

XXXI CONGRESO NACIONAL DE DERECHO PROCESAL

Título: **“Algunas herramientas de “case management” en la experiencia internacional”**.

Comisión: **Derecho Procesal CIVIL. COMISION 1: Nuevos sistemas de gestión y desarrollo del proceso**

Autor: **Leandro Fabián Barusso**

-Abogado (UBA),

- Docente Cátedra Elementos de Derecho Procesal Civil y Comercial (UBA) a cargo de la Dra. Ángela Ledesma.

- Docente Cátedra Derecho Procesal Civil y Comercial (UNIVERSIDAD JOSÉ C. PAZ) a cargo del Dr. José María Salgado.

- Miembro del Ateneo de Estudios Procesales de la Ciudad de Buenos Aires “Lino E. Palacio”.

Fecha de nacimiento: 6/04/1964

Dirección: Av. Rivadavia 666 Piso 4º Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CP: 1002)

Teléfono: 4343-6565/64/63 - Celular: 1549488034

Correo electrónico: leandrobarusso@gmail.com

SUMARIO: I. Concepto de “case management”. II. Herramientas de “micro” management. III. Herramientas de “macro” management. IV. Cierre.

Síntesis de la propuesta:

La gestión judicial de casos o “case management” es un conjunto de principios y técnicas que las últimas décadas ha resultado notablemente influyente en la reformas del proceso civil no solo en los países del common law, sino también en aquellos cuyos sistemas procesales son tributarios del derecho continental europeo.

Ha sido definido como: “la gestión y control judicial de la litigación para alcanzar los fines relevantes del sistema de justicia”, proponiendo que el sistema judicial en su conjunto, y los tribunales en los casos individuales, debe regular el contenido y el progreso de la litigación, con colaboración de las partes, pero trasladando de estas al órgano judicial el control del proceso.

Dentro de este nuevo paradigma, la gestión de la litigación implica considerar el valor de un caso específico dentro del universo de conflictos que manejan los tribunales y por ende considerar la asignación de los recursos bajo el criterio de “proporcionalidad”. En esta concepción el estricto control del tiempo y los costos que el litigio produce es tan importante como alcanzar una decisión final correcta.

En el presente, analizaremos algunas herramientas o mecanismos inspirados en esta concepción, utilizados en distintas reformas procesales. Analizaremos la dimensión “micro” de la gestión de casos, o sea dentro de las limitaciones de un proceso, como su dimensión “macro”, esto es en el control del flujo de casos (“caseflow management”) o carga de trabajo del sistema y de cómo asignar de manera proporcional los recursos, económicos y humanos.

Participa de los concursos: SI.

I. Concepto de “case management”.

El “case management” o gestión judicial de casos, es un conjunto de principios y técnicas que surgió como una alternativa a la concepción tradicional de la justicia civil. En la concepción tradicional, se concebía al proceso civil como destinado exclusivamente a resolver conflictos de naturaleza eminentemente privada. Las partes y sus letrados/as son quienes podían dirigir el proceso a su discreción, siendo el rol del Juez, el de un mero árbitro neutral. La justicia se concebía asimismo como justicia del caso individual, con la ilusión de que el sistema funciona para la resolución de un sólo caso a la vez. Consistente con esta lógica, para alcanzar un resultado óptimo y justo, la totalidad de los recursos del sistema deberían estar a disposición de las partes de cualquier caso individual.

Pueden identificarse históricamente las ideas del case management en el pensamiento de Franz Klein (1854-1926), el redactor del Z.P.O. Austríaco de 1895, pero la corriente contemporánea con ese nombre reconoce como hito la reforma procesal en Inglaterra, en la década de 1990, con los informes de Lord Harry Woolfⁱ, cuyas propuestas se vieron reflejadas en las Civil Procedure Rules de 1998 (CPR). Estas, instauraron por primera vez en Inglaterra un código procesal civil, e influyeron desde entonces las reformas procesales en otros países, incluso en aquellos de tradición continental.ⁱⁱ

