional.
- Posada en marxa de la campanya de comunicació de la procura, dirigida al públic general i als advocats.

**Els òrgans
col·legials
han de
reconfigurar-se
per a donar
resposta a la
nova situació i
demandes
professionals**

3.2. Estratègia col·legial

A continuació es proposen les característiques del nou model col·legial.

3.2.1. Nou model col·legial

El model col·legial necessita una revisió fonamental per a adaptar-se al nou context.

Aquest nou model passa per una arquitectura col·legial en la que determinats serveis siguin oferts a un nivell supracol·legial per a tots els col·legis catalans, com forma de buscar l'eficiència. Les característiques del nou model serien:

Missió

La missió dels òrgans col·legials -*col·legis* i *Consell*- de la procura catalana és prestar serveis als professionals de la procura per a garantir la seva competitivitat, oferint uns serveis valuosos en la relació entre els operadors del sistema judicial.

Visió

Els òrgans col·legials han de:

- Impulsar l'adaptació de la procura al nou entorn.
- Facilitar la consecució de nous àmbits en els que prestar serveis.
- Implementar les capacitats per a assegurar el èxit de la procura en la prestació dels esmentats serveis
- Prestar eficientment serveis als professionals.

Valors

Els valors dels col·legis catalans són l'impuls dels canvis en les estructures i funcionament col·legials:

- Respectant la seva identitat i llibertat així com la dels professionals.
- Afavorint la cooperació entre els col·legis i professionals i l'adaptació voluntària.
- Promovent una posició proactiva davant dels canvis, centrada en que la procura mantingui la seva rellevància a partir de la seva competitivitat i valor afegit.

3.2.2. Redesplegament de serveis col·legials

A continuació es proposa una redistribució dels serveis:

Figura 13

Nivell idoni d'execució dels serveis col·legials actuals

Servei	Responsable actual	Responsable òptim
Actes de comunicació	Col·legi	Col·legi (1)
Torn d'ofici	Col·legi	Supracol·legial
Finestreta única	Col·legi	Col·legi
Representació i comunicació institucional	Col·legi / Consell	Col·legi / Consell
Control deontològic	Col·legi	Supracol·legial
Formació	Col·legi	Supracol·legial
Sistemes d'informació	Col·legi	Supracol·legial
Acords de serveis amb condicions de col·lectiu	Col·legi	Supracol·legial
Informació interna	Col·legi	Supracol·legial
Assegurança de responsabilitat civil	Col·legi	Supracol·legial
Gestió de col·legiats	Col·legi	Col·legi / Supracol·legial (2)
Participació de col·legiats	Col·legi	Col·legi

(1) Mentre no estigui digitalitzat.

(2) Donat que cada seu requereix un mínim de recursos administratius de proximitat que serien utilitzats ineficientment si queden ociosos per buidar-se de funcions en favor d'una unitat centralitzada, també es pot justificar que sigui prestat a nivell col·legial.

Font: Elaboració pròpia.

La naturalesa de molts dels serveis col·legials actuals els fa susceptibles a estalvis de costos importants en cas de prestació centralitzada i en la majoria dels casos el seu nivell de qualitat depèn poc de la proximitat.

Per això, molts d'aquests podrien ser gestionats a un nivell superior al dels col·legis actuals sempre i quan el procés es gestioni adequadament i es garanteixi que respongui a les necessitats de tots els col·legiats independentment del seu territori.

Si recordem l'enorme dispersió en el número de col·legiats dels col·legis catalans, les esmentades diferències s'acaben traduint també en disparitats de pressupost col·legial i per tant de capacitat per a prestar serveis de suport més enllà dels obligatoris per llei.

Aquesta concentració de serveis es pot aconseguir mitjançant diverses fórmules:

**La mancomu-
nació de
serveis és un
element
important dins
del canvi
col·legial**

- Fusionant col·legis.
- Mancomunant serveis entre col·legis o bé atorgant al Consell la potestat de gestió de més serveis.

Ha d'entendre's que la centralització no implica necessàriament portar tots els serveis a un únic punt geogràfic. Així, aquesta centralització pot ser respectuosa amb el territori de forma que, p. ex., un col·legi concret s'especialitzi en la gestió de tots els temes d'informació general (newsletters), mentre que altre realitzi la gestió centralitzada del torn d'ofici de Catalunya i així successivament.

L'estructura col·legial ha d'evolucionar compartint serveis i donant major paper al Consell de Col·legis

3.2.3. Transformació de l'estructura col·legial

Les prioritats de la professió de la procura obliguen als col·legis a desenvolupar nous serveis amb els que donar suport a la transformació de la professió i, al mateix temps, ser més cost-efectius per a mitigar la creixent pressió econòmica sobre els col·legiats.

Per altra banda, les capacitats disponibles en el moment actual -sistemes d'informació que poden automatitzar processos, possibilitat de prestar serveis no presencialment- permeten redissenyar dràsticament els serveis col·legials per a reduir costos en els aspectes més rutinaris i administratius i concentrar-se en els serveis de major valor afegit.

Les forces de canvi obliguen als col·legis a guanyar en eficiència mitjançant la concentració de serveis, el que porta de forma ineludible a plantejar un canvi en les estructures col·legials.

Existeixen tres possibles solucions:

- Fusionar col·legis creant un únic Col·legi de Procuradors a nivell de Catalunya.
- Mantenir el funcionament actual amb col·legis separats.
- Mancomunar serveis entre col·legis, atorgant un paper major al Consell de Col·legis.

Semblaria que aquest pla està en sintonia amb un dels esborrany d'avantprojecte de Llei de Serveis i Col·legis Professionals en proposar el que es podria entendre com una integració dels col·legis. Tanmateix, això és equivocat per una sèrie de raons.

La primera és que aquest pla suggereix la col·laboració optativa centrant-se en serveis i recursos, amb una visió horitzontal i de respecte cap a la lliure voluntat dels associats de cada col·legi d'escollir la forma de col·laboració i de construcció de les estructures col·legials.

La segona és que aquí es parteix d'una autorregulació i adaptació de la professió a les necessitats de la societat, inspirada des del seu sentit de la missió i el servei. La present proposta de transformació de les estructures col·legials sorgeix d'unes condicions tecnològiques, econòmiques i de l'entorn clares, que poden canviar i requerir noves solucions en el futur.

Existeixen solucions intermèdies com la constitució de col·legis provincials, però no aborden totalment les oportunitats de racionalització ni resolen els aspectes de proximitat.

La forma més idònia d'organització col·legial ha de conjugar criteris de:

- eficiència de procés (millora de costos i qualitat de servei).
- aspectes socials (transparència, sensibilitat a les necessitats dels col·legiats, participació i capacitat de control i incidència sobre el funcionament dels òrgans).

