

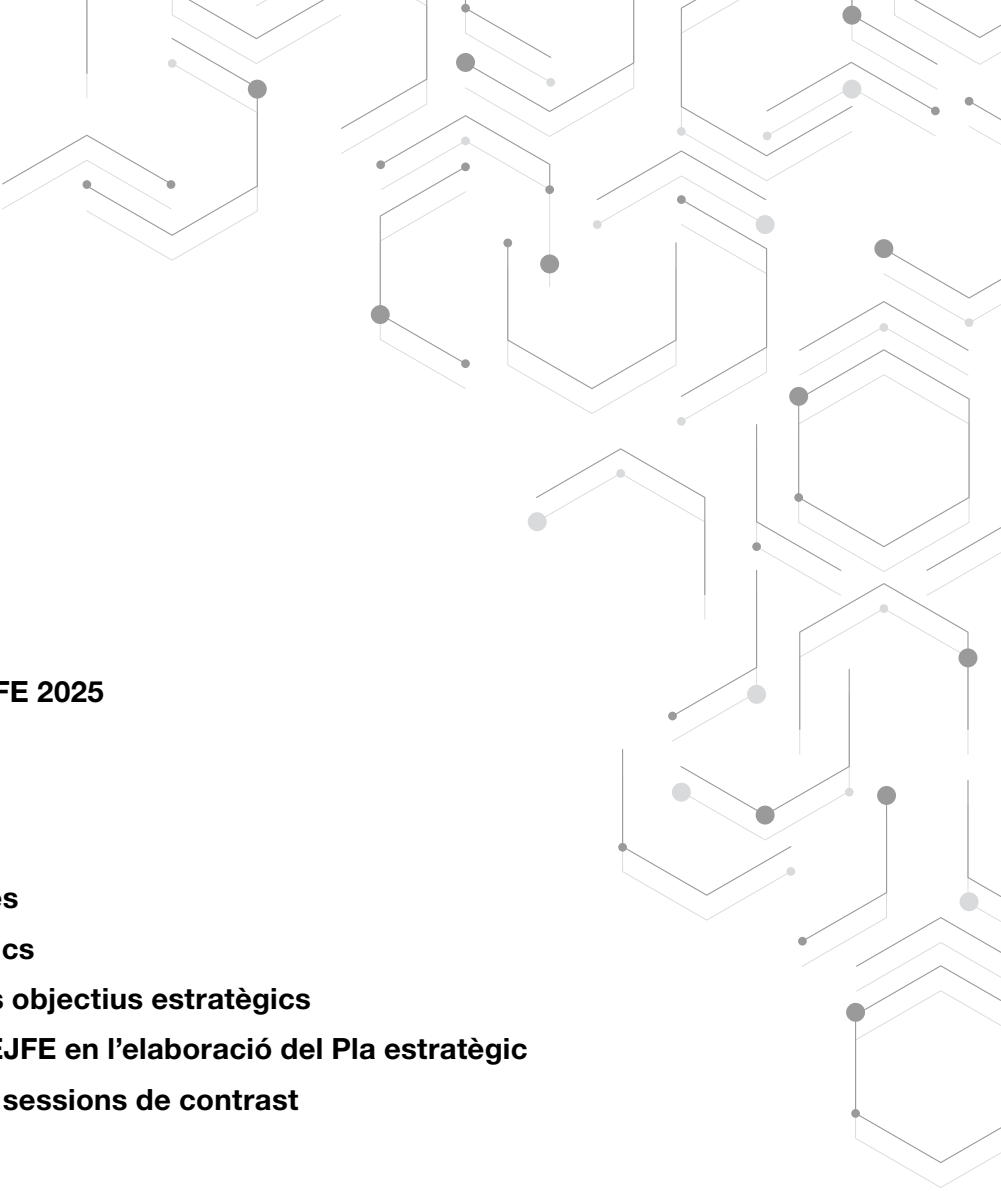


Pla estratègic **cejfe 2025**



Generalitat de Catalunya
**Centre d'Estudis Jurídics
i Formació Especialitzada**





Índex

5	Presentació
7	Estructura
8	Metodologia
10	Pla estratègic CEJFE 2025
	Missió
	Valors
	Visió
13	Model de futur
17	Línies estratègiques
18	Objectius estratègics
21	Desplegament dels objectius estratègics
31	Participants del CEJFE en l'elaboració del Pla estratègic
32	Participants en les sessions de contrast
35	<i>Versión en castellano</i>
47	<i>English version</i>



Edita:

© Generalitat de Catalunya
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada

Disseny, correcció, traducció i impressió:

Addenda

Primera edició: maig 2021

Dipòsit legal: B 9580-2021

ISBN: 978-84-18601-52-1



Avis legal

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement - No Comercial – Sense Obres Derivades 4.0 de Creative Commons permet la reproducció, la distribució i la comunicació pública del material, sempre que se citi l'autoria del material i el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (Departament de Justícia, Generalitat de Catalunya) i no se'n faci un ús comercial ni es transformi per generar obres derivades (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ca>).

Presentació

Vivim en un món de canvis constants que afecten el món laboral i la formació que se'n deriva. Atesa la necessitat de planificar amb projecció de futur, hem elaborat el que ha de ser i serà la guia d'actuació del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada en els propers cinc anys: el Pla estratègic CEJFE 2025.

Aquesta guia neix amb la voluntat de fer créixer el CEJFE en tots els aspectes, potenciar l'aprenentatge, el coneixement, la recerca, la formació... En definitiva, és una aposta clara i decidida per fer aflorar el talent.

Però el talent, entre d'altres elements, necessita acompanyament, gestió, eines per desenvolupar-se, actualitzar-se i innovar però, sobretot, un espai on sentir-se representat i on recolzar-se.

Amb trenta anys d'experiència, el CEJFE ha esdevingut el laboratori d'idees del Departament de Justícia. És un espai per trobar-se, crear, investigar, compartir coneixements i desenvolupar projectes; l'espai idoni per donar suport, acompanyar i oferir les eines de desenvolupament imprescindibles als seus alumnes.

Ara, amb l'objectiu de convertir-se en el lloc de referència de l'aprenentatge, la recerca i el coneixement, inicia aquesta necessària i profitosa transformació digital i tecnològica. Es tracta d'una aposta orientada a repercutir en la millora dels seus serveis, adaptant-se a les necessitats actuals, a la ràpida evolució social que requereix que el sector de la justícia també avanci a gran velocitat, i que portarà a una resposta millor i més efectiva a les necessitats actuals i futures del món judicial.

Per finalitzar, també m'agradaria destacar la voluntat i l'encert del Centre a l'hora d'elaborar un pla pensat per les persones i per a les persones, motor indispensable de progrés i creixement que fa palesa la vocació de servei públic que té el CEJFE.

El nostre desig no és altre que aconseguir apropar cada dia una mica més la justícia al conjunt de la societat, i el Pla estratègic CEJFE 2025 n'és un clar exemple.

Hble. Sra. Ester Capella i Farré
Consellera
Departament de Justícia



El Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, com la resta d'organismes administratius, cerca d'adaptar-se contínuament, per tal de donar-hi resposta, a les necessitats d'una societat en canvi permanent.

Aquesta adaptació continuada es fa evident en la seva evolució i trajectòria. Així, en un inici, l'activitat del Centre va pivotar entorn de la formació especialitzada i la recerca, fins al punt de convertir-se en un referent indiscutible pel que fa als continguts oferts i a les metodologies utilitzades.

Però, al llarg dels darrers anys i sense perdre el seu esperit inicial, el CEJFE ha ampliat el seu marc d'actuació per constituir-se, també, en un espai de reflexió i debat en temes relacionats amb la justícia, i sempre promovent la gestió del coneixement que es genera en les organitzacions amb què col·labora, aspecte en què també ha estat i és un referent en tot l'Estat.

El Pla estratègic CEJFE 2025 és el producte d'un procés d'elaboració llarg que ha comportat un esforç i una dedicació considerables per part de totes les persones de l'organització.

Aquest Pla posa el focus en les qüestions que han de regir l'esdevenidor del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada: actualitza la missió, visió i els valors que guiaran l'actuació, el paper que aportarà a l'entorn, els trets que caracteritzaran la seva manera de fer, la tipologia de serveis que s'oferiran i les línies estratègiques que es plantegen, amb els corresponents objectius estratègics i operatius.

Però més enllà de dotar-nos d'aquest instrument imprescindible per guiar la nostra actuació, el més important de tot és que l'elaboració del Pla estratègic CEJFE 2025 ens haurà servit per compartir visions, unificar criteris, obtenir escenaris comuns d'organització, integrar totes les persones en un projecte comú i, en definitiva, cohesionar-nos com a equip.

Núria Clèries Nerín

Directora

Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada



Estructura

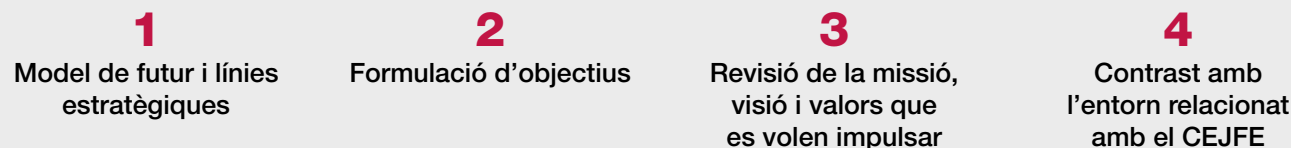
Aquest pla s'articula en quatre grans blocs d'informació:

- › Un **primer bloc** en què s'expliquen les diferents fases de la metodologia que s'ha de fer servir per elaborar el Pla estratègic CEJFE 2025.
- › Un **segon bloc** en què es defineix la **missió** i la **visió** del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada i els **valors** principals que han d'orientar la presa de decisions i caracteritzar la manera de fer dels equips i de les persones. També figura en aquest apartat una descripció del Model de futur del Pla estratègic CEJFE 2025 a partir del paper que aportarà l'organització al seu entorn, els públics als quals s'adreçarà, els rets que la caracteritzaran i la tipologia de serveis que oferirà.
- › El **tercer bloc** correspon al pla estratègic pròpiament dit i és on es desplega la relació de **línies estratègiques** amb els corresponents **objectius estratègics** que han de fer possible aquest Pla.
- › En el **quart bloc** es concreta, per a cadascun dels sis objectius estratègics, els **objectius operatius** que han de permetre assolir-los.



Metodologia

L'elaboració del Pla estratègic CEJFE 2025 s'ha estructurat en 4 fases:



1 Model de futur i línies estratègiques

En primer lloc, es va dur a terme una reflexió amb l'objectiu de decidir el tipus d'organització que es fixava com a horitzó d'aquest pla estratègic. Per fer-ho, es van organitzar diferents dinàmiques a fi d'aprofitar el punt de vista i coneixement de totes les parts de l'organització. D'aquesta manera, des de la direcció, es va elaborar un primer esborrany que es va anar contrastant i enriquint posteriorment, primer amb els quadres de comandament i després amb els equips. El resultat va ser valorat i debatut per totes les persones de l'organització en el marc d'una jornada de treball conjunta.

El resultat d'aquesta fase va ser la definició del model de futur o visió detallada del CEJFE i les línies estratègiques que se'n desprenen i que han d'orientar les actuacions.

2 Formulació d'objectius

Per a cada línia estratègica i prenent com a referència els diferents aspectes descrits en el model de futur, la direcció i l'equip directiu format pels caps d'àrea i caps d'unitat van dur a terme un seguit de reunions de treball per formular els objectius estratègics i, dins d'aquests, els objectius operacionals, projectes o accions de caràcter transversal. En paral·lel, les diferents àrees i unitats van elaborar amb els seus equips una proposta de com contribuir amb objectius propis a l'assoliment de les fites estratègiques de l'organització.

Totes aquestes propostes van ser exposades, debatudes i validades en diferents reunions de treball conjunts de l'equip de direcció i els comandaments.



3

Revisió de la missió, visió i valors que es volen impulsar

Arribats en aquest punt, l'organització ja estava en condicions de revisar l'ajust de la seva missió i visió al model de futur plantejat i de determinar els valors organitzatius que s'han d'integrar en la cultura de l'organització per generar els comportaments i maneres de fer necessàries per impulsar aquest pla amb coherència amb el que l'organització vol ser.

Tant la missió com els valors van ser treballats per dos equips de treball que van elaborar una proposta que havia de ser contrastada amb la resta de l'organització i validada per la direcció.

4

Contrast amb l'entorn relacionat amb el CEJFE

Tot plegat ha estat contrastat amb l'entorn relacional del CEJFE amb l'objectiu de suscitar converses i donar veu als diferents actors al voltant del paper i del valor que ha d'aportar el CEJFE a aquest entorn, i revisar el conjunt de l'estratègia ajustant i integrant els elements que es considerin necessaris.



Pla estratègic CEJFE 2025

MISSIÓ

La missió del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada és:

Promoure l'aprenentatge, la recerca i el coneixement amb el conjunt de professionals de l'àmbit de la Justícia, per contribuir al seu creixement i capacitat de resposta davant les necessitats d'una societat en canvi permanent.

VALORS

Els valors que impulsarà el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada amb la finalitat d'orientar-ne la presa de decisions i caracteritzar-ne la manera de fer són:



Creixement

El **creixement** i la seva connotació evolutiva i «d'augment de mida», fa referència a l'orientació clara al valor que té el desenvolupament holístic de tots els aspectes (coneixements, habilitats, actituds) de cada persona, tant els que estan més directament relacionats amb les seves funcions o amb el rol que ocupa en l'organització, com aquells altres, de caràcter personal, que determinen l'assoliment de les pròpies metes i la possibilitat de tenir una vida plena, amb la creença que el creixement professional i personal redunda, de manera determinant i definitiva, en benefici de tothom: persones, col·lectius, organitzacions i societat.

VALORS ASSOCIATS

Desenvolupament, aprenentatge permanent, benestar personal, millora continuada, capacitat relacional generativa i aportació continuada de valor.



Connectivitat

La **connectivitat** és el substrat de la intel·ligència humana, tant de la personal com de la col·lectiva. Fomentar, facilitar i contribuir de manera activa i dedicada a l'establiment d'interaccions i relacions d'intercanvi determina, de manera decisiva, la capacitat de la persona, dels equips, de l'organització o de la comunitat per fer front a les dificultats de l'entorn i als reptes de futur que es plantegen.

VALORS ASSOCIATS

Establiment de xarxes de relació, col·laboració, transferència de coneixement i reciprocitat.



Servei

El **servei** com a valor fa referència a la voluntat explícita de satisfer les necessitats i expectatives de les persones, els col·lectius i les entitats, tant de dins com de fora de la nostra organització, que es poden beneficiar dels nostres recursos de coneixement, metodològics o tecnològics per assolir les seves fites.

VALORS ASSOCIATS

Empatia, adaptabilitat, orientació a l'usuari, flexibilitat, transparència, generositat, atenció a les necessitats de l'altre, suport i compromís.



Curiositat

La **curiositat** com a valor fa referència a l'anhel i desig continuat i inesgotable d'explorar, investigar i aprendre que permet ampliar el ventall de coneixements propis, tant professionals com personals, i enriquir tant els serveis que es presten com els comportaments i les metodologies en què es tradueix l'activitat del dia a dia.

VALORS ASSOCIATS

Innovació, proactivitat, actualització, avantguardisme i experimentació.