La concepción del case management puede sintetizarse en los siguientes principios:

a) El sistema judicial en su conjunto y los tribunales en los casos individuales regulan el contenido y el progreso de la litigación, ya que los jueces son los únicos capaces de establecer el ritmo del litigio, independiente de los intereses de las partes, con el fin de garantizar un tratamiento justo, proporcional y oportuno de los casosⁱⁱⁱ. El control de la litigación debe pasar de los litigantes y sus asesores legales, a los tribunales. Este principio resulta innovador respecto del principio dispositivo que imperó tradicionalmente en los países del derecho continental, pero resulta aún más radical en los países anglosajones, donde una tradición fuertemente adversarial del proceso civil indicaba que los jueces no debían participar en la preparación de los casos para el juicio, para asegurar la justicia e imparcialidad de los resultados.

b) No es suficiente con que la decisión final sea justa. El estricto control del tiempo y los costos que el litigio produce es tan importante como alcanzar una decisión final correcta. En consecuencia, la justicia de la decisión final deja de ser el único objetivo a tener en cuenta en el proceso civil, y resulta igualmente importante un equilibrio adecuado entre la cantidad de tiempo y dinero invertido en el proceso.

c) Juega un papel fundamental dentro de esta concepción el llamado *principio de proporcionalidad*, que implica considerar el valor de un caso específico dentro del universo de conflictos que manejan los tribunales y por ende considerar la asignación proporcional de los recursos. Esta determinación se verifica de acuerdo a criterios normalmente asociados a su importancia, complejidad, urgencia, cuantía y situación económica de las partes con el fin de asegurar una solución justa y equitativa para cada causa actual y futura que conozca el sistema.

e) Estos principios se encuentran sintetizados en lo que las Civil Procedure Rules inglesas (CPR) denominan el *objetivo predominante* u *“overriding objective”*, y que constituye una postulación finalista de los objetivos del sistema y de las distintas técnicas y regulaciones. Así, la regla 1.1 de las CPR postula que: “1) Las presentes Reglas constituyen un nuevo código de procedimiento con el objetivo predominante de permitir que el tribunal se ocupe de los asuntos de manera justa y a un costo proporcional. (2) La tramitación justa y a un costo proporcional de un caso incluye, en la medida de lo posible, (a) Asegurar que las partes están en un pie de igualdad; (b) Ahorrar costos; (c) Tratar los casos de maneras que sean proporcionadas (i) A la cantidad de dinero envuelta (ii) A la importancia del caso (iii) A la complejidad de los asuntos; y (iv) A la posición financiera de cada parte (d) Asegurando que sean conducido con justicia y con toda prontitud (e) Asignando a ellos una parte apropiada de los recursos de la corte, teniendo en cuenta la necesidad de asignar recursos para otros casos. (f) Imponer el cumplimiento de las normas, instrucciones prácticas y órdenes”^{iv}.

II. Herramientas de “micro” management.

La dimensión *“micro”* del case management se centra en la gestión que un Juez puede realizar en un caso individual. Se diferencia del *“macro”*

case management en que el juez, dentro de los márgenes y las técnicas procesales que la ley prevé, adapta los procedimientos y coordina la secuencia procesal a la medida de las necesidades del caso individual.

A continuación enumeraremos algunas directrices que deben orientar esta gestión del caso individual y consideramos algunas medidas posibles en orden a los objetivos buscados, en base a la experiencia internacional:

a) **Procedimientos “flexibles”.**

El juez debe poder elegir el procedimiento más adecuado para la causa, y de adecuarlo a las particularidades de la misma. Esta elección debe estar orientada por el principio de proporcionalidad.

Es una consecuencia que se deriva de la regla de proporcionalidad, que el Juez debe poder elegir el procedimiento para cada caso de acuerdo a su complejidad y valor.

En las CPR de Inglaterra y Gales, el tipo de proceso aplicable es elegido por el Juez luego de la contestación de demanda. Las vías son: “small track claims” (reclamos de menor cuantía: menores a £5,000); “fast track” (valor no superior a £15,000 y audiencia de juicio que no supere un día) y “multi-track”, la vía normal y de más amplio debate. Las CPR establecen que, a los fines de decidir que vía procesal corresponderá al caso, los jueces deberán tener en cuenta entre otros criterios: a) el valor financiero del reclamo, si lo hay o el de una eventual contrademanda, b) la naturaleza de la sentencia requerida, c) la complejidad de los hechos, de la ley o de la prueba, d) el número de partes o probables partes, e) la cantidad de prueba a rendir en audiencia oral, f) la importancia del reclamo para personas que no son partes, g) las circunstancias de las partes^v.