Figura 14

Anàlisi dels models alternatius d'organització col·legial

Model organitzatiu	Eficiència de procés	Aspectes socials	Comentaris
Mantenir funcionament actual	Baixa	Molt alts	•No implica conflicte però ignora la necessitat de canvi.
Únic col·legi per a tota Catalunya	Molt alta	Molt baixos	•Provocaria grans reticències. •La fusió seria políticament conflictiva i organitzativament complexa. •Pervivència de conflictes per falta d'adaptació al territori i de participació.
Mancomunar serveis amb un major protagonisme del Consell	Alta	Alts	•Respecta la participació, millora l'eficiència i la cartera de serveis al col·legiat. •Permet una transformació evolutiva i gradual, amb continus ajustos. •Comptarà amb acceptació per la participació des d'avall. •Obligarà a una contínua negociació i serà un procés fortament polític.

Font: Elaboració pròpia.

Mancomunar serveis amb un major protagonisme del Consell és l'opció més satisfactòria d'acord amb l'anàlisi dels models organitzatius col·legials anteriors.

Per aconseguir una transformació gradual, es proposa actuar seguint els següents principis i metodologia:

- Construir la mancomunació de forma voluntària, d'avall a dalt, en la que els col·legis puguin escollir els serveis i recursos que integren i els que no. Obtenir els estalvis en costos donarà un incentiu a la incorporació dels col·legis que hagin decidit mantenir-se al marge inicialment.
- Realitzar la mancomunació de serveis de forma gradual, per a reduir els riscos i millorar la capacitat de col·laboració entre col·legis, amb uns primers serveis pilot que s'avaluen i s'ajusten de forma continuada.
- Iniciar la integració dels serveis per aquells en els que hi ha consens -o almenys una gran acceptació- de la necessitat de gestionar-los a un nivell diferent a l'actual, com la formació, la deontologia i el desenvolupament de projectes informàtics.
- Realitzar una comunicació continua dels resultats -positius i negatius- de les experiències realitzades.
- Reformar les funcions del *Consell de Col·legis* i dels diferents col·legis, d'una forma coherent amb aquest model.

- Establir el mecanisme de finançament dels òrgans que prestin els serveis mancomunats, actuals o nous, a partir d'unes tarifes per tipus de servei i per unitats prestades (p. ex. número de col·legiats, número de transaccions).

**Tant el
Consell de
Col·legis com
els propis
col·legis han
d'adaptar els
seus estatuts
a la nova
situació**

3.2.4. *Consell de Col·legis de Procuradors de Catalunya*

En l'actualitat, el *Consell de Col·legis* es compon de representants dels col·legis designats pels mateixos. Aquests nomenaments poden tenir una dimensió fortament local, en haver estat realitzats en clau de col·legi, però és necessari que s'incorpori també una dimensió supracol·legial que faciliti que el *Consell* esdevingui en un òrgan proper que respongui de forma directa als professionals.

Per això es proposa que:

- Els *consellers* de cada Col·legi de Procuradors a l'òrgan plenari siguin elegits de forma directa pels professionals de cada col·legi en un procés electoral específic per al *Consell*.
- Eliminar la necessitat d'adscripció dels esmentats *consellers* a col·legis concrets, permetent que puguin pertànyer a qualsevol d'aquests, per a fomentar programes electorals específics sobre el *Consell*, que promoguin la participació, el debat i la resposta del mateix a les necessitats dels professionals.
- Incorporar dos dels consellers anteriors a la *Comissió Permanent* del *Consell*, creant dos càrrecs específics per a ells en relació amb els nous serveis prestats des d'aquest òrgan.
- Introduir els oportuns canvis en el sistema de finançament del *Consell*, consistent en un component fix per a cada col·legiat, altre per volum de serveis d'aquells que assumeixi el *Consell*, a més de la participació ja existent en determinats conceptes d'ingressos com el torn d'ofici.
- Definir la nova estructura organitzativa amb els responsables dels serveis que corresponguin al *Consell*.

En connexió amb això, els col·legis també hauran de realitzar els seus oportuns canvis en els seus estatuts.

**Ha
d'establir-se
un nou
sistema de
quotes
col·legials que
permeti la
suficiència
financera
d'aquests
òrgans**

3.2.5. Quotes col·legials

Davant un probable canvi en la regulació, es proposa el següent esquema de quotes col·legials:

- a. Quota fixa que financi tan sols els serveis típics dels col·legis professionals (Finestreta única, representació i comunicació institucional, control deontològic, acords de serveis, informació interna, assegurança de responsabilitat civil, gestió de col·legiats).
- b. Quota variable per número de serveis prestats per a actes de comunicació, formació i sistemes d'informació.

Un cert número de procuradors consultats han manifestat la seva preferència per a que els serveis d'actes de comunicació siguin tractats com una tarifa plana. Aquest model seria interessant si la infraestructura d'aquests fos un cost fix, encara que és possible que aquesta idea no fos ben tractada per les autoritats de defensa de la competència per molt que sigui un esquema de preus àmpliament utilitzat al sector privat.

En el cas de la formació, el preu seria per acció formativa en la que s'inscrigui el procurador. Aquest preu hauria d'incloure els costos de disseny i organització de l'acció formativa, a més dels costos externs (retribució dels docents, sales, materials, etc.).

Finalment, els sistemes d'informació desenvolupats des dels col·legis poden finançar-se a partir del cobrament de llicències d'ús. Aquí, tal com és habitual en la informàtica, poden establir-se preus segons el número de llicències actives.

3.3. Pla de transformació

En aquesta secció s'indica el sistema de govern del pla estratègic i les iniciatives estratègiques per a la transformació de la professió.

3.3.1. Govern del pla estratègic

Per a pilotar el procés de transformació, es proposa un sistema de control compost de:

- Uns òrgans i mecanismes de seguiment.
- Unes mètriques de control.
- Una cartera de projectes, amb la descripció dels projectes individuals.

La cartera de projectes es descriu amb detall en l'apartat d'iniciatives estratègiques.

Òrgans i mecanismes de seguiment

El seguiment de la implantació del projecte de transformació es realitzaria pel *Comitè de Seguiment del Pla Estratègic*, format pels membres del Consell de Col·legis de Procuradors de Catalunya. les característiques són:

- Reunió de seguiment: mensual (20 min.) i trimestral (120 min.).
- Revisió de l'estat de les iniciatives.
- Seguiment dels indicadors clau.
- Presa de les decisions rellevants sobre els projectes.
- Autorització i llançament de projectes.

Els membres d'aquest comitè hauran d'informar als seus respectius col·legis sobre el progrés del pla. Addicionalment, el Comitè realitzarà, amb periodicitat semestral, uns informes breus de l'evolució del pla estratègic als col·legiats i uns informes totalment detallats amb periodicitat anual.

Aquest comitè també establirà i, si convé modificarà, la definició concreta dels projectes i els seus objectius, així com reprogramarà el seu calendari de desplegament per a adaptar-lo a les noves prioritats i condicionants que puguin sorgir.

El comitè autoritzarà el llançament de projectes, la composició de l'equip, definirà i realitzarà el traspass de la informació bàsica per a la gestió del projecte per l'equip -com el manament, objectius i enfocament.

Mètriques de control

El control es realitzarà a dos nivells: el de la cartera de projectes -que donarà una visió de conjunt- i el de les iniciatives individuals.

