

1. El judicial case management

El *judicial case management* es una herramienta fundamental para la mejora del acceso a la justicia y un instrumento que permite garantizar mayores niveles de eficiencia en el sistema judicial.

Utilizo la expresión del idioma inglés, porque no hay acuerdo sobre cómo denominar esta herramienta en nuestro idioma. Ha sido bautizada como “manejo de casos”, “gestión del enjuiciamiento”, “gestión y dirección del proceso”, “gestión del flujo de casos¹”, cualquier denominación que se adopte, lo importante es que no se confunda con “la dirección del proceso” que alude a otro concepto y posee un desarrollo muy rico en la doctrina procesal.

García Odgers entiende el *case management* como la gestión y el control judicial de la litigación para alcanzar los fines relevantes del sistema de justicia.

Al decir de Rodrigo Silva Goñi y Lorena Espinosa Olguín, son dos los elementos que no pueden estar ausentes: el sistema judicial como responsable del progreso de los juicios y la eficiencia como imperativo del proceso. Con esos dos elementos quedan sentadas las bases para modelar el *case management* al servicio de los fines que tradicionalmente se atribuyen al proceso, sean estos la justicia del caso concreto, la participación, la justicia distributiva, la proporcionalidad, etc.

Oteiza define el *judicial case management* como la dirección y el control activo del juez sobre los procedimientos con consulta de las partes.

Gestión: Álvaro Pérez Ragone² explica que gestionar un caso es considerarlo dentro del universo posible de otros casos que debieran o deberán merecer la atención y consecuente asignación de recursos escasos. Para la gestión es fundamental el contexto de la importancia, cuantía, costos del proceso actual y situación de las partes para la aplicación de la proporcionalidad a los efectos de dirigir ese caso hacia una solución justa equitativa.

Control: De acuerdo con Ramón García Oegers el control de la litigación implica que el Poder Judicial y cada uno de los tribunales se hacen cargo de la distribución, racionamiento y racionalización de los recursos del sistema, especialmente, del tiempo del juez o tribunal. En este contexto los tribunales, tanto como organización, así como cada uno de los jueces que lo conforman, pasan a convertirse en responsables del conjunto de casos y del progreso del caso individual.

¹ Hankovits, Francisco A.: “La audiencia preliminar como herramienta esencial de la gestión del flujo de casos para una justicia efectiva y eficiente”. LA LEY 31/07/2020, 31/07/2020, 1. Cita: TR LALEY AR/DOC/377/2020.

² LA REVALORIZACIÓN DE LA AUDIENCIA PRELIMINAR O PREPARATORIA: UNA MIRADA DESDE LA JUSTICIA DISTRIBUTIVA EN EL PROCESO CIVIL. En Revista de Processo, 2016, Vol. 252, p. 410.

Los desafíos de la reforma procesal implican que el juez tome el control del proceso y en función de ello, logre abordar cada caso de forma proporcional a su complejidad y en consecuencia logre tomar decisiones más eficientes.

El juez tiene en este sistema las siguientes facultades:

- 1) Impulso del proceso: De organizar un calendario en colaboración con las partes.
- 2) Cooperación y acuerdo: De buscar permanentemente una solución entre las partes distinta del proceso tradicional.
- 3) La fijación de prioridades: De identificar cuáles son los problemas principales de ese caso y concentrarse en ellos para poder resolverlos.
- 4) Generación de decisiones sumarias: De convocar a una audiencia sumaria o resolver alguna cuestión preliminar.
- 5) Regulación de los gastos: El juez tiene la posibilidad de determinar cual es el gasto o costo de determinado proceso³.

2. Dimensiones

El *case management* puede ser analizado desde dos dimensiones, macro y micro.

El primero, llamado *case management estructural* se refiere a la forma como se procesa y gestiona la totalidad de los casos que conoce el sistema de justicia y como se reparten entre los distintos tribunales. El objetivo es alcanzar una distribución equilibrada de la carga de trabajo a fin de que todos los casos que ingresan sean resueltos con el uso adecuado de los recursos.

El micro *case management* o *managerial judging* se refiere a la gestión y control de los casos individuales. El juez tiene que actuar en las etapas preliminares para gestionar apropiadamente el procedimiento. Lo adapta a la medida del caso.

Para admitir esta adaptación, las formas procesales deben interpretarse de manera elástica y flexible, y los jueces tener poderes suficientes para decidirlo.

3. Fundamentos del case management

Los presupuestos del *case management* son dos: a) la triplicidad de objetivos del proceso y b) la perspectiva del conjunto de casos. Y toma en cuenta los principios procesales de: a) cooperación y b) proporcionalidad.

En mi opinión el Código Procesal L. 6556 se enrola en esta visión como trataré de demostrarlo a continuación.

4.- El Código Procesal L. 6556

El servicio de justicia atraviesa una grave situación que pone en cuestión el sistema, no solo por la estructura secuencial, formal, escrita y estrictamente reglamentada del proceso judicial sino porque otras múltiples circunstancias relacionadas con la organización del trabajo, la burocracia del expediente y, en general, la cultura judicial,

³ Clase del profesor Leonel Gonzalez, citando la opinión de Andrews.

convergen para que el proceso civil resulte ineficiente y poco eficaz. Y por lo tanto se aleje de los requisitos del debido proceso legal, como garantía constitucional. En síntesis, el proceso civil es lento, caro e inaccesible para algunas personas.