El “fast track” (“Vía Rápida”), establece un debate limitado con costos fijos y con un cronograma prefijado. A diferencia del procedimiento tradicional en Inglaterra los peritos no participan del debate oral, que no puede durar más de un día. En Australia se ha adoptado esta “vía rápida” en el orden estadual y también federal para asuntos comerciales. Estos procesos no deben exceder de cinco días y entre sus características están: la sustitución de declaraciones de testigos por declaraciones de hecho acordadas, limitando el uso de interrogatorios a casos excepcionales, una reunión obligatoria previa al juicio y el control “bajo cronómetro” de los tiempos en el juicio^{vi}.

En Alemania, en el marco de un proceso oral por audiencias, el juez o presidente de cámara debe determinar la vía elegida para la preparación de la audiencia principal. Para ello puede fijar fecha para una primera audiencia preparatoria (art. 275 ZPO) o preparar la audiencia principal por vía del procedimiento preparatorio escrito (art. 276 ZPO). La selección de la vía de preparación de la audiencia principal queda al libre arbitrio del juez^{vii}.

En Noruega la flexibilidad para elegir la vía procesal es amplia y llega a que el Juez pueda -en cualquier caso- elegir si la causa se va a decidir de modo escrito, oral, o mixto.^{viii}

b) Mayor responsabilidad por el progreso de un caso a través de sus etapas interlocutorias.

La aparición de las facultades de case management o gestión de casos dio lugar a un rol de la autoridad judicial de carácter “gerencial”. Una autoridad judicial gerencial debe realizar una supervisión del caso de forma activa y su rol comienza en el momento en que se inician los procedimientos.

Las facultades para “gerenciar” el caso implican identificar tempranamente las cuestiones controvertidas, clarificar los hechos relevantes y las pruebas correspondientes, para poder decidir qué cuestiones precisan dilucidarse en un debate oral irrestricto y cuales pueden decidirse de forma sumaria, decidir en qué orden se resolverán, determinar cuáles serán las pruebas admisibles, desestimando las improcedentes aplicando el principio de proporcionalidad, planificar un cronograma o calendario fijo para el monitoreo de las etapas procesales o recomendar a las partes la utilización de medio alternativo de resolución de disputas.

c) Establecimiento de un “calendario” o “cronograma” procesal.

La experiencia judicial ha demostrado que los tiempos del proceso no pueden delegarse exclusivamente a las partes, sino que el órgano judicial, debe dirigir el proceso y planificar los pasos procesales, de modo de limitar la duración del proceso.

Como apunta Perez Ragone^{ix}, esta planificación y coordinación dentro del modelo del case management se debe llevar a cabo priorizando los métodos de persuasión y los consensos con las partes, o sea de una manera colaborativa y no inquisitiva. Sin embargo, las legislaciones que postulan este

objetivo otorgan a los jueces facultades suficientes para sancionar los incumplimientos de las partes.

En Inglaterra la notificación de que el caso tramitará como “fast track”, implica que la notificación de una fecha fija de audiencia de juicio (trial), o un rango de tiempo que no puede exceder en el cual la audiencia tendrá lugar. El período entre la notificación y la audiencia de juicio no puede exceder de 30 semanas^x.

En Brasil, el art. 191 del Código del proceso civil de 2015 habilita al Juez de común acuerdo con las partes para fijar un calendario para la práctica de los actos procesales. Este calendario es vinculante para el Juez y las partes y solo puede ser modificado en casos excepcionales, debidamente justificados. Asimismo se dispensa la intimación a las partes para aquellos actos que hayan sido consensuados en el calendario.

d) Deber de colaboración de las partes.

Aunque el enfoque del “case management” se centra en una transferencia de la responsabilidad en el manejo de la litigación desde los litigantes y sus abogados hacia los jueces, lo que podría interpretarse erróneamente como el avance hacia un modelo inquisitivo, en realidad las propuestas y reformas legislativas se han centrado en el concepto de colaboración, asumiendo el Juez la dirección y control activo sobre los procedimientos *con consulta de las partes*.