Les mètriques següents constituïran el quadre de comandament amb el que els òrgans de seguiment poden realitzar el control de la cartera de projectes de transformació:

- % d'ingressos de la procura procedents de nous serveis.
- % variació del número de procuradors col·legiats respecte a 31/12/2013.
- % de projectes amb desviació en termini de més de 2 setmanes.
- % de projectes amb desviació en objectius.
- Desviació total en pressupost dels programes de canvi.
- % d'assistents que valoren la formació del CEP com útils o molt útils.
- Número de despatxos atesos al punt d'atenció del programa Transprocura.
- % de serveis mancomunats respecte al total.
- Diferència entre els procuradors que afirmen que els serveis mancomunats han millorat respecte als que diuen que han empitjorat (%).

El pla estratègic ha de comptar amb un sistema de govern que permeti la seva implementació

- Diferència entre els procuradors que afirmen que el seu despatx ha millorat respecte als que diuen que han empitjorat (%).

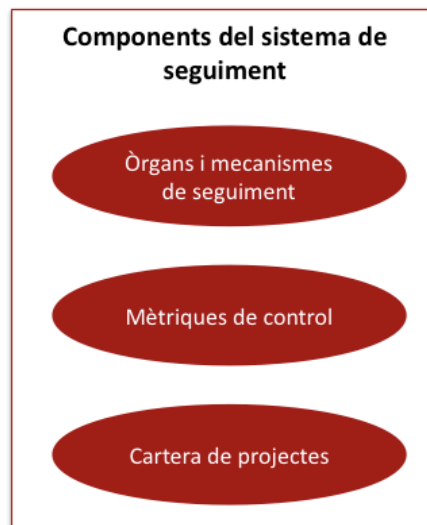
Per altre costat, el control de cada projecte durant la seva execució inclourà:

- Descripció de l'estat actual.
- Setmanes de desviació respecte al calendari de desplegament previst.
- % de desviació en cost (si s'escau).
- % de desviació en els objectius del projecte.
- Principals qüestions i riscos a considerar en el desplegament.
- Valoració global del progrés del projecte.

Finalment, s'avaluaran els projectes una vegada finalitzats per a valorar l'efectivitat en la seva definició i implantació mitjançant un informe que inclourà:

- Informació descriptiva del projecte: objectius inicials i revisats, equip de projecte, etc.
- Principals qüestions durant l'execució del projecte.
- Riscos i problemes durant el projecte.
- Nivell de compliment dels objectius inicials del projecte.
- Principals lliçons: encerts a replicar i errors a evitar.

Figura 15
Sistema de govern



Font: Elaboració pròpia.

3.3.2. Iniciatives estratègiques

L'estratègia es desenvoluparà a través d'una sèrie d'iniciatives o projectes. Aquestes iniciatives s'organitzaran en dues onades:

- Primera onada, que es desenvoluparà durant 2014 i que va dirigida a posar en marxa les principals iniciatives i algunes de les eines de suport prioritàries.
- Segona onada, que es desenvoluparà durant 2015 i el primer trimestre de 2016 i va destinada a finalitzar els projectes de les eines de suport prioritàries i a desenvolupar altres projectes destacats.

A continuació, es detallen els programes i les iniciatives que inclouen. El **programa A. Preparació i gestió de la transformació** consisteix en les activitats de gestió i control de la cartera de programes i projectes, ja delineades en la secció 3.3.1, pel que no s'indiquen.

A	Preparació i gestió de la transformació
A1	Llançament del programa i implantació del sistema de seguiment
A2	Evaluació de resultats post-implantació i millora

B. Desenvolupament legal de les noves funcions de la procura

Aquest programa conté dues parts: un pla de relació i diàleg institucional i una adaptació de polítiques, protocols i procediments interns en cas de materialitzar-se els canvis legals.

B	Desenvolupament legal de les noves funcions de la procura
B1	Pla de relació i diàleg institucional
B2	Adaptació de polítiques i procediments a la normativa aprovada

El pla de relació i diàleg institucional va dirigit a legisladors i altres participants en el procés legislatiu -p. ex. òrgans asesors.

La relació institucional es realitza a dos nivells, l'espanyol i el català. L'objectiu és aconseguir una liberalització raonable i no traumàtica que permeti la transició de la professió a noves funcions en les que actualment el sistema judicial té necessitats de millora.

El pla de treball consisteix en:

- Disseny d'un pla de contactes amb els representants més destacats dels actors, organismes i institucions que participen, són consultats o influeixen en el procés legislatiu.
- Designació d'un grup de treball per a la preparació de les proposades legals detallades de la procura.

En cas d'aprovar-se les normatives que recullin les proposades de la procura, s'haurà de realitzar l'adaptació de les polítiques, protocols i procediments interns, així com amb l'Administració de Justícia.

C. Noves capacitats per a l'execució

Aquest programa inclou les propostes i accions necessàries per a que el procurador esdevingui el professional de l'execució.

En aquest sentit, les propostes en matèria d'execució es guien per una sèrie de requisits per a complir les necessitats de les diferents parts interessades -també anomenats *stakeholders*- en el sistema judicial. Els objectius proposats són:

- Aconseguir la màxima agilitat en l'execució de les sentències encomanades.
- Realitzar l'execució assegurant el compliment de les garanties legals establertes per a les parts.
- Cobrir la totalitat o el màxim percentatge possible de l'import establert a la sentència, afectant el patrimoni mínim imprescindible de l'executat.
- Realitzar l'execució aconseguint la màxima eficiència en les activitats per a aconseguir el menor impacte possible per al patrimoni dels litigants.

A continuació, s'enuncien les accions proposades en aquest pla estratègic per a afegir valor a través de l'execució.

C	Noves capacitats per a l'execució
C1	Desenvolupament legal de les funcions d'execució (veure B1, B2)
C2	Definició de la Formació en execució (veure E2)
C3	Desplegament d'una plataforma digital de subhastes (veure G2)
C4	Acords amb proveïdors de suport a l'execució
C5	Unitat Especial de Suport a l'execució
C6	Unitat mixta d'execució Procura - Oficina Judicial
C7	Observatori de l'Execució Judicial de Catalunya

C1. Desenvolupament legal de les funcions d'execució

Per realitzar l'execució, serà necessari un canvi de la legislació que atorgui la **capacitat legal** per a poder habilitar als procuradors per a l'execució una vegada produïda la sentència del jutge, així com l'obtenció d'una sèrie d'instruments necessaris com l'accés a recursos per a l'esbrinament patrimonial (Punt Neutre Judicial principalment) o l'ordre general d'execució, entre altres.