VISIÓ

La visió que inspira i sintetitza el propòsit d'aquesta estratègia és:

- › Arribar a ser el referent especialitzat d'aprenentatge, recerca i coneixement, i també el laboratori d'idees dels organismes públics de la Justícia a Catalunya.
- › Evolucionar en el sentit de ser un equip potent, entusiasta i responsable, mirall dels valors que representa, un espai on desenvolupar-se, gaudir professionalment i créixer en coneixement.



Model de futur

El paper que aportarà el CEJFE al seu entorn

- › Impulsar i promoure el coneixement i l'aprenentatge especialitzat per a la innovació, la millora i la prestació de serveis de qualitat.
- › Contribuir a la millora i el desenvolupament de les competències dels professionals dels diferents àmbits de Justícia.
- › Impulsar la recerca aplicada i la gestió del coneixement intern en l'àmbit de Justícia.
- › Connectar la diversitat organitzativa de l'àmbit de Justícia per afavorir la transferència de coneixement i les relacions de col·laboració.
- › Fomentar l'intercanvi de coneixement i la cooperació a escala internacional.
- › Divulgar i apropar el món de la justícia a la societat.
- › Contribuir a la sensibilització i a la incorporació de la perspectiva de gènere en aquelles persones i organismes amb els quals es té relació.
- › Fomentar, per mitjà de cada actuació, l'orientació al servei públic dels usuaris del Centre.

Els públics als quals es dirigirà

- › Administració de Justícia.
- › Sistema d'Execució Penal i Atenció a la Víctima.
- › Òrgans del Departament de Justícia.
- › Professionals externs
- › Comunitat científica
- › Estudiants/opositors
- › Ciutadania.



Trets que caracteritzaran la manera de fer del CEJFE

APORTACIÓ DE VALOR	Atenció a ampliar les expectatives de les persones i organitzacions usuàries a l'hora de resoldre les seves necessitats.
PERSONALITZACIÓ	Capacitat d'adequar qualsevol resposta a les necessitats i característiques de la demanda.
MIRADA DE GÈNERE	Espai modèlic pel que fa a l'atenció i cerca de l'equilibri que es fa del gènere com a construcció social i de les relacions de poder que se'n deriven.
DEDICACIÓ	Atenció i esforç en la relació i l'acompliment dels compromisos.
INNOVACIÓ	Atenció per millorar la manera de fer i per fer coses noves que donin resposta a demandes existents o futures.
RESOLUCIÓ DE LA DEMANDA	Esforç per no deixar cap demanda sense una resposta que doni solució a la necessitat o que connecti i/o orienti la manera de fer-ho.
FLEXIBILITAT	Capacitat d'adaptar-se a noves situacions.
LLOC DE TROBADA	Punt d'encontre entre les persones, els equips i els organismes relacionats amb el desenvolupament, recerca i coneixement del món de la justícia.
RIGOROSITAT	Garantia de mantenir la coherència amb els objectius i paràmetres metodològics predefinits.
ESPAI DE REFERÈNCIA	Lloc on germina el coneixement i la comprensió de l'univers conceptual de la justícia.

ESPAI DE REFLEXIÓ	Escenari on aïllar-se de les ingerències externes per tal d'albirar oportunitats o possibilitats de millora i dissenyar la manera d'actuar per aprofitar-les o dur-les a terme.
ESPAI DE VISIBILITZACIÓ I PRESTIGI	Plataforma per donar-se a conèixer i guanyar en capacitat d'influència.
ORIENTACIÓ I GUIA	Capacitat per aportar informació útil per a la presa de decisions i encaminar les actuacions.
CREIXEMENT	Capacitat per contribuir al desenvolupament i autonomia dels equips i les persones a través de la relació de col·laboració.
MULTIDISCIPLINARIETAT	Capacitat per aportar i integrar les perspectives de diverses disciplines sobre una mateixa situació.
COHERÈNCIA	Atenció a actuar de manera alineada amb les creences i els valors que es volen promoure.
AVANTGUARDISME	Tendència a integrar el coneixement recent i revisar les creences i metodologies tradicionals o convencionals.
EUROPEISME	Foment del respecte als drets humans i el seguiment dels preceptes i recomanacions que, en matèria de justícia, dimanen dels organismes internacionals, molt en particular dels de la Unió Europea i el Consell d'Europa.



Tipologia de serveis que s'oferiran

FORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT

Inclou totes les activitats o prestacions directament relacionades amb el propòsit d'augmentar l'autonomia dels professionals, aportant coneixements i desenvolupant competències relacionades amb les seves àrees d'expertesa.

ASSESSORAMENT I ACOMPANYAMENT

Inclou totes les activitats o prestacions relacionades amb l'assessorament, l'orientació en la presa de decisions, l'acompanyament expert en projectes, la col·laboració en el desenvolupament de projectes, l'avaluació, etc.

CONEXEMENT

Inclou totes les activitats o prestacions relacionades amb impulsar la connexió d'equips i persones per facilitar la transferència de coneixement expert o per col·lectar aquest coneixement amb la finalitat de posar-lo a l'abast de l'àmbit de Justícia.

RECERCA

Inclou totes les activitats o prestacions relacionades amb la indagació original planificada que persegueix descobrir nous coneixements i una comprensió superior en l'àmbit de Justícia.

DOCUMENTACIÓ

Inclou totes les activitats o prestacions relacionades amb posar a l'abast dels públics del CEJFE els fons bibliogràfics i documentals d'interès en l'àmbit de Justícia.

DIVULGACIÓ/INFORMACIÓ

Inclou totes les activitats o prestacions relacionades amb fer arribar informació i coneixement relacionat amb l'àmbit de Justícia a tots els públics que es mouen en l'entorn del CEJFE i a la societat en general.

SUPORT

Inclou totes les activitats o prestacions relacionades amb assumir procediments administratius, tasques puntuals relacionades amb l'activitat d'un determinat públic o cedir recursos propis (com ara, espais) per a activitats alienes a l'organització.



Línies estratègiques

Per arribar al model del Pla estratègic CEJFE 2025, es plantegen les línies estratègiques següents:



Contribuir a la millora i al desenvolupament de les competències dels professionals i a la prestació de servei dels diferents àmbits de Justícia.



Impulsar la recerca aplicada i la gestió del coneixement intern en l'àmbit de Justícia.



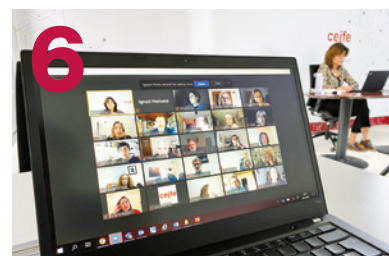
Connectar la diversitat organitzativa de l'àmbit de Justícia per afavorir la transferència de coneixement i les relacions de col·laboració.



Fomentar l'intercanvi de coneixement i la cooperació amb l'àmbit estatal i internacional.



Divulgar i apropar el món de la justícia a la societat.



Desenvolupar un model d'organització atent i capaç de donar resposta als reptes que l'organització es planteja i a les dinàmiques canviants de l'entorn.

Objectius estratègics

Cadascuna de les línies estratègiques traçades traçades pel Pla estratègic CEJFE 2025 es concreta en els objectius següents:

1 Per contribuir a la millora i al desenvolupament de les competències dels professionals i a la prestació de servei dels diferents àmbits de Justícia.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- 1.1.** Desplegar un model de detecció de necessitats de desenvolupament que permeti anticipar-se als requisits i les exigències de nous escenaris de futur.
- 1.2.** Impulsar objectius operatius que permetin avaluar i conèixer els resultats de les actuacions del CEJFE en termes d'aprenentatge, satisfacció i impacte en l'organització.
- 1.3.** Desenvolupar una cultura d'aprenentatge que incideixi en la millora de les capacitats professionals en el desenvolupament de l'organització.
- 1.4.** Desenvolupar una oferta formativa per contribuir a impulsar la digitalització del Departament de Justícia i de l'Administració de Justícia.
- 1.5.** Desplegar una oferta formativa presencial o híbrida actualitzada adreçada a tot l'àmbit de Justícia.
- 1.6.** Impulsar programes i projectes relacionats amb el desenvolupament i la millora organitzativa.
- 1.7.** Ampliar l'oferta formativa en línia.



2 Per impulsar la recerca aplicada i la gestió del coneixement intern en l'àmbit de Justícia.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- 2.1.** Desenvolupar un pla de recerca aplicada.
- 2.2.** Desenvolupar mecanismes per coapropiar els nostres *partners* amb els projectes de recerca i gestió del coneixement.
- 2.3.** Establir un programa de comunicació i difusió en tot allò relacionat amb la recerca i la gestió del coneixement.
- 2.4.** Desplegar un pla per integrar la gestió del coneixement en l'àmbit de Justícia.

3 Per connectar la diversitat organitzativa de l'àmbit de Justícia, per afavorir la transferència de coneixement i les relacions de col·laboració.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- 3.1.** Facilitar que el coneixement inherent i generat pels professionals de Justícia estigui a disposició de la mateixa organització i del públic en general.
- 3.2.** Desplegar eines de comunicació i difusió que facin visible el resultat dels diferents espais de gestió de coneixement.

4 Per fomentar l'intercanvi de coneixement i la cooperació estatal i internacional.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- 4.1.** Promoure l'aprenentatge mitjançant l'intercanvi de coneixement amb altres institucions, organitzacions professionals, universitats i agents d'altres territoris.
- 4.2.** Desenvolupar models de cooperació i participació eficients que permetin contribuir al desenvolupament d'altres organitzacions internacionals.



5 Per divulgar i apropar el món de la justícia a la societat.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- 5.1.** Elaborar i difondre una programació oberta adreçada a col·lectius diferents que permeti donar a conèixer el món de la justícia.
- 5.2.** Participar en activitats o altres objectius operatius amb col·lectius externs al Departament de Justícia.

6 Per desenvolupar un model d'organització atent i capaç de donar resposta als reptes que l'organització es planteja i a les dinàmiques canviants de l'entorn.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- 6.1.** Establir un sistema de planificació, coordinació i seguiment de l'activitat que faciliti i promogui l'aprenentatge.
- 6.2.** Desplegar un sistema de gestió del coneixement, comunicació interna i de coordinació que afavoreixi la col·laboració i el treball transversal.
- 6.3.** Establir mecanismes per al desenvolupament continuat dels equips i de les persones.
- 6.4.** Estructurar un sistema d'innovació i millora de les metodologies i dels serveis que integri els usuaris.
- 6.5.** Adequar l'estructura organitzativa, les infraestructures, la tecnologia i els recursos materials a les exigències dels reptes d'aquest Pla estratègic.
- 6.6.** Impulsar la visibilitat i projecció de l'activitat i del coneixement expert del CEJFE en el seu entorn.



Desplegament dels objectius estratègics

1 Per contribuir a la millora i al desenvolupament de les competències dels professionals i a la prestació de servei dels diferents àmbits de Justícia.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

1.1. Desplegar un model de detecció de necessitats de desenvolupament que permeti anticipar-se als requisits i les exigències de nous escenaris de futur.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 1.1.1.** Desplegar un sistema de referents en l'àmbit de Justícia que detectin buits laborals/organitzacionals, potencials de millora i actuïn com a promotors i gestors de la formació amb dependència funcional del CEFJE.
- 1.1.2.** Elaborar un diccionari de competències professionals.
- 1.1.3.** Estructurar un model de detecció contínua de necessitats que inclogui:
- La percepció de les persones que exerceixen funcions directives o de comandament.
 - Les indicacions de les àrees de gestió del coneixement i recerca.
 - La informació aportada per les persones que hi participin.
- I, a més, que permeti:
- Incrementar la retroacció amb les persones docents.
 - Incrementar la retroacció amb l'alumnat.
 - Mantenir la línia oberta de comunicació amb els diversos professionals que poden aportar informació d'interès.

1.2. Impulsar objectius operatius que permetin avaluar i conèixer els resultats de les actuacions del CEJFE en termes d'aprenentatge, satisfacció i impacte en l'organització.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 1.2.1. Incorporar noves pautes/criteris/protocols d'avaluació de l'impacte de l'activitat formativa i de la transferència de l'aprenentatge en l'entorn laboral.
- 1.2.2. Elaborar un quadre de comandament integral que aportí informació de caràcter estratègic sobre l'activitat que es du a terme i que orienti la presa de decisions respecte a temes relacionats amb la carrera professional.
- 1.2.3. Integrar les persones formadores en el model d'avaluació del CEJFE.

1.3. Desenvolupar una cultura d'aprenentatge que incideixi en la millora de les capacitats professionals en el desenvolupament de l'organització.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 1.3.1. Impulsar un programa de mentoria que abasti els diferents dominis professionals.
- 1.3.2. Dur a terme una formació que incideixi en l'autonomia dels equips de treball.
- 1.3.3. Dur a terme intercanvis regulars amb altres centres de formació, empreses, etc.
- 1.3.4. Elaborar un mapa que relacioni les diferents esferes organitzatives amb l'activitat formativa i les modalitats d'aprenentatge.
- 1.3.5. Desenvolupar un programa que impliqui les persones que exerceixen funcions directives en l'aprenentatge de les seves unitats organitzatives.
- 1.3.6. Potenciar programes del tipus «Aprendre a aprendre» que reforcin l'autonomia de les persones que hi participin i que puguin desenvolupar-se als mateixos espais laborals.
- 1.3.7. Incorporar un model formatiu d'acollida integral i de desvinculació de l'organització per a cada col·lectiu.
- 1.3.8. Incorporar metodologies alternatives d'aprenentatge a la proposta d'activitats formatives habituals.



1.4. Desenvolupar una oferta formativa per contribuir a impulsar la digitalització del Departament de Justícia i de l'Administració de Justícia.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 1.4.1. Desplegar una oferta formativa en habilitats digitals i noves aplicacions.
- 1.4.2. Dur a terme una oferta formativa per afavorir la gestió del canvi cap a una cultura organitzativa digitalitzada.
- 1.4.3. Crear una eina d'autoavaluació de competències digitals.
- 1.4.4. Crear una aplicació per recollir tota la informació generada i que informi dels itineraris formatius recomanats.

1.5. Desplegar una oferta formativa presencial o híbrida actualitzada adreçada a tot l'àmbit de Justícia.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 1.5.1. Potenciar els programes de formació per equips específics de treball.
- 1.5.2. Desplegar una programació d'objectius operatius formativa transversal a tot el Departament i l'Administració de Justícia
- 1.5.3. Crear una borsa de proveïdors externs de formació homologats en funció de criteris de qualitat del CEJFE.
- 1.5.4. Crear, en els àmbits d'execució penal i d'Administració de Justícia, borses de formadors interns.
- 1.5.5. Establir un protocol que permeti donar una resposta ràpida i flexible a demandes específiques de formació.
- 1.5.6. Millorar les propostes formatives en el lloc de treball.

1.6. Impulsar programes i projectes relacionats amb el desenvolupament i la millora organitzativa.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 1.6.1. Desplegar programes i actuacions periòdiques segons el model Projectes amb Valor [PROVA].
- 1.6.2. Desenvolupar objectius operatius relacionats amb l'elaboració de protocols de resiliència organitzativa aplicada a l'obtenció de lliçons apreses i a l'aprenentatge continu per part dels equips.



1.7. Ampliar l'oferta formativa en línia.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 1.7.1. Establir un sistema de gestió de continguts en línia que permeti accedir a aquells documents que puguin constituir-se com a recursos d'aprenentatge.
- 1.7.2. Actualitzar els recursos d'aprenentatge a l'oferta formativa en línia.
- 1.7.3. Dissenyar un sistema de seguiment del grau d'aprofitament de l'aprenentatge en línia.