El nuevo código procesal, ha venido para superar esa situación. En la exposición de motivos se destaca la importancia de la relación tiempo-proceso, en el entendimiento de que la garantía de la duración razonable no se limita a los casos de privación de justicia, sino que tiene un alcance mayor abarcando un derecho a la aceleración procesal⁴.

El Código Procesal regula un proceso ordinario por audiencias (art. 437) para toda cuestión que no tuviere previsto un proceso especial. Contiene una serie de disposiciones que lo perfilan como un proceso cooperativo que persigue una triple finalidad, esto es: lograr la efectividad de los derechos sustanciales, de manera eficiente y en plazo razonable.

Amplía los poderes del juez (arts. 56 y 57) introduciendo principios procesales nuevos como el de adaptabilidad de las formas (art. 9) y colaboración procesal (art. 10). La gestión del proceso civil se modifica sustancialmente al permitirse los acuerdos procesales (art. 14) y conferirse al juez la potestad de dar a la postulación el trámite que resulte más adecuado para la mejor solución del conflicto (art. 56 inc. e).

Debido a todos esos nuevos institutos, el *judicial case management*, puede y debe ser ejercido en el marco del Código Procesal L. 6556, porque es una herramienta que permitirá cumplir con el objetivo de tutela judicial efectiva definido en el art. 1, que según la exposición de motivos de la ley es el **principio capital** que se refleja en cada una de sus innovaciones.

⁴Exposición de motivos de la Ley 6556, EXPTE N° 14162/19 de la Cámara de Diputados de la Provincia de Corrientes. II. LAS IDEAS FUERZA DE LA REFORMA. 1. La tutela judicial efectiva... **Economía procesal**. La importancia de la relación tiempo-proceso no admite discusión, razón por la que la garantía de la duración razonable no se limita a los casos de privación de justicia, pues su despliegue es mayor porque, además, tutela un **derecho a la aceleración procesal**. Estamos tratando del derecho a las personas a una tutela judicial efectiva que resultará ineficaz si llega ante un estado de cosas irreversible, motivo por el que se mantienen las medidas autosatisfactivas reguladas en el actual CPCC y las mencionadas cautelares anticipatorias. Cabe resaltar que procesos eficientes y efectivos exigen que se tramiten en el menor tiempo posible, extremo que en el Anteproyecto se traduce en disposiciones que desacralizan los procesos, por imperio de los principios de instrumentalidad y de elasticidad o adaptabilidad de las formas, que permiten simplificar, agilizar y concentrar los trámites con la diligente observancia de cargas procesales. Con el mismo propósito, el Anteproyecto ensancha el régimen de la prueba anticipada al posibilitar el adelanto de diligencias probatorias previas al proceso que, aun sin cumplir con el recaudo de la urgencia, puedan resultar decisivas para destrabar situaciones conciliables, mejorando la información sobre el fondo del pleito (función disuasoria). Para lograr la rapidez en los procesos, se regulan las notificaciones electrónicas, la potestad del juez para aplicar sanciones económicas y personales para lograr el cumplimiento de sus resoluciones y la facultad de la parte beneficiada por la sentencia del primer grado de solicitar la ejecución provisional del pronunciamiento de condena, prestando garantía suficiente para responder por los gastos judiciales y los eventuales daños y perjuicios que pudiera ocasionar a su contraparte. Asimismo, por economía procesal, se posibilitan las “sentencias anticipadas”.

Para justificarlo, voy a determinar cuáles son las disposiciones del código que se corresponden con los conceptos y características esenciales del *judicial case management*.

5. Los objetivos del proceso civil

Uno de los presupuestos del *case management*, según lo adelanté, es la triple finalidad del proceso. Esos tres objetivos son:

- a) Justicia: lograr la efectividad de los derechos sustanciales.
- b) Costos: eficiencia, proporcionalidad, razonabilidad.
- c) Oportunidad: duración razonable.

En el Código Procesal L. 6556 esa triple finalidad resulta del art. 1 que bajo el título de “tutela judicial efectiva” establece: *“Las normas procesales de este Código se interpretarán con el objeto de lograr la efectividad de los derechos sustanciales, observando los fines sociales del proceso, las exigencias del bien común, la eficiencia, la legalidad, la proporcionalidad y la razonabilidad, procurando afianzar la tutela judicial efectiva, en especial para los casos de personas en condición de vulnerabilidad.*

Se asegurará a las partes la igualdad real de oportunidades para la defensa de sus derechos, removiendo los obstáculos que impidan o dificulten su ejercicio o coloquen a una de ellas en condición de inferioridad jurídica. El proceso, desde su inicio hasta el cumplimiento de la sentencia, estará sujeto a una duración razonable”.

Es así como el artículo primero define un nuevo sistema procesal sustentado en el acceso a justicia con igualdad real de oportunidades y duración razonable del proceso.

La garantía de “tiempo razonable” es un factor que estaba ausente en el Dcr. Ley 14/2000 sin perjuicio de su operatividad como garantía constitucional.