C1.1. Habilitació legal en execució

Es proposen els següents elements a l'hora de definir les funcions d'execució del procurador:

- Investigació domiciliària i patrimonial en sentit ampli dels béns de l'executat (*).
- Adopció de les mesures adequades per a assegurar els embargaments, entre les quals es trobarien l'embargament preventiu de béns mobles, comptes corrents o la immobilització de vehicles.
- Dipòsit de béns.
- Realització de requeriments a tercers, com bancs i empreses, per delegació judicial a partir de l'ordre general d'execució, així com la canalització dels oportuns pagaments periòdics al compte de l'executant o el que correspongui en cada cas.
- Administrar els béns en els casos necessaris, ja sigui directament o mitjançant un administrador judicial.
- Avaluar actius a través de la fórmula més eficient en cada cas, ja siguin valors de referència cadastrals o fiscals, taxacions, etc.
- Realitzar llançaments per delegació expressa del tribunal.
- Proposar al tribunal la millor forma de realitzar els actius embargats.
- Realitzar la venda dels actius embargats segons la fórmula seleccionada.

(*): Veure punt relatiu als recursos per a l'esbrinament patrimonial.

Si és possible, també en l'execució penal, en processos concursals, en el dipòsit i subhasta de béns embargats i en els processos administratius.

C1.2. Accés a recursos per a l'esbrinament patrimonial

A més, serà convenient la introducció d'una sèrie de canvis de menor abast en la normativa, que agilitzin la realització de l'execució per part de la procura com:

- Permetre l'accés dels procuradors, previ establiment dels mecanismes oportuns, al Punt Neutre Judicial, que es considera fonamental per a aconseguir una investigació patrimonial àgil.
- El conveni amb l'AEAT per a l'accés a dades fiscals.

C1.3. L'ordre general d'execució i altres mesures legals de suport

Es vol aconseguir l'acord amb l'administració de Justícia per a impulsar l'ordre general d'execució per defecte.

Aquí es busca habilitar el procurador per a actuar de forma autònoma en el compliment de la sentència a partir d'una ordre general d'execució.

Els tribunals s'encarregarien del control de les actuacions i l'oposició a les mateixes. L'ordre general d'execució decretaria tota la seqüència posterior de possibles actuacions a les que s'habilita al procurador.

També es planteja potenciar les intimacions no judicials com requeriments, multes coercitives o amenaça de sanció penal com forma d'incitar el compliment de la sentència.

Finalment es suggereix possibilitar, dins del despatx d'execució, que el procurador pugui sol·licitar directament el suport dels cossos policials en cas necessari.

C1.4. Establiment d'un model de retribució de l'execució

Es proposa definir un model de retribució de l'execució que alinïi als procuradors amb les necessitats dels clients al temps que compleixi les garanties jurídiques amb els executats i el principi de lliure competència.

C2. Formació en execució

Per garantir una execució efectiva, serà necessari desenvolupar un programa de formació específic per part del *Centre d'Estudis de la Procura* per a que aquests professionals disposin de coneixements i eines necessaris, tant en l'ordre tècnico-jurídic com en l'interpersonal (tècniques de negociació en aquells casos en els que convingui).

C3. Desplegament d'una plataforma digital de subhastes

Un element per a aconseguir el major preu en els béns a executar és garantir una concurrència el més àmplia possible, el que porta a les subhastes. Per això, es considera necessari desenvolupar una plataforma online que publiciti aquestes vendes i permeti la realització de les licitacions i transaccions de forma no presencial.

Existeixen diferents models d'organització de les subhastes (ascendent, descendent, dinàmica o no, japonesa, etc.), que tenen diferents conseqüències sobre els preus aconseguits. Per aquest

motiu, un aspecte secundari però no menor per al desenvolupament de la plataforma serà decidir quin dels diferents models de subhasta implementar a la plataforma o bé si aquesta plataforma és flexible i permet seleccionar el model de subhasta.

C4. Establiment d'acords amb proveïdors de suport a l'execució

Es proposa realitzar *acords amb empreses de logística* per a poder realitzar, en aquells casos que es considere necessari, el transport dels béns a assegurar i el seu emmagatzematge temporal en espais segurs fins a la seva execució.

També es realitzarien acords amb entitats financeres per a facilitar finançament en condicions avantatjoses a possibles licitadors en les execucions i així incrementar la concurrència.

C5. Creació d'una unitat col·legial especial de suport a la gestió administrativa de l'execució

Es proposa crear una unitat col·legial encarregada de prestar serveis administratius per a agilitzar i racionalitzar les gestions més feixugues de l'execució. Aquí es trobarien:

- Canvis de titularitat en els registres, cancel·lació de càrregues, etc.
- Conclusió d'acords amb empreses de serveis logístics de suport (emmagatzematge, trasllat de béns, seguretat) per a obtenir-los amb les condicions tècniques i econòmiques més favorables.
- Realització de campanyes de màrketig directe a potencials compradors per a publicitar l'existència de subhastes o vendes de béns altíssimament especialitzats.
- Liquidació econòmica de les transaccions.
- Realització de convenis amb entitats financeres per a facilitar crèdits als compradors.

Haurà de definir-se el model organitzatiu i processos de gestió del servei d'aquesta unitat organitzativa.

C6. Creació d'una oficina mixta per a l'execució

Aquesta *oficina mixta per a l'execució* consistiria en un conjunt de recursos humans de la procura i l'oficina Judicial dedicats a temps complet a proporcionar un únic punt de contacte per a resoldre de la forma més àgil possible determinats aspectes d'aquesta activitat com incidències en tràmits freqüents (p. ex. ordres judicials). Aquest seria una única unitat concebuda per a realitzar el màxim de gestions online.

Es proposa crear un grup de treball entre el Consell de Col·legis de Procuradors de Catalunya i el CGPJ per a definir la composició, organització, funcions i procediments de la mateixa i realitzar una prova pilot en quant sigui imminent l'habilitació de la procura en execució.

C7. Creació del *Observatori de l'Execució Judicial de Catalunya*

La procura -com a professió amb vocació de servei- proposa la creació de l'*Observatori de l'Execució Judicial* com forma de donar transparència a l'execució i facilitar el seu bon govern.

L'*Observatori* seria un organisme que avaluaria l'aplicació de l'execució per part dels procuradors i elaboraria un informe on es proposarien mesures per a la millora dels mecanismes i normatives implicades.

Tindria un Consell Assessor compost, a banda de per representants de la procura, per professionals de reconegut prestigi en l'àmbit judicial (jutges, fiscals i secretaris), de l'Administració, d'Universitats, per associacions empresarials i de defensa dels consumidors.

L'*Observatori* tindria com funció elaborar un informe anual de l'estat de l'execució amb, almenys, el següent contingut:

- Informació estadística que permeti realitzar un seguiment d'aspectes com els següents:
 - Afers iniciats, en tràmit i finalitzats.
 - Terminis per tipologies d'affers i imports.
 - Mecanismes d'execució utilitzats.
 - Problemes i incidències més habituals.
- Recomanacions per a la millora de l'execució.
 - Millores en polítiques i procediments de la procura.
 - Millores en la legislació i en els instruments judicials.

D. Altres nous serveis i capacitats de la procura

A continuació hi ha una sèrie de possibles nous serveis i capacitats de la procura. Els referits a actes de comunicació, simplificació de la representació, o dipòsit de béns en realitat es desplegarien mitjançant el Pla de relació i diàleg institucional (B1 i B2). La resta requeririen projectes específics.