2 Per impulsar la recerca aplicada i la gestió del coneixement intern en l'àmbit de Justícia.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

2.1. Desenvolupar un pla de recerca aplicada.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 2.1.1 Desenvolupar un mapa de temes d'interès i àrees de treball del Departament de Justícia i de l'Administració de Justícia per poder desenvolupar la recerca.

2.2. Desenvolupar mecanismes per coapropriar els nostres *partners* en els projectes de recerca i gestió del coneixement.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 2.2.1 Establir aliances per crear un espai de reflexió en el marc de l'Administració de Justícia.
- 2.2.2 Integrar les diferents àrees del Departament en l'avaluació de l'impacte dels projectes que du a terme en col·laboració amb el CEJFE.
- 2.2.3 Establir el sistema per fer possible la transferència de les bones pràctiques detectades al conjunt dels operadors implicats.
- 2.2.4 Desplegar un sistema per a la gestió del coneixement que es desprèn dels projectes i de l'activitat que es du a terme.
- 2.2.5 Potenciar formats metodològics que fomentin la detecció i el reconeixement del talent i la implicació en els processos de millora i innovació.

2.3. Establir un programa de comunicació i difusió en tot allò relacionat amb la recerca i la gestió del coneixement.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 2.3.1** Disposar d'una web dinàmica que sigui el portal d'entrada al CEJFE.
- 2.3.2** Presentar públicament els resultats de les recerques i dels productes de coneixement creats o participats amb el CEJFE.
- 2.3.3** Implantar un gestor intel·ligent de continguts.

2.4. Desplegar un pla per integrar la gestió del coneixement en l'àmbit de Justícia.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 2.4.1** Elaborar un mapa diagnòstic de la gestió del coneixement en l'àmbit de Justícia.
- 2.4.2** Acompanyar els diferents òrgans de l'àmbit de Justícia en l'elaboració i desenvolupament dels plans de gestió del coneixement.

3 Per connectar la diversitat organitzativa de l'àmbit de Justícia, per afavorir la transferència de coneixement i les relacions de col·laboració.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

3.1. Facilitar que el coneixement inherent i generat pels professionals de Justícia estigui a disposició de la mateixa organització i del públic en general.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 3.1.1** Organitzar trobades interdisciplinàries que afavoreixin el contacte entre professionals dels diferents àmbits de Justícia.
- 3.1.2** Desenvolupar un sistema de reconeixement de la innovació i de la gestió del coneixement que incentivi la cultura de l'aprenentatge.
- 3.1.3** Establir els criteris per a la publicació de documentació escrita i audiovisual en la web, d'acord amb sistemes protocol·litzats de valoració i avaluació de qualitat.

3.2. Desplegar eines de comunicació i difusió que facin visible el resultat dels diferents espais de gestió del coneixement.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 3.2.1** Elaborar butlletins virtuals transversals de comunicació.
- 3.2.2** Disposar d'una publitramesa intel·ligent facilitadora de la difusió per sectors o col·lectius professionals que estigui vinculada a la nova web.



4 Per fomentar l'intercanvi de coneixement i la cooperació autonòmica, estatal i internacional.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

4.1. Promoure l'aprenentatge mitjançant l'intercanvi de coneixement amb altres institucions, organitzacions professionals, universitats i agents d'altres territoris.

4.2. Desenvolupar models de cooperació i participació eficients que permetin contribuir al desenvolupament d'altres organitzacions internacionals.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 4.1.1 Col·laborar amb altres administracions, universitats o institucions en la realització d'accions formatives i projectes de recerca.
- 4.1.2 Fomentar l'intercanvi metodològic i d'experiències amb altres administracions per als temes de formació del personal de l'Administració de Justícia i d'Execució Penal i Atenció a la Víctima.
- 4.1.3 Organitzar jornades o conferències amb un tema concret transversal que impliqui les diferents àrees que hi tenen relació.
- 4.1.4 Impulsar relacions i espais de coordinació i trobada amb els organismes que tenen relació amb l'àmbit de Justícia.
- 4.1.5 Definir conjuntament amb els membres de la CJPE (Plataforma Penal Europea) i altres socis els programes anuals de col·laboració, amb especial incidència en el disseny dels programes de les escoles d'estiu.
- 4.1.6 Presentar periòdicament una bona pràctica pel que fa a la formació o a la recerca en les edicions anuals de l'Assemblea General de l'EPTA (Associació Europea d'Escoles Penitenciàries).

OBJECTIUS OPERATIUS

- 4.2.1 Oferir estades de formació especialitzada a professionals de les organitzacions que vulguin implantar eines de treball i metodologies de formació i recerca especialitzades en Execució Penal i Atenció a la Víctima, en funcionament a Catalunya.
- 4.2.2 Col·laborar amb organismes internacionals pel desenvolupament de materials formatius d'utilitat per a organitzacions que vulguin implantar eines de treball i metodologies de formació i recerca especialitzades en Execució Penal i Atenció a la Víctima, en funcionament a Catalunya.
- 4.2.3 Implantar, conjuntament amb el centre directiu de l'àmbit de Justícia, un programa de detecció de talent intern en matèria d'acció exterior.

5 Per divulgar i apropar el món de Justícia a la societat.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

5.1. Elaborar i difondre una programació oberta adreçada a col·lectius diferents que permeti donar a conèixer el món de la justícia.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 5.1.1 Organitzar conferències, jornades obertes, jornades de tipus estratègic i sessions d'investigació adreçades a col·lectius diversos (col·legis professionals, entitats, instituts, etc.).
- 5.1.2 Elaborar vídeos centrats a explicar temes d'actualitat adreçats a col·lectius específics.
- 5.1.3 Potenciar mecanismes per donar a conèixer l'àmbit de la justícia al món estudiantil.
- 5.1.4 Facilitar i difondre els coneixements jurídics bàsics necessaris perquè la ciutadania pugui entendre i interpretar els aspectes jurídics de la realitat social i especialment les informacions publicades pels mitjans de comunicació.

5.2. Participar en activitats o altres objectius operatius amb col·lectius externs al Departament de Justícia.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 5.2.1 Establir espais de trobada amb associacions o persones representants de col·lectius relacionats amb l'àmbit de Justícia per tal de reflexionar sobre diversos temes de la seva àrea d'actuació.
- 5.2.2 Afavorir l'intercanvi de coneixements entre periodistes i col·lectius professionals que treballen a Justícia per tal de millorar la informació judicial que es transmet.



6 Per desenvolupar un model d'organització atent i capaç de donar resposta als reptes que l'organització es planteja i a les dinàmiques canviants de l'entorn.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

6.1. Establir un sistema de planificació, coordinació i seguiment de l'activitat que faciliti i promogui l'aprenentatge de l'organització.

6.2. Desplegar un sistema de gestió del coneixement i de comunicació interna que afavoreixi la col·laboració i el treball transversal.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 6.1.1** Desenvolupar un sistema de seguiment i control del Pla estratègic CEJFE 2025 que integri les responsabilitats sobre els objectius, la manera de continuar progressant i els escenaris de presa de decisions.
- 6.1.2** Implantar un mecanisme basat en la intel·ligència col·lectiva de detecció d'oportunitats estratègiques i necessitats de l'organització.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 6.2.1** Disposar d'un espai periòdic d'actualització i coordinació dels diferents equips sobre l'oferta periòdica, els projectes que s'estan impulsant des de l'organització i els calendaris previstos de les activitats.
- 6.2.2** Crear un únic banc de recursos del CEJFE (proveïdors, recursos d'aprenentatge, etc.).
- 6.2.3** Impulsar comunitats de pràctica en temes relacionats amb la missió del CEJFE i en aspectes que tenen a veure amb el coneixement generat pels seus rols estructurals.
- 6.2.4** Desenvolupar una metodologia per transferir a l'organització el coneixement de les persones que es troben en procés de desvinculació.
- 6.2.5** Implantar un sistema periòdic de sessions de transferència de les bones pràctiques i de les lliçons apreses per l'organització en el desenvolupament de la seva activitat.

6.3. Establir mecanismes per al desenvolupament continuat dels equips i de les persones.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 6.3.1 Desenvolupar una metodologia d'avaluació dels treballadors del CEJFE que posi les persones al centre i estigui orientada a establir d'objectius i itineraris de creixement professional.
- 6.3.2 Desplegar un pla de desenvolupament professional del personal del CEJFE.
- 6.3.3 Desenvolupar un pla d'actuacions adreçat a impulsar i integrar els valors de l'organització en la manera de fer dels equips i de les persones.
- 6.3.4 Implantar un protocol d'acollida pel personal del CEJFE que a més del personal de l'estructura del CEJFE inclogui altres col·lectius que hi col·laboren de manera puntual.

6.4. Estructurar un sistema d'innovació i millora de les metodologies i dels serveis que integri els usuaris.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 6.4.1 Unificar els protocols, procediments i metodologies de gestió comunes a tota l'organització.
- 6.4.2 Elaborar la carta de compromisos respecte dels serveis del CEJFE.

6.5. Adequar l'estructura organitzativa, les infraestructures, la tecnologia i els recursos materials a les exigències dels reptes del Pla estratègic CEJFE 2025.

OBJECTIUS OPERATIUS

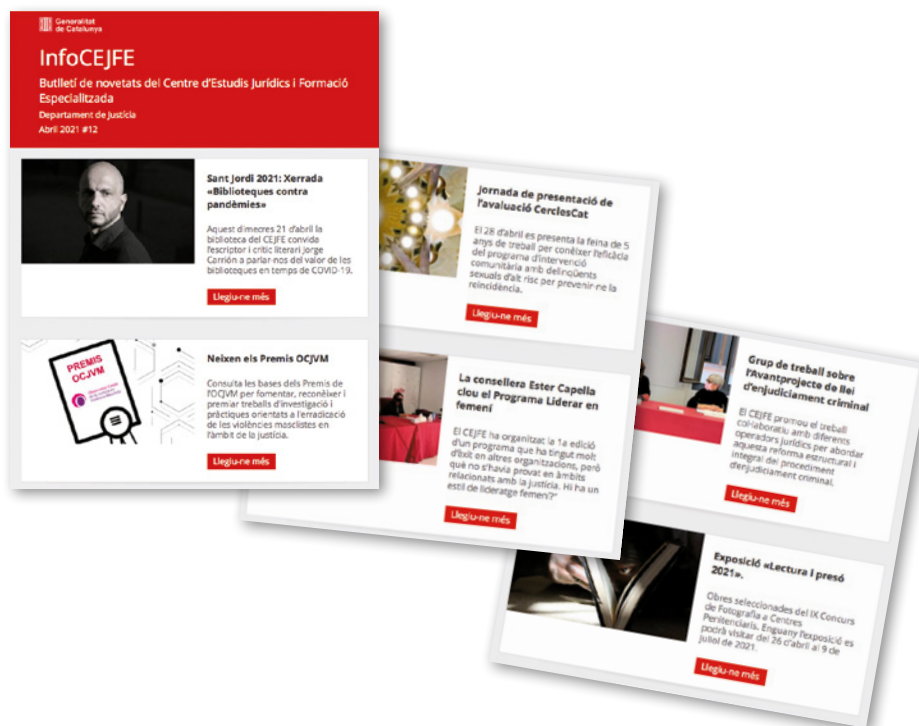
- 6.5.1 Elaborar un proposta de reestructuració organitzativa que aportí valor a la coordinació de la formació i de la recerca i que respongui a les necessitats reals de dimensionament de la plantilla.
- 6.5.2 Actualitzar l'estructura de llocs de treball als requeriments i necessitats del moment.
- 6.5.3 Dotar de mecanismes i recursos per a la creació de materials audiovisuals.
- 6.5.4 Actualitzar el maquinari i el programari d'acord amb les oportunitats tecnològiques que permetin optimitzar i qualificar la prestació de serveis.
- 6.5.5 Adequar els espais de l'organització a la millora de l'activitat dels equips, a la comoditat de les persones i als requeriments d'una oferta de serveis de qualitat.



6.6. Impulsar la visibilitat i projecció de l'activitat i del coneixement expert del CEJFE en l'entorn.

OBJECTIUS OPERATIUS

- 6.6.1 Elaborar un butlletí periòdic de l'activitat del CEJFE.
- 6.6.2 Elaborar el catàleg de serveis del CEJFE.
- 6.6.3 Crear una imatge única que englobi la diversitat de prestacions i de serveis que ofereix l'organització.
- 6.6.4 Difondre i fer més visibles les prestacions, serveis i activitat del CEJFE a la web i a les xarxes socials.
- 6.6.5 Obrir canals de difusió per connectar amb nous públics.



Participants del CEJFE

en l'elaboració del Pla estratègic 2025

Alay Pérez, Gemma
 Añón Rodríguez, Cristina
 Añón Rodríguez, Núria
 Ara Pérez, Ana Maria
 Ballester Albarracín, Francisco Javier
 Barrio Ricart, Artur
 Bastarós Valverde, Maria Carmen
 Berga Cabello, Sara
 Beso Utrera, María José
 Bonnín Plaza, Francesc
 Campos Hernández, Elisabet
 Campos Ruiz, Miquel
 Capdevila Capdevila, Manel
 Cerón Riera, Marc
 Clèries Nerín, Núria
 Contreras Deu, Montserrat
 Cristo Godoy, Laura
 Dalmau de Eulate, Patricia
 Del Villar Drets, Elisabet
 Diaz Canadell, Maria Glòria
 Durán Sampedro, Paqui
 Ferrer Pons, Margalida
 Folch Jané, Ray

Framis Ferrer, Berta
 Garcia Pérez, Elena
 Garcia Rabinad, Montserrat
 Guilera Canals, Gemma
 Hernanz Montserrat, Ignasi
 Jambrina Gato, Natx
 Martínez Corral, Montserrat
 Martínez Marín, Jesús
 Martínez Simon, Sílvia
 Moral Iglesias, Ruben
 Morillo Maese, Sílvia
 Núñez Sierra, Patricia
 Oriach Ribé, Roser
 Pascual Caballero, Judith
 Ràfols Ribé, Jordi
 Riba Martínez, Rosa Maria
 Roca Bertran, Mireia
 Roca Muñoz, Andrea
 Saint-Dizier Marí, Ana
 Torrent Sarube, Cecilia
 Torres Moreno, Penélope
 Truñó Tarrats, Núria
 Vizcarro Masia, Maria de la Cinta

L'impuls i la direcció de la redacció d'aquest Pla estratègic ha estat exercida per **Núria Clèries Nerín**, directora del CEJFE, amb la col·laboració de **Marc Cerón Riera**, cap de l'Àrea d'Investigació i Formació en Execució Penal; **Montserrat Martínez Corral**, cap de l'Àrea d'Estudis i Formació de l'Administració de Justícia; **Jesús Martínez Marín**, cap de l'Àrea d'Innovació i Gestió del Coneixement i **Francesc Bonnín Plaza**, en el moment de la seva elaboració, cap de l'Àrea de Gestió Administrativa i Suport Tècnic.

L'assessorament i el suport metodològic els ha dut a terme **Manel Muntada**, de cumClavis.