En el nuevo código, justicia o tutela judicial efectiva, significa darles efectividad a los derechos sustantivos de las partes, pero ese objetivo no resulta suficiente cuando el tribunal determina cuáles son esos derechos y a quien le corresponden, sin consideración de su costo y del tiempo insumido.

Una sentencia puede aplicar correctamente el derecho, pero arribar tarde para brindar una tutela efectiva. Del mismo modo, costos excesivos perjudican la eficacia y justicia del procedimiento judicial. Muchas veces los gastos realizados por las partes reclamando la protección de sus derechos son superiores al interés mismo o al monto del proceso. Cuando el costo es tan alto, se crea un problema de acceso, porque las partes prefieren no judicializar el reclamo.

Encuentro positivo que el Código Procesal L.6556 incorpore los costos y el tiempo que insume dictar la sentencia del caso, en el concepto de tutela judicial efectiva, porque si estos factores no son tomados en cuenta, los derechos de acceso a la justicia y de igualdad ante la ley se ven debilitados, disminuyendo la credibilidad y efectividad del sistema judicial.

Por lo dicho, entiendo que el artículo primero, al describir la tutela judicial efectiva, obliga al juez a encontrar un adecuado equilibrio entre la calidad de la decisión, con la oportunidad en que ella es dictada y sus costos.

En el *case management* la preocupación por las demoras y costos adquieren una mayor relevancia, equiparándose con el objetivo tradicional de alcanzar la corrección de la decisión. La consagración de estos tres objetivos requiere que los jueces resuelvan las tensiones que se presentan entre ellos, considerando tanto el caso individual como el conjunto de casos. Además, también se amplía la finalidad del sistema de justicia en cuanto a la forma cómo deben resolverse los asuntos.

La sentencia es solo una de las formas por las cuales un conflicto puede ser resuelto, existiendo otros mecanismos igualmente legítimos y valiosos. En este punto el *case management* incorpora la idea de que parte del análisis que los tribunales y jueces realizan respecto del caso que están conociendo es un juicio acerca de cuál es el método de resolución más apropiado para ponerle término, considerando tanto las particularidades del caso individual como el conjunto de casos que conocen los tribunales. El art. 56, inc. e) establece entre los deberes del juez, el de “*dar al proceso o a la postulación el trámite que corresponda cuando el iniciado por la parte no resulte adecuado para la mejor solución del conflicto*”.

6. La perspectiva del conjunto de casos

El segundo presupuesto del *case management* es la perspectiva del conjunto de casos. Se relaciona con el ámbito en que opera la justicia civil.

Según el esquema del código anterior, el diseño del proceso regía en un ámbito único, el del caso singular. Presentaba una relación triangular, juez-actor-demandado, en la que se consideran las dos partes enfrentadas en un caso ante el juez. En esta perspectiva, la que corresponde a la justicia individual, la del caso concreto, el magistrado resuelve un caso a la vez, y para alcanzar un resultado justo, la totalidad de los recursos del sistema se afectan para resolver ese caso.

El nuevo código, toma en cuenta que la justicia y el proceso se administran a una gran cantidad de casos actuales y futuros, lo que exige organizar y distribuir proporcionalmente los recursos, con el objetivo de que los fines del sistema puedan ser alcanzados en todos ellos.

La perspectiva del conjunto de casos está presente el art. 1 cuando asegura a la igualdad real de oportunidades para que las partes ejerzan la defensa de sus derechos, mandando remover los obstáculos que impidan o dificulten su ejercicio o coloquen a una de ellas en condición de inferioridad jurídica.

Y también está presente en el primer párrafo del artículo 7 cuando refiere concretamente a la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación para la mejor gestión judicial a fin de agilizar la tramitación de los procesos⁵.

⁵ Artículo 7º. Economía, celeridad y concentración procesal. Los procedimientos deben ser rápidos y sencillos y se utilizarán las tecnologías de la información y comunicación (Tic's) para la mejor gestión judicial y la interacción con plataformas de servicios digitales públicos y privados a fin de agilizar la tramitación de los procesos.

El juez debe adoptar medidas necesarias para lograr la mayor economía en la realización del proceso.

Esta visión se hace cargo de que el sistema de justicia se enfrenta a la necesidad de procesar grandes volúmenes de trabajo, asumiendo, además, por exigencias normativas, la obligación de dar a cada caso individual una sentencia de calidad, en un plazo razonable y con recursos materiales insuficientes.

En cambio, la perspectiva que toma en cuenta exclusivamente un caso implica que lograr la justicia sustantiva para algunos puede constituir una denegación de justicia para otros, si es que no se logra un equilibrio y distribución equitativa de los recursos judiciales.

La realidad es que el tiempo y los recursos humanos de nuestros tribunales son limitados y, muchas veces, las decisiones sobre el progreso de un caso también afectan la disponibilidad de recursos judiciales para otros casos.

Por ejemplo, si el juez ordena numerosos mandamientos de embargo, la oficina encargada de diligenciar los mandamientos termina sobrecargada, el tiempo no le alcanza y termina postergando durante meses la diligencia. Es decir, los recursos utilizados para un caso no estarán disponibles para otro, por lo que deben ser distribuidos equitativamente.