D	Altres nous serveis i capacitats de la procura
D1	Actes de comunicació judicial
D2	Simplificació de la representació
D3	Dipòsit de béns
D4	Desjudicialització dels monitoris
D5	Mediació i arbitratge
D6	Comunicacions transfrontereres
D7	Altres nous serveis

D1. Actes de comunicació judicial

Per a que la procura pugui realitzar comunicacions judicials, la normativa hauria d'habilitar-la.

El disseny actual no és eficient ja que obliga a que les comunicacions hagin de ser certificades per dos testimonis. La normativa que atorgui competències als procuradors hauria d'incloure la capacitat del procurador de certificar actes de comunicació així com de la negativa del receptor a acceptar-les.

La procura presenta unes característiques que la poden fer competitiva en aquests serveis.

Requerirà, això sí:

- Definir criteris retributius que s'adaptin a la realitat dels diferents territoris -urbans, semiurbans, rurals.
- Introduir en la legislació requisits apropiats que permetin realitzar-la amb una eficiència suficient, així com definir sistemes i actuacions per a assegurar raonablement aquesta comunicació.

D2. Simplificació de la representació

En l'actualitat, la procura realitza la representació dels seus clients mitjançant un procés complex que obliga als tribunals a dedicar recursos a un aspecte rutinari i de baix valor en lloc de centrar-los en l'avanç del procediment.

En aquest sentit s'hauria d'aconseguir que el full d'encàrrec tingui validesa com a poder de representació. En cas de no obtenir-se aquest canvi jurídic, Administració de Justícia i Col·legis de Procuradors poden establir una solució més àgil que consistiria en que els col·legis puguin verificar els poders atorgats i posar-los a disposició de l'Administració de Justícia mitjançant una base de dades sempre actualitzada dels poders dels procuradors.

D3. Dipòsit de béns

Aquest servei està fortament vinculat amb el servei d'execució, pel que s'assumeix que probablement aquí serà important mancomunar esforços per a obtenir els serveis necessaris de la forma més barata i àgil possible. L'establiment d'acords amb empreses especialitzades que puguin facilitar aquests recursos és un factor important.

D4. Desjudicialització dels monitoris

Serà necessari proporcionar una formació especialitzada en negociació. De la mateixa manera, es recomana realitzar una anàlisi comparativa de com altres països resolen aquestes situacions.

D5. Mediació i arbitratge

S'estima que la mediació i l'arbitratge no disposen de gran recorregut a l'alça. No obstant això, es proposa el seguiment de l'evolució d'aquestes activitats per si tinguessin una eclosió inesperada.

D6. Comunicacions transfrontereres

El desenvolupament d'acords per al reconeixement i execució de sentències estrangeres - mitjançant convenis bilaterals, multilaterals o instruments comunitaris- pot obrir en qualsevol moment la porta a un sorgiment de la demanda d'aquests serveis.

Per a desenvolupar aquest servei es proposen accions com:

- Establir acords de col·laboració amb operadors jurídics d'altres països (p. ex. la *Chambre Européenne des Huissiers de Justice*) i posar-los en coneixement de les parts interessades mitjançant accions de comunicació.
- Realitzar formació específica en aquesta àrea per part del *Centre d'Estudis de la Procura*, com ja s'està efectuant.
- Crear una bossa d'assignació de comunicacions transfrontereres tal com es realitza amb altres serveis.

D7. Altres nous serveis i matèries

Aquí entrarien serveis com els informes de solvència, investigació en registres, gestions administratives i legals diverses (presentació i tramitació d'escriptures, tramitació del documents i permisos, etc.) o preconstitució de proves.

Es proposa realitzar un seguiment selectiu d'aquests serveis per a promocionar-los entre els procuradors i poder-los desenvolupar si alguns d'ells mostren un potencial de creixement interessant. En relació amb aquest tema, ha de prestar-se especial atenció als honoraris dels despatxos, que es tracten a continuació.

D7.1. Honoraris i tarificació

Una possible eliminació de l'aranzel obre pas a nous criteris d'establiment de preus.

Aquests nous criteris podrien estar relacionats amb:

- El cost real de prestació dels serveis.
- El nivell de preus dels competidors.
- El nivell de valor proporcionat al client.

En segon lloc, i pels motius estètics mencionats a la secció d'anàlisi de l'aranzel, hauria d'abandonar-se aquest nom d'aranzel i substituir-lo pel més encertat d'honoraris orientadors.

Els nous honoraris han d'adaptar-se a l'estratègia dels despatxos per a servir als seus clients. Per això, segurament apareixeran honoraris fixes per tipus de procediment, tarifes planes, descomptes per volum, per canal de comunicació amb l'advocat (mail, fax, portal), etc.

La política de preus serà una variable a definir per cada despatx en funció de la seva estratègia. En qualsevol cas, els col·legis estudiaran l'evolució d'aquestes polítiques de preus i realitzaran propostes no vinculants referents als mateixos.

E. Formació

Dins d'aquest programa s'inclouen diferents iniciatives:

E	Formació
E1	Màster d'accés / Certificació professional
E2	Pla de formació (serveis tradicionals i nous)
E3	eCEP (Veure G3)

E1. Màster d'accés / Certificació professional

El nou avantprojecte de Llei de Serveis i Col·legis Professionals recull les certificacions professionals com a forma d'assenyalar la qualificació dels professionals.

En l'actualitat, existeix el màster d'accés, però necessitarà un canvi fonamental en els seus continguts i enfocament per a adaptar-lo a la nova situació, a més d'incloure un temari més orientat a la pràctica i a la resolució de casos reals, i a través de metodologies tendents a l'ensenyament de competències i habilitats.

Es proposa també impulsar una certificació que distingeixi la qualitat dels oferents de serveis. L'existència d'aquesta certificació informarà a litigants i advocats de la complexitat dels procediments judicials per a fomentar la demanda de professionals certificats.

El Consell de Col·legis impulsarà que els membres exhibeixin el seu número de col·legiat i el número de certificació en les seves comunicacions professionals. També s'estudiarà la conveniència de realitzar un procés de certificació de tots els procuradors en exercici.

E2. Nou pla de formació

Actualment, existeix un pla de formació de la procura catalana desenvolupat pel *Centre d'Estudis de la Procura*, que ja ha començat a anar en l'actual línia de canvi. El nou panorama exigirà una planificació d'estudis que reculli els canvis en els serveis tradicionals i també la formació requerida en els nous serveis (execució, actes de comunicació judicials, etc.). Així mateix, el pla de formació inclourà formació específica en tècniques de gestió empresarial per donar suport a la transformació, que es detallen a continuació.