Participants en les sessions de contrast del Pla estratègic 2025

Abad Esteve, Joan Domènech

Secretari de Relacions amb l'Administració de Justícia DJ

Aguilar Juncosa, Iolanda

Directora de serveis DJ

Agustí Condal, Maite

Cap del Servei de Suport a l'Execució Penal dels SSTT de Lleida DJ

Anta Martínez, Jacqueline

Cap del Servei de Gestió Penitenciària DJ

Argilés Marín, José Manuel

Sotsdirector INAP

Avilés Palacios, Lucía

Magistrada del Jutjat Penal núm. 2 de Mataró i representant de l'AMJE

Ayora Mascarell, Lidia

Cap del Servei de Mediació i Assessorament Tècnic DJ

Bañeres Santos, Francisco

Fiscal superior del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya

Barlabé Vilanova, Eva

Assessora de planificació estratègica SG, Gabinet HC DJ

Bernadí Gil, Xavier

Director general de Dret i d'Entitats Jurídiques DJ

Bonfill Galimany, Rosa

E-mod. CoP de treball social Circuit Interinstitucional sense llar

Boumehdi Azibou-Mokrat, Osama

E-mod. CoP Tic i presó

Burcet Solé, Jordi

E-mod CoP Medi Obert de Justícia Juvenil i coordinador CoP Dign@ i Medi Obert de Justícia Juvenil

Busca Huertas, Xavier

Coordinador de programes de rehabilitació DJ

Calderó Montfort, Amand

Director SMPRAV DJ

Camps Martí, Jordi

Cap del Servei de Rehabilitació DJ

Cano Martín, Antonio

E-mod. CoP Psicologia de Medi Obert de Justícia Juvenil

Capdevila Ponce, Gemma

Sotsdirectora general de Dret, Entitats Jurídiques i Grups d'Interès DJ

Casado Coronas, Clara

Responsable de relacions internacionals de la Secretaria de Mesures Penals, Reinserció i Atenció a la Víctima

Casado Gómez, Manel

E-mod. CoP d'assessorament tècnic en l'àmbit de la família

Caso Señal, Mercedes

Degana dels jutjats de Barcelona

Castaño García, Daniel

Gerent de l'IMLCFC

Cerdà Llongueras, Marina

Responsable de la Unitat de Programes i Innovació DJ

Chapman, Tim

Chair of the European Forum for Restorative Justice

Cid Horta, Pilar

Cap de l'Àrea Tècnica Centre de mediació DJ

Clavaguera Viñals, Teresa

Cap de l'Àrea de Mesures Penals Alternatives DJ

Dalmau Ibañez, Oscar

Gerent Unió Consorci i Formació

de la Fuente Pardo, Carles Mario

Cap de l'Àrea de Selecció i Formació ICS

Escribano Cuesta, Eva

Representant de CCOO

Escudero Moratalla, José Francisco

Secretari coordinador provincial de Girona

Esquerrà Roqueta, Anna

Liaison Officer of the Confederation of European Probation

Estrellas Roca, Aina

Directora de l'IMLCFC

Felip Torres, Marta

Directora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

Fernández González, Abigail

Directora del Centro de Estudios Jurídicos

Ferran Roig, Eva

Directora dels SSTT de Justícia de Tarragona DJ

Ferrer Puig, Marta

Sotsdirectora General de Reparació i Execució Penal a la Comunitat DJ

Ferrer Vila, Francesc

Representant de l'UGT

Francitorra de Font, Carlota

Cap del Servei de Corporacions Públiques i Coordinació DJ

Fresno Angulo, Santos

Cap del Servei de Suport a l'Execució Penal de la Gerència Territorial de Barcelona Comarques DJ

Gallo García, Ana Belén

Sotsdirectora de l'IMLCFC de Tarragona

García Cenicerós, Roberto

Magistrat del Jutjat de Primera Instància 30 de Barcelona, coordinador del Fòrum civil i representant de l'associació professional Foro Judicial Independiente

García de la Calle, Tamara

Cap del Gabinet Tècnic DJ

Gimeno Sierra, Patricia

Lletrada de l'Administració de Justícia del Jutjat de Primera Instància núm. 40 de Barcelona i representant de l'associació professional UPSJ

Gispert Pujol, Josep

Cap de l'Àrea de Medi Obert DJ

Gómez Hernández, Ana

E-mod. CoP Justícia Restaurativa d'Adults

González Fernández, Antonia

Representant CCOO

Guil Román, Carme

Magistrada de la secció tercera de l'Audiència Provincial de Barcelona. Grup de treball sobre tràfic d'éssers humans

Hajji Ech Habri, Bochra

E-mod CoP interinstitucional Joves Tarragona

Hawlishteck, Kristen

Executive Director of EUROPRIS (The European Organisation of Prisons and Correctional Services)

Jiménez Márquez, María Lucía

Presidenta de l'Audiència Provincial de Lleida

Jou Mirabent, Xavier

Fiscal en cap de la Fiscalia Provincial de Tarragona

Lacort García, Ana Maria

Coordinadora de l'Equip d'Implementació de l'Oficina Judicial DJ

Latorre Galicia, José Antonio

Cap de formació de la Diputació d'Alacant

Lladó García, David

Subdirector General de Recursos Humans i Econòmics de la Secretaria de Relacions amb l'Administració de Justícia DJ

Luengo Palomino, María

Secretària coordinadora provincial de Tarragona

Martí González, María José

Sotsdirectora de RRHH i RRLL DJ

Martín de Villodres, Ramón

Representant de l'UGT

Martín Hernández, Elena

E-mod CoP Referents de gènere dels centres penitenciaris

Martínez Casado, Rosa Maria

Cap del Servei de Medi Obert i Serveis Socials DJ

Martínez Martínez, Montserrat

Cap de formació de la Diputació de Tarragona

Martínez Montbes, Joana

Cap de l'Àrea de Promoció Activitats i Entitats

Martínez Portell, Laura

Presidenta de l'Institut Català de les Dones

Martínez Sánchez, Joaquim

Secretari de Govern del TSJC

Martinoy Camós, Jordi

Director SSTT de Justícia de Girona DJ

Meléndez Gil, Ana María

Fiscal en cap de la Fiscalia Provincial de Girona

Merino Rebollo, Alfonso

Magistrat del Jutjat Mercantil núm. 4 de Barcelona i coordinador del Fòrum Mercantil

Miquel Estrada, Salvador

Cap del Servei de Suport a l'Execució Penal dels SSTT de Tarragona DJ

Molina Hernández, Lourdes

E-mod CoP de Prevenció i mediació comunitària en l'àmbit juvenil

Montero Gómez, José Maria

Cap del Servei d'Inspecció DJ

Montoliu Casals, Rogeli

President de la Comissió de Formació Continuada del Consell dels Il·lustres Col·legis d'Advocats de Catalunya

Moreno Espinosa, Francesc

E-mod. CoP Medi Obert de Justícia Juvenil

Muñoz Moreno, Montse

Directora general de Modernització de l'Administració de Justícia DJ

Nieto Romero, Manel

Coordinador Àrea TIC DJ

Ortega Sánchez, Maria Luisa

Sotsdirectora de Barcelona Co. IMLCFC

Palomino Uría, Rafael

Representant del CSIF

Peña Camacho, Manuel

Cap de l'Àrea TIC DJ

Perarnau Moya, Joan

President de l'Audiència Provincial de Tarragona

Pérez Cardenal, Maria
Sotsdirectora de Patrimoni, Obres
i Serveis DJ

Pérez Rigol, Montserrat
E-mod. CoP Referents de gènere
de centres penitenciaris

Pozo Gómez, Carme
Cap del Servei de Suport a l'Execució
Penal de la Gerència Territorial de
Barcelona Ciutat i l'Hospitalet de
Llobregat DJ

Prieto Pérez, Diana
Tècnica de formació de l'EBAP Balears

Raga Marimon, Montse
Magistrada del Jutjat Contenciós
Administratiu núm. 5 de Barcelona i
coordinadora del Fòrum Contenciós
Administratiu

Ramírez Ortiz, José Luis
Magistrat de la secció sisena de
l'Audiència Provincial de Barcelona

Reverter Ejarque, Inmaculada
Cap de la Secció de Suport a
l'Execució Penal dels SSTT de les
Terres de l'Ebre DJ

Rivera Forcén, Ignacio
Lletrat de l'Administració de Justícia
del Jutjat Penal núm. 7 de Barcelona
i representant de l'associació
professional CNS

Robalo Píriz, Raquel
E-mod. CoP Treball social en l'àmbit
penal

Robalo Píriz, Raquel
E-mod. CoP Treball social en l'àmbit
penal.

Rodríguez Caloca, Carlos
Representant de l'IAC-CATAC

Rodríguez Rodríguez, María
Cap de formació de l'Ajuntament de
Barcelona

Rodríguez Sáez, Josep Antoni
Magistrat de la secció sisena de
l'Audiència Provincial de Barcelona.
Grup de Treball sobre el tràfic d'éssers
humans

Royes Vila, Montserrat
Directora de l'Institut de Seguretat
Pública de Catalunya

Ruda González, Albert
Degà de la Facultat de Dret de la
Universitat de Girona

Rueda Soriano, Yolanda
Magistrada de la secció tercera de
l'Audiència Provincial de Barcelona
Coordinadora del Fòrum Penal

Salort Mayans, Bernardo
Sotsdirector de l'IMLCFC de Lleida

Salvado Illa, Silvia
Cap de la Secció de Gestió de Centres
Educatius

Sanchís Soriano, Mercè
E-mod. CoP Mesures Penals
Alternatives

Segura Cros, Bibiana
Magistrada del Jutjat de Primera
Instància i Instrucció núm. 1 de
Manresa i representant de l'associació
professional JpD

Seisdedos Alonso, Carmen
Sotsdirectora IAAP

Selva Santoyo, Regina
Magistrada del Jutjat de Família
núm. 18 de Barcelona i coordinadora
del Fòrum de Família

Serra Puig, Sílvia
Subdirecció General de Centres i
Gestió Penitenciària DJ

Serratusell Salvadó, Lidia
Cap de l'Àrea de Reparació i Atenció
a la Víctima DJ

Soler Iglesias, Carles
Sotsdirector General de Programes
de Rehabilitació i Sanitat DJ

Soler Murall, Núria
Sotsdirectora de l'IMLCFC de les Terres
de l'Ebre

Tellado Roselló, Dora
Sotsdirectora de Suport Judicial
i Coordinació Tècnica DJ

Ten Figueras, Xavier
President de l'Associació Catalana
en Pro de la Justícia

Ternero Laborda, Ramon
Cap del Servei de Suport a l'Execució
Penal dels SSTT de Girona DJ

Torns Payà, Gisela
Directora General d'Execució Penal
a la Comunitat i Justícia Juvenil DJ

Torzs, Edit
Executive Director of the European
Forum for Restorative Justice

Urrea Marsal, Lidia
Secretària coordinadora provincial
de Lleida

Vallejo Ros, Cristina
Responsable de l'Àrea de Formació
del Col·legi d'Advocats Barcelona

Van der Brugge, Willem
Secretary General of the Confederation
of European Probation

Vela Manzano, Joaquín
Representant de Justicia y Progreso

Vilarrubias Casabona, Núria
Cap del Servei de Classificació DJ

Xifro Collsamata, Alexandre
Sotsdirector de l'IMLCFC de Barcelona

Zino Torrazza, Julio
E-mod. CoP Motivacional, i
coordinador de les CoP RG i TIC

Plan estratégico **cejfe 2025**

Versión en castellano

Presentación

Vivimos en un momento de cambios constantes que afectan al ámbito del trabajo y a la formación laboral. En vista de la necesidad de planificar con proyección de futuro, hemos elaborado la que será la guía de actuación del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada en los próximos cinco años: el Plan estratégico CEJFE 2025.

Esta guía nace con la voluntad de hacer crecer el CEJFE en todos los aspectos, potenciar el aprendizaje, el conocimiento, la investigación, la formación... En definitiva, es una apuesta clara y decidida para hacer que aflore el talento.

No obstante, el talento, entre otros elementos, necesita acompañamiento, gestión, herramientas para desarrollarse, actualizarse e innovar, y, sobre todo, un espacio en el que sentirse representado y en el que apoyarse.

Con treinta años de experiencia, el CEJFE se ha convertido en el laboratorio de ideas del Departamento de Justicia. Es un espacio para encontrarse, crear, investigar, compartir conocimientos y desarrollar proyectos; el espacio idóneo para dar apoyo, acompañar y ofrecer las herramientas de desarrollo imprescindibles a sus alumnos.

Ahora, con el objetivo de convertirse en el sitio de referencia del aprendizaje, la investigación y el conocimiento, inicia esta necesaria y provechosa transformación digital y tecnológica. Se trata de una apuesta orientada a repercutir en la mejora de sus servicios, adaptándose a las necesidades actuales, a la rápida evolución social que requiere que el sector de la justicia también avance a gran velocidad, y que conducirá a una respuesta mejor y más efectiva a las necesidades actuales y futuras del mundo judicial.

Para acabar, también me gustaría destacar la voluntad y el acierto del Centro a la hora de elaborar un plan pensado por y para las personas, motor indispensable de progreso y crecimiento que deja patente la vocación de servicio público que tiene el CEJFE.

Nuestro deseo no es otro que conseguir acercar cada día un poco más la justicia al conjunto de la sociedad, y el Plan estratégico CEJFE 2025 es un claro ejemplo de ello.

Honorable Señora Ester Capella i Farré
Consejera. Departamento de Justicia

El Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, al igual que el resto de organismos administrativos, busca adaptarse continuamente, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de una sociedad en cambio permanente.

Esta adaptación continuada se hace evidente en su evolución y trayectoria. Inicialmente, la actividad del Centro giraba en torno a la formación especializada y la investigación, hasta el punto de convertirse en un referente indiscutible en cuanto a los contenidos ofrecidos y las metodologías utilizadas.

No obstante, a lo largo de los últimos años y sin perder su espíritu inicial, el CEJFE ha ido ampliando su marco de actuación para constituirse, también, en un espacio de reflexión y debate en términos relacionados con la justicia, siempre promoviendo la gestión del conocimiento que se genera en las organizaciones con las que colabora, aspecto en el cual también ha sido y sigue siendo un referente en todo el Estado.

El Plan estratégico CEJFE 2025 es producto de un largo proceso de elaboración que ha supuesto un esfuerzo y una

dedicación considerables por parte de todas las personas de la organización.

Este Plan pone el foco en las cuestiones que deben regir el porvenir del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada: actualiza la misión, la visión y los valores que guiarán la actuación, el papel que aportará al entorno, los rasgos que caracterizarán su manera de actuar, el tipo de servicios que se ofrecerán y las líneas estratégicas que se plantean, con los correspondientes objetivos estratégicos y operativos.

Aunque, más allá de dotarnos de este instrumento imprescindible para guiar nuestra actuación, lo más importante de todo es que la elaboración del Plan estratégico CEJFE 2025 nos habrá servido para compartir visiones, unificar criterios, obtener escenarios comunes de organización, integrar a todas las personas en un proyecto común y, en definitiva, cohesionarnos como equipo.

Núria Clèries Nerín

Directora. Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada

Estructura

Este plan se articula en cuatro grandes bloques de información:

- Un primer bloque en el que se explican las diferentes fases de la metodología que debe utilizarse para elaborar el Plan estratégico CEJFE 2025.
- Un segundo bloque en el que se define la misión y la visión del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada y los valores principales que deben orientar la toma de decisiones y caracterizar la manera de actuar de los equipos y las personas. También figura en este apartado una descripción del modelo de futuro del Plan estratégico CEJFE 2025 a partir del papel que aportará la organización a su entorno, el público al que se dirigirá, los retos que la caracterizarán y el tipo de servicios que ofrecerá.