De ahí que se requiere apelar al procesamiento masivo de casos para asegurar que la justicia se imparte para la totalidad de los asuntos y para ello los recursos del sistema deben ser divididos dando a cada uno lo que corresponda. Desde esta perspectiva resulta justificado que al conocer de un caso individual el juez deba tener en cuenta el resto de los casos de su juzgado.

7. El principio de colaboración procesal

El art. 10 consagra el principio de colaboración procesal. *“Las partes, el juez, los terceros y aquellos cuya participación se requiera, deberán cooperar para obtener, en tiempo razonable, una justa solución del conflicto. Su incumplimiento injustificado por una de las partes generará un indicio en su contra”*.

El principio de colaboración procesal coloca a las partes en situación de cooperación con el servicio de justicia. Responde a una concepción solidaria del proceso, basada en la buena fe de su actuación, favoreciendo el buen comportamiento de los intervinientes con la finalidad de lograr un resultado útil y eficiente.

El tribunal actúa con la colaboración y coordinación de las partes, para llevar a cabo un proceso moderno y ágil.

Dice Maite Aguirrezábal Grünstein⁶ con cita de Palomo Vélez⁷: La defensa de una parte no puede basarse en perjudicar el derecho a defensa de la otra o en la inducción a error

Los actos procesales se practicarán sin demora, con concentración, tratando de abreviarse los plazos, ya sea por acuerdo de partes, por ley o por decisión judicial. Las audiencias no podrán aplazarse ni suspenderse, salvo por las razones que expresamente prevea este Código o por fuerza mayor.

⁶ AGUIRREZÁBAL GRÜNSTEIN, MAITE. (2018). LA COLABORACION PROCESAL COMO PRINCIPIO RECTOR DEL PROCEDIMIENTO DE FAMILIA. Revista de derecho (Concepción), 86(243), 37-55. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-591X2018000100037>

del órgano jurisdiccional, ni su libertad puede extenderse al extremo de lesionar la buena fe y la ética procesal, puesto que la colaboración, la buena fe y lealtad procesal, la moralización del proceso y el llamado solidarismo toman la palabra buscando dejar atrás la idea del proceso como una contienda entre partes parciales enfrentadas ante un tercero imparcial, y en el afán de la búsqueda de la verdad objetiva impone la redefinición del principio de la buena fe procesal para dar lugar a un deber de colaboración entre todos los que intervienen en el proceso, incluyendo deberes de asistencia del juez, y los deberes de veracidad e integridad de las partes.

En palabras de Ramón García Odgers, la concepción del proceso como un conflicto de carácter adversarial, ha dado paso a una ideología menos conflictual y más colaborativa. Aparece una nueva relación procesal juez activo – partes activas, que se genera a partir del control y gestión judicial de la litigación, en un entorno que supone y promueve la cooperación de las partes en todo el proceso.

Este modelo cooperativo supone, igualmente, que debe existir alguien que tome las decisiones en caso de desacuerdo, ya que de otro modo no sería posible avanzar en el proceso. En consecuencia, la cooperación requiere de *case management* por el tribunal.

8. El principio de proporcionalidad

El principio de proporcionalidad está consagrado en el art. 1 primer párrafo⁸ del Código Procesal L. 6556.

Para considerar los requerimientos de justicia de los casos individuales, en el conjunto de casos, es necesaria una adecuada armonía y compatibilización entre ambas miradas. La justicia del caso – que comprende no sólo a las partes de un caso individual sino también a los actuales y futuros usuarios del sistema – implica que tenemos que cambiar la forma de considerar o paliar las postergaciones y los recursos afectados.

La proporcionalidad, tiene dos aspectos:

1) El primero implica que el costo y tiempo ocupado en un caso individual debe ser proporcional al valor de lo demandado. Se trata de alcanzar un balance entre el costo de decidir los casos mediante la aplicación correcta del derecho a los hechos verdaderos y el beneficio que se derivará de dar efecto al derecho sustantivo entre las partes. Este aspecto se denomina proporcionalidad individual, enfocada al caso que inmediatamente está conociendo un tribunal.

2) El segundo aspecto significa que ninguna demanda individual debería utilizar más que una parte proporcional de los recursos del sistema de justicia. En este caso, el equilibrio que debe alcanzarse es entre el valor positivo de proseguir un caso individual

⁷ Palomo Vélez, Diego, “Las cargas probatorias dinámicas: ¿es indispensable darse toda esta vuelta?”, Revista Ius et Praxis, 2013, año 19, n° 2, p. 449. Cfr. también este sentido, Cappelletti, cit. (n.6), p. 169.

⁸ Artículo 1º. Tutela judicial efectiva. Las normas procesales de este Código se interpretarán con el objeto de lograr la efectividad de los derechos sustanciales, observando los fines sociales del proceso, las exigencias del bien común, la eficiencia, la legalidad, **la proporcionalidad** y la razonabilidad, procurando afianzar la tutela judicial efectiva, en especial para los casos de personas en condición de vulnerabilidad....

para una determinación en su mérito y los requerimientos para facilitar la misma determinación en otros casos individuales. Este aspecto se denomina proporcionalidad colectiva, y su foco está en el derecho de los litigantes, como un conjunto, más allá de cualquier caso en particular.