E2. Formació específica en tècniques de gestió empresarial

Existeixen una sèrie de coneixements sobre tècniques de gestió empresarial que la procura necessita de forma molt especial en el nou entorn:

- Màrketig i gestió comercial: gestió del màrketig mix, màrketig online, procés de gestió comercial.
- Finances: anàlisi d'estats financers, comptabilitat de costos, elaboració i control de pressupostos, creació de valor.
- Recursos humans: gestió per competències (selecció, formació, evaluació), retribució i incentius, clima i motivació, comunicació interna.
- Operacions: gestió i millora de processos, gestió de la qualitat, gestió de projectes.
- Estratègia: Plans estratègics, eines per a l'anàlisi i formulació d'estratègies.
- Tecnologies de la informació: gestió de TI, eines TIC per a la procura.
- Habilitats interpersonals tals com tècniques de negociació, de comunicació o de gestió d'equips.

E3. eCEP

El Centre d'Estudis de la Procura haurà de facilitar formació extensiva als procuradors per a afrontar aquests canvis. Per aquest motiu es posarà en marxa, de forma gradual, una sèrie de recursos de formació i una plataforma online de formació que apropi l'ensenyament a tots els professionals del territori en qualsevol moment.

F. Impuls de la transformació dels despatxos i la professió

Es proposa una sèrie d'actuacions per a impulsar i assistir a la transformació dels despatxos de procura a la professió.

F	Impuls de la transformació dels despatxos i la professió
F1	Punt d'atenció Transprocura
F2	Programa de sensibilització i comunitats de pràctica Transprocura

F1. Punt d'atenció Transprocura

Es posarà en marxa un punt d'atenció que assessori en gestió empresarial i estratègia als despatxos que vulguin realitzar una transformació estratègica. El centre d'atenció es pot articular mitjançant convenis amb entitats com les *Cambres de Comerç*.

Per a això s'elaborarà una metodologia de diagnòstic i de recomanacions adaptats als perfils dels despatxos, creant un centre amb recursos sobre gestió empresarial i TIC.

F2. Programa de sensibilització i comunitats de pràctica Transprocura

El programa de sensibilització consisteix en una sèrie d'activitats de difusió als procuradors per a conscienciar-los a favor de que realitzin canvis en l'estratègia dels seus despatxos. Inclourà conferències, butlletins, newsletters, etc.

Aconseguir competències en execució exigirà un gran canvi cultural en els procuradors ja que suposarà entrar en situacions altament conflictives, que hauran de ser gestionades a diversos nivells (tàctiques de negociació, gestió de comunicació de crisi, gestió de l'estrès, etc).

Es proposa organitzar comunitats de pràctica en torn a l'execució amb el propòsit d'intercanviar experiències en torn als problemes en aquest serveis així com en d'altres reptes de la transformació.

G. Innovació en processos i sistemes informàtics

Aconseguir que la procura sigui competitiva en les funcions tradicionals i les noves requereix innovar en processos i en sistemes d'informació. Dins d'aquest programa s'inclouen una sèrie d'iniciatives:

G	Innovació en processos i sistemes informàtics
G1	Informatització de comunicacions
G2	Desplegament d'una plataforma informàtica de subhastes
G3	Altres projectes informàtics
G3.1	Plataforma comuna de continguts web dels col·legis
G3.2	Informatització del torn d'ofici
G3.3	eCEP

G1. Informatització de les comunicacions

La procura ha de continuar millorant els seus serveis tradicionals principals de comunicació i gestió processal en aspectes com la qualitat, rapidesa i eficiència. Per això, els col·legis han de col·laborar amb l'Administració de Justícia per a desenvolupar plataformes de digitalització i gestió de les comunicacions que estableixin processos eficients i siguin interoperables amb les aplicacions judicials per a avançar en l'eliminació del paper.

Aquesta iniciativa consisteix en dissenyar i desplegar plataformes informàtiques de la procura que complementin o s'anticipin als sistemes informàtics judicials com a forma d'afegir valor, a través de noves funcionalitats, sobre tot avançant en la digitalització dels documents. Un exemple d'això seria el sistema e-Transnet.

Altre exemple de sistema a desenvolupar consisteix en sol·licitar que l'extranet d'e-Justícia.cat permeti la càrrega de lots de comunicacions i notificacions amb els seus respectius documents, notificacions, etcètera en lloc d'obligar a la càrrega individual document a document. D'aquesta forma es fomentaria que els procuradors puguin traçar i conèixer l'estatus de cada procediment en la seva pròpia plataforma sense necessitat de duplicar activitats. La procura hauria de dissenyar la seva pròpia plataforma que permeti emmagatzemar, indexar i exportar els documents a e-Justícia.cat, o bé emetre els requisits als principals proveïdors de sistemes informàtics per a la procura.

Altra iniciativa consisteix en la creació d'un estàndard de metadades sobre els documents en els que s'inclouï informació relativa al document (núm. d'afer, núm. de document, tipus de document, termini de resposta, etc.). Aquests metadades serien utilitzades per una plataforma de gestió documental amb capacitats BPM de la procura que s'avanci a la possibilitat de que es desenvolupin aquest tipus de solucions per part d'operadors externs a la professió.

G2. Plataforma informàtica de subhastes

Aquesta plataforma permetrà la difusió de les subhastes en procés i la realització de les mateixes. Això es detalla en el punt C3.

G3. Altres projectes informàtics

Es preveuen altres projectes informàtics:

G3.1 Plataforma comuna de continguts web dels col·legis.

La mancomunació de serveis dels col·legis i la prestació dels mateixos mitjançant un canal telemàtic comportarà la necessitat de realitzar integracions informàtiques.

La gestió dels portals i la prestació de serveis es veurà dràsticament simplificada si els col·legis catalans realitzen una transició cap a un sistema de gestió de continguts comú, que permeti la creació, publicació i edició dinàmica de continguts, així com facilitar serveis online. Aquest sistema permetrà que cada col·legi gestioni el seu portal de forma independent -personalitzant les seves interfícies- però utilitzant un sistema comú.

G3.2 Informatització del torn d'ofici.

En l'actualitat els col·legis disposen d'aplicacions per a l'assignació dels col·legiats al torn d'ofici. Es proposa desenvolupar-les i ampliar-les de forma que s'automatitzin al màxim tots els processos relacionats.

G3.3 eCEP.

El contingut d'aquest projecte per a prestar formació online es detalla a l'apartat E3, anteriorment descrit.

H. Canvi en l'estructura col·legial

La nova situació exigeix canvis en l'organització dels col·legis, que es desenvoluparan dins d'aquest programa. Seguint les conclusions del punt 3.2 d'aquest pla estratègic, haurien de desenvolupar-se les següents iniciatives.

H	Canvi estructura col·legial
H1	Definició marc i gestió dels serveis mancomunats
H2	Definició dels nous estatuts del Consell i col·legis
H3	Nou sistema de finançament col·legial
H4	Transició de serveis al nou nivell (Ronda 1)
H4.1	Control deontològic
H4.2	Formació
H4.3	Desenvolupament i operació TIC
H4.4	Comunicació interna
H5	Transició de serveis al nou nivell (Ronda 2)
H6	Consejo General de Procuradors d'Espanya

H1. Definició del marc i gestió dels serveis mancomunats

Aquesta iniciativa té per objecte definir en detall els serveis d'una potencial mancomunió, les seves prestacions i nivells de servei, els recursos, processos de gestió, supervisió i finançament. Un cop definit, els col·legis decidiran si realitzen la mancomunió i de quins serveis la fan.