- El tercer bloque se corresponde con el plan estratégico propiamente dicho y es donde se despliega la relación de líneas estratégicas con los correspondientes objetivos estratégicos que deben hacer posible este Plan.
- En el cuarto bloque se concretan, para cada uno de los seis objetivos estratégicos, los objetivos operativos que deben permitir cumplirlos.

Metodología

La elaboración del Plan estratégico CEJFE 2025 se ha estructurado en 4 fases:

1. Modelo de futuro y líneas estratégicas

En primer lugar, se realizó una reflexión con el objetivo de decidir el tipo de organización que se fijaba como horizonte de este plan estratégico. Para hacerlo, se organizaron diferentes dinámicas con el propósito de aprovechar el punto de vista y los conocimientos de todas las partes de la organización. Así, desde la dirección, se elaboró un primer borrador que se fue contrastando y enriqueciendo posteriormente, primero con los cuadros de mando y después con los equipos. El resultado fue valorado y debatido por todas las personas de la organización en el marco de una jornada de trabajo conjunta.

El resultado de esta fase fue la definición del modelo de futuro o visión detallada del CEJFE y las líneas estratégicas que se desprenden de este y que deben orientar las actuaciones.

2. Planteamiento de objetivos

Para cada línea estratégica y tomando como referencia los distintos aspectos descritos en el modelo de futuro, la dirección y el equipo directivo formado por los jefes de área y los jefes de unidad convocaron una serie de reuniones de trabajo para plantear los objetivos estratégicos y, dentro de estos, los objetivos operacionales, proyectos o acciones de carácter transversal. En paralelo, las diferentes áreas y unidades elaboraron con sus respectivos equipos una pro-

puesta sobre cómo contribuir con objetivos propios al cumplimiento de las metas estratégicas de la organización.

Todas estas propuestas fueron expuestas, debatidas y validadas en distintas reuniones de trabajo conjuntas del equipo de dirección y los mandos.

3. Revisión de la misión, la visión y los valores que se quieren impulsar

Llegados a este punto, la organización ya estaba en condiciones de revisar el ajuste de su misión y su visión al modelo de futuro planteado y de determinar los valores organizativos que se deben integrar en la cultura de la organización para generar los comportamientos y maneras de hacer necesarias para impulsar este plan con coherencia con respecto a lo que quiere ser la organización.

Tanto la misión como los valores fueron trabajados por dos equipos de trabajo que elaboraron una propuesta que tenía que contrastarse con el resto de la organización y ser validada por la dirección.

4. Contraste con el entorno relacionado con el CEJFE

Todo esto ha sido contrastado con el entorno relacional del CEJFE con la intención de suscitar conversaciones y dar voz a los diferentes actores en lo tocante al papel y al valor que debe aportar el CEJFE a este entorno, y revisar el conjunto de la estrategia ajustando e integrando los elementos que se consideren necesarios.

Plan estratégico CEJFE 2025

Misión

La misión del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada es:

Promover el aprendizaje, la investigación y el conocimiento con el conjunto de profesionales del ámbito judicial, para contribuir a su crecimiento y capacidad de respuesta ante las necesidades de una sociedad en cambio permanente.

Valores

Los valores que impulsará el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada con la finalidad de orientar la toma de decisiones y caracterizar su manera de hacer son:

Crecimiento

El crecimiento y su connotación evolutiva y «de aumento de tamaño» hace referencia a la orientación clara al valor que tiene el desarrollo holístico de todos los aspectos (conocimientos, habilidades, actitudes) de cada persona, tanto los que están más directamente relacionados con sus funciones o con el rol que ocupa en la organización, como aquellos otros, de carácter personal, que determinan el logro de las propias metas y la posibilidad de tener una vida más plena, con la creencia de que el crecimiento profesional y personal redundan, de manera determinante y definitiva, en beneficio de todos: personas, colectivos, organizaciones y sociedad.

Valores asociados:

Desarrollo, aprendizaje permanente, bienestar personal, mejora continuada, capacidad relacional generativa y aportación continuada de valor.

Conectividad

La conectividad es el sustrato de la inteligencia humana, tanto de la personal como de la colectiva. Fomentar, facilitar y contribuir de manera activa y dedicada al establecimiento de interacciones y relaciones de intercambio determina, de manera decisiva, la capacidad de la persona, de los equipos, de la organización o de la comunidad para hacer frente a las dificultades del entorno y a los retos de futuro que se plantean.

Valores asociados:

Establecimiento de redes de relación, colaboración, transferencia de conocimiento y reciprocidad.

Servicio

El servicio como valor hace referencia a la voluntad explícita de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, los colectivos y las entidades, tanto de dentro como de fue-

ra de nuestra organización, que se pueden beneficiar de nuestros recursos de conocimiento, metodológicos o tecnológicos para conseguir sus metas.

Valores asociados
Empatía, adaptabilidad, orientación al usuario, flexibilidad, transparencia, generosidad, atención a las necesidades del otro, apoyo y compromiso.

Curiosidad

La curiosidad como valor hace referencia al anhelo y deseo continuo e inagotable de explorar, investigar y aprender que permite ampliar el abanico de conocimientos propios, tanto profesionales como personales, y enriquecer tanto los servicios que se prestan como los comportamientos y las metodologías en que se traduce la actividad del día a día.

Valores asociados
Innovación, proactividad, actualización, vanguardismo y experimentación.

Visión

La visión que inspira y sintetiza el propósito de esta estrategia es:

- Llegar a ser el referente especializado de aprendizaje, investigación y conocimiento, y también el laboratorio de ideas de los organismos públicos de la Justicia en Cataluña.
- Evolucionar en el sentido de ser un equipo potente, entusiasta y responsable, espejo de los valores que representa, un espacio para desarrollarse, disfrutar profesionalmente y crecer en conocimiento.

Modelo de futuro

El papel que aportará el CEJFE a su entorno

- Impulsar y promover el conocimiento y el aprendizaje especializado para la innovación, la mejora y la prestación de servicios de calidad.

- Contribuir a la mejora y el desarrollo de las competencias de los profesionales de los distintos ámbitos de Justicia.
- Impulsar la investigación aplicada y la gestión del conocimiento interno en el ámbito de Justicia.
- Conectar la diversidad organizativa del ámbito de Justicia para favorecer la transferencia de conocimiento y las relaciones de colaboración.
- Fomentar el intercambio de conocimiento y la cooperación a escala internacional.
- Divulgar y acercar el mundo de la justicia a la sociedad.
- Contribuir a la sensibilización y a la incorporación de la perspectiva de género en aquellas personas y organismos con los que se tiene relación.
- Fomentar, mediante cada actuación, la orientación al servicio público de los usuarios del Centro.

El público al cual se dirigirá

- Administración de Justicia.
- Sistema de Ejecución Penal y Atención a la Víctima.
- Órganos del Departamento de Justicia.
- Profesionales externos.
- Comunidad científica.
- Estudiantes/opositores.
- Ciudadanía.

Rasgos que caracterizarán la manera de hacer del CEJFE

Aportación de valor	Atención a ampliar las expectativas de las personas y organizaciones usuarias a la hora de resolver sus necesidades.
Personalización	Capacidad de adecuar cualquier respuesta a las necesidades y características de la demanda.
Mirada de género	Espacio modélico en lo relativo a la atención y búsqueda del equilibrio que se hace del género como construcción social y de las relaciones de poder que se derivan de este.
Dedicación	Atención y esfuerzo en la relación y el cumplimiento de los compromisos.

Innovación	Atención para mejorar la manera de hacer y para hacer cosas nuevas que den respuesta a demandas existentes o futuras.
Resolución de la demanda	Esfuerzo para no dejar ninguna demanda sin una respuesta que dé solución a la necesidad o que conecte y/u oriente la manera de hacerlo.
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.
Lugar de encuentro	Punto de encuentro entre las personas, los equipos y los organismos relacionados con el desarrollo, investigación y conocimiento del mundo de la justicia.
Rigurosidad	Garantía de mantener la coherencia con los objetivos y parámetros metodológicos predefinidos.
Espacio de referencia	Lugar donde germina el conocimiento y la comprensión del universo conceptual de la justicia.
Espacio de reflexión	Escenario donde aislarse de las injerencias externas para entrever oportunidades o posibilidades de mejora y diseñar la manera de actuar para aprovecharlas o llevarlas a cabo.
Espacio de visibilización y prestigio	Plataforma para darse a conocer y ganar en capacidad de influencia.
Orientación y guía	Capacidad para aportar información útil para la toma de decisiones y para encaminar las actuaciones.
Crecimiento	Capacidad para contribuir al desarrollo y la autonomía de los equipos y las personas a través de la relación de colaboración.
Multidisciplinariedad	Capacidad para aportar e integrar las perspectivas de diversas disciplinas sobre una misma situación.
Coherencia	Atención para actuar de manera alineada con las creencias y los valores que se quieren promover.
Vanguardismo	Tendencia a integrar el conocimiento reciente y revisar las creencias y metodologías tradicionales o convencionales.

Europeísmo

Fomento del respeto a los derechos humanos y el seguimiento de los preceptos y recomendaciones que, en materia de justicia, dimanen de los organismos internacionales, particularmente de los de la Unión Europea y el Consejo de Europa.

Tipo de servicios que se ofrecerán

Formación y desarrollo

Incluye todas las actividades o prestaciones directamente relacionadas con el propósito de aumentar la autonomía de los profesionales, aportando conocimientos y desarrollando competencias relacionadas con sus áreas de experiencia.

Asesoramiento y acompañamiento

Incluye todas las actividades o prestaciones relacionadas con el asesoramiento, la orientación en la toma de decisiones, el acompañamiento experto en proyectos, la colaboración en el desarrollo de proyectos, la evaluación, etc.

Conocimiento

Incluye todas las actividades o prestaciones relacionadas con impulsar la conexión de equipos y personas para facilitar la transferencia de conocimiento experto o para recopilar este conocimiento con el objetivo de ponerlo al alcance del ámbito de Justicia.

Investigación

Incluye todas las actividades o prestaciones relacionadas con la indagación original planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una comprensión superior en el ámbito de Justicia.

Documentación

Incluye todas las actividades o prestaciones relacionadas con poner al alcance del público del CEJFE los fondos bibliográficos y documentales de interés en el ámbito de Justicia.

Divulgación/Información

Incluye todas las actividades o prestaciones relacionadas con hacer llegar información y conocimiento relacionado con el ámbito de Justicia a todos los públicos que se mueven en el entorno del CEJFE y a la sociedad en general.

Apoyo

Incluye todas las actividades o prestaciones relacionadas con asumir procedimientos administrativos, tareas puntuales relacionadas con la actividad de un determinado público o ceder recursos propios (como espacios) para actividades ajenas a la organización.

Líneas estratégicas

Para llegar al modelo del Plan estratégico CEJFE 2025 se plantean las siguientes líneas estratégicas:

- **Contribuir** a la mejora y al desarrollo de las competencias de los profesionales y a la prestación de servicio de los diferentes ámbitos de Justicia.
- **Impulsar** la investigación aplicada y la gestión del conocimiento interno en el ámbito de Justicia.
- **Conectar** la diversidad organizativa del ámbito de Justicia para favorecer la transferencia de conocimiento y las relaciones de colaboración.
- **Fomentar** el intercambio de conocimiento y la cooperación con el ámbito estatal e internacional.
- **Divulgar** y acercar el mundo de la justicia a la sociedad.
- **Desarrollar** un modelo de organización atento y capaz de dar respuesta a los retos que la organización se plantea y a las dinámicas cambiantes del entorno.

Objetivos estratégicos

Cada una de las líneas estratégicas trazadas por el Plan estratégico CEJFE 2025 se concreta en los siguientes objetivos:

1. Para contribuir a la mejora y al desarrollo de las competencias de los profesionales y a la prestación de servicio de los diferentes ámbitos de Justicia.

Objetivos estratégicos

- 1.1. Desplegar un modelo de detección de necesidades de desarrollo que permita anticiparse a los requisitos y las exigencias de nuevos escenarios de futuro.
- 1.2. Impulsar objetivos operativos que permitan evaluar y conocer los resultados de las actuaciones del CEJFE en términos de aprendizaje, satisfacción e impacto en la organización.
- 1.3. Desarrollar una cultura de aprendizaje que incida en la mejora de las capacidades profesionales en el desarrollo de la organización.
- 1.4. Desarrollar una oferta formativa para contribuir a impulsar la digitalización del Departamento de Justicia y de la Administración de Justicia.
- 1.5. Desplegar una oferta formativa presencial o híbrida actualizada dirigida a todo el ámbito de Justicia.
- 1.6. Impulsar programas y proyectos relacionados con el desarrollo y la mejora organizativa.
- 1.7. Ampliar la oferta formativa en línea.

2. Para impulsar la investigación aplicada y la gestión del conocimiento interno en el ámbito de Justicia.

Objetivos estratégicos

- 2.1. Desarrollar un plan de investigación aplicada.
- 2.2. Desarrollar mecanismos para coapropiar a nuestros *partners* con los proyectos de investigación y gestión del conocimiento.
- 2.3. Establecer un programa de comunicación y difusión en todo lo relacionado con la investigación y la gestión del conocimiento.
- 2.4. Desplegar un plan para integrar la gestión del conocimiento en el ámbito de Justicia.

3. Para conectar la diversidad organizativa del ámbito de Justicia, para favorecer la transferencia de conocimiento y las relaciones de colaboración.

Objetivos estratégicos

- 3.1. Facilitar que el conocimiento inherente y generado por los profesionales de Justicia esté a disposición de la misma organización y del público en general.
- 3.2. Desplegar herramientas de comunicación y difusión que visibilicen el resultado de los distintos espacios de gestión de conocimiento.

4. Para fomentar el intercambio de conocimiento y la cooperación estatal e internacional.

Objetivos estratégicos

- 4.1. Promover el aprendizaje mediante el intercambio de conocimiento con otras instituciones, organizaciones profesionales, universidades y agentes de otros territorios.
- 4.2. Desarrollar modelos de cooperación y participación eficientes que permitan contribuir al desarrollo de otras organizaciones internacionales.

5. Para divulgar y acercar el mundo de la justicia a la sociedad.

Objetivos estratégicos

- 5.1. Elaborar y difundir una programación abierta dirigida a colectivos diferentes que permita dar a conocer el mundo de la justicia.
- 5.2. Participar en actividades u otros objetivos operativos con colectivos externos al Departamento de Justicia.

6. Para desarrollar un modelo de organización atento y capaz de dar respuesta a los retos que la organización se plantea y a las dinámicas cambiantes del entorno.

Objetivos estratégicos

- 6.1. Establecer un sistema de planificación, coordinación y seguimiento de la actividad que facilite y promueva el aprendizaje.
- 6.2. Poner en funcionamiento un sistema de gestión del conocimiento, comunicación interna y de coordinación que favorezca la colaboración y el trabajo transversal.

- 6.3. Establecer mecanismos para el desarrollo continuado de los equipos y las personas.
- 6.4. Estructurar un sistema de innovación y mejora de las metodologías y de los servicios que integre a los usuarios.
- 6.5. Adecuar la estructura organizativa, las infraestructuras, la tecnología y los recursos materiales a las exigencias de los retos de este Plan estratégico.
- 6.6. Impulsar la visibilidad y proyección de la actividad y del conocimiento experto del CEJFE en su entorno.