Puede cuestionarse el principio de proporcionalidad como ideal de justicia, pero dado que el código lo incorpora, debemos hacer una interpretación que favorezca su aplicación, respetando los parámetros de decisión razonable (art. 3 del Código Civil y Comercial).

9. El principio de igualdad procesal

El principio de proporcionalidad es, por lo dicho, más amplio que considerar el caso individual. Implica distinguir y priorizar entre todos los casos según su valor, privado y social, y a su complejidad, en atención a los limitados recursos del sistema judicial.

En una democracia, el sistema judicial debe ser igualmente accesible para todos y conducir a resultados que sean individual y socialmente justos. Es decir que, debe permitir a todos el acceso a la justicia en un plano de igualdad.

El Código Procesal L. 6556 consagra el principio de igualdad en el art. 1 **“se asegurará a las partes la igualdad real de oportunidades para la defensa de sus derechos...”**. Y en el art. 46 garantiza el acceso a justicia a personas en condición de vulnerabilidad⁹. El art. 56 inc. b) establece como deber del juez el de asegurar la igualdad real de las partes. Y en el inc. h) realizar aun de oficio, los ajustes razonables necesarios y tomar las acciones positivas a su alcance, a los efectos de proteger a las personas en condición de vulnerabilidad.

El principio de igualdad procesal ha sido entendido en el sentido de que los litigantes – en los casos individuales – sean tratados en forma igualitaria en el procedimiento.

Sin embargo, la igualdad no está limitada a la consideración de las partes de la litigación individual, sino que tiene un aspecto colectivo, ya que todos los ciudadanos tienen un derecho de acceso al sistema de justicia para hacer efectivos sus derechos.

Por ello, al decir de Ramón García Odgers, *“el gran desafío de los sistemas judiciales contemporáneos es el procesamiento masivo de casos. Según este enfoque, la capacidad y habilidad del sistema judicial para procesar los casos se asimila a un juego de suma cero, en tanto los recursos utilizados para un caso no estarán disponibles para otro, por lo que deben ser distribuidos equitativamente. En este contexto, lo importante es que la justicia se asegure para la totalidad de los asuntos y para ello los recursos del sistema deben ser divididos dando a cada uno lo que corresponda. Bajo esta mirada se vuelve inevitable y justificado que al conocer de un caso individual el juez debe igualmente tener en cuenta el resto de los casos de su tribunal”*.

⁹ **CAPÍTULO 6. PROCESOS CON SUJETOS VULNERABLES. Artículo 46. Aplicación.** Las normas de este Capítulo se aplicarán de oficio en los actos y procesos judiciales, de cualquier instancia, donde intervengan personas en condición de vulnerabilidad, siguiendo las normas, principios y directivas de garantía del acceso a la jurisdicción contenidas en la Constitución Nacional, la Constitución Provincial, los Tratados Internacionales con jerarquía constitucional, las 100 Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de Personas en Condición de Vulnerabilidad, y demás normas vigentes.

Si bien esta concepción supone cierta limitación de los derechos de participación de los litigantes en el procedimiento individual -especialmente, cuando su ejercicio sea desproporcionado, abusivo o desmedido- esta limitación pasa a ser un medio necesario para asegurar los derechos del conjunto de ciudadanos.

Así, la racionalización no implica socavar la provisión de justicia, sino una condición para alcanzarla. Una justicia perfecta y completa, sin restricciones, llevaría a excesos de tiempo y costos que la sociedad no puede afrontar. Por otro lado, tampoco resulta razonable afirmar que el Estado no deba proveer ningún recurso para alcanzar la sentencia justa.

Como ninguno de los extremos puede aceptarse, la solución está ubicada en un punto entre ambos extremos. Proporcionar una medida razonable de protección de los derechos, compatible con los recursos que podemos gastar en justicia. Una sentencia en plazos razonables y a costos limitados, teniendo presente que la consideración del conjunto de casos exige racionalizar los recursos del sistema.

10. El principio de flexibilidad de las formas

El principio de proporcionalidad se complementa con el principio de flexibilidad procesal.

Nos preguntamos ¿todas las demandas que ingresan al sistema de justicia merecen el mismo tratamiento? La respuesta negativa se impone, si damos el mismo tratamiento sofisticado a casos simples, el sistema se recarga, aumentan los costos y el tiempo de respuesta.

Pero proporcionalidad es más amplio que economía procesal, ya que los asuntos deben ser analizados en el momento de su presentación, en términos de complejidad y de su importancia para darles el tratamiento proporcional que el sistema de justicia civil le asigne a cada demanda.

El principio de proporcionalidad que toma en cuenta la complejidad o importancia del asunto sería una solución admisible. Para ello es necesaria la flexibilidad de las formas para identificar y manejar los diversos casos que ingresan al sistema.

El art. 9¹⁰ del Código Procesal consagra el principio de adaptabilidad de las formas. El art. 4¹¹ permite a las partes terminar el proceso en forma unilateral o bilateral, de acuerdo con lo regulado por este Código.

¹⁰ Artículo 9º. Adaptabilidad de las formas procesales. El juez podrá adaptar las formas, sin vulnerar el debido proceso legal, de oficio o a petición de parte.

¹¹ Artículo 4º. Iniciativa en el proceso, aportación y derecho de contradicción. La iniciación del proceso incumbirá a los interesados.