Para Garcia Odgers: “en el concepto y evolución del case management desaparece la dicotomía juez activo – partes pasivas, propia de la imagen del sistema inquisitivo, o bien, partes activas-juez pasivo de los sistemas adversariales. Por el contrario, 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”.^{xi}

Las CPR inglesas establecen, conforme la recomendación del informe Woolf, que “se requiere de las partes la colaboración para permitir al tribunal a promover el objetivo predominante” (CPR, regla 1.3).

En Australia se han establecido “Reglas del litigante modelo”, plasmadas en el Commonwealth Legal Services Directions 2005. Entre las reglas, por ejemplo se consideran: actuar con honestidad y justicia, lidiar con

reclamos puntualmente, pagar aquellos reclamos que sean legítimos sin litigio, actuar consistentemente en el manejo de reclamos y litigios y considerar la resolución alternativa de disputas.

Otra herramienta para asegurar esta cooperación, es la permisión de los denominados “contratos” o “negocios procesales”, esto es, la adaptación del procedimiento por acuerdo de las partes, como ocurre en Brasil, donde el art. 190 del CPC habilita expresamente a las partes a pactar cambios en los procedimientos para adaptarlos a los requerimientos específicos del caso y pactar sobre sus cargas, poderes, facultades y deberes procesales, antes o durante el proceso

e) Métodos alternativos de resolución de conflictos.

El case management es la gestión, más que del proceso mismo, del caso o conflicto. Es por ello que se concibe que la sentencia judicial es solo una de las formas por las cuales un conflicto puede ser resuelto, existiendo otros mecanismos igualmente legítimos y valiosos.

Todas las reformas de la justicia civil que se inspiran en la gestión judicial de los casos han favorecido el recurso hacia los métodos alternativos de resolución de disputas (alternative dispute resolution o “ADR” su sigla en inglés), aunque en la mayoría de los casos, se trata de instancias voluntarias.

Resulta coherente con la idea de la gestión judicial personalizada y a medida de cada caso, que aún en un caso que ya se encuentra en instancia judicial, los jueces puedan entender que la mejor resolución para el conflicto sea un mecanismo de ADR y derivar a las partes a agotar dicho mecanismo. Las CPR enumeran entre los mecanismos de la gestión activa del caso, el de “alentar a las partes a utilizar procesos alternativos de resolución de disputas, si el tribunal considera apropiado y facilitador”. De igual manera lo hace el art. 278 ap.5 del ZPO Alemán, que prescribe que el tribunal puede enviar a las partes para la audiencia de conciliación por ante un juez delegado o encargado.

En nuestro medio, la existencia de una mediación previa de carácter obligatoria implica una importante estructura institucional dedicada a tales fines. Sin embargo pareciera que las experiencias más exitosas no radican en la obligatoriedad de la instancia, sino más bien en que los costos de un comportamiento no cooperativo se carguen a la parte que no coopera, y de

esta manera ambas partes tengan un fuerte incentivo para intentar genuinamente mantener la disputa fuera de un litigio, como lo hace la *Ley de disputas* de Noruega^{xii}.

III. Herramientas de “macro” management.

Uno de los presupuestos de las reformas en distintos países fue que el objetivo de mejorar la eficacia y efectividad del sistema de administración de justicia no podía lograrse si solo nos atenemos a la gestión de los casos individualmente considerados o si consideramos cada juzgado o tribunal como una unidad aislada a los fines de evaluar la gestión del sistema.

Dados que los recursos del sistema son limitados, para gestionar la litigación hay que considerar el valor y/o peso de un caso específico dentro del universo de causas y lo tanto por tanto, la asignación proporcional de los limitados recursos judiciales.^{xiiiiv}.

La dimensión del “macro case management” en consecuencia se enfoca en el control del flujo de casos (“caseflow management”) o carga de trabajo del sistema y de cómo asignar de manera proporcional los recursos, económicos y humanos.

A continuación examinaré algunas de las herramientas utilizadas a tales fines:

f) Equipos de gestión de casos.