Despliegue de los objetivos estratégicos

1. Para contribuir a la mejora y al desarrollo de las competencias de los profesionales y a la prestación de servicio de los diferentes ámbitos de Justicia.

Objetivo estratégico

- 1.1. Desplegar un modelo de detección de necesidades de desarrollo que permita anticiparse a los requisitos y las exigencias de nuevos escenarios de futuro.

Objetivos operativos

- 1.1.1. Desplegar un sistema de referentes en el ámbito de Justicia que detecten vacíos laborales/organizacionales, potenciales de mejora y actúen como promotores y gestores de la formación con dependencia funcional del CEJFE.
 - 1.1.2. Elaborar un diccionario de competencias profesionales.
 - 1.1.3. Estructurar un modelo de detección continua de necesidades que incluya:
 - La percepción de las personas que ejercen funciones directivas o de mando.
 - Las indicaciones de las áreas de gestión del conocimiento e investigación.
 - La información aportada por las personas que participen.
- Y, además, que permita:
- Incrementar la retroacción con las personas docentes.
 - Incrementar la retroacción con el alumnado.
 - Mantener la línea abierta de comunicación con los diversos profesionales que pueden aportar información de interés.

Objetivo estratégico

1.2. Impulsar objetivos operativos que permitan evaluar y conocer los resultados de las actuaciones del CEJFE en términos de aprendizaje, satisfacción e impacto en la organización.

Objetivos operativos

1.2.1. Incorporar nuevas pautas/criterios/protocolos de evaluación del impacto de la actividad formativa y de la transferencia del aprendizaje en el entorno laboral.

1.2.2. Elaborar un cuadro de mando integral que aporte información de carácter estratégico sobre la actividad que se lleva a cabo y que oriente la toma de decisiones respecto a temas relacionados con la carrera profesional.

1.2.3. Integrar a las personas formadoras en el modelo de evaluación del CEJFE.

Objetivo estratégico

1.3. Desarrollar una cultura de aprendizaje que incida en la mejora de las capacidades profesionales en el desarrollo de la organización.

Objetivos operativos

1.3.1. Impulsar un programa de mentoría que abarque los diferentes dominios profesionales.

1.3.2. Organizar una formación que incida en la autonomía de los equipos de trabajo.

1.3.3. Llevar a cabo intercambios regulares con otros centros de formación, empresas, etc.

1.3.4. Elaborar un mapa que relacione las diferentes esferas organizativas con la actividad formativa y las modalidades de aprendizaje.

1.3.5. Desarrollar un programa que implique a las personas que ejercen funciones directivas en el aprendizaje de sus unidades organizativas.

1.3.6. Potenciar programas del tipo «Aprender a aprender» que refuercen la autonomía de las personas que participan y que puedan desarrollarse en los propios espacios laborales.

1.3.7. Incorporar un modelo formativo de acogida integral y de desvinculación de la organización para cada colectivo.

1.3.8 Incorporar metodologías alternativas de aprendizaje a la propuesta de actividades formativas habituales.

Objetivo estratégico

1.4. Desarrollar una oferta formativa para contribuir a impulsar la digitalización del Departamento de Justicia y de la Administración de Justicia.

Objetivos operativos

1.4.1. Desplegar una oferta formativa en habilidades digitales y nuevas aplicaciones.

1.4.2. Llevar a cabo una oferta formativa para favorecer la gestión del cambio hacia una cultura organizativa digitalizada.

1.4.3. Crear una herramienta de autoevaluación de competencias digitales.

1.4.4. Crear una aplicación para recoger toda la información generada y que informe de los itinerarios formativos recomendados.

Objetivo estratégico

1.5. Poner en marcha una oferta formativa presencial o híbrida actualizada dirigida a todo el ámbito de Justicia.

Objetivos operativos

1.5.1. Potenciar los programas de formación por equipos específicos de trabajo.

1.5.2. Llevar a cabo una programación de objetivos operativos formativa transversal en todo el Departamento y la Administración de Justicia.

1.5.3. Crear una bolsa de proveedores externos de formación homologados en función de criterios de calidad del CEJFE.

1.5.4. Crear, en los ámbitos de ejecución penal y de Administración de Justicia, bolsas de formadores internos.

1.5.5. Establecer un protocolo que permita dar una respuesta rápida y flexible a demandas específicas de formación.

1.5.6. Mejorar las propuestas formativas en el lugar de trabajo.

Objetivo estratégico

1.6. Desplegar programas y proyectos relacionados con el desarrollo y la mejora organizativa.

Objetivos operativos

- 1.6.1. Desplegar programas y actuaciones periódicas según el modelo Proyectos con Valor (PROVA).
- 1.6.2. Desarrollar objetivos operativos relacionados con la elaboración de protocolos de resiliencia organizativa aplicada a la obtención de lecciones aprendidas y al aprendizaje continuo por parte de los equipos.

Objetivo estratégico

- 1.7. Ampliar la oferta formativa en línea.

Objetivos operativos

- 1.7.1. Establecer un sistema de gestión de contenidos en línea que permita acceder a aquellos documentos que puedan constituirse como recursos de aprendizaje.
- 1.7.2. Actualizar los recursos de aprendizaje en la oferta formativa en línea.
- 1.7.3. Diseñar un sistema de seguimiento del grado de aprovechamiento del aprendizaje en línea.

2. Para impulsar la investigación aplicada y la gestión del conocimiento interno en el ámbito de Justicia.

Objetivo estratégico

- 2.1. Desarrollar un plan de investigación aplicada.

Objetivos operativos

- 2.1.1 Desarrollar un mapa de temas de interés y áreas de trabajo del Departamento de Justicia y de la Administración de Justicia para poder desarrollar la investigación.

Objetivo estratégico

- 2.2. Desarrollar mecanismos para coapropiar a nuestros *partners* en los proyectos de investigación y gestión del conocimiento.

Objetivos operativos

- 2.2.1 Establecer alianzas para crear un espacio de reflexión en el marco de la Administración de Justicia.
- 2.2.2 Integrar las diferentes áreas del Departamento en la

evaluación del impacto de los proyectos que lleva a cabo en colaboración con el CEJFE.

2.2.3 Establecer el sistema para hacer posible la transferencia de las buenas prácticas detectadas al conjunto de los operadores implicados.

2.2.4 Desplegar un sistema para la gestión del conocimiento que se desprende de los proyectos y de la actividad que se lleva a cabo.

2.2.5 Potenciar formatos metodológicos que fomenten la detección y el reconocimiento del talento y la implicación en los procesos de mejora e innovación.

Objetivo estratégico

- 2.3. Establecer un programa de comunicación y difusión en todo lo relacionado con la investigación y la gestión del conocimiento.

Objetivos operativos

- 2.3.1 Disponer de una web dinámica que sea el portal de entrada al CEJFE.
- 2.3.2 Presentar públicamente los resultados de las investigaciones y de los productos de conocimiento creados o participados con el CEJFE.
- 2.3.3 Implantar un gestor inteligente de contenidos.

Objetivo estratégico

- 2.4. Desplegar un plan para integrar la gestión del conocimiento en el ámbito de Justicia.

Objetivos operativos

- 2.4.1 Elaborar un mapa diagnóstico de la gestión del conocimiento en el ámbito de Justicia.
- 2.4.2 Acompañar a los diferentes órganos del ámbito de Justicia en la elaboración y desarrollo de los planes de gestión del conocimiento.

3. Para conectar la diversidad organizativa del ámbito de Justicia, para favorecer la transferencia de conocimiento y las relaciones de colaboración.



Objetivo estratégico

3.1. Facilitar que el conocimiento inherente y generado por los profesionales de Justicia esté a disposición de la propia organización y del público en general.

Objetivos operativos

3.1.1 Organizar reuniones interdisciplinarias que favorezcan el contacto entre profesionales de los diferentes ámbitos de Justicia.

3.1.2 Desarrollar un sistema de reconocimiento de la innovación y de la gestión de conocimiento que incentive la cultura del aprendizaje.

3.1.3 Establecer los criterios para la publicación de documentación escrita y audiovisual en la web, de acuerdo con sistemas protocolizados de valoración y evaluación de calidad.

Objetivo estratégico

3.2. Desplegar herramientas de comunicación y difusión que hagan visible el resultado de los distintos espacios de gestión del conocimiento.

Objetivos operativos

3.2.1 Elaborar boletines virtuales transversales de comunicación.

3.2.2 Disponer de un mailing inteligente facilitador de la difusión por sectores o colectivos profesionales que esté vinculado a la nueva web.

4. Para fomentar el intercambio de conocimiento y la cooperación autonómica, estatal e internacional.

Objetivo estratégico

4.1. Promover el aprendizaje mediante el intercambio de conocimiento con otras instituciones, organizaciones profesionales, universidades y agentes de otros territorios.

Objetivos operativos

4.1.1 Colaborar con otras administraciones, universidades o instituciones en la realización de acciones formativas y proyectos de investigación.

4.1.2 Fomentar el intercambio metodológico y de experiencias con otras administraciones para los temas de formación del personal de la Administración de Justicia y de Ejecución Penal y Atención a la Víctima.

4.1.3 Organizar jornadas o conferencias con un tema concreto transversal que implique las diferentes áreas que tienen relación.

4.1.4 Impulsar relaciones y espacios de coordinación y encuentro con los organismos que tienen relación con el ámbito de Justicia.

4.1.5 Definir conjuntamente con los miembros de la CJPE (Plataforma Penal Europea) y otros socios los programas anuales de colaboración, con especial incidencia en el diseño de los programas de las escuelas de verano.

4.1.6 Presentar periódicamente una buena práctica en lo referente a la formación o a la investigación en las ediciones anuales de la Asamblea General de la EPTA (Asociación Europea de Escuelas Penitenciarias).

Objetivo estratégico

4.2. Desarrollar modelos de cooperación y participación eficientes que permitan contribuir al desarrollo de otras organizaciones internacionales.

Objetivos operativos

4.2.1 Ofrecer estancias de formación especializada a profesionales de las organizaciones que quieran implantar herramientas de trabajo y metodologías de formación e investigación especializadas en Ejecución Penal y Atención a la Víctima, en funcionamiento en Cataluña.

4.2.2 Colaborar con organismos internacionales para el desarrollo de materiales formativos de utilidad para las organizaciones que quieran implantar herramientas de trabajo y metodologías de formación e investigación especializadas en Ejecución Penal y Atención a la Víctima, en funcionamiento en Cataluña.

4.2.3 Implantar, conjuntamente con el centro directivo del ámbito de Justicia, un programa de detección de talento interno en materia de acción exterior.

5. Para divulgar y acercar el mundo de la justicia a la sociedad.

Objetivo estratégico

5.1. Elaborar y difundir una programación abierta dirigida a colectivos diferentes que permita dar a conocer el mundo de la justicia.

Objetivos operativos

5.1.1 Organizar conferencias, jornadas abiertas, jornadas de tipo estratégico y sesiones de investigación dirigidas a colectivos diversos (colegios profesionales, entidades, institutos, etc.).

5.1.2 Elaborar vídeos centrados en explicar temas de actualidad dirigidos a colectivos específicos.

5.1.3 Potenciar mecanismos para dar a conocer el ámbito de la justicia al mundo estudiantil.

5.1.4 Facilitar y difundir los conocimientos jurídicos básicos necesarios para que la ciudadanía pueda entender e interpretar los aspectos jurídicos de la realidad social y especialmente las informaciones publicadas por los medios de comunicación.

Objetivo estratégico

5.2. Participar en actividades u otros objetivos operativos con colectivos externos al Departamento de Justicia.

Objetivos operativos

5.2.1 Establecer espacios de encuentro con asociaciones o personas representantes de colectivos relacionados con el ámbito de Justicia para reflexionar sobre diversos temas de su área de actuación.

5.2.2 Favorecer el intercambio de conocimientos entre periodistas y colectivos profesionales que trabajan en Justicia para mejorar la información judicial que se transmite.

6. Para desarrollar un modelo de organización atento y capaz de dar respuesta a los retos que la organización se plantea y a las dinámicas cambiantes del entorno.

Objetivo estratégico

6.1. Establecer un sistema de planificación, coordinación y seguimiento de la actividad que facilite y promueva el aprendizaje de la organización.

Objetivos operativos

6.1.1 Desarrollar un sistema de seguimiento y control del Plan estratégico CEJFE 2025 que integre las responsabilidades sobre los objetivos, la manera de continuar progresando y los escenarios de toma de decisiones.

6.1.2 Implantar un mecanismo basado en la inteligencia colectiva de detección de oportunidades estratégicas y necesidades de la organización.

Objetivo estratégico

6.2. Poner en marcha un sistema de gestión del conocimiento y de comunicación interna que favorezca la colaboración y el trabajo transversal.

Objetivos operativos

6.2.1 Disponer de un espacio periódico de actualización y coordinación de los distintos equipos sobre la oferta periódica, los proyectos que se están impulsando desde la organización y los calendarios previstos de las actividades.

6.2.2 Crear un único banco de recursos del CEJFE (proveedores, recursos de aprendizaje, etc.).

6.2.3 Impulsar comunidades de práctica en términos relacionados con la misión del CEJFE y en aspectos que tienen que ver con el conocimiento general por sus roles estructurales.

6.2.4 Desarrollar una metodología para transferir a la organización el conocimiento de las personas que se encuentran en proceso de desvinculación.

6.2.5 Implantar un sistema periódico de sesiones de transferencia de las buenas prácticas y de las lecciones aprendidas por la organización en el desarrollo de su actividad.

Objetivo estratégico

6.3. Establecer mecanismos para el desarrollo continuado de los equipos y las personas.



Objetivos operativos

6.3.1 Desarrollar una metodología de evaluación de los trabajadores del CEJFE que sitúe a las personas en el centro y se oriente a establecer objetivos e itinerarios de crecimiento profesional.

6.3.2 Desplegar un plan de desarrollo profesional del personal del CEJFE.

6.3.3 Desarrollar un plan de actuaciones dirigido a impulsar e integrar los valores de la organización en la manera de hacer de los equipos y de las personas.

6.3.4 Implantar un protocolo de acogida por el personal del CEJFE que además del personal de la estructura del CEJFE incluya otros colectivos que colaboren de manera puntual.

Objetivo estratégico

6.4. Estructurar un sistema de innovación y mejora de las metodologías y de los servicios que integre a los usuarios.

Objetivos operativos

6.4.1 Unificar los protocolos, procedimientos y metodologías de gestión comunes a toda la organización.

6.4.2 Elaborar la carta de compromisos respecto a los servicios del CEJFE.

Objetivo estratégico

6.5. Adecuar la estructura organizativa, las infraestructuras, la tecnología y los recursos materiales a las exigencias de los retos del Plan estratégico CEJFE 2025.

Objetivos operativos

6.5.1 Elaborar una propuesta de reestructuración organizativa que aporte valor a la coordinación de la formación y de la investigación y que responda a las necesidades reales de dimensionamiento de la plantilla.

6.5.2 Actualizar la estructura de puestos de trabajo conforme a los requisitos y necesidades del momento.

6.5.3 Dotar de mecanismos y recursos para la creación de materiales audiovisuales.

6.5.4 Actualizar el *hardware* y el *software* de acuerdo con las

oportunidades tecnológicas que permitan optimizar y cualificar la prestación de servicios.

6.5.5 Adecuar los espacios de la organización a la mejora de la actividad de los equipos, a la comodidad de las personas y a los requisitos de una oferta de servicios de calidad.