Las partes articularán sus pretensiones aportando los hechos y las pruebas; podrán disponer de sus derechos, salvo aquellos indisponibles y tendrán la potestad de terminar el proceso en forma unilateral o bilateral, de acuerdo con lo regulado por este Código.

El juez decidirá en forma congruente según las pretensiones y defensas deducidas por las partes, respetando el contradictorio.

11. El principio de cooperación procesal

El principio dispositivo implica que la iniciación, conducción y presentación de los procedimientos es confiado a las partes. El problema es que, por sus intereses individuales, las partes o sus abogados siempre exigirán el máximo de recursos del sistema, como el tiempo judicial, y de resguardos procesales para su caso.

Por esta razón, el nuevo código confió al juez por su posición institucional como por su capacidad de equilibrar los intereses públicos y privados en juego, la responsabilidad de controlar el desarrollo del conjunto de la litigación, distribuyendo y racionalizando los recursos del sistema, -según vimos – bajo un criterio de proporcionalidad.

Esta transferencia de la responsabilidad en el manejo de la litigación, desde los litigantes y sus abogados, hacia los jueces, no se traduce en el reemplazo del principio dispositivo por el predominio del principio de la oficialidad, sino en la consagración en el art. 15 inc b)¹² del deber de colaboración. Según esta norma, las partes deben colaborar con el desarrollo del proceso, evitar las conductas dilatorias y los actos inútiles o innecesarios para determinar los hechos y el derecho. También conforme al inc. e) deben cooperar en la efectiva y adecuada producción de la prueba. En el art. 14¹³ se regulan los acuerdos procesales.

También el *case management* involucra la activa participación de las partes, donde la cooperación emerge como un principio fundamental. Aparecen aquí diversas herramientas para asegurar esta cooperación, como, por ejemplo, los denominados contratos procesales, esto es, la adaptación del procedimiento por acuerdo de las partes. Esta cooperación y la participación activa de los litigantes exceden de la idea de poderes del juez, con los que se identifica el concepto de dirección judicial del proceso.

12. La dirección del proceso

¹² Artículo 15. Deberes. Actuación leal y de buena fe. Colaboración. Las partes deben: a) actuar con lealtad y buena fe; b) colaborar con el desarrollo del proceso, evitar las conductas dilatorias y los actos inútiles o innecesarios para determinar los hechos y el derecho; c) alegar las cuestiones de hecho en forma completa y adecuada a la verdad. Se protegerá el derecho a no autoincriminarse penalmente, a la privacidad y al secreto profesional; d) evitar alegaciones o defensas carentes de fundamento; e) cooperar en la efectiva y adecuada producción de la prueba. La violación de cualquiera de los deberes establecidos en este artículo constituirá un indicio en contra de la parte que omita colaborar y será considerado al dictar sentencia o resolver una incidencia.

¹³ Artículo 14. Acuerdos procesales. En los procesos donde se debatan derechos disponibles, las partes podrán acordar modificaciones de las normas procesales, siempre que se respete el orden público. Tales acuerdos podrán adecuar el proceso a las particularidades del conflicto y especificar el alcance de las cargas, facultades y deberes procesales de las partes. De oficio o a requerimiento de parte, el juez controlará la validez de los acuerdos, debiendo negar su aplicación en los casos en que lo pactado resulte nulo, suponga un abuso del derecho o importe el sometimiento a un contrato de adhesión.

El art. 3¹⁴ confiere al juez la dirección del proceso.

Con el perfil del juez director del proceso en el Dcr. Ley 14/2000 se buscaba, fundamentalmente, igualar a las partes en el proceso, mediante el ejercicio de los poderes de oficio del juez, especialmente, en materia probatoria. En consecuencia, el concepto de dirección judicial del proceso no permite comprender y resolver la complejidad de articular y compatibilizar las necesidades de los casos individuales con la del resto de los casos.

En contraposición, en la lógica del *case management*, se tiene en cuenta que existen otros casos que requerirán la infraestructura, recursos humanos y tiempo del sistema judicial. En este sentido, el juez amplía su rol, pasando a convertirse en responsable del conjunto de la litigación y no solo de un procedimiento individual.

En la exposición de motivos de la ley 6556, se expresa: *“Dirección del proceso. Concordando con la irreversible orientación publicista del Derecho Procesal y armonizando con las normas procesales del Código Civil y Comercial de la Nación, que otorgan una dosis razonable de activismo judicial, el anteproyecto ensancha la eficacia y eficiencia de los poderes del Juez, concibiendo a cada uno de ellos como deberes, cuyo cumplimiento se relaciona directamente con el principio de economía, como, entre otros, el de reconducir postulaciones; rechazar liminarmente la demanda objetivamente improponible y, en general, todo planteo inadmisibles o manifiestamente improcedente; impulsar el proceso una vez promovido, dictando oficiosamente las medidas tendientes a evitar su paralización y con poder de vigilancia para el logro de la mayor economía y disciplina procesales. También regula la función de saneamiento del proceso y la represiva de la inconducta de las partes, los abogados y terceros, traducida en temeridad o malicia, El poder-deber instructorio le es otorgado, a su vez, atendiendo el norte del proceso: la verdad jurídica objetiva con respeto del derecho de defensa de las partes”*.