La gestión del flujo de casos y asignación de los mismos es una dimensión de la gestión que claramente excede las posibilidades de un Juez o Tribunal individualmente considerados y es una política que debe estar dirigida desde un órgano jerárquicamente superior y con competencias reglamentarias y administrativas suficientes, llámese Consejos de la Magistratura, Cortes Supremas o Cámaras de apelaciones.

La posibilidad de planificar cronogramas o calendarios procesales y que sean cumplidos exige la indispensable conexión del órgano jurisdiccional con otros estamentos y órganos encargados de la gestión de los tribunales, e implica mecanismos que aseguren la coordinación, la colaboración y la adecuada organización entre los distintos tribunales y asimismo dentro de los mismos.

En consecuencia, cualquiera sea su ubicación administrativa del poder judicial es necesaria la creación de equipos de gestión. En algunos sistemas judiciales a menudo se organizan de forma estratificada con diversos tipos de personal administrativo como: registradores/as u otros funcionarios. La transferencia de las actividades de gestión a un cuerpo técnico de administradores tiende a incrementar la eficiencia, ya que los jueces normalmente no tienen la competencia técnica que estas tareas exigen^{xv}.

En algunos países, como en España^{xvi} los equipos de gestión se han constituido sobre la base de una *Oficina Judicial única* en la cual se centralizan los servicios administrativos que otorgan soporte a la labor judicial, en la forma de oficinas comunes que sirvan a una pluralidad de jueces y magistrados, que se encarguen de la radicación, el reparto, las notificaciones, la atención al público, el manejo de salas de audiencia y de los servicios de peritaje, la ejecución de providencias, entre otras.

A través de las mismas, se puede instaurar una organización profesional de todos los trámites y procesos internos que posibilitan la realización efectiva del proceso por audiencias.^{xvii} Por lo general estas oficinas judiciales se encuentran estructuradas en torno a distintas unidades, tales como: Unidad de Gestión de Casos, Unidad de Salas de Audiencias, Unidad de Atención al Público, Unidad de Servicios Administrativos y Unidad de Notificaciones.

En nuestro medio la Oficina Judicial única ha sido adoptada en las provincias de Neuquén^{xviii} y Chubut. La idea de la oficina judicial única ha sido plasmada en un Anteproyecto de reforma al CPCCN elaborado en el año 2015^{xix}, y actualmente se encuentra contemplada en el Anteproyecto Anteproyecto de Código Procesal De Familias, Civil Y Comercial de la Provincia de Buenos Aires, presentado en 2022^{xx}.

g) Adecuación de las tecnologías de gestión de causas a la gestión de casos.

La gestión de casos precisa de sistemas de tecnología y recopilación de datos, que sean diseñados explícitamente para las funciones de gestión de casos.

La tecnología de la información debe permitir rastrear y ayudar a cumplir los plazos legales y también los cronogramas o calendarios

establecidos por el Juez o consensuados con las partes, según la legislación. Las estadísticas deberían también permitir a los tribunales evaluar el impacto de la gestión de casos y las reformas procesales sobre los recursos judiciales.

Consideramos que la información debería encontrarse centralizada en un órgano que recopilará la información, con acceso público. En nuestro medio la escasa e incompleta información se encuentra además fragmentada en distintos órganos, tales como la Oficina de estadísticas dentro de la órbita de la administración General del Poder Judicial de la Nación, pero asimismo las distintas Cámaras de Apelaciones llevan sus propias estadísticas, con criterios que no concuerdan entre los distintos organismos, ni resultan útiles para evaluar gestión^{xxi}.

Deberían poder obtenerse datos tales como tasas de liquidación con discriminación de cada tipo de proceso, calcular tasas de atraso, compilar las fechas de aquellos actos procesales que impliquen la apertura y cierre de las distintas etapas de los procesos, con discriminación del tipo de proceso, la materia y demás cuestiones que permitan discriminar eficiencia y efectividad de diferentes enfoques y técnicas de gestión los efectos de las políticas de gestión sobre distintos tipos de asunto.

Todos estos datos podrían obtenerse mediante sistemas adecuados de gestión de causas y mediante un trabajo registro de datos cuya carga hoy ya realizan los Juzgados y que eventualmente realizaría una Oficina Judicial única, en el caso de que se estructurare la misma.