Objetivo estratégico

6.6. Impulsar la visibilidad y proyección de la actividad y del conocimiento experto del CEJFE en el entorno.

Objetivos operativos

6.6.1 Elaborar un boletín periódico de la actividad del CEJFE.

6.6.2 Elaborar el catálogo de servicios del CEJFE.

6.6.3 Crear una imagen única que englobe la diversidad de prestaciones y servicios que ofrece la organización.

6.6.4 Difundir y hacer más visibles las prestaciones, servicios y actividad del CEJFE en la web y las redes sociales.

6.6.5 Abrir canales de difusión para conectar con público nuevo.

Participantes del CEJFE en la elaboración del Plan estratégico 2025: *véase página 31*

Participantes en las sesiones de contraste del Plan estratégico 2025: *véase página 32*

Strategic plan **cejfe 2025**

English version

Introduction

We live in a world of constant change that impacts the world of work and the training that goes with it. Given the need to plan for the future, we have drawn up a guide for the Centre for Legal Studies and Specialised Training actions over the next five years: the CEJFE 2025 Strategic Plan.

This guide has been drawn up in order to promote the CEJFE's overall growth and strengthen its learning, knowledge, research, training and educational aspects. It stands as a demonstration of our clear and decisive commitment to helping talent flourish.

But talented people need support and management as well as tools to help them develop, stay abreast of the times and innovate. What they most need, however, is a place where they will feel represented and supported.

The CEJFE's thirty years of experience have made it the Department of Justice's laboratory for new ideas. It is a place where people can meet, create, research, share knowledge and develop projects; in other words, the ideal place in which to offer the support, guidance and essential development tools that its students need.

More recently, and with the aim of becoming a benchmark for learning, research and knowledge, it is initiating this necessary and beneficial digital and technological transformation. This initiative is part of a drive to improve CEJFE services by adapting them to present needs. Rapid social changes are pushing the justice sector to ramp up its pace of advancement to meet the current and future needs of the judicial sector in a better and more effective way.

In conclusion, I would also like to highlight the Centre's

dedication and wisdom in drawing up a plan designed with people in mind that is sure to become an essential part of its drive to promote progress and growth, as well as a demonstration of its vocation for public service.

Our aim is none other than to bring justice a little closer to society as a whole, the CEJFE 2025 Strategic Plan being a tangible example of this desire.

The Honourable Ester Capella i Farré
Minister. Department of Justice

The Centre for Legal Studies and Specialised Training, like all other administrative bodies, constantly strives to adapt in its bid to meet the needs of an ever-changing society.

This continuous adaptation can be seen in its evolution and trajectory. The Centre initially focused on specialised training and research to the point of becoming an indisputable benchmark in terms of the content it offered and the methodologies it employed.

However, in recent years and without losing sight of its initial spirit, the CEJFE has expanded its scope of action to also become a place for reflection and debate on issues related to justice. And it has always promoted the management of the knowledge created in the organisations with which it collaborates, another factor that has helped to make it a benchmark throughout Spain.

The CEJFE 2025 Strategic Plan is the product of a long process of preparation in which everyone in the organisation has invested considerable effort and dedication.

This Plan focuses on key issues that should govern the future of the Centre for Legal Studies and Specialised Train-



ing. It also updates the mission, vision and values that will guide its actions, the role it will play in its immediate environment, the features that will characterise the way it operates, the type of services that it will offer, the strategic path it will follow and the resulting strategic and operational objectives.

Beyond providing us with this essential instrument to guide our actions, the CEJFE 2025 Strategic Plan's most important function is to help us share visions, standardise criteria, achieve shared organisational scenarios, rally all players around a joint project and hence unite us as a team.

Núria Clèries Nerín

Director. Centre for Legal Studies and Specialised Training

Structure

This plan is divided into four main sections:

- The first section explains the phases inherent to the methodology used to draw up the CEJFE 2025 Strategic Plan.
- The second section defines the mission and vision of the Centre for Legal Studies and Specialised Training and the main values that should guide its decision-making process and characterise the way teams and individuals will work. This section also includes a description of the Future Model of the CEJFE 2025 Strategic Plan based on the role that the organisation will play in its operational sphere, the population sectors it is intended to benefit, the challenges it will face it and the types of services it will offer.
- The third block covers the strategic plan itself and is where the relationship between its strategic lines and strategic objectives is outlined.
- The fourth section covers the operational objectives designed to help achieve each of the six strategic objectives.

Methodology

The CEJFE 2025 Strategic Plan has been prepared in 4 phases:

1. Future model and strategic lines

We first engaged in a reflection on the type of organisation we would like to envision and outline in this strategic plan. With this aim in mind, situations with diverse dynamics were organised in order to take advantage of the different perspectives and expertise to be found within the organisation. A first draft was then prepared by the management, which was subsequently revised and enriched, first with the help of project leaders and then with the teams. The results were assessed and discussed by all members of the organisation as part of a team work day.

The result of this phase was the definition of a future model or detailed vision of the CEJFE and the resulting strategic lines to guide its actions.

2. Drawing up of objectives

For each strategic line, and taking as reference points the different aspects described in the future model, the directors and management team made up of the heads of divisions and units held a series of work meetings to draw up strategic and operational objectives, as well as the associated projects and cross-cutting actions. At the same time, the divisions and units together with their teams prepared a proposal on how to contribute objectives that would help to achieve the organisation's strategic aims.

All of these proposals were presented, discussed and validated in a number of joint work meetings of the management team and project leaders.

3. Review of the mission, vision and values to be promoted

At this point, the organisation was already in a position to revise the way its mission and vision fit in with the proposed model of the future and to determine the organisational values that would have to be incorporated into the organi-



sation's culture in order to foster the behaviours and ways of doing things that would be needed to drive the plan forward in a way that was consistent with the organisation's objectives.

Two work teams focused on the organisation's mission and values prepared a proposal for revision by the organisation's members and approval by its management team.

4. Review by CEJFE staff and stakeholders

All of this has been revised by CEJFE staff and stakeholders with the aim of promoting dialogue and giving a voice to the relevant actors regarding the role and value that CEJFE should contribute to this sphere, and to review the entire strategy and adjust and integrate its components as needed.

CEJFE 2025 Strategic Plan

Mission

The mission of the Centre for Legal Studies and Specialised Training is to:

Promote learning, research and knowledge amongst professionals working in the field of justice, in order to contribute to their growth and their capacity to meet the needs of a constantly changing society.

Values

The values to be promoted by the Centre for Legal Studies and Specialised Training in order to guide decision-making and define our way of doing things are:

Growth

Growth and associated concepts such as evolution and “up-sizing” illustrate our emphasis on the holistic development of all aspects (knowledge, skills, attitudes) of each person. Included are aspects directly related to their functions or roles within the organisation, as well as others more personal in nature that are related to the achievement of the organisation's goals and the possibility of leading a full life believing in the

possibility of professional and personal growth that will benefit everyone: groups, organisations and society.

Associated values

Development, lifelong learning, personal well-being, continuous improvement, generative relational capacity and continuous contribution of value.

Connectivity

Connectivity is a substratum of human intelligence, both on the personal and collective level. Encouraging, facilitating and contributing in an active and committed way to the establishment of interactions and exchange relationships will play a decisive role in determining the capacity of individuals, teams, organisations and communities to handle existing difficulties in their respective spheres and meet future challenges.

Associated values

Establishment of personal, collaboration, knowledge transfer and reciprocity networks.

Service

Service as a value refers to having the desire to meet the needs and expectations of people, groups and entities, both inside and outside our organisation in cases where our expertise, methodologies or technological resources may help them achieve their goals.

Associated values

Empathy, adaptability, user-centeredness, flexibility, transparency, generosity, attention to the needs of others, support and commitment.

Curiosity

Curiosity as a value refers to the continuous and endless yearning and desire to explore, investigate and learn. It thus helps us to broaden our own range of professional and personal expertise and enhance both the services we provide and the behaviours and methodologies that influence our day-to-day activities.



Associated values
Innovation, proactivity, staying up-to-date, cutting-edge thinking and experimentation.

Vision

The vision that inspires and synthesises the purpose of this strategy is:

- To become the specialised benchmark for learning, research and knowledge, as well as the laboratory of ideas for public justice organisations in Catalonia.
- To evolve in the sense of being a powerful, enthusiastic and responsible team that mirrors the values it promotes, and to be a place for development, professional enjoyment and learning.

Model of the future

The role that the CEJFE will play in its sphere of influence

- To foster and promote knowledge and specialised learning for innovation, improvement and quality service delivery.
- To contribute to the improvement and development of the competences of professionals working in the field of justice.
- To promote applied research and internal knowledge management in the field of justice.
- To harness the field of justice’s organisational diversity in a way that fosters knowledge transfer and collaborative relationships.
- To facilitate the exchange of knowledge and cooperation at the international level.
- To disseminate information about and bring the field of justice closer to society.
- To contribute to raising awareness and promoting inclusive gender perspectives amongst the people and organisations with which it has relations.
- To encourage through all of its actions the public service vocation of the Centre’s users.

Target audiences

- Administration of Justice.
- Criminal Enforcement and Victim Support System.
- Agencies within the Department of Justice.
- External professionals.
- Scientific community.
- Students/opponents.
- Citizenry.

Characteristics inherent to the CEJFE’s way of doing things

Value contribution	An emphasis on broadening the expectations of users and user organisations when serving their needs.
Personalisation	Being able to tailor any response to the needs and characteristics of demand.
Gender perspective	Serving as a model in terms of attention and seeking a balance between gender as a social construct and the power relationships associated with it.
Dedication	Investing attention and effort in our relationships and fulfilling our commitments.
Innovation	Striving to improve the way we do things and onboarding new things to meet existing or future demands.
Settlement of claims	Endeavouring not to leave any claim without a response that offers a solution to a need or that connects with/or points the way to a solution.
Flexibility	Being able to adapt to new situations.
Meeting place	Serving as a meeting place for the people, teams and organisations involved in development, research and learning aspects of the field of justice.
Rigour	Ensuring consistency with pre-defined objectives and methodological parameters.

Reference space	Providing a place where knowledge and understanding of the conceptual universe of the field of justice is created.
Space for reflection	Being a place in which one can escape external distractions in order to envision opportunities or possibilities for improvement and devise action plans to make use of or implement them.
Space for visibility and prestige	Offering a platform for generating publicity and expanding spheres of influence.
Orientation and guidance	Providing useful information for decision-making and offering guidance for actions.
Growth	Contributing to the development and autonomy of teams and individuals through collaborative relationships.
Multidisciplinary approach	Being able to bring in and integrate perspectives from different disciplines to a particular situation.
Coherence	Acting in a way that is consistent with the beliefs and values being promoted.
Innovation	Being quick to incorporate recently acquired knowledge and upgrade traditional or conventional beliefs and methodologies.
Europeanism	Promoting respect for human rights and adhering to the justice-related precepts and recommendations issued by international bodies, particularly those of the European Union and the Council of Europe.

Types of services to be offered

Training and development

It includes all activities or services directly related to the purpose of increasing the autonomy of professionals, providing knowledge and developing competencies related to their areas of expertise.

Advice and support

This includes all activities or services relating to counselling, guidance in decision-making, expert project support, collaboration in project development, evaluation, etc.

Knowledge

This includes all activities or services related to fostering the connection of teams and individuals to facilitate the transfer of knowledge or compiling knowledge for use in the field of justice.

Research

this service covers all activities or services related to planned original investigations aimed at discovering new knowledge and achieving higher levels of understanding in the field of justice.

Documentation

this service includes all the activities or services relating to making justice-related bibliographic and documentary collections available to CEJFE stakeholders.

Dissemination/information

this includes all the activities or services relating to making justice-related information and knowledge available to all of the CEJFE's stakeholders and to society at large.

Support

this includes all activities or services relating to carrying out administrative procedures, specific tasks for a certain segment or audience or providing own resources (e.g. spaces) for activities external to the organisation.

Strategic lines

In order to achieve adherence to the CEJFE 2025 Strategic Plan's model, the following strategic lines are proposed:

- **Contributing** to the improvement and development of the competences of professionals and the provision of services in the field of justice.

- **Promoting** applied research and internal knowledge management in the field of justice.
- **Providing connections** to the diverse range of justice-related agencies in order to promote knowledge transfer and collaborative relationships.
- **Promoting** knowledge exchange and cooperation at the national and international levels.
- **Disseminating** information about and bringing the field of justice closer to society.
- **Developing** an organisational model that addresses and meets both the challenges that the organisation faces and the changing dynamics within its operational sphere.

Strategic objectives

Each of the strategic lines outlined in the CEJFE 2025 Strategic Plan is expressed in the following objectives:

1. To contribute to the improvement and development of the competences of professionals and the provision of services in the field of justice.

Strategic objectives

- 1.1. To implement a model for detecting development needs in order to anticipate the requirements and demands of future scenarios.
- 1.2. To promote operational objectives that allow the results of the CEJFE's actions relating to learning, satisfaction and impact on the organisation to be evaluated and known.
- 1.3. To develop a learning culture that has an impact on the improvement of professional skills in the development of the organisation.
- 1.4. To develop a training offer that facilitates the digitisation of the Department of Justice and the Justice Administration.
- 1.5. To implement a state-of-the-art in-person or hybrid training offer targeted at everyone working in the field of justice.
- 1.6. To drive programmes and projects related to organisational development and improvement.
- 1.7. To expand the online training offer.

2. To promote applied research and internal knowledge management in the field of justice.

Strategic objectives

- 2.1. To develop an applied research plan.
- 2.2. To develop mechanisms to share control of research and knowledge management projects with our partners.
- 2.3. To establish a communication and dissemination programme relating to all aspects of research and knowledge management.
- 2.4. To implement a plan to integrate knowledge management in the field of justice.

3. To harness the field of justice's organisational diversity in a way that fosters knowledge transfer and collaborative relationships.

Strategic objectives

- 3.1. To make the knowledge inherent to and generated by justice professionals available within the organisation itself and to the general public.
- 3.2. To implement communication and dissemination tools that enhance the visibility of different knowledge management spheres.

4. To promote knowledge exchange and national and international cooperation.

Strategic objectives

- 4.1. To promote learning through the exchange of knowledge with other institutions, professional organisations, universities and players from other fields.
- 4.2. To develop efficient models of cooperation and participation with the aim of contributing to the development of other international organisations.

5. To disseminate information about and bring the field of justice closer to society.

Strategic objectives

- 5.1. To develop and disseminate an open programme aimed



at different groups for the purpose of enhancing awareness in regards to the field of justice.

5.2. To participate in activities or other operational initiatives with groups outside the Department of Justice.

6. To develop an organisational model that is responsive and capable of meeting both the challenges that the organisation faces and the changing dynamics of its operational sphere.

Strategic objectives

6.1. To set up a system of planning, coordination and monitoring of the activity which facilitates and promotes learning.

6.2. To implement a system of knowledge management, internal communication and coordination that favours collaboration and cross-cutting work.

6.3. To set up mechanisms to drive the continuous development of teams and individuals.

6.4. To build a system of methodology and service innovation and improvement that fully integrates users.

6.5. To adapt the organisational structure, infrastructures, technology and material resources to the challenges put forward in this Strategic Plan.

6.6. To promote the visibility and projection of the CEJFE's activity and expertise in its operational sphere.

Implementation of strategic objectives

1. To contribute to the improvement and development of the competences of professionals and the provision of services in the field of justice.