13. La gestión judicial

En el *case management* se identifican conexiones entre la actividad judicial, propiamente tal, con la de otros estamentos y órganos encargados de la gestión de los tribunales. Ello incluye mecanismos que aseguren la coordinación, la colaboración y la adecuada organización entre y dentro de los tribunales. Así, se genera en el *case management* un punto de encuentro entre la gerencia del proceso y la del despacho judicial, esto es, entre ámbitos y lógicas jurídico- procesales con otras ciencias y lógicas, especialmente del ámbito de la administración.

Así por ejemplo en el art. 56 inc. i) se establece el deber del juez de ***“administrar la agenda de las audiencias, elaborada teniendo en cuenta el orden de radicación de los procesos, su complejidad y la necesidad de desarrollar la actividad jurisdiccional con suficiente agilidad”***.

¹⁴ Artículo 3°. Dirección del proceso. La dirección del proceso estará confiada al juez o tribunal.

14. El case management y los abogados

Los abogados tienen un papel importante. Cambiar el abordaje de la litigación es uno de los desafíos que el nuevo código presenta. Utilizar correctamente las herramientas que brinda el *case management* y sacarles el mayor provecho, los ayudará en una mejor defensa de los derechos de las partes.

15. Problemas asociados al case management

La configuración teórica y la aplicación práctica del *case management* conllevan potenciales riesgos que generan objeciones y son pasibles de críticas.

La razón es que el *case management* desafía un conjunto de ideas y conceptos que han moldeado nuestro entendimiento tradicional sobre el proceso civil y los principios procesales.

Estas objeciones se fundan en a) potencial afectación del debido proceso, b) potencial afectación de la independencia judicial, y c) por la discrecionalidad que se entrega a los jueces. Además, se sostiene que existe cierta incompatibilidad entre la gestión y la eficiencia, pues es muy difícil lograr un equilibrio entre eficiencia y garantías.

Excede el objetivo de este trabajo analizar cada una de estas objeciones, pero no puedo dejar de advertir que la adecuada implementación y desarrollo del *case management* debe considerar esos eventuales riesgos y establecer mecanismos e incentivos que permitan evitarlos o minimizarlos. Lo importante es mejorar la eficacia y eficiencia el sistema de justicia sin olvidar ni poner en riesgo su objetivo fundamental de justicia.

16. Técnicas de case management

Son mecanismos para generar información y establecer incentivos para racionalizar los recursos del sistema

Con las técnicas del *case management* se busca asegurar:

- a) Que cada caso ocupe no más que una cantidad proporcional de los recursos judiciales y de las partes.
- b) Que las reales cuestiones en disputa sean identificadas tempranamente.
- c) Que el procedimiento se realice expeditamente.

Las herramientas y técnicas del *case management* no se aplican de modo mecánico ni automático sino que, principalmente, según las características del caso concreto.

Las técnicas más comunes o principales son:

- a) Las conferencias
- b) El *case management* diferenciado
- c) El establecimiento de programaciones
- d) Los acuerdos procesales

16.1. Las conferencias:

Consiste en una reunión con el juez, para discernir el grado de complejidad de un caso y decidir los plazos adecuados para el agendamiento del juicio y las diversas audiencias.

Este agendamiento temprano del juicio, unido a la supervisión y control judicial que supone el *case management*, fuerza a los abogados a preparar y administrar los asuntos de sus clientes de manera más rápida y eficiente, para cumplir con los cronogramas impuestos por los magistrados.

Son cargas procesales del abogado comparecer a la conferencia sustancialmente preparado para participar en ella, hacerlo de buena fe y obedecer la calendarización, así como cumplir las órdenes judiciales previas al juicio.

16.2. El case management diferenciado

Es un hecho cierto que los casos de un tribunal varían significativamente en los requerimientos de los recursos, tanto de los abogados como del tribunal, y del tiempo necesario para alcanzar una justa resolución.

Un sistema bien organizado debería buscar el aprovechamiento óptimo de los recursos, garantizando que el procedimiento empleado sea proporcional a las necesidades del caso.

La asignación del procedimiento adecuado se realiza por resolución judicial considerando la voluntad de las partes permitiéndoles presentar su visión sobre lo que necesita su caso. Una vez determinado el procedimiento se lo adapta a la naturaleza de la disputa y se fija fecha de audiencia para llevar a cabo el juicio.

16.3. El establecimiento de programaciones

En esta oportunidad se fijan las fechas o calendarios y se realiza la programación estricta de los eventos del juicio. Determinar por adelantado el calendario del procedimiento es una herramienta muy importante y efectiva del *case management*.

16.4. Los acuerdos procesales

Es una técnica que se desarrolló principalmente en Francia¹⁵. Consiste en establecer plazos personalizados para la controversia específica, lo que posibilita un programa de actividades acordado por el juez y las partes, facilitando la gestión colaborativa de la instancia.

16.5. Ejemplos:

Se pueden identificar, a modo ejemplificativo, algunas prácticas de *case management* llevadas a cabo por nuestros tribunales con anterioridad a la sanción del nuevo código.