IV. Cierre.

Algunos mecanismos del “micro” management pueden incorporarse en al funcionamiento de los juzgados civiles, aún sin reformas legislativas o administrativas. Basta con la disciplina y actitud de gestión activa de las y los jueces, como de hecho se comprueba en la actualidad en aislados casos testigo.

Sin embargo, la posibilidad de utilizar fructíferamente los mecanismos más eficientes en la Justicia Federal y Nacional y en la Provincia de Buenos Aires, dependerá de la modernización de los códigos de procedimiento, en tanto instauren procesos por audiencias, procesos de justicia inmediata y/o de pequeñas causas, facultades de flexibilizar los procedimientos y la habilitación para los acuerdos o negocios procesales entre las partes.

El “macro” management depende de modificaciones aún más profundas en la fase administrativa de la administración de justicia, en su gerencia profesionalizada y en el diseño de políticas de gestión, la evaluación y monitoreo de sus resultados.

ⁱ “Access to Justice” (Acceso a la Justicia), Interim Report de 1995 y Final Report de 1996.

ⁱⁱ GARCIA ODGERS, Ramón. *El surgimiento del judicial case management: una síntesis evolutiva del control judicial del proceso civil en Europa*, Revista de Estudios Histórico-Jurídicos [Sección historia del derecho europeo] XLI (Valparaíso, Chile, 2019), p. 179 - 205

ⁱⁱⁱ GARCIA ODGERS, Ramón, *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.

^{iv} Cfr. Civil Procedure Rule, Part 1.1. según la traducción de Garcia Odgers, Ramón.

^v CPR, 26.8—(1)

^{vi} ESTUDIOS COMPARADOS SOBRE REFORMAS AL SISTEMA DE JUSTICIA CIVIL. AUSTRALIA Y CANADÁ – Volumen II. Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA, 2019

^{vii} LOSING comenta que según el Juez estime que una reunión con las partes puede fomentar una solución rápida de la causa, designará una audiencia preparatoria oral. Si la materia es muy complicada y precisa de una presentación minuciosa de muchos detalles, elegirá la vía del procedimiento preparatorio escrito. (LÖSING, NORBERT. *El código procesal civil alemán (zpo) en el curso de las reformas*, en Estudios comparados sobre reformas al sistema de justicia civil: Alemania - España – Uruguay, 2017 Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA.)

^{viii} NYLUND, Anna. *Preparatory Proceedings in Norway: Efficiency by Flexibility and Case Management*

^{ix} PÉREZ RAGONE, Alvaro, *An approach and general overview to framing the structure of the court system and case management general report*, Reporte general preparado para la Conferencia IAPL en Tiajin China en Noviembre de 2017

^x CPR 28.2

^{xi} GARCIA ODGERS, El surgimiento del case management y la superación del juez director...

^{xii} NYLUND, Anna. Obra citada.

^{xiii} CPR, Regla 2.a.

^{xiv} GARCIA ODGERS, Ramón, El surgimiento del case management y la superación del juez director del proceso..., p. 119.

^{xv} CABRAL, Antonio, New trends and perspectives on case management: proposals on contract procedure and case assignment management

^{xvi} La Oficina judicial fue instaurada por la ley 13/2009.

^{xvii} SUCUNZA, MATÍAS, Oficina Judicial Única: propuestas de regulación, trabajo inédito, https://www.academia.edu/37559368/Oficina_Judicial_Única_propuestas_de_regulación

^{xviii} SCAGLIOTTI, Mariela, Puesta en marcha de la primera oficina judicial civil de Neuquén, Argentina.

^{xix} Arts. 790 a 823 del ANTEPROYECTO DE CÓDIGO PROCESAL CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN, Kaminker, Gonzalez de la Vega, Beade, Sprovieri, Grillo Ciochini, Salgado y Herrera, Rubinzal Culzoni, 2015.

^{xx} Arts. 52 a 63 del Anteproyecto.

^{xxi} HERNANDEZ VARELA, Julián E. y PRADA ERRECART, M. Laura, El rol del juez y de la oficina judicial, entre lo real y lo posible, Revista Temática del Derecho Procesal y Procesal Informático, N° 3 / Junio 2021