Es proposa que determinats serveis d'alts costos fixes es mancomunin -els indicats al punt 3.2 d'aquest pla- ja sigui delegant la seva prestació a un únic col·legi o al *Consell de Col·legis de Procuradors de Catalunya*.

H2. Definició dels nous estatuts del Consell i col·legis

Dins d'aquesta iniciativa s'elaboraran els nous estatuts del Consell i dels col·legis catalans, comptant amb l'esmentada mancomunió de serveis i les noves funcions, amb una evolució voluntària i gradual que permeti racionalitzar costos i augmentar la gamma i nivell de servei als col·legiats.

S'haurien de redefinir el rol del Consell i, com a derivació, dels col·legis, per a guanyar en servei, transparència i capacitat de resposta en aspectes com:

- Competències.
- Composició, càrrecs i funcions.
- Carta de serveis.
- Mecanisme de selecció de representants i presa de decisions.

H3. Nou sistema de finançament col·legial

L'aprovació de la Llei de Serveis i Col·legis Professionals i l'evolució dels col·legis i Consell demandaran un sistema de finançament dels col·legis catalans que contempli:

- Els requisits legals respecte a les quotes de l'esmentada llei.
- El finançament dels nous serveis i projectes proposats en aquest document.
- El mecanisme de finançament del Consell i/o dels òrgans encarregats de la gestió dels serveis mancomunats.

H4. Transició de serveis al nou prestador (Ronda 1)

Existeixen determinats serveis, que actualment es realitzen pels col·legis, en els que hi ha un cert acord de que podrien ser realitzats a un nivell diferent. Aquí es contemplarien els canvis dels serveis al nou prestador, que seria el *Consell*.

Aquests serveis dels que es realitzaria la transició serien:

- H4.1. Control deontològic.
- H4.2. Formació.
- H4.3. Desenvolupament i operació TIC.
- H4.4. Comunicació interna i externa.

H5. Transició de serveis al nou prestador (Ronda 2)

En aquesta iniciativa es realitzaria una nova onada de canvis de prestador de serveis. Els serveis concrets es definiran oportunament a partir de l'experiència de la primera fase.

H6. *Consejo General de Procuradores d'Espanya*

La nova situació també imposarà canvis en les estructures intercol·legials espanyoles en algunes de les direccions indicades en aquest pla.

Aquestes estructures han de perdre l'accent en els aspectes de funcionament corporatiu més centrats cap a l'interior de la professió i la representació de caràcter més protocol·lari. Pel contrari, s'ha de guanyar en proactivitat i capacitat de resposta davant dels canvis així com en tenir un major paper de dinamització de la professió de la procura.

Per això, hauria d'obrir-se un debat en profunditat entre els diferents col·legis i també els professionals sobre el model de CGPE que millor pugui respondre als reptes de futur de la professió. Això, sens dubte, afectarà a les seves regles de funcionament i representació o als serveis prestats, entre altres aspectes.

En qualsevol cas, els Estatuts Generals dels Procuradors de Tribunals d'Espanya (EGPTE) hauran d'adaptar-se tant a una possible desregulació com a les noves funcions -en cas d'obtenir-se.

Els canvis proposats són:

- Inclusió de les noves competències obtingudes en la definició de la professió.
- Reconeixement del rol col·legial en la creació d'infraestructures de serveis i eines tecnològiques al servei dels professionals (art. 81).
- Adaptar els estatuts a l'actual normativa que ha suposat l'eliminació de la territorialitat (art. 1, 13, 14, 29, 79, 81).
- Adaptació a la possible desaparició de la incompatibilitat (art. 24.1.b i 24.1.c, etc.).
- Determinació de requisits d'accés a la professió (llicenciatura en dret, màster d'accés) i als llocs d'oficials habilitats.
- Substituir el concepte d'aranzel pel d'honoraris.

I. Comunicació externa

Una de les deficiències de la professió és la falta de visibilitat. Per contrarestar-la es proposa la realització de diverses accions.

Aquestes campanyes haurien de realitzar-se principalment de forma online, mitjançant la inserció de peces en revistes professionals de col·legis d'advocats o professionals judicials, o en ocasions a través de la inserció en premsa generalista. Hauria de tenir un to menys institucional que els habituals publrreportatges i centrar-se més en els beneficis, amb un to més modern i un estil més visual.

I	Comunicació externa
I1	Campanya de comunicació cap als advocats
I2	Campanya de comunicació cap al públic general
I3	Campanya de comunicació cap al personal judicial

I1. Campanya de comunicació cap als advocats

L'objecte d'aquesta campanya és transmetre la nova orientació de la procura i els nous serveis que oferiria -especialment l'execució-, així com posar en valor als serveis actuals.

I2. Campanya de comunicació cap al públic general

L'objecte d'aquesta campanya és, en primer lloc, convèncer als litigants dels avantatges que té l'ús de procuradors, de forma que els exigeixin als seus advocats i, en segon lloc, guanyar visibilitat davant d'aquests litigants.

S'hauria d'enfasiçar que la rapidesa de comunicació mitjançant procurador dóna més termini de reacció, que aquest alerta l'advocat per a que no es perdin terminis i que es pot sol·licitar al procurador informació de l'estat del procés. També s'hauria d'informar de la complexitat dels procediments judicials i que s'haurien d'exigir procuradors certificats.

I3. Campanya de comunicació cap al personal judicial

Es pretén convèncer al sistema judicial dels avantatges de recórrer als procuradors, per a reduir el número d'operadors amb els que interactuïn a través d'una experiència i professionalitat que millora la qualitat dels tràmits.

J. Establiment de relacions internacionals

Aquest programa inclou aspectes per a potenciar a llarg termini els serveis internacionals.

J	Relacions internacionals
J1	Integració en organitzacions internacionals
J2	Desenvolupament d'altres serveis transfronterers

J1. Integració en organitzacions internacionals

Una via interessant és la integració del Consell de Col·legis de Procuradors de Catalunya en organitzacions internacionals de professionals jurídics, com l'*Union Internationale d'Huissiers de Justice* (UIHJ) i la *Chambre Européenne des Huissiers de Justice*.

Això té diversos avantatges:

- Defensa d'interessos conjunts davant d'instàncies internacionals (p. ex. Comissió Europea).
- Identificació d'oportunitats professionals, ja sigui per col·laboració amb operadors estrangers o per l'adaptació de serveis existents en l'estranger.
- Guany de notorietat per a la procura catalana.

J2. Desenvolupament d'altres serveis transfronterers

La globalització a la que estem immersos planteja també aspectes jurídics en els que és necessari disposar d'operadors que puguin oferir serveis transfronterers. El Consell de Col·legis de Procuradors de Catalunya es proposa realitzar un seguiment d'aquestes necessitats per a identificar aquelles d'insatisfetes i proposar nous serveis i solucions.