Strategic objective

1.1. To implement a model for detecting development needs in order to anticipate the requirements and demands of future scenarios.

Operational objectives

1.1.1. To implement a system whereby respected figures in

the field of justice detect labour/organisational gaps and opportunities for improvement and act as promoters and managers of training while remaining functionally dependant on the CEJFE.

1.1.2. To develop a dictionary of professional competences.

1.1.3. To build a model for continuous needs assessment that includes:

- The perspectives of people in managerial or leadership roles.
- Insights from the spheres of knowledge management and research.
- Information provided by participants.

And, moreover, that will allow:

- Increased feedback from teachers.
- Increased feedback from students.
- Open lines of communication with professionals who can provide information of interest.

Strategic objective

1.2. To promote operational objectives that allow the results of the CEJFE's actions relating to learning, satisfaction and impact on the organisation to be evaluated and known.

Operational objectives

1.2.1. Incorporation of new guidelines/criteria/protocols for evaluating the impact of a training activity and the transfer of learning in work environments.

1.2.2. To develop a balanced scorecard to provide strategic information on the activity being carried out and to guide decision-making with respect to career-related issues.

1.2.3. To integrate trainers into the CEJFE assessment model.

Strategic objective

1.3. To develop a learning culture that has an impact on the improvement of professional skills in the development of the organisation.

Operational objectives

1.3.1. To promote a mentoring programme covering the relevant professional spheres.



1.3.2. To provide training that strengthens the autonomy of work teams.

1.3.3. To conduct regular exchanges with other training centres, companies, etc.

1.3.4. To map the different organisational spheres in relation to training activities and learning modalities.

1.3.5. To develop a programme to involve managers in learning about their organisational units.

1.3.6. To promote “learning to learn”-type programmes that reinforce the autonomy of participants and can be implemented on-site at work centres.

1.3.7. To incorporate a comprehensive training model for those arriving to and departing from the organisation for each group.

1.3.8 To incorporate alternative learning methodologies into habitual training activities.

Strategic objective

1.4. To develop a training offer that facilitates the digitisation of the Department of Justice and the Justice Administration.

Operational objectives

1.4.1. To implement training in digital skills and new applications.

1.4.2. To carry out a training programme to support the management of change to a digitalised organisational culture.

1.4.3. To create a digital competences self-assessment tool.

1.4.4. To create an application to collect all the information generated and to report on the recommended training pathways.

Strategic objective

1.5. To implement a state-of-the-art in-person or hybrid training offer targeted at everyone working in the field of justice.

Operational objectives

1.5.1. To strengthen training programmes for specific work teams.

1.5.2. To implement a cross-cutting programme of operational training objectives throughout the department and the justice administration.

1.5.3. To create a pool of approved external training providers according to CEJFE quality criteria.

1.5.4. To create, in the spheres of criminal enforcement and administration of justice, pools of internal trainers.

1.5.5. To establish a protocol that makes it possible to meet specific training needs in a quick and flexible way.

1.5.6. To improve on-the-job training options.

Strategic objective

1.6. To drive programmes and projects related to organisational development and improvement.

Operational objectives

1.6.1. To develop regular programmes and actions according to the Projects with Value [PROVA] model.

1.6.2. To develop operational objectives related to the drafting of organisational resilience protocols applied to lessons learnt and continuous learning by teams.

Strategic objective

1.7. To expand the online training offer.

Operational objectives

1.7.1. To set up an online content management system to provide access to documents that can be used as learning resources.

1.7.2. To upgrade the learning resources available for the online training offer.

1.7.3. To design a system to monitor the extent to which e-learning options are used.

2. To promote applied research and internal knowledge management in the field of justice.

Strategic objective

2.1. To develop an applied research plan.

Operational objectives

2.1.1 To develop a map of issues of interest and spheres of work of the justice department and administration with the aim of conducting research.



Strategic objective

2.2. To develop mechanisms that enable us to share control of research and knowledge management projects with our partners.

Operational objectives

2.2.1 To establish alliances with the aim of creating spaces for reflection within the justice administration.

2.2.2 To include different divisions within the department in the evaluation of the impact of projects carried out in collaboration with the CEJFE.

2.2.3 To set up a system to enable the transfer of best practices to all involved operators.

2.2.4 To implement a system for managing the knowledge generated by projects and activities.

2.2.5 To promote methodological formats that encourage the detection and recognition of talent and involvement in improvement and innovation initiatives.

Strategic objective

2.3. To establish a communication and dissemination programme relating to all aspects of research and knowledge management.

Operational objectives

2.3.1 To have a dynamic website that functions as a gateway to the CEJFE.

2.3.2 To publicly present the results of research and knowledge products that the CEJFE has created or participated in.

2.3.3 To implement an intelligent content management system.

Strategic objective

2.4. To implement a plan to integrate knowledge management in the field of justice.

Operational objectives

2.4.1 To draw up a diagnostic map of knowledge management in the field of justice.

2.4.2 To assist justice agencies in the preparation and development of knowledge management plans.

3. To harness the field of justice's organisational diversity in a way that fosters knowledge transfer and collaborative relationships.

Strategic objective

3.1. To make the knowledge inherent to and generated by justice professionals available within the organisation itself and to the general public.

Operational objectives

3.1.1 To organise interdisciplinary meetings that will facilitate contact between professionals from different spheres of the justice field.

3.1.2 To develop a system for rewarding innovation and knowledge management that facilitates the development of a learning culture.

3.1.3 To establish criteria for the publication of written and audiovisual documentation on the internet, in accordance with protocolised quality assessment and evaluation systems.

Strategic objective

3.2. To implement communication and dissemination tools to publicise the results of knowledge management initiatives.

Operational objectives

3.2.1 To develop cross-cutting virtual newsletters.

3.2.2 To have an intelligent emailing capability linked to the new website that will facilitate dissemination by sectors and professional groups.

4. To promote the exchange of knowledge and drive regional, national and international cooperation.

Strategic objective

4.1. To promote learning through the exchange of knowledge with other institutions, professional organisations, universities and players from other fields.

Operational objectives

4.1.1 To collaborate with other administrations, universities and



institutions in the implementation of training actions and research projects.

4.1.2 To promote the exchange of methodologies and experiences with other administrations in regards to the training of staff employed by the justice and criminal enforcement administration and victim care services.

4.1.3 To organise workshops or lectures covering specific cross-cutting topics related to its field of operation.

4.1.4 To promote relationships and opportunities for coordination and meetings with agencies that have contact with the field of justice.

4.1.5 To define the annual collaboration programmes together with the members of the Criminal Justice Platform Europe (CJPE) and other partners, with particular emphasis on the design of summer school programmes.

4.1.6 To regularly present an example of best training or research practices at the annual EPTA (European Prison Training Academies) General Assembly.

Strategic objective

4.2. To develop efficient models of cooperation and participation with the aim of contributing to the development of other international organisations.

Operational objectives

4.2.1 To offer specialised training stays to professionals from organisations that wish to implement work tools and training and research methodologies specialised in criminal enforcement and victim care in Catalonia.

4.2.2 To collaborate with international organisations to develop useful training materials for organisations that wish to implement work tools and training and research methodologies specialised in criminal enforcement and victim care in Catalonia.

4.2.3 To implement, in conjunction with the management centre in the field of justice, a programme for detecting internal talent in the field of external action.

5. To disseminate information about the field of justice and bring it closer to society.

Strategic objective

5.1. To develop and disseminate an open programme aimed at different groups for the purpose of enhancing awareness in regards to the field of justice.

Operational objectives

5.1.1 To organise lectures, training seminars, strategic seminars and research sessions targeted at different groups (professional associations, entities, institutions, etc.).

5.1.2 To produce videos focused on explaining current issues and targeting specific groups.

5.1.3 To promote mechanisms to enhance awareness in regards to the field of justice amongst students.

5.1.4 To facilitate and disseminate the basic legal knowledge necessary for citizens to be able to understand and interpret the legal aspects of social reality and especially content from mass media outlets.

Strategic objective

5.2. To participate in activities or other operational initiatives with groups outside the Department of Justice.

Operational objectives

5.2.1 To establish opportunities for meetings between associations or people representing groups related to the field of justice to reflect on various issues in their sphere of action.

5.2.2 To encourage the exchange of knowledge between journalists and professional groups working with the justice department in order to improve the judicial information that is shared.

6. To develop an organisational model that is responsive and capable of meeting both the challenges that the organisation faces and adapting to the changing dynamics of its operational sphere.

Strategic objective

6.1. To set up a system of planning, coordinating and monitoring activities that will facilitate and promote the organisation's learning objectives.

Operational objectives

6.1.1 To develop a monitoring and control system for the CEJFE 2025 Strategic Plan that defines responsibilities with regards to objectives, the path for future progress and decision-making scenarios.

6.1.2 To implement a mechanism based on collective intelligence to detect strategic opportunities and organisational needs.

Strategic objective

6.2. To implement a knowledge management and internal communication system that fosters collaboration and cross-cutting work.

Operational objectives

6.2.1 To offer regular opportunities for upgrading and coordinating different teams with respect to the regular offer, the projects that are being promoted by the organisation and the planned calendars of activities.

6.2.2 To create a single CEJFE resource bank (suppliers, learning resources, etc.).

6.2.3 To promote communities of practice to cover topics relating to the mission of the CEJFE and aspects relating to the knowledge generated by its structural roles.

6.2.4 To develop a methodology for the transfer of knowledge gained by people who will soon leave the organisation.

6.2.5 To implement a regular system of sessions for the transfer of best practices and lessons learnt by the organisation during its normal operations.

Strategic objective

6.3. To set up mechanisms to drive the continuous development of teams and individuals.

Operational objectives

6.3.1 To develop a methodology for the evaluation of CEJFE employees that is people-centred and geared towards defining objectives and professional growth itineraries.

6.3.2 To implement a professional development plan for CEJFE staff.

6.3.3 To draw up an action plan aimed at promoting and integrating the organisation's values into the way teams and individuals work.

6.3.4 To implement a support protocol for CEJFE staff and auxiliary CEJFE staff that also includes groups that collaborate on a one-off basis.

Strategic objective

6.4. To build a system of methodology and service innovation and improvement that fully integrates users.

Operational objectives

6.4.1 To standardise management protocols, procedures and methodologies common to the entire organisation.

6.4.2 To draw up the charter of commitment for CEJFE services.

Strategic objective

6.5. To adapt the organisational structure, infrastructures, technology and material resources to the challenges outlined in the CEJFE 2025 Strategic Plan.

Operational objectives

6.5.1 To draw up a proposal for organisational restructuring that adds value to the coordination of training and research and meets real staffing needs.

6.5.2 To upgrade the structure of employment positions to reflect current requirements and needs.

6.5.3 To provide mechanisms and resources for the creation of audiovisual materials.

6.5.4 To upgrade hardware and software in line with technological advances and with a view to offering more optimised and qualified services.

6.5.5 To adapt the organisation's physical facilities with a view to improving the work of teams, the comfort of people and the requirements for quality service.

Strategic objective

6.6. To promote the visibility and image of the CEJFE's activity and expertise in its sphere of influence.



Operational objectives

6.6.1 To produce a regular newsletter covering the CEJFE's activities.

6.6.2 To prepare the CEJFE's catalogue of services.

6.6.3 To create a unified image that encompasses the diversity of services offered by the organisation.

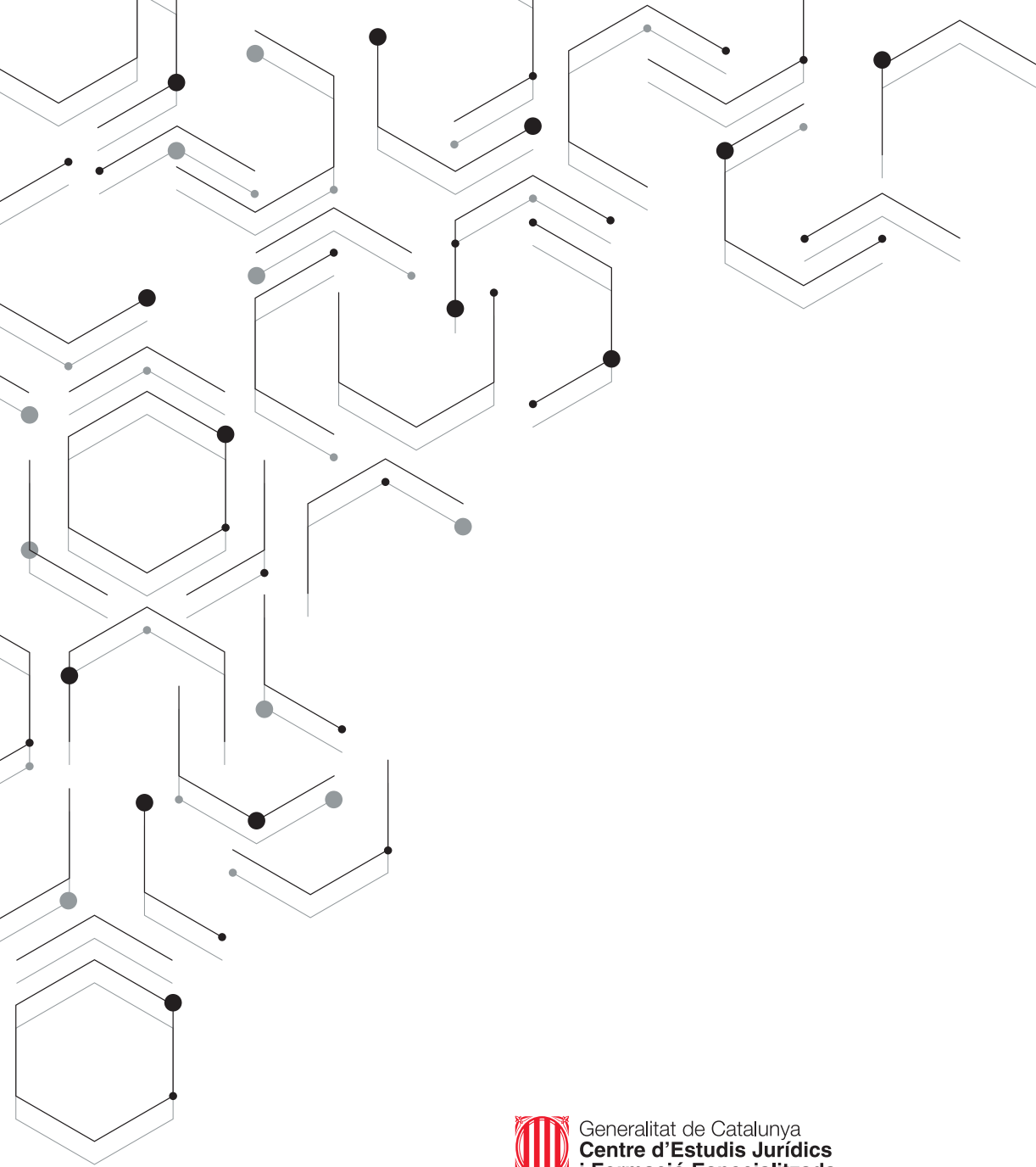
6.6.4 To disseminate and make CEJFE's services and activities more visible on the web and in social media.

6.6.5 To open channels of dissemination to connect with new audiences.

CEJFE participants in the drawing up of the Strategic Plan 2025: *see page 31*

Participants in the Strategic Plan 2025 revision sessions:
see page 32





Generalitat de Catalunya
**Centre d'Estudis Jurídics
i Formació Especialitzada**