1) Conferencias:

En un caso de amparo ambiental, el juez convocó a una audiencia, ni bien se trabó la litis con la contestación de los informes por parte de las accionadas, a fin de que las partes acordaran el modo de realización de la prueba pericial. Si bien las conferencias

¹⁵ Art. 764 del Code Procedure Civile. Francia.

no están previstas en nuestro código procesal, esta medida se le asemeja debido a que el juez no necesitaba más información por tratarse de una etapa temprana del procedimiento. Sirvió para advertir a los abogados, que tienen un juez vigilante, incentivándolos a ser más diligentes con el caso. Lo que se manifestó al haber contribuido en acordar los puntos de pericia. Por otro lado, el juez pudo definir el tratamiento a dar a al caso, simplificó las cuestiones controvertidas, resolvió prescindir de la prueba testimonial ofrecida, y fijar un tiempo para la realización de la prueba pericial, de resultas de la cual las partes podían acelerar la disposición de la acción o acordar una solución indemnizatoria. Estimo que la audiencia fue sumamente provechosa porque desalentó actividades ineficientes, concentrando todos los esfuerzos en lograr la realización de la prueba pericial. Una vez agregado el dictamen de los peritos, la actora desistió de su reclamo y las partes arribaron a un acuerdo respecto de las costas.

2) Case management diferenciado:

Se trató de doscientos expedientes que llegaron al tribunal para resolver la recusación con causa al juez de ejecuciones fiscales. Todas las recusaciones eran por la misma causa y hechos. Lo que resolví como presidente de la cámara de apelaciones fue, llamar autos para resolver y pasar a los vocales únicamente cinco expedientes. Una vez que constaté que todos merecían la misma respuesta de los vocales de la sala, dispuse agregar copia de la resolución en los ciento noventa y cinco restantes, con una providencia que decía: Tratándose de caso análogo al resuelto, se rechaza la recusación y se devuelve para que el mismo juez siga entendiendo.

Con esta medida se logró evitar la repetición de trámites estériles y se acortó el tiempo de respuesta.

3) Establecimiento de programaciones para los juicios y demás eventos procesales:

En los casos de amparos de salud, sobre todo cuando se reclama la prestación del servicio de maestra de apoyo a la obra social, se contempla la fijación de audiencia conciliatoria adecuando al calendario escolar, lo cual permite tener resuelto el caso en la oportunidad en que la persona protegida lo necesita.

4) Los acuerdos procesales:

Se permite suspender el proceso para que las partes puedan negociar libremente, presentando el convenio al que hayan arribado con anterioridad al término de la suspensión.

Lo que sucede es que los acuerdos procesales son una novedad en el nuevo código¹⁶.

5) La audiencia preliminar:

Al respecto explica Hankovits¹⁷ que la audiencia preliminar es una ocasión de ejercer el *case management*, ya que la misma cumple un rol trascendental en desarrollo futuro del

¹⁶ Artículo 14 citado.

proceso. Encauzar adecuada y oportunamente el trámite a las características del conflicto por el juez llamado a resolverlo, esencialmente concreta la celeridad y economía procesal muy pocas veces materializadas en los litigios. Además, democratiza el proceso judicial, ya que el sentenciante conjunta, y simultáneamente con los abogados deben definir colaborativamente las cuestiones que serán motivo de debate judicial, como también la prueba pertinente para acreditar los aspectos fácticos del caso; y no los jueces en soledad, luego de tramitado todo el proceso, al momento de emitir su pronunciamiento sobre el mérito de la litis.

17. Conclusiones

Una reforma legislativa por sí sola no es suficiente para provocar el cambio y lograr los objetivos que se establecen con su sanción. Para llevar a cabo la reforma procesal civil es necesario un cambio cultural y una perspectiva sistémica que ponga al ciudadano en el centro y el diseño de un nuevo modelo de oficina y gestión judicial para la implementación de las nuevas estructuras procesales, en un marco de diálogo y consensos.

En este trabajo he pretendido reflexionar acerca de nuestro sistema de justicia, considerando que la perspectiva del *case management* configura un nuevo marco teórico, que permite visibilizar y considerar otras variables que resultan claves para el entendimiento del Código Procesal y para la solución de los problemas de ineficacia que en la actualidad afectan al proceso civil.

13.- Bibliografía:

Control judicial del proceso: case management. 2020. Academia Judicial de Chile, Ramón García Odgers - Claudio Fuentes Maureira - Rodrigo Silva Goñi
sitio web: www.academiajudicial.cl

El surgimiento del case management y la superación del juez director del proceso: el proceso como reflejo de las exigencias y problemas de nuestra época. Revista de Derecho Universidad de Concepción 248 (julio - diciembre) 2020: 113-147. Ramón García Odgers - Claudio Fuentes Maureira.

El sistema de “Case management” y su aplicación en el contexto chileno. Cristian Riego.

Case Management y flexibilidad del proceso civil en Chile: obstáculos y oportunidades. Directores: Marco Fandiño Castro. Leonel Gonzalez Postigo. Ramón García Odgers. Ed. Tirant Lo Blanch. Valencia. 2020.

¹⁷ Hankovits, Francisco A.: “La audiencia preliminar como herramienta esencial de la gestión del flujo de casos para una justicia efectiva y eficiente”. LA LEY 31/07/2020, 31/07/2020, 1. Cita: TR LALEY AR/DOC/377/2020