3.3.3. Cronograma

A continuació es mostra el cronograma de les iniciatives per a desplegar l'estratègia de la procura.

Figura 16
Cronograma del pla estratègic



Font: Elaboració pròpia.

4. Resum executiu

La procura s'enfronta a un dels majors reptes en la seva trajectòria com a professió. La procura ha actuat com un servei facilitador d'interaccions entre actors en un procediment judicial. És un servei complex i de baixa visibilitat per al client final, que permet a l'Administració de Justícia concentrar interaccions en un baix número d'interlocutors i així optimitzar recursos.

Es combinen, per un costat, una possible desregulació de la professió -mitjançant una eventual eliminació de la incompatibilitat o de l'aranzel- amb canvis en la regulació col·legial i la informatització judicial.

Aquests canvis provocarien un increment de la competència en les funcions tradicionals de representació, comunicació i gestió processal que farien caure els preus i també comportarien una reducció de la qualitat del servei. S'estima un increment en uns 2.700 nous procuradors a Catalunya arribats des de fora de la professió en els propers quatre anys.

Per altre costat, els col·legis veuran afectats els seus ingressos, al temps que haurien d'impulsar serveis amb els que donar suport a la transformació de la professió així com racionalitzar el cost dels seus serveis. La petita dimensió d'alguns d'ells dificulta que tinguin els recursos suficients per a afrontar tots els reptes.

Actualment, l'execució de les sentències és un element molt problemàtic per als litigants al nostre sistema judicial, el que afecta seriosament la seguretat jurídica i té un fort cost econòmic.

Donada aquesta situació, es **proposa convertir al procurador en el professional de l'execució**.

Això requereix l'habilitació per aquestes funcions a la normativa legal, però també:

- Facilitar aquesta execució a través de l'ordre *general d'execució* -que habiliti per defecte les següents actuacions, deixant al tribunal la supervisió de les mateixes.
- Facilitar l'esbrinament patrimonial a través de l'accés al *Punt Neutre Judicial*.
- La creació d'una *unitat mixta d'execució* entre la procura i l'oficina judicial.

Per la seva part, la procura es proposa crear una sèrie de capacitats per a realitzar l'execució amb la màxima eficiència com:

- La creació d'una *unitat especial de suport a l'execució*, encarregada de realitzar tràmits administratius (p. ex. registrals, cancel·lació de càrregues, etc.).
- Posada en marxa d'una *plataforma digital de subhastes* per a facilitar la màxima transparència i concurrència en les mateixes.
- Realitzar *acords amb proveïdors de serveis de suport* a l'execució (emmagatzematge, transport, etc.).
- Creació de l'*Observatori de l'Execució Judicial de Catalunya*, per a facilitar informació a la societat dels resultats de l'execució amb la major transparència així com analitzar resultats i proposar millores.

Es proposen també altres canvis com l'habilitació per a realitzar **actes de comunicació judicial** amb capacitat de certificació de les mateixes o la **simplificació de la representació**.

Altres serveis que la procura proposa impulsar són el dipòsit de béns, la **desjudicialització dels monitoris**, la mediació i arbitratge o les comunicacions transfrontereres.

La procura ha d'impulsar aquesta ambiciosa transformació a través d'actuacions en varis fronts:

- Formació, amb actuacions com:

- Adaptació del màster d'accés a la procura a les noves funcions i impuls d'una certificació professional.
- Actualització del pla de formació continuada.
- Posada en marxa d'eCEP, una plataforma d'eLearning per als procuradors.
- Impuls de la transformació dels despatxos, a nivell cultural i estratègic mitjançant Transprocura, un programa que posarà en marxa un punt d'atenció amb recursos sobre gestió empresarial i de tecnologies de la informació, així com activitats de difusió i suport al canvi.
- Innovació en processos i sistemes d'informació amb actuacions com:
 - La informatització de les comunicacions, per a avançar en l'eliminació del paper.
 - El desplegament d'una plataforma informàtica de subhastes.
 - La transició a una plataforma comuna de gestió de continguts web per als col·legis.
 - L'esmentat eCEP.

Per l'altre costat, es proposa evolucionar les estructures col·legials en dues direccions. En primer lloc, mancomunant serveis, especialment aquells que tenen uns alts costos fixes i que puguin ser prestats mitjançant canals no presencials. Són serveis com la formació, el control deontològic, el desenvolupament de sistemes d'informació o la comunicació interna.

Aquesta mancomunació de serveis seria voluntària i permetria omplir de funcions al *Consell de Col·legis de Procuradors*. Això exigirà redefinir el rol del *Consell* i les seves regles de representació. En aquest sentit es proposa la inclusió de representants escollits directament per tots els col·legis catalans, a banda dels designats en representació dels col·legis.

L'aspecte internacional també s'abordaria amb la integració a organitzacions de professionals jurídics, com l'*Union Internationale d'Huissiers de Justice* (UIHJ) i la *Chambre Européenne des Huissiers de Justice*.

Finalment, existeix la necessitat de canvis en les regles de funcionament i representació del *Consejo General de Procuradores de España* per a adaptar-se als nous reptes de la professió.

5. Annexos

5.1. Notes

¹: Consejo General de Procuradores de España. “Memoria Anual 2012”.

²: Consejo General de Abogados de España. “La Abogacía española en datos y cifras. 2008”.

³: Consejo General de Abogados de España. Cens de col·legiats a 31/12/2012.

⁴: Consejo General de Abogados de España. “Barómetro Interno de la Abogacía 2013”.

⁵: “La Ley de Servicios y Colegios Profesionales y la Procura: su impacto en la Administración de Justicia”. Enquesta elaborada per Sigma Dos per al *Consejo General de Procuradores de España* mitjançant entrevista telefònica a 400 professionals de la Justícia (jutges, magistrats, secretaris judicials i funcionaris judicials) de tota Espanya. Elaborada el desembre de 2013 amb un marge d’error del +/-4,9% i un nivell de confiança del 95,5% en la màxima indeterminació (p=q=50%).

⁶: Consejo General de Abogados de España. “La Justicia española evaluada por los abogados”. Mayo 2009.

⁷: “La Ley de Servicios y Colegios Profesionales y la Procura: su impacto en la Administración de Justicia”. Enquesta elaborada per Sigma Dos per al *Consejo General de Procuradores de España*.

⁸: “La Ley de Servicios y Colegios Profesionales y la Procura: su impacto en la Administración de Justicia”. Enquesta elaborada per Sigma Dos per al *Consejo General de Procuradores de España*.

⁹: “La Ley de Servicios y Colegios Profesionales y la Procura: su impacto en la Administración de Justicia”. Enquesta elaborada per Sigma Dos per al *Consejo General de Procuradores de España*.

¹⁰: Peñaloza Figueroa, J. L. y Vargas Pérez, Carmen: “¿Qué costes económicos y sociales comporta la ejecución de sentencias judiciales?”. Cuadernos de Estudios Empresariales, 2004.

¹¹: Peñaloza Figueroa, J. L. y Vargas Pérez, Carmen. *Op. cit.*